

»Wie gut sind wir vorbereitet auf Veränderungen in Europa? Anforderungen an die interkulturelle Kommunikation mit osteuropäischen Partnern«

TFH Wildau, Institut für Interkulturelle Kommunikation, 15745 Wildau

Vortrag

Ein Berufsaufenthalt in Deutschland – Zur Konzeption und den Erfahrungen beim Einsatz eines begleitenden interkulturellen Kommunikationstrainings für russische PraktikantInnen.

Zielgruppe – für wen?

Seit dem Beginn der 90-er Jahre erfreuen sich Austauschprogramme zwischen Russland und Deutschland anhaltender Beliebtheit. Es sind vor allem Studenten und Studentinnen, Berufsanfänger, Verwaltungsangestellte, Existenzgründerinnen oder NGO-Mitarbeiterinnen, als auch Leiter und Leiterinnen von Unternehmen aus Russland und anderen GUS-Ländern, die mit hohen Erwartungen an den zahlreichen angebotenen Programmen teilnehmen. Es gibt einige Programme, wo der Austausch beiderseitig ist und deutsche Teilnehmer und Teilnehmerinnen ebenfalls für einen begrenzten Zeitraum nach Russland reisen. Doch die Anzahl der Menschen, die aus dem Osten nach Deutschland kommen, überwiegt.

Diese Menschen verbinden mit dem Austausch die Erwartung, am eigenen Leibe zu erfahren, wie diese "soziale Marktwirtschaft" funktioniert und wie sich ein, wenn auch zeitlich begrenztes Leben in einer westlich geprägten Demokratie anfühlt. Wie das russische Sprichwort sagt: Besser einmal sehen, als hundertmal hören.

Das im Folgenden vorgestellte Trainingskonzept entwickelte ich im letzten Jahr für das »Praktikanten-Programm der Freien und Hansestadt Hamburg«, das im Rahmen der Städtepartnerschaft mit St. Petersburg durchgeführt wird. Seine Praxiserpro-

bung hat es erfolgreich bestanden. Einführend gebe ich einige Hinweise zu seiner Entstehungsgeschichte, denn meiner Erfahrung nach ist es in diesem sensiblen Bereich unbedingt notwendig, stets den Kontext für Trainingskonzeptionen aufzuzeigen, zumal es generell keine universell einsetzbaren interkulturellen Trainings gibt. Sie "funktionieren" nur unter Berücksichtigung der jeweiligen Zielgruppe, ihrer Bedürfnisse und konkreten sprachlichen, kognitiven und persönlichkeitsrelevanten Ausgangsbedingungen.

Das erwähnte Praktikanten-Programm wird durch die Unternehmensberatung BHI HRD GmbH Hamburg bereits seit einigen Jahren koordiniert und durchgeführt. Zweimal jährlich absolvieren Gruppen von 15 bis 20 zumeist jungen Hochschulabsolventen und -absolventinnen, Berufsanfängern oder Spezialisten aus dem Raum St. Petersburg, Baltikum und Kaliningrad ein dreimonatiges Praktikum in Hamburger Unternehmen oder Verwaltungen. Die Auswahl der TeilnehmerInnen wird in St. Petersburg durch Mitarbeiter der regionalen "Vertretung der deutschen Wirtschaft in Russland" vorgenommen, da die Anforderungen an das Beherrschen der deutschen Sprache hoch sind.

Während ihres Aufenthaltes in Hamburg sind die PraktikantInnen bei privaten Gastfamilien untergebracht und erhalten begleitend an zwei Tagen in der Woche eine Fortbildung, die zu meist in deutscher Sprache abgehal-

ten wird. Den Teilnehmerinnen und Teilnehmern wird ein Stipendium gezahlt und ein Praktikumsbetreuer seitens der BHI unterstützt sie in den Alltagsfragen.

Warum ein interkulturelles Training?

Anfangs lag der Schwerpunkt der begleitenden Fortbildung vor allem auf den sogenannten "harten Fakten". Den Teilnehmern und Teilnehmerinnen wurden grundlegende Sachkenntnisse in Betriebswirtschaft, Außenhandel, Zoll- und Steuerrecht etc. vermittelt. Seit Mitte der 90-er Jahre änderte sich das Bildungsniveau der Praktikanten und Praktikantinnen beträchtlich. Mehr und mehr kamen Absolventen mit glänzenden Studienabschlüssen in Sozial- und Wirtschaftswissenschaften nach Hamburg, deren Ausbildungsstand durchaus dem deutschen vergleichbar war.

Sie wollten ergründen, wie in den deutschen Unternehmen gearbeitet wurde, worin sie sich von ihren russischen Unternehmen oder auch Verwaltungen unterschieden, was in Deutschland zum Erfolg führte, wo die Probleme und Stolpersteine in der Zusammenarbeit der Mitarbeiter lagen und wie der Umgang mit Konflikten aussah. Für viele standen die Verbesserung ihrer Sprachfertigkeiten und der Wunsch, Auslandserfahrungen in einer fremden Kultur zu sammeln, an oberster Stelle.

Im Zuge dieser veränderten Einstellung zum Praktikum gewannen die "weichen Faktoren" an Gewicht und die Vermittlung sozialer Kompetenzen rückte innerhalb der Fortbildung gleichwertig neben die Vertiefung

fachlicher Kompetenz. Auf dem Stundenplan standen vermehrt Grundlagen der Kommunikation, Verhandlungsführung, Präsentations- und Moderationstechniken.

Die Kommunikationstrainerin bemerkte allerdings, dass die Teilnehmer außerhalb dieser Techniken wachsenden Bedarf an der Klärung anderer, "auffälliger" Unterschiede zwischen den Kolleginnen und Mitarbeitern der deutschen Unternehmen, den einheimischen Gastfamilien und sich selbst hatten. An dem Punkt wandte sich der verantwortliche Projektleiter der BHI HRD GmbH an mich.

Ein besonders Kriterium war neben der Trainingserfahrung der Umstand, dass ich neben meiner Sprach- auch über eine hohe interkulturelle Kompetenz verfügte. Die 5 Jahre Direktstudium in den 80-er Jahren in Moskau bildeten die Basis dafür. Seit der Zeit bin ich seit 15 Jahren in Russland, der Ukraine u. a. GUS-Ländern als Trainerin und Coach tätig und verfüge als Ostdeutsche über spezielle Erfahrungen im Umbruchprozess einer Gesellschaft.

Seit Anfang 2002 ist eine zweitägige Trainingseinheit zum Thema der interkulturellen Kommunikation Teil des Hamburger Curriculums für PraktikantInnen und wird auf Russisch abgehalten.

Trainieren ja, aber mit welchem Ansatz?

In der aktuellen Fachdiskussion werden interkulturellen Trainings für den Geschäftsbereich viele Vorwürfe gemacht.

Der erste bezieht sich auf die häufig stark betonte Kulturperspektive. Sie habe eine Verstärkung von kulturalisierenden Tendenzen bei der Bewertung von Kommunikationsunterschieden zwischen Menschen zur Folge. Gleichzeitig würden andere Differenzfaktoren wie Herkunft, Rasse, Geschlecht und Klasse als weiteren möglichen Ursachen für Missverständnisse oder Konflikte nivelliert werden. Ansätze "kultureller Differenz" suggerierten eine Gleichheit, die faktisch nicht vorhanden sei.

Ein zweiter Einwand betrifft die mögliche deterministische Interpretation des Verhältnisses von Kultur und Person über den Begriff der "Prägung" und eine daraus folgernde Festlegung von Menschen auf ihre "Herkunftskultur" über schematische Zuschreibungen zum Beispiel durch kulturelle Standards, was ihren individuellen Entwicklungsraum eingrenzt.

Ein dritter Vorwurf bezieht sich auf eine vereinfachte Auffassung von Interkulturalität in Form der Befürchtung, dass man annehmen könnte, über das Lernen und Anwenden geeigneter Techniken interkulturelle Konflikte und Missverständnisse grundsätzlich vermeiden zu können.

Diese Vorwürfe nahm ich ernst und sah mich nach alternativen Konzepten um.

Was ist das – interkulturell kompetent zu sein?

Für mich stellt sich interkulturelle Handlungskompetenz dar als ein Aushalten der Unterschiedlichkeit, als Akzeptanz dessen, was Kommunikation auch sonst ausmacht, nämlich niemals

In Anlehnung an die theoretischen Ausführungen zu interkultureller Kompetenz von Paul Mecheril (2002, S. 22) und Annelie Knapp-Potthoff (1997, S. 190) gehe ich zunächst davon aus, Kultur als soziale Praxis zu bedenken, die von den beteiligten Menschen selbst gestaltet wird und wo Kommunikation zwischen zwei und mehr Persönlichkeiten zu einer bestimmten Zeit in einem spezifischen Kontext stattfindet.

Einerseits werden damit die verschiedenen sozialen Verhältnisse zwischen den beteiligten Partnern und Partnerinnen auf der Ebene von Normen und semantischen Kodierungen als auch auf der Ebene von Ressourcen berücksichtigt, mit denen die Partner in der Kommunikation interagieren.

Andererseits wird damit der Ort selbst, an dem die interkulturelle Kontaktsituation geschieht, gleichfalls als eine Stelle verstanden, an der sich die interaktiven, kulturellen und gesellschaftlich normativen Praktiken überschneiden und der stets auf Neue erschaffen wird, an dem also auch die wahrgenommene Unterschiedlichkeit jeweils neu kreiert wird.

Dieser Ausgangspunkt schärfte meinen Blick für die enorme Komplexität des interkulturellen Kontaktes. Doch was hieß es dann, in solch einer komplexen Situation kompetent und möglichst erfolgreich zu kommunizieren?

vollständig klären zu können, was an Hintergründen, Erwartungen, Einstellungen, Normen und anderen Faktoren den Prozess des Austauschs beeinflusst. Es bedeutet, immer wieder nach

Möglichkeiten der toleranten Annäherung zu suchen und sich mit Deutungen zufrieden zu geben, wo es keine "knallharten" Fakten gibt.

Wie Christoph Wulf schrieb: "Nicht der Anspruch, den Anderen zu verstehen, sondern die Erkenntnis, dass der (oder die – A.d.V.) Andere different und nicht verstehbar ist, muss zum Ausgangspunkt interkultureller Bildung gemacht werden." (in Mecheril, 2002, S. 28) Das heißt, es bedarf einer Mischung von Verstehen und Nicht-Verstehen, von Wissen und Nicht-Wissen, um einen interkulturellen Kontakt als erfolgreich wahrnehmen zu können.

Der Erwerb einer solchen Kompetenz verlangt neben einer hohen Toleranzfähigkeit unter anderem, dass die jeweils beteiligten PartnerInnen sowohl die grundlegenden kulturellen und anderen Verhaltensnormen der eigenen Umgebung als normiert wahrnehmen, als sich auch der eige-

nen Haltung dazu bewusst werden können.

Damit ist die Fähigkeit zu Reflexion und Distanz angesprochen, das eigene "Ich" und das der gegenüberstehenden Menschen als zwar kulturell beeinflusst und geformt zu sehen, sich selbst und den anderen aber zugleich in dieser Situation ein eigenes Handlungsfeld offen zu lassen, also zuzulassen, dass eine kommunikative Alternative möglich ist, die jenseits der Reaktionsmuster liegt, die sozial, politisch oder kulturell von einer Frau oder einem Mann erwartet wird.

In Bezug auf die oben erwähnte Zielgruppe russischsprachiger PraktikantInnen hieß das, die Möglichkeiten eines auf zwei Tage beschränkten Trainingsraumes zu nutzen, um sowohl die Erweiterung allgemeiner Kommunikationsfähigkeiten anzubieten, als auch eine Beschränkung auf wahrgenommene Unterschiede in der Arbeitskultur vorzunehmen.

Das von mir konzipierte interkulturelle Kommunikationstraining stellte sich die folgenden Ziele:

1. Generelle Erweiterung der persönlichen Kommunikationskompetenz mit besonderer Hinsicht auf erhöhte Reflexivität
2. Sensibilisierung der Teilnehmenden für die Komplexität interkultureller Kontakte als Normalfall von Kommunikation
3. Erweiterung der Beobachtungskompetenz für die Wahrnehmung der Unterschiede und Gemeinsamkeiten in der deutsch-russischen Arbeitskultur mit Focus auf das Gesprächsverhalten

Nachfolgend möchte ich in Kürze den Trainingsablauf vorstellen, mit dem diese Ziele verfolgt wurden:

1. Tag

Vorstellungsrunde – Namensvorstellung mit der Fragestellung: "Erzähle die Geschichte deines Namens und warum du diesen Namen bekommen hast!"

Sammeln der Trainingserwartungen im Gesamtplenium

Vorstellen der Trainingsinhalte mit Bezug auf die Erwartungen

Aufstellen von Regeln für die Kommunikation während des Trainings über Einsatz von Metaplankarten zur Aktivierung des individuellen Potentials

"Was sind interkulturelle Fertigkeiten und wozu braucht ihr sie?" Sammeln der Vorstellungen am Flipchart

Theorie - Input zum fünfstufigen TOPOI- Modell

Kleingruppenarbeit zum Modell: "Sucht euch 2 Punkte heraus und beschreibt an Hand konkreter Beispiele aus dem Praktikum eure Wahrnehmung von Unterschieden und Gemeinsamkeiten in Bezug auf das TOPOI-Modell!"

Einführung in den Kulturbegriff über praktische Anschauung: Soziometrie zu Herkunft, Geschlecht, Ausbildung, Beruf, Familienverhältnissen

Theorie - Input: Das Systemdreieck - Kultur-Individuum-Struktur

Kleingruppenarbeit: "Zeichnet ein Symbol für Kultur!" mit anschließender Diskussion

2. Tag

Warming up über Systemdreieck

Theorie - Input: Was sind die Funktionen von Kultur? Was ist Kultur? Einführung des Kulturverständnisses von Hofstede und seiner Kulturdimensionen

Diskussion: Verschiedene Kulturstandards im deutsch-russischen Geschäftsleben

Kleingruppenarbeit: "Was ist euch im Praktikum in Bezug auf die Standards aufgefallen? Welchem Punkt im Systemdreieck würdet ihr diese Unterschiede zuordnen?"

Rollenspiel zur Arbeitskultur Kleingruppenarbeit: "Welche persönlichen Eigenschaften sind eurer Meinung nach nötig, um in interkulturellen Situationen erfolgreich kommunizieren zu können?" Feedback-Runde Zahnrad Trainingsauswertung und Ausblick

Von der Theorie zur Praxis

Da ich hier nur begrenzt Zeit und Raum habe, um detailliert auf sämtliche Abläufe und Ergebnisse der Trainings eingehen zu können, kann ich mich exemplarisch nur auf einige Punkte bei der Umsetzung der Trai-

ningsziele konzentrieren - und zwar auf einen praktischen und einen theoretischen Aspekt während der Kennenlern- und Anfangssituation und einige Beispiele der Gruppenarbeit.

Aller Anfang ...

Die Anfangssituation wähle ich deshalb, weil sie darüber entscheidet, ob es gelingt, ein Klima des Vertrauens und des respektvollen miteinander Arbeitens zu schaffen, ohne das interkulturelles Lernen meiner Meinung nach unmöglich ist. Wenn sich die Teilnehmenden nicht als selbstverantwortlich erleben, werden auch die schönsten Theorien ihnen wenig im Alltag nützen.

Die am Beginn eingesetzten Methoden entscheiden maßgebend für

den gesamten Prozess, wie viel Mitspracherecht und Entscheidungsmöglichkeiten zum Beispiel seitens der Teilnehmenden nicht nur wahrgenommen, sondern auch angenommen, und wie viel Reflektion als normal akzeptiert werden. Das ist eine Grundvoraussetzung für das Herstellen einer kreativen Lernatmosphäre, die jenseits von Expertenwissen ermutigt, die eigenen Kommunikationsmuster genauer zu analysieren und selbstkritisch, aber gleichzeitig wohlwollend, eige-

nen "blinden Flecken" zu begegnen, ohne sich von der Trainerin angegriffen oder vor der Gruppe blamiert zu sehen.

Das Erreichen dieses Trainingsziels strebte ich unter Verwendung emanzipatorischer und partizipatorischer Bildungsmethoden an. Das bedeutete: Von Anfang an bezog ich die Meinungen, persönlichen Vorstellungen, Fragen, Zweifel und Vorschläge der teilnehmenden Frauen und Männer in den Trainingsprozess ein und nahm sie grundsätzlich ernst.

Das Vorstellungsspiel zur Geschichte des eigenen Namens machte

den Anfang. Das Training setzte sich fort mit dem Bekanntgeben der Erwartungen. Was für seminarerübte, westlich sozialisierte TeilnehmerInnen normal ist, rief bei vielen Menschen aus den Ländern der früheren Sowjetunion Skepsis und Unsicherheit hervor. Nach wie vor verbinden sie mit Bildungsmaßnahmen einen vorgefertigten Plan, dem sie sich fügen (müssen), frontale Vermittlung von Fakten und "schlagkräftigen" Techniken sowie die Weitergabe von Expertenratschlägen, ohne die eigene Einstellung zu dem jeweiligen Thema jemals veröffentlichen zu müssen oder zu können.

Innerhalb des Praktikantenprogramms wurde diese Einstellung bei den geäußerten Trainingserwartungen ebenfalls sichtbar:

1. Das Training soll das Forum sein, wo der richtige Umgang mit den Deutschen durch eine einheimische Expertin verständlich vermittelt wird.
2. Die Trainerin soll als helfende Autorität für das Verständnis von problematischen Kommunikationssituationen auftreten, als deren Ursache kulturspezifische Gründe vermutet werden.
3. In einem solchen Training sollen einfach umsetzbare Rezepte für das Verhalten im Arbeitsleben vermittelt werden.

Diese Erwartungen seitens der TeilnehmerInnen überraschten mich wenig. Sie resultierten aus dem Wunsch, andere würden alle Antworten kennen und es ginge nur darum, sachliche Kenntnisse wie Zutaten eines Rezeptes aufzusammeln, um sich den »interkulturellen Kuchen« backen zu können.

Gleichzeitig war mir klar, dass ich mit dem gewählten Trainingskonzept dem Großteil der Erwartungen nicht entsprechen würde. Eine gewisse Frustration war vorprogrammiert. Umso wichtiger war es darum, zum Trainingsbeginn ein echtes Interesse bei den Menschen für dieses Thema zu wecken und ihre Motivation, andere Wege, als die angenommenen, gehen zu wollen. Das würde aber nur dann klappen, wenn das Gefühl, ernst genommen zu werden und gefragt zu

sein, sich in einem sicheren Rahmen entfalten konnte, der ebenfalls eigenverantwortlich gestaltet werden konnte.

Methodisch wählte ich dafür den interaktiven Zugang. Das Aufstellen der Trainingsregeln über einen aufsteigenden Gruppenprozess war gut geeignet, eine Aktivierung aller zu erreichen, weil jede und jeder sich sofort selbst fragen musste, was sie oder er an Bedingungen brauchte, um überhaupt irgendwie kommunizieren zu können.

Dieses Aufstellen verlief wie folgt: Jede Teilnehmerin und jeder Teilnehmer bekam vier Moderationskarten, auf denen er oder sie aufschrieb, welche Regeln für eine erfolgreiche Kommunikation während des Trainings unbedingt notwendig waren.

Danach fanden sich Paare zusammen, die aus den acht Karten, die sie in das Gespräch einbrachten, maximal fünf aussuchen mussten, mit denen sie sich dann mit den nächsten vier Menschen zusammen fanden und maximal acht Karten auswählen durften etc. Am Ende gab es ein großes Blatt, auf dem zwölf bis fünfzehn Karten aufgeklebt waren, die die gültigen Gruppenregeln enthielten. Dieser Prozess der Meinungsfindung verdeutlichte zum einen die unterschiedlichsten Bedürfnisse der Teilnehmenden in Kommunikationssituationen, unabhängig von ihrer nationalen Herkunft, und bot selbst

ein erstes Forum zum relativ gleichberechtigten Austausch.

Das anschließende Sammeln individueller Meinungen zum Einsatz von interkulturellen Fertigkeiten vor der gesamten Gruppe fungierte als nächstes Beispiel dafür, wie breit gefächert zum einen die Bedürfnisse hinsichtlich solcher Kommunikationsfertigkeiten waren und wie viel Kenntnisse zum anderen bereits als Alltagswissen vorhanden waren. Hier war mir wichtig, der interkulturellen Situation das »katastrophale« zu nehmen, aus der vielfach die Angst resultierte, mit Menschen aus einer anderen Kultur per se Probleme zu bekommen.

Grau ist alle Theorie ...?

Für die Umsetzung des zweiten Trainingsziels wählte ich bei den theoretischen Ausführungen ein differenziertes Kommunikationsmodell, dass auf

einprägsame Weise die Komplexität von Kommunikation im Allgemeinen und der interkulturellen im Besonderen klar verdeutlicht.

Das in den Niederlanden auf systemtheoretischen Ansätzen beruhende TOPOI - Modell beinhaltet folgende, auf die Axiome von Watzlawick (1974) u. a. begründete Grundaussagen:

1. **Taal (Sprache):** Menschen kommunizieren sowohl verbal als auch nonverbal.
2. **Ordering (Ordnung):** Jede Person hat eine eigene Sicht auf die Wirklichkeit. Was für die eine wahr ist, muss nicht für die andere wahr sein.
3. **Personen:** Jede Kommunikation hat außer dem Inhalts- auch einen Beziehungsaspekt (Rolle von Identitäten und Beziehungen).
4. **Organisation:** Die Makrostruktur beeinflusst die Kommunikation (Machtaspekte, Wirkungen des Ortes, von Regeln und Prozeduren)
5. **Inzet (Einsatz):** Menschen können nicht nicht kommunizieren, sie setzen sich ständig für etwas ein (Motive, Beweggründe).
(nach Hoffmann, E., 2002, S. 114)

Dieses Modell erweiterte ich für die des Deutschen sehr gut mächtigen PraktikantInnen im Taal- (Sprach)- Bereich durch zusätzliche Parameter der sprachlichen Fertigkeiten, die neben dem einfachen Beherrschen einer Fremdsprache für den interkulturellen Kontext notwendig sind, wie nonver-

bale, paraverbale und verbale Verhaltenselemente, Kongruenzverhältnisse und individuelle Wahrnehmungstendenzen.

Die sich daran anschließende Kleingruppenarbeit zu jeweils zwei Aspekten des Modells rief nicht nur reges Interesse, sondern auch viel

Humor hervor. Besonders Punkt drei - die Bedeutung des Beziehungsaspektes - war für viele neu und an der Stelle

ergänzte ich durch das Vier-Ohren-Modell von Schulz von Thun.

Deutsche Pünktlichkeit und russische Spontaneität

Nach dem die TeilnehmerInnen in den ersten anderthalb Trainingstagen erfahren hatten, wie vielschichtig Kommunikation zwischen zwei Menschen war, und nachdem sie selbst in der Diskussion zum Kulturbegriff bemerkt hatten, welche Vielzahl an Einflüssen »Kultur« ausmachten, konnte ich es wagen, einzelne Komponenten aus dem verflochtenen Gewebe von Kultur und Kommunikation herauszulösen. Hofstede's »Kulturdimensionen« geben eine mögliche Orientierung vor, die sich für eine genauere Analyse von Arbeitssituationen anbot. Ich bezog vor allem die Dimension »Unsicherheitsvermeidung« und »feminine und maskuline Ausrichtung« mit ein.

Um die Wahrnehmung der Unterschiede und Gemeinsamkeiten in der deutsch-russischen Arbeitskultur als drittem Trainingsziel zu schulen, setzte ich neben soziometrischen Übungen einen Fragebogen mit Gruppendiskussion ein und initiierte Rollenspiele, in denen häufig auftauchende Eigenheiten im russischen und / oder deutschen Arbeitskontext dargestellt werden sollten. Abschließend möchte ich hier nur die häufigsten Antworten zum Thema Umgang mit Zeit anführen.

In dem Fragebogen interessierten mich neben dem Unternehmensklima und dem Umgang mit MitarbeiterInnen z. B. auch die Erfahrungen der PraktikantInnen in Bezug auf den wahrgenommenen Umgang mit Zeit in den deutschen Unternehmen. Dieser Unterschied wird von vielen unterstrichen, die in gemischten deutsch-russischen Teams gearbeitet haben

oder länger in dem anderen Land gelebt haben.

Die TeilnehmerInnen bestätigten in der Mehrzahl die sprichwörtliche deutsche Pünktlichkeit, vor allem bei Arbeitsbeginn und beim Feierabend, bei Teamsitzungen und dem Einhalten von geplanten Terminen. Planungen hätten generell einen wesentlich höheren Stellenwert, als in den Unternehmen, aus denen sie kamen. Die meisten Mitarbeiter hätten klar strukturierte Arbeitsaufgaben mit relativ hoher Spezialisierung auf bestimmte Bereiche, was den Überblick über das Arbeitspensum erleichtere. Die tägliche Überprüfung der Erfüllung aufgestellter Pläne seitens der Vorgesetzten war ihnen zuvor ebenfalls eher unbekannt. Die höhere Beachtung der Komponente »Zeit« schlug sich aus ihrer Sicht in der Wertschätzung der eigenen Zeit und dem Respekt vor der Zeit der anderen nieder, ein Fakt, den sie gern mehr bei sich zu Hause einführen wollten. Sie vermuteten dahinter einen höheren Grad an Selbstdisziplin und Eigenverantwortung der Mitarbeiter. Auf der anderen Seite würde aber der Rahmen an kreativen Lösungen durch das große Maß an Planungen stark eingeschränkt sein. Da auf die langfristige Planungen in Russland, der Ukraine oder Bjelorusland aber in einem viel höheren Maße unvorhersehbare äußere Umstände Einfluss nahmen, waren aus Sicht der PraktikantInnen die Erfolgsaussichten langer Pläne in ihrem Land geringer, als in Deutschland.

Zum Abschluss des Trainings äußerten die meisten der Teilnehmenden, dass ihnen erstmalig klar gewor-

den war, wie groß das Kommunikationsfeld sei und wie wenig sie über sich und die eigenen normativen Maßstäbe wüssten. In Zukunft wollten sie sensibler und respektvoller über das Verhal-

ten anderer Menschen urteilen, unabhängig von ihrem kulturellen Hintergrund. Über diese Äußerungen war ich sehr erfreut.

Schlussfolgerungen

1. Ein interkulturelles Training sollte seinen Schwerpunkt weniger auf kulturelle Eigenheiten setzen, sondern eher auf die Schulung grundsätzlicher Kommunikationsfähigkeiten und Persönlichkeitsbildung zielen.
2. Kultur ist als soziale Praxis zu verstehen, die nicht über wenige Kulturstandards oder Kulturdimensionen theoretisch vermittelt werden kann, sondern im Training einen praxisnahen Erlebnisraum benötigt, der die Komplexität erfahrbar macht.
3. Ein interkulturelles Training erzielt nur dann gute Resultate, wenn es den Respekt vor jedem Menschen im Trainingsprozess erlebbar macht.

Literatur

Hoffmann, E. (2002): Das Topoi-Modell - eine Heuristik zur Analyse interkultureller Gesprächssituationen und ihre Implikationen für die pädagogische Arbeit, In: Georg Auernheimer (Hg.): Interkulturelle Kompetenz und pädagogische Professionalität. Leske + Budrich, Opladen, S. 103–127

Knapp-Potthoff, A. (1997): Interkulturelle Kommunikationsfähigkeit als Lernziel. In: M. Liedke (Hg.): Aspekte interkultureller Kommunikationsfähigkeit. München: iudicum, S. 181–205

Mecheril, P. (2002): "Kompetenzlosigkeitskompetenz". Pädagogisches Handeln unter Einwanderungsbedingungen. In: Georg Auernheimer (Hg.): Interkulturelle Kompetenz und pädagogische Professionalität. Leske + Budrich, Opladen, S. 15–34