

Susann Patuschka

Interkulturelles Training/Coaching, Your Training Partner

## **Genau gleich und ganz anders – Interkulturelle Aspekte im Management-Training**

### **Genau gleich ...**

Die japanische Teilnehmerin eines Führungstrainings meldete sich freiwillig für eine Rollenspielsituation, in der sie als Führungskraft ein Teammeeting mit den an sie berichtenden Führungskräften simulieren sollte.

Diese Übung diente als praktische Anwendung der vorab besprochenen Theorie über wertorientiertes Führen und die Etablierung einer Teamkultur. Es sollte genau die Teamsitzung simuliert werden, in der sie mit ihren Kollegen über die (Führungs-)Kultur in ihrem Verantwortungsbereich sprechen sollte. Beide Seiten hatten ausreichend Zeit, um sich auf ihre Rollen vorzubereiten. Die anderen Teilnehmer waren chinesischer, deutscher, koreanischer und indischer Herkunft.

Als Trainerin erwartete ich eine relativ reibungslose, harmonische Rollenspielübung und aufgrund der Herkunftskulturen der Teilnehmer wenig Konflikte und eine vorlagengetreue Anwendung der Theorie.

Doch es passierte genau das, was in anderen, kulturell homogenen Trainingsgruppen ebenfalls passieren kann: Auch in dieser Trainingsgruppe entbrannten nach kurzem Einstieg heftige Konflikte. Die Rollenspielpartner leisteten Widerstand gegen die angedachten Veränderungen, nahmen das allgemeine Feedback zu ihrem bisherigen Verhalten sehr persönlich, verweigerten die Kooperation – und hatten sichtlich Freude, die Führungskraft in der Rollenspielsituation damit herauszufordern. Wir brachen die Übung nach der Hälfte der Zeit ab. Dennoch hatten wir damit eine großartige Gelegenheit, nicht nur das Thema wertorientierte Führung beziehungsweise Etablierung der Führung im eigenen Team zu besprechen, sondern auch Fragen zur Gruppendynamik und Missverständnisse zu kulturellen Stereotypen zu analysieren und diskutieren.

### **... und ganz anders**

Ein wiederkehrender Schwerpunkt in jedem Führungstraining ist das Thema Feedback. In einer gemischt-kulturellen Trainingsgruppe (deutsch/chinesisch) besprachen und übten wir Feedback als Führungstool, sowohl in Rollenspiel-

Susann Patuschka

situationen als auch in der Gesamtgruppe auf der Metaebene. Die Teilnehmer hatten offensichtlich – zumindest theoretisch – die Bedeutung und Wertigkeit sowie die Anwendungsschritte verstanden. Circa vier Wochen nach dem Präsenzteil folgt ein einstündiger individueller Coachingtermin mit jedem Teilnehmer und dem Trainer. Eine chinesische Teilnehmerin erklärte im Coachinggespräch, wie die Umsetzung der Feedbackthematik in ihrem Arbeitsalltag abläuft:

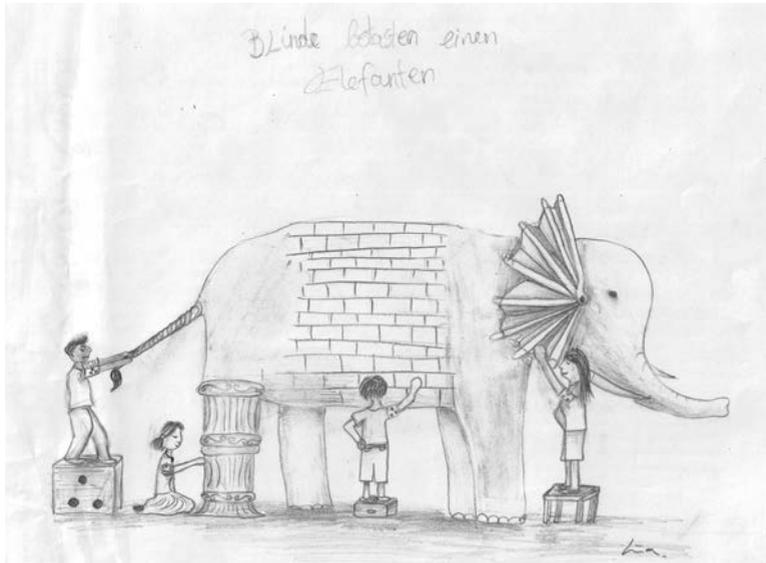
*„Im Alltag ist Feedbackgeben als Manager sehr schwer, insbesondere wenn man auch noch Gründe für das Fehlverhalten der Mitarbeiter angeben muss. Das ist so ein finger pointing. Das geht eigentlich gar nicht. Eigentlich habe ich in meinem Arbeitsalltag überhaupt keine Möglichkeit, offenes Feedback zu geben. Wenn ein Fehler beim Mitarbeiter passiert, erinnere ich den Mitarbeiter lediglich daran, dass er beim nächsten Mal besser aufpassen muss, aber ich als Manager übernehme die volle Verantwortung für den Fehler.*

*Das ist mein Job. Zum Beispiel als eine Lieferung in der falschen Menge ausgeliefert wurde, konnte ich den Mitarbeiter nur darauf hinweisen, dass er beim nächsten Mal besser aufpassen muss. Ich weiß schon, was der Mitarbeiter verbessern muss, er arbeitet einfach nicht ordentlich die Listen ab, ist zu oberflächlich. Aber das kann ich ihm nicht sagen, ich kann nicht zu dominant sein, ich darf nicht meine Beherrschung verlieren, das macht alles noch schlimmer. Ich muss die Persönlichkeit und den Arbeitsstil des Mitarbeiters akzeptieren.“*

### **Mang ren mo xiang – Blinde Menschen ertasten einen Elefanten**

Es gibt in China eine Geschichte, die unsere Situation als Ausländer in einer anderen Kultur sehr gut verdeutlicht – mang ren mo xiang (盲人摸象).

Ein sehr weiser Herrscher schickte einst seine Soldaten aus, um von Geburt an blinde Männer zu finden. Diese Männer wurden an verschiedene Stellen eines Elefanten geführt und sollten beschreiben und deuten, was wohl ein Elefant sei. Der erste Blinde fühlte die Stoßzähne und beschrieb den Elefanten als Bogen. Der zweite berührte den Schwanz und hielt den Elefanten für ein Seil, während der dritte die Ohren abtastete und meinte, ein Elefant sei ein Fächer. Der vierte umspannte ein Bein und vermutete, ein Elefant sei eine Säule. Der fünfte legte seine Hände an den Rumpf des Tieres und vermutete eine Wand. Daraufhin lachte der weise Herrscher und sprach: „Jeder von euch hat nur einen kleinen Teil des Ganzen erfahren, wie könnt ihr auf das Aussehen des ganzen Elefanten schließen? Aufgrund von Teilwissen kann man keine ganzheitlichen Schlussfolgerungen treffen.“



Ähnlich unterschiedlich wie das Bild, das sich die Blinden vom Elefanten machen, ist auch unser Bild von „den Chinesen“: zurückhaltend in Diskussionen, nicht offen im Feedback, der Einzelne geht immer in der Gemeinschaft auf (oder unter?), autoritätshörig, auf Seniorität Wert legend usw.

Aber nützen solche Stereotypen für die Arbeit mit chinesischen Kollegen oder asiatischen Gruppen?

### **Neuere Diskussionen des Kulturbegriffs**

Sprechen wir von Nationalkulturen, also Kulturen entsprechend der Landesgrenzen, gehen viele frühere Modelle und Theorien von einer Uniformität innerhalb der Kultur aus, so, als ob ein Land bestimmte Verhaltensweisen, Eigenschaften, Bräuche usw. besitzt, die es von anderen Ländern abgrenzt. Die Vielfalt innerhalb einer (Landes-)Kultur – verschiedene Regionen, Unternehmen, Gesellschaftsschichten, Bildungshintergründe, Religionen, Geschlechter, Altersgruppen u.v.m. – werden häufig zum Zwecke der Vereinfachung übersehen, heißt es in einem Artikel des Trainers Arjan Verdooren. Doch nicht nur die Vielfalt wird so geflissentlich übersehen; es wird auch die Chance verpasst, über Länder- und Kulturgrenzen hinweg die Gemeinsamkeiten zu erkennen, die eine Zusammenarbeit möglich machen.

Prof. Jürgen Bolten von der Universität Jena vertritt die Auffassung, dass

Kulturen nicht mehr als „Container“, also in sich geschlossene und abgeschlossene, abgrenzbare „Behälter“ angesehen werden können, denen Menschen zugehören und die sich von anderen „Containern“ abgrenzen. Gerade dieser Abgrenzungsgedanke ist schwer haltbar, weil sich Kulturen ja durch jahrtausendelange Migrationsbewegungen erst herausgebildet haben, jede Kultur also Produkt interkultureller Prozesse ist. Damit sind aber auch „cultural studies“ als Beschreibungsversuche von Gruppen oder Ethnien wie „die Chinesen“ oder „die Deutschen“ hinfällig. Vielmehr müssen wir davon ausgehen, dass einerseits die Differenzierung innerhalb eine Kultur sehr hoch ist, und zum anderen – durch aktuelle Globalisierungsprozesse sichtbar gemacht – Vernetzungen über nationalstaatliche Grenzen hinweg bestehen: ökonomisch, politisch und vor allem informationstechnologisch.

Die Konsequenzen für die interkulturelle Zusammenarbeit liegen quasi auf der Hand.

### **Was ist Interkulturalität?**

Interkulturalität als Prozess und Dynamik des Zusammenlebens ist zu verstehen als permanenter Aushandlungsprozess verschiedener Sicht- und Handlungsweisen mit dem Ziel der Schaffung einer „Interkultur“, so Prof. Dr. Jürgen Bolten. Diese Aushandlungsprozesse finden immer dann statt, wenn Menschen sich begegnen und bereit sind zum Aushandeln – in Freundschaftsgruppen, bei Paaren, in Organisationen und in Trainingsgruppen. Es geht also darum, in der Trainingsgruppe eine tragfähige und arbeitsfähige „Interkultur“ zu etablieren. also eine Art und Weise, wie die Teilnehmer in der Gruppe miteinander umgehen. Wir schaffen damit eine neue Gruppenkultur, in die jedes Mitglied seine Herkunftskultur einbringt. Dabei wird eine (Gruppen-)Kultur als „eigene“ empfunden, wenn sie:

- als sinnhaft und plausibel erlebt wird,
- Routinehandlungen ermöglicht,
- als normal empfunden wird,
- passfähig zur aktuell gewünschten oder erforderlichen Lebenssituation ist (Vermögen der kohäsiven Verknüpfung mit anderen Netzwerken, Bolten 1992).

Es geht also nicht darum, alle Unterschiede aufzuheben. Die eigene Kultur ist die, in der alle Differenzen und Unterschiede noch relativ plausibel, relevant und normal erscheinen (auch in China isst nicht jeder Hühnerfüße, aber dass sie gegessen werden, sehen die meisten Chinesen als normal an).

Nicht jede Beziehung ist gleich Kultur, sondern erst, wenn sie tradiert (wiederholt) wird – Kultur ist konventionalisierte (häufig stattfindende) Reziprozitätspraxis (Bolten).

Für Trainer interkultureller Gruppen ergeben sich aus diesem Wissen wichtige Gestaltungsanforderungen:

- Legen Sie Wert auf ein vertrauensvolles Arbeitsklima.
- Erklären und erarbeiten Sie den Sinn und Zweck dieser Arbeitsform als Grundlage für die Vermittlung der Inhalte.
- Ermöglichen und üben Sie Routinehandlungen, z.B. Feedback, Austausch, Rollenspiele.
- Etablieren Sie Rituale, die die Gruppenzugehörigkeit widerspiegeln (Art der Begrüßung, Art der Auswertung von Übungen, Tagesabschlussrituale).
- Unterstützen Sie Diskussionen auf der Metaebene (Was passiert hier gerade?).
- Achten und respektieren Sie die Lebenswelt(en) der Teilnehmer.
- Schätzen Sie die Unterschiede in der Trainingsgruppe.
- Erlauben und fördern Sie den Erfahrungsaustausch (Sammeln vieler Geschichten).
- Lassen Sie verschiedene „Übersetzungen“ (Applikationen) der Trainingsinhalte zu.

Sicherlich sind das keine neuen Erkenntnisse für Trainings im Führungs- und Verhaltensbereich, allerdings ist die permanente Fokussierung auf die Metaebene zur Gestaltung der Gruppen(inter)kultur gepaart mit einem hohen Grad an Offenheit für den Trainer eine besondere Herausforderung. Deshalb arbeiten interkulturelle Trainer nach systemischen Prämissen. Folgt man der Systemdefinition des Soziologen Niklas Luhmann, konstituieren sich soziale Systeme durch Kommunikation. Es ist für uns als Trainer eine der wichtigsten Aufgaben, diese Kommunikationsprozesse zu ermöglichen und zu fördern, um die Anschlussfähigkeit der Systembestandteile zu gewährleisten. Kommunikation hilft gerade in interkulturellen Gruppen, anstelle von Unterschieden in der Herkunftskultur die Gemeinsamkeiten und Anschlussstellen auf einer individuellen Ebene zu finden, um so eine Arbeitsebene zu erreichen. Wenn das gelingt, ist die Frage, ob westliche Trainingsmethoden angewendet werden können, obsolet. „Stattdessen hilft mir, sehr genau mit dem Kunden, ob aus China oder sonst woher, abzuklären, was das Ziel der Veranstaltung ist und was nicht.“ So beschreibt der erfahrene Führungstrainer Bernhard Leidner seine Herangehensweise an die Trainingspraxis.

Neulich konnte ich selbst als Teilnehmerin ein solches hochgradig systemisches Trainingsverständnis erleben. Bernhard Leidner begleitete eine Gruppe

chinesischer Führungskräfte und Trainer mit einem offenen Trainingsansatz durch drei Tage kompetenzorientierte Führung. Wir als Teilnehmer (ich war die einzige Nichtchinesin) konnten jeweils nach einem kurzen Input selbst gestalten, wie wir uns mit einer bestimmten Kompetenz auseinandersetzen (z.B. Kundenorientierung). Die Teilnehmer sollten kurze Präsentationen zu ihrem Thema vorbereiten und in der Großgruppe darstellen bzw. die Diskussion leiten. Einzige methodische Vorgabe war, keine PowerPoint-Folien zu produzieren. Meine chinesischen Seminarkollegen erwiesen sich als sehr kreativ: Neben Rollenspielen und Gruppenübungen gab es Quiz, Charakterdarstellung, Nachspielen einer klassischen chinesischen Geschichte, Opernaufführung, Tanzaufführung und Verkaufsveranstaltungen. Und natürlich sehr kompetente Diskussionen, denn das Kennen- und Verstehenlernen der anderen Teilnehmer erhöht zwar die Komplexität, ermöglicht aber gleichzeitig die Gruppendynamik. Aus meiner Sicht eine sehr westliche Trainingsgestaltung – oder kann man das gar noch trennen? Die chinesischen Teilnehmer kamen wunderbar damit zurecht.

### **Die Gefahr der „single stories“**

Zurück zum Elefanten: Es gibt nicht das eine Bild vom Elefanten, vielmehr brauchen wir viele Details, um die Gesamtheit eines Bildes zu begreifen. Gleiches gilt für unsere Kulturen. Der interkulturelle Trainer Arjan Verdooren schlägt dazu vor, unsere Art und Weise, wie wir über Kulturen und kulturelle Unterschiede sprechen zu überdenken. Statt von Uniformität innerhalb einer Kultur sollten wir vielmehr von Vielfalt und Unterschieden ausgehen und damit viele unterschiedliche Facetten zulassen.

Chimamanda Adichie, eine nigerianische Schriftstellerin, stellt fest, dass „single stories“ zu Stereotypen führen, weil sie nur eine bestimmte Seite einer Kultur, Gruppe oder auch Person zeigen. Das Problem mit Stereotypen, sagt sie, sei nicht, dass sie notwendigerweise falsch wären. Natürlich sind Deutsche gerne pünktlich, Chinesen fühlen sich in Gruppen stärker als einzeln und es gibt Armut in Afrika. Und gleichzeitig zeigen diese Geschichten nur eine Facette der komplexen Realität. Adichie spricht von „the danger of the single story“, denn auch wenn diese Geschichten nicht falsch sind, erzeugen die damit entstehenden Stereotype ein unvollständiges Bild einer Kultur. Es besteht die Gefahr, dass dieser eine Bildausschnitt mit der Realität gleichgesetzt wird. Aus diesem Grunde müssen wir als Trainer interkultureller Gruppen uns auf die Suche nach vielen individuellen Geschichten machen und die Teilnehmer die Bereitschaft haben, diese Geschichten mit anderen zu teilen. Damit erlauben wir, dass es nicht die eine Wahrheit in der Beschreibung von Kultur und kulturellen Unterschieden gibt, sondern erst durch die Vielfalt ein Gesamtbild der Gruppe entstehen kann – wie beim Elefanten.

Das Ziel in interkulturellen Situationen ist es, in Aushandlungsprozessen Normalität, Plausibilität und Routine herzustellen, um sicheres Handeln wieder möglich zu machen. Dafür braucht es interkultureller Kompetenz, die eine spezielle Form der allgemeinen Handlungskompetenz darstellt. Handlungskompetenz setzt sich zusammen aus Fachkompetenz (Wissen), Methodenkompentenz, Sozialkompetenz (Wissen über soziale Regeln und Fähigkeit, diese einzusetzen) und Selbstkompetenz (Selbstreflexion, Lernbereitschaft).

**„Entweder oder“ – oder „Sowohl als auch“?**

Der Soziologe Prof. Ulrich Beck differenziert in seinem Werk „What is Globalization?“ zwischen Erster und Zweiter Moderne und beschreibt die aktuelle Zeit als die des Übergangs zwischen Erster und Zweiter Moderne. Folgende Merkmale sind laut Beck entscheidend:

Erste Moderne	Zweite Moderne
Strukturdenken Autonomiebestreben Steuerbarkeit Konkretheit entweder – oder Kohärenz	Prozessdenken Netzwerkeinbindung Eigendynamik Vagheit sowohl – als auch Kohäsion

Die Tendenzen, die Ulrich Beck in der gesamten Gesellschaft beobachtet, können wir in Trainingsgruppen, resp. interkulturellen Trainingsgruppen, ebenfalls erkennen. Ohne zu weit in Details zu gehen, möchte ich das Denken in „Sowohl – als auch“ herausstellen, weil es von unserer westlich-dialektischen Denkweise so verschieden ist. Das Denken und Bewerten in dialektischen Gegensätzen – gut oder böse, wahr oder falsch, SPD oder CDU – erscheint uns vertraut und hindert uns dabei, eine ausgleichende Interaktion bei gleichzeitiger Anerkennung der Differenz zu ermöglichen. Professor Bolten geht sogar so weit, uns zum Denken von sowohl „entweder – oder“ als auch „sowohl – als auch“ aufzurufen, eine Einstellung, die ich insbesondere in interkulturellen Trainingsgruppen für sehr wertvoll halte. Natürlich ist jemand von Geburt her entweder Chinese oder Deutscher, gleichzeitig können sowohl östliche als auch westliche Prägungen sein Verhalten bestimmen. Aus der Trainingspraxis heraus kann ich bestätigen, dass die Diversität in

interkulturellen Gruppen sehr breit gefächert ist und diese Vielfalt eher noch zunimmt. Unterschiede ergeben sich unter anderem bezüglich:

- Alter, Geschlecht
- Werten, Regeln, Normen
- Ausbildungsstand
- Bildungsweg
- Auslandserfahrung
- Berufserfahrung
- Organisationserfahrung (Privatwirtschaft, Staatsbetrieb, Militär, Selbstständigkeit)
- religiösem, politischem, sozioökonomischem Hintergrund der Herkunftsfamilie
- aktuellem familiärem und finanziellem Status
- Führungsebene und -erfahrung

Betrachtet man ein so einfaches Merkmal wie Alter, sind heutzutage sogar Generationengrenzen nicht mehr so einfach zu ziehen; wohl beträgt der Generationenabstand biologisch 25 bis 30 Jahre, doch spricht man informationstechnologisch von bis zu drei Generationen innerhalb eines Zehnjahreszeitraumes. Diese Aufzählung reicht also auch nicht aus, um die Komplexität des Systems „interkulturelle Trainingsgruppe“ zu begreifen.

Seit einiger Zeit wird häufig vom „Wertewandel“ in der chinesischen Gesellschaft gesprochen und dieser in allen möglichen Foren diskutiert. Die Frage lautet immer wieder, was bedeutet dieser Wertewandel für ausländische Geschäftspartner. Mittlerweile ist aber eine deutliche Rückbesinnung auf traditionelle Werte in der Gesellschaft spürbar. Seit der Übernahme der Regierungsgeschäfte durch Xi Jinping im Jahre 2013 und der damit verbundenen Stärkung der zentralisierten Parteikontrolle über das politische und ökonomische Gefüge kehren alte konfuzianische Werte in das Alltagsleben zurück und nicht nur als „China dream“ der Regierung. Das hat auch Auswirkungen auf unsere Trainingsgruppen. Während noch zehn Jahre zuvor eine abnehmende Verbindlichkeit konfuzianischer Normen bescheinigt wurde (Detlef Hanisch: Managementtraining in China, 2003) und damit die zunehmende Akzeptanz westlicher Trainingsformen und -inhalte als Ausdruck eines landesweiten Wertewandels in Chinas jüngerer Generation begründet schien, lässt sich eine solch vereinfachte Sichtweise auf dieses so komplexe Gefüge heute kaum mehr halten.

### *Fazit*

Kulturelle Stereotype müssen in interkulturellen (Führungs-)Trainings an Bedeutung verlieren. Unabhängig von der (national) kulturellen Herkunft der Teilnehmer entsteht ein gruppendynamisches System, zu dem jeder Teilnehmer mit seiner Persönlichkeit, Kultur, Bildung, Sozialisation, Position im Unternehmen etc. beitragen soll. Für den Trainer gilt, wie in jeder anderen Situation auch, dieses System zu erkunden, offen und neugierig zu sein und sich nicht von kulturellen Stereotypen leiten zu lassen. Unterstreichen möchte ich die wichtige Aufgabe als Trainer interkultureller Gruppen, eine für die Trainingsdauer spezifische (*Inter*) *Kultur* zu schaffen und damit den Rahmen für die Arbeitsbereitschaft herzustellen. In unserem ersten Beispiel konnten wir die Eskalation der Rollenspielsituation sehr gut nutzen, um die eigene Verantwortung bei der Herausbildung einer gruppenspezifischen Kultur zu erkennen. So kann der Kulturbegriff in seiner erweiterten und offenen Form verstanden und genutzt werden.

Und gleichzeitig kann man die kulturelle Realität (sei es Nationalkultur oder Firmenkultur) der Teilnehmer nicht völlig außer Acht lassen, wie das zweite Beispiel vom Beginn zeigt. Wir können nicht davon ausgehen, dass alle westlichen Modelle und Theorien in allen Teilen der Welt ohne Abstriche umzusetzen sind. Wie das Beispiel zeigt, liegen zwischen dem reinen Verstehen eines Modells und der tatsächlichen Umsetzbarkeit manchmal noch große Unterschiede.

Wir können davon ausgehen, dass in interkulturellen Gruppen erwartungskonformes Verhalten zu beobachten ist. Gleichzeitig werden wir als Trainer immer wieder überrascht werden von neuen Ideen und unerwarteten Reaktionen und Situationen. Wichtig ist, das Wissen über den fremdkulturellen Kontext stets zu erweitern, Toleranz und Respekt zu zeigen und gleichzeitig die eigene Kultur zu reflektieren, ohne sie abzuwerten. Diese wichtige Kompetenz ist kein Schlüssel, sondern ein Kompass, um in verschiedenen Situationen einen neuen Weg der interkulturellen Kommunikation und Kooperation zu finden, betonte Bolten bereits 1999. Betrachten wir Kulturen nicht als Container, sondern als heterogene dynamische Netzwerke (erweiterter Kulturbegriff), dann hilft uns der Kompass wie eine Kameralinse, durch die wir die Kultur betrachten. Je weiter wir wegzoomen, desto homogener erscheint die Kultur, je näher wir ranzoomen, desto diverser erscheint uns eine Kultur.



## Susann Patuschka

[www.yourtrainingpartner.de](http://www.yourtrainingpartner.de)

Salzdahlumer Straße 305, 38126 Braunschweig

& No.1, Xiang Jiang Bei Lu, Chaoyang District Beijing, 100103 PR China

Susann Patuschka ist Diplom-Psychologin und Diplom-Sportlehrerin und hat zahlreiche Fortbildungen, unter anderem das Trainerzertifikat zur interkulturellen Wirtschaftskommunikation und die internationale Trainerausbildung der CEIBS, absolviert. Über viele Jahre Auslandserfahrung in China und Tschechien hinweg spezialisierte sie sich auf die Arbeit mit Führungskräften im kulturell gemischten Umfeld.