

# „Wieso sitze ich hier?“ – Widerstände in Fortbildungen zur Interkulturellen Kompetenz in Verwaltungsorganisationen

Alexander Scheitza & Suse Düring-Hesse

## 1 Einleitung

Fortbildungen, die eine Verbesserung der Kommunikation und Interaktion mit Angehörigen anderer Kulturen zum Inhalt haben, wurden ursprünglich für die Vorbereitung bzw. Begleitung von Auslandseinsätzen entwickelt. Seit Mitte der 1990er Jahre ist in Deutschland auch die Auseinandersetzung mit kultureller Vielfalt im Inland („domestic diversity“) zum Gegenstand so genannter „interkultureller Trainings“ geworden. Schon in dieser frühen Phase waren es vor allem Beschäftigte des öffentlichen Dienstes, für die entsprechende Fortbildungen entwickelt und durchgeführt wurden. Teilnehmer/innen dieser Fortbildungen waren damals fast ausschließlich deutsch-stämmige Mitarbeiter/innen von staatlicher Einrichtungen, die überdurchschnittlich häufig Kontakt zu Personen mit nicht-deutschen Wurzeln hatten und dabei einem besonders starkem Problemdruck ausgesetzt waren: Lehrer/innen, Mitarbeiter/innen von Arbeitsagenturen, Polizei oder Strafvollzug.

Die politische Orientierung hin zu einer aktiven Gestaltung und Förderung von Integration Mitte der 2000er Jahre markiert den Beginn eines regelrechten Booms: Meist gefördert durch Mittel des Bundes, der Länder oder der EU finden interkulturelle Trainings in den letzten Jahren in Verwaltungsorganisationen unterschiedlichster Art Einzug. Längst geht es nicht mehr nur um Kontakte mit „problematischer Klientel“, sondern um die nicht zuletzt aufgrund der demografischen Entwicklung immer häufiger werdenden kulturellen Überschneidungssituationen im alltäglichen Verwaltungshandeln. Flankiert von den verhältnismäßig neuen Leitgedanken einer

stärkeren Service- und Kundenorientierungen in der öffentlichen Verwaltung sollen Mitarbeiter/innen von Ämtern und Behörden aller Art beim angemessenen und effektiven Umgang mit Personen unterstützt werden, die aufgrund ihrer Biographie über weniger Systemkenntnis und oft auch über geringere Sprachkenntnisse verfügen.

Aus unserer langjährigen Erfahrung mit einer Vielzahl interkultureller Fortbildungen mit Mitarbeiter/innen unterschiedlicher Verwaltungsorganisationen lassen sich die Teilnehmer/innen solcher Fortbildungen grob in drei Typen unterteilen: Zum einen gibt es diejenigen, die die Notwendigkeit erkennen, sich mit anderen Formen des Denkens, Bewertens und Handelns sowie den gelegentlich eingeschränkten Verständigungsmöglichkeiten im Kontakt mit Migrant/innen auseinanderzusetzen. Diese Teilnehmer/innen haben ein genuines Interesse an interkulturellen Fragestellungen. Sie sind bereit, eigene Verhaltensroutinen kritisch zu hinterfragen und ggf. zu modifizieren. Zum anderen gibt es aber auch diejenigen, die gegenüber einer Auseinandersetzung mit anderen kulturellen Werten und Praktiken negativ eingestellt sind. Die Notwendigkeit einer Anpassung sehen diese Verwaltungsmitarbeiter/innen eher beim Gegenüber. Personen dieses Typus sind in der Regel älter, haben meist ihre berufliche Sozialisation zu Zeiten eines traditionellen, weniger kundenorientierten Verständnis der Tätigkeiten von Verwaltungs- und Vollzugsorganisationen durchlaufen und verfügen meist nur über wenige interkulturelle Erfahrungen außerhalb des eigenen Arbeitskontextes. Sie begegnen interkulturellen Fortbildungen mit großen Vorbehalten, gelegentlich sogar mit expliziter Ablehnung.

Schließlich gibt es als dritten Typus Personen, denen der Sinn und Zweck einer interkulturellen Fortbildung zwar nicht auf Anhieb einsichtig ist, die aber durchaus für eine Fortbildung dieser Art zu gewinnen sind. Dafür müssen allerdings die Gründe für eine Teilnahme vermittelt und ein Lernarrangement getroffen werden, auf das sie sich bereitwillig einlassen können.

Die Vorbehalte, auf die man in interkulturellen Trainings in Verwaltungsorganisationen stoßen kann, haben mitunter viel mit den Veränderungen zu tun, die dieser Arbeitsbereich in den vergangenen 20 Jahren erfahren hat: Knappe finanzielle und personelle Ressourcen haben zu einer stärkeren Arbeitsbelastung vieler Mitarbeiter/innen geführt. Interkulturelle Anforderung werden vor diesem Hintergrund als Zusatzbelastung bzw. als Überforderung betrachtet.

Widerstände sind nicht die Regel bei der Durchführung interkultureller Trainings. Sie können aber jederzeit auftreten und Lernerfolge erschweren oder verhindern. In diesem Artikel beschreiben wir zunächst die Rahmenbedingungen von interkulturellen Fortbildungen in der öffentlichen Verwaltung. Anschließend stellen wir unterschiedliche Äußerungsformen von Widerständen in Fortbildungsveranstaltungen dar und zeigen daraufhin auf, wogegen sich diese Widerstände richten können. Im Anschluss setzen wir uns mit den Motiven und Hintergründen von Widerständen auseinander und leiten daraus verschiedene Interventionsmöglichkeiten für Fortbildner/innen ab. Wir unterscheiden dabei zwischen Maßnahmen, die im Vorfeld, während des Trainings und nach dem Training getroffen werden können.

## 2 Interkulturelle Fortbildungen in der öffentlichen Verwaltung

Fortbildungen in der öffentlichen Verwaltung unterscheiden sich von Fortbildungen im privatwirtschaftlichen Bereich und stellen Trainer/innen daher vor besondere Herausforderungen. Bevor wir auf die Formen und Ursachen von Widerständen in interkulturellen Trainings in Verwaltungsorganisationen zu sprechen kommen, wollen wir auf einige Besonderheiten von Fortbildungen insbesondere im ordnungspolitischen Aufgabenbereich eingehen.

**Besonders in ordnungspolitischen Aufgabenbereichen von öffentlichen Verwaltungen sind Mitarbeitende in ihrem Arbeitsalltag hierarchisch vorstrukturierte Interaktionen gewohnt**

In Wirtschaftsorganisationen geht es darum, Produkte kundengerecht zu entwickeln bzw. attraktive Dienstleistungen anzubieten. Während Wirtschaftsunternehmen immer in Konkurrenz zu anderen Anbietern stehen, sind besonders die ordnungspolitischen Aufgabenbereiche der Verwaltung wie beispielsweise Polizei, Feuerwehr, Ordnungswesen oder Straßenverkehrswesen in der Regel konkurrenzlos. Für ihre Leistungen gibt es keinen Markt, ihre Kunden haben keine Wahlmöglichkeit, sondern sind auf die Dienstleistungen angewiesen. Umgekehrt können sich auch die Mitarbeitenden der entsprechenden Ämter und Behörden ihre Kunden nicht aussuchen, sondern sind rechtlich Erbringung zur ihrer Dienste verpflichtet. Diese Konstellation hat Folgen: Nicht immer begegnen sich Mitarbeiter/innen solcher Verwaltungsorganisationen und ihre Kunden/innen auf Augenhöhe, sondern stehen in einem (vordergründig) einseitigem Abhängigkeitsverhältnis zueinander: Die Verwaltungsmitarbeiter/innen verkörpern die Anliegen des Staates und sind angehalten, rechtliche Vorgaben gegenüber einzelnen Bürgern umzusetzen. Dabei können sie auf der gesetzlichen Grundlage bestimmte Dinge durchsetzen, wenn

diese zum Wohle der Allgemeinheit erforderlich sind oder Gefahr im Verzug besteht. Diese Machtposition macht es einfach, Anpassungen in der Kommunikation eher vom Gegenüber zu fordern. Im Laufe einer langjährigen Tätigkeit kann sie bei manchen Verwaltungsmitarbeiter/innen zu einer gewissen Verslossenheit gegenüber einer Weiterentwicklung ihrer kommunikativen und interaktiven Fertigkeiten führen.

### **Die Fortbildungskultur in der ordnungspolitisch tätigen öffentlichen Verwaltung ist eher „algorithmisch“ orientiert**

Ein Algorithmus ist eine eindeutige Handlungsvorschrift zur Lösung eines Problems. Algorithmen bestehen aus genau definierten Einzelschritten. Die Formel für algorithmisches Handeln lautet „Wenn A vorliegt, tue X“. Verwaltungshandeln, das sich aus gesetzlichen Vorgaben herleitet, ist im ordnungspolitischen Aufgabenbereich in vielen Fällen zwangsläufig algorithmisch orientiert. Vor allem bei der Gefahrenabwehr und bei der Notwendigkeit eines sofortigen Einschreitens gibt es klare Vorgaben („Checklisten“) die schnelles und effektives Handeln ermöglichen sollen.

Besonders in Verwaltungsorganisationen wie Polizei, Feuerwehr, Ordnungswesen oder Katastrophenabwehr orientiert sich die Aus- und Fortbildung stark an diesem Muster: Die Vermittlung allgemeinverbindlicher Handlungsregeln und -routinen nimmt eine zentrale Rolle ein. Immer wieder auf den neuesten Stand gebrachte (Handlungs-)Techniken und der sachgemäße Einsatz immer modernerer technischer Hilfsmittel werden mit den Beschäftigten eingeübt. Diese vorwiegend an algorithmischem Handeln ausgerichtete Fortbildungskultur prägt auch die Erwartungen an Fortbildungen zu interkultureller Kompetenz: Analog zu den Fortbildungen im (handlungs-)technischen Bereich wünschen sich Teilnehmer/innen häufig klare Anweisungen zum richtigen Handeln in bestimmten Situatio-

nen. Auch in Fortbildungen für Verwaltungsmitarbeitende mit hoher Kunden-/Bürgerfrequenz trifft man gelegentlich auf den Wunsch nach einer „Checkliste“ für den Umgang mit Menschen anderer Herkunft.

Diese Erwartungen können interkulturelle Fortbildungen jedoch nicht erfüllen: Auch wenn Personen zur gleichen Zeit in einem ähnlichen kulturellen Umfeld sozialisiert wurden, ist ihr Denken, Fühlen und Handeln doch immer auch von ganz persönlichen Erfahrungen und Gemütszuständen sowie von den Handlungsmöglichkeiten in einer ganz konkreten Situation abhängig. Kultur wirkt also nicht mechanistisch, klar fassbar und für alle Mitglieder einer kulturellen Gruppe gleichermaßen und in gleicher Form. Algorithmisches Handeln kann daher kein Ziel interkultureller Fortbildungen sein. Stattdessen geht es in interkulturellen Trainings darum, Verständigungsprobleme, die aus einer anderen Weltsicht rühren, zu erkennen und kommunikative Hürden bei der Herstellung von Verständnis zu überwinden. Die Teilnehmer/innen interkultureller Fortbildungen werden angeregt, kulturelle Faktoren als verhaltensbeeinflussende Faktoren mitzudenken, ihre mögliche Wirkung aufzuspüren und diese bei der Entwicklung eigener Handlungsoptionen zu berücksichtigen. Letztlich geht es bei interkulturellen Trainings um die Entwicklung feinerer Sensoren für menschliches Verhalten und um die Steigerung der Kreativität für das eigene Handeln.

Interkulturelle Fortbildungen orientieren sich daher stärker an einem heuristischen Lernparadigma, bei dem es darum geht, mit begrenztem Wissen und unvollständigen Informationen zu guten Lösungen zu kommen.

### **In der öffentlichen Verwaltung werden häufig interne Fortbildner/innen eingesetzt**

In vielen Wirtschaftsorganisationen ist es üblich, für Fortbildungen externe Experten einzusetzen. Besonders im Rahmen der Führungskräfteent-

wicklung setzt man auf Know-how aus den Sozial- und Kommunikationswissenschaften, um Personen mit technischer oder kaufmännischer Ausbildung für neue Aufgaben mit höheren sozialen und kommunikativen Anforderungen zu qualifizieren. In öffentlichen Verwaltungen finden wir häufig einen Mix aus einerseits internen Fortbildnern, d.h. Personen, die selbst in Verwaltungsorganisationen tätig sind bzw. tätig waren und andererseits externen Experten, die auch hier vorzugsweise im sozialen und kommunikativen Fortbildungsbereich eingesetzt werden. Die Ursachen für eine Tendenz zum Einsatz interner Aus- und Fortbildner/innen liegen vermutlich unter anderem in der beschriebenen algorithmischen Orientierung von Aus- und Fortbildung: Das Ideal des Lehrenden ist der Experte für das spezifische Handlungsfeld, der die Fragestellungen des Arbeitsalltags aus eigener Anschauung genau kennt und sein Wissen an die nächste Generation weitergibt. Ein weiterer Grund, Verwaltungsmitarbeitenden den Vorzug zu geben liegt sicherlich auch im Sparsamkeitsgebot der öffentlichen Verwaltung, da das Engagement externer Fachleute in der Regel mit höheren direkten Kosten verbunden ist als beispielsweise die Freistellung einer Verwaltungskraft für Fortbildungszwecke.

Der Einsatz interner Fortbildner/innen hat vor allem im fachlichen und rechtlichen Bereich durchaus Vorteile: Sie sichern den Bezug zu den Herausforderungen des Tätigkeitsfeldes und erleichtern außerdem die Identifikation der Teilnehmenden mit dem Lehrenden als Vorbild für das eigene Handeln. Die Möglichkeiten interner Fortbildner/innen, Verwaltungsmitarbeiter/innen für das relativ neue Gebiet der interkulturellen Kommunikation und Interaktion zu qualifizieren, sind jedoch begrenzt. Die angesprochene hohe Komplexität der Lerngegenstände Interkulturalität und Diversität sowie ihre Umsetzung in interkulturelle Lernarrangements erfordern eine spezielle fachliche Expertise. Ohne sozialwissenschaftlichen Hintergrund ist die Komplexität des Themenfeldes nur schwer aufzubereiten und

ohne pädagogisches Know-how wird es eher selten gelingen, interkulturelle Sensibilität effektiv und nachhaltig zu vermitteln. Ein/e externe/r interkulturelle/r Fortbildner/in muss sich jedoch bewusst sein, dass eine fehlende Feldexpertise bei Fortbildungen in Verwaltungsorganisationen mehr Skepsis hervorruft als in anderen Branchen und Fachexpertise oft nicht automatisch zur Akzeptanz als kompetente/r Trainer/in führt.

### **Es gibt eine Neigung zu Fortbildungsverpflichtungen**

Im Umgang mit den Bürger/innen ist die öffentliche Verwaltung dazu verpflichtet, Sachverhalte gleicher Art auch gleich zu behandeln und zu entscheiden. Aus dem Ideal der Gleichbehandlung leitet sich die von uns schon beschriebene algorithmische Organisations- und Fortbildungskultur her. Das Ideal der Gleichbehandlung führt aber auch dazu, dass gegebenenfalls Fortbildungen „flächendeckend“ für einen ganzen Aufgabenbereich verpflichtend durchgeführt werden, d.h. sämtliche Verwaltungsmitarbeiter/innen eines Fachgebietes zu einem bestimmten Thema fortgebildet werden. Der Grundgedanke, dass alle Mitarbeiter/innen eines Bereichs über den gleichen Stand an Kenntnissen und Fertigkeiten verfügen sollten, ist durchaus positiv, im fachlich-rechtlichen Bereich ist er sogar alternativlos. Bei Verhaltens- und Kommunikationstrainings ist eine Verpflichtung aller Mitarbeiter/innen zur Teilnahme allerdings wenig hilfreich. Der Ansatz von Gleichbehandlung kann hier problematisch werden, wenn nur ein Teil der Angesprochenen den Sinn und Zweck einer Fortbildung erkennt. Personen, die einem Fortbildungsthema mit Skepsis begegnen, sind vor allem in den üblichen Kurzzeitveranstaltungen nur schwer zu erreichen. Wenn sie ihre Skepsis laut artikulieren, können sie darüber hinaus die Lernmöglichkeiten der ganzen Gruppe stark einschränken.

Bei interkulturellen Fortbildungen sind die aus einer Fortbildungsverpflichtung erwachsenen

Widerstände besonders häufig. Besonders Personen, die die Ursachen für Schwierigkeiten in Kommunikation und Zusammenarbeit einseitig den Kunden zuschreiben, werden kaum ein Bedürfnis nach Fortbildung erkennen und artikulieren. Der Impuls für ein interkulturelles Training geht oft von der Führungsebene einer Verwaltungsorganisation oder auch von kommunalen Integrationsbüros aus, die einen Fortbildungsbedarf erkannt und Finanzierungsmöglichkeiten für interkulturelle Weiterbildung aufgetan haben. Werden die Gründe für die Implementierung einer Fortbildung nicht ausreichend den Mitarbeiter/innen kommuniziert, laufen diejenigen, die eine interkulturelle Fortbildung durchführen, Gefahr, als „Erfüllungsgehilfen“ für nicht nachvollzogene Organisationsziele zu werden und stellvertretend der Kritik an „denen da oben“ ausgesetzt zu sein.

#### **Die Teilnahme an Fortbildungen hat einen relativ geringen Incentive-Charakter**

Mitarbeiter/innen, die durch Fortbildungen ein Interesse an einem bestimmten Thema und ihre allgemeine Lernbereitschaft demonstrieren können, zeigen sich in Fortbildungen deutlich offener. Durch die Fortbildungsteilnahme empfehlen sie sich für anspruchsvollere Tätigkeiten und, oft damit verbunden, für eine bessere Bezahlung. Widerstände gegen die Inhalte oder Methoden einer Fortbildung sind unter diesen Umständen selten. Berufliche Laufbahnen, die stärker vorbestimmt sind, bieten deutlich eingeschränkte Aufstiegsmöglichkeiten und sind durch die eigene Leistungsbereitschaft weniger beeinflussbar. Für die freiwillige Teilnahme an Fortbildungen der Mitarbeitenden aus diesen Bereichen gibt es daher meist nur eine intrinsische, kaum eine extrinsische Motivation.

### **3 Äußerungsformen und Ziele von Widerständen**

Widerstände in interkulturellen Trainings können sich auf unterschiedliche Art und Weise äußern. Zum einen können diese explizit kommuniziert werden, zum anderen lassen auch viele nonverbale Äußerungen Rückschlüsse auf die Haltung der Teilnehmenden zu. Verschränkte Arme, ein abgewandter Blick oder ein weggedrehter Körper sind häufig Indikatoren einer ablehnenden Haltung. Noch deutlicher erkennbar werden diese, wenn die Augen bei Äußerungen des/r Trainer/in verdreht werden oder wenn auf Aufforderungen des/r Trainer/in nicht reagiert wird. Auch eine verspätete Rückkehr in den Seminarraum nach einer Pause kann für Desinteresse oder Widerstand sprechen. Unmissverständlich wird eine solche Haltung, wenn offen gegen Inhalte oder Methoden protestiert wird, ein Weiterbildungsbedarf abgelehnt wird oder die angebotene Fortbildung als falscher Ansatz für die Behebung eines durchaus erkannten Missstandes bezeichnet wird. Das Gefühl einer Zumutung ausgesetzt zu sein kann aber auch indirekter – z.B. in Form zynischer Äußerungen – artikuliert werden.

Neben den Äußerungsformen lassen sich auch verschiedene Ziele von Widerständen unterscheiden. So kann sich die Abwehr der Teilnehmenden entweder gegen die Themen und Inhalte, gegen die eingesetzten Methoden oder auch gegen die Person des/r Trainer/in richten. Im Folgenden stellen wir verschiedene Zielrichtungen von Widerständen dar, die besonders in interkulturellen Fortbildungen anzutreffen sind. Wir gehen dabei besonders auf die Zusammenhänge zwischen Widerstandsmustern und den im vorigen Kapitel erläuterten Kontextfaktoren ein. Um die verschiedenen Widerstandsfiguren zu veranschaulichen, haben wir ihrer Beschreibung ein typisches Teilnehmerzitat vorangestellt.

## Widerstände gegen Themen und Inhalte

Wenn sich der Widerstand gegen die interkulturelle Thematik richtet, wird die Fortbildungsveranstaltung grundsätzlich in Frage gestellt. Dieser Ablehnung können unterschiedliche Vorstellungen zugrunde liegen:

*„Wieso sitze ich hier?“*

Diese Haltung ist ein allgemeiner Ausdruck einer fehlenden Identifikation mit dem interkulturellen Thema. Häufig steckt hinter diesem Ausspruch die Haltung, den beruflichen Alltag auch ohne zusätzliche „interkulturelle Kompetenz“ ausreichend gut bewältigen zu können. Die Teilnehmer/innen reduzieren durch diese Aussage ihre Tätigkeiten auf das Abarbeiten von Vorgaben. Die Verantwortung für das Gelingen von Kommunikation wird dem Gegenüber zugeschrieben. Das eigene Handeln wird nicht infrage gestellt. Teilnehmer/innen mit dieser Haltung sind verhaftet im algorithmischen Handeln. Eine Fortbildung, die keine Arbeitserleichterung durch die Vermittlung von Checklisten und Wenn-dann-Vorgaben bietet, sondern eine kritische Reflexion des eigenen Handelns und eine Loslösung von gewohnten Sichtweisen und Routinen erfordert, wird für unsinnig gehalten.

In diesem Ausdruck äußert sich häufig auch Kritik an denjenigen, die für die Durchführung der interkulturellen Fortbildung verantwortlich gehalten werden. Die Veranstaltung wird als Beleg dafür gesehen, dass *„die Führungsebene den Blick für die wirklich dringenden Probleme verloren hat“*.

*„Wieso wir und nicht die?“*

Diese Äußerung ist meist in verpflichtenden Fortbildungen zu hören. Die Verpflichtung zur Fortbildung wird dabei als Infragestellung der eigenen Kompetenz begriffen, die man natürlich nicht kommentarlos akzeptieren kann. Hinter dieser

Aussage können latente Selbstzweifel oder auch ein Mangel an Wertschätzung von außen stehen. Der/die Teilnehmer/in füllt diese Schwachstelle, indem er/sie möglichst deutlich kommuniziert, dass er/sie seine/ihre Arbeit sehr wohl gut im Griff hat. Es sind die Anderen, Fremden die *„nicht wissen, wie man sich hier richtig benimmt“*. Die eigene Unsicherheit mündet in einer kulturzentristischen Haltung, bei der von Einwanderern eine Anpassung an die in Deutschland üblichen Werte und Konventionen verlangt wird. Für das Gelingen von Integration sind demnach einseitig die Migranten/innen zuständig, während die Aufnahmegesellschaft (und man selbst!) davon unberührt bleibt. Teilnehmer/innen mit dieser Haltung versuchen häufig, den/die Fortbildner/in in eine grundsätzliche Debatte über (gescheiterte) Einwanderungspolitik zu verwickeln und zu einer politischen Verortung herauszufordern.

*„Ich lasse mich nicht missionieren.“*

In dieser Äußerung verknüpft sich die Ablehnung gegen eine für unnötig gehaltene Fortbildungsveranstaltung mit einer Weigerung, das eigene Verhalten kritisch zu reflektieren und gegebenenfalls zu modifizieren. Der Fortbildungsveranstaltung wird unterstellt, sie wolle den Teilnehmenden eine andere Weltsicht aufoktroieren (*„Sie wollen, dass ich was werde, was ich gar nicht sein will!“*). Eindringlich verteidigen die Teilnehmer/innen ihre vertrauten Arbeitsmuster und leugnen jede Mitverantwortung für Schwierigkeiten in interkulturellen Überschneidungssituationen. Dieser Haltung liegt häufig eine Angst vor dem Verlust einer vertrauten und übersichtlichen Welt zugrunde.

*„Wir wollen lieber...“*

Diese Äußerung ist Folge einer verpflichtenden Teilnahme, die in diesem Fall auch offen angesprochen wird: Man distanziert sich deutlich von der Notwendigkeit einer interkulturellen

Fortbildung und hält andere Themen für weitaus wichtiger. Um das geringe Interesse und die nicht vorhandene Notwendigkeit zu unterstreichen, werden als Gegenvorschlag meist ganz andere Themengebiete genannt und Maßnahmen vorgeschlagen, die keine Reflexion des eigenen Handelns erfordern („*Wir brauchen mehr Informationen darüber, was das neue XY-Gesetz für uns bedeutet.*“ „*Wir brauchen eine bessere Software.*“). Eine interkulturelle Fortbildung soll vor allem Arbeitsabläufe erleichtern und Handlungssicherheit vermitteln: „*Wenn schon eine interkulturelle Fortbildung, dann bitte harte Fakten und Sachen die ich direkt umsetzen kann.*“ Diese Forderungen können seriöse interkulturelle Trainings, die Kultur nicht als mechanistischen Wirkfaktor betrachten, nur sehr eingeschränkt erfüllen.

### Widerstände gegen Trainer/in

Die bisher dargestellten Widerstände gegen die Themen und Inhalte einer interkulturellen Fortbildung lassen sich als Forderungen nach einem Abbruch der aktuellen bzw. der Durchführung einer anderen Fortbildung verstehen. Obwohl diese dem/der Trainer/in kommuniziert werden, ist der eigentliche Adressat dieser Forderung die Person, die die Fortbildung auf den Weiterbildungsplan gesetzt hat, also in der Regel ein/e Vorgesetzte/r. Da diese Person meist nicht anwesend ist richten sie sich stellvertretend an den/die Trainer/in. Widerstände können sich aber ganz konkret auch gegen den/die Trainer/in richten.

„*Sie haben doch gar keine Ahnung von ...*“

Mit dieser Äußerung wird klar zwischen der (möglicherweise gar nicht infrage gestellten) interkulturellen Fachkompetenz des/r Trainers/in und der Feldkompetenz der Fortbildungsteilnehmenden unterschieden. Der/die Trainer/in wird in eine für wirklichkeitsfern gehaltene theoretisch-

akademische Ecke gestellt. Personen, die sich auf diese Weise äußern, sehen offensichtlich ihren „Hoheitsanspruch“ über die Qualität ihrer Arbeit in Gefahr und fürchten, man unterstelle ihnen unzureichende Kompetenz. In dieser Logik wäre eine aktive Teilnahme ein Zugeständnis eigener Defizite und wird daher verweigert.

„*Sie sollten mal eine Woche meinen Job machen.*“

Diese Äußerung schließt an die vorige an. Vordergründig weist sie auf die Möglichkeit einer Korrektur der Feldfremdheit des/r Trainers/in hin und man kann als Trainer/in geneigt sein, dieses Argument für berechtigt zu halten: Je besser man die konkreten interkulturellen Herausforderungen eines Berufes kennt, desto konkreter können in einem Training auch Wahrnehmungsprozesse und Handlungsoptionen besprochen werden. Trainer/innen sollten sich jedoch darüber im Klaren sein, dass sie mit der Zustimmung zu diesem Argument die Definition über die Sinnhaftigkeit einer Fortbildung in die Hände der Teilnehmenden geben. Diese legen dann fest, wann man den Status eines Experten erreicht hat. Kann man eine einwöchige Hospitanz im betreffenden Aufgabenbereich nachweisen, kann die Latte problemlos höher gelegt werden: „*Richtig verstehen werden Sie unsere Arbeit erst, wenn Sie einen Monat/ein Jahr etc. bei uns gearbeitet haben.*“ Diese Widerstandfigur kann sich übrigens auch gegen interne Fortbildner/innen richten: „*Wer fortbildet verliert doch automatisch den Kontakt zur wirklichen Arbeit.*“

### Widerstände gegen Methoden

Die oben aufgeführten Widerstände zeigen sich meist in der Anfangsphase eines Trainings. Sie können im weiteren Verlauf immer wieder aufflackern und den Ablauf verzögern. Nach der Einstiegsphase richten sich Widerstände jedoch häufiger gegen die im Training eingesetzten Methoden.

„Ich bin doch nicht zum Malen hier!“ oder „Rollenspiele – nur über meine Leiche!“

Um für die Wahrnehmung und Verarbeitung kultureller Überschneidungssituationen zu sensibilisieren, werden in interkulturellen Trainings häufig erfahrungsorientierte Methoden eingesetzt. Die Teilnehmenden werden dabei aufgefordert, selbst aktiv zu werden, beispielsweise ihre Weltsicht zeichnerisch darzustellen oder in simulierten Situationen zu agieren. Hinter dem Einsatz solcher Methoden steckt die pädagogische Erkenntnis, dass eine aktive Auseinandersetzung mit einem Thema zu effektiveren und nachhaltigeren Lernergebnissen führt als der passive Konsum von Informationen. Dieser methodische Ansatz ist manchen Teilnehmenden nicht vertraut. Es geht hier nicht um das Einüben bestimmter Techniken, sondern darum, ein feineres Gespür für kulturelle Faktoren zu bekommen, vorhandene Unterschiedlichkeit zu akzeptieren und sein Handlungsrepertoire zu erweitern. Derart „tiefes“ Lernen erfordert die Auseinandersetzung mit der eigenen Person und ihren eigenen Denk-, Bewertungs- und Handlungsschemata. Für manche Teilnehmende wird hier eine Grenze der Privatheit überschritten, der sich im Widerstand gegen die Methoden äußert.

Darüber hinaus stellen aktivierende Methoden bei einigen Teilnehmenden den selbst definierten Status und die selbst zugeschriebene Fachlichkeit infrage. Äußerungen wie „Ich lass mich doch hier nicht zum Affen machen!“ weisen auf eine Angst vor dem Verlust von Respekt und Ansehen vor Kolleg/innen und den fremden Trainer/innen hin.

## 4 Motive von Widerständen

Für die dargestellten Widerstände bieten sich unterschiedliche Maßnahmen an. Bei der Wahl der geeigneten Interventionsstrategie ist weniger wichtig, ob sich ein Widerstand gegen Inhalte, Trainer oder Methoden richtet. Entscheidender sind die unter dieser Oberfläche liegenden Motive. Diese lassen erkennen, worum es den Teilnehmenden mit ihrer direkten oder indirekten Kritik eigentlich geht.

### Rebellion gegen die Organisationsleitung

Wie wir dargestellt haben, richten sich einige Widerstände im Kern gegen die Initiatoren einer interkulturellen Fortbildung. Der Widerstand gegen das Training drückt eine Unzufriedenheit mit der „Politik“ der Organisation aus. In der Regel sind es neue Organisationsziele, mit denen Mitarbeiter/innen nicht einverstanden sind. Sie verstehen den Sinn und Zweck eines in die Wege geleiteten Veränderungsprozesses nicht und können sich mit einer Neuausrichtung von Prozessen und Praktiken nicht identifizieren. Gegen die „Verordnung“ einer Fortbildung wird daher rebelliert.

Eine Rebellion gegen die Organisationsleitung kann auch in einer als zu gering empfundene Anerkennung der eigenen Arbeit seitens der Vorgesetzten ihre Ursache haben. Bei einem Mangel an Anerkennung wird die Verpflichtung zur Teilnahme an einer Fortbildung schnell als Unterstellung fehlender Kompetenz und dementsprechend nicht ausreichend professionellem Handeln interpretiert. In solchen Fällen bietet das Training eine geeignete Plattform, um die eigene Verärgerung und Frustration auszudrücken.

Nicht selten haben Widerstände, die sich eigentlich gegen Vorgesetzte richten, eine Vorgeschichte. Sie sind Folge einer schon länger vorliegenden Unzufriedenheit oder gar eines Zerwürfnisses mit dem/der Vorgesetzten. Der/die Mitarbeiter/in hat „noch eine Rechnung mit



dem/der Vorgesetzten offen“ und nutzt dafür die Fortbildungsveranstaltung, da er auf diese Weise seine Kritik indirekt und damit auch gefahrloser äußern kann.

### **Beherrschung individueller Unsicherheiten und Ängste**

Die in einem interkulturellen Training gezeigten Widerstände können auch in individuellen Ängsten ihre Ursache haben. Diese individuellen Ängste können beispielsweise aus der eigenen Arbeitssituation rühren. Manche Teilnehmer/innen haben im beruflichen Alltag Situationen erlebt, die sie in der eigenen beruflichen und sozialen Handlungskompetenz stark verunsichert haben. Sie empfinden zum Beispiel Machtlosigkeit gegenüber Kunden, die die gewohnten und teils auch rechtlich vorgegebene Abläufe massiv stören, mitunter sogar aggressiv auftreten. Der einfache Weg, diese Hindernisse aus dem Weg zu schaffen und wieder das Gefühl von Handlungsmacht zu erlangen, besteht darin, Anpassungen einseitig von Kunden/innen zu verlangen und jede Form eigener Veränderung und Weiterentwicklung abzulehnen.

Eine ähnliche Dynamik verbirgt sich hinter tendenziell rassistischen und diskriminierenden Äußerungen in interkulturellen Fortbildungsveranstaltungen. Hier ist es oft eine fremd gewordene und als nicht mehr beherrschbar empfundene Umwelt, die zur Verunsicherung führt. Menschen, denen es schwerfällt, sich eine eigene Überforderung einzugestehen, sich ihr zu stellen und neue Wahrnehmungs-, Denk- und Verhaltensmuster zu entwickeln, haben die Tendenz einen Sündenbock für die subjektiv aus den Fugen geratene Welt zu suchen. Rassistische Ideologien bieten dafür eine dankbare Blaupause, indem sie „die Fremden“ zur Ursache des eigenen Unwohlseins erklären.

Es sind aber nicht nur Arbeits- und Lebensereignisse die Unsicherheiten und Ängste erzeugen. Auch die interkulturelle Fortbildung selbst kann der Auslöser sein. Fortbildungen

bezwecken immer Veränderungen. Die Entwicklung interkultureller Kompetenz im Besonderen macht es erforderlich, sich von vertrauten Normalitätsvorstellungen, Wahrheiten, Sichtweisen und Handlungsrountinen zu lösen. Dieser Distanzierungsprozess wird fast immer anfangs als Verunsicherung erlebt. Erst wenn sich reifere, neue Formen der Wahrnehmungen, des Bewertens, der Schlussfolgerungen und des Handelns etabliert haben, kehrt die Sicherheit zurück. Aus Angst vor der Übergangsphase fällt es vielen Personen jedoch schwer, diesen (Lern-)Schritt zu wagen.

Verunsicherungen entstehen darüber hinaus dadurch, dass es bei interkulturellen Fortbildungen nicht nur um einen Wissenszuwachs oder das Erlernen von Techniken geht. Sie erfordern eine Auseinandersetzung mit der eigenen Person. Teilnehmer/innen ohne sozialwissenschaftlichen Hintergrund sind eine kritische Reflexion der eigenen Person und der Hintergründe des eigenen Fühlens, Denkens und Handelns gelegentlich weniger gewohnt. Das Erkennen von Schwächen und blinden Flecken vollzieht sich selten ohne eine Verunsicherung, die mitunter als sehr bedrohlich erlebt werden kann.

### **Bedürfnis nach Zugehörigkeit**

Die Gruppensituation in einer Fortbildung ist im engeren Sinne kein Motiv für Widerstände. Wie die einzelnen Teilnehmenden sich zu einem Fortbildungsinhalt oder eine Methode stellen, hängt häufig aber auch von der Haltung der anderen Teilnehmenden ab. Das Bedürfnis nach Zugehörigkeit zu einer Gruppe oder auch das Bedürfnis nach Nähe zu einer Person mit hohem Ansehen in der Gruppe kann Widerstände in einem Training immens verstärken. Einem Gruppendruck zu widerstehen, erfordert ein hohes Maß an Unabhängigkeit. Häufig lassen sich auch Teilnehmende mit einer eher offenen Grundhaltung gegenüber dem interkulturellen Thema oder den in der Fortbildung eingesetzten Methoden von einer in der Gruppe dominierenden oder von

informellen Führungspersonen gezeigten, negativer Haltung beeinflussen und zur Äußerung bzw. Unterstützung von Widerständen verleiten.

## 5 Umgang mit Widerständen

Interkulturelle Trainings können ihre Ziele nur erreichen, wenn Widerstände entweder nicht vorkommen oder aber im Fortbildungsverlauf aufgelöst werden können. Aber nicht jede, von einem/r Teilnehmer/in einer interkulturellen Fortbildung geäußerte kritische Bemerkung ist gleich ein Widerstand. Hinter Äußerungen wie *„Was soll mir denn das Wissen über ... bringen?“* oder *„Was hat diese Übung mit meinem Arbeitsalltag zu tun?“* kann ganz einfach der Wunsch nach mehr Verständnis für die in einem interkulturellen Training behandelten Inhalte und die zu deren Vermittlung eingesetzten Methoden liegen. Als Trainer/in sollte man auf solche Fragen vorbereitet sein und in der Lage sein, die gewünschte Information zu geben und zu erklären, warum man was tut. Da viele in interkulturelle Fortbildungen eingesetzte Übungen mit einem Überraschungseffekt arbeiten, wird man gelegentlich um etwas Geduld bitten müssen, bevor das mit einer Methode verknüpfte Ziel offen gelegt wird. Sind die Teilnehmenden bereit, sich auf den kurzen Aufschub einer Erklärung einzulassen und sind sie durch Erklärungen von der Sinnhaftigkeit von Inhalten zu überzeugen, dann sind keine tiefliegenden Widerstände am Werk, sondern ein legitimer Wunsch nach mehr Verständnis für das Fortbildungsgeschehen.

In diesem Artikel haben wir auf Trainingssituationen fokussiert, bei denen die Teilnehmenden eben nicht einfach durch Informationen und Erklärungen für eine konstruktive Haltung zu gewinnen sind. Wird eine kritische Haltung wiederholt – verbal oder nonverbal – kommuniziert, dann lässt diese sich nicht ignorieren. Im Folgenden beschreiben wir verschiedene Maßnahmen, die dazu beitragen können, das Aufkommen von

Widerständen einzudämmen bzw. aufgetretene Widerstände aufzulösen. Wie wir dargelegt haben, wird mit einem Widerstand häufig ein Bedürfnis kommuniziert. Widerstände bieten somit die Möglichkeit, die tatsächlich vorhandenen Bedürfnisse von Teilnehmer/innen zu erfassen. Je umfassender das Training auf die Bedürfnisse der Teilnehmer/innen eingeht, umso größer und nachhaltiger wird auch der Lerneffekt sein. Daher gehen wir zunächst auf die im vorigen Kapitel dargestellten Motive von Widerständen ein.

### Ansatzpunkte bei „Rebellion gegen die Organisationsleitung“

Dem Widerstandsmotiv „Rebellion gegen die Organisationsleitung“ liegt immer ein gespanntes Verhältnis zwischen Mitarbeitenden und Organisationsleitung zugrunde. Um auszuschließen, dass eine interkulturelle Fortbildung als „von oben verordnet“ empfunden wird, ist es entscheidend, die Mitarbeitenden in den Entscheidungsprozess für ein interkulturelles Training einzubeziehen. Interkulturelle Weiterbildung sollte nicht nur ein Bedürfnis der Leitung der Organisationseinheit sein, sondern von den Mitarbeitenden getragen werden. Betrachten sich diese als (Mit-)Initiatoren eines Trainings, sind Widerstände dieser Art ausgeschlossen. Am besten gelingt die Identifikation mit einem Fortbildungsthema, wenn der Implementierung der Fortbildung eine Diskussion über Herausforderungen am Arbeitsplatz und über die Ziele der Organisation vorangestellt wird.

Die Mitarbeitenden sollten eine sinnvolle Einbettung des Themas in ihre alltägliche Routine beispielsweise im Rahmen von Teamsitzungen erarbeiten können. Sinn und möglicher Mehrwert der Veranstaltung muss sichtbar werden. Idealerweise haben die Mitarbeitenden der betreffenden Organisationseinheit bereits ein „Leitbild zur interkulturellen Öffnung“ oder vergleichbaren Maximen für das eigene Handeln erarbeitet, an denen die interkulturelle Fortbildung andocken kann. Hat man als Trainer/in den Verdacht,

dass eine Fortbildung an den Teilnehmenden vorbei implementiert wurde, empfiehlt es sich, die Trainingsziele so zu formulieren, dass diese sich trotzdem angesprochen fühlen. Dem interkulturellen Thema kann man beispielsweise durch Zielformulierungen wie Stressreduktion, Vereinfachung der Arbeitssituation oder eine Verbesserung der eigenen Professionalität einen attraktiveren Rahmen geben.

### **Ansatzpunkte bei „Beherrschung individueller Unsicherheiten und Ängste“**

Diesem Widerstandmotiv liegt der empfundene Verlust von Kontrolle oder Handlungsfähigkeit zugrunde. Es ist daher wichtig, den Trainingsteilnehmern/innen diese Defizitgefühle zu nehmen. Auch hier kann wieder die Organisationsleitung eine wichtige Rolle spielen, indem sie die Wertschätzung der Mitarbeitenden deutlich zum Ausdruck bringt, diese aber auch zu eigenständigem Denken und Handeln ermutigt und somit zu Akteuren des Geschehens macht. In der Veranstaltung ist es für den/die Trainer/in wichtig, möglichst früh ein Verständnis für die Herausforderungen der Arbeitssituation der Teilnehmenden bzw. auch für verunsichernde gesellschaftliche Veränderungen zu kommunizieren. Von Fortbildnern/innen ist ein „weicher“, empathischer Trainingsstil gefragt. Eine sehr rationale Herangehensweise ist hier meist fehl am Platz. Die Aufarbeitung der Arbeitssituationen sollte viel Raum einnehmen und Inhalte so vermittelt werden, dass es einen großen Wiedererkennungseffekt gibt, an den dann neue Betrachtungsweise angeschlossen werden können. Da es darum geht, Teilnehmenden das Gefühl von Kontrolle und Handlungsfähigkeit zurückzugeben, empfiehlt es sich, weniger mit Antworten, sondern mit Fragen zu arbeiten und die Teilnehmenden anzuregen, sich selbst neue Betrachtungs- und Handlungsweisen zu erschließen. Methoden, in denen die Teilnehmenden etwas von ihrer Person Preis geben müssen, sollten erst eingesetzt werden, wenn sich bei den Teil-

nehmern/innen eine Bereitschaft zur Mitarbeit (compliance) eingestellt hat. Dabei sollte der spielerische Charakter der Übungen betont und mit Humor dem Geschehen eine Leichtigkeit gegeben werden.

Schwierig ist der Umgang mit Unsicherheiten und Ängsten, wenn sich als Abwehrreaktion eine rassistische, diskriminierende Haltung etabliert hat. Die Abwertung Anderer ist in diesen Fällen notwendig, um das eigene Ich aufzuwerten, das seinen Wert nicht aus der eigenen Person heraus generieren kann. Der psychologische Gewinn, den eine Person aus einer rassistischen Haltung erzielt, ist für diese meist so existentiell, dass ihm nicht durch Kurzzeitinterventionen und vor allem nicht in einem Gruppensetting begegnet werden kann.

### **Ansatzpunkte bei „Bedürfnis nach Zugehörigkeit“**

Die Grundkonstellation für dieses Motiv sind einzelne Trainingsteilnehmer/innen, die durch markige Äußerungen das Training und/oder den/die Trainer/in kritisieren. Um zu demonstrieren, dass sie mit ihrer Sichtweise nicht allein sind, benutzen sie dabei bewusst die Wir-Form („*Wir brauchen so etwas nicht!*“). Selten wird es gelingen, einen vorgeblichen Meinungsführer für ein Training zu gewinnen. Die Bemühungen des/der Trainer/in sollten sich daher an die anderen Teilnehmenden richten. Um einer Eskalation oder einer Anstiftung neutraler Teilnehmer/innen entgegenzuwirken, ist es hilfreich, möglichst früh einzelne Teilnehmer/innen als Verbündete zu gewinnen. Dies gelingt beispielsweise, indem man Äußerungen, die Offenheit und Interesse signalisieren, positiv verstärkt. In vielen Fällen kann man neutrale Teilnehmer/innen für das Training gewinnen, wenn man eine positive Äußerung als modern und auf der Höhe der Zeit, eventuell strategisch sogar als repräsentativ für die gesamte Gruppe markiert („*Ich sehe, Sie sind sich bewusst, dass es gute Gründe dafür gibt, manche Handlungsrouninen zu über-*

denken, da unsere Gesellschaft so vielfältig geworden ist.“). Veranstaltungen, bei denen die Gefahr einer Solidarisierung mit ablehnenden Teilnehmenden besteht, sollte man grundsätzlich klar, straff und freundlich moderieren. Es empfiehlt sich, den Agitator zu isolieren und verstärkt motivierte Teilnehmer/innen zu Wort kommen lassen und das Thema mit diesen gemeinsam weiter entwickeln. Eine direkte Konfrontation mit dem Anfänger von Widerständen lässt diesem mehr Aufmerksamkeit zuteilwerden und stört zudem den Trainingsfluss. Als Intervention führt eine Auseinandersetzung nur dann zum Erfolg, wenn der/die Trainer/in über schlagkräftige und überzeugende Argumente verfügt, die die Behauptungen der anderen Seite für die anderen Teilnehmenden nachvollziehbar widerlegen.

Abschließend beschreiben wir entlang der verschiedenen Phasen eines Fortbildungsprozesses, welche Möglichkeiten Fortbildner/innen haben, das Aufkommen von Widerständen zu verhindern, bzw. effektiv mit aufgetretenen Widerständen umzugehen.

### Optimierung der Rahmenbedingungen

Die wohl effektivste Vorgehensweise gegen Widerstände besteht in vorbeugenden Maßnahmen. Wenn der/die Trainer/in eine Anfrage nach einem interkulturellen Training erhalten hat, sollte er/sie sich genau über die Hintergründe der Anfrage erkundigen. Je mehr er/sie über die folgenden Aspekte in Erfahrung bringt, desto eher kann er/sie das Auftreten von Widerständen einschätzen:

- Identifiziert sich die Führung selbst mit den Inhalten einer interkulturellen Fortbildung oder möchte sie nur deshalb ein interkulturelles Training, weil dies gerade „en vogue“ ist?
- Liegt der Trainingsanfrage ein Wunsch der Mitarbeiter/innen zugrunde?
- Nimmt die Leitungsebene bei der Behandlung interkultureller Themen in der Organisation(seinheit) eine Vorbildrolle ein?
- Verfügt die Organisation(seinheit) über ein Leitbild für interkulturell sensibles Handeln?

Je mehr dieser Fragen mit nein zu beantworten sind, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit für das Auftreten von Widerständen. Darüber hinaus ist zu klären, ob es konkrete Auslöser für die Trainingsanfrage gibt. Problematische Arbeitssituationen, die immer wiederkehren aber auch Einzelereignisse, die einen nachhaltigen Eindruck bei den Mitarbeitenden hinterlassen haben, sollten dem/der Trainer/in unbedingt bekannt sein. Damit ein Training einen Effekt hat, ist es auch wichtig zu erfahren, welche Versuche bereits zur Verbesserung der interkulturellen Arbeit unternommen wurden. Schließlich ist abzuklären, was sich Führung und die Teilnehmenden von der interkulturellen Fortbildungsveranstaltung versprechen. Erfolgserwartungen, die in Hinblick auf die Problemlage, die Vorkenntnisse oder die zur Verfügung stehenden Zeit unrealistisch sind, sollten vom Trainer/in klar benannt werden.

Darüber hinaus sollte sich der/die Trainer/in vor der Fortbildung mit dem Tätigkeitsbereich der Teilnehmenden vertraut machen. Dabei geht es vor allem darum, Aufgaben, Rollen, Arbeitsabläufe und -inhalte möglichst gut zu kennen. Dieses Wissen entzieht nicht nur manchen Widerständen die Grundlage, es hilft auch dabei, Inhalte und Methoden möglichst passend für die Zielgruppe zu modellieren.

Um an sämtliche der aufgeführten Informationen zu gelangen, empfehlen wir ein ausführliches Gespräch mit der Führung sowie eine Befragung der Teilnehmer/innen. Für letztere bietet sich eine schriftliche Befragung der gesamten Teilnehmergruppe an oder aber Interviews mit einer Stichprobe.

Mit der Führungsebene sollte nicht nur im Vor-

feld ein ausführliches Gespräch geführt werden, diese sollte nach Möglichkeit auch in die Durchführung der Veranstaltung eingebunden werden. Durch diese Einbindung erhält das Thema bei den Teilnehmer/innen ein anderes Gewicht, daneben wird ihnen auf diese Weise Wertschätzung und Anerkennung zuteil. Eine Teilnahme von Führungskräften an der gesamten Fortbildungsveranstaltung hat Vor- und Nachteile: Sie macht einerseits deutlich, dass sich die Führungsperson(en) mit einem Thema identifizieren und sich ebenso wie ihre Mitarbeiter als Lernende begreifen. Sie kann aber auch zu einem vermehrten Auftreten sozial erwünschten Verhaltens bei den anderen Teilnehmenden führen, das der Nachhaltigkeit der Lernergebnisse nicht unbedingt zuträglich ist. Alternativ zu einer Teilnahme an der ganzen Fortbildung kann das Führungspersonal bei der Einleitung der Veranstaltung präsent sein und durch einen kurzen Vortrag die Relevanz des Fortbildungsthemas für den Arbeitsbereich verdeutlichen. Denkbar ist auch eine Teilnahme der Leitungsebenen an einer Abschlussdiskussion, die gegebenenfalls auch genutzt werden kann, um in der Veranstaltung erarbeitete Handlungsempfehlungen zu präsentieren und zu übergeben.

### **Konzeption des Trainings**

Ein Training, das die Lernerfahrungen und -gewohnheiten der Teilnehmenden und deren Arbeitskontext berücksichtigt, reduziert das Auftreten von Widerständen. Die Inhalte sollten daher in nachvollziehbarem Bezug zum Tätigkeitsbereich stehen. Sowohl Inhalte als auch Methoden sollten darüber hinaus weder eine Über- noch eine Unterforderung der Teilnehmenden darstellen. Vorsicht ist beim Einsatz von Methoden geboten, bei denen Teilnehmende etwas Persönliches Preis geben müssen. Diese sollten erst dann eingesetzt werden, wenn sich unter den Teilnehmenden wie auch zwischen Trainer/in und Teilnehmenden ein vertrauensvolles Arbeitsklima etabliert hat. Um eine entspannte

Lernatmosphäre zu gewährleisten, ist außerdem für genügend und ausreichend lange Pausen zu sorgen.

Geklärt werden muss in der Konzeptionsphase auch, ob das Training in der Nähe des Arbeitsplatzes oder in der neutralen Umgebung einer externen Tagungsstätte durchgeführt wird. Finanzielle und praktische Erwägungen (der kurze Gang ins Büro in der Mittagspause; die Kinder, die vom Kindergarten abgeholt werden müssen) sprechen für eine Fortbildung in der Nähe des Arbeitsplatzes. Eine größere räumliche Distanz zum Arbeitsplatz macht es jedoch häufig leichter, neue Perspektiven einzunehmen und sich von Handlungsroutrinen zu lösen.

Schließlich stellt sich die Frage, ob ein/e Trainer/in allein die Veranstaltung moderiert, oder ob diese von einem Trainer/innen-Team durchgeführt wird. Trainer/innen-Teams können in einer Trainingsveranstaltung in der Regel eine größere Dynamik erzeugen als ein einzelner Trainer. Sie verfügen über ein breiteres methodisches Repertoire. Durch unterschiedliche Trainingsstile steigt die Wahrscheinlichkeit, zu möglichst vielen Teilnehmenden einen Zugang zu finden. Harmonisiert ein Trainer/innen-Team gut, wird die Lernatmosphäre von den Teilnehmern meist positiver bewertet als bei einem allein arbeitenden Trainer. Die Entscheidung für oder gegen ein Trainer/innen-Team hängt einerseits vom Budget des Fortbildungsveranstalters und andererseits von der Größe der Teilnehmergruppe ab. Wir empfehlen, die Veranstalter/innen ausdrücklich auf die Vorteile eines Trainer/innen-Teams hinzuweisen. Die Gruppengröße für eine Veranstaltung mit nur einem/r Fortbildner/in sollte 12 Personen nicht übersteigen.

### **Ein guter Einstieg**

In welchem Maße sich die Teilnehmenden auf eine Veranstaltung einlassen, ob Interesse geweckt wird oder sich Widerstände aufbauen, entscheidet sich häufig in den ersten Minuten eines Trainings. Dabei kommt es vor allem

darauf an, wie der/die Trainer/in das Trainingsziel vermittelt und wie er/sie sich selbst darstellt. Ein packender Einstieg kann Türen öffnen, anregen und Skepsis aus dem Weg räumen. Manche Teilnehmenden kann man durch Zahlen und Daten von Sinn und Zweck einer Fortbildungsveranstaltung überzeugen. Stärker wirkt häufig ein konkretes Beispiel, das veranschaulicht, um was es im Training gehen soll. Dieses sollte im Idealfall aus dem Tätigkeitsfeld der Teilnehmenden stammen. Noch einschlägiger wirkt eine interkulturelle Inszenierung. Dabei spielt der/die Trainer/in ein für die Kultur der Teilnehmenden ungewöhnliches Verhalten (er begrüßt beispielsweise alle Teilnehmenden persönlich, fragt nach ihrem Befinden, nimmt ein Telefongespräch auf dem Handy an etc.). Die gezeigten Verhaltensweisen sollen die Teilnehmenden bewusst irritieren. Nach einigen Minuten bricht der/die Trainer/in die Inszenierung ab, schlüpft in seine „echte“ Rolle als Fortbildner/in und wertet mit den Teilnehmenden aus, welche Eindrücke und Reaktionen das seltsame „kulturelle“ Verhalten ausgelöst hat. Mit einer solchen Inszenierung gelingt es in der Regel, die Aufmerksamkeit der Teilnehmenden zu gewinnen. Diese sind „direkt im Thema“. Der Einsatz der Methode zu Beginn eines Trainings ist allerdings nicht ohne Risiko. Manche Teilnehmende fühlen sich durch das Vorspielen einer Rolle getäuscht und entwickeln aufgrund des Eindrucks „an der Nase herum geführt worden zu sein“ einen Widerstand gegen das Training. Auch der Rollenwechsel des/der Trainers/in gelingt nicht immer problemlos.

Bei der Vorstellung des/der Trainers/in entscheidet sich, ob diese/r als kompetent, vertrauenswürdig und sympathisch empfunden wird. Nach unserer Erfahrung ist es sinnvoll, eine mittlere Distanz zu den Teilnehmer/innen herzustellen: Der/die Trainer/in sollte seine Kenntnis des Tätigkeitsfeldes der Teilnehmenden und Verständnis für die Herausforderungen ihres Arbeitsbereiches zeigen. Von einer zu starken Betonung eines möglicherweise vorhandenen akademischen Profils raten wir ab. Stattdessen sollte er/

sie seine/ihre Erfahrung und seine/ihre Professionalität als Fortbildner/in darlegen.

Wichtig ist es darüber hinaus, gleich zu Beginn ein Klima der Zusammenarbeit herzustellen. Wir empfehlen, im Rahmen der Einführung die unterschiedlichen Rollen von Trainern/innen und Teilnehmenden anzusprechen und darüber die Rollen und Verantwortungen beider Seiten zu definieren. Da Trainer/innen einen Arbeitsbereich nie so gut kennen werden wie die Teilnehmenden, sollten sie sich als Fachleute für das interkulturelle Thema darstellen. Die Expertenrolle für das Arbeitsfeld bleibt 100%ig bei den Teilnehmenden. Die Fortbildung wird daran anschließend als Situation definiert, in der beide Seiten ihr Wissen und ihr Know-how zur Verfügung stellen, sich austauschen, ergänzen und gemeinsam die Voraussetzungen und Möglichkeiten einer verbesserten interkulturellen Kommunikation erarbeiten. Die Verantwortung für das Gelingen der Veranstaltung sollten ebenfalls beide Seiten gemeinsam tragen. Die Teilnehmenden sollten ermutigt werden, Kritik und Verbesserungsvorschläge zeitnah und nicht erst am Fortbildungsende zu kommunizieren. Diesem Vorgehen liegt der Gedanke zugrunde, dass mögliche Widerstände früh aufgedeckt und einer Bearbeitung zugänglich gemacht werden können. In Zusammenhang mit der Teilung von Verantwortung und der Darstellung des Programmablaufs empfehlen wir auch, die verwendete Methodik zu erklären. Die Teilnehmenden sollten dabei nicht nur zu einer aktiven Teilnahme aufgefordert werden, sondern gegebenenfalls auch auf möglicherweise verunsichernde Momente vorbereitet werden.

Darüber hinaus ist eine Erwartungsabfrage unverzichtbar, um bereits existierende Widerstände („keine Rollenspiele“) oder mögliche Fehlannahmen über die Veranstaltungsinhalte, die sich zu Widerständen entwickeln können, aufzudecken („Wie gehe ich mit Russen um“). Wir empfehlen eine schriftliche Abfrage mit Hilfe der Metaplan-Technik.

## Strategien und Maßnahmen im Trainingsverlauf

Wie bereits gesagt, wird bei mancher kritischen Bemerkung in einem interkulturellen Training nur ein Bedürfnis nach Information und mehr Verständnis über das Trainingsgeschehen artikuliert, das durch die entsprechende Erklärung zu decken ist. Der/die Trainer/in kann in solchen Fällen das Fortbildungsgeschehen erkennbar unterbrechen und von einer Metaebene aus erläutern und gegebenenfalls mit den Teilnehmenden diskutieren, warum an einer bestimmten Stelle des Training eine bestimmte Methode eingesetzt oder ein bestimmter Inhalt behandelt wird. Für die Teilnehmenden wird auf diese Weise erkennbar, dass sie Mitverantwortliche und auch Mitgestalter des Trainingsprozesses sind. Bemerkt der/die Trainer/in in der Teilnehmergruppe eine gewisse Unruhe (Gespräch mit dem/der Nachbarn/in) oder eine geringe Aufmerksamkeit (verstohlener Blick auf das Smartphone), kann er/sie durch eine Variation seines/ihrer Stils versuchen, das Lernklima zu verbessern. Erfolgreich ist dabei meist eine Anpassung an die Fortbildungsgewohnheiten der Teilnehmergruppe bzw. an die in ihrer Organisation gelebte (Interaktions-) Kultur. Manche Teilnehmergruppen bevorzugen beispielsweise einen eher kollegialen Umgang, andere halten einen ‚traditionellen Lehrer-Stil‘ für durchaus nützlich und haben nichts dagegen, wenn der/die Trainer/in „Unterrichtsfragen“ an einzelne Teilnehmer/innen richtet.

Das Lernklima kann ebenso durch eine Variation von Inhalten, Methoden oder der Gliederung des Trainings positiv beeinflusst werden. Welche Methoden sind zu anspruchsvoll, welche für die Teilnehmergruppe vielleicht zu banal, auf welche wird „allergisch“ reagiert? Was gilt es hervorzuheben, was lediglich zu benennen, welche Inhalte können weggelassen werden, um die Gruppe in der zur Verfügung stehenden Zeit passend schulen zu können? Um flexibel auf kritische Trainingssituationen reagieren zu können, ist es sinnvoll, über ein großes Methodenrepertoire zu

verfügen und die für alternative Übungen notwendigen Materialien im wahrsten Sinnen des Wortes „in der Tasche zu haben“.

Widerstände der leichteren Art lösen sich häufig durch die angesprochenen, spontanen Variationen auf, und es ist nicht nötig, diese im Training zu kommentieren. Bewirken die aufgeführten Maßnahmen nicht den gewünschten Erfolg, ist von grundlegenden Widerständen auszugehen. In diesen Fällen ist es nötig, die Widerstände zu thematisieren und die hinter den Widerständen liegenden Bedürfnisse zu ergründen. Der vorgesehene Trainingsablauf wird dabei unterbrochen und es erfolgt eine Diskussion, in der die Teilnehmenden ihrem Unmut freien Lauf lassen können. Die Aufgabe des/der Trainers/in besteht darin, die meist negativen Äußerungen in positive umzuformulieren („*Sie wünschen sich also ...*“). Wenn es sinnvoll erscheint, können diese Wünsche weiter ergründet werden („*Warum ist es so wichtig für sie, dass ...*“). Nach Abschluss der Bedürfnissammlung gilt es, diese auf ihre Realisierbarkeit zu überprüfen und gemeinsam zu überlegen, wer für die Befriedigung des Bedürfnisses verantwortlich ist. Unter Umständen stellen die Teilnehmenden fest, dass sie selbst die Möglichkeit haben, ihre Arbeitssituation zu verbessern. Möglicherweise erkennen sie sogar, dass die Fortbildung genau dafür eine Hilfestellung sein kann. Eventuell wird aber auch deutlich, dass eine Weiterbildung zu einem anderen Thema angebracht ist. In diesem Fall stellt sich die Frage, ob der/die Trainer/in die richtige Person für eine entsprechende Veränderung der Fortbildungsinhalte wäre. Ist dies nicht der Fall, muss die Veranstaltung abgebrochen werden.

Wichtig ist es, die Führungsebene in diese Reflexionen einzubeziehen. Um einen offenen Austausch sicherzustellen, empfiehlt es sich, Leitungspersonal erst nach der Sammlungsphase hinzuzuziehen. Die Ergebnisse der Diskussion können dann den Führungskräften vorgestellt und mit diesen diskutiert werden.

In interkulturellen Trainings kann es auch Situationen geben, in denen Einzelpersonen Sinn und Zweck der Veranstaltung massiv kritisieren

ohne dabei von anderen Teilnehmenden Zuspruch zu erhalten. Ein/e Einzelne/r behindert also den Lerngewinn einer interessierten und offenen, womöglich durch die Agitation etwas eingeschüchterten Gruppe. In solchen Fällen bietet sich an, in einer Pause mit der betreffenden Person unter vier Augen zu sprechen (unter Umständen muss die Veranstaltung dafür kurz unterbrochen werden). In diesem Gespräch kann sich der/die Trainer/in nach den Motiven für das Verhalten erkundigen. Nur selten wird es gelingen, die Ursachen des Widerstands schnell zu beheben. Ist der/die betreffende Teilnehmer/in nicht bereit oder in der Lage sein/ihr Verhalten abzustellen, sollte ihm das Verlassen der Veranstaltung ermöglicht werden. Als Ultima Ratio muss ein Platzverweis erfolgen, der selbstverständlich den Veranstaltern der Fortbildung mitzuteilen und zu erklären ist.

### **Nach der Fortbildung**

Fortbildungsveranstaltungen, die nicht die gewünschten Ziele erreichen, sind für alle Beteiligten, Teilnehmer/innen, Trainer/innen und Veranstalter/innen unerfreulich. Nichtsdestotrotz lassen sich aus einer misslungenen Veranstaltung auch lehrreiche Schlüsse ziehen. Idealerweise

geschieht dies erst einige Zeit nach dem Training. In Abschlussrunden am Ende eines nicht gut verlaufenen Trainings sind die Beteiligten meist zu erschöpft und zu emotionalisiert für eine nüchterne Analyse. Wenn möglich sollten sich Trainer/in, Vertreter/innen der Teilnehmenden sowie die Leitungspersonen, die für die Durchführung des Trainings verantwortlich zeichnen nach ungefähr einer Woche zusammensetzen, um gemeinsam zu ergründen, woran das Training gescheitert ist. Hierbei sollte der Trainingsverlauf ohne Schuldzuweisungen analysiert werden. Die vom Trainer/in wahrgenommenen Widerstände sollten hier ebenso besprochen werden, wie die Kritik der Teilnehmenden. Letztlich geht es auch bei dieser Analyse darum, die Bedürfnisse der Teilnehmenden zu ergründen und zu ergründen, ob und wie sich diese in Zukunft besser befriedigen lassen. Aus einem Abgleich von (a) Funktion und Aufgaben der Fortbildungsteilnehmer/innen in ihrem alltäglichen Arbeitsbereich, (b) den erwarteten Trainingszielen und (c) den tatsächlich erreichten Trainingszielen, lässt sich die Zielorientierung zukünftiger Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung ableiten. Die im Trainingsverlauf entstandenen Irritationen leisten somit letztlich auch einen Beitrag für eine gezielte zukünftige Einbettung des Themas in die Verwaltungsorganisation.