

Interkulturelle Trainings durch Spiele bereichern

In interkulturell zusammengesetzten Gruppen ergeben sich häufig Verhaltensweisen und Reaktionen, die auf gängige Vorurteile zurückzuführen sind. Eine Änderung vorurteilsbehafteter Einstellungen zu erwirken, ist schwierig und mit Appellen an die Vernunft oder den Verstand allein schwer zu schaffen. Spiele oder Simulationen bieten in diesem Zusammenhang die Möglichkeit, unbewusstes Verhalten in einem nicht vorbelasteten synthetischen Umfeld bewußt zu machen, Grundlagen zu vermitteln und alternative Verhaltensweisen zu testen.

Einleitung

Das Hauptziel interkultureller Trainings ist es, die Teilnehmer zu motivieren, ihre möglicherweise existenten Vorurteile wahrzunehmen, zu überdenken und stattdessen ein offeneres Verhalten gegenüber anderen Kulturen zu entwickeln. Das kann nicht allein durch kognitive Trainingselemente wie z.B. Vorträge oder Fachliteratur erreicht werden. Durch Spiele wird eine wesentlich intensivere Einbeziehung der Kursteilnehmer in den Unterrichtsstoff erreicht als mit der buntesten PowerPoint-Präsentation. Diese aktive Einbeziehung ist der Schlüssel für ein tieferes Verständnis und den Zugang zur affektiven Lernebene. Das folgende Sprichwort beschreibt diesen Zusammenhang genau:

Sage es mir, und ich werde es vergessen.

Zeige es mir, und ich werde mich erinnern.

Beteilige mich, und ich werde es verstehen.

Bevor konkrete Spiele vorgestellt werden, ist es hilfreich, einen Blick auf die Charakteristika von Spielen zu werfen und ihre Rolle im Lernprozeß zu betrachten.

Nach Bernard Suits ist ein Charakteristikum von Spielen, daß sie nicht Bestandteil der gewöhnlichen Tagesroutine sind. Sie dienen vielmehr als Spielfeld für Gedanken, Handlungen und Verhaltensweisen, die normalerweise zu den üblichen beruflich aktiven Zeiten nicht möglich bzw. nicht akzeptabel sind. Eine zweite Besonderheit von Spielen ist, daß sie durch Spielregeln definiert werden, die nicht immer logischen Standards entsprechen. Dennoch oder auch gerade deshalb werden diese Spielregeln akzeptiert und befolgt. Drittens schließlich werden Spiele dadurch interessant, daß es gilt, ein bestimmtes (nicht unbedingt sinnvolles) Ergebnis zu erzielen. Der Spaß bzw. die Attraktivität eines Spiels liegt letztendlich darin begründet, beim Streben nach dem geforderten Ergebnis die entsprechenden Regeln zu befolgen. D.h. man läßt sich leicht auf ein Spiel ein, weil es "um Nichts geht"; individuelle Fähigkeiten, Verhaltensweisen und Emotionen werden eingesetzt ohne Einschränkungen aus dem beruflichen oder privaten Umfeld.

Betrachtet man zum Beispiel das Fußballspiel, so stellt man leicht fest, daß es sicherlich einfachere und direktere Möglichkeiten gibt, einen Ball in ein Tor zu befördern, als sich an die Fußballregeln zu halten. Aber gerade diese Spielregeln sorgen dafür, daß sich die Spieler und Mannschaften Fähigkeiten und Strategien aneignen, die für die Zuschauer spannend und (meistens) schön anzuschauen sind. Natürlich gelten diese Spielregeln nur auf dem Fußballplatz und nicht im Büro oder anderen Bereichen des täglichen Lebens. Dennoch erlaubt das Fußballspiel, etwas mit nach Hause oder mit ins Büro zu nehmen und dort auch anzuwenden: Werte und Einstellungen. Es ist sicherlich nicht abwegig anzunehmen, daß ein Fußballspieler seine Einstellungen zum Spiel in Bezug auf z.B. Fair Play, Mannschaftsgeist oder Durchhaltevermögen auch außerhalb des Spielfelds anwendet. Und genau dieser Transfer macht Spiele interessant für Lernprozesse: die Möglichkeit, bei Lernenden Einstellungen und Werte anzusprechen.

Neben dieser Transfereigenschaft erlauben Spiele, mehr Sinne zu erreichen als lediglich Sehen und Hören. Schließlich gilt: je mehr Sinne in einen Lernprozess involviert sind, desto mehr Gehirnzellen sind beteiligt und desto intensiver erinnert man sich an die Lerneinheit. Zusätzlich können während eines Spiels Gefühle angesprochen und mit dem Erlernten abgespeichert werden. Ein derartig umfangreicher Sinnes- und Gefühlseindruck kann bei interkulturellen Begegnungen eine deutlich fundiertere Grundlage bilden als Lehrbücher oder Powerpoint-Folien allein.

Vorstellung von Spielen

Barnga

Das erste Spiel heißt "Barnga" (www.interculturalpress.com); es wurde von Dr. Sivasailam Thiagarajan, kurz Thiagi (www.thiagi.com), bereits vor 25 Jahren entwickelt. Dabei handelt es sich um ein einfaches Kartenspiel, welches an mehreren Tischen mit mindestens 4 Teilnehmern pro Tisch gespielt wird. In der ersten Runde machen sich alle Teilnehmer mit dem Spiel vertraut, ab der zweiten Runde werden die Spieler zwischen den Tischen immer wieder ausgewechselt, wobei die Kommunikation auf Gestik beschränkt ist; Sprechen ist nicht mehr erlaubt. Im Debriefing geht es später u.a. darum, sich in einer fremden Umgebung zurecht zu finden sowie um die Gefühle und Strategien, die dafür entwickelt werden.

Factory

Das zweite Spiel, "Factory", ist ein Brettspiel, welches die Abläufe und Vorgehensweisen in einer Controlling-Abteilung u.a. mit Hilfe von Spielgeld abbildet. Das Spiel wurde von der Firma BTI (www.bti-online.com) entwickelt. Eigentlich ist "Factory" dafür gedacht, Mitarbeiter mit den Abläufen in einer Controlling-Abteilung vertraut zu machen bzw. Mitarbeitern die Vernetzung zwischen verschiedenen Abteilungen aus Sicht des Controlling-Bereichs zu verdeutlichen. Für ein interkulturelles Training eignet sich das Spiel in idealer Weise, um damit z.B. nach Firmenübernahmen oder Joint Ventures den betroffenen Kollegen die Möglichkeit zu bieten, sich an dem Spielbrett über die jeweils bisher üblichen Abläufe im Controlling Bereich auszutauschen und die aktuellen gemeinsamen Spielregeln einzuüben. Diese Art von Brettspiel gibt es auch für andere Unternehmensbereiche wie z.B. den Vertrieb. Ebenso gibt es derartige Spiele für Branchen wie z.B. Dienstleistungen, Krankenhäuser, Stadtverwaltungen, Banken, Immobilienverwaltung oder Hotels.

Ein ähnlich interessantes Spiel mit ausgeprägten handwerklichen Elementen kann man allgemein für den weiten Bereich des Projektmanagements einsetzen; es heißt "Wasser marsch" und wird ebenfalls von BTI herausgegeben. Auch hier lassen sich beim Debriefing bei interkulturell zusammengesetzten Projektteams die kulturellen Aspekte hervorragend herausarbeiten.

Ecotonos

Das dritte und letzte Spiel, das hier vorgestellt werden soll, heißt "Ecotonos" (www.nipporica.com/prod.htm). Die Entwicklerin von "Ecotonos" ist Dianne Hofner Saphiere von Nipporica Associates. Bei diesem Spiel werden mit Hilfe synthetischer Kulturen Problemlösungsprozesse bei interkulturell besetzten Arbeitsgruppen simuliert. Die Teilnehmer werden dafür in drei verschiedene Gruppen eingeteilt, denen jeweils verschiedene synthetische kulturspezifische Parameter zugewiesen werden. Einige dieser Parameter sind mehr sichtbar als andere, wie z.B. einerseits die Art und Weise, mit Augen- oder Körperkontakt umzugehen, gegenüber andererseits den Einstellungen zu Zeit oder zum Umgang mit Autorität. Zu Beginn des Spiels entwickelt jede Gruppe einen Mythos, der die Entstehungsgeschichte dieser Parameter erklärt. Auf diese Weise machen sich die Gruppenmitglieder mit ihren typischen Verhaltensweisen vertraut. Daran anschließend wird jeder Gruppe die gleiche Aufgabe gestellt, woraufhin die Teilnehmer mit der Erarbeitung der Lösung beginnen. Dabei verhalten sie sich gemäß der jeweils zugewiesenen kulturellen Parameter. Nach einiger Zeit werden einzelne Mitglieder aus den Gruppen in andere Gruppen eingewechselt, und die Arbeit wird fortgesetzt. Es ist offensichtlich, daß dies nicht mehr reibungslos funktioniert, denn die zuvor zugewiesenen Verhaltensweisen sind teilweise sehr gegensätzlich.

Typische Themen für das Debriefing sind u.a.

- ▶ wie beobachte und nehme ich andere Kulturen wahr?
- ▶ wie verstehe ich andere Kulturen, wie kann ich mit ihnen umgehen?
- ▶ wie verhalte ich mich in Situationen, in denen ich Teil der Mehrheit/Minderheit bin?
- ▶ wie kann man in interkulturellen Umgebungen effektiv zusammenarbeiten?
- ▶ wie kann ich mit bestimmten, mir fremden Verhaltensweisen bzw. Einstellungen umgehen?

Der große Vorteil von "Ecotonos" ist die Einführung synthetischer Kulturen; auf diese Weise kann kein Teilnehmer auf möglicherweise existierende Vorurteile bei realen Kulturen zurückgreifen. Ebenso ermöglicht "Ecotonos", in einem Training interkulturelle Erfahrungen zu simulieren, auch wenn alle Teilnehmer aus derselben Kultur stammen.

Welches Spiel für welches Training?

Vor einem Einsatz von Spielen in einem interkulturellen Training müssen einige Fragen geklärt werden, wie u.a.

- ▶ was soll mit dem Training erreicht werden?
- ▶ wer sind die Teilnehmer?
- ▶ welche Erfahrungen/welches Wissen bringen die Teilnehmer mit?

Um Mitarbeitern, die für einen längeren Einsatz im Ausland vorgesehen sind, einen ersten allgemeinen Eindruck zu vermitteln, kann sowohl "Barnaga" als auch "Ecotonos" eingesetzt werden. Im späteren Verlauf der Vorbereitung auf ein bestimmtes Land sind konkrete Lerninhalte notwendig, die u.a. mit Rollenspielen vermittelt und eingeübt werden können. Für eine Förderung gegenseitiger Sensibilisierung bei internationalen Arbeitsgruppen kann der Einsatz von "Factory" oder "Wasser marsch" sinnvoll sein.

Bei der Frage nach den Teilnehmern geht es darum, welche generelle Einstellung zu Spielen vorliegt. Bei Schülern oder Studenten mag es eher leicht fallen, Spiele in das Training zu integrieren. Dagegen kann es bei Teilnehmern aus dem Management schon deutlich schwieriger werden, dafür Akzeptanz zu finden. Manchmal ist bereits die Art der Ankündigung eines Spiels entscheidend: man kann z.B. auch von einer Simulation mit wissenschaftlichem Hintergrund sprechen. Ein weiterer Punkt ist der kulturelle Hintergrund der Teilnehmer: während es für einen erwachsenen Mitteleuropäer wahrscheinlich "normal" sein mag, mit Kollegen, Vorgesetzten oder Untergebenen zu spielen, kann dies für einen Teilnehmer asiatischer oder arabischer Herkunft möglicherweise völlig inakzeptabel sein. Und je nach religiöser Prägung können auch Kartenspiele in Mitteleuropa oder Nordamerika ein Tabu sein.

Der Einsatz der vorgestellten Spiele eignet sich in erster Linie für Trainings mit Teilnehmern ohne bzw. mit wenig intensiver Erfahrung mit anderen Kulturen. Bei ihnen können für gewöhnlich entsprechende Verhaltensweisen und Einstellungen auf diese Weise gut angesprochen und vorbereitet werden.

Aus den kurzen Anmerkungen über den Einsatz von Spielen generell bzw. über die Auswahl eines bestimmten Spiels wird deutlich, daß es keine allgemein gültigen Richtlinien dafür gibt. Jedes Training ist einzigartig, jede Teilnehmergruppe reagiert anders. Entscheidet man sich jedoch für den Einsatz eines Spiels für ein bestimmtes Training, so ist folgender Satz bedenkenswert:

"Good people play within the rules, great people play with the rules"

(Thiagi)

Burkhard Bratke
Sonnenstraße 1
79356 Eichstetten
0 76 63 - 91 32 99
bratke@training-mit-struktur.de
www.training-mit-struktur.de