DM 7,50 öS 50,— sFr 7,—
B 4401 E
Postvertriebsstück Gebühr bezahlt

management & seminar 10/91

Zeitschrift für Tagungen, Training und Personalentwicklung

Arbeit im Büro der Zukunft: Identitätssuche zwischen Daten und Dateien

Seite 52

Nicht über die Köpfe der Adressaten hinwegreden

Erfahrungen und Konsequenzen aus Ost-Seminaren und -Trainings

Ost-Bildungsmarkt

Noch behindern mentale Barrieren den Aufschwung

Seite 14

***m&s*-Fragebogenaktion**

Weiterbildungsrenner sind Therapien der Humanpsychologie

Seite 28

Büro-Kommunikation

Bildschirmkontakte können Gespräche nicht ersetzen

Seite 46

Nicht über die Köpfe der Adressaten hinwegreden

Erfahrungen und Konsequenzen aus Ost-Seminaren und -Trainings

Das Institut für wissenschaftliche Lehrmethoden (IWL), München, lud kürzlich eine Runde namhafter Trainer und Referenten ein, um über die Besonderheiten der Aus- und Weiterbildung in den neuen Bundesländern zu diskutieren. An dem Meinungsaustausch nahmen Dr. Werner Ehrhardt (ein im Herbst 1989 aus der DDR geflohener Trainer), Jens Uwe Martens (Inhaber und Leiter des IWL), Prof. Dr. Lutz von Rosenstiel (Universität München), Erhard Schönberg (ein 1959 aus der DDR geflohener Trainer) und Prof. Dr. Bernd Weidenmann (Universität der Bundeswehr München) teil. Ihre Erkenntnisse haben die fünf Experten mit Ost-Erfahrung für *management & seminar* in dem folgenden Bericht zusammengefaßt.

Die unterschiedlichen Erfahrungen, die die Menschen in den beiden Teilen Deutschlands mit den unterschiedlichen Systemen von Marktwirtschaft/Demokratie und Kommandowirtschaft/Autokratie gemacht haben, lassen vermuten, daß auch die Kommunikation zwischen den Menschen davon betroffen sein könnte, obwohl doch beide Seiten die gleiche Sprache sprechen. Viele Begriffe haben in den neuen Bundesländern eine andere Bedeutung als in den alten. Viel wichtiger aber als die verbale Verschlüsselung der Kommunikationsinhalte sind für die „Verständigung" die gefühlshaften Beziehungen, die beim Miteinander-reden transportiert werden. Aufgrund des unterschiedlichen emotionalen Hintergrundes der Beteiligten kommt es hier zu tieferliegenden und nur schwer zu lösenden Problemen.

Seminare und Training stellen eine besondere Form der Kommunikation dar. Wenn ein Trainer aus den alten Bundesländern sein Wissen und seine Erfahrungen den Bürgern der neuen Bundesländer vermitteln will, so kommen selbstverständlich auch dabei „Kommunikationsstörungen" vor. Hier müssen die Trainer aus dem Westen in kurzer Zeit viel lernen, wenn sie vermeiden wollen, über die Köpfe der Adressaten hinwegzureden. Wir Trainer aus dem Westen müssen uns die Frage stellen: Wen haben wir vor uns, wenn wir in den neuen Ländern auftreten, und worin unterscheiden sich die Teilnehmer aus dem „Osten" von denen im „Westen"?

Die Zielgruppen lassen sich in drei Gruppen einteilen:

- **Führungskräfte:** Die ehemaligen Führungskräfte waren in der Regel Mitglieder der Partei, sei es aus Opportunismus oder widerwillig. Sie sind zumeist fachlich — soweit es die technisch-organisatorischen Möglichkeiten zuließen — erfahrene und gestandene Führungskräfte und haben oft den gleichen Ehrgeiz wie Führungskräfte im Westen. Diese Gruppe erweist sich im Seminar als diszipliniert, sprachgewandt, aufmerksam und anpassungsbereit. Der Trainer darf sich aber über diese Gruppe, die sich auf den ersten Blick „optimal" verhält, nicht täuschen, da sie aufgrund ihrer politischen Vergangenheit und der nach dem Niedergang des Systems DDR notwendigen „Wende(hals)manöver" ein gewisses Konfliktpotential in sich birgt.
- **Selbständige:** Zu dieser Personengruppe zählen Handwerker, Einzelhändler und Dienstleistende. Sie haben sich unter oft nicht einfachen Bedingungen ihre Selbständigkeit bewahrt oder wiedererkämpft. Damit gelten sie als Leute, die zupacken können. Sie zählen zu den wichtigsten Kräften beim Wiederaufbau der Wirtschaft. Ihre Stärken liegen im Bereich der Beschaffungslogistik und in ihrer Kreativität. Das Wissen um Kundenorientierung, Verkaufsförderung, Werbung und Öffentlichkeitsarbeit ist noch auszubauen. Diese Gruppe zeigt sich im Seminar sehr lernbereit, ist hochmotivierbar und informationshungrig. Gleichzeitig fordern sie den Trainer aufgrund ihrer Erwartungshaltung am meisten, da sie sich das gesammelte Know-how der Marktwirtschaft im Schnellverfahren aneignen möchten. Vom Trainer werden visionäre Szenarien erwartet, in denen ein positiver Zukunftsglaube und die Hoffnung auf Vermittlung neuer Werte eine große Rolle spielen.
- **Angestellte aus Großbetrieben:** Diese Personengruppe zeigt meist ein ambivalentes Verhalten. Aufgrund vieler negativer Erfahrungen sind sie oft sehr mißtrauisch, aber ebenso bereit, ja willig, sich einem vertrauenswürdigen Menschen zu öffnen. Im Seminar ist von dieser Gruppe zunächst nicht viel Eigeninitiative zu erwarten. Ihr Verhalten ist in der Regel eher abwartend und wenig aktiv. Diese Menschen möchten gerade jetzt spüren, daß man ihnen (spätestens jetzt) ihre Würde läßt. Hier ist der Trainer in seinem ganzen Einfühlungsvermögen gefragt. Er sollte sich dieser ambivalenten Verhaltensweisen der Seminarteilnehmer bewußt werden und sie anfangs nicht mit zuviel Aktivität überfordern. Durch schrittweises Hinführen zu Lernmethoden, die immer mehr Eigenaktivität zulassen, kann die Motivation dieser Gruppe gefördert werden.

Will man den besonderen Bedingungen bei Seminaren in den neuen Ländern gerecht werden, muß man zunächst Klarheit über das Selbstverständnis der Teilnehmer als Lernende gewinnen. Wie sehen ihre Ängste aus? Welche Motivationen und Interessen sind vorhanden?

- **Selbstmanagement:** Die Bewohner der DDR waren, vor allem in ihrem beruflichen Alltag, weitgehend fremdbestimmt. Auch als Teilnehmer in Seminaren müssen sie nun lernen, ihre Geschicke selbst in die Hand zu nehmen, um in der Marktwirtschaft bestehen zu können. Sie müssen aus ihrer eher passiven in eine selbstbestimmte Rolle hineinwachsen und die Initiative ergreifen. Vordringlich ist es also, eigene Pläne entwickeln zu lernen, sich Ziele zu setzen und diese in Eigeninitiative anzugehen.
- **Selbstwertgefühl:** Hinsichtlich der neuen „Werte", wie z. B. Wettbewerb, Konkurrenz oder materieller Wohlstand, haben die Teilnehmer eher Minderwertigkeitsgefühle. Dem steht ein hohes Selbstwertgefühl auf der Ebene der solidarischen Beziehungsgestaltung, der Bastler und Organisierer gegenüber. In den Seminaren macht sich das zum einen darin bemerkbar, daß alle Lernziele, die (Eigen-)Initiative zum Inhalt haben, einen besonderen Stellenwert besitzen; zum anderen aber auch darin, daß gerade diejenigen Trainingsmethoden eine besondere Bedeutung erlangen (aber auch mit Schwierigkeiten verbunden sind), die Initiative von den Teilnehmern verlangen. Typische Belastungen stellen für die Teilnehmer Selbstzweifel, Empfindlichkeit — auch gegenüber gutgemeinter Kritik — sowie die Angst dar, daß das Familienleben unter den neuen beruflichen Anforderungen leiden könnte.
- **Rollenidentifikation:** Durch den Wechsel vom Sozialismus zu Demokratie und Marktwirtschaft ist ein krasser Umbruch im Basisverständnis als Mitglied der Gesellschaft und ein Überdenken der persönlichen Wertvorstellungen und Ziele notwendig. Die „social skills" der Marktwirtschaft müssen fast völlig neu erlernt werden. Dazu kommt, daß mancher meint, auch noch große Teile seines Sozialverhaltens „auswechseln" zu müssen. Daher darf es nicht verwundern, daß viele Personen Schwierigkeiten haben, ihre bisherige Rolle neu zu strukturieren.
- **Mangelnde Offenheit:** Die Teilnehmer haben (zwangsweise) gelernt, sich zu verstellen. Sich ohne Freund/Feind-Security-Check zu öffnen, war gefährlich. Dieser Reflex sitzt tief. Offenheit, wie wir es im Westen gewohnt sind, ist demzufolge zu Beginn des Seminars eine Ausnahme. Der Freund/Feind-Security-Check findet zumeist in der Pause und im privaten Abendgespräch statt. Hat man ihn bestanden, gerät man in eine Vertrauensflut von Fragen, Statements und Lerninteresse. Gelingt es, dies wieder ins Seminar und die Gruppe zurückzutransportieren, dürfte dieses schwierige Thema kein Problem darstellen.
- **Ermüdung:** Die Teilnehmer aus den neuen Bundesländern ermüden schneller als Teilnehmer aus dem Westen. Das mag einerseits mit dem für sie ungewohnten Seminar- bzw. Kommunikationsstil zusammenhängen. Andererseits könnte es ein Symptom von Überforderungserleben darstellen und den Trainer zu der Frage veranlassen, womit jeder in seiner allgemeinen Lebenssituation zur Zeit am meisten beschäftigt/belastet sei. Häufig werden dann bewältigbare Existenzängste angesichts aktueller Anforderungen sichtbar. Die Erleichterung des Aussprechen-Könnens und eine Mitteilung des Trainers über eigene Erfahrungen mit solchen Themen können diese Belastung verringern und die Arbeitsfähigkeit im Seminar verbessern.
- **Umgang mit Kritik:** Auch in diesem Punkt ist Empathie von seiten des Trainers gefragt. Die Teilnehmer (vor allem aus der ehemaligen Führungsebene) haben gelernt, Kritik ohne Widerrede einzustecken. Dies darf nicht darüber hinwegtäuschen, daß sie durch Kritik sehr verletzbar sind. Um Kritik konstruktiv einzusetzen, ist

es nötig, daß sich der Trainer Klarheit darüber verschafft, was diese konkrete Kritik tatsächlich für diesen Seminarteilnehmer bedeutet.

- **Ausdrucksstil:** Häufig trifft man bei ostdeutschen Teilnehmern eine von Westdeutschen völlig unterschiedliche Artikulationsstruktur an. Oft kann man Andeutungen statt klarer Feststellungen oder direkter Fragen beobachten. Hier gilt es für den Trainer, gezielt nachzufragen, um Mißverständnissen vorzubeugen. Die Seminarteilnehmer sollten lernen, daß Offenheit und Deutlichkeit positive Konsequenzen haben.

In der spezifischen Bedingungsstruktur von Seminaren in der früheren DDR sind auch die Beziehungen zwischen den Teilnehmern zu beachten. Die Beziehungen innerhalb der Lerngruppe werden beeinflußt von der politischen Vergangenheit der einzelnen Teilnehmer, der Art der Bewältigung der Wende und der typischen Art des vorsichtigen, solidarischen oder feindseligen Umgangs miteinander.

- **Nähe/Distanz:** Ostdeutsche und Westdeutsche haben unterschiedliche Auffassungen darüber, wie nah oder wie distanziert man miteinander umgehen sollte. Während es ein Gütemerkmal ostdeutscher Solidargemeinschaft ist, viel Freizeit gemeinsam zu verbringen, sind die Westdeutschen daran interessiert, immer die „richtige" Distanz für sich und ihr Wohlbefinden einzuhalten. Deshalb braucht man feine Antennen für die jeweiligen Beziehungsangebote.

Entscheidende Bedeutung für den Seminarverlauf hat das Verhältnis zwischen Teilnehmer und Trainer. Hier stellt sich die Frage nach der Dynamik der pädagogischen Beziehung.

- **Autorität und Authentizität:** Die Teilnehmer haben ein feines Gespür für personale und formale Autorität und Authentizität (gemeint ist die Trennung der Meinung, die man in der Öffentlichkeit vertritt, von derjenigen, die man persönlich hat und im Freundeskreis äußert). Dies wird auch vom Seminarleiter erwartet.
- **Wunsch nach Beziehung und Mißtrauen:** Die Teilnehmer haben gegenüber den Trainern aus dem Westen einen deutlich zu erlebenden Wunsch nach enger Beziehung. Gleichzeitig besteht aber ein latentes Mißtrauen, dies könnte ausgenutzt werden. Das wird dann nach geltenden Gewohnheiten mit Beziehungsabbruch „bestraft". Hier spielen die früher in beiden Systemen erworbenen Fremdbildklischees eine Rolle. Wenn in der gemeinsamen Tätigkeit etwas nicht so wie geplant klappt und das Toleranzmaß erschöpft ist, rasten diese alten Klischees wieder ein. Beispiele sind die Ossi/Wessi-Witze und eine Zunahme der allgemeinen Resignation und Verstimmung zum Thema Wiedervereinigung und deutsch-deutsche Zusammenarbeit.
- **Passivität:** Wenn sich Teilnehmer auch dann nicht zu Wort melden oder beschweren, wenn sie grundsätzliche Aussagen, Begriffe und weite Passagen nicht verstehen, spielen altes Minderwertigkeitserleben und das Erleben des Trainers als „Herrschaftstyp" eine Rolle.

Auch der Einsatz von Medien und Methoden unterliegt besonderen Einflüssen. Hier stellt sich die Frage, wie auf die Lehrangebote und Lehrmethoden aus dem Westen reagiert wird.

- **Erreichen von Offenheit:** Offenheit darf in Seminaren nicht gefordert oder durch gruppendynamische Übungen etwa erzwungen werden. Vielmehr muß man als Trainer während des Seminars stets sensibel für diese Dimension sein und sie dann am konkreten Beispiel ansprechen, wenn entsprechende Reaktionen der Teilnehmer dazu herausfordern, das Problem offen anzusprechen.
- **Passivität:** Die Teilnehmer sind schwerer für Rollenspiele, Gruppenübungen, Diskussionen u. ä. zu aktivieren als Teilnehmer aus dem Westen. Das liegt an den bisherigen Erfahrungen mit Frontalunterricht und an der Theorie-Praxis-Schere in der beruflichen Weiterbildung.

Der unterschiedliche kulturelle Erfahrungshintergrund wirkt sich auf das Verhalten der Teilnehmer im Seminar aus. Umfeld und Sprache sind davon geprägt.

- **Andere Denkstrukturen:** Die Denkstrukturen und Grundsätze aus dem Westen (wie z. B. kooperativer Führungsstil oder Managementtechniken) können nicht direkt übernommen, sondern müssen „übersetzt" werden, weil es keinen gleichartigen Erfahrungshintergrund gibt. Dazu kommen, neben einer spezifischen Psycho-Logik der Vermeidung von Problemen, andere Problemlöse-Auffassungen bei der Ist- und Zielbestimmung und der Auswahl der Mittel der Zielerreichung.
- **Andere Begriffe:** Es gibt eine Reihe von Begriffen, die in den alten Bundesländern anders verstanden werden als in den neuen (z. B. konservativ, Authentizität, Initiative). Hinzu kommt die Verwendung von oftmals völlig unbekannten Abkürzungen. Bewährt hat sich das ständige Nachfragen, wie denn die einzelnen Begriffe gebraucht wurden und werden.
- **„Andeutungsverhalten":** Bei den Teilnehmern ist das „Andeutungsverhalten" weit verbreitet. Dabei drückt man seine eigene Meinung nicht deutlich aus, sondern deutet sie nur vorsichtig an, um sich jederzeit wieder davon distanzieren zu können. Man hat die Kunst entwikkelt, über Andeutungen zu kommunizieren.

Wie verwerten die Teilnehmer nun die Erfahrungen aus den Seminaren im Alltag? Welche Auswirkungen haben die Seminare auf die Praxis — und zwar nicht nur im beruflichen, sondern auch im privaten Bereich?

- **Schnelle Verhaltensübernahme:** Die Teilnehmer sind relativ schnell bereit, neue Verhaltensweisen zu übernehmen. Dabei fällt jedoch auf, daß die damit verbundenen inneren Haltungen häufig abgelehnt werden. Das „neue" Verhalten ist daher sehr instabil. Es hat sich bewährt, diese Umstellungsschwierigkeiten im Seminar zu thematisieren und Möglichkeiten der gegenseitigen Hilfestellung aufzuzeigen.

Ihre Trainingserfahrungen in den neuen Bundesländern haben sie auf einen gemeinsamen Nenner gebracht (von links nach rechts): Dr. Werner Ehrhardt, Jens Uwe Martens, Prof. Dr. Lutz von Rosenstiel, Erhard Schönberg, Prof. Dr. Bernd Weidenmann

- **Privatbereich:** Die politische Umstellung hat dazu geführt, daß die Teilnehmer auch in vielen Privatsituationen großen Unsicherheiten ausgesetzt sind und diese zu verkraften haben. Es lohnt sich fast immer, den privaten Bereich in die Verdeutlichung von Seminarthemen miteinzubeziehen. Manchmal wird der Erfolg eines Seminars gerade dadurch ermöglicht, daß die Ähnlichkeit von Problembewältigungsstrategien im fachlich-sachlichen Bereich mit dem persönlichen Bereich das Verständnis der Seminarinhalte wesentlich erleichtert hat.

Auf einen Trainer kommen in den neuen Bundesländern hohe Erwartungen zu. Die Trainer sind gefordert, sowohl neue Fähigkeiten als auch neue Einstellungen zu vermitteln. Dabei sind die im Westen üblichen teilnehmerzentrierten Vermittlungsmethoden wie Gruppenübungen, Rollenspiele etc. von großem Nutzen. Die Teilnehmer können so erleben, was die aktive Mitwirkung an kollektiven Prozessen bedeutet.

Sinnvoll ist es dabei, sich mit den ostdeutschen Mentalitätsbesonderheiten und den daraus resultierenden Verhaltensweisen, Einstellungen und Werten intensiv auseinanderzusetzen. Trainer aus den neuen Bundesländern haben hierzu authentisches Wissen. Westtrainer sollten zu ihnen Kontakt suchen und, wo immer möglich, mit ihnen zusammenarbeiten. Sie verringern auf diese Weise die Gefahr, daß Vorurteile, Mißverständnisse und Überheblichkeit ihre Arbeit negativ beeinflussen.