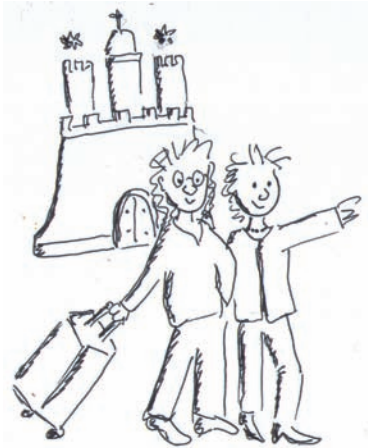


# Mit dem Inneren Team in Moskau

Von Regine Heiland und Heike Pfitzner



Welche kulturellen Unterschiede für ein Training in einem fremden Land zu beachten sind, erst recht, wenn es um Kommunikationsmodelle geht, beschreiben unsere Autorinnen.



Unser Auftrag in Moskau ist es, erfahrenen russischen Führungskräften und Business-Trainern Wissen und Anwendungsfertigkeiten zu Grundmodellen aus der Schule Schulz von Thuns vorzustellen. Dabei handelt es sich um das Innere Team, das Kommunikationsquadrat, das Wertequadrat und um das Riemann-Thomann-Modell zur Beschreibung der Persönlichkeit. Unser Anliegen ist es, die Kolleginnen mit den Ideen dieser Modelle „anzustecken“, sodass sie Lust bekommen, mehr darüber zu lernen.

Im September 2012 weilten Regine Heiland und Heike Pfitzner aus Hamburg in Moskau. Für Regine Heiland, Geschäftsführerin des Beratungsunternehmens elbdialog GbR, Mitglied des Arbeitskreises „Kommunikation und Klärungshilfe“ um Friedemann Schulz von Thun und seit über 20 Jahren selbstständig als Trainerin und Coach, war es das erste Mal. Heike Pfitzner, die das Dolmetschen übernahm, ist seit über 20 Jahren als Trainerin und Coach vor allem in Russland tätig. Sie hat mehrere Jahre in Moskau gelebt.

Es bot sich natürlich an, die Modelle für die eigene mentale Vorbereitung zu nutzen. Mit dem Modell des Inneren Teams zum Beispiel (Schulz von Thun, 1998) lässt sich das Miteinander und Gegeneinander unterschiedlicher Anteile und Stimmen innerhalb eines Menschen aufschlussreich darstellen.

**Regine:** In meinem Inneren Team melden sich drei Hauptstimmen. Die neugierige *Abenteuerlustige* gibt offenbar den Ton an. Sie wähnt in Moskau ein wunderbares Tätigkeitsfeld und ruft: „Auf zu neuen Ufern!“ Sie sorgt dafür, dass es in meinem Berufsleben stete Erneuerung gibt und

ich mich auch auf unsicheres Terrain begeben. Experimente sind für sie erwünscht! Dass sie soweit in den Vordergrund rücken kann, hängt damit zusammen, dass die *Mutter* in mir weniger gefragt ist. Lange stand sie (gern) im Zentrum. Doch jetzt sind meine Söhne schon recht groß – und ich gewinne neue Freiheiten dazu. Andere Teammitglieder, wie die *Abenteuerlustige*, können spielführend werden. Die *Pionierin* in mir hat Freude, etwas, was ich als wertvoll erlebt habe, in die Welt zu tragen. Sie springt bei der Frage: „Sollen wir unser Wissen um die Kommunikationspsychologie nach Moskau tragen?“ sofort auf die Bühne und ruft: „Unbedingt!“

**Heike:** Die *Verantwortungsvolle* in mir ist sich sicher, dass sie alle sprachlichen und kulturellen Ressourcen hat, die einen Transfer der Modelle auf dieser Ebene gelingen lassen.



Heikes Inneres Team mit der Verantwortungsvollen, der Völkerverständigungsbeauftragten und der Neugierigen

sen. Sie nimmt die Herausforderung gern an, die Modelle so an den russischen Kontext anzupassen, dass sie begeistert aufgenommen werden. Dass sich dieser innere Teil die damit verbundenen Aufgaben auf die Schultern hebt, ist der *Völkerverständigungsbeauftragten* zu verdanken. Sie meint: „Wer, wenn nicht du, kann hier eine gute Brücke zwischen Deutschland und Russland bauen?“ Die dritte Stimme kommt von einer *Neugierigen*. „Wollen wir doch mal sehen, ob das klappt!“ Sie ist immer bereit, sich auf Neuland zu wagen und für die Umsetzung ungewöhnlicher Ideen auch etwas zu riskieren.

Zunächst waren wir organisatorisch herausgefordert. Drei Tage vor dem Start kündigte uns das Hotel, in dem das Seminar stattfinden sollte. Unsere beiden Ansprechpartnerinnen vor Ort, die Trainerinnen Olga Prokofjewa und Eleonora Sandulenko, suchten hektisch nach einem Ersatz. Olga hatte das Seminar offenbar auch anders angekündigt als vereinbart und u. a. von drei Tagen auf zweieinhalb Tage gekürzt. Und sie hatte den Führungskräften teils andere Trainingsinhalte versprochen als vereinbart.

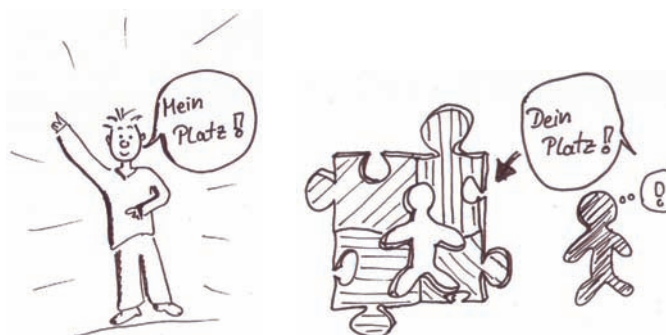
**Regine:** Nach Ankunft in Moskau musste ich in der Nacht meinen Seminarfahrplan rasch anpassen. Den für mich schwierigsten Moment aber erlebte ich mit meiner Vorstellung durch Eleonora zur offiziellen Eröffnung des Seminars. Sie begann: „Es ist uns nach über drei Jahren gelungen, die einzigartige und berühmte ..., die schon seit Jahrzehnten mit dem weltbekannten Kommunikationspsychologen Prof. Schulz von Thun zusammenarbeitet und eine ausgewiesene Koryphäe auf ihrem Fachgebiet ist, nach Moskau zu holen“ und so weiter und so fort. Das war mir peinlich.

Schon hier wurden die kulturellen Unterschiede zwischen unseren beiden Ländern deutlich. In Deutschland gilt Bescheidenheit als schätzenswerte Eigenschaft, in Russland eher als eine Schwäche. Im Training selbst entstand dann unerwartet schnell ein enger Kontakt zu den Teilnehmern. Die Trainerin wurde voll akzeptiert. Eleonora, die bei dem gesamten Training dabei war, erklärte es damit, dass die sehr emotionale Art der Gasttrainerin aus Hamburg, viel von sich als Mensch zu zeigen, gut zu den Vorlieben der russischen Teilnehmerinnen passte. Zur Trainingsmethodik zählt es, viel zu zeichnen und zu visualisieren und die Teilnehmerinnen auch mit Rollenspielen zu aktivieren. Und so die Inhalte nonverbal lebendig werden zu lassen.

Ein solcher Zugang funktioniert in Moskau gut. Warum?

Die interkulturelle Forschung (Rösch, Thomas, Schroll-Machl, Huijser, Trompenaars u. a.) hat viele Dimensionen analysiert, um Kulturen zu unterscheiden. Eine Dimension ist die Bedeutung, die das Individuum in einer Situation hat.

So kann eine Person entweder (a) eher aus ihrem Inneren heraus agieren oder andererseits (b) gemäß der äußeren Erwartungen, die ihre soziale Umgebung an sie stellt.



Ich-zentrierte Kultur

Gruppen-zentrierte Kultur

Im Falle a wirkt ihre Individualität (Charakter, Talente, Kompetenzen, Einstellungen) als Triebkraft für ihr Verhalten. Solche Gesellschaften sind stärker individualistisch aufgebaut und zeichnen sich durch eine große Aufgabenorientierung aus. Erst durch die konkrete Aufgabe wird die einzelne Person sichtbar und kann ihre Talente unter Beweis stellen. Das hat einen direkten Einfluss auf den Kommunikationsstil, u.a. in Seminaren und Beratungen. Typisch für solches Verhalten sind sehr direkte Redebeiträge, wenig Rücksicht auf Formalitäten oder vorgeschriebene Prozeduren. Menschen mit dieser kulturellen Herkunft wollen meistens in einer Situation klarmachen, wo sie stehen und was sie können. Der Großteil (west-)deutscher Kommunikation basiert auf dieser Aufgabenkultur.

Im Fall b ist das Verhalten einer Person stärker an den äußeren Rollenmustern ausgerichtet, die ihre soziale Umgebung (Seminargruppe, Kollektiv, Unternehmen, Gesellschaft) erwartet. Personen stellen sich in ihrer Kommunikation u. a. darauf ein, welchen sozialen Rang sie und ihre Gesprächspartner innerhalb des sozialen Gefüges einnehmen. Der Rang wird nach außen sichtbar, etwa über Statussymbole wie Kleidung oder andere materielle Güter, und auch über die Art und Weise, mit welchen Worten eine Trainerin vorgestellt wird. In diesen Kulturen sind Personen stark darauf fokussiert, ihre Aufgaben entsprechend ihrer Rolle und gemäß den Erwartungen zu erfüllen. Das führt zu rollenkonformem Verhalten, gekoppelt mit dem Wunsch, für diese Art der Regeltreue Anerkennung zu bekommen. Russland gehört eindeutig zu den Ländern, in denen die Mehrheit der Menschen stärker der Rollenorientierung folgt.

Das Kommunikationsquadrat zeigt, wie ein und dieselbe Aussage in einer Anfangssituation kulturell verschieden gedeutet wird und andere Botschaften herausgehört werden. Zur Erinnerung: Das Kommunikationsquadrat verdeutlicht vier Aspekte einer jeden Äußerung.

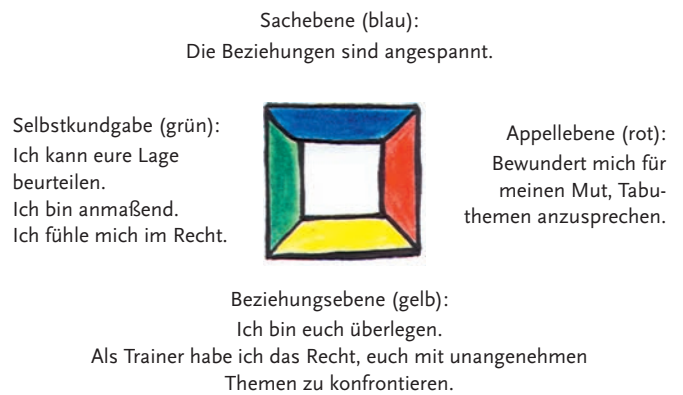
**Sachaspekt** (blau): worüber ich informiere  
**Selbstkundgabeaspekt** (grün): was ich von mir selbst preis- und kundgebe  
**Beziehungsaspekt** (gelb): wie aus meiner Sicht unsere Beziehung aussieht  
**Appellaspekt** (rot): was ich mit meiner Äußerung erreichen möchte

**Heike:** Ich erlebte einmal, wie ein deutscher Trainer in einer russischen Provinzstadt im Beisein seiner russischen Auftraggeber und einer Vertreterin der örtlichen Verwaltung ein Seminar mit folgenden Worten eröffnete: „Seit den Pussy Riots haben sich die Beziehungen zwischen Russland und Deutschland verschlechtert und darum finde ich Kommunikationstrainings wie meines hier besonders wichtig!“ Selbstsicher ging er dann zur Abfrage der Erwartungen über, erhielt aber keine Antwort von den russischen Teilnehmern.

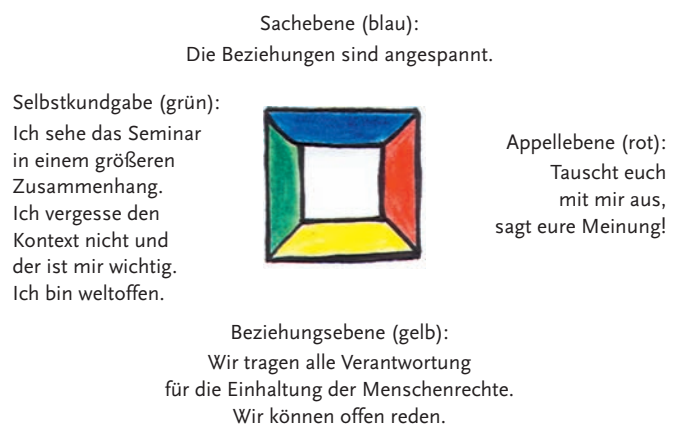
Was war passiert? Der deutsche Trainer war der Meinung, einen guten Seminarstart gestaltet zu haben, nach allen Regeln der (deutschen) Kunst und der themenzentrierten Interaktion<sup>1</sup>. Doch aus der Sicht der russischen Teilnehmer verließ der deutsche Trainer die ihm zustehende Rolle, als er im Beisein einer Vertreterin der regionalen Staatsmacht über Politik sprach und es wagte, als „kleiner Trainer“ Kritik an der Staatsführung zu üben. Damit hatte er eine Grenze übertreten, er erschien aus russischer Sicht nicht mehr berechenbar. Die Erwartungsabfrage wurde abgelehnt.

Dieses Beispiel illustriert eine weitere Dimension, nach der wir Kulturen unterscheiden können. Die Dimension der Kontextorientierung. Edward Hall (1998) untersuchte Kommunikationsstile und stellte fest, dass Menschen in einem Gespräch verschieden viele Ebenen an Informationen nutzen. So gibt es Kulturen, die er mit „low context“ bezeichnet, in denen nur eine Ebene – das gesprochene Wort – genutzt wird. Nur was explizit gesagt wird, wird zur Erklärung eines Sachverhalts genutzt. Deutschland ist ein Beispiel dafür.

Anders in Russland, einem Land mit „high context“. Hier sind Menschen darin geübt, neben dem ausgesprochenen Wort die Vorgeschichte der Situation, das konkrete Setting, die Bedeutung der anwesenden Personen, Körpersignale usw. mitzulesen und erst aus dieser umfangreichen Kontextinformation ihre Schlüsse zu ziehen. Mit der Brille des Kommunikationsquadrates betrachtet sehen die Aussagen des Trainers für die russischen Teilnehmer wohl eher so aus:



Wir können davon ausgehen, dass bei den russischen Teilnehmern vorrangig das gelbe Ohr auf Empfang gestellt ist. In Deutschland, als einer aufgabenorientierten Kultur, würde die Mehrzahl der Teilnehmenden diese Äußerung wohl in etwa so interpretieren:



**Regine:** In Bezug auf meine Trainerinnenrolle bin ich aufgefordert, mich auf mehreren Ebenen zu bewegen. Was den Landeskontext angeht, muss ich akzeptieren, eine Anfängerin zu sein, die sich nicht auskennt und kein Recht auf Urteile hat. Anfängerin zu sein bedeutet für mich, respektvoll vor dem Fremdsein zu bleiben und mir der eigenen beschränkten Weltsicht bewusst zu sein, mein Nichtwissen zu akzeptieren und Unterschiede klar wahrzunehmen, aber nicht zu bewerten, und mich zu interessieren.

Was die fachliche Seite angeht, muss ich die angekündigte Spezialistin aus dem Ausland sein. Die Teilnehmerinnen erwarten diese Expertin. So muss ich beides

<sup>1</sup> Die themenzentrierte Interaktion ist eine Methode der Gruppenleitung, bei der es darum geht, den Einzelnen, die Gruppe, das Thema und die Umwelt („globe“) in Balance zu bringen. Ruth Cohn ist die Begründerin dieser Lehre der Gruppenleitung. Literatur: Ruth Cohn: Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion, Stuttgart, 1975, Klett-Cotta.

gleichzeitig nach vorne bringen, denn zu viel Bescheidenheit auf dieser Ebene würde als Schwäche ausgelegt werden und wiederum Enttäuschung auslösen.

Dass diese beiden Rollen passend im Moskauer Training waren, konnten wir daran erkennen, dass die Teilnehmerinnen schnell in die vorgeschlagenen szenischen Darstellungen und Rollenspiele gingen. Ihre Spiellust und Ernsthaftigkeit beeindruckten. Des Weiteren trugen die Frauen und Männer in dem Seminar auch persönliche Anliegen in die Gesamtgruppe und zeigten wenig Angst, private Details von sich preiszugeben. Da erleben wir in Deutschland mit seiner kulturellen Trennung von privat und Arbeit oft mehr Zurückhaltung. In den Pausen wurde ich sehr persönlich um Rat gefragt, obwohl ich zum ersten Mal in Moskau war.



Die Anfängerin in „Landeskunde“ und der „Star“ aus dem Ausland

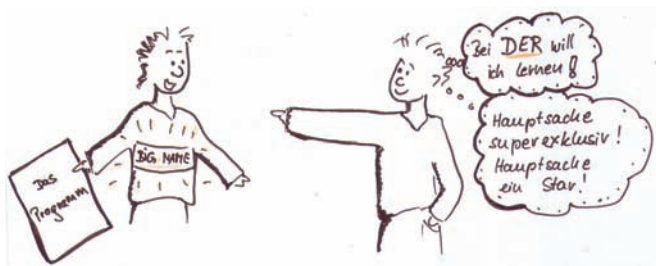
Die folgende Tabelle fasst die wichtigsten Erkenntnisse zusammen.

Aufgaben für Traineeinnen zu Beginn	Deutsche Gruppe	Russische Gruppe
Kontakt herstellen	Formales Setting: Persönliche Ansprache direkt zum Start Individuelle Vorstellung Einstieg über low context-Aussagen	Informelles Setting: Begrüßung vor dem Start, Kaffee oder Gebäck als Anlass Offizielle Ansprache an die Gruppe Berücksichtigen der high context-Orientierung
Autorität etablieren	Fachliche Kompetenz Individualität und eigene Erfahrung Praxisbezug mit direkter Verbindung zur Aufgabe Selbstsicherheit Moderatorenrolle	Darstellung des eigenen Status Zugehörigkeit zu wichtigen Gruppen Bezug zu bedeutsamen anderen Personen oder Organisationen Expertenrolle
Orientierung geben	Fester Zeitrahmen Tagesstruktur sichtbar auf dem Flipchart Keine Ausnahmen bei den Regeln	Grobe Zeitstruktur reicht Regeln sind flexibel Stärke zeigen bei Konflikten
Rahmen setzen	Regeln der Arbeit gemeinsam erarbeiten Hoher Wert von formalen Verbindlichkeiten (wie Handys aus)	Im Fluss sein und flexibel mit den Bedürfnissen der Teilnehmerinnen umgehen Ausnahmen gestatten
Ziele und Erwartungen klären	Individuelle Abfrage über Karten Sichtbarkeit für alle Realistische Erwartungen wecken	Oft unklare persönliche Ziele Hohe Außensteuerung (bin geschickt worden ...)
Wann sagen die Teilnehmer: „Tolle Trainerin“?	Die kennt sich echt aus und hat praktische Erfahrungen!	Die ist charismatisch und reißt uns mit! Die ist bekannt!
Methodischer Ansatz	Wir arbeiten mit Modellen – statt mit Geschichten.	Viel Arbeit über Fallbeispiele.

In Deutschland orientieren sich Menschen bei der Auswahl eines Trainings eher an den konkreten Inhalten und daran, was sie lernen wollen. Der Trainer/die Trainerin ist nicht egal, aber zweitrangig und bildet die Brücke zu der höheren Kompetenz.



„Das will ich lernen“



„Bei der Trainerin will ich lernen“

Russen ist an einem Training wichtig, dass es von jemandem mit bekanntem Namen (Status) geleitet wird. Man lernt von einer Berühmtheit und gewinnt damit selbst an sozialem Status. Die Inhalte sind nicht egal, aber eher zweitrangig.

Es gibt ein wunderbares Buch von Javier Marias (1996), in dem der Autor in einem Kapitel die Macht und den Einfluss von Übersetzern beschreibt: Juan und Luisa haben die Aufgabe, ein Treffen zwischen zwei Staatsführern zu dolmetschen. Gleich am Beginn des Treffens verändern beide

durch das Einfügen kleinster Höflichkeitsfloskeln die Atmosphäre des Gesprächs. Den Satz des gastgebenden Politikers: „Soll ich einen Tee für Sie bestellen?“ übersetzt der Dolmetscher Juan aus Furcht vor einem weiteren belanglosen, langweiligen, nutzlosen Gespräch mit: „Sagen Sie, liebt man Sie eigentlich in Ihrem Land?“

Durch diese bewusste Verfälschung der Begrüßung öffnen sich beide für eine tiefeschürfende Diskussion über Politik und Liebe, ohne dass die beiden Politiker die Manipulation bemerken. Absichtslos – sozusagen aus Versehen – können sich auch in einem Training bei der Übersetzung von einer Sprache in die andere minimale oder größere Änderungen im Transfer von Sinn und Emotionen ergeben, die auf lange Sicht den Prozess heftig beeinflussen.

Dass wir beide erfahrene Trainerinnen sind, hat dem Seminarschehen gut getan. Zum Beispiel da, wo nicht nur die Worte, sondern auch Stimmungen zu transportieren waren. Oder Szenen kurz angespielt wurden, und dann von der Übersetzerin mit Leben gefüllt wurden.

Die Neugierige bzw. die Abenteuerlustige in unserem Inneren Team sind voll auf ihre Kosten gekommen. Die Völkerverständigung im Kleinen war erfolgreich. Das Experiment haben wir beiden deutschen Trainerinnen und unsere beiden russischen Kolleginnen Olga und Eleonora für so gelungen beurteilt, dass wir nun gemeinsam eine Coachingschule in Moskau aufbauen werden.

#### Literatur

- Lasch, Ines und Leymann, Angela (2007): Der Tanz mit dem russischen Bären, Redline Wirtschaft, Heidelberg
- Edward Hall (1998). In: „Basic Concepts of intercultural communication“, Hrsg. Milton Bennett, Nicholas Brealey Publishing, Boston, S. 61
- Marias, Javier (1996): Mein Herz so weiß. Klett-Cotta, Stuttgart, S. 67 ff
- Reitschuster, Boris (2009): Russki extrem. Ullstein, Berlin
- Schulz von Thun, Friedemann (1998): Miteinander Reden: Das Innere Team. Rowohlt, Reinbek
- Die Frau mit den 5 Elefanten. Ein Dokumentarfilm über die Do-stojewskij-Übersetzerin Swetlana Geier von Vadim Jendreyko, 2009



**Regine Heiland**, Trainerin, Beraterin und Coach, Geschäftsführerin des Beratungsunternehmens elbdialog GbR. [heiland@elbdialog.com](mailto:heiland@elbdialog.com)  
**Dr. Heike Pfitzner**, Trainerin und Coach, Leiterin des STIC-Supporting Teams in Change, einem Internationalen Trainingsnetzwerk. [dr.pfitzner@stic-deru.de](mailto:dr.pfitzner@stic-deru.de)

