

mondial

3 Kosovo-albanische Wertewelt: Persönliche Eindrücke aus einem Land im Umbruch **6** Bucuresti kommt von ›bucurie‹, und ›bucurie‹ heißt Freude **8** Netzwerke und Kostenfallen – unliebsame Überraschungen **13** Überschreitung als Regel: deutsch-polnische Zusammenarbeit seit 1989 **16** Fotostrecke Zypern **21** Milyen kár! Eine Fallgeschichte deutsch-ungarischer Unternehmenskommunikation **24** »Wann waren Sie eigentlich zum letzten Mal direkt?« **27** Trainieren im Spannungsfeld. Eine Replik **28** Neue wissenschaftliche Publikationen **29** Die Bilder im Kopf: Eine Ausstellung im Jüdischen Museum Berlin **32** Fünfzehn Fragen an Interkulturalisten **33** Interkulturelle Trainer durchleben Identitätskrise **36** SIETAR Weltkongress in Granada **37** Veranstaltungen



Editorial

Inhalt

Liebe Leserinnen

und liebe Leser, nach einem Relaunch erscheint das SIETAR Journal in neuer Form und mit einem neuen Namen. Wir freuen uns, Ihnen die erste Ausgabe von **mondial**, dem SIETAR Journal für interkulturelle Perspektiven, vorzustellen! Ihr Feedback auf die Leserbefragung und Ihre Anregungen haben zur Realisierung von **mondial** beigetragen, und auch der Wunsch des Vorstands von SIETAR Deutschland und der Redaktion, das Journal weiter zu entwickeln und zu professionalisieren, konnte umgesetzt werden. Viele neue Ideen und konstruktive Vorschläge sind in den Relaunch eingeflossen, zugleich wurde auch einiges Vertraute und Bewährte beibehalten.

Der aktuelle Fokus **Südosteuropa** richtet unseren Blick auf die Regionen und Länder Kosovo, Rumänien, Zypern und Ungarn. Persönliche Erfahrung, Expertengespräch, ein Fotobebericht sowie eine Fallgeschichte eröffnen eindruckliche Zugänge zu multiethnischen Gesellschaften in unserer Nachbarschaft, die gegenwärtig einen rasanten Wandel vollziehen.

In der Rubrik **Dialog** werden in **mondial** künftig Forscher und Praktiker in einen problemorientierten Diskurs zu ausgewählten interkulturellen Brennpunkten treten. Im Dreischritt von These, Antithese und Synthese werden kontroverse Argumente nachvollziehbar gemacht und gemeinsam Positionen erarbeitet.

Neben Themenschwerpunkt und Forscher-Praktiker-Dialog bietet **mondial** auch Raum für eigenständige Beiträge zu den Bereichen interkulturelle Zusammenarbeit, Austausch und Begegnung. Lassen Sie sich von weiteren Rubriken überraschen, die **mondial** künftig prägen werden!

In diesem Sinne wünschen wir Ihnen viel Freude mit mondial.

Ihr Redaktionsteam, Friederike von Denffer, Uli Bauer

Südosteuropa

- 3 Kosovo-albanische Wertewelt: Persönliche Eindrücke aus einem Land im Umbruch**
Heike Hildesheim und Martina Müller-Krüger
- 6 Bucuresti kommt von ›bucurie‹, und ›bucurie‹ heißt Freude**
Rita Booker-Solymosi
- 8 Netzwerke und Kostenfallen – unliebsame Überraschungen**
Rita Booker-Solymosi im Gespräch mit Cristian Bizau
- 16 griech.: Kýpros, türk.: Kıbrıs**
Ein Fotobebericht von Ulrich Bauer
- 21 Milyen kár...**
Eine Fallgeschichte deutsch-ungarischer Unternehmenskommunikation
Sylvia Schroll-Machl und Christine Sontag

Dialog

- 24** Vermittlung interkultureller Kompetenzen mit linguistischen Mitteln oder: »**Wann waren Sie eigentlich zum letzten Mal direkt?**«
Peter Jandok
- 27 Trainieren im Spannungsfeld**
Eine Replik zum Beitrag von Peter Jandok
Steffen Henkel

Themen

- 13 Überschreitung als Regel**
Der Wandel deutsch-polnischer grenzüberschreitender Zusammenarbeit seit 1989
Ulrich Best
- 29 Die Bilder im Kopf**
Eine Ausstellung im Jüdischen Museum Berlin widmet sich populären Klischees
Thorsten Beck

Serie

- 28 Neue wissenschaftliche Publikationen**
- 32 15 Fragen an Interkulturalisten**

Aktuell

- 33 Interkulturelle Trainer durchleben Identitätskrise**
Stéphanie Stephan
- 36 »Wie beeinflusst die Globalisierung Kulturen, wie formen Kulturen die Globalisierung?«**
SIETAR-Weltkongress in Granada, 22.– 29. Oktober 2008
Candela Julia Fernández und Mete Atam
- 37 Veranstaltungen**
- 38 SIETAR Deutschland Regionalgruppen**
- 39 Impressum**

Kosovo-albanische Wertewelt: Persönliche Eindrücke aus einem Land im Umbruch

Heike Hildesheim und Martina Müller-Krüger

Ein dunkles, zugiges Beton-Treppenhaus eines Hochhauses in Prishtina, der Hauptstadt des Kosovo. »Funktioniert wohl der Aufzug?« Ich entscheide mich vorsichtshalber für die Treppe – wie es mir meine Gastgeberin, Rifadije Ahmeti, empfohlen hat. Die Zwei-Zimmer-Wohnung der Familie, die ich besuche, strahlt hingegen eine helle Freundlichkeit aus. Warmherzig werde ich empfangen von drei Generationen: von Vater, Mutter, Großvater und zwei aufgeregten Töchtern, von denen die ältere mit ihren zwölf Jahren munter Small talk in englischer Sprache führt. Während die Mutter das Essen zubereitet, geben die Kinder stolz und selbstverständlich ein kleines Hauskonzert auf ihren Instrumenten Geige und Keyboard. Trotzdem: Wäsche waschen war heute nicht möglich, und auch das Kochen hat sich verzögert, denn es gab einige Stunden weder Wasser noch Strom. Aber das ist normal hier: Das Alltagsleben muss sich der Mangelsituation anpassen.

Während die vierköpfige Familie Ahmeti in einer eigenen Wohnung in der Hauptstadt lebt, wohnt die 14-köpfige Familie Saraçi in einem kleinen, gemütlichen Haus auf dem Land. Sie teilt sich alles, was die einzelnen Familienmitglieder erarbeiten. Ohne diese Solidarität könnten nicht alle überleben. Der 54-jährige Vater, dessen Familie im Krieg gegen die Serben alles Eigentum verlor und der schwer erkrankte, erhält eine Invalidenrente von vierzig Euro monatlich. Die Mutter kümmert sich aufopferungsvoll um die Versorgung der Großfamilie. Vier Kinder sind noch schulpflichtig. Die Familie ist im wesentlichen Selbstversorger. Trotz der knappen Mittel zaubern sie köstliches, selbstgemachtes Essen auf den Tisch: *Flija*, *Pita*, eingelegte Paprika, Weißkäse und Maisbrot. Die Mahlzeiten werden

gemeinsam eingenommen, *Tradition und Moderne: Prishtina* der Gast wird von der Hausfrau stets als erster bedient, danach das männliche Familienoberhaupt. Diese, über Jahrhunderte gepflegte kosovo-albanische Tradition lebt bis in die Gegenwart fort.

Kosova – wie die Kosovo-Albaner ihr Land nennen – hat am 17. Februar 2008 seine Unabhängigkeit erklärt und ist von den USA und der Mehrheit der EU-Mitgliedsstaaten anerkannt worden. Ungeachtet der völkerrechtlich umstrittenen Situation und der ungelösten Frage des Zusammenlebens mit der serbischen Minderheit ist dieser Status ein lang ersehnter Traum der Kosovo-Albaner. Seitdem die NATO 1999 serbische Truppen nach massiven Übergriffen auf die albanische Bevölkerung verdrängte und die Region unter UN-Protectorat gestellt wurde, hatte sich u.a. der (verstorbene) Präsident Rugova, der für seine gewaltfreie Haltung bekannt war, für eine Unabhängigkeit eingesetzt. Diese scheiterte jedoch immer wieder an der Uneinigkeit und Unentschlossenheit der internationalen Gemeinschaft. Nicht zuletzt deswegen hatte sich die bewaffnete UÇK gebildet, der auch der heutige Regierungschef Thaçi angehörte. Nun hoffen die Menschen, dass in der Unabhängigkeit getroffene Entscheidungen von Parlament und Regierung zu Handlungsfähigkeit führen, die vor allem die wirtschaftliche Situation im Lande verbessert.

Was zeichnet Kosovo-Albaner aus? – Anmerkungen zu kosovo-albanischer Identität und Wertewelt Die Identität der Kosovo-Albaner nährt sich aus dem Stolz, ihre Kultur und Sprache durch die Stürme der Geschichte bewahrt und weiter

Netzwerke und Kostenfallen – unliebsame Überraschungen

Rita Booker-Solymosi im Gespräch mit Cristian Bizau

Ob freiwillig oder vom deutschen Großkunden gezwungen: Immer mehr Unternehmen produzieren in Osteuropa vor Ort. Oft zeigt sich jedoch, dass die ursprünglichen Erwartungen hinsichtlich des erforderlichen lokalen Personals ebenso wenig erfüllt werden wie in Bezug darauf, ob sich Arbeitsabläufe oder Qualitätsstandards wie in Deutschland durchsetzen lassen. Die Folge ist, dass unterstellte Kostenvorteile schnell wegschmelzen oder im schlimmeren Fall Zusatzkosten zum Scheitern des Osteuropa Engagements führen. Im Gespräch mit Wirtschaftsprüfer Cristian Bizau wird deutlich, dass Erwartungen und Realität nicht immer übereinstimmen müssen. Welches sind die häufigsten Fehleinschätzungen? Wo lauern die Kostenfallen? Seine Empfehlungen geben wertvolle Hinweise für die Planung internationaler Unternehmen. Gleichzeitig finde ich seine Perspektive aus einem anderen Grund sehr interessant: Herr Bizau hat es mit 27 Jahren als Geschäftsführer und Inhaber einer Bukarester Beratungsfirma geschafft, nicht nur internationale Kunden als so junger Wirtschaftsprüfer zu gewinnen, sondern repräsentiert genau die Generation von rumänischen Unternehmern, die internationale Dienstleistungsstandards und privatwirtschaftlich ethische Geschäftspraktiken in Rumänien vorleben und fördern. Aufgrund seiner bisherigen Biografie gehört er außerdem zur jungen rumänischen Elite, die so wohltuend weltoffen denkt. Während seines Studiums der Wirtschaftsinformatik in Cluj (Klausenburg, Siebenbürgen) schloss er sich der weltgrößten Studentenorganisation AIESEC an, die ihn für ein Praktisches Jahr nach Litauen schickte. Anschließend absolvierte er das letzte Studienjahr mit Bestnoten an der renommierten Bukarester Wirtschaftsuniversität. Was fällt ihm in der Zusammenarbeit mit internationalen Mitarbeitern und Kollegen auf? Welche Schlüsse zieht er daraus für die

Zukunft seiner Generation in einer Weltwirtschaft, in der anscheinend die Karten neu gemischt werden?

Rumänischer High Potential Cristian Bizau ist jetzt 32 Jahre alt, Rumäne mit ungarischer Abstammung, spricht vier Sprachen fließend und erlebt aufgrund seiner aktiven Mitgliedschaft bei den AIESEC Alumni, BNI Romania, und den beiden selbst gegründeten rumänischen Netzwerken www.antreprenor.ro und www.academiadenetworking.ro nicht nur die Zusammenarbeit mit internationalen Kunden im eigenen Unternehmen, sondern erfährt durch den Kontakt mit anderen Entscheidungsträgern aus europäischen Firmen auch viel über deren Geschäftsalltag in Rumänien.

Gehen Sie bedacht auf den

osteuropäischen Markt! Herr Bizau bedauert, dass in Medienberichten vor

allem von den großen Absatzchancen, der Nähe zum Beschaffungsmarkt oder den niedrigen Lohnkosten gesprochen wird. »Von den Bruchlandungen hört man zu wenig.« Diese erlebt er aber Vorort und erfährt von ihnen im Austausch mit anderen Europäern. »Man kommt mit großen Erwartungen und demzufolge unzutreffenden Annahmen und Kalkulationsgrundlagen. Dann tauchen plötzlich Kosten auf, an die man nie gedacht hat.«

Der Einsatz von komplexen Maschinen

kann Zusatzkosten auslösen! Cristian Bizau beobachtet, dass deutsche Firmen oft komplexe, computergesteuerte Maschinen in ihren Werken in Rumänien aufbauen, ohne zu bedenken, dass die lokalen Mitarbeiter (noch) nicht die Kenntnisse und Erfahrungen haben, diese Anlagen richtig zu bedienen und instand zu halten. »Für das Anlernen, die Wartung, die Instandhaltung und die Reparatur benötigt man die häufige Anwesenheit deutscher Fachkräfte. Diese müssen dann für viel Geld eingeflogen werden, das sind erste Zusatzkosten, an die man am Anfang nicht gedacht hat.« Grundsätzlich zeigten Rumänen beim Umgang mit den Maschinen ein anderes Denken und eine andere Geisteshaltung. »Für Deutsche ist präventive Wartung und vorausschauende Instandhaltung sehr wichtig. Sie agieren, während wir Osteuropäer reagieren. Sie stellen Wartung und Instandhaltungspläne auf und halten sich strikt daran, was für manche Osteuropäer nicht immer nachvollziehbar ist. Sie versuchen, durch das zeitnahe Austauschen von Ersatz- und Verschleißteilen und durch das strikte Einhalten von Wartungs- und Instandhaltungsintervallen die Lebensdauer der Anlagen zu erhöhen, auch wenn es kurzfristig günstiger wäre, auf den einen oder anderen Schritt zu verzichten.«

Überschreitung als Regel

Der Wandel deutsch-polnischer grenzüberschreitender Zusammenarbeit seit 1989

Ulrich Best

Interkulturelle Kommunikation bedeutet in Deutschland und in Europa vor allem die Zusammenarbeit über Grenzen hinweg. Wie hat sich aber die Rolle von grenzüberschreitender Zusammenarbeit geändert, welche Bedingungen regulieren heute die Begegnung mit dem Anderen?

Zu den Bedingungen grenzüberschreitender Zusammenarbeit gehören die gesellschaftlichen Wahrnehmungen des jeweils Anderen, die Bilder vom Eigenen und vom Fremden. Dazu gehören aber auch die staatlichen Strukturen, die die Handlungen im grenzüberschreitenden Feld regulieren, und drittens gehören dazu die spezifischen Akteure, die diese Zusammenarbeit praktizieren. Diese drei Aspekte möchte ich im Folgenden untersuchen. Der deutsch-polnische Fall steht dabei nur als ein Beispiel für die grenzüberschreitende Zusammenarbeit in Mittel- und Osteuropa.

Geschichten der Fremdheit: Von Zeitreisen

und Erinnerungslandschaften Der Umbruch 1989 war nicht nur ein politischer, sondern bedeutete auch einen Umbruch in der Darstellung Polens in den Medien. In den 1980er Jahren wurde über Polen in den deutschen Medien vor allem im Zusammenhang mit der dortigen Oppositionsbewegung berichtet. Dabei ging es weniger um die Kultur oder das Land, das ja den meisten Westdeutschen nur schwer zugänglich war. Menschen aus Po-

Sinne war es jedoch nicht neu, dass über Polen in Form von Reiseberichten erzählt wurde. Der amerikanische Historiker Larry Wolff untersucht, wie im 18. Jahrhundert westeuropäische (bei ihm vor allem französische) reisende Intellektuelle Osteuropa ›erfanden‹, das heißt, ein Bild von Osteuropa (als dem Fremden) erzeugten, das dem Bild von Westeuropa (als dem Eigenen) entgegengesetzt war. In diesem Bild von Osteuropa wurde ein Hintergrund konstruiert, vor dem sich die Errungenschaften der Aufklärung und der westlichen Kultur abheben konnten. Die Bewohner Osteuropas (vor allem Polens und Russlands) wurden als rückständig und unzivilisiert, die Straßen als schlecht, die Häuser als Lehmhütten beschrieben. Die westlichen Reisenden (und ihre Leser) erschienen damit als Wegbereiter der Aufklärung in einem ›barbarischen‹ Landstrich.

Die Reportagen der 1990er erinnern vielfach an Wolffs Analyse. So berichtet das Nachrichtenmagazin ›Der Spiegel‹ in Ausgabe 20/1990 von einer Reise an die deutsch-polnische Grenze nach Görlitz. Der Reporter schildert zunächst die Situation auf der deutschen Seite der Grenzregion, dann die Grenzüberquerung, schließlich beschreibt er seine Begegnung mit den Anwohnern auf der polnischen Seite. Die Straße ist so schlecht, dass der Bus über Kartoffelfelder fahren muss. Die Dörfer sehen aus wie nach dem Krieg. Der Autor wird in ein Haus eingeladen, das völlig heruntergekommen ist – Löcher im Dach sind mit Lumpen verstopft, und die Hausherrin bietet ihm mit den Worten »Willkommen in Polen« ein Stück in heißes Fett getauchtes Brot an. Der Autor schildert eine Zeitreise, eine Reise in ein Land des Zerfalls. In diesen Jahren wurde diese Form der Reiseerzählung – mit ihren typischen Elementen wie dem Grenzübergang und der Ankunft sowie den Polen als zurückgeblieben charakterisierenden Elementen (kaputte Straßen, verfallene Häuser) – zur prägenden Erzählung Polens in den deutschen Medien. Noch 1997 schrieb ein Autor der ›Frankfurter Allgemeinen Zeitung‹ (FAZ) über eine Fahrt auf der polnischen Nationalstraße 2, »nur 100 km von Berlin«, aber »tief im Osten«, über »gedrungene Katen«, endlose Wälder und Sümpfe.

Viele dieser Berichte sind als Zeitreisen in die Vergangenheit abgefasst, in denen (West-) Deutschland für die Gegenwart

Cieszę się, że wreszcie mogę Cię poznać.
Es freut mich, dass wir uns endlich kennenlernen.

len wurden als Ankömmlinge in Deutschland beschrieben (zum Beispiel als Händler auf Märkten), aber nur selten wurde das Land Polen aus den Augen von Reisenden dargestellt. Das änderte sich 1989. Nun erschienen in den Zeitungen zahlreiche Reiseberichte und Reportagen, die Land und Leute darstellen sollten. Der Reisebericht und die Reportage waren während der 1990er Jahre die wichtigsten Formen der Darstellung nicht nur im Reisetitel, sondern auch in den anderen Ressorts wie z.B. der Wirtschaft und Politik. Diese in Zeitungen abgedruckten Reiseberichte waren zwar eine neue Erscheinung. Im historischen

steht, aus der die Beobachter dorthin reisen. Ein Subgenre dieser Berichte sucht und findet in Polen die verlorene deutsche Vergangenheit: Die Reisen führen zu alten deutschen Adelsitzen, in frühere deutsche Ländereien, und immer wieder tauchen in diesen Artikeln dieselben Protagonisten auf – z.B. ein deutsches Paar, das ein Schloss in Niederschlesien erworben und zum Hotel umfunktioniert hat. Auch eine Reportage aus dem Tagesspiegel von 2007 benutzt noch diese Form der ›Zeitreise‹ in eine deutsche Vergangenheit, in der Adelige (und Freunde des Adels) ehemalige Besitztümer in Masuren besuchen.

griech.: Kýpros türk.: Kıbrıs

Ein Fotobericht von Ulrich Bauer

Sie mutet schon wie ein Anachronismus an: Europas letzte geteilte Hauptstadt Nikosia (griech.: Lefkosia). Fast zwanzig Jahre nach der weitgehend gewaltfreien Überwindung der verfeindeten Systemblöcke in Mittel- und Osteuropa verläuft auch heute noch eine von UN-Blauhelmen überwachte ›Grüne Linie‹ zwischen dem griechisch-zypriotischen und dem türkischen Teil der Mittelmeerinsel. Schengen-Raum, Euro-Zone, NATO-Mitgliedsstaat – im kulturellen Zentrum Zyperns verlaufen ebenso verwirrende wie umstrittene Grenzen zwischen geopolitischen Konstrukten und Territorien. Doch eine Lösung scheint in greifbarer Nähe, und seit Anfang April 2008 können Spaziergänger wieder über die vormals gesperrte Fußgängerzone, die Ledra Street, vom Südteil in den Nordteil der Altstadt flanieren, ohne ein (inoffizielles) ›Visum‹ zu benötigen. Die hier abgebildeten Fotografien entstanden im März 2008 im

Rahmen einer Exkursion, die von einem europäischen Forscherverbund »Searching for Neighbours« (www.sefone.net) durchgeführt wurde. Im Mittelpunkt stand die Erfahrung mentaler und geopolitischer Grenzen im Neuen Europa.

Autor

Dr. Ulrich Bauer, Studium der Interkulturellen Germanistik und Ethnologie; Promotion im Fach Interkulturelle Kommunikation an der Technischen Universität Chemnitz; seit April 2008 Akademischer Rat im Fachgebiet Interkulturelle Germanistik der Universität Bayreuth; Forschungsschwerpunkte: Auswärtige Kultur- und Bildungspolitik, internationale Kulturbeziehungen, Fremdeheitsforschung. Redakteur von *mondial*. **Kontakt** bauer@mondial-journal.de

Fotos Sämtliche Fotografien stammen vom Verfasser.

*Britisches Erbe oder Konzession an den Tourismus?
Kulturkontraste sind in Zypern allgegenwärtig.*

SPECIAL
ENGLISH
FISH & CHIPS

ALL FOOD

RECENT MURDERS OF CIVILIANS,



Tassos Isaac, a 26 year old man was brutally beaten to death by occupied northern Cyprus Turkish police, Turkish soldiers and illegal Turkish settlers on 11 August 1996. He was recently married and his wife was pregnant at the time of his death.

Sölakis Solomou (killed by five bullets) in co-operation with the Turkish Minister of Agriculture, on 14 August 1996 in northern Cyprus, under the supervision of UN peacekeeping personnel.

Umstürzende Mauern und eingerissene Zäune versinnbildlichen den Wandel, den Europa seit 1989 vollzogen hat. Die Überwindung der Teilung ist ein sehr aktuelles Thema auf Zypern.



UN-Schutztruppen auf Zypern: mißtrauische Beobachtung oder touristische Neugier?



Milyen kár!*

Eine Fallgeschichte deutsch-ungarischer Unternehmenskommunikation

Sylvia Schroll-Machl und Christine Sontag

Einer der mentalitätsprägenden Bausteine in der Geschichte der Länder Mitteleuropas war die einstige Beherrschung dieser Region durch das Osmanische Reich. Das gilt auch für Ungarn, im Vergleich mit anderen Ländern allerdings für einen kürzeren Zeitraum. Heute unterhält Deutschland mit Ungarn intensive Wirtschaftsbeziehungen, die im Rahmen der EU-Osterweiterung von 2004 noch weiter ausgebaut und vertieft wurden.

Eine Fallgeschichte »Europäische Synergien« heißt ein Projekt, in dem eine international tätige Firma bestimmte technische Elemente ihrer europaweit verteilten Produktion abstimmen und angleichen möchte. Dazu müssen die in den einzelnen Ländern jeweils bestehenden Elemente zunächst besprochen und dann entsprechend abgeändert werden. Also sind etliche europaweite Meetings geplant.

Das Kick-Off-Meeting für Mitteleuropa soll in Ungarn stattfinden, weswegen die Vorbereitung und Organisation in ungarischer Hand liegt. Zunächst ist der ungarische Verantwortliche in Urlaub, dann hat er etliche andere Dinge vor, und so wird dieses Kick-Off-Meeting mehrmals verschoben. Nun existiert ein Termin, zu dem alle eingeladen werden. Herr Dr. Huber, der zuständige, für das Projekt verantwortliche Deutsche, meldet sofort, dass er an diesem Termin verhindert sei. Könnte man das Meeting verschieben oder könne ihn eine Kollegin, Frau Dr. Groß, vertreten? Verschieben geht nicht. Also richtet sich Frau Dr. Groß auf ihre Teilnahme ein und vertieft sich zwei Wochen lang in das Thema. Sicherheitshalber ruft sie am Tag vor dem Meeting nochmals in Budapest an. Nein, erfährt sie, das Meeting sei morgen nicht in Budapest, sondern in Győr. Das wäre für den slowakischen Kollegen besser. Tja, wie käme sie da hin? Man könne ihr leider aufgrund einiger unglücklicher Umstände, die man ihr nennt, keine Fahrmöglichkeit organisieren. Außerdem gebe es ein zusätzliches Sprachproblem:

Man habe keinen Dolmetscher für sie. Es ginge eigentlich fast nicht, so erfährt sie auf ihr Nachfragen, dass sie, Frau Dr. Groß teilnehme. Sie insistiert mit hundert Argumenten, auf die sie stets ein Gegenargument zu hören bekommt mit einer jeweils neuen, anderen, leider ebenfalls unüberwindbaren Schwierigkeit. Gut, dann nicht. Frau Dr. Groß schickt ihre Folien per Mail nach Budapest. Diese enthalten Ideen, wie im skandinavischen Raum diese technischen Probleme angegangen werden würden. Sie könne ja dann zum nächsten Termin kommen, tröstet man sie noch.

Dieser nächste Termin findet exakt an einem Datum statt, an dem Frau Dr. Groß einen unabänderlichen Zahnoperationstermin hat. Das hatte sie zwar nach Budapest gemeldet, doch man habe das leider übersehen. Wie schade! Sie erhält zwar eine Einladung dazu, aber sie kann eben nicht. Auch Herr Huber nicht, er ist in Urlaub. Auf ähnliche Weise schleppt sich das Projekt nun schon längere Zeit hin. Ergebnisse gibt es keine. Was ist hier passiert? Wie ist das Verhalten der ungarischen Seite zu erklären?

Deutungen – Bedeutungen

(1.) Dieses Meeting kann nicht besonders wichtig sein, wenn Herr Dr. Huber, der Verantwortliche, nicht selbst kommt, sondern eine Vertretung schickt. Weshalb sich also um Frau Dr. Groß bemühen? Sie hat ja sowieso nichts zu sagen. Das denken sich die Ungarn sicher. Denn in beziehungsorientierten Kulturen (vgl. Kulturstandard »Beziehungsorientierung«) hat physische Präsenz eine im Vergleich zu Deutschland noch intensivere symbolische Wirkung. Anwesenheit signalisiert Wichtigkeit, Abwesenheit das Gegenteil. Das, so nehmen die ungarischen Geschäftspartner an, ist doch klar. Und insofern ist Herr Hubers Fernbleiben eindeutig zu interpretieren.

Da Ungarn zudem ausgeprägter hierarchisch denken (vgl. Kulturstandard »personbezogene Hierarchie«), akzeptieren sie Vertretungen weit weniger. Herr Huber ist der Verantwortliche, also der Chef in diesem Projekt. Nur er kann Entscheidungen treffen, und somit lohnt sich ein Treffen nur mit ihm. Dennoch erklärt diese Facette nicht alles am Verhalten der Ungarn ...

(2.) Wenn es um Technik geht, dann ist das Männersache. Einer Frau wird nichts zugetraut, und deshalb will man Frau Dr. Groß nicht dabei haben. Das stimmt so nicht. In Ungarn ist es wesentlich üblicher, dass Frauen berufstätig sind und auch gute Positionen bekleiden. Es war in sozialistischen Zeiten selbstverständlich, dass beide Geschlechter gute Ausbildungen erhielten, und dazu gehörten alle Berufe, die volkswirtschaftlich gebraucht wurden. Insofern gab und gibt es weit mehr Frauen in mathematisch-technischen Fächern als das in Deutschland der Fall ist, wenngleich auch in Ungarn der Männeranteil höher ist und zunehmend höher wird. Aber Frau Dr. Groß aufgrund ihres Frauseins ausgrenzen zu wollen, das ist nicht die Ursache für

* ungarisch: *Wie schade!*

Beitrag zum Forscher-Praktiker-Dialog

Die Redaktion von ›mondial‹ möchte Raum bieten für den Austausch zwischen Wissenschaft und Trainingspraxis. Einen Anfang machen hier Peter Jandok und Steffen Henkel, die mit ihren kontroversen Darstellungen in ein produktives Streitgespräch treten. In der nächsten Ausgabe von ›mondial‹ unternehmen beide Autoren den Versuch einer Synthese, in der theoretische Erwägungen und praktische Umsetzungen zusammengeführt werden.

Vermittlung interkultureller Kompetenzen mit linguistischen Mitteln oder:

Wann waren Sie eigentlich zum letzten Mal direkt?

Peter Jandok

Auf die im zweiten Teil der Überschrift bewusst provozierend gestellte Frage zu antworten, fällt einem deutschen Muttersprachler gar nicht so leicht, obwohl doch fast jeder – Nicht-deutsche – weiß, dass wir so ›direkt‹ sind. Ist die Bitte »Kannst du mal das Fenster aufmachen?« wegen der Abwesenheit des Wortes »bitte« direkt? Ist das spanische »Digame« (wörtlich: »Sagen Sie's mir«) im ersten Redezug eines Telefongesprächs aufgrund der Imperativform direkt? Spätestens beim chinesischen 喂 (wei) – am schlechtesten übersetzbar mit »Hallo« und ebenfalls das sprachliche Mittel, einen Telefonanruf anzunehmen – versagt die interpretierende und attribuierende Kategorie ›Direktheit‹. Es lässt sich also nicht so einfach aus der Oberfläche von (verbalen, para- und nonverbalen) Handlungen auf zugrunde liegende Einstellungen schließen.

Probleme mit ›Dimensionen‹, ›Standards‹ und Co. Solche Kategorien, zu denen z.B. ›Zeitplanung‹ (Deutschland), ›Gelassenheit‹ (USA), ›Spiritualität‹ (Südafrika) oder ›individualistisch-egoistische Arbeitsweise‹ (Frankreich) gehören, werden auch ›Dimensionen‹ oder ›Standards‹ genannt. Sie sind in interkulturellen Trainings ein beliebtes Mittel, fremdkulturelle Denk- und Handlungsweisen verständlich, übersichtlich und (ver)einfach(t) zu vermitteln. Sie sind aber auch – und vor allem – kritisch bezüglich ihres Erklärungs Potenzials zu betrachten.

Die Beliebtheit von (Kultur-) ›Standards‹ bzw. ›Dimensionen‹ rührt vor allem daher, dass sie in fremdkulturellen Kontexten als Orientierungshilfen fungieren können. Sie sind im Stil des programmierten Lernens didaktisiert und preiswert in Form von »Beruflich in...«-Büchern zu erwerben. Mit ihnen ist es möglich, ein breites ›fremdes‹ Handlungsrepertoire zu erklären. Durch diese Breite entsteht jedoch gleichzeitig die Gefahr, ›alles und nichts‹ begründen zu können.

Trotz der von den Hauptvertretern der ›Dimensionen‹ und ›Standards‹ transparent gemachten Einschränkungen und

Hinweise auf ihren stereotypen Charakter, finden sie meist unhinterfragt Eingang in interkulturelle Trainings. Oftmals tabellarisch abgebildet, mit zwei Spalten zur Kontrastierung eigener und fremder ›Eigenschaften‹ bilden sie die Arbeitsgrundlage eines ›Vergleichstrainings‹. Im Anschluss an diese kontrastive Abbildung sollen die Trainees Episoden, die kleine *critical incidents* beschreiben, mit entsprechenden Kategorien ›erklären‹. Damit eignen sich die Teilnehmer der betreffenden Intervention ein Vokabular zur schnellen und monokausalen Interpretation ›fremden‹ Verhaltens an. Komplexe Episoden werden also auf isolierte Phänomene reduziert, was eine Einschränkung der Wahrnehmung in authentischen interkulturellen Situationen zur Folge haben kann. Die Wirkung des Eigenen bei der Gestaltung von Interaktion bleibt in den (internalisierten) Erklärungsansätzen unberücksichtigt.

Wenn auch nicht intendiert, so liegen mit ›Dimensionen‹ und ›Standards‹ latent vorhandene Bewertungen vor. Denn: Gibt es wirklich ehrliche Gründe, ›kollektivistisches‹ und ›indirektes‹ Verhalten ebenso neutral anzuerkennen und zu schätzen wie ›individualistisches‹ und ›direktes‹?

Wurden bis jetzt lediglich die Kategorien an sich kritisiert (forschungsmethodische Kritikpunkte an Hofstede's ›Dimensionen‹ bringt u.a. Behrens (2007) vor), ist mit dichotom angelegten Vergleichskategorien noch keine Aussage über deren Relevanz für interkulturelle Interaktionen gemacht. So konnte z.B. Bubel (2006) an britisch-deutschen Telefongesprächen nachweisen, dass für deutsche Interaktanten von britischen Gesprächspartnern initiierte ausführlichere Smalltalk-Sequenzen keinerlei Probleme darstellen, obwohl Deutsche angeblich Smalltalk in Geschäftstelefonaten vermeiden. Unterschiede sind also nicht mit ›Schwierigkeiten‹ und schon gar nicht mit Konflikten zu verwechseln.

Ein abschließender Hinweis, der vor allem als Anregung für die Forschung anzusehen ist, besteht darin, stärker die Vernetzungen der angedeuteten psychologischen und anthro-

Trainieren im Spannungsfeld

Eine Replik zum Beitrag von Peter Jandok

Steffen Henkel

Als interkulturelle Trainerin bzw. interkultureller Trainer steht man in einem Spannungsfeld, das sich aus meiner Sicht nicht auflösen lässt: Das Themenfeld der ›Interkulturalität‹ ist hochkomplex, in seiner Ganzheit nicht zu erfassen und somit nicht in einer abgeschlossenen, das heißt ›erschöpfenden‹ Form zu vermitteln. Dem gegenüber steht der Wunsch, in einem Training oder Seminar das Thema so aufzuarbeiten, dass die Teilnehmer eine Hilfestellung bei der Lösung ihrer täglichen Aufgabenstellungen in internationalen Teams oder bei einer Auslandsentsendung erhalten. Das Extrem bildet da oftmals die Vorstellung von Teilnehmern, die gerne das ganze Thema anhand einer Checklist oder einfacher ›Dos and Don'ts‹ abgehandelt hätten.

Jeder Trainer und Trainingsanbieter kennt das Problem, zwischen eigenen Qualitätsansprüchen auf der einen Seite und dem Wunsch einem Kunden zu helfen – sei es auch bei knappem Zeitbudget – hin und her gerissen zu sein. Zumeist muss ein Trainer bei einem Seminar dann gar nicht von eigenen Qualitätsvorstellungen abweichen, sondern nur einen Abgleich von Erwartungen und Möglichkeiten hinbekommen. Stimmen diese überein, ist auch eine noch so kurze Intervention hilfreich – zumindest hilfreicher, als gar nichts zu unternehmen.

Um die Ziele eines interkulturellen Trainings zu erreichen, vertrete ich die Ansicht, dass eine eklektische und auf alle Fälle zielgerichtete Auswahl verschiedener inhaltlicher und didaktischer Methoden das Mittel der Wahl ist. Jedem guten Trainer gestehe ich zu, eine für seine Trainingsziele angemessene Auswahl zu treffen.

Bewertungsproblem In seiner sehr gelungenen Vorstellung einer linguistischen Methode erhebt Peter Jandok den Vorwurf, dass das Vokabular, welches uns durch Wissenschaftler wie Hofstede und Trompenaars gegeben wurde, grundsätzlich wertend ist und daher gar nicht in der Lage ist, einen objektiven Blick auf kulturelle Unterschiede zu werfen. Ganz abgesehen davon, dass es in einem guten Training gelingen muss – sonst hat es das Prädikat ›gut‹ nicht verdient – einen positiven Blick auf eine ›indirekte Kommunikation‹ zu werfen, ist diese emotio-

nale Zuschreibung auch genau das, womit wir es in interkulturellen Situationen zu tun haben. Begründet durch unsere Enkulturation haben wir bestimmte Vorstellungen von richtig oder falsch. Sich ganz bewusst damit auseinander zu setzen ist eben eines der Ziele von interkulturellen Trainings. Durch Objektivierung die Emotionalität heraus zu nehmen führt meiner Ansicht nach nicht dazu, sich eben dieser Gefühle bewusst zu werden.

Fähigkeit zur Analyse Des Weiteren unterstellt Jandok seiner Methode, dass sie in der Lage ist, ›Analysekompetenz‹ zu vermitteln und somit ›ein (Re-)Aktionspotenzial beschreibt, mit dem Gesprächspartner unmittelbar aufeinander eingehen können‹. Dies ist unbestritten. Offen ist für mich, wieso er dies Modellen wie den Kulturstandards und -dimensionen abspricht. Ich gehe davon aus, dass in einem Training diese Werkzeuge als das dargestellt werden, was sie sind, nämlich als Modelle, die versuchen das ›Unsagbare‹ zu erklären und Hilfestellung für die Analyse von Situation zu geben. Trainer, die dies nicht tun, wenden die Methode falsch an, was jedoch nicht der Methode als solcher anzulasten ist.

Etwas wirklich Neues? Die von Jandok dargestellte Transkriptanalyse und ihre Hilfestellung bei der Analyse zur Deutung interkultureller Situationen ist sehr hilfreich und wird meiner Ansicht nach in Trainings noch viel zu wenig beachtet. Jedoch möchte ich die Frage stellen: Wie neu ist das Ergebnis der Analyse?

Im analysierten Transkript wird dargestellt, dass es vermutlich zu einer Unterbrechung der Rede des Chinesen durch seinen deutschen Kollegen kommt. Anschließend wird herausgearbeitet, aufgrund welcher unterschiedlichen Redekonventionen es zu dieser Unterbrechung kommen kann. Sinnvoll ist dies aus meiner Sicht, wenn hier Verallgemeinerungen durchgeführt werden können, die helfen, eine Art Regelwerk zu verinnerlichen, damit in Zukunft ein Gespräch ohne Unterbrechungen verlaufen kann. Ansonsten verbleiben die Gesprächspartner zwangsläufig in einer Situation des ›Kampfes um das Rederecht‹. Ergebnis dieser Transkriptanalyse, würde ich somit interpretieren, ist, dass es bestimmte Kommunikationskonventionen gibt, die dazu führen, dass Chinesen von Deutschen tendenziell öfter unterbrochen werden. Dies kann für Chinesen ein frustrierendes oder ärgerliches Erlebnis sein. Was ist nun das Neue an dieser Erkenntnis?

Grundsätzlich erwarte ich von einem interkulturellen Training, dass es auf diese Tatsache aufmerksam macht. Beispielsweise kann bei der Trainingssequenz, die sich mit Stereotypen der Chinesen über uns Deutsche auseinandersetzt, herauskommen, dass Chinesen uns Deutsche oftmals als ›stur‹ oder auch ›unhöflich‹ wahrnehmen. Eine Erklärung dafür gibt die Transkriptanalyse. Somit stellt Jandok keine neuen Erkenntnisse dar. Vielmehr bietet er einen weiteren – sehr wissenschaftlich fundierten – Erklärungsansatz für einen bekannten Sachverhalt.

Die Bilder im Kopf

Eine Ausstellung im Jüdischen Museum Berlin widmet sich populären Klischees

Thorsten Beck

»Sind Schwarze die besseren Athleten? Haben Schwule einen ausgeprägten Sinn für Kunst? Sind Pfeifenraucher gemütlich, und haben Juden lange Nasen?« – fragt das Jüdische Museum Berlin in einem Ankündigungstext zur aktuellen Ausstellung »typisch! Klischees von Juden und Anderen«. Wie ist es bestellt mit den Bildern in unseren Köpfen, wie komplex oder wie dürftig sind eigentlich unsere Kenntnisse über Individuen, Gruppen und Nationen? Welche Einstellungen haben wir inzwischen so fest verinnerlicht, dass wir sie nicht zu ändern vermögen, sie zuweilen auch gar nicht ändern wollen?

»Stereotyp« und »Klischee« – das sind ursprünglich Fachbegriffe aus der Welt des Druckereiwesens. Sie bezeichnen die materiellen Vorlagen, von denen aus sich beliebig viele Kopien ziehen lassen. Ohne Massenmedien, wie Plakate, Flyer, Broschüren und Zeitungen, ohne Fernsehen und Internet wäre unsere Welt kaum noch denkbar. Zu sehr prägen Medien unsere Lebenswelt. In Anlehnung an die metallene Druckvorlage bezeichnet auch das mentale Klischee ein immer gleiches und unveränderlich reproduziertes Bild. Vereinfachte Einstellungen, die einerseits im Alltag Orientierung bieten, dienen andererseits nicht selten als Vorlage für rassistische, sexistische und andere menschenfeindliche Positionen, und sie definieren Grenzen zwischen Individuen und Gruppen.

Das Klischee, so könnte man behaupten, ist der blinde Passagier, der uns beim Denken stets begleitet. Nicht immer ist es uns bewusst, woher unsere, als Erkenntnisse maskierten, festen Meinungen über bestimmte Gruppen eigentlich stammen. Gut und gerne lässt sich noch über die skurrilen oder intoleranten Einstellungen anderer sprechen; doch die eigenen, unhinterfragten und pauschalisierten Überzeugungen bleiben in der Regel unangetastet, oder zumindest unbemerkt. Dort, wo sie bewusst sind, spricht man sie nicht gerne aus, denn die eigenen Klischees zugeben, hieße zugleich, sich zu entlarven und angreifbar zu machen. Genau hier setzt die Ausstellung im Jüdischen Museum an, sie will den Besucher in die Auseinandersetzung mit den dargestellten Themen einbeziehen, so dass er sich über eigene, unhinterfragte Positionen klar werden kann.

Eine Ausstellung, die Fragen aufwirft und die mit einer Flut der Bilder einsetzt. Im ersten Raum von »typisch« wird der Besucher durch eine großflächige Projektion mit Werbemotiven aus Vergangenheit und Gegenwart konfrontiert. Eine Vielzahl von Typen, aber auch rassistisch gefärbter Klischees kommen dem Betrachter auf einer virtuellen Plakatwand entgegen, als wollten sie ihn auffordern, einmal genau hinzuschauen. Rauchende Araber und Türken, sich mit Seife die Haut weiß waschende Schwarze, den biedereren Haushalt säubernde Frau-



15 Fragen an Interkulturalisten



Elias Jammal (Prof. Dr. phil.) lehrt an der Hochschule Heilbronn u.a. vergleichende Verhaltenswissenschaften, interkulturelle Studien und interkulturelles Management mit dem regionalen Bezug auf den arabisch-islamischen Raum. Er leitet dort das Orient Institut für Interkulturelle Studien (OIS) und ist darüber hinaus als Berater und Trainer tätig. In Heidelberg studierte er Philosophie, Physik und Kunstgeschichte, machte seinen MBA in England und promovierte in vergleichender Erziehungswissenschaft an der Universität Kaiserslautern. Der 54-jährige ist in Beirut geboren und in Mannheim aufgewachsen. Die Mutter seiner beiden Kinder kommt aus Deutschland; Seine Tochter geht in Heidelberg auf das Gymnasium und sein Sohn ist Schauspieler am Theater in Magdeburg.

1. **Mein deutsches Lieblingswort ist...** bedeutungsschwanger.
2. **Diesen Geschmack oder Geruch verbinde ich mit meiner Heimat...** Heimat? Welche Heimat ist gemeint? Ich bin hier zuhause. In Haifa? In dem Geburtsort meiner Eltern war ich zum ersten Mal mit 32 Jahren! Ich kenne das Land nicht, wie es damals war, als meine Eltern dort gelebt haben. Der Geruch der ersten deutschen Stadt, in der ich gelebt habe, also von Mannheim, ist Chemie!
3. **Wenn ich Familie im Ausland besuche, mache ich zuerst...** essen, weil ich essen so liebe. Alles was sie dort zubereiten ist fantastisch, vor allem die fleischlose Küche.
4. **Was mir in Deutschland fehlt...** warmes Klima, das Mittelmeer und das gute mediterrane Essen. Ja, so banal bin ich!
5. **Dafür gibt es in Deutschland ein bisschen zu viel...** zu viele kalte und verregnete Tage.
6. **Als König von Deutschland würde ich...** in die Bildung investieren und die Kneipen- und Esskultur fördern.
7. **Forschung bedeutet für mich...** lebendig bleiben und Neugierde ausleben.
8. **Was ich unbedingt noch erforschen möchte...** mich.
9. **Ich glaube an...** das Gute im Menschen. Das klingt zwar etwas abgedroschen, doch es entspricht meiner Überzeugung.
10. **Als 13-jähriger wollte ich gerne werden...** Pilot – aber heute hasse ich das Fliegen.
11. **Diese Website würde ich der Welt empfehlen...** die vom Orient Institut für Interkulturelle Studien natürlich – <http://ois.hs-heilbronn.de/wiki/home/>.
12. **Glücklich macht mich...** zu sehen, dass ich zwei tolle Kinder habe.
13. **Mich ärgert im Moment...** die Verschulung des Studiums an den Hochschulen.
14. **Dieses Kompliment verunsichert mich...** »Sie sprechen aber gut deutsch«.
15. **Diesen Menschen möchte ich gerne kennen lernen...** Ich wollte schon immer Voltaire kennen lernen – »Candide« habe ich mit 16 Jahren gelesen, später dann seine Biografie – ich wollte schon immer wissen, was das für ein Mensch ist.



Interkulturelle Trainer durchleben Identitätskrise

»Was mal war, ist nicht mehr! Wer mal war, ist nicht mehr! Wie es mal war, ist es nicht mehr!« Diese Feststellung, die Prof. Dr. Raymond Saner vom Genfer Centre of Socio-Eco-Nomic Development (CSEND) in seiner Keynote-Speech zum Auftakt des SIETAR-Forums 2008 Ende Februar machte, zog sich durch die gesamte dreitägige Veranstaltung im Gustav-Stresemann-Institut in Bonn-Bad Godesberg – dem SIETAR-Event, auf dem alles so ganz anders war als sonst.

Das Forumsmotto »Realitäten, Herausforderungen und Chancen für Veränderungsprozesse international tätiger Organisationen« hatte das Organisationsteam um Christine Wirths bewusst als Experiment und Prozess gewählt. Die Noch-Vorstandsvorsitzende gab bei ihrer Begrüßung unumwunden zu, dass die achtmonatige Vorbereitungszeit für das sechsköpfige Team ein Lernprozess war, der sich analog zum Symbol des Forums – die Entwicklungsstadien eines Schmetterlings – für alle Beteiligten spürbar vollzog. Einen ebensolchen Lernprozess wünschte sich das Vorbereitungsteam nach Forumsabschluss auch als Ergebnis für alle Teilnehmer.

Hierfür bildeten das ungewöhnliche Setting des Plenarsaales und der aus der Gestalt-Organisationsberatung entlehnte Moderationsansatz schon mal ideale Voraussetzungen. Erstaunlich schnell konnten die Potenziale der Teilnehmer gleich zu Beginn des Forums in lockerer Atmosphäre und guter Stimmung aktiviert werden. Da scheute sich auch niemand in aller Öffentlichkeit sich der Altersgruppe zuzugesellen, die beispielsweise schon ziemlich weit fortgeschritten war – etwa den

51- bis 60-Jährigen – und unbekümmert und wahrheitsgetreu im Plenum die Frage zu beantworten: »Wie erlebe ich Veränderungen in meinem Leben beziehungsweise meiner Arbeit in diesem Lebensabschnitt?« Auch wenn es sich nicht nur um positive Wahrnehmungen handelte, die diese Altersstufe kennzeichnen. Oder in der Kleingruppe laut über »brennende Fragen« nachzudenken, die jede/n Einzelne/n beruflich beschäftigen.

Die Kultur darf nicht auf der

Strecke bleiben Der Entwicklungsprozess, der hier zum Tragen kommen muss, ist der, den Professor Saner kurz und bündig so beschrieben hat: *unfreeze – conform – refreeze*. Er berief sich dabei auf den bedeutenden Gestaltpsychologen Kurt Lewin (1890–1947). Genau wie herkömmliche Strukturen in Organisationen und Unternehmen im Wandel begriffen sind, trifft dies auch auf Berufsbilder zu, beispielsweise dasjenige des interkulturellen Trainers. Die Herausforderungen in Wirtschaft und Industrie sind komplexer geworden, die Zeitfelder kürzer, immer schneller abrufbare Lösungen sind gefragt. Daher sei es auch nicht verwunderlich, dass engagiert arbeitende interkulturelle Trainer in letzter Zeit immer häufiger die Beobachtung machten, gleichzeitig als Berater, Begleiter, Coach, »Facilitator«, »Change-Agent« oder Mentor gefragt zu sein, insbesondere wenn es um die Bereiche Organisationsentwicklung (OE), Personalentwicklung (PE) oder Veränderungsprozesse im globalen Kontext geht. Und dieser Trend verstärkte sich noch, so Professor Saner.

SIETAR im Internet

SIETAR Europa www.sietar-europa.org

SIETAR Deutschland www.sietar-deutschland.de

SIETAR Österreich www.sietar.wu-wien.ac.at

SIETAR Großbritannien www.sietar.org.uk

SIETAR Frankreich www.sietar-france.org

SIETAR Niederlande www.sietar.nl

SIETAR USA www.sietarusa.org

SIETAR Canada www.sietar.bc.ca

SIETAR Japan www.sietar-japan.org

SIETAR Middle East/Gulf www.sietar-me.org

Global SIETAR www.sietar.org

Young SIETAR www.youngsietar.org