



PRESSE - SERVICE 2 / 2001

IFIM Institut für Interkulturelles Management GmbH - E-Mail info@ifim.de - Internet <http://www.ifim.de>

Maarweg 48 - D-53619 Rheinbreitbach ☎ 0 22 24 / 94 95-0 - Fax 94 95 96

Neues ab Herbst

Differenziertere offene Seminare beim IFIM

Korea und Japan

Das IFIM stellt das erfolgreiche Programm 'Interkulturelle Auslandsvorbereitung Ostasien' ein und ersetzt es durch zwei spezielle Programme zu Japan und Korea. "Ein großer Schritt voran", kommentiert dies Bastian Broer, der beim IFIM für die Ostasienangebote verantwortlich ist. "Japan und Korea sind in vielerlei Hinsicht sehr unterschiedlich. Wir haben es auch bislang ganz gut hinbekommen, im gemeinsamen Seminar ausreichend zu differenzieren, aber zwei getrennte Trainings sind natürlich viel effektiver. Wir freuen uns sehr, daß wir mit Soon-Pyoung Pak nun einen koreanischen Kollegen gefunden haben, der es uns erlaubt, den Ausreisenden nach Südkorea ein eigenes Training anzubieten."

Nicht nur den Ausreisenden: Inlandsmitarbeiter, die viel mit Koreanern zu tun haben, können im ebenfalls neuen Angebot 'Erfolgreiche Zusammenarbeit mit koreanischen Partnern' all das über die koreanische Arbeitskultur lernen, was sie für eine effiziente Zusammenarbeit wissen müssen. "Wir haben dieses Programm schon einige Male firmenintern durchgeführt," berichtet Broer, "und wahrscheinlich wird es auch überwiegend intern nachgefragt werden. Aber für Mitarbeiter aus Unternehmen, in denen das Korea-Engagement noch nicht so umfangreich ist, daß sich ein internes Training lohnt, bieten wir das Programm auch in unserer offenen Seminarreihe 'Interkulturelle Kernkompetenzen' an."

USA

'Auslandsvorbereitung' oder 'Erfolgreicher USA-Einsatz'?

Im IFIM-Programm gibt es nun zwei Trainings, die sich an Ausreisende in die USA wenden. Das zweitägige Programm 'Erfolgreicher USA-Einsatz' wurde neu aufgenommen.

In dieser Nummer lesen Sie:

Neues ab Herbst

Differenziertere offene Seminare beim IFIM

Kein Selbstläufer

Interkulturelle Weiterbildung implementieren

Neuerscheinung: Mit dem Partner ins Ausland

Handbuch für Mitausreisende

Terminübersicht: Seminare

Wir fragten Andreas Bittner, der beide Programme verantwortet, wo er die Trennlinien sieht.

Herr Bittner, bei Ihrem Programm 'interkulturelle Auslandsvorbereitung für Auslandsmitarbeiter/innen und Mitausreisende' mußten Sie in diesem Jahr schon Zusatzseminare anbieten, um die große Nachfrage zu befriedigen. Das Seminar kommt also gut an. Weshalb legen Sie nun einen zweiten Seminartyp zur Vorbereitung auf einen USA-Einsatz auf?

Wir empfehlen unsere Auslandsvorbereitung weiterhin allen, die vor einem längeren Auslandsaufenthalt in den USA stehen. Insbesondere Auslandsmitarbeiter, die mit Frau oder Familie ausreisen, sollten sich keinesfalls die Chance entgehen lassen, sich gemeinsam mit ihrer Partnerin auf das 'Abenteuer USA' vorzubereiten. Der Aufenthalt soll ja nicht nur beruflich erfolgreich verlaufen, sondern auch eine schöne, befriedigende Zeit für alle Beteiligten werden.

Gerade in die USA werden aber auch sehr viele Deutsche für kürzere Einsätze entsandt, deren Familien in der Regel zu Hause bleiben. Solche Mitarbeiter werden bislang meist gar nicht vorbereitet.

Benötigt man denn wirklich interkulturelles Training, wenn man nur für einige Monate in die USA geschickt wird?

Gerade dann! Man hat dann ja überhaupt keine Zeit, eigenständig herauszufinden, welches Vorgehen sich in den USA bewährt, um seine Vorgehensweisen entsprechend anzupassen. Kurzzeiter müssen mit dem Wissen um zentrale Erwartungen der Amerikaner schon einreisen, wenn sie erfolgreich sein wollen.

Und das läßt sich in zwei Tagen vermitteln?

Die Kernpunkte schon! Im Vergleich zur Auslandsvorbereitung sparen wir Zeit, weil die Situation von Mitausreisenden und die Auswirkungen einer Entsendung auf Familie und Partnerschaft nicht behandelt werden. Außerdem haben Kurzzeiter in der Regel ein eingeschränkteres Aufgabengebiet als Langzeitentsandte. Auch deshalb können einige Themen wegfallen.

Steht das Programm auch für Langzeitentsandte offen, die nicht die Zeit für das Programm 'Auslandsvorbereitung' finden?

Wir wollen jeden Teilnehmer zufrieden stellen, ganz gleich weshalb er kommt. Natürlich wissen wir, wie knapp die Zeit vor einer Ausreise oft ist. Wer im Ausland eine privat und beruflich befriedigende Zeit erleben will, tut jedoch gut daran, in optimale Vorbereitung zu investieren. Wie er das Optimum definiert, muß jeder selbst entscheiden. ♦

Kein Selbstläufer

Interkulturelle Weiterbildung implementieren

Das Unternehmen internationalisiert sich. Die Schnittstellen zwischen Inland und Auslandsniederlassungen vervielfältigen sich, immer mehr Mitarbeiter arbeiten in der einen oder anderen Form mit ausländischen Kollegen zusammen. Die interkulturellen Reibungsverluste, die dabei entstehen, werden unübersehbar. Der Druck auf die Weiterbildung wächst, interkulturelles Training in den firmeninternen Weiterbildungskatalog aufzunehmen.

Die Weiterbildung sondiert den Anbietermarkt, entscheidet sich für einen oder zwei Partner und vereinbart ein paar Themen und Termine, die in den Weiterbildungskatalog aufgenommen werden. Und dann geschieht oft nichts mehr: Bis auf einen werden alle Termine sang- und klanglos mangels Teil-

nehmer abgesagt, der eine, der mit grade noch vertretbarer Teilnehmerzahl stattgefunden hat, bringt zwar gute Rückmeldungen, erzeugt aber auch keine Sogwirkung.

Weiterbildung und externe Anbieter kommen überein, das Experiment im nächsten Jahr fortzusetzen. Die Ergebnisse sind nicht besser.

Keine ungewöhnliche Geschichte! Sie spielt ersichtlich in einem modernen Unternehmen, in dem Fortbildung nicht einfach angeordnet, sondern davon ausgegangen wird, daß kompetente Mitarbeiter selbst erkennen, wo sie Lernbedarf haben. Oder daß es ein fördernder Vorgesetzter erkennt und etwa im Zielvereinbarungsgespräch dem Mitarbeiter nahelegt, die eine oder andere Fähigkeit auszubauen.

Wenn unter diesen Prämissen angebotenes interkulturelles Training nicht auf hinreichende Nachfrage stößt, läßt sich vermuten, daß der tatsächliche Bedarf danach geringer war als angenommen wurde. Doch diese Erklärung greift meist zu kurz. Und ihre Konsequenz, künftig keine interkulturellen Trainings mehr anzubieten, wäre für das Unternehmen kontraproduktiv.

Nach den Erfahrungen des IFIM Institut für Interkulturelles Management gibt es zwei zentrale Faktoren für eine erfolgreiche Implementierung interkultureller Trainings in die regelmäßigen Weiterbildungsangebote von Unternehmen: Sinnvolle Auswahl der Trainingsinhalte und offensives Marketing seitens der Weiterbildung. Wenn der Erfolg ausbleibt, sind meist in diesen Bereichen Fehler oder Unterlassungen begangen worden.

Sinnvolle Angebote

Tatsächlich gibt es keinen Bedarf für 'interkulturelles Training' als solches!

Bedarf gibt es nur für konkrete Unterstützung bei diejenigen internationalen Aufgaben, die ein Mitarbeiter meistern soll. 'Interkulturelles Training' ist ein Sammelbegriff für ganz unterschiedliche Maßnahmen, die ganz unterschiedliche Bedürfnisse abdecken.

Dies stellt die Weiterbildung vor große Probleme: Es mag viele Mitarbeiter geben, die einen interkulturellen Lernbedarf haben, aber nur wenige, die den selben teilen: Hier steht ein Mitarbeiter in komplizierten Verhandlungen mit Chinesen und erwartet sich dafür Hilfestellungen, dort soll einer ein bikulturelles Projektteam mit Amerikanern leiten, ein dritter wird zuständig für den Vertrieb auf der arabischen Halbinsel, ein

vierter für den Transfer eines bestimmten Produktions-Know-hows nach Mexiko. Der gemeinsame Ruf nach 'interkulturellem Training' löst sich auf in ganz unterschiedliche Anliegen. Was soll man da anbieten?

Es gibt kein Programm, das konkrete Hilfestellungen für solche heterogene Situationen geben könnte. Dies wissend versuchen viele Weiterbildungsabteilungen, ihr interkulturelles Angebot so breit zu formulieren, daß es unabhängig von den konkreten internationalen Aufgaben für alle Mitarbeiter hilfreich ist. Damit kommt man zwangsläufig zu 'allgemeinen Sensibilisierungsmaßnahmen' (Seminartitel etwa: 'Der offene Umgang mit ausländischen Partnern') oder zu 'interkulturellen Grundkursen' (Seminartitel etwa: 'Interkulturelles Management: Einführung in Grundlagen und Methoden').

Es klingt vernünftig, heterogene Erwartungen mit einem thematisch breiten Angebot zu befriedigen, aber es bewährt sich nicht: Nach aller Erfahrung führen solche Angebote nur dazu, daß die Teilnehmer, die jeder mit einem konkreten, aber in der Gruppe nicht geteilten Anliegen gekommen sind, mit der Erfahrung weggehen, daß sie für ihre Situation keine oder nur sehr unzureichende Hilfen erhalten haben. Und so werden sie auch über das Training berichten.

Generell muß man akzeptieren, daß ein Großteil des interkulturellen Fortbildungsbedarfes im Unternehmen nicht durch langfristig geplante, intern ausgeschriebene Angebote gedeckt werden kann. Der Bedarf der Mitarbeiter entsteht oft sehr kurzfristig aus einer bestimmten Situation heraus: Die Verhandlungen in China können nicht darauf warten, daß der Mitarbeiter in einem halben Jahr ein Training besuchen kann, das ihn auf sie vorbereitet.

Solche situativen interkulturellen Herausforderungen sind zwar in dem Sinne fruchtbringend, daß sich die Mitarbeiter unter hohem Erfolgsdruck sehen und daher - sofern der Zeitdruck es nicht verhindert - gerne Hilfen in Anspruch nehmen würden. Aber die Hilfe muß dann auch rasch verfügbar sein, sonst wird sie nicht mehr benötigt.

Solche kurzfristig entstehenden interkulturellen Lernbedarfe sind für jede Weiterbildungsabteilung eine ausgezeichnete Möglichkeit, durch zeitnah organisierte Maßnahmen zu demonstrieren, wie hilfreich interkulturelles Training sein kann. Dies kann in drei Formen geschehen:

- Beratung durch einen interkulturellen Experten;

- Teilnahme an einem thematisch passenden 'offenen Training' eines externen Anbieters, wenn es sich terminlich ergibt¹;
- Organisation eines speziellen internen Trainings, sofern eine gewisse Anzahl von Mitarbeitern vor der selben internationalen Herausforderung steht.

Die positive Erfahrung von Einzelpersonen, Kleingruppen oder größeren Einheiten mit solchen Maßnahmen stärkt das Renommee interkultureller Trainings im Unternehmen. Die schnelle Antwort auf aktuelle Problemsituationen beantwortet aber nicht die Frage, welche Programme regelmäßig angeboten werden sollen.

Für langfristig ausgeschriebene Angebote eignen sich zwei Arten von Training:

- **Solche die einen kontinuierlichen, klar definierten Bedarf abdecken:**
In den meisten Unternehmen gibt es im internationalen Geschäft eine Handvoll 'Schlüsselländer': In ihnen ist das Unternehmen besonders aktiv, der Erfolg dort trägt wesentlich zum Unternehmenserfolg bei und daher sind auch eine große Anzahl von Mitarbeitern in der einen oder anderen Form in die Zusammenarbeit mit Partnern aus den Schlüsselländern involviert. Es bietet sich an, Programme anzubieten, die die Zusammenarbeit mit Kollegen und Kunden aus diesen Schlüsselländern effizienter machen können.
- **Solche, die einen antizipierbaren 'Sonderbedarf' abdecken:**
Wichtige Globalisierungsschritte erfolgen im Unternehmen nicht von heute auf morgen, daher ist der daraus entstehende Schulungsbedarf auch mittelfristig planbar: Wenn etwa eine Produktionsniederlassung im Ausland neu errichtet oder eine größere Akquisition geplant wird, läßt sich voraussehen, daß viele Mitarbeiter bald in der einen oder anderen Form mit der entsprechenden Kultur zu tun bekommen werden. Einschätzen zu können, wann dieser Fortbildungsbedarf entstehen wird, setzt allerdings voraus, daß die Weiterbildung in engem Dialog mit den Fachabteilungen ist.

Je größer das Unternehmen ist und je besser interkulturelle Weiterbildungsangebote bereits verankert sind, desto einfa-

¹ Die Programmreihe 'Interkulturelle Kernkompetenzen' des IFIM deckt zahlreiche entsprechende Bedarfe ab.

cher wird es später, die intern ausgeschriebenen Trainingsangebote zu erweitern und zu differenzieren. Ein erfolgreicher Start wird jedoch nicht dadurch wahrscheinlicher, daß man eine Vielzahl von Programmen anbietet, um möglichst viele Bedürfnisse abzudecken, sondern durch die Fokussierung auf wenige Angebote.

Der richtige Partner für die Angebote

Sinnvolle Angebote zu formulieren ist nur der erste Schritt. Sie müssen auch erfolgreich durchgeführt werden, damit die Teilnehmer der ersten Maßnahmen davon so begeistert sind, daß sie als positive Multiplikatoren auftreten. Denn auch hier gilt, was man aus anderen Bereichen kennt: Unzufriedenheit verbreitet sich schneller und nachhaltiger als Zufriedenheit!

Wenn der erste Termin bei den Teilnehmern ein großer Erfolg wird, ist das Programm noch keineswegs 'selbsttragend' implementiert. Wird der erste Durchgang hingegen schlecht oder auch nur mäßig bewertet, ist das Angebot tot!

Über Qualitätskriterien für interkulturelle Trainings wurde an dieser Stelle schon oft und ausführlich geschrieben. An dieser Stelle soll aber ein Dilemma nicht verschwiegen werden, das sich vor allem für diejenigen Weiterbildungsabteilungen stellt, die als Profit-Center geführt werden: Renommierte Anbieter, deren Konzepte, Erfahrungen und Referenzen eine erfolgreiche Durchführung wahrscheinlich machen, sind teurer als neue Anbieter, die gerade erst auf den Markt drängen. So sehr es aber einerseits sinnvoll ist, das neue interkulturelle Angebot nicht durch allzu hohe Kosten unattraktiv zu machen, so riskant ist es andererseits, bei 'Pilotprogrammen' mit einem wenig erfahrenen Billiganbieter zusammenzuarbeiten.

Auch vor dem oft gewählten Kompromiß, das Programm zur Kostenreduzierung zeitlich zu minimieren, ist zu warnen: Selbst wenn die Teilnehmer im Evaluierungsbogen schreiben 'Das Training war im Ansatz sehr gut, aber leider viel zu kurz, um alle wichtigen Fragen zu klären', wird sich wahrscheinlich nur herumsprechen, die Training sei nicht wirklich hilfreich gewesen! Und ein 'zweiter Baustein' kurze Zeit später wird ebenfalls kaum besucht werden.

Aktives Marketing

Selbst wenn das Angebot 'stimmt' und ein renommierter Partner dafür bürgt, daß es ein Erfolg wird, benötigen interkulturelle Angebote im Weiterbildungskatalog aktives Marketing durch die Weiterbildung, um die typischen Barrieren zu durchbrechen, die verhindern, daß interkulturelle Trainingsangebote wahrgenommen werden.

Lernbarriere 1: Das Beispiel der Untrainierten

In jedem Unternehmen gibt es Mitarbeiter, die seit Jahren an einflußreicher Stelle im internationalen Geschäft tätig sind, ohne je an einem interkulturellen Training teilgenommen zu haben. Einige von ihnen richten im Umgang mit ausländischen Mitarbeitern oder Kunden durchaus Schaden an, ohne daß dies unbedingt deutlich wird, doch die Mehrzahl hat im Laufe der Zeit gelernt, mit internationalen Partnern ganz gut zurechtzukommen.

Aus den unterschiedlichsten Gründen ist nicht damit zu rechnen, daß alle diese erfahrenen Mitarbeiter das Angebot interkultureller Trainings begrüßen. Aber genau diese Gruppe gilt es zu gewinnen: Wenn die für das internationale Geschäft Verantwortlichen die Einschätzung verbreiten, interkulturelles Training sei eine Art 'Nachhilfe' für die Minderbemittelten, welche die 'wirklich guten Leute' – wie sie selbst! - nicht benötigen, ist das für das neue Angebot äußerst schädlich!

Für die Weiterbildung bedeutet das zweierlei:

- Zum einen die Aussagen über das Angebot nicht zu überziehen: Wer - wie subtil auch immer - die Botschaft verkündet, ohne Besuch des neuen Angebots ließe sich das internationale Geschäft nicht erfolgreich betreiben, macht sich viele der aktuell dafür Verantwortlichen zum Feind!
- Auf der anderen Seite sollten international Verantwortliche, die interkulturellem Training positiv gegenüberstehen, identifiziert und gezielt als Werbeträger genutzt werden, um das latente Gemurmel 'haben wir auch nicht gebraucht' der weniger positiv Gestimmten zu übertönen.

Lernbarriere 2: Schwierigkeiten mit internationalen Partnern werden nicht als interkulturelle Schwierigkeiten wahrgenommen

Wenn ein amerikanischer Kollege eine Absprache nicht einhält, ist das nicht zwangsläufig ein interkulturelles Problem: Vielleicht hat man tatsächlich das Gesprächsergebnis auf beiden Seiten des Atlantiks ganz unterschiedlich verstanden, aber vielleicht hat der Amerikaner auch einfach etwas vergessen. Für Mitarbeiter mit geringer internationaler Erfahrung ist letzteres die wahrscheinlichere Hypothese. Es entspricht ihren Erfahrungen viel eher, daß Kollegen mal was vergessen und sich dann irgendwie herausreden wollen, als daß man sich darin mißverstehen kann, ob etwas vereinbart ist oder nicht.

Wenn ausländische Partner sich in der Zusammenarbeit 'völlig unverständlich' verhalten, entsteht Bedarf nach interkulturel-

lem Training. Doch in der Regel verhalten sie sich *mißverständlich*: Sie nicken, stimmen aber doch nicht zu, sie rufen 'good idea' und meinen: 'abwegig!' Sie wählen Vorgehensweisen, die in ihrer Kultur als höchst professionell gelten, in unserer aber als Fehler. Und erzeugen damit das zentrale Mißverständnis: Die Deutschen glauben, daß sie einfach nicht 'gut' arbeiten.

In einem interkulturellen Training könnten die deutschen Mitarbeiter lernen, daß ihre ausländischen Partner nicht 'schlecht arbeiten' oder 'falsch vorgehen', sondern aufgrund unterschiedlicher gesellschaftlicher Rahmenbedingungen andere Erfolgsstrategien lernen mußten und weiterhin anwenden müssen. Sie könnten auch lernen, daß die ausländischen Partner ebenso viel von dem, was Deutsche für 'gut und richtig' halten, aus ihrem Verständnis heraus als ineffizient, absurd, unhöflich, ... betrachten. Und sie könnten lernen, wie man die unterschiedlichen Verständnisse produktiv verbinden kann, anstatt nur die Reibungsverluste zu maximieren.

Aber warum sollte ein Mitarbeiter ein Training besuchen, wenn seine Problemsicht darin besteht, daß seine *Partner* schlecht arbeiten?

Für die Weiterbildung bedeutet dies, daß erlebte Schwierigkeiten in der internationalen Zusammenarbeit keineswegs eine ausreichende Motivation darstellen, ein interkulturelles Training zu besuchen. Die zentrale Herausforderung besteht darin, bei der Werbung für eine interkulturelle Fortbildung zu verdeutlichen, daß die Beschäftigung mit der Kultur der Partner die eigene Effizienz steigern kann, weil man sich danach nicht mehr mit Menschen konfrontiert sieht, die vieles 'falsch machen', sondern weiß, 'wie man sie zu nehmen hat', um seine eigenen Ziele zu erreichen.

Lernbarriere 3: Interkulturelle Schwierigkeiten können nicht zugegeben werden, weil sie falsch attribuiert werden

Viele Menschen glauben, daß interkulturelle Schwierigkeiten vor allem Folge von Vorurteilen oder fehlender Offenheit für fremde Kulturen seien. Das ist nicht völlig falsch: Wer von der Minderwertigkeit fremder Kulturen überzeugt ist, wird im Kontakt mit ihren Angehörigen schwerlich erfolgreich sein!

Interkulturelle Schwierigkeiten erleben jedoch auch Menschen, die offen und vorurteilsfrei auf Andere zugehen, weil sie einfach nicht wissen, welches Verhalten in einer fremden Kultur in einer bestimmten Situation als 'angemessen' verstanden wird. Um es an einem banalen Beispiel zu verdeutlichen: Wer nicht weiß, wie man in Japan eine Visitenkarte überreicht, hat einfach ein Wissensdefizit. Das ist kein Beleg für

Vorurteile, rassistische Haltungen oder ähnliches. Es ist auch keine *peinliche* Wissenslücke, denn es gehört nicht zur normalen deutschen Sozialisation, zu lernen, wie man in Japan Visitenkarten übergibt. Peinlich wird es erst, wenn man solche Wissenslücken überhaupt nicht wahrnimmt.

Um fehlendes Wissen über fremde Etikette zu erwerben, benötigt man kein interkulturelles Training, aber wenn es darum geht zu wissen, wie Japaner Führung und Zusammenarbeit oder Kundenbeziehungen verstehen, ist ein interkulturelles Japantraining die effizienteste Lernform.

Wer sich zu einem interkulturellen Training anmeldet, offenbart damit, daß er glaubt, durch eine Veränderung seines eigenen Verhaltens seine Kooperation mit fremdkulturellen Partnern verbessern zu können. Das ist eigentlich eine sehr vernünftige und verantwortungsvolle Haltung. Im Kontext der verbreiteten Überzeugung, daß interkulturelle Probleme vor allem eine Folge von mangelnder Offenheit und Sensibilität oder von Vorurteilen sind, wird es jedoch sehr schwer, diesbezüglichen Lernbedarf zu artikulieren.

Die Weiterbildung muß diese Schwierigkeit voraussehen. Bei allgemeinen Umfragen über Fortbildungsbedarfe können Mitarbeiter getrost fordern, daß (mehr) interkulturelles Training angeboten werden soll. Sich selbst zu einem anzumelden, ist ein ganz anderer Schritt, der nicht zwangsläufig der anonymen Bedarfsmeldung folgt.

Für die Weiterbildung bedeutet das dreierlei:

- Sie sollte sich hüten, interkulturelle Trainings anzubieten, die tatsächlich vor allem darauf abzielen, Vorurteile abzubauen und Offenheit für Fremdheit zu stärken. Auch wenn es durchaus Mitarbeiter geben mag, die davon profitieren könnten, werden doch genau diese Mitarbeiter nicht freiwillig ein solches Training besuchen. Und alle anderen erst recht nicht!
- Wenn sie hingegen Trainings anbietet, bei denen nicht allgemeine Sensibilisierung, sondern konkrete Problemlösungen in der Zusammenarbeit mit Partnern aus bestimmten Kulturen im Mittelpunkt stehen, muß sie darauf achten, nicht durch falsche Wortwahl unerwünschte Assoziationen zu erzeugen: 'Das Training vermittelt Ihnen das amerikanische Verständnis von Leadership' beschreibt einen Wissenserwerb. 'Das Training macht Sie offen für die Erwartungen amerikanischer Mitarbeiter und sensibilisiert Sie für ihre Empfindlichkeiten' mag den

selben Trainingsinhalt beschreiben, unterstellt aber beiläufig mangelnde Offenheit und Sensibilität.

- Die Weiterbildung sollte alle Möglichkeiten nutzen, ein Grundverständnis im Unternehmen zu erzeugen, das interkulturelle Probleme nicht als Resultat von 'Charakterfehlern' sieht, sondern als Folge mangelnden Wissens um die kulturelle Prägung der Partner.

Lernbarriere 4: Interkulturelle Trainings haben einen schlechten Ruf im Unternehmen

Auch das ist nicht selten. Gewiß gibt es Unternehmen, die zum ersten Mal darüber nachdenken, firmeninterne interkulturelle Weiterbildung zu etablieren, aber in vielen Firmen geht es eher darum, einen 'neuen Anlauf' zu nehmen. Dagegen ist nichts zu sagen. Bedenklich stimmt, daß die oft neuen Zuständigen in der Weiterbildung vielfach gar nicht wissen, daß es bereits Versuche gegeben hat oder sich zu wenig darum kümmern, weshalb aus diesen Versuchen kein kontinuierliches Programm geworden ist. Denn die Teilnehmer an vorangegangenen wenig erfolgreichen Veranstaltungen erinnern sich meist noch genau, daß es 'nichts gebracht hat' und werden das bei einem neuen Versuch auch jedem Interessenten erzählen.

Wenn es gescheiterte Versuche gegeben hat, muß man wissen, woran sie gescheitert sind. Nicht nur, um nicht den selben Fehler zu wiederholen, sondern auch, um das neue Angebot offensiv gegen negative Erfahrungen abgrenzen zu können.

Die Empfehlungen zur Überwindung dieser Barrieren lauten also:

1. Die Unterstützung von meinungsbildenden Personen muß organisiert werden

Wenn neue interkulturelle Programme auf Anforderung des Personalvorstandes oder ähnlicher Personen implementiert werden, ist die Situation noch vergleichsweise günstig. Allerdings neigen die verantwortlichen Topmanager oft zu der Annahme, mit entsprechenden Aufträgen an die Weiterbildung schon genug getan zu haben.

Die Weiterbildung sollte jedoch weitergehenden Support erbitten. Die beste Unterstützung besteht darin, daß hochrangige Mitarbeiter an den Pilotveranstaltungen teilnehmen: Nichts transportiert die Botschaft besser, daß die Verstärkung interkultureller Kompetenz vom Unternehmen wirklich wichtig genommen wird, und daß es nicht diskreditierend ist, in diesem Feld hinzulernen zu wollen. Nichts konterkariert schädliche Botschaften mancher international Erfahrener besser als die Tatsache, daß sich

der Geschäftsführer, der Personalvorstand, ein erfolgreicher Bereichsleiter etc. selbst nicht zu schade findet, ein interkulturelles Training zu besuchen. Gelingt es, einen hochrangigen Manager zur Teilnahme zu gewinnen, muß das in der Mitarbeiterzeitschrift und im Intranet unübersehbar verbreitet werden.

Läßt sich diese Art von Unterstützung nicht erlangen, sollten zumindest positive Statements von hochrangigen Personen eingeholt und veröffentlicht werden. Ist die Weiterbildung ohne expliziten Auftrag 'von oben' tätig geworden, bedarf es vielleicht einiger Findigkeit, einflußreiche Personen ausfindig zu machen, die sich in der gewünschten Richtung artikulieren. Unter Führungskräften mit mehrjähriger Auslandserfahrung lassen sie sich am ehesten finden.

2. Die Darstellung der Angebote muß mit besonderer Sorgfalt erfolgen

Es muß unbedingt vermieden werden, daß durch ungeschickte Formulierungen der Eindruck entsteht, das Programm wende sich an Mitarbeiter, denen es an Offenheit und Sensibilität mangelt, oder implizit unterstellt wird, erst durch das neue Programm werde das internationale Geschäft des Unternehmens effizient und erfolgreich.

3. Die Programme müssen als Angebot zur Problemlösung aktiv an potentielle Teilnehmer herangetragen werden.

Aufgrund der beschriebenen Lernbarrieren ist der Nutzen interkultureller Trainings nicht 'selbstevident'. Er wird es, wenn genügend Mitarbeiter an entsprechenden Maßnahmen teilgenommen und diese als hilfreich für ihre Arbeit erlebt haben. Es baut sich dann eine positive Mund-zu-Mund-Propaganda unter Kollegen auf und Vorgesetzte empfehlen Mitarbeitern den Besuch. Aber das ist eben nicht die Ausgangslage.

Um die Angebote zu implementieren, wird die Weiterbildung zunächst potentielle Teilnehmer aktiv motivieren müssen. Dies bedeutet, Abteilungen zu identifizieren, deren Mitarbeiter mit der im Training behandelten Kultur ständig zu tun haben und diese Mitarbeiter gezielt persönlich anzusprechen, um zu hören, wo sie Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit erleben und dann zu erläutern, wie das Training dazu beitragen kann, die Schwierigkeiten deutlich zu reduzieren.

Dies impliziert allerdings, daß die Weiterbildner eine relativ präzise Vorstellung davon haben, wie im Training

gearbeitet wird. Vor dem ersten Durchgang läßt sich das nur dann erreichen, wenn mit einem Trainingsanbieter zusammengearbeitet wird, der Möglichkeiten anbietet, seine Arbeitsweise vorab kennenzulernen, also etwa kostenfreie Restplätze in seinen offenen Trainingsangeboten zu belegen.

4. **Nachträgliche Vermarktung der ersten Programme**

Selbst wenn das erste interkulturelle Training von den Teilnehmern wirklich für gut und hilfreich gehalten wurde, entsteht nicht automatisch eine selbsttragende Nachfrage. Das ergibt sich auch aus der Fragmentierung internationaler Aufgaben: Wer mit Amerikanern zu verhandeln hat, unterhält sich nicht zwangsläufig mit Kollegen, die in einem deutsch-französischen Team arbeiten. Die wichtige Mund-zu-Mund-Propaganda entsteht nicht 'flächendeckend'.

Die Veranstalter aus der Weiterbildungsabteilung müssen also selbst dafür sorgen, daß sich die Kunde vom erfolgreichen interkulturellen Training verbreitet: Auf jeden Fall sollten die positiven Einschätzungen von Teilnehmern nicht einfach nur in Evaluierungsbogen gesammelt und abgeheftet werden. Man braucht Berichte über das Training mit positiven Zitaten von möglichst hochrangigen Teilnehmern.

Es gibt viele Unternehmen, in deren Weiterbildungsangeboten interkulturelle Trainings nur unzureichend verankert sind. Und es gibt viele Versuche, dies zu ändern. Weiterbildungsabteilungen machen dabei immer wieder die Erfahrung, daß es wesentlich einfacher ist, Gesprächspartner zu finden, die einem versichern, daß in diesem Bereich unbedingt mehr getan werden müsse, als Teilnehmer für entsprechende Programme. Doch das bedeutet nicht, daß es keinen Bedarf für interkulturelle Trainings gibt. Es zeigt jedoch, daß der Bedarf nicht einfach dadurch befriedigt werden kann, daß die Weiterbildung das eine oder andere 'interkulturelle Training' in ihren Katalog aufnimmt. Wenn das Angebot jedoch sinnvoll ausgewählt und aktiv vermarktet wird, wird es auch bald auf die erwartete Resonanz stoßen. ♦

www.ifim.de :

Schauen Sie mal wieder rein ...

Neuerscheinung:

Ulla Wohlgeschaffen:

Mit dem Partner ins Ausland

Handbuch für einen erfolgreichen Auslandsaufenthalt

Eine Auslandstätigkeit ändert für die mitausreisende Familie mindestens ebensoviel wie für die entsandten Vertragsnehmer. Das Handbuch "Mit dem Partner ins Ausland" bietet gezielt mitausreisenden Partnerinnen wertvolle Hilfestellungen, wie man die gemeinsame Zeit im Ausland erfolgreich und für sich selbst persönlich bereichernd gestalten kann. Der Ratgeber schildert, welche Herangehensweisen an einen Auslandsaufenthalt sich aus der Perspektive mitgereister Partnerin bewährt haben. Dabei gibt der Band unzählige wertvolle Hinweise für alle Phasen einer Entsendung von der Entscheidung, gemeinsam ins Ausland zu gehen, über die Umzugsorganisation, das Einleben bis zum erneuten Abschiednehmen und einer erfolgreichen Reintegration.

Ulla Wohlgeschaffen führt sehr sensibel in die für Partnerinnen von Entsandten zentralen Fragen einer Ausreise ein, umreißt treffend die relevanten zu bedenkenden Faktoren und gibt zusätzlich aberhundert sinnvolle und nützliche konkrete Ratschläge. Dabei reflektiert sie nicht nur gute und weniger positive eigene Erfahrungen in Japan und Italien, sondern hat auch Erfahrungen deutscher Mitausreisender in 34 Ländern gesammelt. Das Einblenden der Zitate dieser Mitausreisenden und der klare und motivierende Sprachstil Wohlgefallens machen den Band darüber hinaus zu einem packenden Leseerlebnis. Wer den umfassenden Praxis-Ratgeber liebt, fühlt sich mit dem 'Abenteuer Auslandsaufenthalt' nicht mehr überfordert, sondern motiviert, die Faszination des fremdkulturellen Lebens zu erkunden.

Endlich ein gutes Buch zu diesem Thema! Es ist nicht nur allen angehenden Mitausreisenden dringend zur Lektüre vor der Ausreise und zum Gebrauch im Ausland zu empfehlen. Auch Mitarbeiter/innen von Auslandspersonalabteilungen, die Mitausreisende beraten und motivieren sollen, werden davon profitieren. ♦

300 Seiten, 49,80 DM, TIA-Verlag Bonn.

**Bezug über den Buchhandel
oder den Shop auf www.ifim.de**