



PRESSE - SERVICE 1 / 2003

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

Liebe Leser,

diese Ausgabe enthält Antworten auf Fragen, die uns immer wieder erreichen. Wahrscheinlich stellen sie sich mehr Menschen, die mit internationalem Personaltransfer oder interkultureller Weiterbildung zu tun haben, als nur den wenigen, denen wir sie persönlich beantworten können.

Scheitern Unvorbereitete ?

Als Begründung für interkulturelle Vorbereitung von Auslandsmitarbeitern kann man immer wieder lesen, dass ohne Vorbereitung das Scheitern des Auslandseinsatzes programmiert sei. Rund ein Drittel der unvorbereiteten Auslandsmitarbeiter brächen ihren Einsatz sogar vorzeitig ab. Unsere Erfahrungen sind völlig anders. Die überwältigende Mehrheit der Auslandsmitarbeiter kommt gut klar, auch wenn sie vorab kein interkulturelles Training erhalten haben. Zeigt das nicht, dass Vorbereitung unnötig ist?

In der Tat kann man oft völlig abenteuerliche Abbrecherzahlen lesen. Mangels aktueller deutscher Erhebungen werden gerade im wissenschaftlichen Bereich leider immer wieder uralte Untersuchungen aus den USA zitiert, deren Ergebnisse nichts mit der deutschen Realität gemein haben.

Richtig ist auch, dass unvorbereitete Auslandsmitarbeiter, die die notwendige Offenheit und Lernbereitschaft mitbringen, in aller Regel fähig sind, sich über kurz oder lang die 'Spielregeln' der fremden Kultur eigenständig zu erschließen.

Der Nutzen interkultureller Ausreisevorbereitung liegt nicht darin, 'völliges Scheitern' zu verhindern, sondern in schnellerer Einarbeitung und schnellerer Eingewöhnung der ganzen Familie, sowie darin, die Gefahr zu verringern, am Anfang des

In dieser Nummer lesen Sie:

Scheitern Unvorbereitete ?

Allgemeine Sensibilisierung ?

In welcher Sprache ?

Wozu dient ein deutscher Trainer ?

Individualisierung der Vorbereitung ?

Lernen in gemischtkulturellen Gruppen ?

Themen für Mitausreisende ?

Weltweit ... ?

Was ist preiswert ?

Terminübersicht: Offene Seminare

Aufenthaltes aus Unkenntnis mehr oder weniger teure Fehler zu begehen.

Die Wahrnehmung, unvorbereitete Auslandsmitarbeiter kämen 'problemlos' zurecht, beruht auch darauf, dass solche Fehler in den Unternehmenszentralen nur in Ausnahmefällen erkannt werden: Wenn ein Auftrag nicht erteilt wird, kann das viele Ursachen haben. Eine Möglichkeit ist, dass der deutsche Auslandsmitarbeiter ungeschickt mit dem potentiellen Kunden umgegangen ist. Aber aus der Ferne lässt sich nicht entscheiden, ob dies wirklich die Ursache war. Erst wenn ein Auslandsmitarbeiter Misserfolg an Misserfolg reiht, beginnt man sich in der Zentrale Fragen zu stellen. Den meisten gelingt die Anpassung, bevor es soweit kommt.

Unternehmen, die seit Jahrzehnten sehr viele Mitarbeiter ins Ausland entsenden, wie etwa Siemens oder Bosch, halten interkulturelle Auslandsvorbereitung für sinnvoll und rentabel, für das Unternehmen wie für die Entsandten. Angesichts der großen Zahlen werden die positiven Effekte deutlich. Im Einzelfall lässt sich hingegen nur selten nachweisen, dass ein Problem durch Vorab-Training hätte verhindert werden kön-

Nachdruck erwünscht – Belegexemplar erbeten

nen oder dass die Vorbereitung die Einarbeitung vor Ort so stark beschleunigt hat, dass die aufgewendete Zeit und die Kosten bei weitem wieder eingespielt wurden.

Auch wenn unstrittig ist, dass ungeschulte Mitarbeiter sich selbst das benötigte Wissen beibringen können, kann man jedoch getrost bezweifeln, ob das für das Unternehmen effizient ist.

Wenn ein neues Computerprogramm eingeführt wird, wären die meisten Mitarbeiter auch fähig, sich durch langes Herumprobieren die Funktionen zu erschließen. Zu Recht hält man das für ineffizient und veranstaltet 'Einführungen', wohl wissend, dass sich die Routine im Umgang mit dem Programm erst durch die Praxis ergeben wird und auch nach der Einführung noch ein paar Detailfragen offen bleiben. So ist es auch mit interkulturellen Auslandsvorbereitungsseminaren: Sie vermitteln gezielt das wesentliche 'Einstiegswissen'.

Und das ist viel effizienter, als wenn sich 'sensible und weltoffene' Mitarbeiter dieses Wissen in ihrer teuren Arbeitszeit im Ausland mühsam selbst zusammensuchen.

Allgemeine Sensibilisierung ?

Unser Unternehmen beginnt gerade erst sich zu internationalisieren. Wäre es da nicht gut, zunächst einmal allgemein für das Thema und die Schwierigkeiten im Umgang mit fremdkulturellen Partnern zu sensibilisieren, bevor man konkrete länderbezogene Schulungsmaßnahmen anbietet?

Oder ähnlich:

Wir haben eine Nachwuchsgruppe von Mitarbeitern, die derzeit noch keine internationalen Aufgaben haben. Die möchten wir schon mal allgemein für das Thema sensibilisieren

Leider ist das viel weniger plausibel, als es zunächst klingt. Bleiben wir beim Beispiel 'Computer': Niemand möchte allgemein dafür sensibilisiert werden, dass er an seinem Arbeitsplatz in einem halben Jahr einen Computer erhalten wird, sondern er möchte sehr konkret wissen, wozu das gut ist und wie er dann das Gerät zu bedienen hat.

So ist es auch mit interkulturellen Themen: Die Botschaft, dass im Umgang mit anderskulturell geprägten Menschen anders vorgegangen werden muss als mit den Angehörigen der eigenen Kultur, ist heutzutage alles andere als spektakulär für Fachexperten und Manager, auf deren 'Sozialkompetenz' und 'Kommunikationsfähigkeit' Unternehmen ohnehin Wert legen. Wer diesen Anforderungen entsprechen konnte, hält sich zu Recht für überdurchschnittlich 'weltoffen, sensibel und anpas-

sungsbereit'. Und ist stolz darauf! Es ist ein wesentlicher Bestandteil des Selbstbildes. Veranstaltungen, die für den Umgang mit fremden Kulturen 'sensibilisieren', unterstellen den Adressaten implizit 'mangelnde Sensibilität'. Sie werden allgemein begrüßt, aber niemand möchte teilnehmen. Wer zählt sich schon zu den Unsensiblen?

In der Praxis der interkulturellen Zusammenarbeit zeigt sich allerdings schnell, dass 'Offenheit' nur eine notwendige, aber keine hinreichende Voraussetzung für erfolgreiche interkulturelle Zusammenarbeit darstellt. Auch 'offenen' Menschen fehlt zunächst das Wissen über die Werte, Normen und üblichen Verhaltensweisen einer fremden Kultur.

'Allgemeine Sensibilisierungsmaßnahmen' können dieses Defizit nicht abbauen. Beispielsweise lässt sich die allgemeine Frage, wie man in fremden Kulturen verhandelt, nur mit 'anders als in Deutschland' beantworten. Nur wenige Teilnehmer halten dies für eine hilfreiche Aussage! Wie man üblicherweise in China, Japan, den USA oder Mexiko etc. verhandelt, lässt sich hingegen präzise beschreiben und auch üben. Das finden Teilnehmer *dann* sehr hilfreich, wenn sie vor entsprechenden Aufgaben stehen.

Ein länderunspezifisches Training muss sich darauf konzentrieren, wie die Teilnehmer mit 'Fremdheit' umgehen. Fremde Kulturen werden nicht zwangsläufig als 'bereichernd' oder 'horizontenerweiternd' erlebt, sie können auch Ängste und Ärger auslösen. Um dies 'bearbeitbar' zu machen, ist die Arbeit mit 'Kunstkulturen' beliebt, etwa mit Hilfe des klassischen Bafa-Bafa-Spiels. Da dabei aber 'Kulturkonflikt' durch Regelungen erzeugt wird, die die Verhaltensspielräume der Teilnehmer bewusst einengen, entsteht leicht der Verdacht, dass die anschließend diskutierten Effekte im 'realen Leben' gar nicht aufgetreten wären: 'Erst verhindern Sie durch Ihre Regeln vernünftige Kommunikation und dann analysieren Sie, dass keine vernünftige Kommunikation stattgefunden hat', lautet ein naheliegender Vorwurf an Trainer, die derlei anbieten. Der Lernerfolg ist entsprechend gering.

Um dies zu vermeiden, kann man Aufgaben aus kulturspezifischen Trainings als Beispiele für die allgemeine Problematik heranziehen. Damit werden die Aufgaben zwar realitätsnaher, aber nicht unbedingt für die Teilnehmer relevanter. Wenn jemand bislang überzeugt war, dass er ohne weiteres weltweit prima zurechtkommt, mag es ihm zwar helfen, wenn er im Training erkennt, dass es gar nicht so einfach ist, mit Amerikanern Konversation zu betreiben oder Indern Feed-back zu geben. Aber diese Erkenntnis wird zu teuer erkaufte: Die meis-

ten Teilnehmer brachten sie ohnehin schon mit, und die übrigen hätten sie auch in einem Training erworben, das gezielt auf diejenigen Aufgaben vorbereitet, die sie tatsächlich bewältigen müssen.

Allgemeine Sensibilisierung für das Thema ist sinnvoll, wenn sie darin besteht, Entscheidungsträger daran zu erinnern, dass interkulturelle Kompetenz wichtig ist, aber mehr voraussetzt als 'Offenheit', und dass Mitarbeiter, die vor konkreten internationalen Aufgaben stehen, daher der Schulung bedürfen, um erfolgreich arbeiten zu können. Aber diese Botschaften erfordern kein Training, sondern einen kurzen überzeugenden Vortrag.

Es ist hingegen eher kontraproduktiv, Trainings mit Inhalten anzusetzen, die für die Teilnehmer nicht unmittelbar relevant sind. Und es erzeugt nur Widerstand gegen das 'interkulturelle' Thema, Trainings zu veranstalten, die den Teilnehmern unerschwinglich vermitteln, es mangle ihnen an 'Sensibilität'. Denn den meisten Fach- und Führungskräften fehlt es nicht an 'Sensibilität', sondern an konkretem Wissen über die gängigen Erwartungen ihrer Partner aus einer ganz bestimmten Kultur.

In welcher Sprache ?

Kultur und Sprache sind eng verzahnt. Ist es dann nicht sinnvoll, interkulturelle Trainings gleich in der Sprache durchzuführen, die in der jeweiligen Zusammenarbeit tatsächlich benutzt wird?

Das klingt nun wirklich sehr plausibel. Ist es in der Praxis aber nicht! In aller Regel sprechen in einer deutschen Teilnehmergruppe einige Teilnehmer die entsprechende Sprache nur rudimentär und das gilt auch für Englisch. Diese Teilnehmer erleben nur geringen Lernerfolg, weil sie sich voll auf darauf konzentrieren müssen, dem Programm überhaupt einigermaßen zu folgen, anstatt über die Inhalte nachzudenken und eigene Beiträge zu leisten.

Teilnehmer, die die Sprache einigermaßen beherrschen, werden den Fokus ihrer Aufmerksamkeit trotzdem verschieben: Wenn etwa im Rollenspiel mit dem fremdkulturellen Trainer ein Missverständnis auftritt, werden sie es zunächst damit erklären, man habe sich eben ungeschickt ausgedrückt.

Beide Gruppen lernen in einem fremdsprachlichen Training vor allem, dass man - beispielsweise - mit Amerikanern nicht gut kommunizieren kann, solange man sich im Englischen schwer tut. Das ist eine ziemlich banale Erkenntnis, die die Kosten eines interkulturellen Trainings nicht rechtfertigt. Um-

gekehrt wird ein zwei, drei oder viertägiges interkulturelles Training nicht 'beiläufig' die Sprachfähigkeit wesentlich verbessern können. Die Teilnehmer mögen sich dankbar einige Redewendungen mitschreiben, aber sie hätten 'sprachlich' wesentlich mehr davon profitiert, wenn sie die gleiche Zeit für ein Sprachtraining aufgewendet hätten.

Insgesamt gilt: Wer - beispielsweise - sehr gut englisch spricht, kann seine 'Botschaften' präzise formulieren, wer schlecht englisch spricht, wird es grober tun müssen. Wenn die Botschaften aber deutschen Erfahrungen entsprechen und die Erwartungen der englischsprachigen Partner - aus welcher Kultur auch immer - überhaupt nicht treffen, entsteht ein interkultureller Konflikt, ganz gleich, wie gewandt die Inhalte formuliert wurden!

Interkulturelle Trainings arbeiten am **Inhalt** der Botschaften. Dabei ist es didaktisch sehr hilfreich, wenn die Teilnehmer das, was sie sagen wollen, auch tatsächlich präzise ausdrücken können. Sprachkurse arbeiten daran, wie man eine Botschaft in einer fremden Sprache ausdrückt. Es bringt keine Vorteile, beide wichtigen Lernbereiche zu vermischen.

Wozu dient ein deutscher Trainer ?

Es ist absolut plausibel, dass der Trainer aus der Kultur stammen sollte, die das Training thematisiert. Aber weshalb bestehen Sie darauf, mit einem doppelt besetzten Trainerteam zu arbeiten, dem auch noch ein Trainer aus der Kultur der Teilnehmer angehört? Treibt das nicht nur die Kosten in die Höhe?

Die Kosten schon, aber eben auch den Lernerfolg. Auch Trainings, die eine fremde Kultur zum Inhalt haben, müssen den Lehr- und Lerngewohnheiten der Teilnehmer folgen, wenn sie effizient sein sollen. Diese Gewohnheiten sind selbst wiederum kulturell geprägt.

Es gibt genügend ausländische interkulturelle Trainer, die Deutschland und die Deutschen gut genug kennen, um für deutsche Teilnehmer ein effizientes Seminar nach deutschen Spielregeln durchzuführen. Deutschen Argumentations- und Erklärungsmustern folgend erzählen sie dann, dass in ihrer Heimatkultur vieles ganz anders sei. Hier wird bewusst 'erzählen' statt 'vermitteln' verwendet, weil die Form der Darstellung dem Inhalt so massiv widerspricht, dass der Lernerfolg gefährdet ist: 'Wenn alle Chinesen so sind wie Sie, werde ich keine Probleme haben', sagt der Teilnehmer erleichtert und hat damit gar nichts gelernt.

Ein weiteres Problem kommt hinzu: In jedem Seminar streben Teilnehmer auch nach Anerkennung durch den Seminarleiter und andere Teilnehmer.

Im interkulturellen Training bedeutet das: Es bestehen starke Hemmungen, die Aussagen eines fremdkulturellen Trainers anzugreifen, selbst wenn sie den eigenen Wertvorstellungen massiv widersprechen. Natürlich sind die meisten Teilnehmer fähig, während der Seminarzeit ihren Unmut 'runterzuschlucken'. Und viele glauben sogar, diese Zurückhaltung sei der Beweis für die eigene Weltoffenheit, während jeder, der Widerspruch anmeldet, in Verdacht gerät.

Das ist absolut kontraproduktiv! Teilnehmer müssen die Bedenken äußern, die sie gegen Standards der fremden Kultur verspüren! Nur dann kann in eine fruchtbare Auseinandersetzung darüber eingetreten werden, warum man in der Zielkultur 'so' denken oder empfinden und sich trotzdem als guter Mensch oder effizienter Manager oder wie auch immer 'positiv' verstehen kann. Das müssen die Teilnehmer jedoch verstehen, um ihre emotionalen Barrieren gegen die Denk- und Vorgehensweisen der fremden Kultur abzubauen zu können.

Der Trainer aus der Kultur der Teilnehmer ist wichtig, um diese didaktischen Schwierigkeiten zu lösen:

Er kann das Seminar nach den gewohnten Regeln steuern und gibt damit dem fremdkulturellen Trainer den Spielraum, seine eigenen Standards deutlicher auszuleben.

Er kann die Teilnehmer einladen, eigene Bedenken vorzutragen, indem er sie beispielgebend formuliert.

Er kann deutlich machen, dass es in Ordnung ist, eigenen Überzeugungen treu zu bleiben und dass dies nicht zwangsläufig verhindert, respektvoll und partnerschaftlich mit fremdkulturellen Kollegen umzugehen.

Interkulturelle Zusammenarbeit demonstriert das gemischtkulturelle Trainerteam 'live on stage'. Nicht indem es seine unterschiedliche Prägungen verwischt, sondern indem es zeigt, wie man sie produktiv nutzt.

Diese didaktischen Vorteile haben ihren konkreten Preis: Zwei Trainer müssen finanziert werden statt einem. Es lohnt sich!

Individualisierung der Vorbereitung ?

Ist es nicht viel effizienter und teilnehmerfreundlicher, anstatt angehende Auslandsmitarbeiter zu einem offenen drei- bis viertägigen Gruppentraining zu senden, das irgendwann, irgendwo in der Republik ein allgemeines Standardprogramm bietet, eine Einzelmaßnahme am Wohn- oder Arbeitsort anzubieten, die auch kürzer sein kann, weil sie ganz speziell auf die Bedürfnisse des jeweiligen Ausreisenden zugeschnitten wurde?

bieten, die auch kürzer sein kann, weil sie ganz speziell auf die Bedürfnisse des jeweiligen Ausreisenden zugeschnitten wurde?

Zugegeben: Ihre angehenden Auslandsmitarbeiter werden es schätzen, wenn der Trainer zum passenden Termin 'ins Haus' kommt. Sie werden auch erleichtert sein, wenn im Ausreisestress nur ein oder zwei Tage statt drei oder vier aufzuwenden sind. Und wenn Sie einen guten Trainer ins Haus holen, wird die Rückmeldung auch nicht schlechter ausfallen als nach einem Gruppenseminar.

Nur die Wirkung wird schlechter sein!

Das hat mehrere Gründe:

Zum einen verbieten meist Kostengründe, für einen oder wenige Teilnehmer ein gemischtkulturelles Trainerteam einzusetzen. Ist der Trainer ein deutscher, mag er sehr kenntnisreich über die fremde Kultur sprechen können, authentisches Ausprobieren, wie man mit den fremdkulturellen Partnern umgehen kann, ist mit ihm jedoch nicht möglich. Das ist ein eklatanter, ganz entscheidender Nachteil.: Viele 'Inhalte' interkultureller Trainings sind relativ banal, solange man sie nicht umzusetzen versucht: *'In den USA müssen Sie sich offensiver verkaufen und vor allem Ihre Erfolge darstellen!'* Okay, gut zu wissen, abgehakt! Aber wie macht man das? Wann wirkt 'offensive Darstellung der eigenen Erfolge' auf einen Amerikaner wirklich überzeugend, wann erlebt sie auch ein Amerikaner als plumpe Selbstbeweihräucherung? Ein Amerikaner spürt das sofort und kann authentisches Feedback geben, ein deutscher Trainer muss schon sehr, sehr gut sein, um ähnlich präzise urteilen zu können. Und um mit seinem Urteil kein 'Glaubwürdigkeitsproblem' zu bekommen.

Also nehmen wir nur den amerikanischen Trainer! Aber dann haben wir die oben beschriebenen Probleme.

Aber selbst wenn man sich ein Trainerteam leistet, wird man mit einem oder wenigen Teilnehmern kürzer arbeiten. Unstrittig kann man mit Einzelteilnehmern oder kleinen Gruppen einzelne Themen schneller abhandeln als mit größeren Gruppen. In letzteren werden mehr Fragen gestellt und unterschiedlichere Einschätzungen eingebracht, ein größeres Spektrum an Arbeitssituationen thematisiert.

Wenn eine offene Auslandsvorbereitung des IFIM nur für sehr wenige Teilnehmer gebucht wird, sagen wir das übliche Dreieinhalbtagesprogramm auch ab und bieten kürzere Ersatzveranstaltungen an, die ebenfalls alle wichtigen Themen des Standardprogramms behandeln und von den Teilnehmern gelobt werden. Dass solche Veranstaltungen manchmal unver-

meidlich sind, bedeutet aber noch nicht, dass sie grundsätzlich vorzuziehen wären.

Die entscheidende Frage ist ja: Betrachtet man die automatische 'Einengung' der Themen in kleinen Gruppen oder Einzelmaßnahmen als 'Effizienzgewinn' oder als 'inhaltlichen Verlust'?

Die Erfahrungen des IFIM sind eindeutig: Letztlich ist es ein inhaltlicher Verlust! Natürlich gibt es in jedem größeren Seminar auch mal eine Diskussion, die nicht mehr jeden Teilnehmer interessiert, aber gute Trainer erkennen das schnell und 'vertagen' Einzelinteressen auf Einzelgespräche in Pausen. Aber in jedem Gruppenseminar äußern Teilnehmer in der Rückmelderrunde, dass sie nicht nur von den Trainern, sondern auch ganz wesentlich aus den vielfältigen Beiträgen der anderen Teilnehmer gelernt haben. Jeder Trainer, der nicht völlig selbstverliebt ist, wird diese Einschätzung unterschreiben.

Die wesentliche Funktion des Austauschs zwischen Teilnehmern wird in den informellen Teilen eines Gruppentrainings noch deutlicher als im Programm. Der informelle Austausch mit anderen Menschen, die vor einer ähnlichen Situation - dem Umzug mit Kind und Kegel in das Land XY - stehen, ist von enormer Bedeutung für angehende Ausreisende, die zu Hause kaum Gesprächspartner finden, die sich in einer ähnlichen Lebenssituation befinden: 'Deine Kinder wollen auch nicht ausreisen? Wie gehst Du damit um?' 'Du gibst doch auch Deine eigene Karriere auf, um die Karriere Deines Mannes nicht zu gefährden. Wie geht's Dir dabei?' 'Wolltest Du diesen Auslandsjob wirklich, oder hast Du auch einfach keine Möglichkeit gesehen ihn abzulehnen?' Dieser persönliche Austausch unter Teilnehmern hat eine völlig andere Bedeutung als ein noch so kompetenter Trainerinput 'Was tun, wenn Kinder nicht ausreisen wollen?'

Dieser Austausch braucht nicht nur Gesprächspartner, die in der gleichen Situation stehen, sondern auch eine Zeit: Hier geht es um sehr persönliche Themen, die kaum jemand beim ersten Mittagessen anspricht.

Wenn es sich nicht anders organisieren lässt, sind Einzelmaßnahmen oder Kleingruppentrainings der Alternative 'keine Auslandsvorbereitung' auf jeden Fall vorzuziehen. Auch sie vermitteln das zentrale Wissen über die fremde Kultur und wichtige Aspekte der Ausreise.

Aber wenn man sie Gruppentrainings grundsätzlich vorzieht, nur weil sie kürzer und für Teilnehmer 'bequemer' sind, verkennt man die inhaltlich bereichernde und emotional stabilisierende Funktion, die Ausreisende für Ausreisende haben.

Lernen in gemischtkulturellen Gruppen ?

Wir haben ein paar Ausreisende in die USA und ein paar Amerikaner, die nach Deutschland kommen. Können wir für die nicht ein gemeinsames Seminar veranstalten, damit sie voneinander lernen?

Kann man machen. Nur gewinnt man dabei nichts! Damit - wie im Beispiel - deutsche und amerikanische Teilnehmer aneinander lernen können, worin sich ihr Verständnis wichtiger Berufsrollen und ihr Vorgehen in beruflichen Situationen unterscheiden, muss man zunächst Situationen schaffen, in denen die Unterschiede deutlich werden. Danach muss das Trainerteam komplizierte Arbeit leisten, damit beim wechselseitigen Feedback auch erlebter 'Unmut' zur Sprache kommen kann, ohne dass Kränkungen entstehen. Eine für beide Kulturen akzeptable Balance von Offenheit und Respekt herzustellen, erfordert weit mehr Geschick, als einer monokulturellen Teilnehmergruppe zu vermitteln, dass es durchaus erlaubt ist, Unmut über einen ausländischen Trainer zu äußern.

Schwieriger werden auch Wissensinputs: Wie korrekt auch immer ein Trainer den amerikanischen Teilnehmern das deutsche Verständnis von Führung zu vermitteln versucht, einzelne deutsche Teilnehmer werden gegen irgendeinen Punkt der Darstellung opponieren, weil er ihnen zu knapp, zu pointiert, zu einseitig erscheint. Die Amerikaner werden umgekehrt das Gleiche tun. Trainer müssen also nicht nur bedenken, wie sie einen bestimmten Kulturstandard so formulieren können, dass er von den fremdkulturellen Teilnehmern möglichst gut verstanden wird, sondern auch stets die Befindlichkeit der Beschriebenen im Auge behalten.

Ein erfahrenes Trainerteam wird die genannten Schwierigkeiten lösen: Interkulturelles Training mit gemischtkulturellen Gruppen ist möglich und *dann* sinnvoll, wenn die Teilnehmergruppe auch im Alltag zusammenarbeiten wird. Denn dann kann man am Ende des gemeinsamen Trainings gemeinsame Commitments erarbeiten, wie man mit den festgestellten Unterschieden im Arbeitsalltag umgehen möchte. Solche Vereinbarungen zu erreichen, rechtfertigt den Aufwand.

Aber es ist eine reine Illusion anzunehmen, dass interkulturelle Trainings dadurch kürzer und einfacher würden, dass man gemischtkulturelle Teilnehmergruppen bildet.

Themen für Mitausreisende ?

Ihre Auslandsvorbereitungsprogramme wenden sich auch an Mitausreisende. Aber wir finden darin nur wenige Themen, die für Mitausreisende interessant sein könnten. Was sollen Frauen - und um die handelt es sich ja meist -, die im Gastland ohnehin nicht arbeiten dürfen, mit Themen wie 'Präsentationen', 'Verhandlungen' oder 'Personalführung' anfangen? Können Sie nicht ein Programm bieten, das mehr Themen beinhaltet, die für Mitausreisende relevant sind?

Und welche sollten das sein? 'Wie ich im örtlichen Holiday Inn mit anderen deutschen Mitausgereisten Longdrinks zu mir nehme'? 'Wo ich Shanghai Yoghurt kaufe'?

Was ist das für ein Bild von Mitausreisenden?

Beim IFIM sind wir überzeugt, dass wir die zentralen 'Themen' der Mitausreisenden gut in unseren Programmen verankert haben und wir legen großen Wert darauf, dass sich nicht nur die Mitausreisenden mit ihnen beschäftigen, sondern auch die arbeitenden Partner.

Aber es ist wahr: Es gibt ein Problem der Programmdarstellung! IFIM-Trainer kennen folgende Rückmeldung von Mitausreisenden am Ende eines Ausreisevorbereitungsseminars nur zu gut: *'Ich konnte mir nicht vorstellen, dass das Programm für mich so spannend würde. Ich dachte: Na, da sind 'ne Menge Themen drin, die nur für die Vertragsnehmer interessant sind und da gehe ich dann halt spazieren. Aber ich war komplett dabei und habe alles sehr interessant gefunden!'*

Dass Mitausreisende unsere Programme genauso hoch schätzen¹ wie angehende Auslandsmitarbeiter, erklären die Betroffenen selbst wie folgt:

- 'Im Seminar wurde uns klar, wie groß die Gefahr ist, dass zwischen mir und meinem Partner im Gastland eine Entfremdung auftritt, weil wir uns plötzlich in zwei sehr verschiedenen Welten wiederfinden. Dass ich nun eine Vorstellung davon habe, mit welchen Schwierigkeiten sich mein Partner herumschlagen hat, wird sicher helfen, diese Entfremdung zu vermeiden.'
- 'An wen wird sich mein Partner denn mit all seinen Problemen im Beruf wenden, wenn er die Kollegen noch nicht kennt? An mich. Und da will ich als Gesprächspartnerin kompetent sein.'

¹ In den Seminarevaluierungen des IFIM gibt es keinen signifikanten Unterschied in der Gesamteinschätzung der Veranstaltung zwischen Mitausreisenden und Auslandsmitarbeitern.

- 'Wir haben das Thema 'Führung' zwar an einem Beispiel aus dem Arbeitsleben aufgehängt. Aber eigentlich ging es darum, wie man im unserem Gastland 'Autorität' sieht. 'Autoritäten' gibt es viele: Eltern, Lehrer, Vorgesetzte ... und das 'Grundmuster' im Umgang mit ihnen ist immer gleich. Ich werde keine einheimischen Mitarbeiter haben und auch keinen einheimischen Chef. Aber 'Umgang mit Autorität' betrifft mich auch.'

Das ist ein wesentlicher Aspekt: Je tiefer sich Mitausreisende in die lokale Kultur integrieren wollen, desto breiter und den Vertragsnehmern ähnlicher wird das Spektrum der benötigten interkulturellen Fähigkeiten. Wer sich in einer gemischten Gruppe von Ausländern und Einheimischen sozial engagiert, hat auch mit Hierarchien zu tun, mit 'Präsentationen', mit 'Geschäftsbeziehungen', mit 'Teamarbeit' usw..

Mitausreisende ernst zu nehmen bedeutet: Ihnen kein 'abgespecktes Mitausreisendenprogramm' anzubieten oder die Themen auf Kinder, Küche, Kirche zu konzentrieren, sondern sie gleichberechtigt in ein Programm einzubeziehen, das zentrale Kulturstandards des Gastlandes vermittelt.

Und überhaupt: *'Mitausreisende interessiert das Thema 'Verhandlungsführung' nicht!'* Ja wer verhandelt denn nach der Einreise mit Handwerkern, Telefongesellschaften, Versicherungsagenten, Internet Providern und vielen anderen obskuren Gestalten, während sich die Auslandsmitarbeiter zu einem 10-Stunden-Tag abmelden, um die Herausforderungen ihres Entsendeauftrags zu meistern?

Weltweit ... ?

Unser Vertrieb ist nach Produkten organisiert. Unsere Produktmanager haben also Kunden in rund einhundertzwanzig Ländern. Können Sie für die ein Programm anbieten, das ihnen vermittelt, wie sie mit ihren ausländischen Kunden umgehen sollen? Wir dachten an einen Tag oder anderthalb

Nein, können wir nicht! Kann auch sonst niemand, obwohl man Anbieter finden wird, die behaupten es zu können.

Es gilt hier, was schon unter 'Allgemeine Sensibilisierung ?' ausgeführt wurde: Kulturübergreifende 'interkulturelle' Trainings sind ein Widerspruch in sich! 'Inter' bedeutet 'zwischen'. Ein interkulturelles Training beugt Missverständnissen und Konflikten vor, die zwischen den Angehörigen bestimmter Kulturen erfahrungsgemäß häufig auftreten. Ein interkulturelles Training, das 'zwischen' Inland und Ausland vermitteln

will, wird so allgemein und abstrakt, dass es seine Kosten nicht rechtfertigen kann.

Wenn die Mitarbeiter Kunden in 120 Ländern haben, muss man natürlich keine 120 Trainings anbieten. Guatemala und Honduras unterscheiden sich 'kulturell' nicht so deutlich, dass man hier länderspezifisch arbeiten müsste, obwohl Guatemalten wie Honduraner dem sicher widersprechen würden.

Regionale Trainings sind weniger effizient als länderspezifische, aber sie können hilfreich sein: Ein Training 'Umgang mit asiatischen Kunden' ist sinnvoll, obwohl es einen enormen Unterschied ausmacht, ob der Kunde Inder, Japaner, Chinese oder Nepali ist. Nicht nur aufgrund der kulturellen Unterschiede in diesem riesigen Kontinent, sondern auch aufgrund der Marktmacht der jeweils typischen Partner. Aber da wissen gute Trainer schon zu differenzieren.

Es muss jedoch immer wieder betont werden, dass es kein interkulturelles Training gibt, das den angemessenen Umgang mit weltweiten Partnern in ein oder zwei Tagen vermitteln könnte. Das gelingt auch nicht in Trainings, die kulturelle 'Weltmodelle' vermitteln, etwa das altbewährte Kategoriensystem von Hofstede oder das etwas neuere von Trompenaars. Diese Systeme sind sehr gut dafür geeignet, eine grundlegende Orientierung über zentrale 'Kulturstandards' vieler Kulturen zu vermitteln, können aber keine Verhaltenssicherheit für den Umgang mit Partnern aus der jeweiligen Kultur in konkreten Situationen erzeugen. Dazu sind sie zu abstrakt. Natürlich lassen sich auch Anbieter finden, deren Trainer, von solchen Modellen ausgehend, konkrete Hinweise zu einzelnen Kulturen bieten können. Aber dann sind wir zurück am Ausgangspunkt: Wenn es konkret und anwendbar werden soll, kommt man nicht an einer kulturspezifischen Betrachtung vorbei.

Was ist preiswert ?

Wir stehen unter enormem Kostendruck! Sie verstehen sicher, dass wir uns für den preiswertesten Anbieter entscheiden müssen

Jeder Anbieter versteht das! 'Preiswert' ist allerdings nicht gleichbedeutend mit 'billig'. Der Begriff setzt voraus, dass 'Preis' und 'Leistung' ins Verhältnis gesetzt werden.

Die **Honorarkosten** eines interkulturellen Trainings werden vor allem von folgenden Faktoren bestimmt:

Dauer

Diese wiederum ist abhängig von **Themenumfang** und **Methodik**. Ersterer ist leicht zu vergleichen. Methodisch benötigen teilnehmeraktivierende Methoden wie Fallstudien und Rollenspiele natürlich mehr Zeit als referierende. Sie führen jedoch zu einem weit überlegenen Lernerfolg und zwar auch und gerade, wenn die Zielkultur von der eigenen nicht völlig verschieden ist, weil die Unterschiede dann subtiler sind und die Teilnehmer weniger vorsichtig vorgehen.

Anzahl der Trainer

Anbieter, die nur einen Trainer stellen, unterbieten Anbieter, die mit einem bikulturellen Trainerteam arbeiten, problemlos. Nicht nur im Preis, sondern auch im Lernerfolg für die Teilnehmer!

Qualität der Trainer

Ausländische Studenten oder unterbeschäftigte ausländische Hausfrauen werden keine hohen Honorare fordern. Ausländische Trainer, die langjährige eigene internationale Berufserfahrung und aktuelle Kenntnisse über die Geschäftspraktiken ihrer Heimatkultur haben und die entsprechenden Inhalte auch noch deutschen Teilnehmern sinnvoll vermitteln können, sind selten. Und teurer.

Aktualisierungs- und Evaluierungsaufwand

Kulturen verändern sich. China-Trainings, die auf Erfahrungen aus den frühen Neunziger Jahren beruhen, sind heute ebenso wenig 'stimmig' wie USA-Trainings, die nicht berücksichtigen, wie das Ende der New-Economy-Euphorie und der 11. September Amerika verändert haben. Programme kontinuierlich aktuell zu halten, setzt einen Aufwand voraus, der sich letztlich in den Honorarkosten niederschlagen muss.

In den **Gesamtkosten** eines – beispielsweise - zweitägigen Trainings für fünfzehn Mitarbeiter sind die Honorarkosten zwar ein wichtiger Posten, aber die Kosten für die dreißig Arbeitstage der Mitarbeiter sind wesentlich höher. 'Preiswert' ist ein Training nur, wenn in dieser teuren Arbeitszeit auch ein Lernergebnis erreicht wird, das die internationale Arbeit der Teilnehmer wesentlich erfolgreicher macht. Andernfalls kommen auch niedrige Honorare viel zu teuer. ♦