



## PRESSE - SERVICE 1 / 2006

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

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

### Wirkungen zählen!

#### Weiterbildungscontrolling

Im IFIM-Presseservice 2 / 2004 haben wir uns konzeptionell mit der Frage 'Was bedeutet ökonomisches Handeln in der Weiterbildung von Unternehmen?' beschäftigt.

In dieser Ausgabe finden Sie weitere Überlegungen zu dem Thema.

#### Lernziel Verhaltensänderung

##### Wie man positive Wirkungen herbeiführt

Es kann viele Gründe geben, sich mit fremden Kulturen auseinanderzusetzen. Bei interkulturellen Trainings, die von Wirtschaftsunternehmen für ihre Mitarbeiter organisiert und finanziert werden, ist das Ziel klar: Teilnehmer/innen sollen nach dem Training fähig sein, ihre internationalen Aufgaben erfolgreicher zu erledigen als vor dem Training.

'Ökonomisch' ist das Training dann, wenn die Kosten des Trainings in überschaubarer Zeit mehr als aufgewogen werden durch zusätzliche Einnahmen (etwa: Teilnehmer gewinnen durch ihre verbesserte interkulturelle Kompetenz Aufträge fremdkultureller Kunden, die sie ohne Training nicht erhalten hätten) oder verringerte Kosten an anderer Stelle (etwa: Der Aufwand für Besprechungen und Rückfragen in einem internationalen Projekt nimmt ab, weil erheblich weniger interkulturelle Missverständnisse entstehen).

'Lernökonomisch' gilt es, den Trainingserfolg mit möglichst geringem Einsatz von Mitteln herbeizuführen.

Jedenfalls misst sich der Erfolg eines Trainings an 'geldwertem Nutzen' in der anschließenden beruflichen Praxis und nicht an der Zufriedenheit der Teilnehmer am Trainingsende.

### In dieser Nummer lesen Sie:

**Lernziel Verhaltensänderung**  
**Wie man positive Wirkungen herbeiführt**

**Trainingsdauer und -wirkung**  
**Empirische Ergebnisse**

Denn die Teilnehmer sollen nach dem Training in bestimmten Situationen 'anders vorgehen' als vor dem Training, aber nicht einfach 'irgendwie' anders, sondern so, dass in möglichst vielen Situationen der Nutzen für das Unternehmen möglichst stark erhöht wird.

Das ist natürlich auch im Interesse der Teilnehmer selbst, die ihre Aufgaben ja möglichst erfolgreich bewältigen wollen.

Es geht also um Verhaltensänderung, um *zielgerichtete Verhaltensoptimierung*.

Auf der Verhaltensebene geht es allerdings nicht darum, dass die Teilnehmer etwas völlig Neues lernen, denn sie können ja bereits 'Arbeitsbeziehungen aufbauen', präsentieren, diskutieren, entscheiden, Rückmeldungen geben, motivieren etc.. Nach deutschen Maßstäben können sie es meist sogar recht gut, sonst hätten sie in ihrem Unternehmen erst gar nicht eine Position erlangt, die sie nun in die Verantwortung für internationale Operationen bringt.

Wer an einem interkulturellen Training teilnimmt, bevor er international tätig wird, mag allerdings noch keine rechten Vorstellungen davon haben, in welchen Bereichen seine bewährten und geschätzten bisherigen Vorgehensweisen im interkulturellen Kontext verändert werden müssen, um ähnlich positive Wirkungen zu erreichen wie mit deutschen Interaktionspartnern. Viele Teilnehmer stehen aber bereits in internationalem Kontakt und haben bereits erlebt, dass sie mit ihren bishe-

rigen Routinen nicht die erwarteten Effekte erzielen. Sie haben wahrscheinlich auch schon ein paar Veränderungen in ihrem Vorgehen vorgenommen, sind aber nicht sicher, ob die immer noch erlebten Schwierigkeiten in ihrer interkulturellen Zusammenarbeit nun allein auf die schwierigeren Rahmenbedingungen zurückzuführen sind oder ob sie ihr eigenes Verhalten noch weiter optimieren können.

Es gibt keine effizientere Möglichkeit, dies herauszufinden als durch ein interkulturelles Rollenspiel mit dem fremdkulturellen Trainer! Denn der Teilnehmer 'spielt' hier nicht, er versetzt sich in eine Aufgabe und versucht sie - so gut er kann - zu lösen. Er tut das, was er in einer analogen Situation in seinem Arbeitsalltag auch tun würde.

### **Beispiel 'Sachdiskussion'**

Nehmen wir als Beispiel eine sachliche Diskussion über das für und wider einer bestimmten Vorgehensweise oder technischen Lösung. Jeder Teilnehmer kennt diese Situation: Man selbst hält eine bestimmte Lösung für die beste, aber andere Kollegen sehen die Sache anders und nun tauscht man Argumente aus, um den erfolgversprechendsten Weg zu finden. Von einem 'guten Mitarbeiter' wird dabei erwartet, dass er nicht um jeden Preis 'gewinnen' will, sondern 'besseren Argumenten' zugänglich ist, aber auch, dass er nicht aus Konfliktscheu oder Desinteresse 'wichtige Gesichtspunkte' zurückhält. Kennt jeder, kann jeder! Der eine besser, der andere nicht ganz so gut, aber jeder gut genug, um in seinem Arbeitsalltag zu bestehen. Jetzt wird dieses 'Handwerkszeug' halt an einer Beispielsituation mit dem - sagen wir - amerikanischen Trainer ausgepackt.

In der Auswertung erfährt man, wie das Vorgehen beim fremdkulturellen Trainer ankam. Weil 'Kultur', auch 'Diskussionskultur' ein überindividuelles Phänomen ist, weiß das Trainerteam zwar nicht, wie das Gespräch im Detail verlaufen wird, aber doch, was aus 'interkulturellem Blickwinkel' herauskommen wird: Das harte, rein sachliche Diskussionsverhalten des Deutschen ('Das geht nicht, weil ...', 'Das ist keine gute Idee!', 'Sie übersehen dabei, dass ...'), wirkt (nicht nur) auf Amerikaner zumindest schroff, wenn nicht beleidigend und führt fast zwangsläufig zu der Frage 'wer glaubt dieser Deutsche zu sein, dass er glaubt, so mit mir reden zu können?' Das führt dann je nach Situation und Persönlichkeit des Gesprächspartners zu Aggression oder Rückzug, aber nicht zu konstruktiver Debatte.

Natürlich agieren die Teilnehmer unterschiedlich geschickt, abhängig von ihrem persönlichen Stil und ihrer interkulturel-

len Vorerfahrung. Manche wirken auf den amerikanischen Trainer 'schlicht unverschämt', andere nur 'ein bisschen arg tough'. Wer ersteren Effekt auslöst, hat massiven Lernbedarf, aber 'Optimierungsmöglichkeiten' gibt es immer.

Das Rollenspiel findet vor weiteren beobachtenden Teilnehmern statt, die den Rollenspieler im Vorfeld beraten haben. Die Beobachter ermitteln ihren *eigenen* Lernbedarf, indem sie sich in Bezug zu den Vorgehensweisen des agierenden Kollegen setzen. Formuliert der etwa nach deutschen Maßstäben relativ indirekt, werden Beobachter "ich wäre da deutlicher geworden" rückmelden und anschließend überrascht sein, dass es dem amerikanischen Trainer schon viel zu 'deutlich' war.

Anschließend kann der amerikanische Trainer auch ein paar Beispiele geben, welche 'alternative' Formulierung eines Einwands er akzeptabel gefunden hätte. Das kann man kurz halten, weil in der Beispielsituation ja schon deutlich wurde, wie er seine Einwände formuliert. Aber die Teilnehmer werden sich versichern wollen, ob sie es richtig verstanden haben: "Als Sie sagten 'das ist eine interessante Idee', was meinten Sie denn da 'wirklich'?" "Das halte ich für groben Unfug!" "Ja, das dachte ich mir."

### **Ist dieses Vorgehen lernökonomisch sinnvoll?**

Was haben wir 'lernökonomisch' eingesetzt? Zwei Trainer, darunter einen 'fremdkulturellen', der die Arbeitsrealität seiner Heimatkultur so gut kennt, dass er sich in viele für die Teilnehmer relevante Situationen hineinversetzen kann. Er mag nie selbst Einkäufer bei einem Automobilkonzern gewesen sein, aber er hat genügend Einkäufer erlebt, um sie 'stimmig' verkörpern zu können. Außerdem ist er darauf trainiert, nicht nur seine höchst persönliche, wenn auch kulturgeprägte Reaktionsweise, auszuleben, sondern stets darauf zu achten, 'möglichst typisch' zu agieren im Sinne Nancy Adler's prägnanter Definition: 'Culture is what most of the people do most of the time!'

Um es deutlich zu sagen: Wir haben erfahrene und damit teure Trainer eingesetzt!

Außerdem haben wir mindestens 90 Minuten aufgewendet. Ist das nicht bisschen viel Aufwand für die schlichte Botschaft 'in einer Sachdiskussion mit Amerikanern müssen Sie Einwände vorsichtiger formulieren!'?

Nein, es ist höchst effizient:

Denn wir haben diese - zugegeben schlichte - Botschaft nicht 'verkündet', sondern aus einer 'Live-Situation' abgeleitet. Damit haben wir die Gruppe genau bei den Fähigkeiten 'abgeholt', die sie hatte. Unabhängig davon, ob sie hoch oder nied-

rig und innerhalb der Teilnehmerschaft ziemlich homogen oder relativ heterogen waren.

Vielleicht werden sich an diesem Punkt des Trainings noch ein, zwei Teilnehmer mit der Bemerkung 'in der Praxis lief das alles ganz anders' distanzieren, aber die Mehrzahl der Teilnehmer akzeptiert 'ja, das waren *wir*! So (ähnlich) hätte *ich* es in der Praxis auch gemacht, so (ähnlich) *gehe ich* in der Praxis vor.' Und praxiserfahrene werden Sätze hinzufügen wie: 'Ich kann mir jetzt erklären, warum unser Treffen in San Diego so unproduktiv verlief!'

Wir haben also nicht nur einen inhaltlichen Input geliefert, sondern von der Relevanz des Themas überzeugt und gezeigt, dass es möglich ist, das eigene Verhalten so zu optimieren, dass bessere Ergebnisse wahrscheinlich werden. Das ist entscheidend für die *Lernbereitschaft* der Teilnehmer, die ja nicht nur die Bereitschaft, etwas Neues, Interessantes *anzuhören* bleiben darf, sondern die Bereitschaft zu eigener Verhaltensänderung werden muss.

Zum zweiten haben wir die 'Botschaft' an einer ganzen Reihe Beispiele exemplifiziert und operationalisiert: Die Teilnehmer beginnen ein Gespür dafür zu entwickeln, wie indirekte Botschaften von Amerikanern zu deuten sind und wie sie selbst formulieren müssten, um 'anzukommen'. Dieses 'Gespür' ist essentiell für einen *Transfer* in eigene Arbeitssituationen!

Ich kenne keine andere Vorgehensweise, die dies so zuverlässig erreicht:

Ein noch so kenntnisreicher Vortrag der wichtigsten 'Do's and Don'ts bei Sachdiskussionen mit Amerikanern' erzeugt nicht annähernd die gleiche persönliche Betroffenheit und je stärker solch ein Vortrag mit launigen Beispielen angereichert ist, um nicht zu langweilen, desto stärker distanzieren sich die Zuhörer: 'Das würde *ich ja nie* sagen!' 'So würde ich sowieso nicht vorgehen!'.

Ähnliches gilt für die Konfrontation mit 'vorgefertigten' Situationen wie sie didaktische Videos oder 'Critical Incidents' bieten: Nur wenn sich die Teilnehmer mit den dargestellten Verhaltensweisen wirklich identifizieren, also sagen 'ja, *genau so* hätte ich es auch gemacht', entsteht Lernbedarf. Das ist aber schon auf Grund des sehr unterschiedlichen Erfahrungs-niveaus von Teilnehmern kaum zu erreichen. Dass zudem viele Autoren solcher Materialien ihre Szenen recht 'krass' ausgestalten, damit die Botschaft 'plastisch' wird, ruiniert die Lernbereitschaft der Teilnehmer zusätzlich: Zurecht erleben sie, dass sie selbst nicht so 'krass deutsch' vorgehen wie im Material dargestellt und schließen daraus zu Unrecht, keinen Veränderungsbedarf in ihrem eigenen Vorgehen zu haben.

Auch Rollenspiele zwischen den deutschen Teilnehmern, die ebenfalls 'verhaltensorientiertes Vorgehen' versprechen und den fremdkulturellen Trainer überflüssig erscheinen lassen, erreichen nicht die selbe Intensität und Authentizität wie die Konfrontation mit dem fremdkulturellen Trainer und können keine vergleichbare Veränderungsbereitschaft erzeugen.

### ***Zurück zu unserem Beispiel!***

Bereitschaft zur Verhaltensänderung haben wir noch nicht bei *allen* Teilnehmern erzeugt. Denn oft weicht im interkulturellen Kontakt zielführendes Verhalten nicht nur von dem ab, was sich bislang für die Teilnehmer in vergleichbaren monokulturellen Situationen bewährt hat, sondern widerspricht auch ihren *Überzeugungen*.

Selbst beim Thema 'Sachdiskussion' ist das häufig der Fall: "Heh, die Idee des Kollegen ist einfach unsinnig, das kann nie und nimmer gehen! Natürlich sag ich auch in Deutschland nicht, dass sie 'Mist' ist, aber ich sage, 'das wird nie und nimmer gehen, weil ...'. Das muss man doch sagen können! Die Idee erst lang und breit zu preisen und dann vorsichtig paar Änderungsvorschläge einzubringen, die sie völlig auf den Kopf stellen würden, ist nicht nur reine Zeitverschwendung – was ja schon schlimm genug wäre – es ist auch einfach unehrlich! Denn die Idee *ist* nicht lobenswert, sie ist einfach daneben!"

Selbst wenn Teilnehmer verstanden haben, was die fremdkulturellen Partner erwarten, wird ein interkulturelles Training keine Änderung ihrer Vorgehensweisen bringen, solange die Teilnehmer der Meinung sind, ihr eigenes Verhalten sei einfach 'besser', in unserem Beispiel sowohl 'effizienter' als auch 'ehrlicher'.

Die Überzeugung zu revidieren, dass die eigenen Vorgehensweisen den fremdkulturellen 'überlegen' sind, weil sie den – als universal verstanden – Wertvorstellungen der *eigenen* Kultur entsprechen, ist eine zentrale Herausforderung an jegliches interkulturelles Training, weil es die Voraussetzung dafür ist, dass die Teilnehmer das Gelernte auch anwenden.

Man wird nun also oft in eine durchaus auch emotional gefärbte Diskussion über 'Werte' einsteigen müssen. Auch hier steht der fremdkulturelle Trainer im Mittelpunkt: Wenn ihn die Teilnehmern sowohl als 'Fachmann' als auch als 'honorige Person' akzeptieren, werden sie sich mit seiner Begründung, weshalb er (und die meisten seiner Landsleute) das, was vielen Deutschen als ineffizient und unehrlich erscheint, durchaus für effizient und moralisch anständig hält, sehr ernsthaft auseinandersetzen!

Aber auch der deutsche Trainer spielt an diesem Punkt eine wichtige Rolle: Er muss den Teilnehmern vermitteln, dass es 'völlig okay' ist, das fremdkulturelle Verhalten 'moralisch fragwürdig' zu finden. Dass es nicht darum geht, 'interkulturell pseudo-sensibel' alles, was in einer fremden Kultur üblich sein mag, 'akzeptabel' zu finden! Es geht darum, für sich selbst zu klären, wo man den Erwartungen der fremdkulturellen Partner im eigenen Verhalten entgegen kommen möchte und wo man sich dazu außerstande sieht. Denn die meisten Teilnehmer sind keine skrupellosen Zyniker: Sie werden ihr Verhalten nur ändern, wenn sie diese Änderung in Einklang mit ihren Überzeugungen bringen können.

Diese 'Umbewertung der Werte' muss im interkulturellen Training zumindest angestoßen werden. Wenn sie *da* nicht stattfindet, findet sie gar nicht statt. Das muss sie aber. Denn hier geht es nicht um abstrakte Diskussionen des Frauenbilds im Islam oder des chinesischen Verständnis von Menschenrechten, hier geht es um Überzeugungen von Teilnehmern, die ihr Verhalten in *den* Situationen beeinflussen, die sie im Arbeitsalltag bewältigen müssen. Um scheinbar banale Fragen wie 'ist es ehrlich, um der Höflichkeit willen 'great idea!' zu sagen, wenn ich die Idee für Schrott halte?'

### **Lernökonomische Bilanz:**

Was haben wir nun eingesetzt? Weitere 45 Minuten mit zwei teuren Trainern!

Was haben wir gewonnen? Wenn es gut läuft – und meist läuft es gut! – die Bereitschaft der Teilnehmer, ihr Verhalten *tatsächlich* zu ändern.

Gibt es preiswertere Methoden? Ich kenne keine! 'Moral' ist etwas sehr Persönliches: Das heißt einerseits, dass man derlei in einem Firmentraining nicht gerne vor Kollegen diskutiert, andererseits, dass die 'persönlichen Schmerzgrenzen' bei jedem anders liegen. Damit 'Moral' nicht abstrakt, sondern persönlich in einem Firmentraining überhaupt diskutierbar wird, muss man Teilnehmer in eine Situation bringen, in denen sie 'betroffen' sind, also den oben beschriebenen Schritt gehen, die Teilnehmer zum 'das waren wir!' zu bringen. Und dann kann es keine 'vorgestanzten' Ergebnisse geben, sondern nur eine offene Auseinandersetzung von Mensch zu Mensch mit offenem Ergebnis. Dafür braucht man Trainer, die auch von erfahrenen Managern als Gesprächspartner in solchen Fragen akzeptiert werden. Fünfundzwanzigjährige Berufsanfänger mögen ihre Inhalte genauso gut 'drauf' haben, Umbewertung von Werten gelingt ihnen nur selten.

'Offenes Ergebnis' bedeutet, dass ein IFIM-Trainerteam niemals suggerieren wird, man müsse etwas tun, das man nicht

vertreten kann. Aber es wird aufzeigen, wie die fremdkulturellen Partner wahrscheinlich reagieren werden, wenn man sein Verhalten an diesem Punkt *nicht* ändert.

Das ist Teil unseres 'No-Nonsense-Approachs': Wir weichen Auseinandersetzungen mit den Teilnehmern nicht aus. Es sind Fach- und Führungskräfte, die sich auf einem gnadenlosen Weltmarkt bewähren wollen. Die wollen kein 'Eia-popeia!' Sie wollen, dass man die Herausforderungen ernst nimmt, denen sie sich zu stellen haben, aber sie wollen auch, dass man die Schwierigkeiten ernst nimmt, die sie dabei erleben. Und sie wollen ein Trainerteam, das sie selbst als Gesprächspartner ernst nehmen.

### **Zurück zum Beispiel:**

Ändern die Teilnehmer nun ihr Verhalten – beispielsweise in einer Sachdiskussion mit Amerikanern – wenn man im Training soweit gekommen ist? Nicht zwangsläufig! Sie haben nun eine Vorstellung, in welche Richtung die Änderung gehen müsste und sie sind bereit, ihr Verhalten zu ändern. Aber das heißt noch lange nicht, dass sie ihre Absichten im Arbeitsalltag wirklich umsetzen werden. Denn in der Praxis stehen sie unter dem Stress beruflicher Anforderungen: Sie wollen, sie *müssen* ein bestimmtes Ziel erreichen!

Um im Beispiel zu bleiben: Was sie in der Diskussion vertreten, ist ja keine 'folgenlose Meinung' wie bei einem Geplänkel darüber, wer wohl deutscher Fußballmeister wird. Es geht um was! Es geht um die beste Lösung für ein bestimmtes Problem und es ist wichtig, die beste Lösung zu finden. Für das Unternehmen, wie für den Mitarbeiter. Das ist nicht die Situation, in der man mal was Neues ausprobieren möchte, sondern eine, in der man das tut, was am erfolgsversprechendsten zu sein scheint. In der konkreten Alltagssituation hat der ehemalige Teilnehmer zwei Möglichkeiten:

1. So vorzugehen, wie er es (aus dem monokulturellen Kontext) gewohnt ist, also so vorzugehen, wie es sich für ihn immer wieder bewährt hat.
2. Oder so vorzugehen, wie es ihm im interkulturellen Training 'nahegelegt' wurde, und damit einen Weg einzuschlagen, auf dem er sich noch keineswegs sicher fühlt.

Es ist nur menschlich, wenn sich ehemalige Teilnehmer in 'Ernstsituationen' doch lieber auf das verlassen, was sie schon immer gemacht haben und daher auch ohne Training gemacht hätten. Das ist vielleicht sogar vernünftig: Routiniert und entspannt eine Vorgehensweise zu verfolgen, die aus interkultureller Betrachtungsweise keineswegs optimal ist, mag manchmal sogar bessere Ergebnisse bringen als ein Vorgehen zu versuchen, dass 'interkulturell' erfolgsversprechender ist, aber

doch nicht zum Erfolg führt, weil man es noch nicht hinreichend beherrscht.

Was kann man im Training tun, um die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass das Gelernte auch tatsächlich 'unter Stress', also im Arbeitsalltag umgesetzt wird?

Die Antwort heißt: 'Üben, üben, üben!'

'Übung macht den Meister!' Übung heiße optimalerweise: Das veränderte Verhalten mit dem fremdkulturellen Trainer an analogen Situationen solange durchzuspielen, bis es sich soweit 'eingeschliffen' hat, dass es auch unter Stress gezeigt wird.

Das ist im heutigen Weiterbildungsalltag allerdings nicht mehr als ein frommer Wunsch! Es gibt keine interkulturellen Trainings, in denen die Teilnehmer 'Verhaltenssicherheit' im fremdkulturellen Vorgehen erwerben können! Nicht, weil Trainings dies nicht erreichen könnten, sondern weil kein Unternehmen seinen Mitarbeitern die notwendige Trainingszeit zubilligt. Das ist eigentlich unverständlich, aber es ist so!

Bei interkulturellem Training sind wir nicht in der glücklichen Situation, Teilnehmer so lange trainieren zu können, bis sie 'verhaltenssicher' sind, ganz gleich, wie lange es dauert. Wir müssen in einem definierten Zeitraum Teilnehmer *möglichst* verhaltenssicher machen. Wie gelingt das optimal?

Wir sagten: 'Verhaltenssicherheit' ergibt sich durch Übung.

Wir sagten: Die realistischste, überzeugendste Übung besteht in interkulturellen Rollenspielen mit dem fremdkulturellen Trainer.

Die besten Lernmöglichkeiten ergeben sich also für Teilnehmer in einem interkulturellen Training, das so aufgebaut ist, dass aufeinander folgende Rollenspiele mit dem fremdkulturellen Trainer einerseits erlauben, das bislang Erarbeitete im nächsten Rollenspiel zu üben, andererseits neue Themen aufwerfen, die neue Lernmöglichkeiten und neue 'moralische Auseinandersetzungen' hervorrufen.

### ***Es geht um Didaktik!***

Das Ziel eines interkulturellen Trainings ist klar: Die Teilnehmer sollen anschließend ihre internationalen Kontakte so viel effizienter handhaben können, dass sich die Kosten für das Training für das Unternehmen 'rechnen'.

Um das Ziel zu erreichen, bedarf es nicht nur eines Trainers, der die Unterschiede zwischen der deutschen Businesskultur und der des Landes, um das es im Training geht, gut kennt. Dies ist nur eine notwendige, aber keine hinreichende Voraussetzung. Es bedarf eines didaktischen Konzepts, das lernökonomisch optimiert ist. Wie kann man (möglichst) sicher stellen, dass die Teilnehmer/innen am Training das, was dort

vermittelt wurde, in ihrer Arbeitspraxis wirklich **umsetzen wollen und können**, damit sich tatsächlich ein ökonomisch positiver Effekt für das Unternehmen ergibt?

Wie jeder andere Trainingsanbieter auch, muss das IFIM tag-ein - tagaus Fragen seiner Kunden zu seinen Trainings beantworten. Erstaunlicherweise wird nur selten gefragt, wie wir durch unser Trainingskonzept positive **Wirkungen** sicherstellen wollen und noch seltener, ob wir in irgend einer Form messen, ob sich die beabsichtigten Wirkungen auch einstellen. Wir halten das für sehr bedenklich!

Es lässt uns vermuten, dass viele Auftraggeber annehmen, dass sich verhaltensändernde Wirkungen von Trainings von selbst einstellen, wenn nur die richtigen 'Themen' behandelt werden. Oft wird die Annahme dadurch gerechtfertigt, dass 'unsere Teilnehmer sehr erfahren' sind. Aber das hilft nicht, im Gegenteil: Über Jahrzehnte routinisiertes Verhalten zu verändern, ist schwieriger als etwas Neues zu lernen. Weshalb sich bei einer Auslandsentsendung Kinder auch schneller eingewöhnen als ihre Eltern.

Positive Rückmeldungen zu einem interkulturellen Training zu erhalten, ist nicht schwierig. Verhaltensänderungen im interkulturellen Kontakt zu bewirken, ist erheblich schwieriger. Aber auf die kommt es an! ♦

## **Trainingsdauer und -wirkung**

### **Empirische Ergebnisse**

**Viele unserer Kunden teilen unsere Überzeugung, dass sich die Seminardauer nach dem angestrebten Lernziel richten muss und nicht umgekehrt. Dass es darum geht, möglichst 'lernökonomisch' das zu vermitteln, was die Teilnehmer für die Verbesserung ihrer Arbeit brauchen und nicht darum, eine vorgegebene Zeit möglichst sinnvoll zu füllen.**

Sie buchen daher beim IFIM etwa Seminare des Typs 'Erfolgreiche Zusammenarbeit mit ...', die zwei Tage dauern, weil sie auch glauben, dass man mindestens so lange braucht, um das Verhalten der Mitarbeiter im internationalen Kontakt zu optimieren.

So auch ein großes Unternehmen, dessen Mitarbeiter die Kooperation mit ihren indischen Partnern verbessern wollten. Was als ein probelhalber und auf Druck eines einflussreichen Managers zustande gekommenes Training begann, wurde ein Erfolg, der die Weiterbildner des Unternehmens wahrschein-

lich mehr erstaunte als den Trainingsanbieter IFIM: Über vierhundert Teilnehmer besuchten in den letzten Jahren zweitägige IFIM-Trainings mit einem deutschen und einem indischen Trainer. Und gaben sehr positive Rückmeldungen, andernfalls hätten sich nicht immer neue Kollegen angemeldet.

Aber eines Tages ließ sich eine Abteilung dieses Unternehmens nicht überzeugen und verlangte ein eintägiges Training zu Indien. Mehr Zeit sei wirklich nicht drin! Der Kunde ist König! Die Trainer gaben ihr bestes und die Rückmeldungen zum Trainingstag waren auch sehr gut. Das sprach sich schnell herum. Der Leser ahnt es schon: Sehr bald fanden in diesem Unternehmen fast nur noch eintägige Indientrainings statt. Aus den guten Seminarrückmeldungen hatte man geschlossen, dass sich mit einem eintägigen Training der selbe Nutzen erreichen lasse wie mit einem zweitägigen. Inzwischen haben weitere 224 Teilnehmer aus diesem Unternehmen an solchen eintägigen Trainings teilgenommen.

Aber der Nutzen interkultureller Trainings für ein Unternehmen besteht ja nicht darin, dass Teilnehmer sich lobend über die Trainer oder das Mittagessen auslassen, sondern dass positive **Wirkungen** entstehen. Es geht um Lernen, nicht um Entertainment! Darum fragt das IFIM seine Teilnehmer einige Monate nach dem Training, wie sie die Wirkungen in der Praxis einschätzen.

Seit wir diese Nachbefragungen online beantwortbar gemacht haben, erreichen wir hohe Antwortquoten von rund 45%. Da kommen schon Datenmengen zusammen, aus denen man statistisch verlässliche Schlüsse ziehen kann.

Der Wechsel dieses Kunden vom zweitägigen aufs eintägige Kursdesign bot uns erstmals die Möglichkeit, die Einschätzungen der Wirkungen beider Trainings zu vergleichen. Erstmals hatten wir genügend Teilnehmer aus der selben Firma, mit vergleichbarem Ausbildungshintergrund und vergleichbaren Aufgaben, die mit gleicher Zielsetzung beim selben Trainerteam Trainings besucht hatten, die sich nur in der Dauer unterschieden. Und natürlich in den methodisch-inhaltlichen Änderungen, die zwangsläufig erfolgen müssen, wenn nur noch die halbe Zeit zur Verfügung steht.

Die Ergebnisse sind interessant:

Bei Aussagen, die 'Wirkungen auf die eigene Arbeit' thematisierten, urteilten die Teilnehmer an zweitägigen Trainings

hoch signifikant ( $p\text{-Wert} < 0,01^1$ ) positiver als bei den eintägigen. Dies ist der Fall bei *'Seit dem Seminar verstehe ich Vorgehensweisen meiner ausländischen Partner besser'*, ebenso bei *'Das Seminar hat mir geholfen, meine eigenen Anliegen erfolgreicher zu verfolgen'* und *'Dank des Seminars konnte ich Probleme in der Zusammenarbeit deutlich reduzieren'*.

Nicht signifikant sind die Unterschiede bei *'Ich bin für die ausländischen Kollegen ein angenehmerer Partner geworden'*. Denn das ist zwar ein netter Nebeneffekt des Trainings, gehört aber weder zu den Lernziele der Veranstalter noch der Teilnehmer. Es ist ein 'Kontrollitem'<sup>2</sup>!

Signifikant positiver wird auch die Aussage *'Die Rollenspiele haben mir in der Praxis geholfen'* bewertet. Nicht, dass die Teilnehmer an eintägigen Trainings die Aussage überwiegend zurückweisen würden, aber die Methodik entfaltet ihre ganze Stärke erst, wenn in mehreren aufeinander folgenden Rollenspielen auch Übungseffekte sichtbar werden und sie dazu beitragen, Verhaltenssicherheit zu erwerben. Um mal an ein, zwei Beispielen zu demonstrieren, wie unterschiedlich man eine Situation sehen kann, sind Rollenspiele auch nützlich, aber 'in der Praxis' helfen sie erheblich mehr, wenn sie nicht nur illustrativ eingesetzt wurden, sondern auch zur Übung gedient haben.

Kritische Leser könnten nun einwenden, die unterschiedlichen Antworten der Teilnehmer an ein- versus zweitägigen Trainings beruhten auf anderen Ursachen: Beispielsweise entsteht ja bei einer zweitägigen Veranstaltung ein intensiverer Kontakt zwischen Trainern und Teilnehmern und das allein könnte dazu führen, dass die Teilnehmer zweitägiger Veranstaltungen im Nachhinein 'freundlicher' urteilen.

Aber das ist nicht durchgängig der Fall: Bei den Aussagen, die nicht 'Wirkungen' abfragen, sondern eher, ob man das Training selbst 'gut' gefunden hat, ergeben sich nämlich *keine* signifikanten Unterschiede zwischen den ehemaligen Teilnehmern an ein- und zweitägigen Trainings:

Bei den Aussagen *'Meine Seminarteilnahme hat sich sicher auch für mein Unternehmen gelohnt'*, *'Die Teilnahme sollte auch anderen Kollegen ermöglicht werden'* und *'Im Bedarfsfalle würde ich ein ähnliches Seminar auch für andere Regio-*

1 Wie wahrscheinlich ist es, dass das Ergebnis 'zufällig' zustande gekommen ist? Ein  $p\text{-Wert} < 0,01$  bedeutet, dass die Wahrscheinlichkeit eines zufälligen Ergebnisses unter 1% liegt.

2 'Kontrollitems' sind Fragen oder Aussagen in einem Fragebogen, die nicht dem Erkenntnisgewinn dienen, sondern dazu, einzuschätzen ob die Befragten 'ernsthaft' geantwortet haben.

nen besuchen' urteilen die Teilnehmer aus beiden Gruppen ähnlich positiv.

Teilnehmer beider Gruppen haben also auch im Nachhinein das Gefühl, an einem für sie selbst wie das Unternehmen 'lohnenden' Training teilgenommen zu haben. Beide Gruppen kommen auf Zustimmungsraten von über 90 %, wenn sie beurteilen sollen, ob das Training empfehlenswert gewesen sei.

Beide Gruppen erleben auch positive Wirkungen. Aber die intensiver Trainierten eben in weit größeren Maße!

#### **Lerntheoretisch sind diese Ergebnisse mehr als banal:**

Wer einen dreiwöchigen Sprachkurs besucht, lernt mehr als der, der einen einwöchigen besucht, aber die Teilnehmer beider Kurse mögen den Kurs als solchen 'sehr gut' gefunden haben und 'weiterempfehlen'.

'Weiterbildung' in Unternehmen muss sich der Frage stellen, was sie eigentlich erreichen will: Gute Seminarevaluierungen vorzeigen können, obwohl im Unternehmen verbreitet der Eindruck besteht, 'das Alles bringe doch wenig', oder Veranstaltungen anbieten, die das 'bringen', was die Teilnehmer für die Bewältigung ihrer Aufgaben brauchen?

Wer sich für letzteres entscheidet, wird langfristig den größeren Erfolg haben, aber zunächst gegen ein paar verbreitete Glaubenssätze angehen müssen, vor allem gegen den, dass man heutzutage einfach keine Zeit habe, sich weiterzubilden. Das ist nicht leicht. Aber die Beschäftigung von Diplom-Pädagogen, Diplom-Psychologen oder ähnlichen Fachleuten in einem Unternehmen kann ja nicht dadurch gerechtfertigt werden, dass sie jedem noch so illusorischen Anliegen ihrer 'internen Kunden' zustimmen und anschließend externe Trainingsangebote nach dem 'Preis' einkaufen. Sie rechtfertigt sich dadurch, dass sie ihre Expertise einbringen, wie Training **wirkungsvoll** wird.

Wer seine Aufgabe so sieht, wird im IFIM einen Bündnispartner finden, einen Partner, der seine führende Position seit 15 Jahren deshalb hält, weil seine Teilnehmer/innen weiterverbreiten, dass das Training 'wirklich geholfen' habe.

Wer einfach nur gute Seminar-Evaluierungsergebnisse haben will, dem kann das IFIM auch weiterhelfen:

Voilà: 92 % von rund 800 antwortenden ehemaligen Teilnehmer an Trainings für Inlandsmitarbeiter fanden die Veranstaltung auch im Abstand von ein paar Monaten 'empfehlenswert',

4 % äußerten sich neutral, nur 4 % fanden es nicht empfehlenswert. Damit kann man sich sehen lassen!<sup>3</sup>

#### **Fazit:**

Vielleicht gibt es in Unternehmen ja wirklich Bereiche, in denen der Mitarbeiter tatsächlich unter keinen Umständen an zwei aufeinander folgenden Tagen am Arbeitsplatz fehlen darf. Allerdings wir haben noch nie gehört, dass es in deutschen Unternehmen Arbeitsplätze gibt, an denen man seinen Urlaub nur noch tageweise nehmen kann. Das Argument ist dann nachvollziehbar, wenn eine ganze Abteilung *gemeinsam* an einem Training teilnehmen möchte. Aber es kann nicht für Trainings gelten, die von Weiterbildungsabteilungen offen für alle Mitarbeiter im Veranstaltungskalender ausgeschrieben werden. Dann gilt: Zeitfragen sind *immer* Prioritätsfragen!

'Ökonomisches Denken' in der Weiterbildung heißt nicht, 'wo findet man im Global Sourcing den billigsten Anbieter zu einem Thema?', erst recht nicht 'wie lässt sich ein vorgegebener Zeitrahmen so nutzen, dass die Teilnehmer möglichst positive Rückmeldungen abgeben?', sondern 'wie lassen sich aus der Praxis der Teilnehmer abgeleitete Lernziele möglichst ökonomisch erreichen?'

Natürlich muss ein Unternehmen dabei das Kosten-Nutzen-Verhältnis kritisch abwägen:

Wie viel im berichteten Fall durch die Verkürzung der Trainings von zwei auf einen Tag an Kosten eingespart wurde, lässt sich exakt berechnen. Dass sich der in der Wahrnehmung der Trainingsteilnehmer hoch signifikant geringere Nutzen für die alltägliche Arbeit 'unterm Strich' zu 'entgangenen Einsparungen' aufsummieren, die die geringeren Kosten bei weitem übertreffen, können unsere Daten nicht belegen. Sie belegen nur: Geringere Kosten, geringerer Nutzen! Statistisch nicht signifikante Unterschiede in der Seminarrückmeldung und statistisch nicht signifikante Unterschiede in der nachträglichen Seminarbewertung können sehr wohl einhergehen mit hoch signifikanten Unterschieden in der Einschätzung der **Wirkung** des Seminars.

Die Wirkung in der Praxis ist jedoch das entscheidende Kriterium für den Nutzen, den das Unternehmen aus seinen Weiterbildungsaktivitäten zieht. Bleibt sie aus, ist jeglicher Aufwand für Trainings vergeudet. Mag die Veranstaltung auch noch so 'kostengünstig' durchgeführt worden sein. ♦

---

<sup>3</sup> Siehe die Gesamtergebnisse der IFIM-Nachbefragungen von Trainings für Inlandsmitarbeiter unter [www.ifim.de](http://www.ifim.de)