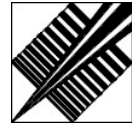


Beliebtheit vs. Nützlichkeit?

Ergebnisse der jüngsten Nachevaluierung des IFIM



Fremde Kulturen sind interessant. Daher ist es auch nicht schwer, eine Veranstaltung zu Kulturunterschieden abzuhalten, die von den Teilnehmern als interessant erlebt wird.

Wenn Unternehmen allerdings ihren Mitarbeitern interkulturelle Trainings anbieten, geht es um mehr: Ziel ist, dass die Mitarbeiter nach dem Training ihre internationalen Aufgaben besser bewältigen. Und genau das erwarten auch die Teilnehmer: Sie sehen sich unter erheblichem Zeit- und Leistungsdruck und erwarten, dass ein Training 'etwas bringt'.

Aber genau daraus entsteht eine Schwierigkeit: Der allgemein empfundene Zeitdruck lässt die Teilnehmer auf ein möglichst kurzes Training drängen. Dem Unternehmen kommt das entgegen, kürzere Trainings kosten schließlich weniger. So gerät das eigentliche Ziel aus den Augen: Durch das Training tatsächlich eine positive Wirkung auf die internationale Zusammenarbeit zu erzielen.

Wirkungen aber lassen sich am Trainingsende nicht verlässlich erheben. Die Teilnehmer können zwar einschätzen, ob ihnen manche bislang erlebte Vorgehensweise ihrer internationalen Partner nun verständlicher erscheint und auch, ob sie Ideen haben, wie sie künftig mit entsprechenden Situationen zielführender umgehen können. Aber ob sich das Gelernte tatsächlich in der Praxis umsetzen lässt und ob es - wenn ja - tatsächlich die Zusammenarbeit verbessert, muss sich erst im Laufe der Zeit zeigen.

Das IFIM befragt daher sechs bis neun Monate nach einem interkulturellen Training seine Teilnehmer online, wie sie im Nachhinein das Training bewerten und welche Wirkungen sie erlebt haben. Die Gesamteinschätzung der Trainings wird mit Items wie 'Die Teilnahme sollte auch anderen Kollegen ermöglicht werden' oder 'Im Bedarfsfall würde ich ein ähnliches Seminar auch für andere Regionen besuchen' erhoben. Hier erreichen wir durchgängig sehr positive Rückmeldungen, die auch im Rückblick denen entsprechen, die auch am Trainingsende von den Teilnehmern abgegeben worden waren.

Interessanter sind nun aber die Aussagen zu den direkten Wirkungen des Trainings: Dass man 'seit dem Seminar die Vorgehensweisen besser verstehe', wird von über 90 % der Teilnehmer bejaht. Bei schwierigeren interkulturellen Herausforderungen nimmt die Zustimmung jedoch ab und der Prozentsatz neutraler Antworten steigt auf rund die Hälfte. Das zeigt einerseits, dass die ehemaligen Teilnehmer hier keine Gefälligkeitsantworten geben, sondern

sich bemühen, die erlebten Wirkungen ehrlich zu beschreiben. Vor allem aber hängt dies damit zusammen, dass 29,8 % der Befragten angeben, sie hätten seit dem Training keinen oder kaum Kontakt mit Angehörigen der Zielkultur des Trainings gehabt. Klar ist: Wer nach dem Training keinen oder kaum Kontakt mit Angehörigen der im Training behandelten Kultur hatte, wird kaum berichten können, dass sich seine Zusammenarbeit mit ihnen verbessert hat.

Diese Deutung wird durch zweierlei belegt:

- Ehemalige Teilnehmer, die angeben seit dem Training 'einigen' oder 'häufigen' Kontakt gehabt zu haben, bewerten den Nutzen des Trainings hoch signifikant besser.
- Aber auch wenn man *alle* Teilnehmer betrachtet, lehnen nur sehr wenige die oben genannten Aussagen zur Wirkung ab. *Keine* Verbesserungen erlebt zu haben, behaupten nur sehr wenige Teilnehmer. Es füllt sich hingegen die Antwortmöglichkeit 'neutral', die vor allem diejenigen anklicken, die sich mangels Erfahrung kein Urteil zutrauen.

Kurzum: Der Prozentsatz von Rückmeldern, die positive Wirkungen des Trainings berichten ist so hoch, dass wir überzeugt sind, dass die 84 %, die überzeugt sind, 'ihre Teilnahme habe sich sicher auch für ihr Unternehmen gelohnt' recht haben!

Dennoch stellen wir uns natürlich ständig die Frage, wie man den Nutzen erhöhen kann. Und auch dafür geben uns die Rückmeldungen unserer Teilnehmer einen klaren Hinweis: Durch längere Trainingszeit! Vergleicht man die Rückmeldungen der 1047 Inlandsmitarbeiter, die uns in den letzten Jahren Rückmeldung zu den Trainings gegeben haben, zeigt sich statistisch signifikant, dass Teilnehmer die zweitägige Trainings besucht haben eine (noch) bessere Wirkungen beschreiben als diejenigen, die eintägige besucht haben. Aber liegt dieses Ergebnis wirklich an der unterschiedlichen Dauer? Vielleicht waren die zweitägigen Trainings ja einfach 'besser gemacht'? Dafür spricht jedoch nichts: In der Gesamteinschätzung sind die eintägigen Trainings sogar beliebter als die zweitägigen.

Das klingt paradox, ist es aber nicht: In der Bewertung, ob man das Training 'insgesamt sehr empfehlenswert' gefunden habe, unterscheiden sich ein- und zweitägige Trainings nicht bedeutsam. Aber die Bereitschaft, die aufwendigere Maßnahme zu empfehlen oder zu besuchen, ist geringer.

Für die Nachfrager interkultureller Trainings bedeutet dies, sich entscheiden zu müssen, worauf sie ihren Schwerpunkt legen: Hohe Beliebtheit oder optimale Wirkung? Ja, auch die Mit-

arbeiter schätzen möglichst kurze Maßnahmen, möchten den Aufwand möglichst gering halten.

Wenn es aber darum geht, den Mitarbeiter erfolgreicher zu machen und kostenträchtige Missverständnisse und Konflikte in der internationalen Zusammenarbeit zu verringern, erreichen etwas längere Trainings spürbar mehr. Auch das bestätigen die Teilnehmer.

Das sollte eigentlich auch niemanden überraschen: Ungeachtet aller Effizienz in der Vermittlung bringt längere Unterrichtung in aller Regel mehr als kürzere. In einem fünfzigstündigen Sprachkurs lernt man auch mehr als in einem dreißigstündigen des selben Instituts.

Die Kernfrage heißt somit: **Wieviel** Sprache braucht der Mitarbeiter, um seinen Job gut machen zu können? Und ebenso: **Wieviel** interkulturelles Training braucht die jeweilige Gruppe, um eine gut funktionierende Zusammenarbeit zustande zu bringen? Kulturen sind sehr komplex und erfahrenen Managern beizubringen, ihr Verhalten zu modifizieren ist nicht einfach.

Völlig unstrittig: Wenn fast 30% der Befragten nach der Trainingsteilnahme keinen oder kaum Kontakt mit Angehörigen der Zielkultur des Trainings gehabt haben, so war für diese zweifellos auch ein eintägiges Training vollkommen ausreichend. Auch ist nachvollziehbar, dass sie ein eintägiges Training einem mehrtägigen vorziehen.

Warum sie überhaupt an unseren Trainings teilgenommen haben, ist für uns schwer zu sagen: Vielleicht wollte ihnen ihr Unternehmen ein Bildungserlebnis ermöglichen, vielleicht wurden Zuständigkeiten umstrukturiert, vielleicht wollte man auch einfach die fünfzehn Plätze füllen, die unsere Trainings bieten, auch wenn man nur zehn oder zwölf Mitarbeiter hatte, die es wirklich benötigten.

Für betriebswirtschaftlich orientiertes Bildungscontrolling bedeutet dies, Kosten und Nutzen einer Maßnahme sauber(er) erheben zu müssen. Nicht die billigste Maßnahme ist die beste, sondern diejenige, die das beste Verhältnis von Aufwand und Wirkung bringt. Bei relativ selten und immer wieder für andere Zielgruppen mit anderen Anbietern und Konzepten durchgeführten Trainings wie etwa im interkulturellen Bereich, werden nur große Unternehmen hier zu fundierten Ergebnissen kommen können. Wo eigene Ergebnisse fehlen, kann man auf die anderer zurückgreifen, etwa die hier beschriebenen des IFIM.

Oder man dekretiert etwas 'aus dem Bauch heraus', etwa: "Soft-Skill-Trainings dauern bei uns maximal einen Tag und dürfen maximal XY.- € kosten!" Es gibt zwar keinerlei wissenschaftlichen Beleg dafür, dass solche Beschlüsse das Kosten-Nutzen-Verhältnis optimieren, aber immerhin hat man die Kosten 'gedeckelt'. Den Nutzen allerdings meist noch stärker!

Hier finden Sie übrigens die zitierten Evaluierungsergebnisse: www.ifim.de/evaluation/