

Evaluation
interkultureller Trainings
zur Auslandsvorbereitung

Die Autoren:

Mareike Pauls, BBA: seit 1999 BBA- und seit 2002 MBA-Studierende im Studiengang *Internationales Management* an der Universität Flensburg.

E-mail: mareike@foni.net

Dr. Andreas Krause: Wissenschaftlicher Assistent an der Universität Freiburg. Bis August 2002 Mitarbeiter im Fachgebiet Arbeits- und Organisationspsychologie am Internationalen Institut für Management der Universität Flensburg.

E-mail: andreas.krause@psychologie.uni-freiburg.de

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung der Universität Flensburg unzulässig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

**Universität Flensburg
Internationales Institut für Management**

Discussion Paper Nr. 06, ISSN 1618-0798
Flensburg im Juli 2003

Kontaktadresse

Universität Flensburg
Internationales Institut für Management
Zentrales Institutssekretariat
Munketoft 3b; 24943 Flensburg
E-Mail: zis-iim@uni-flensburg.de
www.uni-flensburg.de/iim

EVALUATION
INTERKULTURELLER TRAININGS
ZUR AUSLANDSVORBEREITUNG

Mareike Pauls & Andreas Krause

1. Einleitung

Im Zuge der zunehmenden Internationalisierung von Unternehmen steigt die Zahl der (Stammhaus-) Mitarbeiter, die für ihr Unternehmen einige Monate oder Jahre in einer ausländischen Niederlassung arbeiten (z.B. Bolino & Feldmann, 2000). Diese Mitarbeiter werden als *Expatriates* bezeichnet. Die Auslandseinsätze der Expatriates sind jedoch sehr kostenintensiv und häufig ohne Erfolg. Der Anteil der nicht erfolgreichen Einsätze wird bisweilen mit bis zu 80% beziffert (Trimpop & Meynhardt, 2000).

Immer mehr deutsche Unternehmen sehen entsprechend die Notwendigkeit, ihre Expatriates durch *interkulturelle Trainings (ITs)* auf ihren Aufenthalt im Ausland vorzubereiten. Aus *Unternehmenssicht* wird mit den ITs angestrebt, dass sich die Expatriates schnell im Einsatzort akklimatisieren und möglichst ohne Zeitverzug effektiv arbeiten. Die Abbruchquote der Auslandseinsätze soll reduziert werden. Auch aus *Mitarbeitersicht* können ITs bedeutsam sein: Sie sollen Kompetenzen erhöhen und erfolgreiches Handeln im beruflichen sowie privaten Bereich erleichtern.

Selten überprüfen Unternehmen jedoch, ob die ITs ihren Zweck erfüllen konnten und tatsächlich nützlich waren (Thomas, Kinast & Schroll-Machl, 2000). Der vorliegende Bericht beschäftigt sich mit der Evaluation von ITs, und beschreibt das konkrete Vorgehen bei drei deutschen Industrieunternehmen, für die eine Online-Befragung von Expatriates durchgeführt wurde. Die Evaluationsstudie hat aufgrund des wenig fortgeschrittenen Forschungsstandes und der Anwendung des Internets als Befragungsmedium Pilotcharakter.

2. Interkulturelle Kompetenz und interkulturelle Trainings

In jeder Kultur eignen sich Menschen spezifische Denk-, Fühl- und Handlungsmuster an, in denen sie sich von Angehörigen anderer Kulturen unterscheiden (Hofstede, 1993). Diese Unterschiede drücken sich beispielsweise in der verbalen, nonverbalen und paraverbalen Kommunikation aus. Wenn Menschen aus verschiedenen Kulturen aufeinander treffen, kann von *kulturellen Überschneidungssituationen* gesprochen werden. In solchen Situationen werden Botschaften häufig fehlinterpretiert oder nicht verstanden. Die Konfrontation mit unbekanntem Verhaltensmustern löst kognitive und emotionale Reaktionen aus, auf die Expatriates oft nicht vorbereitet sind und die sowohl zu beruflichen als auch privaten Schwierigkeiten führen können (z.B. Stahl, 1998). Das Wissen um diese Prozesse kann helfen, negative Gefühle und wenig nützliche Bewältigungsstrategien zu vermeiden. Die hilfreiche Wissensvermittlung ist Aufgabe interkultureller Trainings. Expatriates und ihre Familien bewegen sich permanent in Situationen, die feinfühliges Handeln und Urteilen erfordern. Dadurch kann insbesondere zu Beginn des Auslandsaufenthaltes, wenn alles in Hinblick auf Land und Leute noch unbekannt ist, Stress entstehen. Diese erste massive

Konfrontation mit der Gastkultur wird als *Kulturschock* bezeichnet (z.B. Adler, 1986; Kim, 1989). Im Laufe des Aufenthaltes werden das Unbekannte zunehmend bekannter und Interpretations- und Handlungsmöglichkeiten in der fremdkulturellen Umgebung gefunden, d.h. die Expatriates und ihre Familien gewöhnen sich (mehr oder weniger gut) an das Leben im Einsatzland. Dieser Prozess wird *Akkulturation* genannt.

Jedoch nimmt nicht bei jedem die Akkulturationsbelastung mit der Aufenthaltsdauer ab (Thomas, 1993). Stahl (1998) hat gezeigt, dass die von deutschen Expatriates angewandten Bewältigungsmechanismen zur Überwindung aufgetretener Probleme meist wenig erfolgreich waren. Unter den sechs häufigsten Strategien befanden sich auch die drei Bewältigungsmechanismen, welche von Stahl (1998) unter 18 verschiedenen Möglichkeiten als besonders erfolglos eingestuft wurden, nämlich „Identitätsbewahrung“, „Negativvergleich“ (z.B. Ethnozentrismus) und „Duldung/Akzeptanz“ (z.B. resignatives Abfinden). Die als besonders erfolgreich eingestuften Bewältigungsformen „(Kultur-) Lernen“ (z.B. Beobachtungslernen), „Organisationsmaßnahmen ergreifen“ (z.B. Regeleinführung) und „Beziehungsaufbau und -pflege“ (z.B. Kontakte knüpfen) wurden hingegen selten ergriffen (vgl. Bolten, 2000).

Tabelle 1: Dimensionen interkultureller Kompetenz in Anlehnung an Gertsen (1990) und Bolten (2000)

<i>Kognitive Dimension</i>	<i>Affektive Dimension</i>	<i>Verhaltensbezogene Dimension</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verständnis des Kulturphänomens in Bezug auf Wahrnehmung, Denken, Einstellungen sowie Verhaltens- und Handlungsweisen ▪ Verständnis fremdkultureller Handlungszusammenhänge ▪ Verständnis der Kulturunterschiede der Interaktionspartner ▪ Verständnis der Besonderheiten interkultureller Kommunikationsprozesse ▪ Metakommunikationsfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ambiguitätstoleranz ▪ Frustrationstoleranz ▪ Fähigkeit zur Stressbewältigung und Komplexitätsreduktion ▪ Selbstvertrauen ▪ Flexibilität ▪ Empathie, Rollendistanz ▪ Vorurteilsfreiheit, Offenheit, Toleranz ▪ Geringer Ethnozentrismus ▪ Akzeptanz/ Respekt gegenüber anderen Kulturen ▪ Interkulturelle Lernbereitschaft 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kommunikationswille und -bereitschaft i.S. der initiierten Praxis der Teilmerkmale der affektiven Dimension ▪ Kommunikationsfähigkeit ▪ Soziale Kompetenz (Beziehungen und Vertrauen zu fremdkulturellen Interaktionspartnern aufbauen können)

Aber nicht alle Menschen handeln in kulturellen Überschneidungssituationen unangemessen und neigen zu unpassenden psychischen Reaktionen und Bewältigungsmechanismen. Wer sich angemessen verhält und reagiert, zeichnet sich durch *interkulturelle Kompetenz* aus, die es ermöglicht, trotz vieler potentieller „Fettnäpfchen“ und Problemherde handlungsfähig zu bleiben. Zur

Kennzeichnung interkultureller Kompetenz soll das verbreitete Konzept von Gertsen (1990) herangezogen werden. Sie unterscheidet drei Dimensionen interkultureller Kompetenz: die kognitive, die affektive und die verhaltensbezogene Dimension. Eine Übersicht entsprechender Fähigkeiten ist in Tabelle 1 enthalten.

Interkulturelle Kompetenz ist bedeutsam für gesunde berufliche und private Beziehungen im Gastland. Diese Kompetenz wird von vielen Expatriates jedoch nicht mitgebracht. Thomas (1993) zeigt auf, dass sich „unter Handlungsbelastungen üblicher Produktionszwänge, unter Zeit-, Kosten- und Organisationsdruck plus Belastungen durch Kulturschock, Akkulturationszwang und ungewohnten Lebensbedingungen (...) ein Mindestmaß an Offenheit und Bereitschaft zu interkulturellem Lernen nur schwer von selbst einstellen können“ (S. 406). ITs sind hier hilfreich, um interkulturelles Lernen voranzutreiben und zu erleichtern.

Brislin und Yoshida (1994) benennen vier grundlegende Ziele von ITs: Sie sollen helfen,

1. Hindernisse zu überwinden, die dem erfolgreichen Auslandsaufenthalt im Wege stehen könnten;
2. positive und respektvolle Beziehungen mit Menschen im Gastland aufzubauen;
3. berufliche Aufgaben zu erfüllen;
4. Stress zu bewältigen, und zu verhindern, dass emotionaler Stress zu Entmutigung führt.

In der Post-Trainingsphase sollen die Teilnehmer die Fähigkeit besitzen, ihre eigenen Erfahrungen zu reflektieren und auf einer kontinuierlichen Basis aus ihnen zu lernen (Levy, 1995). Die Teilnehmer sollen zu angemessenem und effektivem interkulturellem Lernen geleitet werden, indem sie kulturelle Überschneidungssituationen als Erfahrungsquelle nutzen.

Verschiedene Typen von ITs setzen unterschiedliche Schwerpunkte. Eine gängige Klassifizierung nach Gudykunst und Hammer (1983; zit. n. Stüdlein, 1997) unterteilt *didaktische* und *erfahrungsorientierte* ITs. Didaktische ITs legen einen Schwerpunkt auf kognitive Aspekte, während erfahrungsorientierte ITs affektiv und verhaltensorientiert sind. Beide Trainingstypen können entweder *kulturalldgemein* oder *kulturspezifisch* sein, so dass sich insgesamt vier Varianten ergeben (Götz & Bleher, 2000; Stüdlein, 1997):

- kulturalldgemeine didaktische ITs (z.B. Hofstedes 4-Dimensionen-Modell der Kultur vorstellen).
- kulturspezifische didaktische ITs (Informationen zu der Kultur des Gastlandes).
- kulturalldgemeine erfahrungsorientierte ITs (z.B. Rollenspiel einer kulturellen Überschneidungssituation mit einer fiktiven Kultur).
- kulturspezifische erfahrungsorientierte ITs (z.B. Üben einer Verhandlungssituation mit einem Angehörigen der Gastkultur).

Mischformen sind in der Praxis üblich und werden von vielen Autoren empfohlen. Die Kombination der Trainingstypen nutzt die jeweiligen Vorteile und gleicht Nachteile aus. Wesentliche Vor- und Nachteile sind in Tabelle 2 zusammengetragen.

Tabelle 2: Vor- und Nachteile verschiedener Trainingstypen in Anlehnung an Bolten (2000) und Reisch (1993)

<i>Kulturallgemein didaktisch</i>	<i>Kulturspezifisch didaktisch</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vorteile: hoher kognitiver Lerneffekt, begrenzte Anforderungen an Trainer, kostengünstig, geringer Zeit- und Kostenaufwand ▪ Nachteile: wird oft als zu abstrakt empfunden, keine emotionale Auseinandersetzung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vorteile: tiefgehendes Verständnis der Gastkultur möglich, Aufbau konkreter kognitiver Muster ▪ Nachteile: Gefahr von Stereotypenbildung, keine emotionale Auseinandersetzung
<i>Kulturallgemein erfahrungsorientiert</i>	<i>Kulturspezifisch erfahrungsorientiert</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vorteile: Interkulturalität bei kulturell gemischten Gruppen erfahrbar; ganzheitliches Lernen möglich (Kognitionen, Gefühle und Handeln), intensive Selbsterfahrung ▪ Nachteile: fiktive Übungssituationen werden oft nicht ernst genommen; abstrakte und irrealen Situationen erschweren den Transfer auf spezifische reale Situationen; zeit- und kostenintensiv; hohe Anforderungen an Trainer 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vorteile: semiauthentische Erfahrungen, konkretes Ausprobieren realistischer Situationen, Transferleistung durch situatives Handeln erleichtert, ganzheitliches Lernen ▪ Nachteile: zeit- und kostenintensiv, hohe Anforderungen an die Trainer, nicht für große Gruppen möglich

3. Evaluation interkultureller Trainings

3.1 Das Evaluationsmodell von Kirkpatrick

Angesichts der Trainingskosten sowie der angenommenen Bedeutung von ITs für den Unternehmenserfolg, für das subjektive Wohlbefinden und für die Handlungskompetenz der Expatriates, ist eine Evaluation der Trainings erforderlich. Das Evaluationsmodell von Kirkpatrick (1998) benennt vier Ebenen, auf denen die Wirkungen von ITs geprüft werden können:

1. „reaction“: Zu dieser Ebene gehören Evaluationsmethoden, die die Teilnehmer bereits im Rahmen des Trainings zu einer Bewertung auffordern (Beispiel: Fragebogen zur subjektiven Einschätzung des Trainings direkt im Anschluss an die Trainingsdurchführung).
2. „learning“: Hier wird überprüft, ob die Teilnehmer in dem IT tatsächlich etwas gelernt haben (Beispiel: schriftlicher Test am Ende des Trainings).

3. „behaviour“: Es soll festgestellt werden, ob die erlernten Fähigkeiten sich auch in entsprechender Handlungskompetenz ausdrücken (Beispiel: Auf Video aufgezeichnetes Rollenspiel am Ende des Trainings, in dem die erlernten Verhaltensweisen angewandt werden).
4. „results“: Auf dieser Ebene interessiert, ob das übergeordnete Ziel des Trainingsteilnehmers oder -kontextes erreicht werden konnte. Entsprechend der in Abschnitt 2 benannten Ziele von ITs sollen im vorliegenden Beitrag „results“ begriffen werden als Sensibilisierung für kulturelle Unterschiede, die hilft, (I) Hindernisse zu überwinden, die dem Erfolg der Auslandsentsendung im Wege stehen, (II) positive und respektvolle Beziehungen zu den Menschen der Gastkultur aufzubauen, (III) berufliche Aufgaben zu erfüllen und (IV) Stress zu bewältigen bzw. Mut zu machen. Für die Überprüfung der *langfristigen* Wirkung eines IT ist dieser Ebene besondere Beachtung zu schenken.

Das Evaluationsmodell bietet einen Rahmen, um Evaluationsstudien einzuordnen und zu systematisieren.

3.2 Forschungsstand zur Evaluation interkultureller Trainings

Im Folgenden sollen der Forschungsstand zur Evaluation interkultureller Trainings dargestellt und zum Veranschaulichen drei Studien näher beschrieben werden.

Zunächst ist festzustellen, dass Studien zur Evaluation interkultureller Trainings bisher hauptsächlich in den USA durchgeführt wurden. In Deutschland steht die Forschung dazu noch am Anfang; „In Deutschland gibt es ... eine Forschung zur Evaluation von ITs bisher nicht“ (Kinast, 1998, S. 45). Kinast (1998) stellt fest, dass die Evaluation von ITs sehr selten Gegenstand empirischer Untersuchungen war. Trotz intensiver Literaturrecherche konnte sie nur 49 empirische Studien zu diesem Thema ermitteln, die im Zeitraum von 1969 bis 1996 publiziert worden sind. Aus Deutschland stammen neun dieser Studien, von denen acht (un)veröffentlichte Diplomarbeiten sind. Für den Zeitraum nach Kinasts Veröffentlichung ist die anspruchsvolle Studie von Sader (1999; vgl. auch Sader & Matiaske, 2000) hervorzuheben. Kinast weist in ihrer Zusammenschau darauf hin, dass die untersuchten Personen insgesamt zu 95% aus den USA stammen und eine Übertragung der Evaluationsergebnisse auf deutsche Teilnehmer problematisch ist. Sie stellt des Weiteren vor, welche *Wirkungen* von ITs in den Studien überprüft wurden und zeigt die heterogenen Schwerpunkte auf: Es wurden sämtliche Komponenten interkultureller Kompetenz (in Tabelle 1 in drei Dimensionen zusammengefasst) als Kriterien für die Wirksamkeit der ITs herangezogen, die Trainingsteilnehmer wurden zu unterschiedlichen Zeitpunkten befragt, und die Forscher evaluierten mit verschiedenen Erhebungsmethoden und auf unterschiedlichen Ebenen (entsprechend Kirkpatrick's Modell).

Mit einer Metaanalyse beabsichtigten Morris und Robie (2001), den Zusammenhang zwischen IT und Performanz sowie zwischen IT und Anpassung von Expatriates (Ebene „results“ im Modell von Kirkpatrick) nachzuweisen. Als *Performanzkriterien* wurden in den berücksichtigten Studien Ratings zur Entwicklung interkultureller Fähigkeiten, die Raten abgebrochener Entsendungen und Ratings zur Arbeitsleistung aus Sicht der Vorgesetzten aufgenommen. Die *Anpassungskriterien* betrafen berufliche Anpassung sowie generelle Anpassung. Für Performanz ergab sich eine Stichprobe von 1.748 Untersuchungsteilnehmern aus 18 Studien, für Anpassung eine Stichprobe von 1.452 Untersuchungsteilnehmern aus 11 Studien.

Die Autoren belegen, dass zumindest von einem positiven und statistisch signifikanten Zusammenhang für beide Variablen (Performanz und Anpassung) mit interkulturellem Training ausgegangen werden kann, der im Fall von Performanz ($r = .26$) etwas höher liegt als für Anpassung ($r = .13$). Allerdings stellen die Autoren fest, dass die Interpretationsmöglichkeiten ihrer Ergebnisse begrenzt sind, und dass die Validität als gering einzuschätzen ist: „because of the small amount of variance accounted for by sampling error and criterion unreliability, the validity cannot be considered to generalize to a wide domain of jobs“ (ebd., S. 120). Zudem weisen sie auf die große Diversität von Kulturen und die Bedeutung wechselseitiger Interaktionen zwischen individuellen Unterschieden der Expatriates und den Arbeitsumgebungen hin.

Morris und Robie (2001) plädieren für eine sorgfältige Evaluation von ITs in Unternehmen. Zumindest sollten Wissenschaftler den Praktikern Hilfestellungen (Checklisten u.ä.) zur Verfügung stellen, damit die Effekte der Trainings häufiger überprüft werden können.

Kinasts (1998) Studie zählt zu den wenigen Studien, die Wirkungen eines ITs bei deutschen Trainingsteilnehmern untersucht (vgl. zudem Sader, 1999). Das IT wurde für die Vorbereitung von Studierenden auf ein Studienjahr in den USA konzipiert.

Die Untersuchungsteilnehmer wurden in qualitativen, narrativen Interviews nach ihrer Rückkehr aus den USA befragt. Es wurde geprüft, wie sich das IT auf die kognitiven und affektiven Prozesse sowie auf das Verhalten der Teilnehmer ausgewirkt hat. Das IT zeigte auf allen betrachteten Ebenen Wirkungen, wobei diese auf der kognitiven Ebene eindeutiger waren als auf der emotionalen und der Verhaltensebene. Die Wirkungen traten aber nicht konsistent auf: Teile des erworbenen Wissens wurden in den entsprechenden kulturellen Überschneidungssituationen sofort aktiviert und konnten somit unmittelbar zur Lösung des konkreten Problems beitragen; teilweise wurde das gelernte Denk- und Verhaltensmuster aber erst bei einer *zweiten* Situation dieser Art zur Anwendung gebracht; außerdem konnte das erworbene Wissen teilweise gar nicht angewandt werden. Auf Grund der Tatsache, dass das IT auch wirksam war, wenn die Teilnehmer es als schlecht bewertet haben, nimmt Kinast (1998) an, dass die subjektive Zufriedenheit – die mögli-

cherweise Aufschluss über die Qualität gibt – alleine nicht ausschlaggebend für seine Wirksamkeit im fremdkulturellen Handlungsfeld ist.

Kinasts Ergebnisse beziehen sich auf deutsche *Studierende*. Die Übertragbarkeit solcher Ergebnisse auf Expatriates ist zu bezweifeln, da Studenten von bestimmten Schwierigkeiten des Berufsalltags in der Regel nicht betroffen sind (Umgang mit unterschiedlichen Managementpraktiken, Probleme für Mitausreisende, etc.). Der Befragungszeitpunkt der Studie ist zudem nicht unproblematisch, da viele Menschen dazu neigen, ihren Aufenthalt nach der Rückkehr anders zu bewerten als während des Auslandsaufenthaltes (Cushner & Brislin, 1998).

Eine Untersuchung von Forster (2000) gibt Aufschluss darüber, wie ITs von Expatriates aufgenommen werden, und welche Einflüsse zum Verfehlen von Zielen führen. Seine Untersuchungsteilnehmer waren britische Expatriates und ihre Familien. Forster kombinierte quantitatives und qualitatives Datenmaterial aus Interviews zu zwei und Fragebögen zu drei verschiedenen Zeitpunkten (jeweils zwischen 500 und 600 Untersuchungsteilnehmer). Insgesamt 40 Interviews wurden mit Expatriates und Personalmanagern der Unternehmen durchgeführt, die wichtige Informationen für die Interpretation der quantitativen Befunde ergaben.

Drei Viertel der Befragten wünschten sich zum ersten Befragungszeitpunkt (vor der Entsendung) eine Veränderung der ITs und der bis dahin erhaltenen Unterstützung. Zum dritten Befragungszeitpunkt - acht Wochen nach der Ankunft im Gastland - beurteilten die Expatriates und ihre Partner die Wirksamkeit der vorbereitenden Unterstützungs- und Trainingsmaßnahmen im wesentlichen positiv, allerdings bewerteten 20 bis 40% *spezifische* Aspekte negativ. Danach waren die ITs zu kurz und die vermittelten Informationen über die Gastkultur häufig nicht up to date. Teilweise wurden durch die Trainings unrealistische Erwartungen aufgebaut und unpassende Informationen vermittelt, die in der Folge Probleme erzeugten. Die Angehörigen fühlten sich wesentlich schlechter vorbereitet als die Expatriates selbst. Ein Drittel der befragten Partner befand die gegebene Vorbereitungszeit kaum oder überhaupt nicht ausreichend.

Aus weiteren Studien liegen Hinweise vor, die nahe legen, in Evaluationsstudien zu ITs weitere (Moderator-) Variablen zu berücksichtigen. Folgende Variablen können die Wirksamkeit von ITs beeinflussen: Größe der Expatriate-Gemeinschaft und kulturelle Distanz des Gastlandes (Forster, 2000), Führungsstil, vorherige Erfahrung mit der Gastkultur (O'Brien, Fiedler & Hewett, 1970; zit. n. Kinast, 1998), der Bildungsstand (Worchel & Mitchell, 1972; zit. n. Kinast, 1998), das Beziehungsnetz des Expatriate (Thomas et al., 2000), die Größe und die Organisationsstruktur des Unternehmens an dem Standort, zu dem der Mitarbeiter entsandt wird (Götz & Bleher, 2000), die Arbeitsanforderungen (Stahl, 1998; Bolino & Feldmann, 2000), der Familienstand und das Alter (Selmer, 2000), die Unternehmenspolitik des Stammhauses, die Zufriedenheit Mitausgereis-

ter, die Zufriedenheit mit den sozialen Kontakten und die Lebensqualität in dem Gastland wie etwa das Klima, die Wohnverhältnisse und die Freizeitmöglichkeiten (Stahl, 1998). Außerdem sollte bedacht werden, dass ITs nur dann erfolg versprechend sind, wenn sie in eine Reihe weiterer Unterstützungsmaßnahmen seitens des internationalen Personalmanagements eingebunden sind. Eine Einzelmaßnahme vermag wenig auszurichten, wenn nicht durch die organisationalen Rahmenbedingungen ein Resonanzkörper vorhanden ist.

Die Evaluationsforschung zu interkulturellen Trainings steht insbesondere in Deutschland noch am Anfang. Sowohl Forscher als auch Unternehmen sollten verstärkte Bemühungen zeigen, die Nützlichkeit zu überprüfen und Gründe aufzudecken, weshalb ein IT (nicht) den gewünschten Erfolg erzielt. Ein Ansatz soll in diesem Bericht vorgestellt werden.

Vor dem Hintergrund der berichteten Forschungsergebnisse lassen sich einige Fragestellungen ableiten, die bisher noch nicht ausreichend behandelt wurden. Dabei geht es vor allem um die Nützlichkeit von ITs für deutsche Expatriates. Für die in diesem Bericht beschriebene Evaluation waren vor allem die Fragen von Interesse,

- wofür die durchgeführten ITs nützlich sein konnten,
- ob die Forschungsergebnisse aus den dargestellten Studien sich auch auf die befragten deutschen Expatriates übertragen ließen, und
- welche Typen (didaktisch, erfahrungsorientiert, kulturallgemein, kulturspezifisch) von ITs besonders nützlich waren.

4. Methode

Zum Design

Die vorliegende Untersuchung verwendete ein einfaches Posttest-Design ohne Kontrollgruppe. Ein Pretest-Posttest-Design war durch die zeitliche Begrenzung der Untersuchung (auf drei Monate) nicht möglich. Die Expatriates wurden *während der Auslandsentsendung* befragt. In dieser Phase können die Trainingsteilnehmer besonders aussagekräftige Angaben zu ihren Erfahrungen im Ausland machen und einschätzen, ob das IT eine gute Vorbereitung geboten hat. Das Design ermöglichte eine *nachhaltige* Bewertung auf der Ebene „results“ im Evaluationsmodell von Kirkpatrick (1998). Es waren Items zu verwenden, die die Untersuchungsteilnehmer selbst einschätzen lassen, ob das Training nützlich war oder nicht. Bei dem Vorgehen war es nicht möglich, den objektiven Lerneffekt zu messen, d.h. eine Beschränkung auf die subjektive Bewertung des Lerneffekts ließ sich nicht vermeiden.

Zur Erhebungsmethode: Online-Befragung

Um eine effektive Befragung der im Ausland lebenden Untersuchungsteilnehmer zu ermöglichen, wurde als Erhebungsmethode ein Online-Fragebogen eingesetzt. Diese Vorgehensweise ist im Vergleich zu postalischen Befragungen noch wenig verbreitet, so dass sich die Frage nach den Besonderheiten dieser Vorgehensweise stellt.

Bisherige Online-Befragungen haben gezeigt, dass diese Erhebungsmethode neue Möglichkeiten eröffnet, aber auch einige Einschränkungen hat. Eine Untersuchung von Vogt (1996; zit. n. Vogt, 1999) ergab, dass die Verzerrungen in Online-Umfragen mit den Verzerrungen herkömmlicher Erhebungstechniken vergleichbar sind. Eine Online-Umfrage schafft im Vergleich zu Paper-Pencil-Befragungen eher das Gefühl von Anonymität, was für den Rücklauf und das Reduzieren von Effekten sozialer Erwünschtheit förderlich ist (Sassenberg & Kreutz, 1999). Gräf (1999) weist darauf hin, dass häufige Fehler bei Online-Umfragen darin liegen, dass der Fragebogen zu lang ist, der Fragebogen durch wenig ansprechendes Layout und lange Texte zu langweilig ist, Fragen nicht medienadäquat formuliert wurden und Matrixdarstellungen für den Untersuchungsteilnehmer unübersichtlich sind. Die Fehler kommen zustande, wenn die Befragungstechniken aus anderen Medien ohne Angleichung an die Besonderheiten des Mediums Internet übernommen werden. Antworttendenzen (z.B. nur mittlere Antwortvorgaben zu verwenden) und geringe Rücklaufquoten sind das Resultat.

Zum Erhebungsinstrument

Der eingesetzte Online-Fragebogen orientierte sich an dem Fragebogen *Nachevaluation zur Auslandsvorbereitung* des Instituts für Interkulturelles Management (IFIM), der noch nicht veröffentlicht war und den Autoren vom IFIM freundlicherweise zur Verfügung gestellt wurde. Der Online-Fragebogen wurde gemäß der interessierenden Fragestellungen modifiziert und ist in sieben Teile unterteilt (vgl. den vollständigen Fragebogen im Anhang):

I. *Allgemeine Angaben*: z.B. demographische Angaben wie Alter und Dauer des Aufenthaltes im Ausland.

II. *Zu den Vorbereitungsmaßnahmen*: Es wird gefragt, an welchen konkreten Vorbereitungsmaßnahmen der Befragte teilgenommen hatte. Insbesondere soll geklärt werden, welche *Trainingstypen* verwandt wurden (kulturrellgemein didaktisch, kulturspezifisch didaktisch, kulturrellgemein erfahrungsorientiert, kulturspezifisch erfahrungsorientiert). Da nicht davon auszugehen war, dass den Expatriates diese Benennungen geläufig waren, wurden jeweils andere, leicht verständliche Formulierungen gewählt.

III: *Eingewöhnung ins Gastland*: Es wird die Anpassung der Expatriates an die Gastkultur erfragt, d.h. erfragt, wie gut sie sich eingelebt hatten. Die Items wurden aus dem Fragebogen „Expatriate

Adaptation Questionnaire“ von Berger (1999) entnommen und übersetzt. Die trennschärfsten Items wurden auf der Grundlage eines selbst durchgeführten Pretests ermittelt.

IV. *Managementpraxis in dem Einsatzland*: Hier wird nach den *Managementpraktiken der Gastkultur* gefragt, die in Bezug auf ihre Unterschiede zur deutschen Managementpraxis eingeschätzt werden sollen.

V. *Zum interkulturellen Vorbereitungsseminar*: Die Bewertung der Nützlichkeit des Trainings wird erfragt (z.B. für die Eingewöhnung ins Gastland). Dazu wurde der entsprechende Itemkatalog weitestgehend aus dem Fragebogen des IFIM übernommen und durch zwei Items ergänzt: Ein Item wurde aufgrund der Literaturdurchsicht aufgenommen („Die Teilnahme an dem Seminar hat mir geholfen, Vorurteile abzubauen oder gar nicht erst aufzubauen“); ein zweites Item ergab sich aus Expertengesprächen (vgl. Pauls, 2002), die die Erstautorin vor der Zusammensetzung des Fragebogens mit zwei Trainern von ITs geführt hatte („Die Teilnahme an dem Seminar hat mir Mut für den Auslandsaufenthalt gemacht“).

VI. *Zur Situation der Mitausgereisten*: Als Einflussfaktoren auf die Akkulturation und Wirkung interkultureller Trainings wurden im letzten Teil die Situation des (Ehe-) Partners und der Kinder aus Sicht der Expatriates erfragt.

VII. *Offene Fragen*

Der Online-Fragebogen enthielt Wissens- und Einstellungsfragen. Bei den *Wissensfragen* werden die Antwortkategorien vorgegeben: Wenn beispielsweise nach den absolvierten Vorbereitungsmaßnahmen vor der Auslandsentsendung gefragt wurde, waren die Antwortmöglichkeiten wie „Kulturassimilator“ oder „Informationsreise zum Einsatzort“ vorgegeben. Die *Einstellungsitems* bestanden überwiegend aus Aussagen, denen der Befragte eindeutig zustimmen („trifft zu“), teilweise zustimmen („trifft teilweise zu“) oder abzulehnen bzw. nicht zustimmen („trifft nicht zu“) konnte. Es wurde eine kurze, dreistufige Antwortskala gewählt, um ein übersichtliches Layout auf dem Bildschirm zu erreichen.

Grundgesamtheit und Stichprobe

Die Grundgesamtheit der Untersuchung waren die sich im Ausland befindlichen Expatriates von drei deutschen Industrieunternehmen, die vor ihrer Auslandsentsendung an einem IT teilgenommen hatten. Die Unternehmen stammen aus unterschiedlichen Branchen und haben jeweils mindestens 170 Standorte weltweit (Unternehmen A: über 300 Standorte, Unternehmen B: ca. 170, Unternehmen C: ca. 270.). Davon sind in Unternehmen B 18 und in Unternehmen C 171 Produktionsstandorte. Der Fragebogen wurde an alle Expatriates verschickt, die in den Unternehmen innerhalb des letzten Jahres (bzw. in Unternehmen B in den letzten 1½ Jahren) an ITs

teilgenommen hatten und sich im Ausland befanden. Ziel der vorliegenden Untersuchung war also eine Vollerhebung der Grundgesamtheit zu Beginn der Befragung im Mai 2002.

Die Untersuchungsteilnehmer hatten den Hinweis auf den Fragebogen über den entsprechenden E-mail-Verteiler der jeweiligen Unternehmen erhalten. Der Vorteil dieser Vorgehensweise war, dass die Unternehmen die E-mail-Adressen ihrer Mitarbeiter nicht bekannt geben mussten und es für das Unternehmen und die Mitarbeiter eine Garantie für den Datenschutz gab. Zudem sollte durch die Anschreiben die Unterstützung durch obere Management deutlich werden. Die Evaluatoren hatten dabei wenig Einfluss darauf, wie die Unternehmen ihre Expatriates in der E-mail zu der Untersuchung motivierten.

Insgesamt wurde der Fragebogen 10 Expatriates von Unternehmen A zugemailt, 16 Expatriates von Unternehmen B und 105 von Unternehmen C. Der Rücklauf der einzelnen Unternehmen war sehr unterschiedlich: Bei Unternehmen A waren es 33%, bei Unternehmen B 81% und bei Unternehmen C lediglich 13,5%. Gespräche der Erstautorin mit den HR-Managern und Mitarbeitern wiesen daraufhin, dass diese Unterschiede auf die Art und Weise zurückzuführen waren, wie eindringlich das Unternehmen die Mitarbeiter zur Teilnahme aufgefordert hatte. Insgesamt betrug der Rücklauf 23% (30 von 130). Diese Rücklaufquote kam durch die geringe Quote von Unternehmen C zustande, das mit 105 Expatriates den überwiegenden Teil der Grundgesamtheit beisteuerte.

Die Untersuchungsteilnehmer waren im Durchschnitt 36 Jahre alt, seit sechseinhalb Jahren in dem Unternehmen tätig, hatten vor 8 Monaten am IT teilgenommen und lebten seit 6 Monaten im Gastland. Sie erinnerten sich größtenteils noch gut an die Seminarinhalte (73,3%), keiner gab an, sich *nicht* mehr gut an die Seminarinhalte zu erinnern. Die meisten von ihnen waren männlich (90%), nur 10% waren Frauen. Die Hälfte war mit Partner und Kind(ern) ausgereist, 30% alleine und 20% mit Partner aber ohne Kind. 63,3% waren Führungskräfte und 36,7% Fachkräfte. Zwei Drittel der Befragten hatten keine Auslandserfahrung, d.h. sie hatten noch nie längere Zeit im Ausland verbracht.

Die teilnehmenden Expatriates befanden sich in 13 verschiedenen Ländern, ein großer Anteil arbeitete in den USA (40% der Antwortenden). Frankreich war am zweithäufigsten vertreten (13%). Jeweils 7% der Antworten kamen aus Australien, Brasilien und China. Mit nur einem Expatriate waren weitere europäische Länder (Belgien, Italien, Schweden, Spanien, Ungarn und UK) sowie Kanada und Singapur vertreten.

5. Ergebnisse

Angaben zum Fragebogen

Der Fragebogen beinhaltete verschiedene Dimensionen, die mit jeweils mehreren Einzelaussagen erhoben wurden. Eine Skala mit neun Items wurde zur „Eingewöhnung ins Gastland“ gebildet (Teil III des Fragebogens) und umfasste die Items, die aus dem „Expatriate Adaptation Questionnaire“ übernommen worden sind. Die Skala „Managementunterschiede“ (11 Items) bestand aus den Items zu der empfundenen Unterschiedlichkeit der Managementpraktiken (Teil IV); „Bewertung / Empfehlung“ (12 Items) schloss alle Items mit ein, die eine allgemeine Bewertung und eine Bewertung eines bestimmten Aspektes des IT betrafen (Teil V). Items zur Empfehlung wurden hierbei aufgenommen, da eine Empfehlung stets auch eine Wertung impliziert.

Zur Prüfung der Reliabilität wurde die interne Konsistenz mittels Cronbachs α berechnet. Bei der Skala zur „Bewertung / Empfehlung“ ergab sich für Cronbachs α ein Wert von .90. Für die „Managementunterschiede“ lag Cronbachs α bei .75, wobei das Item zur Pünktlichkeit aufgrund geringer Trennschärfe ausgeschlossen wurde. Für „Eingewöhnung ins Gastland“ betrug Cronbachs α = .81. Die Reliabilität der gebildeten Skalen ist somit befriedigend bis sehr gut.

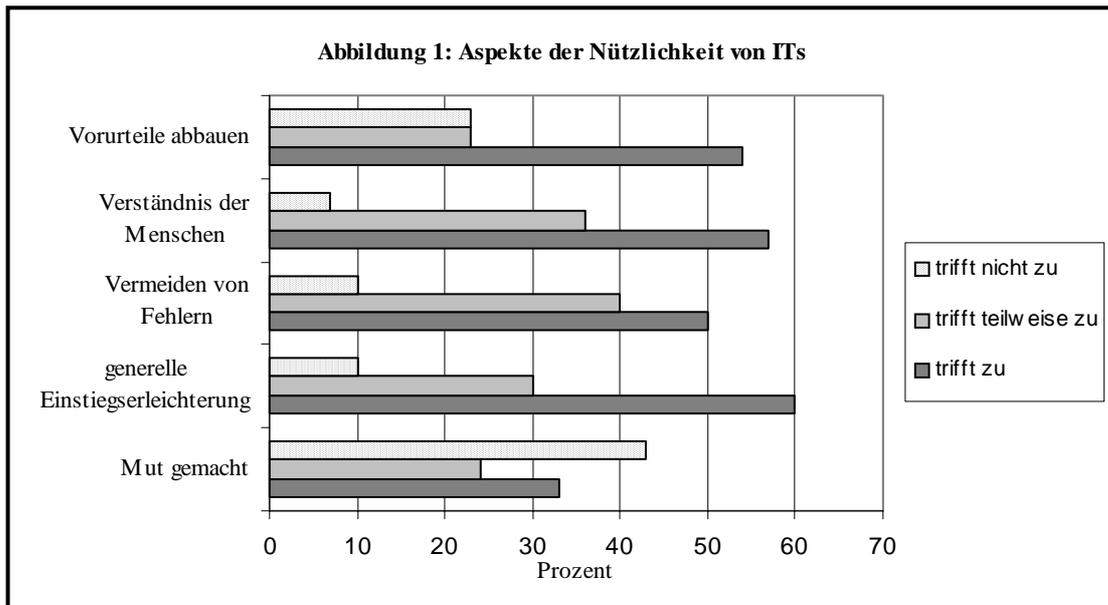
Informationen zu den Trainings

Die Trainings hatten unterschiedliche Schwerpunkte. Bei den Unternehmen A und B wurden die Expatriates mit einem Training vorbereitet, das vor allem kulturspezifische Inhalte behandelte. Die Trainingsdauer lag in der Regel bei zwei Tagen. Unternehmen C legte Wert auf eine größtenteils kulturallgemeine Vorbereitung, wenngleich in dem dreitägigen Training auch kulturspezifische Inhalte in geringerem Umfang behandelt wurden.

Die Angaben deuteten daraufhin, dass in allen Trainings Elemente und Vorgehensweisen verwandt wurden, die dem Stand der Forschung entsprechen. Dazu zählen z.B. eine Sensibilisierungsphase zu Beginn des Trainings und Rollenspiele.

Bewertung des Seminars

Die Teilnehmer hatten die ITs überwiegend als nützlich bewertet: 70% gaben an, dass die ITs hilfreich waren und 27% bewerteten sie als teilweise hilfreich. Nur eine Person empfand das Training als nicht hilfreich. Wenn differenziert nach der Bedeutung des Trainings für die Arbeit und für das Leben im Gastland gefragt wird, ergibt sich ein leicht verändertes, kritischeres Bild: so gaben 13% an, dass das IT *nicht* nützlich für die *Arbeit* gewesen sei.



In den meisten abgefragten Bewertungsaspekten¹ waren die Rückmeldungen der Expatriates eher positiv. Mindestens die Hälfte der Expatriates stimmte vier der fünf Aussagen jeweils zu, und weniger als ein Drittel lehnte sie ab. Bei der Aussage, dass das IT geholfen habe, Vorurteile abzubauen oder gar nicht erst aufzubauen, hat jedoch fast ein Viertel (23%) *nicht* zugestimmt (siehe Abbildung 1). Ein Expatriate schreibt in den offenen Fragen, das Seminar habe, im Gegenteil, Vorurteile *aufgebaut*, was ihm anfänglich den Kontakt erschwerte. Der Aussage „die Teilnahme an dem Seminar hat mir Mut für die Auslandsentsendung gemacht“ hat nur ein Drittel zugestimmt, 43% stimmten nicht zu (siehe Abbildung 1). Eine Person merkte bei den offenen Fragen an: „Auf mich hatte das Seminar eine eher entmutigende Wirkung – alles schien sehr schwierig und kompliziert“, eine andere notierte als negatives Feedback, „dass die Trainer versuchten mir einzureden, dass der Wechsel ins Ausland viel schwieriger sein würde als ich mir das vorstelle“.

Die ITs konnten also zu den *affektiven* Komponenten interkultureller Kompetenz „Abbau von Vorurteilen“ und „Mut machen“ oft nicht beitragen. Besonders positiv wurde die Wirkung der ITs im Hinblick auf die *kognitive* Komponente „Verständnis der Menschen“ beurteilt: nur 7% stimmten nicht zu, dass das IT geholfen habe, die Menschen im Gastland zu verstehen, und 57% stimmten eindeutig zu.

In Bezug auf die Empfehlungen zum Seminar waren die Aussagen grundsätzlich positiv. 87% gaben an, das Seminar sollte auch anderen ausreisenden Kollegen ermöglicht werden; 67% konnten das Seminar uneingeschränkt empfehlen.

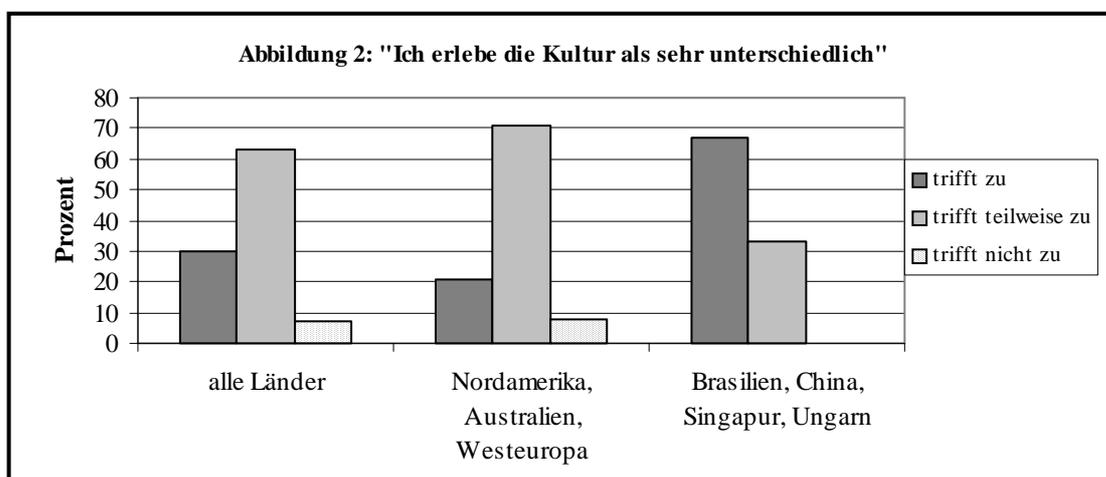
¹ Die Aspekte waren im Einzelnen: Die Teilnahme am Seminar...

- ... hat mir geholfen, Vorurteile abzubauen oder gar nicht erst aufzubauen.
- ... hat mir geholfen, das Verhalten der Menschen hier zu verstehen.
- ... hat mir in der Anfangsphase geholfen, einige Fehler zu vermeiden.
- ... hat mir generell den Einstieg hier erleichtert.
- ... hat mir Mut für den Auslandsaufenthalt gemacht.

Bei der Frage zur Vermittlung eines realistischen Bildes vom Land wurde von über der Hälfte der Expatriates nicht eindeutig zugestimmt, und 13% bewerteten diese Aussage für das IT als nicht zutreffend. Für zu kurz gehalten wurde das IT nur von 13,8%. Zufrieden mit den sozialen Kontakten waren nur 30% (47% waren teilweise zufrieden und 23% nicht zufrieden).

Kulturelle Unterschiede

Die Expatriates erlebten die Gastkulturen im Mittel als „teilweise unterschiedlich“ zur deutschen Kultur (vgl. Abbildung 2). Immerhin 63% stimmten der Aussage „Ich erlebe die hiesige Kultur als sehr unterschiedlich zur deutschen Kultur“ nur teilweise zu, während 30% eindeutig zustimmten und andererseits 7% die Kultur des Gastlandes als nicht unterschiedlich zu der deutschen Kultur erlebten.

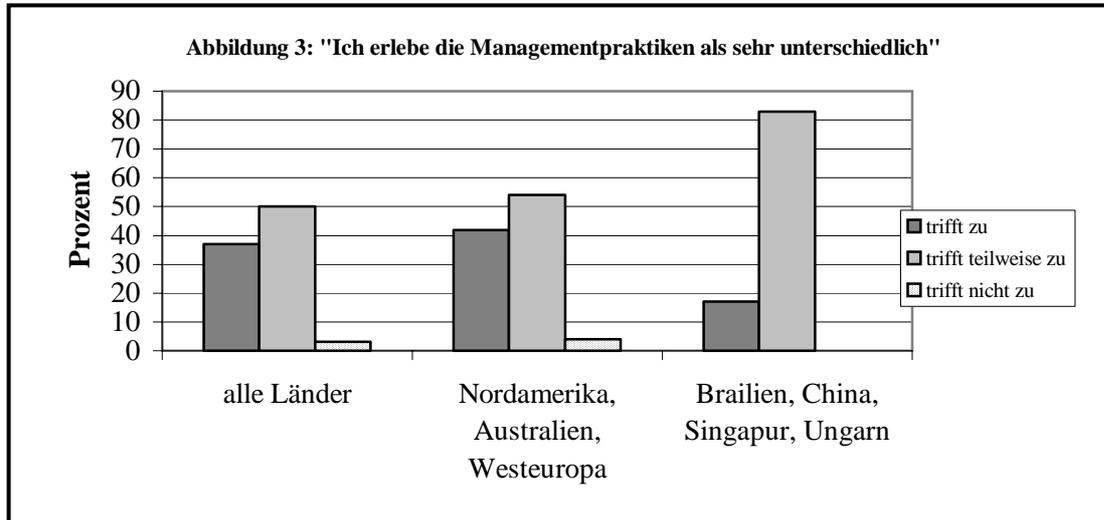


Entsprechend ihrer zu erwartenden kulturellen Distanz zu Deutschland kann eine Unterteilung der Länder in zwei Kulturregionen vorgenommen werden: Befragte in Ländern mit geringer kultureller Distanz („Nordamerika, Australien und Westeuropa“) und in Ländern mit großer kultureller Distanz („Brasilien, China, Ungarn, Singapur“). In Nordamerika, Australien und Westeuropa wurde die Kultur wesentlich seltener als sehr unterschiedlich empfunden wurde als in den anderen vier Ländern, in denen immerhin zwei Drittel der Expatriates die Kultur als sehr unterschiedlich zur deutschen Kultur erlebten (vgl. Abbildung 2).

Bemerkenswert war der Unterschied zwischen der wahrgenommenen Unterschiedlichkeit der Kultur *im Allgemeinen* und der *Managementpraktiken* der Gastkultur (vgl. Abbildung 3). In Nordamerika, Australien und Westeuropa wurde häufiger angegeben, die Managementkultur als sehr unterschiedlich zu erleben als die Kultur im Allgemeinen. Das umgekehrte Bild ergab sich für die Antworten aus den anderen Ländern, bei denen über 80% die Managementpraktiken nur teilweise als unterschiedlich erlebten. Des Weiteren ist anzumerken, dass die sechs Teilnehmer aus China, Brasilien, Singapur und Ungarn die ITs alle als insgesamt hilfreich und nützlich für die Arbeit

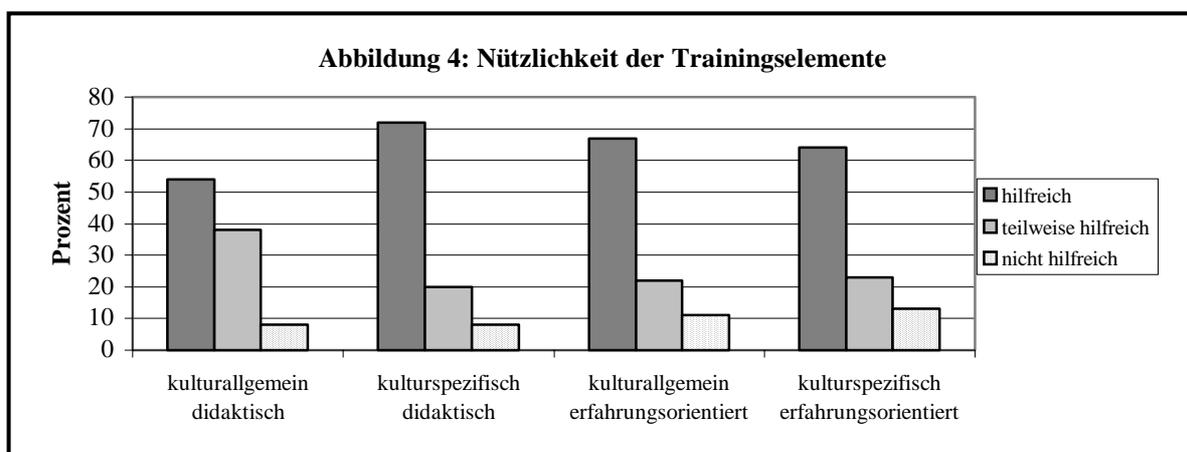
und das Leben im Gastland bewerteten. Lediglich einer dieser Expatriates empfand das entsprechende IT als „nur“ teilweise nützlich für das Leben.

Diese Ergebnisse sind allerdings noch vorsichtig zu interpretieren, da insgesamt nur 6 Antworten aus Brasilien, China, Ungarn und Singapur kamen.



Zu den Trainingselementen

Alle Trainingselemente wurden von den Expatriates als hilfreich beurteilt (vgl. Abbildung 4). Mindestens 50% der Befragten fanden die einzelnen Elemente jeweils hilfreich, und nie mehr als 13% empfand ein Element als „nicht hilfreich“. Kulturspezifische didaktische Elemente wurden am häufigsten als nützlich bewertet, kulturallgemeine didaktische tendenziell seltener. Diese Tendenzen können aufgrund der Stichprobengröße noch nicht als Beleg interpretiert werden, inwieweit Expatriates kulturspezifische oder kulturallgemeine bzw. didaktische oder erfahrungsorientierte Elemente grundsätzlich als nützlicher empfinden.



Einflüsse auf die Bewertung der ITs

Mittels einer Regressionsanalyse wurden statistisch signifikante Zusammenhänge zwischen der Trainingsbewertung und den drei Prädiktoren Unterschiedlichkeit der Managementpraktiken, Eingewöhnung ins Gastland und Entsprechung der Trainingsinhalte mit der Realität ($R = .63$). Die drei Variablen erklärten zusammen 39,5% der Varianz der Trainingsbewertung. Die Bewertung der ITs kann somit gut vorhergesagt werden. Besonders einflussreich erwies sich die Übereinstimmung der Trainingsinhalte mit der Realität (standardisierter Beta-Koeffizient betrug $.42$) und die erlebte Unterschiedlichkeit der Managementpraktiken (standardisierter Beta-Koeffizient = $.30$), während die Eingewöhnung ins Gastland weniger bedeutsam war (standardisierter Beta-Koeffizient = $.19$). Ein IT wurde also positiv bewertet, wenn der Teilnehmer die Managementpraktiken als unterschiedlich erlebte und die Trainingsinhalte als realistisch einstufte.

Einflüsse auf die Trainingsbewertung

Es wurde geprüft, ob die Trainingsbewertung von biographischen Daten (als potenziellen Moderatorvariablen) abhing. Die überprüften Variablen (Alter, Dauer der Betriebszugehörigkeit, wahrgenommene Zufriedenheit des Partners und der Kinder, Größe der Expatriate-Gemeinschaft, Funktion) stellten sich als nicht bedeutsam für die Bewertung oder die Eingewöhnung heraus. Lediglich die Tatsache, ob ein Expatriate vor seiner Entsendung bereits längere Zeit im Ausland verbracht hatte oder nicht, brachte einen nennenswerten, jedoch nicht signifikanten Unterschied in der Bewertung hervor: Expatriates mit Auslandserfahrung bewerteten die ITs ein wenig besser, vor allem gewöhnten sie sich besser ein als Expatriates ohne Auslandserfahrung.

Zusätzliche Informationen waren in den Antworten auf die offenen Fragen zu finden. Mehrfachnennungen zu der Frage, was an dem IT gefallen hatte, waren: Die Erfahrung des Trainers / dessen Erfahrung im Gastland (6 Nennungen), die professionelle Moderation (5), die kulturspezifischen Inhalte (4), die kulturallgemeinen Inhalte (3), die Rollenspiele (3) und die Möglichkeit, sich mit Kollegen auszutauschen, die ebenfalls kurz vor der Entsendung stehen (2).

Nicht gefallen hatten mehreren Expatriates folgende Aspekte: Negative Darstellung / Entmutigung (3), zu wenig Information für den Partner (3), die Moderation / der Trainer (3), zu wenig landesspezifische Information (3), zu wenig Information über Management-Methoden (2), zu kurze Dauer des ITs (2) und Inhalte, welche nicht der Realität vor Ort entsprachen (2).

6. Diskussion

Die ITs wurden von der überwiegenden Mehrheit der Teilnehmer als nützlich bewertet. Ebenso wie in der Studie von Forster (2000) wurden jedoch spezifische Faktoren kritisch betrachtet, so

dass Verbesserungsbedarf abgeleitet werden kann. Im Folgenden sollen die Ergebnisse hinsichtlich der formulierten Fragestellungen diskutiert werden. Besondere Bedeutung wird der Frage beigemessen, welche Auswirkungen der ITs auf der Ebene „results“ festgestellt werden konnten. Die Fragestellungen des vorliegenden Berichts waren im Einzelnen, (I) wofür ITs nützlich sein können, (II) ob Ergebnisse der unter Abschnitt 3 dargestellten Studien auf ITs für deutsche Expatriates übertragbar sind, und (III) welche Typen von ITs hilfreich sind. Abschließend werden einige Empfehlungen ausgesprochen und das Befragungsinstrument bewertet.

Zur ersten Fragestellung: Insgesamt hatten die verschiedenen ITs das Ziel erreicht, für kulturelle Unterschiede zu sensibilisieren. Hindernisse konnten überwunden werden, indem die ITs halfen, die Menschen in der Gastkultur zu verstehen und Fehler zu vermeiden.

Kritischer waren die Ergebnisse hinsichtlich des Aufbaus positiver und respektvoller Beziehungen und der Ermutigung für den Aufenthalt zu interpretieren. Nur ein Drittel war mit den sozialen Kontakten zufrieden. Hierzu ist sicherlich anzumerken, dass ein IT lediglich Hinweise geben kann, wie Beziehungen in anderen Kulturen gestaltet werden, welche Verhaltensregeln ihnen zugrunde liegen und welchen Erwartungshaltungen und Verpflichtungen sie unterliegen. Um soziale Beziehungen aufbauen zu können, spielen weitere Faktoren eine Rolle, wie beispielsweise Arbeitszeiten und Freizeitmöglichkeiten.

Die Ergebnisse belegten, dass die *Ermutigung* der (zukünftigen) Expatriates für den erfolgreichen Auslandsseinsatz oft nicht gewährleistet werden konnte. Während einige Expatriates eine Ermutigung möglicherweise gar nicht benötigen, hat das IT andere eher entmutigt, wie Antworten auf die offenen Fragen bekräftigen. Ein IT kann und sollte allerdings Mut für die Auslandsentscheidung machen. Problematisch ist, wenn Trainer die möglichen Schwierigkeiten beim Leben in der anderen Kultur hervorheben, und kaum auf die Chancen und Möglichkeiten hinweisen.

Ein weiteres Problem lag darin, dass auch die Trainer aus Sicht der Befragten bisweilen stereotypisierten, und somit Vorurteile nicht abbauen konnten, in manchen Fällen sogar aufbauten. Die beiden affektiven Ziele „Mut machen“ und „Vorurteile abbauen“ wurden nicht in ausreichendem Maße erreicht. Dies zeigt die Schwierigkeit für Trainer, die Gradwanderung zwischen Sensibilisierung und Stereotypisierung bzw. Entmutigung zu bewältigen.

Ein eindeutiges Ergebnis war zudem die Bedeutung, die der Entsprechung der vermittelten Trainingsinhalte mit der Realität beigemessen wird. Ist das Wissen der Trainer obsolet, z.B. weil dessen Erfahrungen im Gastland schon viele Jahre zurückliegen, büßt das IT stark an Nützlichkeit ein. Das Wissen der Trainer sollte demnach up to date und die Trainer mit der spezifischen Gastkultur vertraut sein.

Wesentlich ist auch die Erkenntnis, dass vor allem die *Managementunterschiede* zwischen den Ländern eine Rolle für die Eingewöhnung spielen. In Kulturen, die der deutschen auf den ersten Blick sehr ähnlich zu sein scheinen (z.B. USA und Frankreich), sind die Unterschiede auf der Managementebene gewöhnungsbedürftig und werden möglicherweise häufig unterschätzt. In sehr unterschiedlichen Kulturen (wie z.B. China) sind die Managementunterschiede jedoch weniger bedeutsam als die Kulturunterschiede im Allgemeinen. Auch aus den Appellen einiger Expatriates bei Antworten auf die offenen Fragen lässt sich schlussfolgern, dass den Managementunterschieden in Trainings eine größere Bedeutung zugemessen werden sollte.

Die II. Fragestellung (Übertragung der Ergebnisse anderer, internationaler Studien) lässt sich dahingehend beantworten, dass insbesondere Ergebnisse der Studie von Forster (2000) sich auch in den hier beschriebenen Ergebnissen wieder finden: Insgesamt wurden die ITs als nützlich, spezifische Aspekte aber kritisch bewertet. Die ITs wurden von einigen als zu kurz gesehen, aus den offenen Fragen war vor allem herauszulesen, dass die partnerspezifischen Themen in den ITs zu kurz gekommen seien. Außerdem ist bestätigt worden, dass die Nützlichkeit des ITs davon abhängig ist, ob das kulturspezifische Wissen des Trainers der Realität entspricht.

Kinasts (1998) Forschungsergebnisse sind insofern wieder zu finden, als dass die Wirkungen der ITs v.a. auf der kognitiven (hier das Verständnis für die andere Kultur), weniger auf der emotionalen Ebene (hier der Abbau von Vorurteilen und die Ermutigung) bestätigt werden konnten.

Die Typen der Trainings spielten eine eher untergeordnete Rolle für die Bewertung der Nützlichkeit der Trainings (III. Fragestellung). Da kulturspezifische didaktische Trainings im Vergleich zu den anderen Typen als *tendenziell* nützlicher bezeichnet wurden, sollten kulturspezifische Inhalte zumindest teilweise in Trainings enthalten sein.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass die Pilotstudie trotz der kleinen Stichprobe nützliche Informationen lieferte. Das IT kann eine generelle Sensibilisierung erreichen, und im besten Fall die Expatriates ermutigen und ein Verständnis der Gastkultur bzw. anderer Kulturen im Allgemeinen vermitteln, das den Aufbau von gesunden Beziehungen ermöglicht. Am Anfang hilft das im IT erworbene Wissen, Fehler zu vermeiden. Wie nützlich ein Training ist, steht und fällt oftmals mit den Kompetenzen der Trainer. Der Trainingstyp ist weniger relevant.

Auf Basis der Ergebnisse kann als Empfehlung ausgesprochen werden, dass die Trainerprofile gut geprüft werden sollten. Falls ein entsprechender Trainer mit Erfahrungen im Gastland nicht zur Verfügung steht, könnte ein kulturallgemeines Training durchgeführt werden und durch ein kulturspezifisches Training im Gastland ergänzt werden. Den partnerspezifischen Inhalten und den Informationen über die Kulturunterschiede in den Managementpraktiken sollte in hinreichendem Maße Rechnung getragen werden.

Auch nützliche ITs können Schwächen haben, die unter Umständen nicht direkt im Anschluß an das Training beobachtbar sind. Deshalb ist es empfehlenswert, ITs im Hinblick auf ihre Nützlichkeit zu evaluieren. Sofern bei einer Evaluation die subjektive Einschätzung der Nützlichkeit interessiert, ist der vorliegende Fragebogen ein geeignetes Instrument zur Evaluation der „results“.

Eine gute Erhebungsmethode für die Evaluation von ITs ist die Befragungsform über das Internet. So können die Expatriates direkt in der relevanten Arbeits- und Lebenssituation erreicht werden. Die Online-Befragung ist ein hilfreiches und leicht handhabbares Befragungsinstrument. Dabei muss insbesondere auf einen kurzen und medienadäquat gestalteten Fragebogen sowie auf eine angemessene Motivierung der Expatriates, den Fragebogen auszufüllen (z.B. indem bereits während des ITs auf die Online-Evaluation und ihre Bedeutung hingewiesen wird), geachtet werden. Durch die gezielte Ansprache von Expatriates über die entsendenden Unternehmen scheiden Probleme mit unkontrollierbaren Selektionseffekten aus, die sich bei offenen Internet-Befragungen ergeben.

Zur Verbesserung des Fragebogens sollten differenzierte Fragen zur Entsprechung der Trainingsinhalte mit der Realität ergänzt werden. Auch zu den Kulturunterschieden können mehr Aspekte hinzugefügt werden (beispielsweise „Respekt wird in der hiesigen Kultur anders erwiesen als in Deutschland“), sowie Fragen zum Beitrag des ITs zum beruflichen Erfolg (etwa „Hat das Seminar Ihnen geholfen, dass Sie sich schneller im Gastland einarbeiten konnten?“).

Der Fragebogen könnte modular eingesetzt werden, so dass nur die gewünschten Teile, z.B. zu den Kulturunterschieden, berücksichtigt werden. Das ist insbesondere sinnvoll, wenn der Fragebogen durch neue Aspekte erweitert wird und dadurch das Ausfüllen deutlich mehr Zeit erfordert. Um eine angemessene Länge zu erhalten und Informationen zum jeweils relevanten Zeitpunkt zu erheben, könnte der Fragebogen in mehrere Teile aufgeteilt werden, die zu unterschiedlichen Zeitpunkten eingesetzt werden (z.B. Bewertung des Trainerverhaltens im direkten Anschluss an das Training, während die Nützlichkeit in der Eingewöhnungsphase im Ausland erfragt wird).

Literatur

- Adler, N. (1986). *International dimensions of organizational behavior*. Wadsworth: Kent.
- Berger, D. (1999). *Alexithymic Traits as Predictors of Difficulties with Adjustment in an Outpatient Cohort of Expatriates in Tokyo*. Verfügbar unter <http://www.japanpsychiatrist.com/Abstracts/Expats2.html> [12.02.2002].
- Bolino, M. C. & Feldman, D. C. (2000). Increasing the skill utilization of expatriates. *Human Resource Management*, 39, 367-379.
- Bolten, J. (2000). Interkultureller Trainingsbedarf aus der Perspektive der Problemerkennung entsandter Führungskräfte. In K. Götz (Hrsg.), *Interkulturelles Lernen / Interkulturelles Training* (2. Auflage, S. 61-80). München: Hampp.

- Brislin, R. W. & Yoshida, T. (1994). *Intercultural communication training: An introduction*. Thousand Oaks: Sage.
- Cushner, K. & Brislin, R. W. (1998). *Intercultural Interactions* (2nd Edition). Thousand Oaks: Sage.
- Forster, N. (2000). Expatriates and the impact of cross-cultural training. *Human Resource Management Journal*, 10, 63-78.
- Gertsen, M. (1990). Intercultural Competence and Expatriates. *International Journal of Human Resources Management*, 1, 341-362.
- Götz, K. & Bleher, N. (2000). Unternehmenskultur und interkulturelles Training. In K. Götz (Hrsg.), *Interkulturelles Lernen / Interkulturelles Training*, 2. Auflage (S. 11-60). München: Hampp.
- Gräf, L. (1999). Optimierung von WWW-Umfragen: Das Online Pretest-Studio. In B. Batinic, A. Werner, L. Gräf & W. Bandilla (Hrsg.), *Online Research - Methoden, Anwendungen und Ergebnisse* (S. 159-177). Göttingen: Hogrefe.
- Hofstede, G. H. (1993). *Interkulturelle Zusammenarbeit. Kulturen - Organisationen - Management*. Wiesbaden: Gabler.
- Kim, Y. Y. (1989). Intercultural Adaptation. In M. K. Asante & W. B. Gudykunst (Hrsg.), *Handbook of International and Intercultural Communication* (S. 275-295). Newbury Park: Sage.
- Kinast, E.-U. (1998). *Evaluation Interkultureller Trainings*. Lengerich: Pabst.
- Kirkpatrick, D. (1998). *Evaluating training programs: the four levels* (2nd Edition). San Francisco: Benet-Koehler.
- Levy, J. (1995). Intercultural Training Design. In S. M. Fowler & M. G. Mumford (Hrsg.), *Intercultural Sourcebook: Cross-Cultural Training Methods* (1, S. 1-15). Yarmouth: Intercultural Press.
- Matiasko, W. & Sader, K. (2000). Deutsche Mitarbeiter in China. Eine Analyse und Bewertung verschiedener Akkulturationsmuster. *Zeitschrift für Personalforschung*, 14, 191-192.
- Morris, M. A. & Robie, C. (2001). A meta-analysis of the effects of cross-cultural training on expatriate performance and adjustment. *International Journal of Training and Development*, 5, 112-125.
- Pauls, M. (2002). *Evaluation Interkultureller Trainings zur Auslandsvorbereitung*. Unveröff. Bachelor-Arbeit. Universität Flensburg.
- Reisch, B. (1993). Das Contrast-Culture-Training. In I. f. I. Management (Hrsg.), *Dokumentation des Fachgesprächs zur Internationalen Personalentwicklung* (S. 16-32). Bad Honnef: IFIM.
- Sader, K. (1999). *Deutsche Mitarbeiter in China. Eine Analyse und Bewertung verschiedener Akkulturationsmuster*. Berlin: Mensch & Buch.
- Sassenberg, K. & Kreutz, S. (1999). Online Research und Anonymität. In B. Batinic, A. Werner, L. Gräf & W. Bandilla (Hrsg.), *Online-Research - Methoden, Anwendungen und Ergebnisse* (S. 61-76). Göttingen: Hogrefe.
- Selmer, J. (2000). International Adjustment of Business Expatriates: The Impact of Age, Gender and Marital Status. *BRC Papers on Cross-Cultural Management*.
- Stahl, G. (1998). *Internationaler Einsatz von Führungskräften*. München: Oldenbourg.
- Stüdle, Y. (1997). *Management von Kulturunterschieden*. Wiesbaden: Gabler.
- Thomas, A. (1993). Psychologie interkulturellen Lernens und Handelns. In A. Thomas (Hrsg.), *Kulturvergleichende Psychologie* (S. 377-424). Göttingen: Hogrefe.
- Thomas, A., Kinast, E.-U. & Schroll-Machl, S. (2000). Entwicklung interkultureller Handlungskompetenz von international tätigen Fach- und Führungskräften durch interkulturelle Trainings. In K. Götz (Hrsg.), *Interkulturelles Lernen / Interkulturelles Lernen* (2. Auflage ed., S. 97-120). München: Hampp.
- Trimpop, R. M. & Meynhardt, T. (2000). Interkulturelle Trainings und Einsätze: Psychische Kompetenzen und Wirkungsmessungen. In K. Götz (Hrsg.), *Interkulturelles Lernen / Interkulturelles Training* (S. 187-220). München: Hampp.
- Vogt, K. (1999). Verzerrungen in elektronischen Befragungen. In B. Batinic, A. Werner, L. Gräf & W. Bandilla (Hrsg.), *Online Research. Methoden, Anwendungen und Ergebnisse* (S. 127-144). Göttingen: Hogrefe.

Anhang: Online-Fragebogen

Allgemeine Angaben

Unternehmen:

Einsatzland:

Alter:

Geschlecht: männlich weiblich

Dauer der Betriebszugehörigkeit: Jahre

Ich habe vor Monaten am interkulturellen Vorbereitungsseminar teilgenommen.

Veranstalter des Seminars: unternehmensintern unternehmensextern, nämlich

Ich lebe seit Monaten im Gastland.

Ich bin alleine ausgereist. mit Partner ausgereist. mit Partner und Kind(ern) ausgereist.

Ich habe bereits davor ein oder mehrere Jahre im Ausland gelebt und zwarJahre und Monate in.....

Ich bin Fachkraft Führungskraft sonstiges, nämlich.....

Ich arbeite in einer Niederlassung einem Joint Venture dem Stammhaus.

Deutsche Mitarbeiter gibt es im Topmanagement als Fachspezialisten auf allen Ebene.

Anzahl anderer deutscher Mitarbeiter am Einsatzort (Schätzung):

Anzahl anderer ausländischer Mitarbeiter am Einsatzort (Schätzung):

Zu den Vorbereitungsmaßnahmen

Ich habe neben dem interkulturellen Vorbereitungsseminar an folgenden Vorbereitungsmaßnahmen teilgenommen:

- Kulturassimilator (computergestütztes Programm) Informationsreise zum Einsatzort
 Gespräche mit Rückkehrern Sprachkurs
 Informationsveranstaltung zu praktischen Fragen sonstiges, nämlich.....
 keine weitere Maßnahme

Im Gastland habe ich an weiteren Maßnahmen zur Eingewöhnung in die Gastkultur teilgenommen:

- interkulturelles Coaching Sprachkurs Landeskundliches Seminar
 interkulturelles Seminar Mentoring Training mit Kollegen aus dem Gastland
 sonstiges, nämlich..... keine weitere Maßnahme

Ich erlebe die hiesige Kultur als sehr unterschiedlich zur deutschen Kultur. trifft zu trifft teilweise zu trifft nicht zu

Die Managementpraxis im Gastland ist sehr unterschiedlich zur deutschen Managementpraxis. trifft zu trifft teilweise zu trifft nicht zu

Eingewöhnung ins Gastland

	Trifft zu	Trifft teilweise zu	Trifft nicht zu
- Ich habe begonnen, mich hier zu Hause zu fühlen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Ich bin mit meinen sozialen Kontakten hier zufrieden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Vieles vermisste ich heute noch sehr.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Ich lebe gerne in diesem Land.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Die Einheimischen scheinen mich zumögen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Ich wäre lieber in einem anderen Land wohnen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Ich habe den Einheimischen gegenüber gemischte Gefühle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Die Verhältnisse hier sind im wesentlichen so, wie erwartet hatte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Einige der Gewohnheiten der Einheimischen irritieren mich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Ich habe häufig Heimweh.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Managementpraxis in dem Einsatzland

Bitte bewerten Sie den Grad der Unterschiedlichkeit der Managementpraxis in der Gastkultur zu der deutschen Managementkultur folgender Aspekte:

	Deutlich unter- schied- lich	Teilweise unter- schie- dlich	Nicht unter- schie- dlich
- Führungsstil.	()	()	()
- Formalität im Umgang mit Kollegen und Vorgesetzten (Anrede, Begrüßung...).	()	()	()
- Mitarbeitermotivation.	()	()	()
- Pünktlichkeit.	()	()	()
- Bedeutung von Beziehungen zu Kollegen und Vorgesetzten.	()	()	()
- Strategien zur Problemlösung.	()	()	()
- Entscheidungsfindung.	()	()	()
- Äußerung von Gefühlen Kollegen gegenüber.	()	()	()
- Lösungen von Konflikten.	()	()	()
- Verhandlungstechniken.	()	()	()
- Ablauf von Besprechungen.	()	()	()
- Notwendigkeit und Mechanismen von Kontrolle.	()	()	()

Weitere Bereiche mit deutlichen Unterschieden: -

Zu dem interkulturellen Vorbereitungsseminar

Ich kann mich noch gut an die Inhalte des Seminars erinnern () trifft zu () trifft teilweise zu () trifft nicht zu
 Ich war motiviert, an dem Seminar teilzunehmen. () trifft zu () trifft teilweise zu () trifft nicht zu

	Trifft zu	Trifft teilweise zu	Trifft nicht zu
Die Teilnahme an dem Seminar...			
- hat mir geholfen, Vorurteile abzubauen oder gar nicht erst aufzubauen.	()	()	()
- hat mir ein realistisches Bild vom Land vermittelt.	()	()	()
- hat mir geholfen, das Verhalten der Menschen hier zu verstehen.	()	()	()
- hat mir in der Anfangsphase geholfen, einige Fehler zu vermeiden.	()	()	()
- hat mir persönlich viel gebracht.	()	()	()
- kann ich uneingeschränkt empfehlen.	()	()	()
- sollte auch anderen ausreisenden Kollegen ermöglicht werden.	()	()	()
- hat mir generell den Einstieg hier erleichtert.	()	()	()
- hat mir Mut für den Auslandsaufenthalt gemacht.	()	()	()

Die Seminarunterlagen...

- beschreiben die Realität zutreffend	()	()	()
- haben Zusammenhänge gut verdeutlicht	()	()	()
- verwende ich heute gelegentlich noch	()	()	()

Das interkulturelle Vorbereitungsseminar, an dem ich teilgenommen habe, enthielt folgende Elemente:

- A: Informationen über die spezifische Kultur des Gastlandes (Videos, Vorträge...) ()
- B: Informationen zu kulturellen Unterschieden im Allgemeinen (Kulturmodelle, Theorien...) ()
- C: Rollenspiel oder Simulation einer Situation zum Umgang mit Menschen der spezifischen Gastkultur ()
- D: Rollenspiel oder Simulation einer Situation zum Umgang mit fremden Kulturen allgemein ()

Bitte schätzen Sie ein, inwieweit die einzelnen Elemente hilfreich für die Eingewöhnung ins Gastland waren.

	hilfreich	Teilweise hilfreich	nicht hilfreich
A: Informationen über die spezifische Kultur des Gastlandes (Videos, Vorträge...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B: Informationen zu kulturellen Unterschieden im Allgemeinen (Kulturmodelle, Theorien...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C: Rollenspiel oder Simulation einer Situation zum Umgang mit Menschen der Gastkultur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D: Rollenspiel oder Simulation einer Situation zum Umgang mit fremden Kulturen allgemein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Allen Elementen wurde ausreichend Zeit gewidmet. trifft zu trifft teilweise zu trifft nicht zu

Ich hätte mir gewünscht, dass mehr Zeit aufgebracht würde für...

Informationen zur Gastkultur.

Informationen zu kulturellen Unterschieden im Allgemeinen.

Rollenspiele zum Umgang mit der Gastkultur.

Rollenspiele zum Umgang mit anderen Kulturen im Allgemeinen.

Gesamtbewertung:

Welchen kulturellen Unterschied würden Sie den entscheidendsten nennen? _____

Hat das Seminar ausreichend darauf vorbereitet? ja teilweise nein

Insgesamt fand ich das Seminar ... hilfreich. teilweise hilfreich. nicht hilfreich.

Bitte bewerten Sie den Nutzen des Seminars...

...für ihre Arbeit im Einsatzland nützlich teilweise nützlich nicht nützlich

...für das Leben im Einsatzland nützlich teilweise nützlich nicht nützlich

Die Dauer des Seminars war ausreichend. trifft zu trifft teilweise zu trifft nicht zu

Was hat Ihnen besonders an dem Seminar gefallen? _____

Was hat Ihnen an dem Seminar nicht gefallen? _____

Was hat in dem Seminar gefehlt? _____

Weitere Anregungen: _____

Zu der Situation der Mitausgereisten

1. Ehepartner

	Trifft zu	Trifft teilweise zu	Trifft nicht zu
Mein Partner hat sich gut eingelebt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mein Partner fühlt sich hier wohl.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mein Partner ist hier ehrenamtlich tätig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mein Partner hat hier einen Arbeitsplatz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mein Partner ist zufrieden mit dem Leben hier.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Trennung vom bisherigen Umfeld war schon schwierig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mein Partner hat ebenfalls an dem Seminar teilgenommen.	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

2. Kind(er)

Anzahl der Kinder:

Alter der Kinder:

	Trifft zu	Trifft teilweise zu	Trifft nicht zu
Mein(e) Kind(er) hat/haben sich gut eingelebt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mein(e) Kind(er) fühlen sich wohl hier.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mein(e) Kind(er) ist/sind zufrieden mit dem Leben hier.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mein(e) Kind(er) hat/haben leicht Freunde hier gefunden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Trennung vom bisherigen Umfeld war schon schwierig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Mein(e) Kind(er) hat/haben ebenfalls an dem Seminar teilgenommen. ja nicht alle Kinder nein