



PRESSE - SERVICE 3 / 2001

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

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

Interkulturelle Trainings für Inlandsmitarbeiter

IFIM strukturiert seine offenen Seminarangebote neu

Manager und Fachexperten mit internationalen Aufgaben stehen meist unter hohem Zeit- und Leistungsdruck. Für Weiterbildung bleibt ihnen wenig Raum. Mit vielen Themen würden sie sich gerne intensiver auseinandersetzen, tatsächlich besuchen sie jedoch nur Seminare, die sie für wirklich unabdingbar erachten.

Dies gilt auch für interkulturelles Training. In Anspruch genommen wird es vor allem dann, wenn sich in der internationalen Zusammenarbeit ein ganz konkretes Problem stellt:

Wichtige Verhandlungen mit ausländischen Partnern stehen an oder laufen schon, kommen aber nicht wie gewünscht voran.

- Ein multinationales Projekt gerät in Zeitnot, weil die Zusammenarbeit nicht reibungslos verläuft.
- Nach einer transnationalen Fusion oder Übernahme sollen sich Integrationsteams auf neue, gemeinsame Strategien einigen. Doch die Partner informieren nur sehr zögerlich über den Sachstand auf ihrer Seite.
- Die Zuständigkeiten für internationale Schlüsselkunden wurden neu verteilt, der Mitarbeiter soll nun die Japaner 'pflegen'.
- Der Mitarbeiter berichtet neuerdings an einen ausländischen Vorgesetzten, dessen Erwartungen er undurchsichtig oder unzumutbar findet. ...

In diesen und anderen Situationen kann interkulturelles Training wesentlich zum Erfolg beitragen. Aber nur, wenn es rasch verfügbar ist. Firmeninterne Trainings lassen sich in der Regel kurzfristig organisieren, doch sie setzen voraus, daß sich zum gleichen Zeitpunkt mehrere Mitarbeiter für eine bestimmte Kultur interessieren. Da dies häufig nicht gegeben ist,

In dieser Nummer lesen Sie:

Interkulturelle Trainings für Inlandsmitarbeiter
IFIM strukturiert seine offenen Seminarangebote neu

Unverschämt und provinziell?

Die Integration amerikanischer Manager

Auslandsaufenthalt:

Chance oder Risiko für mitausreisende Kinder?

Neuerscheinung:

Moskau. Ausreise, Arbeit und Alltag

[Terminübersicht: Offene Seminare 2002](#)

bietet das IFIM seit Jahren offene interkulturelle Trainings für Inlandsmitarbeiter an.

Dieses Angebot wird nun neu strukturiert:

Jedes Programm wird 2002 im Quartalsrhythmus angeboten!

Damit steigt die Chance erheblich, daß ein Training dann verfügbar ist, wenn sich die entsprechende interkulturelle Herausforderung stellt - und nicht erst Monate später.

Um dies zu realisieren, bietet das IFIM künftig für Inlandsmitarbeiter nur noch einen Programmtyp offen an: Die Reihe ['Erfolgreiche Zusammenarbeit mit ...'](#)

Die bisherigen Programmreihen 'Kundenmanagement in ...', 'Erfolgreich verhandeln in ...' und 'Erfolgreicher Know-how und Technologietransfer' werden nur noch als Firmenseminare angeboten.

Durch diese Veränderungen entsteht ein regelmäßiges Seminarangebot für alle Inlandsmitarbeiter, die für ihren eigenen Erfolg auf erfolgreiche Zusammenarbeit mit Menschen aus den wichtigsten außereuropäischen Partnerländern der deutschen Wirtschaft angewiesen sind.

'Erfolgreiche Zusammenarbeit' bietet das IFIM an für

- USA
- Japan
- Korea
- Indien
- China, Taiwan, Hongkong
- Malaysia und Singapur
- Mexiko
- Brasilien
- Arabische Länder
- Frankreich (in Kooperation mit Holzhauser & Partner)

Internationale Zusammenarbeit ist keine Einbahnstraße. Ausländische Mitarbeiter erleben die Zusammenarbeit mit ihren deutschen Kollegen auch nicht immer als einfach und reibungslos. Doch gerade für diese Zielgruppe sind interne Trainings kaum zu organisieren.

Daher bietet das IFIM **offene Deutschlandtrainings** an für

- **US-Amerikaner** (auf englisch)
- **Indier** (auf englisch)
- **Franzosen** (auf französisch, ebenfalls in Kooperation mit Holzhauser & Partner)

Alle Programme folgen der seit über einem Jahrzehnt bewährten Contrast-Culture-Methodik des IFIM:

- Ein Trainer aus der Kultur der Teilnehmer kennt deren Hintergrund genau. Er kann die Inhalte optimal vermitteln.
- Ein zweiter Trainer aus der Zielkultur des Seminars verkörpert die Business-Kultur seiner Heimat. Er stellt sich den Teilnehmern als 'Sparringspartner' zu Verfügung, verdeutlicht in Rollenspielen die Erwartungen und Vorgehensweisen seiner Landsleute, erklärt seine Werte und Überzeugungen und gibt den Teilnehmern klares Feedback, wie deutsche Vorgehensweisen auf ihn wirken.

So entsteht optimales interkulturelles Training: Lebendig und spannend in der Durchführung, praxisnah und anwendbar im Ergebnis. ♦

Unverschämt und provinziell?

Die Integration amerikanischer Manager in deutsche Unternehmenszentralen

Ausländische Manager sind in den Zentralen deutscher Unternehmen noch selten zu finden, doch ihre Zahl nimmt zu. Neben Mitarbeitern aus Europa sind es vor allem US-Amerikaner, die aus ausländischen Niederlassungen nach Deutschland wechseln. Doch ihre Integration ist nicht ganz einfach.

"Sehr anspruchsvoll" findet die Mitarbeiterin eines großen Elektrokonzerns die amerikanischen Manager, die sie in Deutschland zu betreuen hat. "Ziemlich unverschämt in ihren Forderungen" assistiert eine Kollegin aus einem Automobilunternehmen: "Und dabei bringen sie wesentlich weniger als erwartet!" Wer vertraulich mit Mitarbeitern von Personalabteilungen spricht, die für die Betreuung ausländischer Mitarbeiter in Deutschland zuständig sind, stellt schnell fest: US-Amerikaner gelten als schwieriges Klientel.

Das ist auch deshalb so, weil Amerikaner eine besonders große Gruppe von 'Incoming people' darstellen, die besonders im Fokus der Wahrnehmung ist.

- Die amerikanischen Niederlassungen sind für fast alle deutsche Firmen sehr bedeutend. Man versteht immer besser, daß man im hart umkämpften Arbeitsmarkt der USA Spitzenkräfte nur dann an sich binden kann, wenn man ihnen Aufstiegschancen bis ins Top-Management des Konzerns bietet. Worte genügen dabei nicht: Entsprechende Berufungen müssen folgen.
- Die USA sind in vielen Bereichen führend. Know-how fließt nicht nur von der Zentrale in die Niederlassungen, sondern auch von Amerika nach Deutschland.
- Übernahmen von amerikanischen Firmen schaffen die Notwendigkeit, amerikanische Manager über die Denk- und Vorgehensweise der neuen Eigner zu informieren: Warum nicht durch einen Personalaustausch zwischen übernommener US-Firma und neuem deutschen Mutterhaus?

Doch der Aufenthalt der Amerikaner läuft oft keineswegs glatt. Viele Schwierigkeiten ließen sich allerdings vermeiden, wenn die Unternehmen Erfahrungen beherzigen würden, die für die Entsendung amerikanischer Mitarbeiter nach Deutschland vorliegen:

Vorab Klarheit über die Kompetenzen und Verfahren der amerikanischen Personalabteilungen erlangen!

Die Personalabteilungen amerikanischer Niederlassungen deutscher Unternehmen besitzen generell großes Know-how, aber meist nicht, wenn es darum geht, Mitarbeiter ins Ausland zu entsenden. Denn das haben sie bislang kaum gemacht, oder wenn, dann in den NAFTA-Raum oder nach Südamerika, aber kaum nach Deutschland.

Auch die Personalabteilungen übernommener Unternehmen haben mit Entsendungen nach Deutschland selten Erfahrung. Aber selbst wenn, sollten die Verfahren hinterfragt werden. Amerikanische Forschungsergebnisse liefern schwindelerregende Abbruchzahlen für Auslandsengagements amerikanischer Mitarbeiter. Sie belegen, daß Auslandsentsendungen in den USA oft sehr sorglos gehandhabt werden.

Deutsche Personalabteilungen können nicht darauf vertrauen, daß ihre amerikanischen Counterparts vor einer Entsendung von Mitarbeitern nach Deutschland irgend eine Form von 'Vorbereitung' organisieren. Sie müssen entweder ihre amerikanischen Kollegen darin beraten, was an Vorbereitung auf einen Deutschlandaufenthalt sinnvoll wäre oder sich – wenn dies nicht möglich ist – darauf gefaßt machen, daß wesentliche Vorbereitungsmaßnahmen nach der Einreise nachgeholt werden müssen.

Die Bedingungen des Aufenthalts 'glasklar' machen!

Es ist völlig unabdingbar, daß amerikanische Mitarbeiter eine Informationsreise nach Deutschland unternehmen, bevor sie sich auf einen Aufenthalt einlassen. Bei dieser Informationsreise müssen die in Deutschland üblichen Standards bezüglich Wohnung und sonstiger Lebensverhältnisse eindeutig geklärt werden. 'Wohnung' beispielsweise ist ein typischer Konfliktpunkt, vor allem wenn die US-Niederlassung in einer ländlichen Region angesiedelt ist: Die amerikanische Personalabteilung erklärt den Ausreisekandidaten, daß die deutsche Zentrale für 'angemessene Unterkunft' sorgen wird: Der amerikanische Manager, der mit Frau und drei Kindern gesegnet ist, hält eine 150-Quadratmeter-Wohnung in guter Frankfurter Wohnlage jedoch keineswegs für angemessen: Ein 7-Zimmer-Haus mit 4000 Quadratmeter Grundstück ist eher das, was ihm vorschwebt. Denn das hat er in Smalltown, Kentucky bislang auch bewohnt, und zwar eine Meile von einer guten High-School und zwei Meilen von seinem Arbeitsplatz entfernt. Daß die amerikanische Schule in Frankfurt so weit von seiner künftigen Arbeitsstätte entfernt liegt, daß er oder seine Frau länger fahren müssen, ist er gerade noch bereit zu akzeptieren.

Aber das Argument, daß ein entsprechendes Haus zwischen beiden Plätzen – so überhaupt zu finden – ein Vermögen kosten würde, akzeptiert er nicht. Warum sollte er durch den Umzug nach Deutschland seine Lebensverhältnisse verschlechtern?

Wenn solche Fragen erst geklärt werden, wenn der amerikanische Kollege schon eingereist ist, sind erhebliche Konflikte programmiert. Vor der Ausreiseentscheidung muß deutlich gemacht werden, welche Lebensbedingungen in Deutschland zu erwarten sind.

Dabei hart verhandeln!

Mitarbeiter deutscher Personalabteilungen benötigen grundlegende Kenntnisse über die amerikanische Business-Kultur, um in der Auseinandersetzung mit den einreisenden amerikanischen Kollegen zu bestehen. In den USA wird hart verhandelt, weil amerikanische Mitarbeiter wissen: Ich muß für meine Interessen kämpfen, das Unternehmen kämpft für seine! Und auch: Ich muß meine Forderungen hoch schrauben, damit ich einen Verhandlungsspielraum habe: Wir werden uns irgendwo in der Mitte treffen! Also fordern sie das 4000-Quadratmetergrundstück in bester Citylage.

Deutsche 'Personaler' sind diese Art der Auseinandersetzung nicht gewohnt: Sie verhandeln gar nicht, sondern erläutern, was das Unternehmen für den entsprechenden Fall vorgesehen hat: 'Wir können mieten was immer Sie möchten, aber mehr als 2.000.- DM pro Monat darf es nicht kosten!' So sind nun mal die Regeln, die man selbst ja auch nicht gemacht hat. Der deutsche Mitarbeiter erlebt sich überhaupt nicht in einer Verhandlungssituation. Der amerikanische Einreisende sehr wohl: 'Der Deutsche bietet 2.000.- DM an, mein Traumhaus würde 4.000.- DM pro Monat kosten, also schau ich mal, was sich für 3.000 DM finden läßt. Das ist doch ein fairer Kompromiß!' Wirklich schockierend, daß sich der Deutsche auf dieses Kompromißangebot überhaupt nicht einlassen will!

Besonders schwierig: Die Auswirkungen des amerikanischen 'Diversity Managements'

In den USA gelten äußerst strenge Anti-Diskriminierungsvorschriften, die sehr ernst genommen werden. Es ist nicht unwahrscheinlich, daß ein einreisender US-Mitarbeiter einer der Gruppen angehört, die in den USA weitreichenden Schutz vor jeglicher Diskriminierung genießen: Frauen und / oder ethnische Minderheiten. Wo ist das Problem? Deutsche haben doch nichts gegen Schwarze, nichts gegen arabisch- oder asiatisch aussehende Mitarbeiter! Und schon gar nichts gegen Frauen in Führungspositionen! Wirklich?

Es ist verständlich, daß deutsche Personalabteilungen den amerikanischen Kollegen nicht an einem Standort einsetzen möchten, an dem er mit Beschimpfungen oder Bedrohungen rechnen muß. Unverständlich ist ihnen dann, daß die amerikanischen Kollegen die Frage nach der Hautfarbe des Kandidaten empört zurückweisen. Schon eine entsprechende Auskunft wäre ein eklatanter Verstoß gegen amerikanisches Recht.

Daß es sich bei der einreisenden Person um eine Frau handelt, läßt sich hingegen am Namen erkennen und wird in der Regel als unproblematisch angesehen, selbst wenn sich in den entsprechenden Positionen des Stammhauses nur wenige Frauen finden. Doch Vorsicht: Amerikanische Frauen haben sich an ihrem Arbeitsplatz ein Recht auf 'geschlechtslose' Behandlung erkämpft. Sie werden in der deutschen Zentrale nicht auf die gewohnten Verhaltensstandards treffen: Hier rückt ihnen ein gut erzogener Kollege den Stuhl zurecht, dort hilft er ihnen aus dem Mantel! Nach amerikanischen Verhaltensstandards ist dies jedoch ein Akt sexueller Diskriminierung: Würde man einem Mann aus dem Mantel helfen? Na also!

Wer dies so strikt sieht, wird das deutsche Arbeitsumfeld als diskriminierend erleben. Selbst wenn dies keine rechtlichen Konsequenzen nach sich zieht, kann es nicht erwünscht sein, daß die amerikanischen Kolleg/innen der deutschen Zentrale 'mittelalterliche Zustände' nachsagen.

Kluge Personalabteilungen informieren die unmittelbaren Mitarbeiter des / der einreisenden Amerikaner/in über deren Verhaltenserwartungen bezüglich 'Non-Discrimination'. Und greifen damit nur einer Entwicklung voraus, die unweigerlich auch deutsche Unternehmen erfassen wird.

Personalabteilungen? Wie verstehen sie sich?

Fragt man heute deutsche Personalabteilungen nach ihrem Selbstverständnis, wird man meist vernehmen, man verstehe sich als Service-Stelle. Doch amerikanische Mitarbeiter erleben das nicht so, sie sind meist umfassenderen Service gewohnt, als er in Deutschland üblich ist.

Vor allem irritiert sie, daß sich deutsche Personalabteilungen für Anliegen aus dem Privatbereich kaum zuständig fühlen: Unterstützung bei der Auswahl eines Handy-Providers? Ja wo sind wir denn? Dieser Mann will eine verantwortliche Stelle in unserem Unternehmen einnehmen und kann sich nicht mal für ein Telefon entscheiden?! Aus amerikanischer Sicht liest es sich anders: Ich koste mein Unternehmen eine Menge. Soll ich meine Zeit damit verschwenden, mich durch Telefotarife zu arbeiten?

Kluge Unternehmen beauftragen einen Relocation Service!

Der Alltag im Unternehmen:

Auf Fremde vorbereitet?

Nun kommt der Amerikaner endlich an seinem deutschen Arbeitsplatz an. Was findet er da vor? Eine englischsprachige Version der einschlägigen Verwaltungsvorschriften? Einen PC mit amerikanischer Tastatur und den amerikanischen Versionen der gängigen Software? Während sich ersteres nicht so ohne weiteres erstellen läßt, ist es reine Gedankenlosigkeit, wenn letzteres fehlt. Dennoch fehlt es meist. Und nicht nur das.

Ein persönlicher Ansprechpartner ist wichtig

Kluge Unternehmen benennen einen 'Buddy', einen persönlichen Ansprechpartner aus der entsprechenden Fachabteilung, der sich um den Neuankömmling kümmern soll. Der Buddy muß nicht nur Spaß an seiner Aufgabe haben, sondern auch etwas von amerikanischer Kultur verstehen. Andernfalls kann er nicht nur nicht beraten, sondern ist auch der erste, der sein Engagement frustriert einstellt.

Unterschiedliche Business-Kultur:

Weshalb interkulturelles Training notwendig ist

Beratung des Neuankömmlings ist jedoch notwendig, denn die deutsche und amerikanische Arbeitskultur unterscheiden sich stärker als beide Seiten meist vermuten. Die amerikanische Seite hat tatsächlich einen ihrer besten Manager geschickt, aber auf seiner deutschen Leitungsposition stößt er auf überraschende Widerstände: Die Mitarbeiter erleben die optimistisch-enthusiastischen Äußerungen des amerikanischen Chefs als 'naiv', wenn nicht 'peinlich'. Sie sind empört über seine einsamen Entscheidungen, bei denen ihre wohlformulierten Bedenken mit einem fröhlichen 'geht nicht, gibt's nicht!' niedergebügelt wurden. Sie erleben die häufigen Fragen nach dem Sachfortschritt nicht als Interesse, sondern als Zweifel an ihrer Kompetenz. Kurz gesagt: Sie erleben die Konfrontation mit amerikanischem Führungsstil nicht als Erweiterung ihrer eigenen interkulturellen Kompetenz, sondern als Zumutung. Und wehren sich, meist erfolgreich.

Kluge Unternehmen organisieren nicht nur Beratung durch einen 'Buddy', sondern verlangen, daß ausländische Führungskräfte eine [interkulturelle Vorbereitung auf Deutschland](#) durchlaufen, bevor sie sie auf deutsche Mitarbeiter loslassen.

Deutsch zu lernen ist unabdingbar

Daß man den amerikanischen Kollegen oft suggeriert, sie kämen in Deutschland mit Englisch bestens zurecht, erschwert

die Akzeptanz. Ja wie, sprechen wir nicht alle Englisch? Nein, die meisten deutschen Manager und Fachleute sprechen erheblich schlechter Englisch als sie glauben oder vorgeben. Aber viele Unternehmen haben 'Policies' verabschiedet, die besagen, daß Englisch dann benutzt werden muß, wenn irgendeiner der Anwesenden des Deutschen nicht mächtig ist. Also radebrechen zwölf Deutsche in einer Besprechung mehr oder weniger gekonnt in Englisch, während der neue amerikanische Kollege darauf vertraut, daß sein vernuschelter Südstaaten-Akzent, der jeden Oxford-English-sprechenden Briten auch vor Probleme stellen würde, ohne weiteres verstanden wird, weil er ja Englisch spricht. Man kann das zum Prinzip erheben, um die deutschen Mitarbeiter zu zwingen, ihr Amerikanisch zu perfektionieren. Kurzfristig steigert es die Effizienz gewiß nicht.

Im Alltag kommen Amerikaner auch zurecht: deutsche Kellner und Taxifahrer sprechen mittlerweile mindestens so gut Englisch wie deutsche Top-Manager.

Dennoch gilt: Wer in Deutschland beruflich wie privat erfolgreich sein will, wird nicht umhin kommen, Deutsch zu lernen. Die Bereitschaft dazu ist abzuklären, bevor die Entsendung bestätigt wird. Und anschließend sind entsprechende Kurse anzubieten, auch für die miteingereisten Familienmitglieder, die in ihrem Lebensumfeld nicht auf entsprechende Policies des Unternehmens bauen können.

Mitauseisende Amerikanerinnen: Erstaunlich provinziell?

So jedenfalls erscheinen sie vielen deutschen Betreuern, die genug Anekdoten darüber auf Lager haben, wie sie nächstens von verzweifelten Amerikanerinnen angerufen wurden, weil das Hundefutter ausgegangen war und der noch geöffnete Tankstellenshop auch keines führte. Der nachsichtig-ironische Ton, in dem solche Geschichten erzählt werden, mag bedenklich stimmen, aber Fakt ist: Amerikaner wachsen in einem riesigen Kontinent auf, der sich selbst genügt.

Gewiß gibt es junge Amerikaner, die mit dem Rucksack um die Welt reisen, gewiß gibt es amerikanische Studenten, die im Ausland studieren. Doch für die meisten Amerikaner ist ein Aufenthalt im Ausland nicht so vertraut wie für Deutsche, die schon in früher Kindheit mit ihren Eltern Auslandsurlaube erlebt und als Teenies mit einem Interrail-Ticket mal schnell ans Nordkap gefahren sind. Man weiß, daß Dutzende von Auslandsurlauben noch nicht für einen Arbeitsaufenthalt in einer fremden Kultur qualifizieren, aber diese rudimentären interkulturellen Erlebnisse schaffen doch einen Grundbestand

an Erfahrungen, der vielen Amerikanern und Amerikanerinnen abgeht: Wie man in einem Land zurecht kommt, dessen Sprache man nicht spricht. Daß nicht überall die gleichen Produkte und Dienstleistungen angeboten werden. Daß man als Ausländer nicht überall beliebt ist und sich auch mal an lokale Sitten anpassen muß. Daß die Toiletten nicht überall gleich funktionieren. Kurz: Daß es im Ausland anders ist.

Gebildete Deutsche können sich nur schwer vorstellen, daß es gebildete Erwachsene geben kann, die diese Grunderfahrungen in reifem Alter zum ersten Mal machen. Und erst recht nicht, wie schwierig das ist.

Es ist sinnvoll und notwendig, daß weltweit tätige deutsche Unternehmen vermehrt ausländische Führungskräfte in die deutschen Unternehmenszentralen holen. Es lohnt sich für das Unternehmen jedoch nur, wenn der Aufenthalt erfolgreich verläuft: Nicht nur, weil der Ausländer sonst auf der Stelle, die er in Deutschland inne hat, nur Schaden anrichtet, sondern vor allem, weil sich die Unzufriedenheit des Betroffenen unter seinen Managerkollegen in der Auslandsniederlassung schnell herumspricht. Und das ist verheerend für Unternehmen, die um die besten Manager und Fachexperten der Welt konkurrieren müssen.

Unternehmen kommen nicht um die Erkenntnis herum, daß die Integration ausländischer Mitarbeiter in die deutschen Zentralen einen erheblichen Aufwand erfordert, mehr Aufwand und Kosten als derzeit meist eingerechnet werden.

Doch wer weltweit als attraktiver Arbeitgeber gelten will, wird nicht umhin kommen, alles zu tun, damit seine Spitzenkräfte überall in der Welt einen Wechsel in die deutsche Konzernzentrale für eine attraktive Option halten. Andernfalls werden sich die Besten nach Arbeitgebern umsehen, bei denen ein Aufstieg in die obersten Ränge nicht mit einem Umzug nach Deutschland verbunden ist. Wo man um Mitternacht nicht mal Hundefutter kaufen kann! ♦

Auslandsaufenthalt:

Chance oder Risiko für mitauseisende Kinder?

Wenn Vater oder Mutter ins Ausland versetzt werden, müssen die Kinder mit. Ab einem Alter, in dem die Kinder eigene Sozialkontakte unterhalten, löst diese Perspektive bei ihnen zunächst kaum Begeisterung aus. Verantwort-

tungsbewußte Eltern fragen sich nicht nur deshalb: Soll ich meinem Kind den Umzug ins Ausland zumuten?

Wir fragten Andreas Bittner vom IFIM Institut für Interkulturelles Management.

Stellt ein Auslandsaufenthalt für Kinder und Jugendliche insgesamt eher eine Chance oder eine Belastung dar?

In der überwiegenden Mehrzahl der Fälle ist die Belastung durch den Kulturwechsel temporär, dauerhafte Schäden treten nicht auf. Man darf jedoch positive Effekte erwarten im Sinne eines weiteren Horizonts oder auch breiterer sozialen Fähigkeiten. Klar ist aber auch: Wenn sich Kinder gut im Gastland integrieren, nehmen sie auch Einflüsse der fremden Kultur in sich auf. Das kann manchmal den Erziehungszielen der Eltern widersprechen.

Wie lange sollte ein Auslandsaufenthalt von Kindern und Jugendlichen sein?

Es gibt grundsätzlich keinen Zusammenhang zwischen der Dauer eines Auslandsaufenthaltes und dem 'Glück' der Kinder oder ihrer Chance, emotional stabile Erwachsene zu werden. Die Dauer hat andere Auswirkungen: Bei einem üblichen Auslandsaufenthalt von drei bis fünf Jahren bleiben die Kinder auch kulturell betrachtet Deutsche. Kommt ein Kind hingegen mit fünf Jahren in die USA, durchläuft dort das Schulsystem und kehrt erst mit fünfzehn zurück, wird die amerikanische Kultur das Kind sehr deutlich prägen. Das muß ja nicht schlecht sein, aber es ist nicht gesagt, daß das Kind Deutschland jemals wieder als seine Heimat erlebt. Wieder anders ist die Situation von Kindern, die einen Großteil ihrer Kinder- und Jugendzeit in wechselnden Kulturen verbringen. Diese sogenannten 'Third Culture Kids' verwurzeln sich weder in der Kultur ihrer Eltern, noch in den Kulturen ihre Gastländer tiefer, sondern bilden eine Art eigene Kultur heraus, die vor allem von der Erfahrung des ständigen Wechsels geprägt ist. Aber auch das hindert sie nicht daran, glücklich zu sein und sich zu emotional stabilen Erwachsenen zu entwickeln.

Sie sagten, 'in der übergroßen Mehrheit der Fälle' sei die Belastung durch den Kulturwechsel vorübergehend. Ein Restrisiko bleibt?

In seltenen Ausnahmen gelingt eine Integration des Kindes in die neue Kultur nicht. In der Regel haben dann die Eltern gravierende Fehler gemacht, beispielsweise ihre eigene Ablehnung des Einsatzlandes auf die Kinder übertragen. Aber Kinder sind anpassungsfähiger als Erwachsene. Sie kommen meist gut zurecht, besser als ihre Eltern.

Die schulische Situation kann aber doch schwierig sein?

Ja, das Netz deutscher Auslandsschulen ist zu dünn. Wenn sich ein Kind plötzlich in einer fremdsprachigen Schule wiederfindet und kaum ein Wort versteht, ist das nicht einfach. Die Frustration kann bis zur völligen Weigerung gehen, überhaupt noch in die Schule zu gehen. Dennoch: Kinder lernen sehr schnell, auch die fremde Sprache. Sie haben ein hohes Interesse an sozialen Kontakten. Sie haben eine große Phantasie, wenn es um nonverbale Äußerungen geht. Unsere Erfahrungen sagen eindeutig: Eltern überschätzen die unleugbaren Schwierigkeiten der Integration ins fremde Schulsystem, unterschätzen hingegen die Probleme der Reintegration ins deutsche Schulsystem.

Wo liegen die schulischen Reintegrationsprobleme?

Fachlich vor allem im Bereich des schriftlichen Ausdrucks in Deutsch. Eltern können da gegensteuern, indem sie sich alle möglichen Tricks ausdenken, um die Kinder zum Schreiben in Deutsch zu ermutigen, aber sehr weit kommt man da bei Teenies meist nicht. Natürlich gibt es auch Lücken in Geschichte, Sozialkunde usw., aber das ist nicht so problematisch, weil für die Noten da eher der aktuelle Stoff wichtig ist.

Es gibt aber auch interkulturelle Probleme: In französischen oder amerikanischen Schulen wird anders gelehrt und gelernt, auch der Umgang mit den Klassenkameraden und zwischen Schülern und Lehrern ist anders als in deutschen Gymnasien. Wieder zu lernen, wie man an einer deutschen Schule sozial und fachlich anerkannt wird, erfordert auch eine gewisse Zeit.

Eltern haben – je nach Standort – noch andere Sorgen: Gewalt, Drogen, medizinische Versorgung ...

Verantwortungsbewußte Unternehmen senden Mitarbeiter mit Kindern nicht an Standorte, an denen die medizinische Versorgung problematisch ist. Daher ist das in der Regel kein Problem. Gewalt und Drogen? Diese Risiken bestehen auch in Deutschland, aber es ist nicht zu bestreiten, daß sie an vielen ausländischen Standorten höher sind. In vielen Metropolen dieser Welt ist es nicht ratsam, daß ein Kind seine Freunde mit dem Fahrrad besucht. Eltern werden noch viel stärker als in Deutschland Chauffeure der Kinder. Und Kinder lernen sehr viel früher Taxifahren.

Für die Entwicklung der Kinder ist das aber nur problematisch, wenn die Sicherheitslage so schlecht ist, daß Teenies sozusagen in einem 'goldenen Käfig' gehalten werden müssen und sich gar nicht frei entfalten können. Das ist nur an wenigen Standorten der Fall.

Welche konkreten Ratschläge geben Sie Eltern, die vor einer Ausreise mit Kindern stehen?

Meine generelle Empfehlung lautet: Haben Sie kein schlechtes Gewissen! Eltern müssen auch in Deutschland vieles durchsetzen, das den Kindern nicht gefällt, wohl wissend, daß es zu deren Besten ist oder, weil Eltern im Familienverbund auch eigene Interessen haben dürfen und es nicht nur nach den Wünschen der Kinder gehen kann. Natürlich ist das Machtwort zugunsten eines Familienumzugs ins Ausland von großer Bedeutung, aber das Prinzip ist das gleiche. Wenn Eltern auf der Basis eines schlechten Gewissens agieren, signalisieren sie den Kindern, daß der Umzug eigentlich unzumutbar ist. Damit verstärken sie die Bedenken der Kinder. Ganz schwierig wird es aber auch, wenn ein Elternteil selbst nicht ins Ausland will. Kinder spüren das sehr genau und leben dann die Ablehnung stellvertretend aus.

Eltern sollten aber auch akzeptieren, daß Kinder nicht sofort Feuer und Flamme für den Umzug sind. Den Kindern ist ja klar, daß sie Freunde und vieles andere zurücklassen müssen. Es ist eine gesunde Reaktion, daß sie darüber auch traurig oder ärgerlich sind.

Es gibt viele Erfahrungen, wie man Kindern den Abschied und die Eingewöhnung erleichtern kann. Es würde den Rahmen dieses Gespräches sprengen, das alles aufzuführen. In unseren Auslandsvorbereitungseminaren gehen wir ausführlich darauf ein. Die Quintessenz findet sich auch in unserer Broschüre 'Mit Kindern und Jugendlichen im Ausland'¹.

Aber einen generellen Hinweis will ich doch noch geben: Eltern machen sich viele Sorgen, wie sie den Abschied von Deutschland und das Einleben ins Gastland optimal gestalten können. Doch schneller als erwartet, fühlen sich die Kinder im Ausland zu Hause. Und schon jetzt, also schon nach einem halben oder dreiviertel Jahr im Ausland, wenn die Eltern noch kaum wirklich 'angekommen' sind, beginnt eine Aufgabe, die bis zur Rückkehr andauert: Deutschland attraktiv zu halten! Die Kinder sollen sich in Shanghai, Puebla oder Charleston 'zu Hause' fühlen, aber Deutschland 'verblaßt' für sie viel schneller als für Erwachsene. Wenn man Kinder hat, sollten Heimaturlaube nicht selten sein und sie müssen immer auch 'Highlights' für die Kinder beinhalten, damit Deutschland 'Heimat' bleibt, die sie auch schätzen. Diese Balance herzustellen ist nicht einfach. Aber wer das nicht tut, riskiert vermeidbare gravierende Reintegrationsschwierigkeiten seiner

Kinder. *Leichte* Reintegrationsschwierigkeiten werden die Kinder ebenso wie die Eltern unvermeidlich erleben. Sie sind - wie auch die Integrationsschwierigkeiten ins Ausland - mit gutem Gewissen zu rechtfertigen: Heutige Kinder werden in ihrem Arbeitsleben in einem noch kaum vorstellbaren Ausmaß global denken und handeln müssen. Nichts kann sie darauf besser vorbereiten als eine eigene frühe interkulturelle Erfahrung durch einen Auslandseinsatz ihrer Eltern. ♦

Neuerscheinung:

Moskau. Ausreise, Arbeit und Alltag

Ein Ratgeber von Claudia Kahlich

„Vom Leben in Moskau haben wohl die Wenigsten konkrete Vorstellungen. So ging es zumindest mir, als ich vor drei Jahren meiner 'besseren Hälfte' berufsbedingt in die russische Hauptstadt folgte.“ Diese Erfahrung motivierte Claudia Kahlich dazu, einen Band voller (Über-)Lebenswissen für deutsche Expats in Moskau zusammenzustellen, der nun als zwölftes Band der praxisnahen Ratgeber-Reihe 'Von Expats für Expats' im IFIM-Shop vorliegt.

In handlichem Format und gut gegliedert gibt Claudia Kahlich wertvolle Hinweise, die von den Ausreisevorbereitungen über 'Erste Schritte', Einkaufsmöglichkeiten, Wohnungssuche, Behördengänge bis hin zum Thema 'Reisen in Russland' und schließlich 'Allgemeinwissen über das heutige Russland' reichen. Kahlich deckt den Informationsbedarf deutscher Expats in Moskau gut ab. Nicht nur Neuankömmlinge, sondern auch schon ausgereiste Expats dürften das Kompendium nicht zuletzt wegen der vielen Adressenangaben zu schätzen wissen.

Besonders wertvoll macht diesen Führer, dass Claudia Kahlich auch deutlich macht, dass das Leben und Arbeiten in Moskau trotz aller Umstellungen sehr bereichernd verlaufen kann, Moskau eine 'lebens- und liebenswerte Stadt' ist.

Entsendende Stellen sollten diesen Ratgeber allen Entsendekandidaten frühzeitig vorlegen. Aber auch Dienstreisenden bietet er viel Wissenswertes.

1. Auflage, Moskau 2001

130 Seiten, DM 29,80

Bezug: www.shop.ifim.de

¹ zu beziehen beim IFIM für DM 25.- (www.shop.ifim.de)