

PRESSE - SERVICE 1 / 2002

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

Akquisitionen in den USA

Wie man die kulturelle Integration fördert

Beispiele dafür, dass die Integration übernommener amerikanischer Unternehmen durch die großen Unterschiede zwischen der deutschen und der amerikanischen Geschäftskultur in unerwartetem Ausmaß erschwert wird, konnte man in den letzten Jahren häufig lesen, ebenso gute Ratschläge, wie derlei durch eine 'Cultural Due Dilligence' oder ähnlich anspruchsvolle Vorgehensweisen vermieden werden könnte. Wenn die Integrationsmanager jedoch den Prozess der kulturellen Integration im Blick behalten und zum richtigen Zeitpunkt handeln, können auch mit kostengünstigen Maßnahmen erhebliche positive Effekte erzielt werden, wie unser Beispiel zeigt.

Als Peter Ribinski im Februar seine Arbeit in den USA aufnahm, war ihm bewusst, dass eine schwierige Aufgabe auf ihn wartete. Sein Arbeitgeber, die Bosch Telekom, hatte gerade das amerikanische Unternehmen Detection Systems übernommen und Ribinski dort als neuen Geschäftsführer eingesetzt. Für den Bereich Sicherheitstechnik der Bosch Telekom ist diese Übernahme ein Meilenstein auf dem Weg zum 'Global Player': Die Übernahme von Detection Systems soll den Einstieg in den amerikanischen Markt ermöglichen, auf dem man bislang überhaupt nicht vertreten war. Aber nicht nur deshalb ist eine gelungene Integration entscheidend: DS ist im Bereich der Produktion von Sicherheitssystemen größer als das Mutterunternehmen. Dass die Integration von ähnlich großen oder größeren amerikanischen Unternehmen in eine deutsch geprägte Konzernstruktur kein problemloser Selbstläufer ist, mussten in den letzten Jahren schon zahlreiche deutsche Unternehmen erleben.

Vor seiner Ausreise hat Ribinski, wie bei Bosch üblich, an einer interkulturellen Auslandsvorbereitung des IFIM Institut

In dieser Nummer lesen Sie:

Akquisitionen in den USA

Wie man die kulturelle Integration fördert

Totgesagte leben länger

Auslaufmodell Auslandsmitarbeiter?

Buchbesprechung:

Thomas / Schenk: Beruflich in China

Terminübersicht: Offene Seminare

für Interkulturelles Management teilgenommen. Mit zwiespältigem Ergebnis: Ribinski fühlte sich anschließend gut gerüstet, was seine Aufgaben als CEO eines amerikanischen Unternehmens betraf. Aber es war ihm auch noch einmal deutlich geworden, dass sich amerikanische und deutsche Business-Kultur sehr viel stärker unterscheiden als vielen bewusst ist. Wie würde die Arbeit in den zahlreichen Integrationsteams verlaufen, die sofort gebildet werden sollten, um Produktpalette und -entwicklung aufeinander abzustimmen?

Die ersten Sitzungen der Teams hinterließen auf beiden Seiten gemischte Gefühle. Die deutschen Mitarbeiter fanden ihre neuen amerikanischen Kollegen zwar 'nett', erlebten sie aber auch als unkritische Ja-Sager, mit denen es schwer war, den 'Stand der Dinge' mit der notwendigen Schärfe unter die Lupe zu nehmen. Die Amerikaner äußerten sich zwar lobend über die Zusammenarbeit mit den Deutschen, aber Ribinski verstand den indirekten amerikanischen Kommunikationsstil gut genug um herauszuhören, dass sich manche seiner neuen amerikanischen Mitarbeiter durch den unpersönlichen, harten Diskussionsstil seiner deutschen Landsleute verletzt fühlten. Hatten die Zerwürfnisse bei anderen deutsch-amerikanischen

Nachdruck erwünscht – Belegexemplar erbeten

Kooperationen auch mit solchen wechselseitigen Irritationen begonnen?

Ribinski und seine deutschen Kollegen in der Leitung der Bosch Telekom fassten einen mutigen Beschluß: Nicht abwarten und hoffen, sondern handeln, bevor es zu spät ist! Sie wandten sich wieder ans IFIM. Dessen USA-Experten waren über die Entwicklung nicht überrascht: "Es ist in unserer Geschäftskultur völlig selbstverständlich, dass ein neuer CEO und erst recht neue Unternehmenseigner sehr kritisch prüfen, wer von dem vorhandenen Personal ihre neue Linie mitträgt", sagt Tom Krauss, amerikanischer Trainer des IFIM. "Genauso selbstverständlich wird sich der neue Eigner von denjenigen Mitarbeitern trennen, die seine Vorstellungen nicht teilen. Weil jeder Amerikaner diesen Prozess erwartet, wird man die Absichten eines neuen Chefs zunächst nicht kritisch kommentieren. Um den eigenen Arbeitsplatz zu sichern, muß man erst einmal herausfinden, was die neuen Eigner wollen. Meine Landsleute wissen nicht, dass man sich bei einem guten deutschen Chef dadurch profilieren kann, dass man seine Ideen mit guten Sachargumenten widerlegt."

Unwissenheit über kulturelle Spielregeln der Partner ist auch auf deutscher Seite normal: "Weder kennen Deutsche die Hintergründe, die zu dem kritisierten Verhalten der Amerikaner führen, noch ist ihnen bewusst, wie ihr eigenes Verhalten auf andere wirkt", ist die Erfahrung von Andreas Bittner, einem der deutschen USA-Experten des IFIM.

Das IFIM bestärkte die Bosch-Manager in ihrem Entschluß, rasch zu handeln. Bittner: "Von der Irritation zur Frustration, von der Frustration zur Abneigung sind es nur kleine Schritte. Es geht ja nicht nur um ein paar 'Regeln der Zusammenarbeit', über die man sich leicht verständigen kann, wie etwa, ob und wann man eine Tagesordnung für ein Meeting versendet. Wenn der Partner unbewusst die eigenen Erwartungen an 'Offenheit' oder umgekehrt an 'Höflichkeit' verletzt, werden tief verankerte Werte berührt und die wechselseitige Achtung geht verloren. Ist die Achtung voreinander erst einmal dahin, verrohen auch die Umgangsformen. Das wiederum spürt der Partner und man gerät sehr rasch in einen Eskalationsprozess, der nur mit großer Mühe wieder zurückgedreht werden kann." Bittners Fazit: "Es ist kostensparend, interkulturelles Training dann anzuberaumen, wenn die ersten Irritationen spürbar werden, und die wechselseitige persönliche Wertschätzung zwar schon angekratzt, aber noch nicht völlig zerrüttet ist."

Bosch Telekom ist diesen Weg gegangen: Ribinski und seine deutschen Kollegen identifizierten rund sechzig Mitarbeiter

aus beiden Kulturen, die für das deutsch-amerikanische Zusammenspiel als entscheidend betrachtet wurden. Für diese Gruppe wurden drei bikulturelle Trainings mit dem IFIM vereinbart, die im Juni und Juli an beiden Standorten stattfanden. "Die Teilnehmer waren durchaus skeptisch", berichtet Krauss: "Manche Amerikaner befürchteten, dass sie der neue Besitzer einer 'Gehirnwäsche' unterziehen wolle. Viele Deutsche sahen den Sinn zunächst auch nicht: 'Ich gehe doch weltoffen und vorurteilsfrei an die Kooperation heran, und außerdem haben wir doch *die* gekauft!: Sollen wir uns nun an die Amerikaner anpassen?'"

Doch die Skepsis legte sich in den Trainings schnell. Schon die erste Übung, bei der Deutsche und Amerikaner satirisch überspitzt ihre bisherigen Erfahrungen miteinander darstellten, brach das Eis, weil sie Heiterkeit *und* Betroffenheit erzeugte: "Wirkt unsere Gewohnheit, uns Problemen zunächst in einem kreativen Brain-Storming zu nähern, auf die deutschen Kollegen wirklich so chaotisch?" fragten die Amerikaner und "erleben es Deutsche wirklich als beleidigend, wenn ein Kollege, der sich vom aktuellen Tagesordnungspunkt nicht betroffen fühlt, sein Notebook öffnet und andere Arbeiten verrichtet? Wir halten das für effizient!"

Aber auch die Deutschen hatten allen Anlaß zur Nachdenklichkeit: 'We want fun!' hatte ein deutscher Teilnehmer, amerikanische Verhaltensweisen karikierend, gerade beim gespielten Meeting eingeworfen und sich die eisige Replik seines US-Kollegen eingefangen, der 'deutsch' agieren sollte: 'Okay, we'll schedule the fun and budget it.'

Die deutschen Teilnehmer beteuerten, dass ihnen ihre Arbeit Spaß mache. Wieso erlebten die Amerikaner sie als Roboter, die nur nach Zeitplan lachen?

Die Irritationen konnten in einem Klima gegenseitigen Respekts geäußert und mit Hilfe der Trainer wechselseitig erklärt werden. Weitere Übungen brachten weitere Aha-Effekte: "Deutsche und Amerikaner sind völlig unterschiedlich an diese Übung herangegangen", berichtete ein deutscher Beobachter einer Aufgabe, in der nationale Gruppen miteinander konkurrierten, "und ich hätte nicht gedacht, dass die amerikanische Vorgehensweise zu irgend einem Ergebnis führt. Aber am Ende unterschied sich das Ergebnis beider Gruppen nur minimal!"

"Ein wichtiger Lernschritt", kommentiert Bittner: "Hier treffen ja erfahrene Fachleute und Manager aufeinander. 'Theoretisch' sind sie überzeugt, dass jede Kultur ihre Stärken und Schwächen hat, aber wenn sie im Arbeitsalltag sehen, dass Kollegen eine Aufgabe ganz anders angehen, als sie selbst,

überlagert die Berufserfahrung die 'Weltoffenheit': Man hat selbst solche Aufgaben schon oft erfolgreich bewältigt und weiß doch wirklich, wie man am besten vorgeht! Es ist schwer vorstellbar, dass auch ganz andere Wege zum Erfolg führen können. In der Praxis neigt man dann dazu, das ungewohnte Vorgehen der Partner zu verhindern. Nicht um sie zu bevormunden, sondern um des Erfolgs des gemeinsamen Unternehmens willen."

In der Trainingsübung konnten die Teilnehmer nicht verhindern, dass die Angehörigen der anderen Kultur die selbe Aufgabe ganz anders angingen, aber sie konnten erleben, dass auch das ungewohnte Vorgehen zum Erfolg führte.

"Unterschiede klar und akzeptabel zu machen ist der erste Schritt auf dem Weg zu gemeinsamem Vorgehen", erklärt Bittner: "Es hilft einem deutsch-amerikanischen Unternehmen überhaupt nicht, sie leugnen zu wollen. Man muß sie verstehen, um aus ihnen Stärken gewinnen zu können!"

Doch das ist gar nicht so einfach, meint Tom Krauss. "Eine große Gefahr bei deutsch-amerikanischen Kooperationen besteht darin, dass Deutsche heute so viele amerikanische Begriffe verwenden. 'Teamwork', 'Visions', 'Coaching', 'Fairness', 'Feedback', davon reden beide Seiten gerne und glauben, sie sprächen vom Selben. Aber wenn man im Training nachfragt, was jeder darunter versteht, wenn man um konkrete Beispiele bittet, wird schnell deutlich, dass es keineswegs dasselbe ist."

Aber das Training arbeitete nicht nur Unterschiede heraus: In der letzten Einheit wurden 'Vereinbarungen für die künftige Zusammenarbeit' in gemischtkulturellen Kleingruppen erarbeitet, im Plenum diskutiert und anschließend verabschiedet. Das Spektrum der Vorschläge war breit: Es reichte von allgemeinen Prinzipien über konkrete Empfehlungen, wie man künftig mit den Sprachproblemen oder den Unterschieden im Diskussionsverhalten, Informationsverhalten etc. umgehen will, bis zu ausgefeilten Listen, was bikulturelle Teams künftig beachten sollen. Ein Vorschlag tauchte immer wieder auf: 'Wir müssen den Kollegen, die nicht teilgenommen haben, unsere Erkenntnisse aus dem Training weitergeben!'

Die Trainer des IFIM sind damit zufrieden. Bittner: "Natürlich gibt es viele Formen, wie externe interkulturelle Berater den Integrationsprozess weiter begleiten könnten. Unbedingt notwendig sind externe Berater aber nur, um an einem frühen Punkt im Integrationsprozess deutlich zu machen, dass die angestrebten betriebswirtschaftlichen Synergien nur dann realisiert werden können, wenn der kulturelle Aspekt der Integra-

tion beachtet wird. Wenn die Teilnehmer an unseren Trainings dies verstanden haben, ist eine Basis geschaffen, auf der sie produktiv weiterarbeiten können. Notwendig ist natürlich, dass die verantwortlichen Top-Manager den interkulturellen Prozess weitertreiben. Sie dürfen nicht so tun, als ob durch die einmalige Teilnahme einiger 'Key-Player' an einem interkulturellen Training alle Probleme gelöst sind, sondern müssen die aus dem Training erwachsene Erkenntnis wachhalten, dass die kulturelle Integration zweier Unternehmen ein ebenso spannender und bereichernder wie eben auch langfristiger und mühsamer Prozess ist. Sie müssen die Teilnehmer an den Trainings immer wieder an ihre 'Commitments' erinnern, vor allem an das, ihre Einsichten an ihre Kollegen weiterzugeben. Aber das wird bei Bosch-Detection Systems sicher geschehen."

Peter Ribinski resümiert: "Ich habe sehr gutes Feedback von den Trainings erhalten, das meine Erwartungen deutlich übertrafen hat. Ich bin überzeugt, dass wir die Trainings zum richtigen Zeitpunkt durchgeführt haben. Die Integrationsteams profitieren ersichtlich davon in ihrer Arbeit."

Bosch-Detection Systems ist ein Beispiel für 'Best Practice' bei der Integration übernommener ausländischer Unternehmen. Nicht in dem Sinne, dass hier jede denkbare Maßnahme ohne Rücksicht auf die Kosten implementiert, sondern dass das Notwendige zum richtigen Zeitpunkt veranlasst wurde. Viele Unternehmen können von diesem Vorgehen lernen. ♦

www.ifim.de

Schauen Sie mal wieder vorbei!

Totgesagte leben länger

Auslaufmodell Auslandsmitarbeiter?

Die Globalisierung deutscher Unternehmen schreitet voran. Der im Ausland erwirtschaftete Umsatzanteil steigt, der Anteil ausländischer Mitarbeiter an der Gesamtbelegschaft auch. Im letzten Jahrzehnt führte das in den meisten Unternehmen auch zu einer deutlichen Zunahme der ins Ausland entsandten Fachexperten und Manager. Doch nun scheint sich der Trend zu wenden: Viele Firmen wollen die Anzahl ihrer Auslandsmitarbeiter deutlich senken.

Auslandsentsendungen sind teuer: Die direkten Umzugskosten, Auslandszulagen und Kaufkraftausgleiche, Wohnungszuschüsse und eine Vielzahl weiterer Vergünstigungen führen dazu, dass ein entsandter Mitarbeiter über drei, vier Jahre gerechnet im Ausland etwa doppelt so viel kostet wie im Inland. Schon seit einigen Jahren sind daher in den Unternehmen die wachsenden Expatriates-Zahlen heftig umstritten. Die rasche Bereitschaft, eine Person aus der Zentrale zu entsenden, wenn in einer Auslandsniederlassung ein Problem entsteht, wird schon länger hinterfragt. Die Zahl der Expatriates pro beschäftigtem ausländischen Mitarbeiter sinkt schon seit einigen Jahren, die absoluten Zahlen stiegen dennoch, weil viele neue ausländische Standorte hinzugekommen sind.

Die gegenwärtige Wirtschaftslage läßt Unternehmen wieder besonders intensiv nach Sparmöglichkeiten suchen. Dabei geraten Auslandsentsendungen verstärkt ins Blickfeld: In vielen Unternehmen ist ihre Zahl in den letzten Monaten drastisch reduziert worden.

Eine positive Entwicklung?

Auslandsmitarbeiter waren noch nie die unschlagbare 'Wunderwaffe' gegen alle Probleme in den Auslandsniederlassungen: Interkulturelle Experten betonen immer wieder, dass es etwa ein Jahr dauert, bis ein Auslandsmitarbeiter in seinem neuen Arbeitsumfeld volle Wirkungsfähigkeit erreicht hat. Bei typischen Entsendezeiten von drei bis fünf Jahren ist das ein beachtlicher Kostenfaktor, selbst wenn sich die Einarbeitungszeit durch geeignete Vorbereitung deutlich verkürzen läßt. Aber nicht alle Auslandsmitarbeiter erreichen überhaupt je ihre volle Leistungsfähigkeit oder sie verlieren sie schnell wieder: Auf rund 20% schätzen Experten den Anteil gescheiterter Auslandsmitarbeiter¹. Zu Recht wird auch auf die verdeckten Kosten durch interkulturelle Reibungsverluste zwischen Expats und Locals hingewiesen. Kein Wunder also, dass heute sehr viel genauer überlegt wird, ob sich eine Entsendung wirklich 'lohnt'.

Die Mitarbeiter selbst dürften das nicht bedauern: Schließlich rissen in der Vergangenheit die Klagen über mangelnde Mobilitätsbereitschaft der Mitarbeiter nicht ab: Von wenigen als attraktiv geltenden Standorten abgesehen, hatten die Unternehmen erhebliche Mühe, geeignete Mitarbeiter zum Umzug ins Ausland zu motivieren.

Die ausländischen Mitarbeiter werden es auch kaum bedauern, wenn sie von weniger deutschen Kollegen heimgesucht werden: Sie beklagen oft, dass im persönlichen Umgang schwierige und bezüglich der vor Ort zu lösenden Probleme nicht allzu kompetente Expats nicht nur erhebliche materielle Privilegien genießen, sondern auch noch die Aufstiegsmöglichkeiten der lokalen Mitarbeiter blockieren.

Höchste Zeit also, das ausufernde Expat-Unwesen zu reduzieren? Sind die amerikanischen Unternehmen, die schon seit längerer Zeit die Anzahl der nach Europa entsandten Mitarbeiter drastisch zurückgefahren haben, mal wieder die Vorreiter einer allgemeinen Entwicklung? Ist der 'Expat' ein Auslaufmodell?

Er wird und kann es nicht sein! Die Entsendung eines Mitarbeiters von seiner Heimatkultur in ein anderes Land wird in der globalisierten Wirtschaft selbstverständlich bleiben, ja eher zunehmen müssen. Allerdings wird es deutliche Verschiebungen in den Entsendegründen geben:

Klassische Entsendegründe werden obsolet

Vor zehn Jahren erfolgte eine Auslandsentsendung noch überwiegend aus zwei Gründen: Entweder um eine fachliche Vakanz in der Auslandsniederlassung zu schließen oder aus Gründen der Repräsentanz der Muttergesellschaft und der Kontrolle durch sie.

Zentrale Aufgabe ersterer Mitarbeiter war der Know-how-Transfer aus der Zentrale in die Niederlassungen. Die Bedeutung dieser Aufgabe ist in den letzten Jahren gesunken und sie wird weiter sinken:

- Zahlreiche Schwellenländer, in denen die deutsche Wirtschaft stark vertreten ist (z.B. Singapur, Mexiko, Brasilien, Süd-Korea, aber auch Indien, Malaysia oder China) verfügen inzwischen über ein beachtliches eigenes Potential an gut ausgebildeten Fach- und Führungskräften. Diese sind zwar nach lokalen Maßstäben teuer und sie kennen auch ihren Wert, aber sie zu rekrutieren und so zu fördern, dass sie im Unternehmen bleiben, dürfte in den meisten Fällen immer noch erheblich billiger sein, als die Entsendung eines deutschen Expats. Sie in die eigene Unternehmenskultur einzubinden ist prinzipiell auch einfacher, als Deutsche in die Kulturen der genannten Länder.
- Bei den Industrieländern Westeuropas, Nordamerikas oder in Australien beruhte die Entsendung eines deut-

¹ Siehe etwa: Bittner, A. und Reisch, B.: Anforderungen an Auslandsmanager, IFIM Rheinbreitbach 1998.

schen Experten zwecks Know-how-Transfer ohnehin vielfach auf der unangemessenen Prämisse, die deutsche Art, bestimmte Dinge zu tun, als die einzig richtige zu betrachten. Inzwischen hat sich jedoch die Überzeugung durchgesetzt, dass Franzosen, Amerikaner oder Japaner viel besser zum Unternehmenserfolg beitragen, wenn ihnen der Raum gegeben wird, ihren eigenen kulturellen Stärken zu folgen.

- Außerdem hat sich der Charakter der Auslandsniederlassungen verändert: Vor allem die Niederlassungen in Industrieländern wandelten sich oft von Vertriebs- oder Produktionsstandorten zu voll ausgestatteten Kompetenzzentren, in denen eigenständig oder gar für das Gesamtunternehmen geforscht und entwickelt wird. 'Kompetenzaustausch' und 'Suche nach der Best Practice' bestimmt heute den Kontakt zwischen diesen Niederlassungen und dem Stammbaum, nicht mehr einseitiger Know-how-Transfer.

Auch die Notwendigkeit einer Entsendung zwecks 'Repräsentanz und Kontrolle' hat abgenommen: Man geht heute zurecht nicht mehr davon aus, dass die Leitung einer Auslandsniederlassung eines 'globalen Unternehmens mit deutscher Konzernzentrale' unbedingt durch einen Deutschen erfolgen muß, zumal sich in vielen Unternehmen die Entscheidungskompetenzen von den Landesgeschäftsführern zu globalen Produktbereichsleitern verschoben haben. Weltweit einheitliche und vernetzte Business-Software wie SAP erhöht zudem die konzernweite Transparenz. So tritt auch dieser 'klassische' Entsendegrund in den Hintergrund.

Wenn die 'traditionell' vorherrschenden Entsendegründe abnehmen, sind Unternehmen gut beraten, alle Entsendungen, die mit ihnen begründet werden, sehr kritisch zu prüfen.

Doch damit wird internationaler Personalaustausch keineswegs obsolet. Es wird jedoch höchste Zeit, die Entsendepolitik konsequent auf neue Herausforderungen und Zielsetzungen umzustellen:

Ziel: Führungskräfte- und Personalentwicklung:

Viele Unternehmen haben in den letzten Jahren betont, dass ein Aufstieg von Mitarbeitern ins mittlere oder Topmanagement eine 'qualifizierte Auslandserfahrung' voraussetzt. In manchen Unternehmen mögen derartige Verlautbarungen nur ein billiger Trick gewesen sein, um mobilitätsscheue Mitarbeiter zum unbeliebten Auslandseinsatz zu bewegen. Doch meist war es ernst gemeint: Verantwortliche Positionen in einem

global agierenden Unternehmen auszufüllen setze voraus, zumindest einmal die Herausforderung gemeistert zu haben, in einer fremden Kultur erfolgreich zu agieren. Damit sei der Manager zwar noch nicht 'global kompetent', aber man erwartete davon, dass er die intensive Erfahrung gemacht habe, wie unterschiedlich 'Management' in verschiedenen Kulturen gehandhabt werden müsse. Diese Erfahrung sollte den 'global Verantwortlichen' vor ethnozentrischen Verengungen seiner Einschätzungen bewahren und ihn befähigen, beim internationalen Geschäft 'die richtigen Fragen zu stellen'. Auslandsentsendungen bekamen damit einen deutlichen Aspekt von Führungskräfteentwicklung.

Niemand kann annehmen, dass der Bedarf an international erfahrenen und interkulturell kompetenten Führungskräften in Zukunft abnehmen wird. Genauso wenig läßt sich feststellen, dass die Unternehmen schon mehr als genug solcher Führungskräfte besäßen und *deshalb* für eine Weile die Anstrengungen herunterfahren könnten, 'qualifizierte Auslandserfahrung' zu ermöglichen.

Man stößt allerdings zunehmend auf die Annahme, dass immer mehr Nachwuchsführungskräfte schon in Schule und Studium genügend internationale Erfahrung gesammelt hätten. Nun ist es unbestritten, dass heutige Berufseinsteiger wesentlich internationaler geprägt sind als die Generationen vor ihnen: Internationalen Schüleraustausch bietet heute jedes halbwegs gute Gymnasium, Auslandsstudienjahre sind üblicher geworden. Unbestreitbar ist auch, dass solche Auslandsaufenthalte intensivere interkulturelle Erfahrungen ermöglichen als reiner Tourismus. Aber genauso wenig wie eine Schul- und Universitätszeit in Deutschland die Fähigkeiten vermittelt, ein Unternehmen zu führen, kann ein kurzzeitiger Schul- oder Universitätsbesuch im Ausland die Fähigkeit vermitteln, in einem globalen Unternehmen die Schnittstellen zwischen den verschiedenen Kulturen zu managen.

Ziel: Globale Vernetzung / Ressourcennutzung

Diese Schnittstellen haben sich in der letzten Dekade vervielfacht und mit ihnen hat sich auch der Bedarf an interkultureller Kompetenz in den Unternehmen vervielfacht. Nicht nur die oberen Führungskräfte müssen heute 'global denken' können; auch sehr viele Fachexperten müssen mit ausländischen Kollegen produktiv zusammenarbeiten: Kulturübergreifende 'virtuelle' Teams, die überwiegend via Telefon, E-Mail und Videokonferenz kommunizieren, gewinnen im global vernetzten Unternehmen an Bedeutung.

Auch virtuelle Teams benötigen jedoch eine Basis gegenseitigen Vertrauens. Diese setzt persönliche Kommunikation von Angesicht zu Angesicht voraus, wie nicht nur die Erfahrung lehrt, sondern auch Untersuchungen zeigen: "Erfolgreiche Teams zeigten zudem wesentlich höhere Anteile von Kommunikation über Inhalte, die sich nicht unmittelbar auf aufgabenbezogene Themen richten, als weniger erfolgreiche Teams. ... Verständlich wird dieses Ergebnis ... vor dem Hintergrund der psychosozialen Funktion nicht-aufgabenbezogener Kommunikation für die Teambildung und die Entwicklung von Vertrauen in Teams. Während in traditionellen Teams viele dieser sozialen Aspekte 'am Rande' geregelt werden, beispielsweise während kurzer Gespräche in den Kaffeepausen oder zwischen zwei Terminen, benötigen standortverteilte Teams gerade hier zusätzliche Möglichkeiten für den persönlichen Austausch. Wenn diese Möglichkeiten nicht gegeben sind, verarmen die interpersonalen Kontakte, was sich wiederum negativ auf das Vertrauen und die Motivation innerhalb des Teams auswirkt."²

Andere Autoren finden Ähnliches: "Die Projektinitiierung (im virtuellen Projekt) ist auf Face-to-face-Kontakte angewiesen. Im Vordergrund steht hier die Bildung einer Beziehung zwischen den Kollegen. Darunter ist die Möglichkeit zu verstehen, eine Erwartung über das Verhalten der künftigen Kooperationspartner zu entwickeln. Idealerweise findet in dieser Zeit eine Präzisierung der Kognitionen über die jeweilige Person statt, wodurch sich später das durch die medienvermittelte Kommunikation weniger offensichtlich wahrnehmbare und mehrdeutige Verhalten genauer interpretieren läßt."³

In kulturübergreifenden virtuellen Teams wird dieser für den Erfolg notwendige Vertrauensbildungsprozess nicht nur dadurch behindert, dass persönliche Begegnungen aufgrund des hohen Zeit- und Kostenaufwandes besonders selten sind, sondern auch durch die unterschiedliche kulturelle Prägung der Beteiligten. Sie benötigen besonders lange, gegenseitiges Vertrauen aufzubauen und verlässliche gemeinsame Verfahrensregeln zu etablieren. Doch die notwendige Zeit wird ihnen selten gegeben. Die resultierenden interkulturellen Reibungsverluste sind jedoch deutlich geringer, wenn der Teamleiter oder einige Teammitglieder über interkulturelle Erfahrungen verfügen.

² Hertel, G., Orlikowski, B. und Konradt, U.: Virtuelle Teams erfolgreich managen. In: Wirtschaftspsychologie 4/2001, S. 31f.

³ Liebig, C. und Schütze, H.-J.: Projektmanagement in virtuellen Teams. In: Wirtschaftspsychologie 4/2001, S. 25

Wo dies nicht der Fall ist, sollten kulturübergreifende virtuelle Teams verstärkt auf die Hilfe von Expatriates zurückgreifen. Expats verstehen die Erwartungen ihrer eigenen Landsleute ganz intuitiv und sie haben sich die Spielregeln der Gastlandkultur bewusst erschlossen. Sie sind eigentlich prädestiniert für die Rolle eines interkulturellen 'Facilitators', aber sie können diese nur ausfüllen, wenn sie selbst und ihre Kollegen das als Teil ihres Auftrags verstehen und nicht als Einmischung in fremde Zuständigkeiten.

Die Hoffnung, dass durch die Entwicklung 'virtueller' Kommunikationsinstrumente persönliche Begegnungen weitgehend eingespart werden können, wird sich nicht erfüllen. Intensivierte internationale Zusammenarbeit wird intensivierten realen Kontakt von Menschen erfordern, wenn sie wirklich einen Zugewinn an Effizienz bringen soll. Langzeitauslandsaufenthalte können nicht die dominante Form dieser Kontakte sein. Da sie aber besonders gut geeignet sind, Verständnis und tragfähige Beziehungen über Kulturgrenzen hinweg aufzubauen, wird man nicht auf eine kritische Masse an Mitarbeitern verzichten können, die diese Erfahrung gemacht haben.

Ziel: Die Entwicklung und Förderung ausländischer Führungskräfte

Nicht nur Deutsche sind Expats: Langsam, aber unübersehbar wandelt sich die traditionelle Entsendung deutscher Fach- und Führungskräfte an ausländische Standorte zu einem internationalen Personalaustausch, der sowohl die Entsendung ausländischer Mitarbeiter nach Deutschland als auch sogenannte Drittlandentsendungen beinhaltet. So begrüßenswert dies ist, so groß sind jedoch die damit verbundenen Schwierigkeiten: Einerseits sind die meisten Personalabteilungen der ja vergleichsweise kleinen Auslandsniederlassungen damit überfordert, eine adäquate Vorbereitung auf den Auslandsaufenthalt ihrer Mitarbeiter sicherzustellen, andererseits fehlen umgekehrt in den Zentralen angemessene Verfahren zur Betreuung und Integration der Ankommenden. Entsprechend problematisch verläuft daher der Deutschlandaufenthalt vieler ausländischer Manager.

Der Sinn der Versetzung eines ausländischen Managers nach Deutschland kann ja nicht nur darin bestehen, dass er Deutschland und deutsche Vorgehensweisen kennenlernt. Er liegt auch und gerade in einer 'mentalen Internationalisierung' der noch überwiegend deutsch geprägten Konzernzentralen. Dieses Ziel wird nicht durch die Aufnahme einiger Ausländer erreicht, die sich entweder weitgehend anpassen oder unterge-

hen. Es setzt ein funktionierendes Wechselspiel zwischen interkulturell kompetenten ausländischen Managern und international erfahrenen deutschen Mitarbeitern voraus. Es wäre daher eine Illusion, die Reduktion deutscher Auslandsentsendungen gegen die zunehmende Anzahl ausländischer Deutschlandentsendungen im Unternehmen aufzurechnen und zu erwarten, dass sich ein gleicher, ja sogar ausgewogenerer Internationalisierungseffekt ergibt. Deutschlandentsendungen können insgesamt nur erfolgreich verlaufen, wenn die ankommenden Mitarbeiter auf eine Struktur stoßen, die ihnen nicht nur die Integration erleichtert, sondern auch fähig ist, fremde Sicht- und Vorgehensweisen als Gewinn und nicht als Störung zu begreifen. Auch dafür ist eine kritische Masse auslandserfahrener Mitarbeiter unabdingbar.

Das Gesamtziel: Der personelle und mentale Internationalisierungsprozess

ist also ohne eine gewisse Intensität an Personalaustausch nicht zu erreichen. Langzeitentsendungen aus den klassischen Entsendegründen werden sicher seltener werden, 'internationaler Arbeitsplatztausch' und kürzere Entsendungen, oft auch ohne Umzug der Familie, werden zunehmen. Das wird auch die vertragliche Gestaltung von Auslandsentsendungen verändern. Es wird die Notwendigkeit einer seriösen Vorbereitung und einer gründlichen Auswertung internationaler Einsätze jedoch eher verstärken.

Fazit:

- 1) Es ist richtig und an der Zeit, die bisherige Entsendepraxis kritisch zu hinterfragen.
- 2) Es wäre richtig, die künftige Entsendepolitik konsequent auf die neuen Herausforderungen auszurichten: internationale Führungskräfteentwicklung und Personalentwicklung, Networking und Kompetenzaustausch.
- 3) Dies impliziert auch eine Revision der Entsendeverfahren, der Konditionen, der Entsendedauer
- 4) Es bedeutet auch, Mittel und Möglichkeiten zum Erwerb internationaler / interkultureller Erfahrung durch Bildung internationaler Teams etc. zu fördern - aber damit verbunden auch, Leiter und Mitglieder solcher internationalen Teams für die grenzüberschreitende Zusammenarbeit zu qualifizieren.
- 5) Aber es ist kontraproduktiv, den personellen Internationalisierungsprozess kurzfristigen Einsparungserwartungen zu opfern. ♦

Buchbesprechung:

Alexander Thomas, Eberhard Schenk:

Beruflich in China, Trainingsprogramm für Manager, Fach- und Führungskräfte.

Vandenhoeck & Ruprecht 2001, 148 Seiten 25.- €

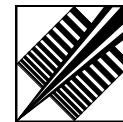
Warnung: Dieses Buch ist ein 'Culture Assimilator'! Wer sich mit Hilfe dieser Methode auf eine fremde Kultur vorbereiten will, braucht erhebliche Selbstdisziplin: Kritische Interaktionssituationen sind zu lesen, sodann die eigene Erklärung für die Situation aufzuschreiben, wodurch angeblich die "eigenkulturellen Erklärungs- und Deutungsmuster" bewusst werden. Sodann gilt es, vier vorgegebene Deutungen der Situation bezüglich ihres Erklärungswertes auf einer dreißigstufigen (!) Skala einzuschätzen und diese Einschätzung schriftlich zu begründen. Nachdem man dann die Erläuterungen zu den Deutungen gelesen und mit den eigenen Notizen verglichen hat, beantwortet man schriftlich die Frage, wie man sich selbst in einer ähnlichen Situation verhalten würde und nimmt nun die "absichtlich fragmentarische" Lösungsstrategie der Autoren zur Kenntnis. Und diesen Prozess wiederholt man an siebzehn weiteren Beispielsituationen.

Respekt vor allen, die so vorgehen, Verständnis aber auch für alle, die die Mahnung der Autoren, nicht "alles an einem Stück" zu lesen, schon gar nicht "erst auf dem Flug nach China" keck in den Wind schlagen! Auch sie werden mit einer Fülle wichtiger Einsichten über die chinesische Kultur belohnt.

Es ist durchaus verdienstvoll, dass Thomas die zentralen Ergebnisse seines Forschungsprojektes 'Handlungswirksamkeit zentraler Kulturstandards in der Interaktion zwischen Deutschen und Chinesen' nun in einer handlichen Form vorlegt, auch wenn der einen oder anderen Beispielsituation anzumerken ist, dass sie schon in der ersten Hälfte der neunziger Jahre erhoben wurde. Ob die Leser der aufwendigen und monotonen Methodik folgen oder nicht: "Ein solches Buch ersetzt aber kein auf China bezogenes Gruppentraining" warnen die Autoren selbst. Unsere Empfehlung lautet daher: Lesen Sie das Buch und besuchen Sie ein reales Training mit lebendigen Trainern und Teilnehmern! ♦

**Die Termine der IFIM - China-Trainings
für Ausreisende und Inlandsmitarbeiter
finden Sie auf der folgenden Seite**

IFIM – SEMINARPROGRAMM: OFFENE ANGEBOTE



(Alle offen angebotenen Seminare können auch unternehmensintern durchgeführt werden)

Land / Region	Termin	Seminargebühr
---------------	--------	---------------

1) Interkulturelle Auslandsvorbereitung für Fach- und Führungskräfte und Mitreisende

Kompaktraining Erfolgreicher USA-Einsatz	14. 02. - 15. 02.	1.250.- € zzgl. MwSt.
Korea	18. 02. - 22. 02.	1.850.- € zzgl. MwSt.
Lateinamerika: Brasilien und Mexiko	18. 02. - 22. 02.	1.850.- € zzgl. MwSt.
Indien	04. 03. - 08. 03.	1.850.- € zzgl. MwSt.
USA	11. 03. - 15. 03.	1.850.- € zzgl. MwSt.
Chinesischer Raum: VR China, Hongkong, Taiwan	18. 03. - 22. 03.	1.850.- € zzgl. MwSt.
Arabischer Raum	15. 04. - 19. 04.	1.850.- € zzgl. MwSt.
Südostasien: Malaysia, Singapur, Indonesien, Thailand	15. 04. - 19. 04.	1.850.- € zzgl. MwSt.
Korea	15. 04. - 19. 04.	1.850.- € zzgl. MwSt.
USA	15. 04. - 19. 04.	1.850.- € zzgl. MwSt.
Japan	13. 05. - 17. 05.	1.850.- € zzgl. MwSt.
Kompaktraining Erfolgreicher USA-Einsatz	29. 04. - 30. 04.	1.250.- € zzgl. MwSt.

2) Interkulturelle Kooperationstrainings für Mitarbeiter mit internationalen Aufgaben

Erfolgreiche Zusammenarbeit ...

mit chinesischen Partnern	21. 02. - 22. 02.	1.250.- € zzgl. MwSt.
mit koreanischen Partnern	04. 03. - 05. 03.	1.250.- € zzgl. MwSt.
mit japanischen Partnern	11. 03. - 12. 03.	1.250.- € zzgl. MwSt.
mit arabischen Partnern	11. 03. - 12. 03.	1.250.- € zzgl. MwSt.
mit indischen Partnern	11. 03. - 12. 03.	1.250.- € zzgl. MwSt.
mit Partnern aus Singapur und Malaysia	14. 03. - 15. 03.	1.250.- € zzgl. MwSt.
mit französischen Partnern *	18. 03. - 20. 03.	1.480.- € zzgl. MwSt.
mit US-Amerikanern	20. 03. - 21. 03.	1.250.- € zzgl. MwSt.
Cooperating successfully with Germans (für indische TN)	14. 02. - 15. 02.	1.250.- € zzgl. MwSt.
Cooperating successfully with Germans (für amerik. TN)	18. 03. - 19. 03.	1.250.- € zzgl. MwSt.
Coopérer avec succès avec des allemands (für franz. TN) *	21. 03. - 22. 03.	1.480.- € zzgl. MwSt.

Alle Trainings werden durch einen deutschen und einen aus der jeweiligen Region stammenden Trainer geleitet.

* = Diese Trainings bieten wir in Kooperation mit

**HOLZHAUSER
& PARTNER**

an.

3) Überregional:

Führung internationaler Teams	07. 03. – 08. 03.	1.250.- € zzgl. MwSt.
Informationstag ‘Interkulturelles Training‘	22. 04.	80.- € zzgl. MwSt.

Für Mitarbeiter aus Personalabteilungen ist die Teilnahme am Informationstag kostenlos !