



## PRESSE - SERVICE 1 / 2004

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

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

### 'Interkulturell' statt 'international'?

#### Probleme beim IT-Offshoring

Schon Kleinkinder können rund um den Globus einen 'ok-Button' anklicken. Die IT-Branche schafft ihre eigene globale Kultur. Auch viele IT-Experten glaubten lange, kulturelle Unterschiede längst hinter sich gelassen zu haben. Wenn sie von unterschiedlichen Sprachen redeten, meinten sie PASCAL oder BASIC, Kulturunterschiede nahmen sie zwischen der Microsoft- und der Apple-Welt wahr. Doch nun holt die Realität die Branche ein.

Eine doppelte 'Katerstimmung'<sup>1</sup> ist entstanden:

Zum einen, weil die Wahrnehmung, dass man IT-Arbeiten beliebig über die Welt fragmentieren und beauftragen kann, in den letzten Jahren zu massiver Verlagerung von Arbeitsplätzen führte. Solange die Branche ungezügelt boomte und in den klassischen Industrieländern IT-Spezialisten knapp waren, machte sich niemand große Sorgen über die Konkurrenz, die in den Billiglohnländern Osteuropas, vor allem aber in Indien heranwuchs. Es diente ja meist dem eigenen Erfolg, wenn man ein paar Zuarbeiten preiswert auslagern konnte. Mittlerweile hat das 'Offshoring' von IT-Dienstleistungen jedoch Dimensionen angenommen, die die einheimischen Experten erblassen lassen: Bis 2008 werden allein die deutschen Banken und Versicherungen 100.000 IT-Jobs in Billiglohnländer verlagern, berichtet das Handelsblatt am 18. 3. 2004 unter Berufung auf eine Studie von A.T.Kearney. Andere Studien kommen zu vergleichbaren Prognosen.

Zum anderen hat die Katerstimmung auch die auslagernden Unternehmen erfasst: "Nach ersten Erfahrungen mit Offshore-Programmierung ist in vielen deutschen Unternehmen die Euphorie verflogen. Kulturelle Unterschiede und Kommunikati-

#### In dieser Nummer lesen Sie:

**'Interkulturell' statt 'international'?**

**Probleme bei IT-Offshoring**

**Mitausreisende in die USA**

**Was bringt die Arbeitserlaubnis?**

**Der gekränkte Ausgebootete**

**Rezension: R. Kloubert, Der Quereinsteiger**

**Terminübersicht: Offene Seminare**

onsprobleme ziehen vor allem in den Anfangsprojekten unerwartet hohe Zusatzkosten nach sich" schreibt die Computerwoche am 17. 12. 2003<sup>2</sup>.

Vor allem die Erfahrungen mit indischen Zuarbeitern frustrieren viele Deutsche. Eine verbreitete Klage: " 'Es wird exakt so entwickelt, wie es spezifiziert wurde. Eine Qualitätssicherung durch die Programmierer erfolgt nicht, selbst wenn die Spezifikation offensichtliche Mängel enthält.' Ursächlich dafür sei das ausgeprägte Hierarchiedenken indischer Entwickler. Sie verhielten sich tendenziell weniger proaktiv als ihre deutschen Kollegen."<sup>3</sup> Oder ähnlich: "Die Leute haben ihren Chef, der ihnen genau sagt, was zu tun ist. Genau das tun sie dann auch." Wenn jemand einen besseren Vorschlag habe, mache er in den seltensten Fällen den Mund auf. In Deutschland verlange man dagegen von seinen Angestellten, sich einzubringen und Vorschläge zu äußern. "Wir waren gar nicht darauf eingestellt, jemandem minutiös zu erklären, was er tun soll."

<sup>1</sup> Katerstimmung bei Offshore-Kunden, Computerwoche, 17. 12. 2003

<sup>2</sup> Im obengenannten Artikel

<sup>3</sup> a.a.O.

Aber die unterschiedlichen Verständnisse von Hierarchie und Eigenverantwortung sind nur die augenfälligsten. Auch an die Kommunikation im Arbeitsleben stellen Inder andere Anforderungen als Deutsche, 'Kollegialität' wird anders verstanden, mit Lob und Kritik anders umgegangen. "Diese Unterschiede führen zu Reibungsverlusten, die weniger deutlich sind", weiß Dr. Rolf Daufenbach, der Indien-Experte des IFIM Institut für Interkulturelles Management. "Sie beeinflussen Motivation und Einsatzbereitschaft der indischen Kollegen und untergraben die ohnehin nicht ausgeprägte Bereitschaft Verbesserungsvorschläge zu machen. Denn wenn Inder Änderungsideen äußern, werden die von den deutschen Kollegen zunächst kritisch hinterfragt. Das geschieht in Formen, die Inder oft als beleidigend erleben. Wer diese Erfahrung einmal gemacht hat, hält sich künftig zurück."

*Verursachen* die Deutschen also die Schwierigkeiten, die sie anschließend erleben? "Es geht nicht um Schuldzuweisung", meint Andreas Bittner, Geschäftsführer des IFIM: "In der interkulturellen Zusammenarbeit werden zwangsläufig Erwartungen enttäuscht, die die Mitarbeiter auf beiden Seiten für ganz selbstverständlich und normal halten. Doch wie geht man damit um: Frustriert und zunehmend aggressiv, weil man das fremde Verhalten nach den eigenen Standards bewertet? Produktiver wäre es, ein Verständnis für die Prägungen der anderen Seite zu entwickeln."

Indien, so Bittner, sei auch keineswegs das einzige Land, an dem IT-Experten interkulturelle Herausforderungen erleben: "Wir haben in den letzten Jahren eine ganze Reihe USA-Trainings für IT-Fachleute durchgeführt. Da waren die Rahmenbedingungen natürlich anders: Die Zusammenarbeit zwischen deutschen und amerikanischen IT-Experten ist keine Folge von 'Offshoring'. Sie entstand entweder, weil deutsche IT-Unternehmen eng mit amerikanischen Softwarefirmen wie Oracle oder Microsoft zusammenarbeiten mussten, um ihre Produkte kompatibel zu halten oder, weil deutsche Unternehmen aus ganz unterschiedlichen Branchen die IT-Abteilung des Mutterhauses besser mit der ihrer amerikanischen Niederlassung koordinieren wollten. In beiden Fällen trafen die deutschen Mitarbeiter auf sehr selbstbewusste amerikanische Partner, mit denen ihnen der Umgang nicht leicht fiel."

Doch die deutsch-amerikanischen Schwierigkeiten haben kein den deutsch-indischen vergleichbares Presseecho bewirkt: Kein spannendes Thema, normale interkulturelle Reibungsverluste, wie sie in allen anderen Fachrichtungen auch auftreten!

Erst der Schrecken über nicht in der erwarteten Höhe eingetretene Einsparungen schärfte den Blick: "Anders als zu klassischen Outsourcing-Vorhaben gibt es bislang kaum Statistiken über gescheiterte Offshore-Projekte. Etliche Experten gehen aber mittlerweile von einer hohen Dunkelziffer aus. Am häufigsten unterschätzen deutsche Unternehmen offenbar kulturelle Faktoren in der Zusammenarbeit mit dem Servicepartner." Und: "Unterm Strich könnten kulturelle Faktoren die versteckten Kosten eines Offshore-Projekts erheblich in die Höhe treiben. .... Diese summierten sich laut Erhebungen mehrerer Marktforscher auf 15 bis 57 Prozent des gesamten Vertragswerts."<sup>4</sup>

Doch was ist zu tun? Manche Auftraggeber versuchen es mit der klassischen Logik der Einkäufer: "Darunter (unter den Anweisungen für Offshore-Verträge) findet sich auch eine 'Verpflichtung zum Mitdenken' für die Offshore-Mitarbeiter, die möglichst vertraglich vereinbart werden sollte", berichtet die Computerwoche über die Konsequenzen, die ein renommiertes Unternehmen aus den Schwierigkeiten gezogen hat.

Dr. Daufenbach kann darüber nur schmunzeln: "Selbstverständlich wird das jeder indische Auftragnehmer unterzeichnen. Er beschäftigt ja extrem gut ausgebildete Mitarbeiter. Die denken mit, selbstverständlich!" Nur ob - und wenn wie - sie ihre Gedanken dem deutschen Auftraggeber auch mitteilen, sei eben die Frage.

In vielen Kulturen werden Bedenken, die ja immer auch 'Kritik' an dem zuvor Gedachten bedeuten, erheblich indirekter kommuniziert als in Deutschland:

"Wenn Fachleute einem Deutschen sagen: 'So wird das nie und nimmer gehen, weil ...' fängt er an nachzudenken und lässt sich auch überzeugen, wenn ihm die Argumente einleuchten.", sagt Bittner. "Aber die Crux ist: In vielen Kulturen klingt so ein Satz ungebührlich schroff. Man wird dort den gleichen Sachverhalt indirekter formulieren, etwa 'Ihre Vorgaben sind ganz hervorragend, ausgezeichnet. Wir könnten uns allerdings vorstellen, es vielleicht ein klein wenig anders anzugehen, etwa ...'.

Innerhalb der eigenen Kultur würde das genauso verstanden, wie das 'geht nicht, weil ...!' von Deutschen verstanden wird. Aber bei vielen Deutschen kommt nur das 'ausgezeichnet' an und der Nachsatz wird nicht mehr ernst genommen. Also antworten sie: 'Ja prima, dann machen wir es wie besprochen!' Und der fremdkulturelle Partner denkt: 'Wenn die Deutschen

---

<sup>4</sup> Computerwoche, a.a.O.

unsere Bedenken nicht ernst nehmen, dann folgen wir halt ihren Vorgaben!"

Offshoring-Projekte verlangen also kulturelle Kompetenz der beteiligten Mitarbeiter. Man wird nicht umhinkommen, einem Tipp zu folgen, den ebenfalls die Computerwoche formuliert hat:

*"Sprach-, Kultur- und Mentalitätsunterschiede können zu Missverständnissen und Fehlern führen. Informieren Sie sich über mögliche Hürden und räumen Sie diese mit Schulungen oder einer entsprechenden Betreuung aus dem Weg. Auch der Offshore-Anbieter sollte bereit sein, seine Leute mit interkulturellen Schulungen auf die Projekte vorzubereiten."*

Die Erfahrungen großer IT-Unternehmen standen diesem Tipp Pate: So hat etwa SAP in den letzten Jahren seinen deutschen Mitarbeitern zahlreiche Trainings des Institut für Interkulturelles Management zur 'erfolgreichen Zusammenarbeit mit Indern' angeboten, und umgekehrt auch einige für die indischen Mitarbeiter: 'Cooperating Succesfully with Germans'. Der Erfolg war so gut, dass SAP mit dem IFIM einen Rahmenvertrag für interkulturelle Trainings abgeschlossen hat, um der hohen Zahl von Trainings gewappnet zu sein, die nicht nur für Indien, sondern auch USA, China und weitere Länder anstehen. Und das Beispiel von SAP macht Schule!

"Die IT-Branche, beziehungsweise die IT-Bereiche in anderen Unternehmen holen nun nur das nach, was viele andere in den letzten Jahren bei Produktionsverlagerungen in Billiglohnländer schon erleben mussten", resümiert Bittner: "Bei allen Problemen, die sich daraus für die deutsche Volkswirtschaft ergeben, betriebswirtschaftlich rechnen sich Verlagerungen in Billiglohnländer in aller Regel. Aber die Einsparungen bleiben immer dann drastisch hinter den Erwartungen zurück, wenn die Kosten für die Überbrückung der kulturellen Unterschiede nicht sauber eingeplant wurden."

Diese Kosten entstehen vor allem durch Sprachtraining und interkulturelles Training der Beteiligten, aber auch aus häufig unterschätztem Reiseaufwand, vor allem zu Beginn der Kooperation.

Noch einmal Bittner: "In Deutschland agieren wir im Arbeitsleben extrem funktional. Persönliche Beziehungen zu Arbeitspartnern sind willkommen, aber nicht unbedingt notwendig, damit die Arbeit reibungslos läuft. In allen Billiglohnländern - und das kann man wirklich so pauschal sagen: In allen! - ist eine wesentlich intensivere persönliche Beziehung die Voraussetzung für funktionierende Arbeitsbeziehungen. Persönliche Beziehungen lassen sich nicht über E-Mails oder Video-

konferenzen knüpfen, sondern nur über Kontakt von Angesicht zu Angesicht mit genügend freier Zeit, um über all das zu reden, was die beteiligten Personen für wichtig halten, um Verständnis und Vertrauen aufzubauen. Das bedeutet Reisekosten und Spesen in erheblicher Höhe, die man einrechnen muss. Aber es sind völlig unbedeutende Beträge im Vergleich zu den 5 Mrd. Euro, die allein die Banken und Versicherungen laut Handelsblatt durch Verlagerung von IT-Leistungen jährlich einsparen wollen."

Ein Tipp zum Schluss: Auch solche Meetings mit den Offshore-Partnern rechnen sich nur dann, wenn sie tatsächlich den gewünschten Effekt haben, eine tragfähige Beziehung zwischen den beteiligten Personen zu stiften. Das ist keineswegs selbstverständlich. Daufenbach: "Wenn Sie Inder und Deutsche einfach so für ein, zwei Tage zusammenbringen, ist das Risiko groß, dass beide Seiten eher frustriert nach Hause gehen. *Erst* interkulturelles Training, *dann* Treffen, *dann* gute Zusammenarbeit, dass ist die richtige Reihenfolge!"

Sehr aufwendig, sehr teuer? Die Artikel über Offshore-Erfahrungen, die man in den letzten Monaten in der Presse lesen konnte, legen eher nahe, dass dies der sinnvollste Weg ist, durch Offshoring wirklich Einsparungen zu realisieren. ♦

## **Erfolgreiche Zusammenarbeit mit indischen Partnern**

**lässt sich in offenen und unternehmensinternen Trainings des IFIM lernen.**

### **Die nächsten offenen Termine:**

**12. - 13. Juli 2004**

**11. - 12. Oktober 2004**

**24. - 25. November 2004**

### **Verhaltensorientiertes Training mit**

**Pankaj Chattopadhyay**

**und**

**Dr. Rolf Daufenbach**

**= Bitte frühzeitig buchen! =**

## MitAusreisende in die USA

### Was bringt die Arbeitserlaubnis?

**Seit Mitte 2002 erhalten verheiratete MitAusreisende in den USA auf Antrag eine Arbeitserlaubnis, sofern der entsandte Auslandsmitarbeiter ein E- oder L-Visum besitzt. Diese Regelung ist von den Unternehmen wie den Betroffenen einhellig begrüßt worden. Doch was bringt sie in der Praxis?**

Viele Mitarbeiter, die von ihren Unternehmen für eine Auslandstätigkeit vorgesehen werden, haben einen beruflich ebenfalls engagierten und ambitionierten Ehepartner. Mit der Entsendung in ein Land, in dem MitAusreisende nicht arbeiten dürfen, stellt sich für diese Paare die Frage, ob sie die Unterbrechung der Berufstätigkeit eines Partners in Kauf nehmen wollen. Als akzeptabel, vielleicht sogar angenehm, mag das noch erscheinen, wenn es eine verlässliche Rücknahmezusage auf die alte Stelle oder wenigstens zum alten Arbeitgeber gibt. Doch solche Garantien sind heute nur noch schwer zu bekommen. Vielen Paaren erscheint daher das Risiko einer Unterbrechung der Berufstätigkeit zu groß: Sie könnte leicht das endgültige Karriereende bedeuten.

Für Frauen, die immer noch die überwältigende Mehrheit der MitAusreisenden stellen, ist das Problem besonders groß: Viele haben bereits eine Babypause hinter sich oder erwarten eine in der Zukunft. Eine zusätzliche Berufsunterbrechung durch einen Auslandsaufenthalt kommt dann besonders ungelegen. Manche Personalabteilungen versuchen zwar zu suggerieren, der Auslandsaufenthalt ließe sich doch ideal mit der Babypause koppeln, lösen damit aber bei vielen betroffenen Frauen Unmut aus: Die Familienplanung möchte man doch nicht durch den Arbeitgeber des Ehemanns vornehmen lassen!

Dass sich die amerikanische Regierung entschlossen hat, MitAusreisenden generell eine Arbeitserlaubnis zu geben, ohne darauf zu bestehen, dass die jeweiligen Herkunftsländer analoge Regelungen für amerikanische MitAusreisende erlassen, war also ein positiver Schritt. Die deutschen Investoren in den USA profitierten hier vom politischen Druck der amerikanischen Global Player, die ein Interesse daran haben, High Potentials aus ihren Auslandstöchtern in die Konzernzentralen zu transferieren, um sie dort für den weiteren Aufstieg fit zu machen. Dabei stießen sie zunehmend auf das gleiche Problem:

Mancher erwünschte Transfer scheiterte am Veto der Partner/innen.

Ganz sicher ist es damit ein wenig leichter geworden, Mitarbeiter für einen Auslandseinsatz in den USA zu gewinnen. In der Vorbereitung von Auslandsmitarbeitern zeigt sich auch deutlich, dass das Thema 'Arbeitsmöglichkeit vor Ort' für viele Paare keine Brisanz mehr besitzt. Das war vor der Änderung der Regelungen ganz anders: Auch MitAusreisende, die sich entschlossen hatten, die Berufsunterbrechung hinzunehmen, haderten häufig noch mit dieser 'Zumutung' und die berechtigte Frage, wie sie ihre Zeit in den USA sinngebend füllen könnten, nahm in Ausreiseseminaren breiten Raum ein. Heute überwiegt die optimistische Annahme, dass sich schon 'etwas finden lassen' wird.

Aber die Realität ist nicht ganz so rosig, weiß Andreas Bittner, USA-Trainer des IFIM Institut für Interkulturelles Management: "Ich empfehle MitAusreisenden sehr, ihre Ausreiseentscheidung mit dem Wissen zu treffen, dass es zumindest nicht einfach werden wird, eine passende Beschäftigung zu finden. Sie sollten sich fragen: 'Ist es für mich *auch* okay, wenn es nicht klappt?'" Wer das für sich negativ beantwortet, sollte sehr sichere Indizien dafür haben, dass er die gewünschte Stelle finden wird, sonst ist die Krise absehbar."

Denn es sei zwar nicht allzu schwierig, in den USA irgend eine bezahlte Tätigkeit zu finden, aber das sei ja nicht, was die MitAusreisenden wollten: "Wer will schon im Supermarkt für den Mindestlohn an der Kasse sitzen?", fragt Bittner. "Die Erwartung ist meist, eine Beschäftigung im eigenen Beruf zu finden, und möglichst eine, die später von deutschen Arbeitgebern als weiterqualifizierend bewertet wird."

Das ist aber nicht so einfach. Fast unüberwindliche Hürden stellen sich bei Berufen, für die auch in den USA eine staatliche Zulassung verlangt wird. Ein deutsches Staatsexamen berechtigt etwa Ärzt/innen keineswegs dazu, in den USA zu praktizieren und der Erwerb einer amerikanischen Zulassung ist ausgesprochen aufwendig.

Aber selbst wenn es keine rechtlichen Hürden gibt, stellt es sich oft als unerwartet schwierig heraus, einen amerikanischen Arbeitgeber zu finden. "Es gibt ein paar Stellen, in denen gute Deutschkenntnisse, oder auch die Kenntnis der deutschen Geschäftskultur, der Marktlage etc. von Vorteil sind", fasst Bittner die Erfahrungen ehemaliger IFIM-Teilnehmer zusammen. "Aber es gibt weit mehr Positionen, bei denen es für den Ar-

beitgeber überhaupt keinen erkennbaren Vorteil bringt, sie mit einer Ausländerin zu besetzen."

Geringere Sprachkenntnisse, geringe Kenntnisse der amerikanischen Geschäftskultur, fehlendes persönliches Netzwerk, wenig Ahnung vom amerikanischen Markt und speziellen Kundenvorlieben ..., es gibt viele Nachteile, die einer ausländischen Bewerberin nicht nur unterstellt werden, sondern die sie tatsächlich mit sich bringt. Erschwerend kommt hinzu, dass die meisten Mitausreisenden ja nur drei bis fünf Jahre bleiben wollen. Selbst wenn ein potentieller Arbeitgeber ihr Potential erkennt, ist fraglich, ob sich angesichts dieser Zeitperspektive der erhöhte Einarbeitungsaufwand je rechnen wird.

Auch der Bewerbungsprozess selbst ist herausfordernd. Ausbildungsabschlüsse und Noten sind nicht vergleichbar, amerikanische Referenzen werden abgefragt. "Das alles lässt sich im persönlichen Gespräch erläutern und erklären", sagt Bittner, "aber da muss man erst einmal hinkommen. Im ersten Bewerbungsschritt wird man bei größeren Unternehmen mit sehr klar strukturierten, mittlerweile oft schon über Online-Formulare automatisierten Prozessen konfrontiert, bei denen ein Computer oder ein auch nicht viel flexibler arbeitender Sachbearbeiter alle Bewerbungen eliminiert, die nicht ins Schema passen."

Wer es bis in ein Bewerbungsgespräch schafft, muss nun seine interkulturelle Kompetenz beweisen: Offensiveres Auftreten als in Deutschland ist gefragt. Wenn die Bewerberin nicht selbst daran glaubt, dass sie am besten geeignet ist, die angebotene Stelle zu füllen, warum sollte es irgend jemand sonst glauben?

Interkulturelle Kompetenz ist allerdings nicht nur im Bewerbungsgespräch unabdingbar. Bittner: "Der deutsche Expats in der amerikanischen Niederlassung kann sich auch keine großen Fehler erlauben, aber meist ist er doch grundsätzlich willkommen. Sei es, weil er Know-how aus der Zentrale mitbringt, das die Niederlassung voranbringt oder einfach nur, weil man dem Besitzer das Recht zugesteht, ein paar Mitarbeiter seines Vertrauens in seine Auslandsniederlassungen zu senden. Er bekommt am Anfang einen gewissen 'Ausländerbonus' eingeräumt. Mitausreisende bekommen ihn weit weniger."

Genauso wenig wie manche anderen Vorteile, die die meisten Expats genießen. Stichwort 'Urlaub': Wer neu in ein amerikanisches Unternehmen kommt, erhält selten mehr als zwei Wo-

chen und oft nicht einmal die, und es wird selbstverständlich erwartet, dass gerade Neueinsteiger 'richtig ranklotzen'. Auch für Paare, bei denen schon in Deutschland beide Partner eine anspruchsvolle Position innehatten, die sich nicht mit einer 35-Stunden-Woche bewältigen ließ, stellt sich schnell die Frage, ob es sinnvoll ist, wenn beide Partner ihre Arbeitsbelastung noch steigern. Auslandserfahrene raten davon ab: Im Ausland brauche man mehr Zeit, um die Partnerbeziehung zu pflegen und auch gemeinsame Zeit, um sich einen befriedigenden Bekanntenkreis aufzubauen.

Dennoch haben einige ehemalige IFIM-Teilnehmerinnen all diese Hürden überwunden und genau die Stelle gefunden, auf die sie bei der Ausreise gehofft haben. "Es ist möglich, aber es ist nicht wahrscheinlich," resümiert Bittner.

Und die anderen? Sie fallen in drei Gruppen:

- **Diejenigen, die ihre Arbeiterlaubnis genutzt haben, um etwas zu tun, das sie in Deutschland nie getan hätten:**

Von der Radiomoderatorin bis zur Feuerwehrfrau! In viele Bereiche kann man in den USA tatsächlich viel leichter einsteigen als in Deutschland. Warum sollte die Buchhalterin nicht nach einem Training bei der Brandbekämpfung mitarbeiten? Mitausreisende haben die Chance, ganz neue Seiten an sich zu entdecken. Und vielleicht finden sie nach der Rückkehr in Deutschland sogar einen Arbeitgeber, der so eine Tätigkeit als Beweis für Mut und Flexibilität schätzt.

- **Diejenigen, die im Beruf oder berufsnah ehrenamtlich gearbeitet haben:**

Wer als Architektin ehrenamtlich für eine Historische Stiftung die Sanierung eines alten Plantagegebäudes plant und leitet, verdient zwar kein Geld, arbeitet aber trotzdem im Beruf und qualifiziert sich weiter. Es gibt in den USA viel mehr hochqualifizierte Tätigkeiten, die ehrenamtlich ausgeübt werden als in Deutschland.

Auch so eine Tätigkeit wird Mitausreisenden nicht grade am ersten Tag des Aufenthaltes angetragen, aber qualifiziert zu sein und kein Geld verdienen zu wollen, schaffe – so Bittner – in diesem Bereich den Wettbewerbsvorteil, der im Arbeitsmarkt selten besteht. "Vielen erscheint die hohe Anerkennung, die ehrenamtliches Engagement in den USA genießt als angemessene Kompensation für fehlende Bezahlung. Geld ist bei Expats ja nicht knapp. Es geht um Wertschätzung! Die muss sich nicht immer in einem hohen Gehalt ausdrücken."

Ein weiterer Vorteil ist mit dieser Lösung verbunden: Wer kein Gehalt bezieht, kann sein Engagement nach den eigenen Bedürfnissen dosieren.

- **Eine dritte Gruppe bilden diejenigen Frauen, die sich doch über kurz oder lang von der Idee verabschieden, bezahlt in einem anderen Feld oder ehrenamtlich berufsnah zu arbeiten.**

"Viele können sich das bei der Ausreise nicht vorstellen oder befürchten, in diesem Fall nur frustriert herumzusitzen", berichtet Bittner. "Aber in den USA treffen ich viele Mitausreisende, die es sehr genießen, viel Zeit für sich zu haben, soziale Kontakte zu pflegen und den unterschiedlichsten Freizeitinteressen nachzugehen. 'Man kann nicht nur drei Jahre Urlaub machen', sagen wir in der Vorbereitung immer. Aber viele können sehr wohl ohne geregelte Arbeit auskommen. Im Urlaub bleiben Sozialkontakte flüchtig und unverbindlich und der Lebensmittelpunkt ist woanders. Das wird schnell fad! Zufriedene nicht arbeitende Mitausreisende muss man sich eher wie aktive Ruheständler vorstellen: sozial integriert, vielfältig interessiert und engagiert, aber Herrinnen über die eigene Zeit. Das kann auch in jüngeren Jahren eine sehr zufriedenstellende Lebensphase sein."

Arbeitende angehende Mitausreisende scheinen also gut beraten zu sein, sich auch bei Zielen wie den USA oder EU-Ländern, in denen eine Berufstätigkeit nicht von vorneherein ausgeschlossen ist, nicht allzu sehr darauf zu fixieren, ihren Beruf im Gastland fortsetzen zu können. Wenn es gelingt, gut! Wenn nicht, gibt es durchaus alternative Möglichkeiten, den Auslandsaufenthalt zu einer persönlich bereichernde Zeit werden zu lassen.

Auslandspersonalabteilungen ist zu empfehlen, keine Illusionen zu schüren, was die Möglichkeiten betrifft, als Mitausreisende in den USA tatsächlich im eigenen Beruf zu arbeiten. Denn jede Ausreise, die auf illusionären Erwartungen beruht, führt im Einsatzland zu erheblichen Problemen. ♦

## **Der gekränkte Ausgebootete**

**Rezension: Rainer Kloubert: Der Quereinsteiger**  
Elfenbein Verlag, Berlin 2003

**Kaum ein ehemaliger Auslandsmanager, der seine Tätigkeit nicht als interessante Herausforderung erlebt hat! Aber kaum einer schreibt darüber. Wenn also jemand zur**

**Tastatur greift, der ein wichtiger Mann bei einem bedeutenden Konzern in einem ebenso wichtigen wie exotischen Land war, um seine Erfahrungen literarisch zu verarbeiten, ist zwar kein nationaler Bestseller zu erwarten, aber die Aufmerksamkeit interkulturell Interessierter darf ihm gewiss sein: Endlich mal ein Report aus kundiger Hand!**

Im Oktober 2003 veröffentlichte der Elfenbein-Verlag "Der Quereinsteiger" von Rainer Kloubert, lange Jahre China-Repräsentant der Robert Bosch GmbH. Laut Verlag ein 'literarisches, aber nichtsdestoweniger reales Protokoll'<sup>5</sup>. Das Manager Magazin nimmt das in seiner Nummer 1/2004 (S. 138) für bare Münze und erklärt seinen Lesern nicht nur, dass sich hinter dem im Buch stets nur 'die Firma' genannten Unternehmen Bosch verbirgt, sondern ordnet auch Romanfiguren real existierenden Bosch-Managern zu. "Die Namen sind falsch, aber die Geschichten wahr" befindet Redakteur Wolfgang Hirn und freut sich: "Zum ersten Mal packt ein ehemaliger Bosch-Manager aus. 'Alles authentisch', schwört der Autor. Mit seinem Roman liefert Kloubert eine Enthüllungsstory über Bosch und zugleich ein Lehrstück über deutsche Manager im Ausland, die die Einheimischen im Kolonialherrenstil herumkommandieren und tollpatschig in jedes Fettnäpfchen treten."

Nun wissen wir endlich, was das Manager Magazin unter einer Enthüllungsstory versteht! Immerhin wird 'die Firma' in Klouberts Schlusskapitel nach einem Bilanzschwindel von Parmalatschen Dimensionen von einem Konkurrenten übernommen. Alles authentisch? Wenn dies mit Bosch geschehen ist, hat es das Manager Magazin jedenfalls nicht gemeldet.

Authentisch auch die Geschichten von 'Yin, dem Schamanen', der durch reine Willenskraft die Rolex des ungeliebten Kollegen zerspringen lässt und ihm telepathisch die Weste anzündet? Das hält man in Hamburg für wahre Geschichten aus dem exotischen China?!

Das eine oder andere in dem Roman mag auf wahren Begebenheiten beruhen. Doch die Vermischung von 'Vorstellbarem' mit offenkundig Fiktivem lässt genauso gut die Interpretation zu, dass fast alles fiktiv ist, wie die gegenteilige, dass bis auf das Schlusskapitel alles authentische Bosch-Geschichte beschreibt.

---

<sup>5</sup> So im Internet. Im sonst identischen Klappentext formuliert er etwas vorsichtiger 'realistisches literarisches Protokoll'. Also nicht 'real'.

Um zu beurteilen, welche Deutung zutreffender ist, kann man den Klappentext heranziehen: "Der (Ich-Autor) nutzt seine Chance, während andere Unternehmensvertreter vor Ort ungenutzt von einem Fettnäpfchen ins nächste stolpern." In der Tat: *Nur* der Ich-Erzähler bewegt sich erfolgreich in China, *alle* anderen geschilderten deutschen Manager 'der Firma' sind inkompetent, unsympathisch, intrigant, bestenfalls seltsam, Alkoholiker oder alles zusammen. "Was der Leser hier erfährt, ist geeignet, sein Bild über das Gebaren der deutschen Wirtschaft im Ausland nachhaltig zu verändern", schwärmt der Verlag. Eher nicht! Wer für wahr hält, was er hier liest, muss wohl schon vorher vermutet haben, dass sich deutsche Manager im Ausland 'im Kolonialherrenstil' bewegen.

Jeder deutsche Manager, der lange Jahre in einem fremden Land gearbeitet hat, kann ein paar Geschichten erzählen, in denen sich ein deutscher Kollege ungeschickt verhalten hat. Sich in einer fremden Kultur angemessen zu verhalten, ist schwierig. Es gelingt nicht immer.

Nichts spricht dagegen, 'Fettnäpfchen' aufzuzeigen, in die man selbst oder andere in einer fremden Kultur getreten ist, um Erfahrungen an Andere weiterzugeben. Doch Klouberts Darstellung entspringt wohl eher der gekränkten Eitelkeit eines Mannes, der 1998 in einem Interview mit der Beijing Review folgenden Satz sagte: "According to the German Goethe Institute representative residing in China, I am the most successful member of the German business community in China."<sup>6</sup>

Dass sich nicht nur 'die Firma' vom Erzähler, sondern auch Bosch vom - laut Selbsteinschätzung - erfolgreichsten deutschen China-Manager getrennt hat, kann der sich einfach nur mit Intrigen und Inkompetenz seiner Chefs erklären. Nun nimmt er 'literarisch' Rache.

Kloubert, der gewitzte Sinologe, der als einziger mit den Chinesen zurechtkommt? Welches Bild zeichnet er von den Chinesen?

Sie kommen bei ihm vor allem rülpfend, korrupt, intrigant und auf den Boden rotzend vor. Auch hier soll nicht geleugnet werden, dass man in China entsprechende Erlebnisse haben kann. Aber außer dem obskuren Schamanen und 'Wang', dem 'Deputy' des Ich-Erzählers, wird überhaupt kein Chinese positiv gezeichnet. An Wang bewundert der Ich-Erzähler vor allem seine raffinierten Tricks: Er bricht schon mal den Aktenkoffer anderer 'Firma-Manager' auf, wenn das geboten er-

scheint. Dass er nebenbei mit Waffen handelt, diskreditiert ihn für den Erzähler keineswegs als ranghöchsten chinesischen Vertreter der 'Firma'. Entsprechende Belege bringt er schnell vor der Innenrevision in Sicherheit: Denn die bornierten Kollegen dort würden das sicher nicht verstehen!

Das IFIM steht nicht für Kulturromantik: Ja, in China wird mit harten Bandagen gekämpft und Korruption ist dort kein Fremdwort! Doch wer die Chinesen so zeichnet wie Kloubert, setzt sich dem Verdacht aus, selbst einen mentalen Kolonialherrenstil zu pflegen.

Warum auch immer sich Bosch von Kloubert getrennt hat: Sein literarisches Machwerk macht die Entscheidung dem Leser begreiflich. "Über ihnen (den Geschäftsführern) sitzt der Alte Herr", schreibt Kloubert bereits in Zeile drei des Buches in offenkundiger Anspielung auf Hans Merkle. "Seine Richtschnur: *So etwas tut man* oder *tut man nicht*."

Dass Kloubert diese Bosch-Philosophie nie verstanden hat, beweist sein Werk: Der Tiefpunkt ist erreicht, wenn der Autor über urologische Probleme seines Chefs 'Althoff' (vom Manager Magazin dennoch als Hermann Scholl geoutet) seitenweise genüsslich berichtet.

Wir empfehlen allen Beteiligten ein wenig von Merkles Philosophie: *So etwas tut man nicht!* Und hoffen, dass dieses Buch nicht die Bemühungen tausender deutscher Manager diskreditieren kann, angemessene Vorgehensweisen für China zu entwickeln und sie im harten Geschäftsalltag in einem guten Verhältnis zu ihren schwierigen chinesischen Partnern umzusetzen. ♦

## Neu im IFIM-Shop:

**Steffi Schmitt:**

### **Shanghai - Promenade**

*Die hfai-Korrespondentin Steffi Schmitt lädt mit diesem Buch zu kurzweiligen Spaziergängen durch die (Wirtschafts-) Geschichte Shanghais ein. Geschichte erzählt in Geschichten, die sauber recherchiert und unterhaltsam aufbereitet sind.*

*Wer in dieser Stadt leben oder Geschäfte machen will, wer diese Stadt verstehen will, dem sei dieses Buch wärmstens empfohlen.*

**602 Seiten, 49,- €**

**[www.shop.ifim.de](http://www.shop.ifim.de)**

<sup>6</sup> [dawning.iist.unu.edu/china/bjreview/98Nov/bjr98-45-12.html](http://dawning.iist.unu.edu/china/bjreview/98Nov/bjr98-45-12.html)