



INTERKULTURELLE AUSLANDSVORBEREITUNG

ERFAHRUNGEN UND EMPFEHLUNGEN

Andreas Bittner

Interkulturelle Weiterbildung für Auslandseinsätze

Die Kernthesen dieses Artikels lauten:

1. Es bestehen nach wie vor gravierende Unterschiede im Verhalten von Unternehmensmitarbeitern, die in verschiedenen Kulturen geprägt wurden.
2. Um als Auslandsmitarbeiter erfolgreich zu sein, muß man sich zwar nicht vollständig an alle lokalen Erwartungen anpassen, diese aber zumindest soweit kennen, daß man angemessen mit ihnen umgehen kann.
3. 'Offenheit' und 'Sensibilität' sind wichtige Voraussetzungen, um sich die Regeln einer fremden Kultur zu erschließen. Allein genügen solche Haltungen jedoch nicht. 'Interkulturelle Kompetenz' erfordert viel Wissen über die Kultur des Einsatzlandes.
4. Es ist erheblich effizienter, Grundlagen dieses Wissens vorab gezielt zu vermitteln als darauf zu hoffen, daß es sich Auslandsmitarbeiter 'vor Ort' selbst erschließen werden.
5. Nicht jedes angebotene interkulturelle Training genügt den Anforderungen. Es sind jedoch zentrale Qualitätskriterien bekannt, anhand derer sich hilfreiche von unnützen Angeboten trennen lassen. Diese werden hier ausführlich dargestellt.
6. Interkulturelle Auslandsvorbereitung sollte sinnvoll in weitere Vorbereitungsmaßnahmen eingebunden sein.
7. Auslandsvorbereitung sollte auch mitausreisenden Partner/innen angeboten werden.

Es gibt relevante kulturelle Unterschiede im Arbeitsverhalten

Globalisierung und Internationalisierung lassen die Welt der Wirtschaft heute klein erscheinen. Manager aus allen Erdteilen treffen sich auf Messen und Kongressen und kommunizieren in der globalen Wirtschaftssprache Englisch miteinander. Amerikanische Managementkonzepte werden rund um den Globus gelehrt. Ausländische Besucher sind in den Zentralen global agierender Konzerne alltäglich. Haben da kulturelle Unterschiede in der Geschäftswelt nicht höchstens 'folkloristischen' Charakter, bringen ein paar bunte Farbtupfer ins weltweite Einerlei der Geschäftsanzüge, aber keinesfalls gravierende Störungen der Kommunikation und Zusammenarbeit? Die Antwort lautet 'nein'!

Menschen lernen in ihrer Kultur, wie sie vorgehen müssen, um erfolgreich zu sein. Anders gesagt: Mehr oder weniger gut lernen sie, was in bestimmten Situationen von ihnen erwartet wird und diesen Erwartungen zu entsprechen. Doch diese Erwartungen unterscheiden sich von Kultur zu Kultur erheblich.

Wir wählen einige Beispiele aus der Interaktion von Deutschen und US-Amerikanern, gerade weil häufig unterstellt wird, aufgrund des großen Einflusses, den die USA seit dem Zweiten Weltkrieg auf Westdeutschland ausgeübt haben, seien hier keine großen Unterschiede zu erwarten:

Beispiel 1:

Bewerbungsgespräch des amerikanischen Mitarbeiters beim deutschen Chef. In allen Kulturen geht es für den Bewerber darum, einen günstigen Eindruck zu erzeugen.

Amerikaner haben gelernt, daß zurückliegender Erfolg als beste Prognose für künftigen Erfolg gilt, daß Chefs 'Siegertypen' suchen und Menschen, die sich mit vollem Engagement und Optimismus einer neuen Aufgabe widmen. Entsprechend stellen sie sich dar.

Auf Deutsche wirkt dies sehr fragwürdig: Der Bewerber betont 'prahlerisch' Erfolge in für die Stelle irrelevanten Erfahrungsbereichen und zeigt nicht den geringsten Zweifel daran, die neue Aufgabe erfolgreich zu meistern, obwohl er von ihr ersichtlich kaum eine Vorstellung hat. 'Mangel an Selbstkritik' notiert sich der Deutsche, 'geringe Lernbereitschaft' oder 'unrealistisches Selbstbild'. Seine Auswahlkriterien versagen teilweise: Keiner der Bewerber scheint die gewünschten Haltungen zu besitzen. Oder drückt er sie nur so aus, daß ein Deutscher sie nicht bemerkt?

Beispiel 2:

Präsentation einer Projektidee durch den deutschen Projektleiter vor seinen amerikanischen Vorgesetzten. In allen Kulturen geht es für den Präsentierenden darum, die Zuhörer von seinem Vorschlag einzunehmen.

Deutsche haben gelernt, mit einer Problemanalyse zu beginnen, Lösungsalternativen aufzuzeigen, ihre Wahl der präferierten Alternative zu begründen und mögliche Probleme auf dem vorgeschlagenen Lösungsweg ebenso zu schildern wie denkbare Lösungen für diese möglichen Probleme. Damit überzeugt ein Fachmann ein fachkundiges Publikum davon, daß er sein Thema wirklich sorgsam durchdacht und daher sein Lösungsvorschlag auch 'Hand und Fuß' hat.

Solche Ausführungen frustrieren Amerikaner zutiefst: Zu lang, zu trocken und vor allem: zu sehr auf das Problem, zu wenig auf die Chancen seiner Lösung bezogen! Laut SPIEGEL 24/99 unterbrach Daimler-Chryslers Bob Eaton seinen deutschen Finanzchef Manfred Gentz bei einem seriösen deutschen Vortrag mit den Worten: 'Manfred, ich will nicht wissen, warum die Uhr tickt, ich will nur wissen, wie spät es ist.'

Die meisten Amerikaner unterbrechen deutsche Vortragende nicht. Sie 'schalten ab'.

Beispiel 3:

Der neue deutsche Verbindungsmann eines deutschen Zulieferers stellt sich bei seinem künftigen Ansprechpartner eines wichtigen amerikanischen Firmenkunden vor. Es kommt ihm darauf an, deutlich zu machen, daß er genau die Person ist, die dieser wichtige Kunde in der Position erwartet.

'Ich habe acht Jahre in Deutschland die Entwicklung der XY-Komponenten geleitet', beginnt er seine Selbstdarstellung und betont seine Kompetenz. Der Amerikaner wechselt das Thema: Wie ihm Amerika gefalle? 'Tolles Land, nette Leute', sagt der Deutsche, 'ich war im Urlaub oft da. Ich liebe den Südwesten!' Das Gespräch pendelt zwischen amerikanischen Small-talk-Themen und dem Versuch des Deutschen, herauszufinden, welche Probleme er lösen soll. Schließlich vertagt man sich auf den Nachmittag.

'Netter Kerl!', befindet der Deutsche, 'ganz gut gelaufen! Heute Nachmittag werden wir wohl zu den Sachthemen kommen.'

Sein amerikanischer Gesprächspartner hat das Gespräch anders erlebt: 'Der Mann ist die letzten acht Jahre nicht vorangekommen und welche Erfolge er je in seinem Leben erreicht hat, weiß ich nicht. Ich weiß auch nicht, warum man gerade ihn zu uns geschickt hat. An Amerika interessiert ihn offensichtlich vor allem der Grand Canyon, nicht die Chancen, die unsere Kooperation für seine Karriere eröffnen können. Und ob der Mann wirklich den Einfluß in sei-

nem Unternehmen hat, für uns zusätzliche Ressourcen zu mobilisieren, wenn das nötig werden sollte? Ich habe nicht herausgehört, daß er wirklich 'Standing' hat.'

Hält er den Deutschen für 'kompetent'? 'Na klar. Aber wenn es im Projekt eng wird, und heutzutage ist immer alles eng, dann brauche ich jemanden, der wirklich bereit ist, sich sieben Tage die Woche rund um die Uhr einzusetzen! Ich bin sehr skeptisch, wie das laufen wird.'

Natürlich war der Deutsche erfolgreich und will es weiterhin sein. Gewiß wird er sich dafür einsetzen. Aber er hat das nicht in einer Form deutlich gemacht, die sein amerikanischer Gesprächspartner versteht. Der erste Eindruck war nicht gut. Es wird mühsam, ihn wieder zurecht zu rücken.

Die Beispiele ließen sich noch lange fortsetzen. Sie zeigen: Selbst in den USA stoßen Deutsche im Arbeitsalltag an vielen Punkten auf Erwartungen, die den eigenen Erfahrungen bezüglich 'erfolgreichem Vorgehen' widersprechen. Das gleiche gilt auch für das europäische Ausland und natürlich erst recht für die 'exotischeren' Länder Lateinamerikas, Asiens oder Afrikas. Was die brillante Untersuchung von Geert Hofstede¹ vor zwanzig Jahren wissenschaftlich eindeutig bewiesen hat, gilt noch immer: Es gibt bedeutsame interkulturelle Unterschiede in der Art, wie Managern und Fachexperten ihre Aufgaben wahrnehmen.

Die Beispiele zeigen weiteres:

- Der große, 'knackige' Fauxpas, nach dem Journalisten gerne suchen, ist selten: 'Deutscher Manager erkundigt sich beim saudischen Geschäftspartner nach dem Befinden der wertigen Frau Gemahlin, wird prompt für einen Sittenstrolch gehalten und des Landes verwiesen'. Auch derlei mag schon mal vorgekommen sein, aber um solche groben Fehlritte zu vermeiden, genügt meist die Lektüre eines Reiseführers. Denn die Empfehlung 'erwähnen Sie Frauen nicht', läßt sich ja leicht umsetzen. Der Hinweis 'amerikanische Bewerber stellen sich offensiver dar als deutsche', führt jedoch keineswegs dazu, daß der Deutsche nun weiß, wen er auswählen soll: Den 'offensivsten'? Ist das wirklich die Konsequenz?
- Die Beispiele sind auch nicht 'fatal' in dem Sinne, daß durch die interkulturellen Unterschiede nun ein großer finanzieller Schaden entstünde, obwohl sich – vor allem im Bereich interkultureller Verhandlungen – auch Beispiele hierfür finden lassen. Doch auch durch die Auswirkungen relativ unspektakulärer interkultureller Mißverständnisse entste-

¹ Hofstede, Geert: Interkulturelle Zusammenarbeit: Kulturen - Organisationen - Management. Gabler Wiesbaden 1993.

hen vermeidbare Kosten: Der ausgewählte Bewerber erweist sich doch nicht als geeignet, die durchaus zielführenden Vorschläge des deutschen Auslandsmitarbeiters werden nicht umgesetzt, weil sie nicht überzeugend vorgebracht wurden ... Die Kosten, die hier entstehen, fallen dem Controlling allerdings kaum auf.

- Der aufmerksame Leser wird bemerken: Die drei Beispiele hängen inhaltlich zusammen: Sie haben alle mit offensiver, optimistischer Darstellung von 'positiven Inhalten' wie Chancen und Erfolgen zu tun. Diese Grundhaltung zieht sich quer durch die amerikanische Gesellschaft. Sie ist nicht der einzige Unterschied zu Deutschland, aber einer, mit dem deutsche Auslandsmitarbeiter in den unterschiedlichsten Bereichen immer wieder konfrontiert werden. Wenn es gelingt, solche grundlegenden Kulturunterschiede zu verstehen, lassen sich die Konsequenzen in vielen Arbeitsbereichen vorhersehen.

Nicht Anpassung ist das Ziel, sondern adäquates Vorgehen

Auslandsmitarbeiter werden häufig entsandt, um Veränderungen in einer Niederlassung zu initiieren: Das Berichtswesen soll dem Konzernstandard angepaßt werden, neue Technologien sollen eingeführt oder die Produktivität und Qualität in der Niederlassung gesteigert werden. Bei solchen Entsendungszielen wäre es absurd vom Auslandsmitarbeiter zu erwarten, daß er sich vollständig den lokalen Gepflogenheiten anpaßt. Er soll diese ja ändern.

Doch sein Vorgehen muß die lokalen Bedingungen berücksichtigen: Deutsche Konzerne mußten etwa in den USA mehr oder weniger schmerzhaft lernen, daß man mit den äußerst gering qualifizierten Mitarbeitern in den Billiglohngeländen des Südens anders umgehen muß als mit deutschen Facharbeitern, um adäquate Produktivität und Qualität zu erreichen: Was etwa deutschen Mitarbeitern als demotivierende Gängelung erschiene, erwarten amerikanische Mitarbeiter als 'klare Vorgaben, was getan werden soll'.

Es geht also nicht darum, daß sich der Auslandsmitarbeiter an alle vorgefundenen Gegebenheiten 'anpaßt'. Aber nur in Ausnahmefällen stellt eine deutsche Problemlösung die ideale Lösung der Probleme in der ausländischen Niederlassung dar. Die Fähigkeit zur 'Synergie' ist gefragt: Eine Vorgehensweise zu finden, die die lokalen Ausgangsbedingungen ebenso berücksichtigt wie die Erwartungen, die die entsendende Stelle dem Auslandsmitarbeiter auf den Weg gegeben hat.

Unabdingbar ist dafür jedoch, daß der Auslandsmitarbeiter genau versteht, wie die lokalen Vorgehensweisen sind und weshalb sie so sind, wie sie sind. Andernfalls werden seine Veränderungsempfehlungen das Problem nicht lösen, sondern verschärfen.

Haltungen und Wissen sind erforderlich

Der Auslandsmitarbeiter muß *wissen*, welche Erwartungen seine lokalen Mitarbeiter, Kollegen und Vorgesetzten haben, um seine eigenen Fähigkeiten und Erfahrungen effektiv einbringen zu können. Je nach Aufgabe muß er auch wissen, wie die Erwartungen von Kunden, Geschäftspartnern oder Behörden aussehen.

Ein Auslandsmitarbeiter braucht Offenheit, Neugier, Sensibilität, Gelassenheit und die Fähigkeit, komplexe Zusammenhänge zu bewältigen, um sich das Wissen um die kulturellen Erwartungen seiner künftigen Partner zu erschließen. Er muß 'ambiguitätstolerant' sein, also fähig, sich von unklaren Situationen nicht überwältigen zu lassen, selbstkritisch und möglichst auch mit einer Prise Humor versehen, um ab und zu auch über die bizarren Situationen lachen zu können, in die man im interkulturellen Kontakt zwangsläufig gerät. Das alles sind wichtige *Voraussetzungen* für einen erfolgreichen Auslandsaufenthalt.

Aber sie ersetzen nicht konkretes Wissen über die lokalen Erwartungen.

Vorbereitung statt 'Learning by doing'

Es ist völlig unstrittig, daß Auslandsmitarbeiter, die die genannten Haltungen und Fähigkeiten mitbringen, sich das nötige Wissen vor Ort selbst beschaffen können.

Sie tun es durch 'Versuch und Irrtum', das heißt, sie gehen erst einmal davon aus, daß sich die Erwartungen der fremden Kultur nicht von denen der eigenen unterscheiden und verhalten sich 'wie zu Hause'. Führt dies nicht zum Erfolg, wird anhand der Beobachtung von Einheimischen das eigene Verhalten solange verändert, bis negative Wirkungen ausbleiben und sich Erfolge einstellen.

Dieser Weg zur interkulturellen Kompetenz ist lang und aufwendig. Er beinhaltet obendrein die Gefahr, daß im Laufe des Prozesses Fehler begangen werden, deren Korrektur nicht möglich oder sehr aufwendig ist: Wer bei einer interkulturellen Verhandlung den Geschäftspartner versehentlich brüskiert, mag diesen Fehler kein zweites Mal begehen, vorausgesetzt, er versteht, daß die Verhandlung aufgrund eigenen Fehlverhaltens gescheitert ist und dann auch noch, *welche* seiner Verhaltensweisen für den Verhandlungspartner wirklich inakzeptabel war. Schon das ist keineswegs wahrscheinlich, aber der erste Auftrag ist auf jeden Fall verloren. Wer als Geschäftsführer im Einsatzland einen lokalen Abteilungsleiter unbeabsichtigt kränkt und zur Kündigung treibt, mag nie erfahren, weshalb gekündigt wurde, die Wiederbesetzung der Stelle kostet auf jeden Fall. 'Learning by doing' ist möglich, aber es ist die für den Mitarbeiter schwierigste Lernform und für das Unternehmen oft eine inakzeptabel teure.

Solche – oft gar nicht deutlich werdenden – Kosten zu vermeiden und den Mitarbeiter nicht dadurch von seiner eigentlichen Aufgabe abzulenken, daß er sich mühsam Kenntnisse verschaffen muß, die eigentlich schon aufbereitet vorliegen, rechtfertigt interkulturelles Training. Nicht nur vor einer Auslandsentsendung, sondern vor jedem interkulturellen Arbeitskontakt, dessen Scheitern deutlich teurer käme als die Gesamtkosten für das Training.

Interkulturelles Training ist keine soziale Maßnahme für angehende Auslandsmitarbeiter, sondern eine kostensenkende Maßnahme für alle Mitarbeiter, die wichtige internationale Aufgaben zu lösen haben und noch nicht über die entsprechende interkulturelle Kompetenz verfügen.

Qualitätskriterien für interkulturelle Auslandsvorbereitung

Nicht jedes angebotene interkulturelle Training genügt den Anforderungen. Es sind jedoch zentrale Qualitätskriterien bekannt, anhand derer sich hilfreiche von unnützen Angeboten trennen lassen.

Kulturspezifisches Training

Aus dem Gesagten ergibt sich: 'Interkulturelle Kompetenz' ist kulturspezifisch: Man kann nicht abstrakt lernen, wie man mit Ausländern verhandelt, man kann nur lernen, wie man mit Amerikanern verhandelt oder mit Chinesen oder, oder ... Erfolgreiche Verhandlungen in den USA erfordern eben ganz anderes Vorgehen als etwa in China.

Daher muß auch interkulturelle Ausreisevorbereitung 'kulturspezifisch' sein. Es werden immer noch interkulturellen Trainings angeboten, die nicht konkret auf die Kultur des Einsatzlandes vorbereiten, sondern die oben erwähnten Grundhaltungen im Umgang mit fremden Kulturen (Offenheit, Neugier, Sensibilität etc.) zu stärken suchen.

Solche Trainings sind nicht schädlich. Doch sie verkennen die Situation von Ausreisenden: Diese sind heute in aller Regel bereits überzeugt, daß deutsche Vorgehensweisen in ihrem Einsatzland nur begrenzt zweckdienlich sein werden. Daher wollen sie möglichst präzise wissen, was sie im Einsatzland tun und was sie lassen sollen, um ihrem Auftrag gerecht zu werden. Dieser berechtigten Erwartung läßt sich nur mit einem kulturspezifischen Training gerecht werden.

Wie speziell ein Training sein muß, ist pragmatisch zu entscheiden.

Es gilt hier das Prinzip der 'größten Distanz': Natürlich unterscheiden sich etwa die Spielregeln in einem Software-Unternehmen im Silicon Valley von denen in einem detroiter Auto-

mobil-Konzern im Detail erheblich. Aber beide Unternehmen müssen sich im Rahmen der US-amerikanischen Business-Culture bewegen, sonst könnten sie nicht erfolgreich sein. Ihre subkulturellen Unterschiede sind erheblich kleiner als die kulturellen Unterschiede zwischen deutscher und amerikanischer Geschäftskultur.

Sehr gut, wenn ein interkulturelles Training nicht nur auf den Umgang mit 'amerikanischen Managern' vorbereiten kann, sondern speziell auf den Umgang mit amerikanischen Managern in der Software-Industrie, Automobil-Industrie, dem Bankbereich etc. etc. Aber 'nur' auf den Umgang mit 'amerikanischen Managern als solchen', also deren geteilten Vorstellungen von ihrer Rolle vorzubereiten, bringt für deutsche Manager bereits den entscheidenden Lernschritt.

Aus dem gleichen Grund lassen sich Länder auch in 'Regionen' zusammenfassen: Es gibt beispielsweise erhebliche kulturelle Unterschiede Thailand und Singapur. Die Unterschiede zwischen diesen Ländern sind jedoch erheblich geringer als diejenigen, die zwischen Deutschland und Thailand oder Deutschland und Singapur bestehen.

Viele Trainingsanbieter fassen benachbarte Länder zu 'Regionen' zusammen, bieten also etwa interkulturelles Training für 'Südostasien' an. Das ist nicht optimal, aber durchaus vertretbar.

Die Empfehlung lautet also:

- Meiden Sie Trainings, die keine bestimmte/n Kultur/en zum Thema erheben: Allgemeine Sensibilisierungsveranstaltungen erzeugen nur die Illusion von Vorbereitung. Spätestens im Einsatzland wird deutlich, daß die Teilnahme Zeitverschwendung war.
- Die Faustregel 'je spezifischer, desto besser' gilt grundsätzlich, sollte allerdings durch die weiteren Qualitätskriterien (siehe unten) relativiert werden: Ein 'gutes' Südostasientraining bringt Ausreisenden mehr als ein mäßiges Training für Singapur.

Auswahl der Inhalte

Kulturen sind komplex. Man könnte monatelange Seminare über eine Kultur veranstalten, ohne daß der Stoff ausginge. Entscheidend für ein Training ist daher die Themenauswahl.

Hierbei gelten folgende Kriterien:

- *Welche Inhalte und Erfahrungen lassen sich nur durch ein Training vermitteln?*

Es ist zweifelsfrei wünschenswert, daß sich Ausreisende mit Politik, Geschichte und Religion ihres Einsatzlandes beschäftigen. Doch Vorträge über solche Themen sind wenig effizient: Ein Vortragender vermittelt in einer Stunde den Inhalt von 8 bis 10 DIN-A4-Seiten. Selbst lesen geht viel schneller.

Unmittelbar verhaltensrelevante Informationen lassen sich hingegen schlecht durch Lektüre vermitteln. Rollenspiele mit einem Trainer aus dem Einsatzland erlauben sehr viel besser, die Wirkungen eigener Vorgehensweisen zu erfahren und die Wirkungen fremder Vorgehensweisen auf einen selbst zu erleben. Dies ist vor allem dann wichtig, wenn die entsprechenden –Verhaltensweisen emotional 'aufgeladen' sind. Was ist damit gemeint?

Bei Fragen der Etikette entstehen interkulturelle Irritationen aus Nicht-Wissen und langjähriger Gewohnheit. Man sollte wissen, daß es in Japan als höflich gilt, Visitenkarten mit zwei Händen zu überreichen. Dies zu tun, mag einem zunächst ungewohnt vorkommen und vielleicht vergißt man es deshalb auch mal. Aber es gibt keine emotionale Sperre gegen entsprechendes Vorgehen. 'Lernen Ihre Teilnehmer an der Auslandsvorbereitung China mit Stäbchen essen?' werden interkulturelle Trainer oft von Journalisten gefragt. Die Antwort sollte 'nein' lauten: Das übt man billiger in einem China-Restaurant.

Gegen die amerikanische Art zu präsentieren, erleben viele Deutsche jedoch durchaus eine doppelte emotionale Barriere: Sie erleben die amerikanische Form nicht nur als 'ungewohnt', sondern auch als 'unseriös'. Wer sich selbst als 'ehrliehen, seriösen Fachmann' definiert, erlebt ein 'moralisches' Problem, wenn er ein Verhalten zeigen soll, das im Widerspruch zu diesem Selbstbild zu stehen scheint. Außerdem weiß jeder Deutsche, daß die amerikanische Art nicht nur bei ihm selbst, sondern auch bei vielen seiner Landsleute auf den gleichen Vorbehalt stößt. Die gesammelte Lebenserfahrung sagt einem, daß man so nie und nimmer erfolgreich präsentieren kann. Es kommt also auch Angst vor Mißerfolg auf.

Bei solchen durch Angst und oder Moralvorstellungen 'aufgeladenen' Kulturunterschieden muß im Training eine Umbewertung ermöglicht werden. Diese setzt persönliche Interaktion mit den Trainern voraus. Die Trainer müssen auf die individuellen Vorbehalte der Teilnehmer eingehen, weshalb sie ein bestimmtes Verhalten nicht zeigen wollen, auch wenn sie verstanden haben, daß es in der entsprechenden Kultur erwartet wird.

- *Relevanz des Themas für den Erfolg des Auslandsmitarbeiters.*

Nicht jeder interkulturelle Unterschied ist 'trainingswürdig', selbst wenn er emotional aufgeladen ist. In vielen Kulturen gibt es etwa Begräbnisrituale, die für Deutsche äußerst befremdlich sind, weshalb sie in manchen interkulturellen Seminaren auch ausführlich gewürdigt werden. Die Teilnahme an einem Begräbnis ist jedoch eine Situation, die für den Erfolg des Auslandsmitarbeiters völlig nebensächlich ist. Natürlich sollte er sich auf einem Begräbnis nicht 'danebenbenehmen', aber es ist in aller Regel keine Situation, die in den Anfangstagen und –wochen des Aufenthaltes bewältigt werden muß. Sich bekannt zu

machen bei Mitarbeitern, Kollegen, Vorgesetzten und Geschäftspartnern ist hingegen eine Situation, die auf den Auslandsmitarbeiter sehr schnell zukommt. Und wenn er hier völlig falsche Signale setzt, wird er mit den Folgen noch lange zu kämpfen haben. Sofern in der Form der Selbstdarstellung den genannten Gruppen gegenüber deutliche Kulturunterschiede bestehen, ist dies daher ein höchst relevantes Thema für interkulturelle Weiterbildung von angehenden Auslandsmitarbeitern.

Kurz gesagt: Die 'Relevanz' eines Trainingsinhalts muß empirisch begründet werden: Läßt sich belegen, daß er für den Erfolg von Auslandsmitarbeitern wichtig ist?

Die Empfehlung lautet also:

Fragen Sie Trainingsanbieter, nach welchen Kriterien sie ihre Inhalte auswählen. Kriterium sollte nicht nur sein, ob Auslandsmitarbeiter den entsprechenden Inhalt grundsätzlich wissen *sollten*, sondern vor allem, ob er erfolgsrelevant ist und ob er sich besser durch Training vermitteln läßt als etwa durch Lektüre.

Qualität der Inhalte

- *Aktualität*

Kulturen verändern sich und manche Kulturen verändern sich äußerst schnell: Vor zehn Jahren waren etwa in der VR China so gut wie keine einheimischen Mitarbeiter zu finden, die Erfahrungen im Umgang mit westlichen Konzernen hatten oder gar auf eigene Auslandserfahrung zurückgreifen konnten. Die Mitarbeiter wurden von einem chinesischen Staatsbetrieb in ein Joint-Venture überstellt und blieben unter chinesischer Personalhoheit. Diese Situation gibt es heute auch noch, aber viel problematischer ist für viele deutsche Expats in China mittlerweile der Umgang mit jungen, westlich ausgebildeten 'Jobhoppern', die problemlos von Alcatel zu Siemens und von da zu Motorola wechseln, wenn ihnen die Konditionen nicht gefallen.

Interkulturelle Trainer, die nur auf Erfahrungen zurückgreifen, die sie vor sechs oder acht Jahren in China gemacht haben, werden ihre Inhalte danach auswählen, was *damals* die relevanten Probleme waren. Darüber können sie sehr kenntnisreich berichten und deshalb auf Teilnehmer kompetent wirken. Erst im Land merkt der Teilnehmer, daß es heute ganz andere Probleme gibt, von denen im Training keine Rede war.

- *Verabsolutierung der eigenen Erfahrung*

Aber nehmen wir an, die Erfahrung sei nicht veraltet: Ist ein interkultureller Trainer, der etwa auf drei Jahre eigener Erfahrung als Geschäftsführer in einem bestimmten Land zu-

rückgreifen kann, einem Trainer vorzuziehen, der solche Erfahrungen nicht vorweisen kann? Selbstverständlich!, könnte man denken. Doch das ist keineswegs selbstverständlich: Nur allzu oft verabsolutiert ein solcher interkultureller Fachmann seine individuelle Erfahrung, die er in einer bestimmten Branche, einer bestimmten Konstellation und Rolle gemacht hat, als den Königsweg zum Erfolg. Wie weit helfen demjenigen, der im Süden der USA mit schlecht ausgebildeten Mitarbeitern eine Produktion anfahren soll, die Erfahrungen eines Ex-Botschafters über den Umgang mit der politischen Klasse der USA wirklich? Aber auch dieser Trainer wird sehr kompetent und authentisch über 'die Amerikaner' sprechen. Hilfreich ist er aber nur, wenn er die eigene Erfahrung relativiert und sich mit anderen Arbeitsfeldern ebenfalls beschäftigt hat.

Die Empfehlung lautet daher:

Lassen Sie sich vom Trainingsanbieter erläutern, auf welchen Erfahrungshintergrund er sich bezieht und mit welchen Verfahren er sicherstellt, seine Inhalte aktuell zu halten.

Qualität der Didaktik

Länder- oder regionalspezifische Trainings werden heute in der Regel mit einem Trainerteam angeboten, bei dem ein Trainer die Kultur der Teilnehmer repräsentiert, der andere die der Zielkultur. Auf dieser Doppelbesetzung sollten Sie bestehen, denn sie stellt einfach den 'State of the Art' interkulturellen Trainings dar.

Der ausländische Trainer ist als 'Ressourceperson' und 'Sparringspartner' für die Teilnehmer unabdingbar: Seine zentrale Aufgabe ist, dem Teilnehmer gezielte Interaktionen mit einem Angehörigen der Zielkultur zu ermöglichen, meist in interkulturellen Rollenspielen. Genauso wichtig ist der ausländische Trainer für den Prozeß der 'Umbewertung': Er kann am Besten vermitteln, weshalb es in seiner Kultur möglich ist, eine von Deutschen abgelehnte Verhaltensweise zu zeigen und sich dennoch als 'anständiger Mensch' zu begreifen.

Die Aufgabe des ausländischen Trainers in einem interkulturellen Training ist äußerst kompliziert: Er muß fähig sein, sich etwa im Rollenspiel wie ein Mitglied seiner Kultur zu verhalten, das nie Erfahrungen mit Deutschen gesammelt hat und völlig auf der Basis eigener kultureller Selbstverständlichkeiten agiert. Minuten später muß er deutschen Teilnehmern für diese nachvollziehbar erklären können, weshalb er sich so verhalten hat, wie er sich verhalten hat. Dies erfordert nicht nur genaue Kenntnis beider Kulturen, auch der Arbeitsrealität in beiden Kulturen, sondern auch ein entspanntes Verhältnis zu beiden Kulturen: Ausländer, die interkulturelles Training dahingehend mißverstehen, nun endlich den Deutschen all das vorwerfen zu dürfen, woran sie selbst seit Jahren leiden ('Deutsche sind einfach humorlos!') sind ebenso

ungeeignet wie Ausländer, die sich längst überhaupt nicht mehr vorstellen können, in ihrem Heimatland zu leben und arbeiten. Darüber hinaus muß der ausländische Trainer – wie jeder Trainer – natürlich auch etwas von Didaktik und Gruppendynamik verstehen.

Entsprechende Personen sind in Deutschland schwer zu finden. Für interkulturelle Trainingsanbieter stellt es eine zentrale Schwierigkeit dar, geeignete Mitarbeiter zu rekrutieren.

Empfehlung deshalb:

Fragen Sie, wodurch der ausländische Trainer qualifiziert ist. Daß er einen Paß aus dem künftigen Einsatzland des Mitarbeiters besitzt, reicht allein nicht aus.

Bedarf es wirklich eines deutschen Trainers?

Kann ein qualifizierter Trainer aus der Zielregion das Training nicht allein leiten? Nur schlecht: Teilnehmer an einem interkulturellen Training bemühen sich um ein gutes Verhältnis mit dem ausländischen Trainer. Mit ihm 'klar zu kommen', nehmen sie als 'Beweis', daß sie auch mit anderen Angehörigen seiner Kultur nicht in Konflikt kommen werden. In einem Training gelingt dies den Teilnehmern meist völlig problemlos, und umso besser, je perfekter der Trainer zwischen den Regeln beider Kulturen wechseln kann: Es wird genug 'Exotik' geboten, um das Training interessant zu halten, jedoch soweit auf vertraute Lern- und Diskussionsformen der Teilnehmer eingegangen, daß keine massiven Frustrationen gegen den ausländischen Trainer aufkommen. Würde der arabische Trainer konsequent 'arabische Didaktik' verfolgen, also seine Inhalte extrem induktiv und personalisiert darbieten, wären deutsche Teilnehmer schnell frustriert: 'Was soll man mit diesen endlosen Anekdoten anfangen?' Um den Lernerfolg nicht zu gefährden, darf ein allein arbeitender ausländischer Trainer nicht konsequent seine Kultur 'ausspielen', sondern muß sich deutschen Lerngewohnheiten weitgehend anpassen. Daher erleben die Teilnehmer einen 'Einheimischen', der weitgehend auf ihre kulturellen Erwartungen eingeht. Der Umgang mit diesem Menschen stellt kein besonderes Problem dar.

Ernsthafte Auseinandersetzungen mit den Werten und Vorgehensweisen der fremden Kultur werden wechselseitig vermieden, um eine letztlich oberflächliche Atmosphäre allgemeiner 'Offenheit' aufrecht zuhalten. Dies zu verhindern, ist die Aufgabe des deutschen Trainers im interkulturellen Training. Er ermöglicht dem ausländischen Kollegen, seine 'Fremdheit' konsequenter auszuleben, er ermutigt die Teilnehmer, auch ihre Bedenken gegen die fremdkulturellen Erwartungen zu äußern. Nur wenn diese geäußert werden, können sie auch bearbeitet werden. Andernfalls besteht die Gefahr, daß Teilnehmer ihre emotionalen Widerstände während des Trainings unterdrücken, um die Harmonie mit dem Trainer aus der Zielkultur nicht

zu gefährden. Diese Widerstände treten im Einsatzland dann dennoch mit unverminderter Wucht auf.

Empfehlung also:

Bestehen Sie auf einem gemischten Trainerteam, auch wenn Veranstaltungen, bei denen zwei qualifizierte Trainer eingesetzt werden, teurer sein müssen als andere.

Wirkungskontrolle

Die meisten Trainingsanbieter nehmen am Ende ihrer Maßnahme eine standardisierte Evaluierung vor, für deren Ergebnisse Sie sich interessieren sollten. Bei interkultureller Auslandsvorbereitung sind diese Seminarevaluierungen jedoch nur beschränkt aussagekräftig: Die Teilnehmer können zwar beurteilen, ob sie ein interessantes, 'gut gemachtes' Seminar erlebt haben. Sie können jedoch nicht beurteilen, ob die vermittelte Information wirklich zur Bewältigung ihrer Aufgaben im Einsatzland nützen wird. Wenn die Trainer 'kompetent' und mit eigenen Erfahrungen untermauert völlig veraltete Informationen vermitteln, werden die Teilnehmer die 'Erfahrung' der Trainer positiv bewerten, aber kaum wahrnehmen, daß sie veraltet ist.

Empfehlung:

Erkundigen Sie sich, ob der Trainingsanbieter auch eine 'Wirkungskontrolle' vornimmt: Gibt es Verfahren, mit denen erhoben wird, ob den Teilnehmern das Training zur Bewältigung ihrer Aufgaben im Ausland wirklich genützt hat? Und wenn, wie sind die Ergebnisse?

Vorbereitung von Mitausreisenden ist wichtig

Alle Untersuchungen² zeigen eindeutig: Wenn sich die mitausgereisten Familienmitglieder im Einsatzland nicht wohlfühlen, bleibt der Auslandsmitarbeiter dauerhaft unter seiner normalen Leistungsfähigkeit und ein vorzeitiger Abbruch des Aufenthaltes wird wahrscheinlich: Wenn der Ehepartner die Alternative 'ich oder Deine Auslandskarriere' aufbaut, entscheiden sich viele Auslandsmitarbeiter zugunsten ihrer Partnerschaft.

² siehe etwa: A. Bittner und B. Reisch: Anforderungen an Auslandsmanager – Erfolgs- und Mißerfolgskriterien beim Auslandseinsatz, IFIM Rheinbreitbach.

Auch für Mitausreisende ist der Auslandsaufenthalt mit erheblichen Herausforderungen verbunden, vor allem für diejenigen, die in Deutschland eine eigene Karriere betrieben haben und im Ausland nicht arbeiten dürfen oder keine geeignete Beschäftigung finden. Sich unter diesen Bedingungen einen als 'sinnvoll' erlebten Alltag zu schaffen, ist keineswegs einfach. Damit es gelingt, werden ebenfalls interkulturelle Kenntnisse benötigt: Nicht unbedingt die gleichen, die der Auslandsmitarbeiter braucht, aber nicht geringere. Interkulturelles Wissen wird auch benötigt, um den Kindern bei der Integration helfen zu können.

MitAusreisende sind anfälliger für 'Schwellenangst': Der Auslandsmitarbeiter *muß* in sein Büro gehen und wird dort zwangsläufig Erfahrungen machen. MitAusreisende können sich von der fremden Kultur abschotten: Schlimmstenfalls bewegen sie sich nur unter deutschen 'Leidensgenossinnen' und an 'sicheren' Plätzen, wie internationale Hotels. Ein befriedigender Alltag entsteht so nicht. In jedem Zielland gibt es für MitAusreisende unzählige Möglichkeiten, sich einen befriedigenden Alltag zu organisieren, das Bedürfnis, 'etwas Sinnvolles zu tun' auch dann zu verwirklichen, wenn es nicht über eine bezahlte Arbeit möglich ist. Aber das bedarf hoher Eigeninitiative.

Bei vielen international erfahrene Unternehmen wie etwa Siemens, Bosch, BASF, Volkswagen oder Daimler-Chrysler ist es völlig unstrittig, daß 'interkulturelle Weiterbildung für Auslandseinsätze' nicht nur den Auslandsmitarbeitern, sondern auch den MitAusreisenden angeboten wird. Natürlich läßt sich das nicht immer realisieren, etwa weil MitAusreisende von ihrem aktuellen deutschen Arbeitgeber für ein entsprechendes Seminar oder Training nicht freigestellt werden. Aber das Prinzip gilt!

Daneben gibt es allerdings noch viele deutsche Unternehmen, die mit formalen Begründungen eine Einbeziehung von MitAusreisenden in Vorbereitungsmaßnahmen ablehnen: Wir haben mit der/dem Betreffenden ja gar keinen Vertrag! Aus welchem Etat sollten wir eine Weiterbildungsmaßnahme für Unternehmensfremde bezahlen?

Die Empfehlung lautet jedoch:

Beziehen Sie MitAusreisende Partner/innen in Ihre Vorbereitungsmaßnahmen ein! Es rechnet sich!

Interkulturelle Auslandsvorbereitung und ...

Interkulturelles Training vor einem Auslandsaufenthalt ist eine wichtige Maßnahme, aber keineswegs die einzige, die angehenden Auslandsmitarbeitern angeboten werden sollte, um sie für ihre Aufgaben 'fit' zu machen.

Umfassende Vorbereitung auf einen Auslandsaufenthalt beinhaltet:

○ Eine landeskundliche Vorbereitung:

Eine Einführung in Geographie, Geschichte, Politik, Wirtschaft, ... des Gastlandes.

Meist ist landeskundliche Vorbereitung in Seminarform weniger effizient als durch Lektüre, CD-ROMs oder durch Gespräche mit Landeskennern. Effizient ist jedoch, dem Mitarbeiter entsprechende Ressourcen an die Hand zu geben, anstatt darauf zu vertrauen, daß er sie sich aus Eigeninteresse schon selbst suchen wird.

○ Eine sprachliche Vorbereitung:

Neben der Perfektionierung der Arbeitssprache ist in vielen Ländern zumindest eine Einführung in die Landessprache erforderlich. Nicht nur, weil ein angenehmes Leben in einer Stadt wie Tokyo kaum möglich ist, wenn man nie ein Schild versteht: In vielen Kulturen ist es erheblich wichtiger als in Deutschland, eine persönliche Beziehung zu Mitarbeitern, Geschäftspartnern etc. aufzubauen als in Deutschland und eine persönliche Beziehung läßt sich selten über eine Drittsprache aufbauen:

In japanischen Niederlassungen deutscher Unternehmen kommunizieren die deutschen Auslandsmitarbeiter meist auf Englisch mit den Japanern. Soweit, so gut! Doch japanische Mitarbeiter gehen gerne nach Dienstschluß gemeinsam zu Karaoke. Für den deutschen Auslandsmitarbeiter ist es wichtig, daß er auch hierbei willkommen ist: Bei solchen Anlässen festigt sich der Gruppenzusammenhalt, der in Japan eine entscheidende Voraussetzung für den Gruppenerfolg darstellt. Aber welche Japaner will schon nach dem dritten Bier beim Karaoke englisch sprechen, nur weil ein Deutscher anwesend ist? Persönliche Beziehung erfordert zumindest rudimentäre Kenntnisse der Landessprache.

Besonders wichtig sind Grundkenntnisse der Landessprache für Mitausreisende. Sie haben keinen Dolmetscher zur Verfügung und sie sollten sich auch in Kreisen bewegen können, in denen keineswegs jeder Englisch beherrscht.

Auch für Chinesisch, Arabisch, Japanisch, Koreanisch, Thai oder Bahasa gibt es inzwischen sehr gute, ca. drei bis vier Wochen dauernde Crashkurse, die speziell auf die sprachlichen Bedürfnisse von Expatriates zugeschnitten sind.

○ **Eine Informationsreise,**

die Mitarbeitern und Partner/innen vor einer Entscheidung für den konkreten Einsatz mindestens eine Woche Zeit bieten sollte, sich mit dem Land und der künftigen Lebenssituation vertraut zu machen (Wohnung, Verkehr, Versorgung, schulische Möglichkeiten, etc.). 'Vor Ort' lassen sich viele Fragen klären, die von Deutschland aus kaum befriedigend beantwortet werden können. Wichtig ist auch der motivierende Effekt: Meist kehren die Reisenden 'beruhigt' zurück. Und wenn nicht? Wenn der Auslandsmitarbeiter nach der Inforeise 'abspringt', wurden einige tausend Mark Reisekosten 'in den Sand gesetzt'. Doch die Erfahrung zeigt: Mitarbeiter, die nach der Informationsreise einen 'Rückzieher machen', hätten den erwarteten Entsendezeitraum ohnehin kaum erfolgreich durchgestanden. Ein Auslandsmitarbeiter, der in private oder berufliche Probleme verstrickt ist, kommt erheblich teurer als die negativ verlaufene Informationsreise, selbst wenn es nicht zum vorzeitigen Abbruch des Aufenthaltes kommt.

○ **Rückkehrergespräch:**

Rückkehrergespräche können interkulturelle Trainings nicht ersetzen. Auch Rückkehrer, die im Einsatzland 'gut zurecht gekommen' sind, können nur selten die kulturellen 'Spielregeln' des Landes so vermitteln, daß Neuausreisende etwas damit anfangen können. Etwas *können*, bedeutet noch lange nicht, es *erklären* zu können. Gute Mathematiker sind selten gute Mathematiklehrer und umgekehrt. Das gilt auch für interkulturelle Erkenntnisse.

Aber Rückkehrer können aktuelle Standortinformationen und Einschätzungen der 'Gemeingelage' in der Niederlassung präziser geben als interkulturelle Trainer. Daher sind Rückkehrergespräche für Ausreisende hilfreich.

Suchen Sie Rückkehrer mit Familie aus und beteiligen Sie diese möglichst am Gespräch, wenn es um die Ausreise einer Familie geht!

○ **Rechtliche / logistische Beratung durch das Unternehmen:**

Von der Visa-Beschaffung zur Umzugsorganisation, von Einschulungs- über Versicherungs- zu Steuerfragen: Es ist nicht effizient, wenn jeder Ausreisende die notwendigen Informationen selbst beschaffen muß. Und nur ein paar Merkblätter zu verteilen, ist auch wenig hilfreich. 'Informationsreisen' an den künftigen Standort können einen Teil der entsprechenden Fragen klären. Da die 'Inforeise' jedoch teuer ist, sollte sie dazu verwendet werden, die Fragen zu klären, die sich tatsächlich nur 'vor Ort' klären lassen: Es wäre eine Verschwendung, angehende Auslandsmitarbeiter zur Inforeise nach China zu senden, damit sie mit den dortigen deutschen Kollegen diskutieren, wie man die Rentenversicherungsansprüche in Deutschland sichert. Alles was in Deutschland geklärt werden kann, sollte in Deutschland geklärt werden.

Wenn in das entsprechende Land nur sehr selten Mitarbeiter entsandt werden, ist es unökonomisch, alles nötige Know-how in der Auslandspersonalabteilung zu sammeln. Schalten Sie Relocation-Services ein!

Weiterbildungsmaßnahmen rund um einen Auslandsaufenthalt sollten sich allerdings auch nicht nur auf die unmittelbare Ausreisevorbereitung beschränken:

In Personalentwicklungsmaßnahmen weit **im Vorfeld einer Auslandsentsendung** bieten sich mobilitätsfördernde Seminare an: Durch entsprechende Bausteine in Weiterbildungsmaßnahmen für den Führungskräftenachwuchs sollte frühzeitig über die Chancen und Herausforderungen eines Auslandsaufenthaltes für den Mitarbeiter und seine Familie informiert und für eine internationale Karriere geworben werden.

Während des Auslandsaufenthaltes sind interkulturelle Fortbildungsmaßnahmen sinnvoll:

- Bewährt haben sich einerseits interkulturelle 'Auffrischungstrainings' für die Auslandsmitarbeiter selbst, in denen – aufbauend auf den Erfahrungen der Vorbereitung – immer noch bestehende konkrete Schwierigkeiten im Umgang mit Einheimischen bearbeitet werden. 'Auslandsvorbereitung' ist ja eine 'antizipierende Maßnahme': Es werden nicht die Probleme behandelt, die die Teilnehmer zum Trainingszeitpunkt tatsächlich haben, sondern solche, von denen man aus Erfahrung weiß, daß sie sie im Einsatzland wahrscheinlich lösen müssen. 'Gute' Trainings erreichen dabei eine hohe Treffsicherheit und damit auch eine gute Wirkung, aber sie können natürlich nicht alle konkreten Probleme vorhersehen, die sich dem Auslandsmitarbeiter 'vor Ort' tatsächlich stellen werden.
- Bewährt haben sich auch gemischtkulturelle Trainings vor Ort: Viele Auslandsmitarbeiter wünschen sich zu Recht, daß ihre einheimischen Mitarbeiter die Denk- und Vorgehensweisen der deutschen Konzernzentralen besser verstehen: Je mehr operative Schnittstellen es zwischen Auslandsniederlassung und deutscher Unternehmenszentrale gibt, desto schwieriger wird es für die wenigen Auslandsmitarbeiter in der Niederlassung, mit ihrer eigenen interkulturellen Kompetenz bei allen Kontakten als 'Mittler' zu fungieren, der die unterschiedlichen Erwartungen beider Seiten quasi 'übersetzt'. Ein gemeinsames Training der Auslandsmitarbeiter und ihrer wichtigsten lokalen Mitarbeiter intensiviert nicht nur das gegenseitige Verständnis, sondern unterstützt Auslandsmitarbeiter auch in ihrer Rolle als 'Mittler zwischen den Kulturen'.

Reintegration

Eine Auslandsentsendung kann erst dann als erfolgreich abgeschlossen betrachtet werden, wenn der zurückgekehrte Auslandsmitarbeiter sich nicht nur in Deutschland wieder zurecht findet, sondern auch angemessene Formen gefunden hat, seine interkulturelle Erfahrung, die er sich mit viel persönlichem Aufwand, aber auch mit kostenintensiver Unterstützung seines Unternehmens angeeignet hat, 'sinnvoll' in sein deutsches Arbeitsumfeld einzuspeisen.

Um den globalen Anforderungen gerecht zu werden, brauchen Unternehmen dringend interkulturelle Kompetenz wichtiger Entscheidungsträger. Eine gängige Maßnahme, die interkulturelle Kompetenz im Management zu erhöhen, ist, Auslandsaufenthalte zur Voraussetzung für den Aufstieg in Spitzenpositionen des Unternehmens zu machen. Das ist sinnvoll!

In der Praxis erleben Auslandsrückkehrer jedoch oft, daß niemand wirklich ihre internationalen Erfahrungen hören möchte. 'Passen Sie sich möglichst schnell wieder an hiesige Gepflogenheiten an, denn hier spielt die Musik', ist die Botschaft, die sie oft von ihren Vorgesetzten erhalten. Rückanpassung ist notwendig. Genauso notwendig ist es jedoch, die mühsam erworbenen interkulturellen Kompetenzen der Rückkehrer zu nutzen. Rückkehrer sind allerdings nicht ganz schuldlos daran, daß man sich wenig für ihre Erfahrungen interessiert: Oft genug fehlt es ihnen an geeigneten Formen, ihre interkulturellen Erfahrungen an ihre 'daheimgebliebenen' Kollegen so zu vermitteln, daß sie auch angenommen werden können. Oft wissen sie auch gar nicht genau zu sagen, worin ihr Kompetenzzuwachs eigentlich besteht: 'Ich bin im Ausland viel flexibler geworden', sagt der Rückkehrer. 'Wie schön für Dich', denkt der Daheimgebliebene unbeeindruckt: 'Ich bin glücklicherweise ohnehin schon flexibel!'

Rückkehrerseminare³ können entscheidend dazu beitragen, Rückkehrern zu helfen, ihre erworbene Kompetenz einzubringen.

Fazit

'Interkulturelle Weiterbildung für Auslandseinsätze', üblicherweise als 'interkulturelle Auslandsvorbereitung' bezeichnet, ist eine Maßnahme, die von großen, international erfahrenen deutschen Unternehmen heute als 'Muß' oder zumindest als 'Soll' betrachtet wird. Vor allem in der Automobilbranche, bei den Automobilzulieferern, bei Elektro- und Elektronikunternehmen, in der chemischen Industrie, sowie bei Banken ist sie selbstverständlich geworden.

³ siehe: Personalführung Plus '96: Der zweite Kulturschock kommt bestimmt – Seminare zur Reintegration DGFP, Düsseldorf 1996

Dennoch gehen seriöse Schätzungen davon aus, daß derzeit nur rund 20 % aller angehenden Auslandsmitarbeiter angemessen auf ihre Aufgabe vorbereitet werden. Mit unterschiedlichen Begründungen wird den restlichen 80 % zugemutet, sich Kenntnisse mühsam selbst zu beschaffen, die – didaktisch aufbereitet – abrufbereit vorliegen. Unternehmen kommen zwar nicht umhin, auf dem etwas unübersichtlichen Anbietermarkt für 'interkulturelle Auslands-vorbereitung' seriöse von unseriösen Angebote zu trennen. Doch es gibt genügend seriöse Angebote, zumindest für die meiste Einsatzländer deutscher Auslandsmitarbeiter, und die Wirkung dürfte den Aufwand allemal rechtfertigen. Angesichts verschärfter Konkurrenz im Produktbereich verkauft sich 'Made in Germany' immer weniger von selbst. Die 'weichen Faktoren' werden für den Geschäftsabschluß immer wichtiger. Es wird immer wichtiger, daß deutsche Auslandsmitarbeiter die Erwartungen ihrer lokalen Mitarbeiter und Geschäftspartner angemessen berücksichtigen. Unternehmen, die dies verstehen und umsetzen, werden auf dem globalen Marktplatz der Zukunft einen wichtigen Wettbewerbsvorteil besitzen. ♦

Autor:

Andreas Bittner, Diplom-Psychologe, ist seit über zwanzig Jahren als interkultureller Trainer tätig. Seit 1990 ist er Geschäftsführender Gesellschafter des IFIM Institut für Interkulturelles Management in Rheinbreitbach.