



Das sollten Sie sich wert sein!

Tipps zur Ausreisevorbereitung in Zeiten der Krise

Von Andreas Bittner, Geschäftsführer des IFIM

In der Krise wird gespart. Auch bei den Bedingungen für Auslandsentsendungen:

Acht von zehn Firmen weltweit sehen sich gezwungen, die Ausgaben für Auslandsentsendungen zu drosseln, ergab die Ernst & Young-Umfrage. Die Krise hat den Trend beschleunigt. Diese Erfahrung machte auch Thorsten Koch. Monatelang wartete seine Familie auf die Entsendung nach Amerika. Sein Arbeitgeber, ein Mittelständler, hatte das gesamte Personalkarussell im Ausland gestoppt. Das sparte Umzugskosten. Als der Startschuss fiel, sollte er plötzlich auf einige der üblichen Zuschüsse und Extras verzichten. Koch biss in den sauren Apfel: "Sonst hätte ich meine Karriere vergessen können."¹*

Das mag Ihnen ähnlich gehen: Seit Jahren beobachten wir den Trend, die materiellen Bedingungen für Auslandsentsendungen herunterzufahren. Die Krise bietet einen Anlass, 'Zuschüsse und Extras' weiter zu kürzen. Viele werden in den sauren Apfel beißen müssen, nicht nur bei Mittelständlern:

Wolfgang Malchow, Geschäftsführer Personal von Bosch: "Wir brauchen Leute, die etwas verstehen von Asien, Osteuropa und Lateinamerika, denn auch dort wollen wir weiter expandieren." Multinationale Teams, die etwa die Motorsteuerung für den Nano von Tata entwickelt haben, müssen interkulturell kompetent sein. "Entsendungen sind kostspielig, aber für uns eine Investition in Zukunft und Wachstum", sagt Malchow. Auch Bosch schaut dabei natürlich auf die Kosten. "Wir alle fliegen eine Klasse niedriger, unsere Expatriates genauso wie ich. Üppige Expat-Packages gab es bei uns ohnehin nie." Die Krise bietet die Chance zu sparen, ohne dass es Expats zum Nachteil gereicht. So sind die Mietpreise etwa in Asien rapide gefallen. "Da verhandeln wir nach." An Schulgeld, Vorbereitungsseminaren und Sprachkursen aber sparen wir nicht", betont Geschäftsführer Malchow.²

Letzteres ist nun leider nicht selbstverständlich: In vielen Unternehmen wird auch an der notwendigen Vorbereitung gespart. In **diesen** sauren Apfel sollten Sie nicht beißen! Denn es geht um **Ihre** Karriere: Wer unvorbereitet oder unzureichend vorbereitet eine Auslandstätigkeit antritt und deshalb dort nicht die erwarteten Ergebnisse bringt, wird wenig Gehör finden, wenn er darauf hinweist, dass er die interkulturelle Kompetenz, von der Boschs Malchow spricht, schließlich erst im Einsatzland durch 'Versuch und Irrtum' mühsam erwerben musste.

Für viele von Ihnen geht es sogar um noch mehr als nur den karrieredienlichen fachlichen Erfolg im Ausland: Jeder Fachkundige weiß, das 'familiäre Probleme' der mit Abstand wichtigste Grund für das Scheitern von Auslandsentsendungen sind. Um gegenzusteuern werden seit Jahrzehnten von verantwortungsbewussten Unternehmen Mitausreisende in die Vorbe-

¹ Handelsblatt, 6. 9. 2009

² dto.

reitung einbezogen. In der Krise wird auch dieses Prinzip hie und da 'ausgesetzt'. Lassen Sie das nicht mit sich machen! Ihr Unternehmen kann Ihnen zumuten, 'eine Klasse niedriger' zu fliegen, aber nicht, Ihre Familie aufs Spiel zu setzen!



Bestehen Sie auf einer seriösen Vorbereitung! Sie sollten es sich wert sein!

Seriöse Vorbereitung besteht mindestens aus:

- Einer **Informationsreise** an den zukünftigen Standort, bei Paaren auch mit Partner/in.
- Einem **Sprachkurs**, wenn Sie in der Verkehrssprache der Niederlassung nicht wirklich firm sind. Und bedenken Sie dabei, dass Sie dort nicht nur über Fachthemen reden müssen: Nehmen Sie mich als Beispiel: Ich kann auf Englisch stundelang über 'interkulturelle Fragestellungen' reden. Ich kann entsprechende Trainings auf Englisch halten! *Mein* Horror sind die netten Abende mit amerikanischen Teilnehmern: Da kommen sofort Themen auf, bei denen mein Wortschatz drastisch sinkt. Auch Sie werden in vielen halbprivaten Situationen eine gute Figur machen müssen, um geschäftlichen Erfolg zu haben. Prüfen Sie sich sehr selbstkritisch: Ist mein Englisch, Französisch oder Spanisch wirklich gut genug?

Aber auch ein grundlegender Sprachkurs in der Landessprache, auch und *gerade auch* für die mitausreisenden Familienmitglieder. Als Auslandsmitarbeiter bewegt man sich vielleicht tatsächlich auf internationalem Bankett, spricht in der lokalen Niederlassung auch mit Arabern, Chinesen und Japanern Englisch. Aber was ist mit Ihrem Privatleben? Auch mitausreisende Partner/innen und Kinder werden nicht glücklich, wenn sie sich nur in den kleinen internationalen Kreisen bewegen können. Lassen Sie sich also nicht einreden, dass man in Mexiko mit Englisch allein zurecht kommt! Bestehen Sie darauf, dass Sie wenigstens Grundlagen des Spanischen, Portugiesischen, Arabischen, Japanischen oder Chinesischen lernen können, selbst wenn in den entsprechenden Niederlassungen Englisch die Verkehrssprache ist! Lassen Sie sich nicht einreden, dass Sie und Ihre Familie im Land die Sprache 'ganz von selbst' lernen werden. Das stimmt nicht! Im neuen Auslandsjob haben Sie erst mal so viel Neues zu lernen, dass für Sprachkurse weder Zeit noch Kraft bleibt.

- Einem **interkulturellen Training**, bei Paaren auch mit Partner/in.



Lassen Sie sich nicht einreden, dass es heute keine 'interkulturellen Unterschiede' im Arbeitsleben mehr gebe, weil die Globalisierung zu einer 'Welteinheitskultur im Geschäftsleben' geführt habe!

Gewiss hat sich China in den letzten Jahrzehnten 'verwestlicht', natürlich haben sich viele deutsche Unternehmen 'amerikanisiert'! Aber Auslandsmitarbeiter in den USA oder in der VR China betonen heute noch genauso stark, dass es deutliche Unterschiede in den Denk- und Vorgehensweisen zwischen Deutschen und Chinesen oder Amerikanern gibt, wie sie es vor einem Jahrzehnt betont haben. Das ist keine Behauptung, sondern ein eindeutiges Ergebnis aus den Befragungen Tausender Auslandsmitarbeiter, die wir seit zwei Jahrzehnten vornehmen. Und die heutigen Auslandsmitarbeiter betonen in allen untersuchten Ländern ge-

nauso stark wie früher, dass es wichtig für den eigenen Erfolg sei, diese Unterschiede zu kennen.



Lassen Sie sich nicht einreden, dass gerade Sie kein interkulturelles Training brauchen, weil Sie eine sensible und offene Persönlichkeit sind!

Wahrscheinlich sind Sie das! Aber das Argument erfüllt dennoch den Tatbestand der 'groben Irreführung'! Sensibilität und Offenheit sind notwendige Voraussetzungen für einen erfolgreichen Auslandseinsatz, aber keineswegs hinreichende Bedingungen. Sie müssen *wissen*, was ihre lokalen Vorgesetzten, Kollegen, Mitarbeiter und Geschäftspartner von Ihnen erwarten, und zwar vom ersten Tag an. 'You never get a second chance to make a good first impression', lautet ein sehr weises amerikanisches Sprichwort.

Als 'sensibler und offener' Mensch, werden Sie mit der Zeit verstehen, warum der erste Eindruck, den Sie gemacht haben, aus Sicht der lokalen Partner nicht so gut war. Und versuchen, ihn zu korrigieren! Aber warum sollten Sie sich das antun? Es kann nicht mal im Interesse Ihres Unternehmens sein, dass Sie mühsam falsche Eindrücke zurechtrücken müssen, während der vorbereitete Kollege der Konkurrenz von Anfang an den richtigen Ton getroffen hat.



Lassen Sie sich nicht einreden, dass gerade Sie interkulturelles Training nicht benötigen, weil Sie ja schon Erfahrungen mit der Kultur Ihres Einsatzlandes haben!

Klar: Wenn Sie dort schon jahrelang in vergleichbarer Position gearbeitet haben, kommen sie ohne erneute Vorbereitung aus. Aber Sie werden mit 35 Jahren in die USA entsendet und waren da vor 18 Jahren im Schüleraustausch oder haben vor 10 Jahren dort mal paar Monate studiert? Glückwunsch, Sie werden sich im Wal-Mart immer noch zurecht finden! Aber wissen Sie *wirklich*, wie man in den USA Mitarbeiter motiviert oder anleitet, wie man ein Abteilungsmeeting leitet, wie man mit Geschäftspartnern verhandelt? **Das** ist aber, was Sie wissen müssen, und vieles andere mehr!



Lassen Sie sich nicht einreden, dass Sie 'in den Zeiten der Krise' 'ausnahmsweise' auf eine solide Vorbereitung verzichten müssen!

Wer immer Ihre Vorbereitung bezahlen muss, Ihre entsendende Fachabteilung, die aufnehmende Einheit im Ausland, die Konzernweiterbildung, sie alle stehen in vielen Unternehmen derzeit unter brutalem Kostendruck! Da spart man gerne jeden Cent und suggeriert dem Mitarbeiter, es sei eigentlich 'unverantwortlich', ja sogar 'unverschämt', wenn der angehende Auslandsmitarbeiter auf einer soliden Vorbereitung besteht. Das ist es nicht! Im Gegenteil, es ist Ihr Beitrag zur Kostenersparnis: Wer gut vorbereitet ausreist, kann schnell für sein Unternehmen die Aufgaben erledigen, die er im Einsatzland erledigen soll. Wer erst mühsam durch 'Versuch-und-Irrtum' herausfinden muss, welche seiner bewährten Vorgehensweisen er im Einsatzland wie verändern muss, bleibt längere Zeit erheblich unter seiner bisherigen Leistungsfähigkeit. Das kostet! Es kostet Sie Ihren guten Ruf und Ihr Unternehmen Geld! Okay, Sie werden derzeit vielleicht in der 'Holzklasse' an Ihren Einsatzort reisen müssen! Aber bitte fit dafür, Ihre Aufgaben vom ersten Tag an richtig anzupacken: Verweisen Sie auf Herrn Malchow, verweisen Sie auf mich!



Lassen Sie sich nicht einreden, dass in der Krise 'Vorbereitung' eben nicht so umfangreich und ausgefeilt sein kann wie 'früher'!

Man kann Ihnen suggerieren, Sie würden gut vorbereitet, ohne dass das wirklich zutrifft: Man kann Ihnen eine spanischen Studenten als 'Sprachlehrer' andienen, wenn Sie nach Mexiko ausreisen, dank des 'Erasmus-Programm' der EU kann man den allemal billiger verpflichten als einen professionellen Sprachlehrer, der Ihnen mexikanisches Spanisch vermittelt. Sie werden auch bei dem Studenten was lernen, aber erst in Mexiko feststellen, dass nicht genug war, und dass sich mexikanisches Spanisch erheblich vom klassischen 'Castilliano' unterscheidet.

Man kann Ihnen suggerieren, die vor kurzem aus Korea zurückgekehrte mitausgereiste Ehefrau eines Kollegen sei die perfekte interkulturelle 'Beraterin' für Sie, um Ihnen alles zu vermitteln, was Sie über die Denk- und Vorgehensweisen der Koreaner wissen müssen. Aber es gilt das selbe wie beim Sprachkurs: Bestehen Sie auf Training durch einen professionellen Trainer und bestehen Sie auf Training durch einen Trainer, der Sie genau auf *die* erfolgsrelevanten Situationen vorbereitet, die Sie vermutlich am Anfang Ihres Auslandseinsatzes bewältigen müssen. Natürlich fühlt man sich gut, wenn man erfährt, welcher Supermarkt am künftigen Einsatzort das beste Frischfleisch bietet, natürlich ist interessant, welcher Handy-Provider besonders günstige Tarife für Ferngespräche nach Deutschland anbietet. Aber um sich auf einen beruflich erfolgreichen Auslandsaufenthalt vorzubereiten, brauchen Sie einen Trainer, der sein Programm auf die Themen fokussieren kann, die für Ihren beruflichen Erfolg relevant sind!



Lassen Sie sich nicht einreden, dass 'interkulturelle Vorbereitung' nur ein paar Stunden 'Input' durch einen 'Landeskenner' bedarf!

Sie *waren* in Deutschland erfolgreich, sonst hätte man Ihnen die Aufgabe im Ausland gar nicht erst angetragen. Aber gerade weil Sie in unserer Kultur jahrelang erfolgreich gearbeitet haben, wissen Sie, wie man vorgeht. In Deutschland! Ihre Herausforderung besteht nun darin, an Ihrem künftigen Einsatzort in vielen Situationen anders vorgehen zu müssen, um dort genauso erfolgreich zu arbeiten wie bisher. Unterschätzen Sie nicht, wie schwer es ist, Verhaltensweisen, die Sie jahrelang perfektioniert haben, weil sie sich in unserer Kultur als zielführend erwiesen haben, abzuwandeln und zwar nicht in einer entspannten Lernsituation, sondern unter Stress und Erfolgsdruck. Man kann sagen: Sie müssen jahrelang eintrainierte Reflexe brechen! Sportler wissen, wie schwer das ist. Ich bin Paddler: Es war für mich im Alter von 25 Jahren alles andere als leicht zu lernen, dass im Kajak ein Reflex verheerend ist, der sich bis dahin für mich immer bewährt hatte, nämlich zu versuchen, meinen Oberkörper im 90°-Winkel zur Umgebung zu halten. Was für Fußgänger die oberste Regel ist, muss im Kajak 'angepasst' werden: Die 90°-Regel stimmt ja immer noch, aber der Bezugspunkt ist die Welle: Zu *der* muss ich senkrecht stehen, nicht zum Rest der Welt! Das haben mir meine Lehrer immer wieder gesagt, ich habe es auch verstanden, aber es hat doch eine ganze Weile gedauert, bis ich es im Boot wirklich umsetzen konnte.

Das selbe gilt auch für interkulturelles Training: Ihnen zu *sagen*, wie Sie sich in einer bestimmten Situation verhalten müssen, mag zwar helfen zu verstehen, weshalb Sie schon wieder gekentert sind, aber um das Kentern zu vermeiden, sollten Sie ein wenig üben! Am

Besten nicht mit einem wichtigen Gesprächspartner im Einsatzland, sondern vorab mit einem Trainer aus Ihrem Einsatzland. Aber Übung kostet Zeit! Sie ist gut investiert: Unterschätzen Sie nicht, wie schwierig es ist, umzulernen!



Lassen Sie sich nicht einreden, dass es in der Krise leider nicht möglich sei, Mitausreisende in die Vorbereitung einzubeziehen!

Das ist keine 'freiwillige soziale Leistung' Ihres Unternehmens, sondern eine notwendige Investition, um den Erfolg Ihrer Entsendung abzusichern. So groß die Herausforderung auch ist, in einer fremden Kultur den gleichen Arbeitserfolg zu erzielen wie im vertrauten Umfeld, die Herausforderung für Mitausreisende ist größer. Mitausreisenden das nötige 'Rüstzeug' an die Hand zu geben, wie man sich in der fremden Kultur zurecht finden und sich dort einen befriedigenden Alltag aufbauen kann, dient nicht nur Ihrem Ehefrieden, sondern auch Ihrer Leistungsfähigkeit im Beruf.

Kurz gesagt:

Sie tun nicht nur sich und denen, die mit Ihnen ausreisen, einen Gefallen, wenn Sie auch in Zeiten knapper Kassen auf der notwendigen Vorbereitung bestehen. Sie helfen auch Ihrem Unternehmen, keine falsche Entscheidung zu treffen. Weiterbildung ist eine Investition des Unternehmens in seine Mitarbeiter, die kurzfristig kostet und oft nur langfristig durch tägliche kleine Verbesserungen in der Arbeit des Geschulten ihre Kosten wieder hereinspielt. Es ist nachvollziehbar, dass Unternehmen in Krisenzeiten eher auf die kurzfristigen Kosten einer Maßnahme schauen als auf ihren langfristigen Gewinn. Wenn es aber um die Vorbereitung auf einen Auslandseinsatz geht, ist Weglassen, Verschieben oder 'Ausdünnen' keine sinnvolle Option: Sie brauchen die notwendigen Kenntnisse **jetzt!**

Sie würden sich in keinen Firmenwagen setzen, dessen Reifen abgefahren sind, auch wenn man 'gerade jetzt' ungern neue Reifen kaufen möchte. Natürlich könnte diese eine Fahrt trotzdem gut gehen. Aber dieses Risiko tun Sie sich nicht an, Sie denken auch an Ihre Familie, und Sie wissen, dass man Sie als Fahrer mitverantwortlich machen wird, wenn etwas passiert. Nehmen Sie diese Haltung auch ein, wenn es um Ihre Vorbereitung geht!

Sie sollten es sich wert sein!

Ihr
Andreas Bittner
Geschäftsführer IFIM

