

*Erst kommt der Kultur Check-up, dann das Koffer packen: Die geschäftlichen Beziehungen aller, auch der kleinen und mittleren Unternehmen werden internationaler. Die Entsendung von Mitarbeitern ins außereuropäische Ausland wird deswegen künftig tendenziell – trotz hoher Kosten – zunehmen. Allerdings gibt es eine deutliche Verschiebung hinsichtlich des Zwecks einer Auslandsentsendung: Stand früher der Aufbau von Niederlassungen im Vordergrund, gilt es heute, internationale Teams zu bilden, die die Entwicklung von Best Practice Zentren sowie den gegenseitigen Austausch zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft fördern. Um diese Aufgaben zu bewältigen, müssen Manager, die ins Ausland geschickt werden, auf den Einsatz gut vorbereitet werden.*

## Brasilien ruft

Grundsätzlich ist zu beobachten, dass für viele Unternehmen die fachliche Qualifikation das entscheidende Kriterium für eine Entsendung ins Ausland ist. Die ‚softere‘ Seite spielt eine immer noch viel zu geringe Rolle in der Entsendungsentscheidung. Emotionale Intelligenz, interkulturelle Fähigkeit wie beispielsweise Anerkennung und Wertschätzung kultureller Besonderheiten, Anpassungsbereitschaft, Solidarität oder Interesse an Land und Leuten rangieren oft an zweiter Stelle. Damit wird nicht selten der Grundstein für das Scheitern eines Auslandsaufenthaltes gelegt. Denn wissenschaftliche Untersuchungen zeigen, dass diejenigen Mitarbeiter, die ein großes Interesse für Mensch und Kultur mitbringen beziehungsweise im Ausland entwickelt haben, die Klaviatur der kulturellen Zwischentöne recht schnell beherrschen.

**Tipp:** *Beziehen Sie softere Kriterien in den Auswahlprozess mit ein! Fragen Sie nach den persönlichen Motiven und Einstellungen des Kandidaten zum Auslandseinsatz beziehungsweise, was den Auslandseinsatz für die betreffenden Mitarbeiter interessant macht und was sie unter Umständen von diesem abhält.*

Ist die Sensibilität eines Mitarbeiters für einen internationalen Einsatz erkannt, so muss der oder die Betreffende auf die Besonderheiten des jeweiligen Gastlandes und auf die Besonderheiten des Einsatzes vorbereitet werden. Am Beispiel Brasilien wird aufgezeigt, welche Ängste deutsche Manager bei einer Entsendung haben und was getan werden kann, um den Auslandsaufenthalt für den Mitarbeiter zu einem persönlichen Lebenshighlight und für das Unternehmen zum Erfolg zu machen.

Wichtig ist es, dem Betreffenden seine Aufgabe im Vorfeld der Entsendung klar darzulegen, denn die Kultur beeinflusst auch Managementprozesse. Beispielsweise werden an den Führungsstil in Brasilien andere Erwartungen gestellt als in China, die Beziehungen zu Lieferanten in Deutschland sind anders gestaltet als die in den USA, Werte, die mit Arbeit verbunden

### Stichworte in diesem Beitrag:

- Kultur- und Managementprozesse
- Interkulturelles Training
- Selbstverstehen
- Fremdverstehen



*Dr. Christine Vallaster, Research Fellow Alexander von Humboldt, Lehrstuhl Marketing, Universität Gießen*

*Kontakt: Christine.Vallaster@uibk.ac.at*



*Petra Sorge, Inhaberin Clic-Consulting, Hamburg*

*Kontakt: info@clic-interculture.com*

werden, sind in Japan anders definiert als in Australien. Wie Kultur auf diese Prozesse wirkt, muss den zu entsendenden Managern deutlich vor Augen geführt werden. Firmen müssen deshalb mehr Augenmerk auf die Unterschiedlichkeit der Situationen legen. Der Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems oder eines neuen Standortes ist eine völlig andere Arbeitssituation, die andere interkulturelle Fähigkeiten erfordert, als zum Beispiel die Durchführung von Veränderungsprozessen im Rahmen einer Übernahme.

**Tipp:** *Legen Sie zusammen mit dem zukünftigen Vorgesetzten und mit der zu entsendenden Person fest, welche Ziele im Ausland verfolgt werden sollen.*

Ist die Aufgabenstellung klar, so geht es um die individuelle Vorbereitung des künftigen Expatriats auf seinen Einsatz. Dabei müssen wiederum, sowohl die Bedingungen im Zielland, als auch die Verfassung des zu entsendenden Mitarbeiters beachtet werden. Typische Ängste von deutschen Managern, wenn sie zum Beispiel nach Brasilien ‚verpflanzt‘ werden, sind die Kriminalität, soziale und kulturelle Isolation und womöglich ein Karriereknick nach der Rückkehr. Solche Ängste und Bedenken sollten Personalchefs unbedingt kennen und ernst nehmen.

## Leben und Wohnen im Ausland

Brasilien gehört zwar zu den zehn größten Wirtschaftsnationen, ist aber dennoch ein Land der Dritten Welt mit Massenarmut, Elend und hoher Kriminalität. Kriminalität in Brasilien ist, vor allem in den Großstädten, Teil der Realität. Sicherheit in Brasilien hat aber nicht zuletzt sehr viel mit Wahrnehmung zu tun, das heißt einerseits mit Selbstwahrnehmung und andererseits mit einem guten Einschätzungsvermögen der fremden Umwelt. Das sind Dinge, für die Betroffene schon in Deutschland sensibilisiert werden sollten.

**Tipp:** *Schaffen Sie ein Forum, in dem die betroffenen Manager über ihre potenziellen Ängste offen sprechen und durch körperliches sowie mentales Training lernen, diesen zu begegnen. Schulen Sie die Wahrnehmung und das Einschätzungsvermögen der künftigen Expatriats.*

Zentrales Anliegen im Rahmen eines interkulturellen Trainings sollte es sein, die Mitarbeiter auf die Wohnsituation in dem Gastland vorzubereiten. Als Reaktion auf die Angst vor Kriminalität entstehen in Städten wie Rio de Janeiro oder Sao Paulo „condomínios fechados“ – randstädtisch-suburbaner Raum mit großen Wohnkomplexen und kompletter Infrastruktur inklusive Freizeiteinrichtungen einerseits und einer Ummauerung und strengen Zugangskontrollen andererseits.

Ein großer Fehler wäre es, deutsche Wohnvorstellungen auf Brasilien zu übertragen: der Wunsch nach einem Eigenheim mit Garten in einer brasilianischen Metropole ist entweder utopisch oder, nicht nur für Neueinsteiger, gefährlich. Realistischer ist ein Leben in großen Hochhäusern, so genannten „arranha-céus“, mit Luxusappartements, Pfortnern und Swimmingpool. Die künftigen Expatriats müssen rechtzeitig lernen umzudenken. Sie müssen sich von negativen Assoziationen befreien, etwa der – typisch deutschen – Vorstellung, dass Hochhäuser immer soziale Brennpunkte sind.

**Tipp:** *Legen Sie den betreffenden Mitarbeitern nahe, sich ihre neue Wahlheimat („Look and Feel“) anzuschauen, bevor sie den Entsendungsvertrag unterzeichnen.*

Für den auf einen Auslandseinsatz unvorbereiteten Mitarbeiter sind es von der Irritation zur Frustration, von der Frustration zur Abneigung nur kleine Schritte. Die Unfähigkeit, Fremdheit als Fremdheit zu akzeptieren verdeutlicht eine Tierfabel: „Als die Mücke zum ersten Mal den Löwen brüllen hörte, da sprach sie zur Henne: ‘Der summt aber komisch’. ‘Summen ist gut’,

fand die Henne. ‘Sondern?’ fragte die Mücke. ‘Er gackert’, antwortete die Henne. ‘Das tut er allerdings komisch.’“

## Lernen als Schlüsselfaktor

In einer Globalisierungsgesellschaft lösen interkulturelle Begegnungen Veränderungsprozesse aus. Kontinuierliches Lernen ist der Schlüsselfaktor für einen erfolgreichen Auslandsaufenthalt. Gerade von der brasilianischen Kultur können Deutsche einiges lernen: Das, was wir in unseren Breitenkreisen an Kundenorientierung und Dienstleistung oft noch vermissen, Freundlichkeit, Kommunikationsfähigkeit und Orientierung an den Bedürfnissen des anderen, ist in vielen Punkten ein selbstverständlicher Teil der brasilianischen Kultur. Außerdem gehören eine hohe Flexibilität und Risikobereitschaft, welche unerlässliche Kompetenzen für Global Player sind, zur brasilianischen Mentalität.

Experten im interkulturellen Management vertreten den Standpunkt, dass man die Sprache eines anderen Volkes sprechen muss, um sein Denken verstehen zu können. Dies passt gut zu der Annahme, die Grenzen des Fremdverstehens lägen beim Selbstverstehen. Um eine fremde Kultur verstehen zu können, müssen zunächst die eigenen Verhaltensweisen, Einstellungen und Werte bewusst gemacht werden. Aber nicht nur die technische Vorbereitung wie das Erlernen der Gastsprache selbst ist wichtig, sondern es gilt auch zu erfahren, wie man als Ausländer den Leuten begegnet, wie man in diesem Land gesehen wird.

Als Beispiel kann die Diskussionsführung von deutschen Managern angeführt werden: Sie wird meistens als offen, sachlich, und ‚zum Punkt hin‘ wahrgenommen. Es herrscht vielfach eine hohe Gesprächsdisziplin, bei der sich das beste Argument durchsetzen soll. Aus Höflichkeit wollen Lateinamerikaner dagegen oft niemanden enttäuschen und sagen deshalb nicht selten auch dann

„ja“, wenn sie eigentlich „nein“ meinen. Diskussionsteilnehmer aus Asien greifen tendenziell gerne Zustimmungswürdiges auf, ergänzen und korrigieren dies, aber äußern negative Kritik nur selten. Durch kulturspezifische Zuschreibungen kann an der Erhöhung des Bewusstseins (Selbst- sowie Fremdbewusstsein) gearbeitet werden. Der positive Umgang mit Stereotypen, die im Umgang mit etwas Unbekanntem ganz natürlich entstehen, muss geübt werden. Das Bewusstsein, dass das Kennenlernen und Erfahren der Eigenheiten der eigenen sowie der fremden Kultur auch auf die eigene Identität wirken, wird geschärft. Erst, wenn diese Basis geschaffen ist, können sinnvoll die Kompetenzen in der Alltags- wie auch in der Geschäftskommunikation mit fremden Kulturen erarbeitet werden.

**Tipp:** *Bieten Sie den Betroffenen unbedingt Sprachkurse an. Selbst bruchstückhafte Sprachkenntnisse erleichtern die Integration. Interkulturelle Trainings und Literatur sollten einen ersten Einblick in die Kultur des Gastlandes geben. Führen Sie den künftigen Expatriats vor Augen, dass die kulturelle Unterschiedlichkeit von Personen mehr ist als nur die Summe seiner Teile.*

## Familie vorbereiten

Die begleitende Familie gilt als Erfolgsfaktor einer Entsendung. Umgekehrt heißt das, dass Auslandseinsätze an mangelnder Vorbereitung der Angehörigen oftmals scheitern. Unzufriedene Partner, sei es aufgrund Isolation, mangelnder Arbeitsmöglichkeiten oder ähnlichem, können sich negativ auf Leistungsfähigkeit und Zufriedenheit des entsandten Managers auswirken. Führen die familiären Schwierigkeiten sogar zur Verfrühten Rückkehr des Expatriats, dann wird's teuer: Ein abgebrochener Auslandsaufenthalt im ersten Jahr kostet das Unternehmen in etwa 500.000 Euro. Deshalb ist es für Personal wichtig, im Vorfeld einer Entsendung von Managern Fragen

zu beachten: Wie ist der Umzug konkret zu planen? Wie und was kann den Kindern und Partnern das Einleben erleichtern? Wie kann mit Einsamkeit und Heimweh umgegangen werden? Wie können soziale und berufliche Kontakte geknüpft werden? Und wie kann die Familie im Ausland als Einheit gut bestehen?

**Tipp:** *Beziehen Sie die Familie in die Entscheidung ein, ob dieser Schritt gewagt werden soll. Beziehen Sie auch die Angehörigen in das Sprach- und Kulturtraining mit ein. Ohne den Kontakt zum Unternehmen und die damit verbundene Gelegenheit, in der Muttersprache zu kommunizieren, sind oft gerade die Familienangehörigen noch stärker auf Grundkenntnisse der Gastsprache angewiesen, als die Manager selbst. Unterstützen Sie soweit wie möglich die Partner ihres Mitarbeiters dabei, auf eigenen Füßen zu stehen: Suchen Sie im Vorfeld Projekte, Organisationen oder Vereine, bei denen Engagement willkommen ist.*

## Karriereknick nach der Rückkehr

Viele Unternehmen haben mit der richtigen Wiedereingliederung eines Expatriats in das Mutterhaus zu kämpfen. Das ist auch nur zu verständlich: Wer weiß heute schon, was in zwei, drei oder noch mehr Jahren sein wird? Wie schaut die wirtschaftliche Situation des Stammunternehmens aus? Welche Positionen sind für eine Besetzung verfügbar?

Die Betroffenen erleben die Rückkehr nach einem Auslandsaufenthalt oft als Schock. Entfremdungsgefühle, sozialer Statusverlust, Isolation und das Gefühl, der Zugewinn an Erfahrungen und erworbenen Fähigkeiten seien von völligem Desinteresse seitens des Mutterhauses sind häufig anzutreffen. Die Herausforderung fehlt und Mitarbeiter fühlen sich in einer Parkposition. Erfahrungen zeigen auch, dass so manches Unternehmen es als persönliches Manko auslegt, wenn ein Rückkehrer Wis-

sensdefizite der Heimstrukturen aufweist.

Kein Wunder, dass die meisten aus dem Ausland zurückgekehrten Manager den neuen Job als „degradierend“ und die Schwierigkeiten teilweise als „demoralisierend“ bezeichnen, wie eine Studie der Universität Bayreuth ergab. Dies führt vielfach dazu, dass entsendete Arbeitnehmer das Unternehmen nach der Rückkehr verlassen.

Eine geplante Wiedereingliederung ist deshalb nicht nur sinnvoll, sondern geradezu zwingend erforderlich, wenn man bedenkt, welche Ressourcen man bei Verlassen eines Mitarbeiters verschenkt. Ein Rückkehrer, der über kulturelles Gespür und Empathie, sowie über verlässliche Beziehungen in das Partnerland verfügt, wird – wenn richtig gefördert und eingesetzt – Teil einer wichtigen strategischen Kompetenz: der erfolgreichen Kooperation mit unterschiedlichen Menschen.

**Tipp:** *Etwa ein Jahr, bevor ein Manager wieder nach Deutschland zurückkehrt, sollten Sie erste Schritte für die Reintegration unternehmen. Reden Sie mit dem Angestellten über dessen Karriereplanung. Identifizieren Sie eine Person, die den Expatriat über Veränderungen im Stammhaus informiert und mit ihm die Wiedereingliederung plant. Bedenken Sie, dass bei ihrem Mitarbeiter ein Re-entry-Schock nach der Rückkehr eintreten kann! Besprechen Sie das im Vorfeld mit ihm und stellen Sie einen Kontakt zu Personen in ähnlicher Situation her.*

Ein Auslandseinsatz stellt Manager und Personal in der Heimat vor spezielle Herausforderungen. Dass die Vorbereitung dafür eine wichtige Aufgabe ist, wird in den Unternehmen oft noch anerkannt. Genauso bedeutend ist aber auch die Vorbereitung auf die Rückkehr, schon während des Aufenthalts. Nur bei einer ganzheitlichen Betrachtung des Auslandseinsatzes kann tatsächlich der ganze Erfahrungsschatz des Mitarbeiters für das Unternehmen mit Gewinn genutzt werden.