

Auch die Kleinen brauchen Unterstützung

Häufig ist bei kleinen und mittelständischen Unternehmen eine professionelle Vorbereitung von Mitarbeitern und deren Familien auf eine Auslandsentsendung aus Kostengründen kein Thema. Eine Sparmaßnahme mit Konsequenzen.



Multinationale Konzerne beschäftigen interkulturelle Spezialisten zur Vorbereitung ihrer Entsendeten und deren Familien. Für mittelständische Unternehmen stellt sich die Situation oft anders dar: Viele Mittelständler können häufig nur auf wenige oder manchmal auf nur einen Entsendewilligen zurückgreifen. Eigentlich müsste dieser besonders gut vorbereitet und umhert werden. Stattdessen ist eine professionelle Entsendevorbereitung oft kein Thema, da die Trainingskosten losgelöst von den Folgekosten eines gescheiterten Auslandsaufenthalts gesehen werden oder in Relation zum Personalbudget als zu hoch erscheinen. Aber: Expatriates nicht professionell auf die Besonderheiten der neuen Kultur vorzubereiten, ist Sparen an der falschen Stelle.

Welche Auswahlkriterien spielen eine Rolle?

Zunächst ist es besonders wichtig, die richtige Person für den Auslandseinsatz auszuwählen. Häufig werden fachliche und sprachliche Kompetenz sowie der Wille zur Ausreise für einen längeren Zeitraum als wichtigste Kriterien für Entsendete formuliert. Doch diese drei Faktoren alleine reichen nicht aus und werden immer wieder falsch gewichtet. Welche Faktoren in der jeweiligen Situation zusätzlich wichtig sind, kann beispielsweise von Anbietern interkultureller Trainings ermittelt werden.

Fachliche Kompetenz

Die fachliche Kompetenz wird den Deutschen zunächst grundsätzlich als gegeben unterstellt. „Made in Germany“ hat sich als Qualitätssiegel weltweit durchgesetzt. Andererseits ist das für deutsche Unternehmen allerwichtigste Kriterium Fachkompetenz in anderen Ländern nicht unwichtig, aber häufig zweitrangig. Zudem lässt sich zusätzliches Fachwissen meist schnell erwerben. Mit anderen Kompetenzen wie Stressresistenz, Ambiguitätstoleranz, kommunikative Fähigkeiten, Höflichkeit und Achtung gegenüber anderen und vielen weiteren Aspekten wird es schon schwieriger. Ein Beispiel: Vorgesetzte, die Mitarbeiter in Deutschland für ihre Leistungen nicht täglich loben, kommen damit in der Regel gut über die Runden. Es wird nicht unbedingt erwartet. In China hingegen ist das ausbleibende tägliche Lob schlicht und ergreifend Kritik. Und die bei uns übliche direkte Form der Kritik ist mitunter für den betroffenen Mitarbeiter ein Kündigungsgrund. Warum gibt es immer wieder und häufig beklagt hohe Mitarbeiterwechsel in chinesischen Niederlassungen? Eine vernünftige Vorbereitung zahlt sich einfach aus.

Sprachliche Kompetenz

Die Sprache ist eine wichtige Brücke und nicht selten schlummern in den Betrieben Sprachtalente, die es zu nutzen gilt. Jahre-

lange Migration nach Deutschland hat uns ein hohes Potenzial an wichtigen Kompetenzen ins Land gebracht. Einhergehend mit der Sprache sind kommunikative Fähigkeiten ein weit höher zu gewichtender Erfolgsfaktor und gerade in dieser Gruppe häufiger anzufinden. Warum? Ganz einfach. In den meisten Kulturen weltweit steht die persönliche, also soziale Kompetenz weit über der fachlichen Kompetenz. Der Mensch zählt als erstes und dann kommen die Sachargumente. Der Rest kann schnell gelernt werden.

Wille zur Ausreise

Der Wille zur Ausreise setzt eine individuelle Lebensplanung voraus, die exakt zum benötigten Zeitpunkt kompatibel mit dem Bedarf im Unternehmen sein sollte. Dass dies genau zusammenpasst, dürfte in der Praxis eher ein Zufall sein. Das bedeutet jedoch nicht, dass der Wille zur Ausreise in mittelständischen Unternehmen nicht geweckt und sogar gezielt aufgebaut werden kann. Eine wichtige Voraussetzung ist eine langfristige Planung. Die Menschen müssen frühzeitig wissen, woran sie sind. Dies ist bei schwankender Auftragslage und schnell wechselnden Projekten nicht immer möglich. Deswegen muss hier präventiv gearbeitet werden. Es gilt eine grundsätzliche positive Einstellung gegenüber den Chancen, die in anderen Kulturen liegen, zu entwickeln.

Diese Best Practices zeigen: Es geht auch anders

Bei der Firma Plansee SE zum Beispiel wurden in einer Abendveranstaltung zusammen mit externen Experten unterschiedliche länderübergreifende Karrieren im Unternehmen dargestellt und das Thema insgesamt sehr humorvoll aufbereitet. Der Leiter des chinesischen Werkes beispielsweise berichtete von seinen zweijährigen Erfahrungen im deutschen Stammwerk im Gebirge und dass alle immer nur auf die Berge mit ihm laufen wollten. Für einen Chinesen ein gar sonderbares Erlebnis. Frau Silvia Diercks, Group HR Development Manager, Plansee Group Service GmbH: „Wir wachsen international sehr schnell und müssen unsere Mitarbeiter in diesen Prozess einbinden. Das geschieht viel über persönliche Kontakte und Erlebnisse und natürlich auch über eine professionelle Begleitung durch Experten.“ Das Interesse an anderen Kulturen kann bereits in der Lehrlingsphase durch einen ein- bis dreimonatigen Arbeitsaufenthalt in einer ausländischen Niederlassung unterstützt werden. Die dort gemachten interessanten Erfahrungen kosten das Unternehmen nicht viel, sie sprechen sich aber herum und machen neugierig auf mehr. Das Unternehmen Omicron Electronics GmbH organisiert beispielsweise schon mal einen Auslandsaufenthalt im Rahmen einer Teambuildingmaßnahme und damit ein verbindendes Erlebnis im internationalen Umfeld. Gemeinsame Aktivitäten von Ausflügen bis hin zu innerbetrieblichen und länderübergreifenden Sportturnieren tragen zu einer gelebten internationalen Firmenkultur bei und sind hilfreich für die weiteren internationalen Entwicklungen im Unternehmen. Menschen sind neugierig und diese Eigenschaft kann gefördert werden.

Was ist die richtige interkulturelle Vorbereitung?

„Eine Kultureinführung mit einem Buch tut 's auch!“ ist ein immer wieder gebrauchter Satz – und trotzdem ist er falsch. Sicher, wer wissen will, wie man eine Visitenkarte richtig übergibt, welche Themen im Small Talk vermieden werden sollten oder welche

Tischetikette zu beachten ist, kann das gestrost nachlesen. Anders ausgedrückt: Ein interkulturelles Training oder Coaching allein mit diesen Themenschwerpunkten können Sie sich sparen, denn es bereitet nicht auf die besonderen Anforderungen der Entsendung in die spezielle Region, mit dem speziellen Arbeitsauftrag und der entsprechenden Person mit all ihren Eigenheiten vor.

Diese gezielte Vorbereitung setzt Fähigkeiten voraus, die externe Experten besser vermitteln können. Jede Situation ist anders und muss entsprechend personen- und situationsspezifisch vorbereitet werden. Als Deutscher wird man in einer Leitungsfunktion im Ausland beispielsweise anders wahrgenommen, als in der Position eines einfachen projektbegleitenden Teammitglieds. Gottfried Beer, Marketingleiter bei der Hamm AG: „Für uns und unsere Mitarbeiter ist es besonders wichtig, dass die Arbeitsrealitäten wirklich Trainingsgegenstand sind. Am Ende muss eine gemeinsam erarbeitete Handlungsempfehlung vorliegen, damit sich niemand mit seinen Schwierigkeiten allein gelassen fühlt. Gerade im Arbeitsalltag hilft dies ungemein und die Mitarbeiter wissen dann besser, wie etwaige Schwierigkeiten richtig angesprochen und damit beseitigt werden können. Es gibt einfach weniger Reibungsverluste.“

„In der Abteilung XYZ haben wir einen Indier, der soll uns über sich und sein Land erzählen.“ Leider sind Aussagen wie diese nicht selten zu hören. Das kann er sicherlich tun, und es wird vermutlich auch ein sehr unterhaltsames Gespräch werden. Aber welche Lehren kann der IT-Mitarbeiter, der in Indien mit indischen Kollegen zusammenarbeiten und einen Auftrag pünktlich abliefern muss, aus den privaten Anekdoten des indischen Kollegen ziehen? Sind die für uns Deutschen wichtigen Zeitvorgaben so erläutert worden, dass er sie auch in Indien umsetzen kann? Ist ihm klar geworden, ob er nun eine Informationshol- oder eine Informationsbringschuld im Team hat? Vermutlich nicht, aber das sind entscheidende Faktoren, wenn der Auslandseinsatz des Mitarbeiters erfolgreich verlaufen soll.

Was müssen interkulturelle Trainer beherrschen?

1. Sie müssen auf dem aktuellen Stand der Kulturforschung sein.
2. Sie müssen in der Ausgangs- und Zielkultur beruflich erfahren und aktuell in beiden Kulturen verankert sein.
3. Sie müssen eine umfangreiche Trainerqualifikation besitzen und im Idealfall noch eine ordentliche, also mehrjährige Coachingausbildung erhalten haben.

Kurz: Ländergeschichtenerzähler haben in diesem Tätigkeitsfeld nichts zu suchen, tummeln sich dort aber gerne. Wenn im Training das Know-how der Teilnehmer im Mittelpunkt stehen soll, spielen Coachingelemente eine immer stärkere Rolle. Es geht nicht allein um das Vermitteln von Wissen, sondern vielmehr um eine individuelle Vorbereitung auf die speziellen Anforderungen und das Ausschöpfen vorhandener Kapazitäten, stets unter Einbeziehung der real vorhandenen Rahmenbedingungen.

Der in der Literatur beschriebene Idealzustand hat mit der Realität meist wenig gemeinsam und schnell wird klar, dass nicht Kulturen sondern Menschen miteinander kommunizieren. Erfahrungen, langjährig erprobte Lösungsstrategien, Beispiele aus der betrieblichen Praxis und Fallbeispiele aus den konkreten Situationen im Ausland oder mit Menschen aus anderen Kulturen, erfolgreiche wie auch gescheiterte Projekte und Wissen aus unterschiedlichem Kontext sind deswegen die besten Beispiele für eine situationsadäquate Vorbereitung.

Ein chinesisches Sprichwort sagt: „Zwanzig Jahre Lebenserfahrung können auch daher stammen, dass man ein Jahr Erfahrungen sammelte und diese dann zwanzig Mal wiederholte.“ Daher sollten – nicht nur mittelständische – Unternehmen erfahrene Trainer auswählen, um ihre Mitarbeiter und deren Familien adäquat auf Auslandseinsätze vorzubereiten.



Autor
Gerhard Hain,
Management Board Germany
and Austria, ti communication
GmbH, Regensburg,
gerhard.hain@ticommunication.eu