

**Aufgabe 3.3** (13 x 4 Punkte) \_\_\_\_\_ / 52 Punkte

**Lesen Sie den Text und kreuzen Sie an, ob die Aussage richtig (R), falsch (F) oder nicht im Text (N) ist.**

***Interkulturelles Training: Fremdsprachen reichen nicht***

Der Ausraster eines Daimler-Managers in Peking vor gut einem Jahr war spektakulär. Er bringt das Dilemma von „Expats“, also ins Ausland entsendeten Mitarbeitern, auf den Punkt. Weil der Angestellte des schwäbischen Konzerns im Disput mit Chinesen völlig überfordert war, verlor er prompt die Nerven. Nachdem er auf einem Parkplatz mit Einheimischen in einen Streit geraten war, soll er die Stimmung mit dem Einsatz von Pfefferspray und üblen Beschimpfungen angeheizt haben. Der Sturm der Entrüstung in chinesischen Netzwerken ließ nicht lange auf sich warten: Erst kursierten Meldungen über die „Arroganz eines Herrenmenschen“, dann der Aufruf, die Autos von Daimler zu boykottieren.

Für deutsche Unternehmen, die seit Jahrzehnten vom florierenden Export und von einer starken Präsenz in Übersee leben, sind solche Exzesse ihrer Expats ein Desaster. Gerade Autohersteller, die auf schnelles Wachstum in Asien angewiesen sind, riskieren bei öffentlichen Ausfällen ihrer Repräsentanten viel. So stand damals für Daimler der gute Ruf eines Arbeitgebers im Feuer, der allein in China 24 000 Mitarbeiter beschäftigt.

Nicht nur wegen der Bedeutung des Auslandsgeschäfts bereiten Personalmanager ihre Mitarbeiter oder Führungskräfte immer akribischer vor, bevor sie sie auf Touren durch die Welt schicken. Ihnen ist auch die Tatsache wichtig, dass die Kollegen im Ausland „Botschafter des Unternehmens“ sind und dabei deren Werte sowie die ihres Landes angemessen vertreten. Sprachkurse oder die Kenntnisse wichtiger Benimmregeln, Tischsitten oder Begrüßungsfloskeln reichen für solche Missionen keineswegs aus. Immer wichtiger ist stattdessen, dass die Expats neben einem tiefen Verständnis für den kulturellen Kontext auch die soziale Kompetenz mitbringen, um für den Alltagsstress im Ausland gewappnet zu sein und Konflikte vor Ort elegant zu meistern.

Die Kriterien für die Personalauslese fallen anspruchsvoll aus. Neben der fachlichen Qualifikation sollten Kandidaten mental stabil und von ihrem Charakter her gefestigt sein, um sich in wechselnden Arbeitsumfeldern möglichst souverän zu bewegen, lautet der Tenor in Umfragen von Personalmanagern. Regelmäßige Schulungen im Rahmen der Personalentwicklung sind daher Pflicht. Der Stoff, der in den Seminaren von konzerneigenen Ausbildern oder externen Spezialisten vermittelt wird, ist entsprechend vielfältig. Er reicht beispielsweise vom klassischen Konfliktmanagement, bezogen auf unterschiedliche Kulturen, bis hin zur Schulung von „kultursensibler Kommunikation“, die auf religiöse Besonderheiten oder bestimmte Bräuche des jeweiligen Landes Rücksicht nimmt. „Gerade in China funktioniert die Führung von Mitarbeitern grundlegend anders, als ausländische Manager das gewohnt sind“, sagt Ma Jianhong, Professor für Psychologie an der renommierten Zhejiang-Universität in Hangzhou. Nach seinen Erkenntnissen aus der Beratung würden die im Westen vermittelten Managementtechniken im Betriebsalltag versagen, wenn sie nicht an die Kultur im Reich der Mitte angepasst werden. Angesichts der Fülle an Aufgaben hat sich in Deutschland eine eigene Trainer-Zunft für Expats etabliert. Dabei buhlen hartgesottene Management-Profis, Sprachlehrer, Wissenschaftler für interkulturelles Training und „Knigge-Akademien“ um lukrative Aufträge von Konzernen und großen Mittelständlern, die zum Teil regelmäßig mehrere Hundert Mitarbeiter im Jahr ins Ausland schicken. Je nachdem, ob es sich um externe Berater oder um weltläufige Personalmanager im Konzern handelt, kristallisieren sich für die Schulungen von Expats unterschiedliche Schwerpunkte heraus. Bernhard Reisch etwa ist Psychologe und Volkswirtschaftler und war lange in der Wissenschaft und als Berater in Asien und Afrika tätig. Im Jahr 1990 gründete er zusammen mit einem Partner das Institut für Interkulturelles Management. Dort bereitet der China-Spezialist die Mitarbeiter von großen und mittelständischen Unternehmen auf das

Berufsleben in Asien vor. Um als Expat in China erfolgreich zu sein, kommt es laut Reisch darauf an, sich mit den „Grundsätzen einer paternalistisch geprägten Gesellschaft vertraut zu machen“. Anders als im Westen stelle die Familie immer noch das entscheidende „soziale Netz“ dar. In chinesischen Unternehmen seien gute Beziehungen – neben dem sozialen Status und dem Alter – zu wichtigen Faktoren geworden, um den Respekt der Mitarbeiter zu gewinnen. Folge für den Betriebsalltag: In chinesischen Unternehmen werde der Dialog zwischen jüngeren und älteren Kollegen nur selten auf Augenhöhe geführt. Stattdessen seien das Denken und die Entscheidungswege der nationalen Manager strikt an Hierarchien orientiert. Ihre deutschen Geschäftspartner, die von der Schulerziehung oder Ausbildung her an eigenständiges Arbeiten und einen kooperativen Führungsstil gewöhnt seien, eckten bei solchen Strukturen häufig an. „Wer sich auf den Umgang mit diesen Strukturen nicht einstellt, ist fachlich schnell überfordert und läuft Gefahr, auf Dauer demotiviert zu werden“, warnt der Kulturtrainer. Reisch hat für seine Klienten meist keine Patentrezepte parat. Doch er bereitet sie durch gezielte Schulungen oder Rollenspiele darauf vor, die Denkmuster seiner Gegenüber zu verstehen und deren Erwartungen besser zu steuern. „Vom Grundsatz, alle Mitarbeiter gleich zu behandeln, sollten sich westliche Manager verabschieden“, rät er. Es gehe vielmehr darum, im persönlichen Umgang stets fair und transparent zu agieren, aber die hierarchischen Unterschiede zu respektieren.

Für Elke Bartl, Personalmanagerin bei Bayer, reicht es nicht aus, in interkulturellen Trainings nur die gängigen Stereotype über fremde Länder anzusprechen, um Mitarbeiter des Konzerns für den Einsatz im Ausland zu schulen. „Jede Veränderung im Berufsleben, ob man den Arbeitgeber im Inland oder den Standort wechselt, ist mit einem Perspektivenwechsel verbunden“, sagt sie. Neben Sprachtrainings bereiten Seminare, in denen die Fähigkeit zur Selbstreflexion vermittelt wird, die Mitarbeiter darauf vor. Bayer steckt gerade mitten in den Vorbereitungen für die geplante Fusion mit dem amerikanischen Monsanto-Konzern; deshalb ist das Thema für Bartl besonders relevant. Die Personalmanagerin weiß, wovon sie spricht. Sie arbeitete nach ihrem BWL-Studium zunächst in Kanada und Großbritannien, bevor sie 2006 zu Bayer kam, wo sie seit 2016 das Ressort „HR International“ führt. Wissen über interkulturelle Zusammenhänge ist laut Bartl zwar eine wichtige Grundlage, aber nicht der einzige Weg, um im Ausland erfolgreich zu sein. Bayer versuche seine Manager mit individuellen Trainings in die Lage zu versetzen, sich auf die Kultur ihres Ziellandes flexibel einzustellen. Auch im Rahmen von regionenübergreifenden Projekten sollen Mitarbeiter lernen, mit internationalen Kollegen im Team zu arbeiten. Auch die Führungskräfte werden in Trainings gezielt darauf vorbereitet, kultur- und nationenübergreifende Teams zu leiten. „Das Unternehmen ist in den vergangenen Jahren noch mal deutlich globaler geworden“, sagt Bartl. Die Schulungen von sozialen Kompetenzen sind für die erfahrene Managerin dabei mindestens gleichwertig. „Unsere Mitarbeiter, die sich auf Entsendung im Ausland befinden, müssen in der Lage sein, mit unterschiedlichen Wahrnehmungen umzugehen und jederzeit fähig zur Selbstreflexion sein.“ Als entscheidende Unternehmenswerte nennt sie in diesem Zusammenhang Integrität, Flexibilität und Effizienz. Auch schlicht die Fähigkeit cool zu bleiben und eine gewisse Stressresistenz zu zeigen, ist ganz wichtig für Expats. Das zeigt das Negativ-Beispiel des ausgerasteten Daimler-Manns auf dem chinesischen Parkplatz ganz deutlich. Er wurde übrigens danach erst einmal wieder nach Deutschland zurückbeordert.

		R	F	N
1.	Chinesische Kunden drohten, Autos der Marke Daimler nicht mehr zu kaufen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Der Export bereitet deutschen Unternehmen Probleme.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	„Expats“ sollen die Werte ihres Unternehmens und Ihrer Nation im Ausland repräsentieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Charakterstärke zeichnete sich in Umfragen unter Personalmanagern als wichtigste Qualifikation für Expats ab.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	„Kultursensible Kommunikation“ vermittelt ausschließlich die Besonderheiten der chinesischen Religion und ihrer Tradition.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Laut Ma Jianhong seien europäische Formen des Managements für chinesische Betriebe unbrauchbar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Engagements für Schulungen von Expats sind unter Trainern trotz hoher Bezahlung eher unbeliebt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Bernhard Reisch betreibt in China ein Institut für Interkulturelles Management.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	In China sind Kollegen unabhängig von ihrem Alter gleichberechtigt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Laut Reisch sollten westliche Manager ein besseres Verständnis für Hierarchien in chinesischen Unternehmen entwickeln.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Elke Bartl arbeitete für Bayer bereits an Standorten in Kanada und Großbritannien.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	Die Firma Bayer besteht seit 2016 aus internationalen Teams.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	Der Daimler-Manager durfte nach seinem Fehlverhalten nicht mehr in China arbeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>