

## **Deutsche auf das Ausland vorbereiten**

**Die globale Wirtschaft bringt es mit sich, dass immer mehr Deutsche im Ausland tätig sind oder im Inland in einer multinationalen Umgebung arbeiten. Um das gegenseitige Verständnis zu steigern, gibt es interkulturelle Trainings. Torsten Eßer hat für capital.de an einem solchen Seminar teilgenommen.**

Verwundert schauen die 15 Teilnehmer des 4,5-Tage-Seminars "Interkulturelle Auslandsvorbereitung USA" in die Runde. Ihre Meinung über das Ergebnis des soeben miterlebten Rollenspiels widerspricht in vielen Punkten der des US-amerikanischen Trainers Tom. Geübt wurde eine vermeintlich einfache Alltagssituation: Die neu angekommenen Deutschen sollen sich ihrem amerikanischen Nachbarn vorstellen und so die Basis für eine gute Nachbarschaft legen.

Doch für Tom waren die Neuankömmlinge, ein reales Paar aus der Teilnehmergruppe, zu wenig informativ. Sie gaben für amerikanische Verhältnisse zu wenig persönliches preis und fragten auch kaum in diese Richtung. Ein Beispiel: Während Tom sehr schnell ins Gespräch einstreute, wie er seine Frau kennen gelernt hatte, gingen die Deutschen darauf nicht ein. Eine amerikanische Verhaltensweise beim Small-Talk ist eben, nicht direkt zu fragen, sondern thematisch in Vorlage zu gehen und zu warten, dass diese Punkte erfragt werden. So beginnen Missverständnisse, die privat ärgerlich sind, im Job aber oftmals zu großen Problemen führen.

### **Schulmeisterhafte Deutsche**

Dieses zu vermeiden ist das "Institut für Interkulturelles Management (IFIM)" in Rheinbreitbach bei Bonn angetreten. Die Mitarbeiter und Trainer verdienen seit 1990 ihr Geld damit, Fach- und Führungskräfte, die ins Ausland entsandt werden, mit ihren Partnern, auf das Gastland vorzubereiten: "Das interkulturelle Training hat in Deutschland mit Mitarbeitern aus der Entwicklungszusammenarbeit begonnen. Denn dort gefährdet die Missachtung kultureller Unterschiede den Projekterfolg. Als sich in den späten 80ern immer mehr deutsche Unternehmen im Ausland engagierten, kamen ein Kollege und ich auf die Idee, auch der Privatwirtschaft diese Dienstleistung anzubieten", erklärt Diplom-Psychologe Andreas Bittner, geschäftsführender Gesellschafter und Trainer am Institut. Das IFIM bietet auch Kurse für Mitarbeiter an, die im Inland in multinationalen Arbeitsgruppen tätig sind.

"Der penetrante Drang der Deutschen nach Authentizität, also alles direkt anzusprechen, ist für Amerikaner unerträglich", sagt Tom, eigentlich Thomas Krauss, ehemaliger Manager der Chase Manhattan Bank, mit einem Augenzwinkern. Auf Folien stellt er gegenüber, wie Small-Talk von beiden Seiten geführt und gegenseitig wahrgenommen wird. Das Ergebnis ist verheerend: Amerikaner halten uns in der Regel für schulmeisterhaft, nörglerisch und verzagt während wir sie als oberflächlich, angeberisch und naiv betrachten.

In den Seminaren des IFIM lernen die Teilnehmer vieles über grundlegende Unterschiede der Kulturen, ob dies nun die USA, Japan, China, Brasilien, arabische Länder oder andere betrifft. Afrika und West- und Osteuropa tauchen erstaunlicherweise im Programm nicht auf: "In der Gründungsphase haben wir einzelne europäische Länder angeboten, zum Beispiel Frankreich oder Spanien, aber das Angebot wurde nicht angenommen. Offensichtlich denken viele fälschlicherweise, dass für diese Länder eine Vorbereitung nicht nötig ist. Nach Afrika werden zu wenig Leute entsandt, das ist übrigens auch bei Russland der Fall. Dort gibt es noch zu wenig große Produktionsniederlassungen", erklärt Bittner den Mangel.

Das IFIM arbeitet nach der so genannten "Contrast-Culture-Methodik". Dabei werden die Teilnehmer von zwei Trainern gleichzeitig unterrichtet, einem In- und einem Ausländer, die durchaus nicht immer einer Meinung sein müssen. "Der Vergleich schafft den Kontrast. Der ausländische Trainer fungiert in den Rollenspielen als Sparringspartner der Teilnehmer", sagt Andreas Bittner.

### **Trainer ist ein harter Job**

In einem Verkaufsgespräch stellt Tom einen US-Einkäufer in der Automobilindustrie dar, dem der deutsche Teilnehmer sein neuestes Produkt verkaufen soll. Auch dieses Gespräch wurde von den Deutschen ganz anders wahrgenommen als vom Amerikaner. In den USA ist es für die Mitarbeiter wichtig zu wissen, mit wem man es zu tun hat, welche Position und somit Macht sein Gegenüber in seinem Unternehmen hat. Das Produkt oder die dahinter stehende Firma kommen an zweiter Stelle. Darum fragen sie viele persönliche Dinge und erwarten auch danach gefragt zu werden, nicht viel anders als beim privaten Small-Talk. Erst dann kommen sie zur Sache. Deutsche gehen zielstrebig auf ihr Anliegen und nicht auf den Gesprächspartner zu und scheitern deswegen oft, obwohl ihr Produkt oder Angebot nicht schlecht waren.

Durch die Rollenspiele können die Teilnehmer ihr Verhalten optimieren ohne sich jedoch zu amerikanisieren. Denn das Ziel ist nicht Amerikaner zu werden, sondern diese besser zu verstehen. Vor allem die ausländischen Trainer haben einen harten Job: "Sie müssen mental immer hin- und herspringen. So müssen sie sich während der Rollenspiele in eine Person verwandeln, die wenig Erfahrungen mit Deutschen hat. Denn spannend sind die Situationen, in denen unvorbereitete Partner aufeinander treffen. Gleichzeitig müssen sie aber in der Auswertung fähig sein, den Deutschen zu erklären, warum sie so gehandelt haben und das Konzept ihrer Kultur in einer fremden Sprache zu erklären. Es ist nicht einfach, auf deutsch amerikanisch zu handeln", erklärt Bittner.

### **Warum Auslandsentsendungen besser verlaufen, wenn auch der Partner gut vorbereitet ist**

Im Seminar sitzen auch fünf Ehefrauen. Auf diese angesprochen erklärt Bittner, dass der zentrale Punkt bei Schwierigkeiten der Entsandten Probleme mit dem Partner sind. Diese finden oft keine Arbeit, keine neuen Freunde, langweilen sich oder fühlen sich einsam: Abbruch des Aufenthalts oder eingeschränkte Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters durch private Frustration sind die Folge. Durch die Teilnahme der so genannten "Mitausreisenden" an einem Seminar können die Probleme aufgezeigt und gelindert werden. Denn sich einen befriedigenden Alltag im Ausland aufzubauen, erfordert nicht weniger interkulturelle Kompetenz, als dort einen neuen Job anzutreten. Zusätzlich werden viele praktische Tipps zum Gastland und zur Übersiedlung gegeben.

Trotzdem sind die Seminare thematisch eindeutig arbeitslastig, denn "das ist der Kernauftrag unserer Kunden", so Andreas Bittner. Ein Blick auf den Seminarplan belegt das: Punkte wie "Leadership", "Verhandlungsführung" und "Mitarbeitermotivation" überwiegen. Aber die "Mitausreisenden" ziehen auch Nutzen aus diesen Themen, weil "sie so besser verstehen, womit sich ihr Partner im Berufsleben herumschlagen muss, und weil das Verständnis füreinander wächst. Kultur hat außerdem einige Grundmuster wie zum Beispiel den Umgang mit Autoritäten. Mit denen werden die Mitausreisenden ebenso konfrontiert wie die Arbeitnehmer", ergänzt Bittner.

### **Nachbetreuung der Teilnehmer**

Sehr interessant für die Seminarteilnehmer ist die mögliche Nachbetreuung: Den Ausreisenden werden Ex-Teilnehmer als Ansprechpartner im Gastland genannt, die sie bei Problemen konsultieren können. So entsteht mit der Zeit ein großes Netzwerk von Informationsquellen im Ausland. Aber auch das Institut zieht Vorteile aus diesem Netzwerk: "Wir besuchen, aus ganz egoistischen Gründen, immer wieder ehemalige Teilnehmer, um gegen zu checken, ob das was wir in den Seminaren vermitteln, stimmt, hilfreich ist und die Realität widerspiegelt", so Andreas Bittner, der gerade von einem vierwöchigen USA-Aufenthalt zurückkommt. "Leider wird unser Internetforum noch erstaunlich wenig genutzt".

Obwohl der Nutzen für die Entsandten und ihre Unternehmen nachweisbar ist, erhalten nach Erhebungen von Consultingfirmen rund 80 Prozent der Betroffenen keine oder nur eine geringe Vorbereitung: "Vor allem im Mittelstand wird wenig in diese Richtung unternommen", sagt Bittner und ergänzt: "aber vielleicht erkennen die Chefs bald, dass die so genannte Globalisierung die Nutzung solcher Angebote immer notwendiger macht."

**Torsten Eßer: *Deutsche auf das Ausland vorbereiten. Reportage über ein Seminar zur Interkulturellen Auslandsvorbereitung* (Capital Online 05.09.2002)**