

Wissen erweitern durch Scheitern



Fraglos birgt die Globalisierung für die deutsche Wirtschaft große Chancen. Nachdem sich große Konzerne vor allem in den BRIC-Staaten (Brasilien, Russland, Indien, China) in Stellung gebracht haben, suchen nun verstärkt auch Mittelständler hier ihre Chancen. Alarmierend ist jedoch die große Zahl der Fehlschläge, die zeigt: Nur wer mit realistischen Erwartungen und gut vorbereitet ins weltweite Rennen startet, wird erfolgreich sein.

von Harald Schiller - Fix International Services - Newsletter Februar 2012

„Viele Menschen überschätzen die Globalisierung und ausgerechnet Firmenchefs liegen besonders stark daneben!“ erklärte 2011 Professor Dr. Pankaj Ghemawat, Managementguru und Hochschullehrer an der Business School München/Barcelona, in der Wirtschaftswoche. Dabei machte der renommierte Strategieberater deutlich, woran es häufig hapert, wenn Unternehmen mit ehrgeizigen Projekten im Ausland Schiffbruch erleiden: „Die meisten Menschen unterschätzen die Bedeutung von geografischer Entfernung sowie kulturellen Unterschieden.“ Bereits die kläglich gescheiterten Fusionen von Renault und Volvo, erst recht aber die von Daimler und Chrysler machten das deutlich. Statt der erhofften Synergien traten finanzielle Millionenverluste ein, starke Kratzer verblieben am Unternehmensimage. Bei beiden Projekten agierten internationale Konzerne, bei denen kaum interkulturelles Konfliktpotential vermutet worden war. Doch längst haben sich noch schwierigere Entwicklungs- und Schwellenländer zu zentralen Absatz- und Beschaffungsmärkten entwickelt. Die starke lokale Präsenz deutscher Unternehmen ist nötig, um beständig und mit Erfolg am Markt operieren zu können. Kein Wunder, dass die Zahl der Entsendungen von Expats bis 2020 um 50 Prozent steigen wird. Den größten Anteil an Expats werden dann junge – und häufig unerfahrene – Fach- und Führungskräfte stellen.

Zu diesem Ergebnis kommt eine Studie des Wirtschaftsberatungsunternehmens PricewaterhouseCoopers (PWC). Laut der Erhebung „Talent Mobility 2020“ wollen 80 Prozent der so genannten Young Potentials irgendwann im Ausland arbeiten – und zwar sowohl in Ländern mit etablierten als auch aufstrebenden Volkswirtschaften. Mit dem Ende des Jahrzehnts wird das Durchschnittsalter von Expatriates folglich niedriger als je zuvor. Einer aktuellen repräsentativen Studie zufolge scheitert jedoch jede zweite Entsendung an kulturellen und nationalen Konflikten mit dem Personal im Gastland – und an der Erfahrung der Beteiligten. 47 Prozent der Entsendungen müssen aufgrund der Unfähigkeit ausländischer Manager, die Kultur des Aufenthaltslandes zu verstehen, vorzeitig beendet werden. Persönlichkeitseigenschaften, insbesondere ungenügende Fähigkeit zur Anpassung, Überheblichkeit und Arroganz und persönlich-familiäre Probleme sind die wichtigsten Ursachen.

„Hier entstehen Konflikte, die über Wohl und Wehe entscheiden!“

Oft sind es einzelne Aspekte in der Zusammenarbeit: Welche Informationen müssen wem

und wann und wie detailliert gegeben werden, ist Eigenverantwortung oder Eigeninitiative erwartbar, wie direkt dürfen Fehler oder Probleme in Meetings thematisiert werden, welche Verhandlungsatmosphäre ist förderlich? Projekte werden in den seltenen Fällen aufgrund kritischer politischer Ereignisse vorzeitig abgebrochen. Meist scheitern sie, wenn die man

gelnde interkulturelle Kompetenz der deutschen Mitarbeiter unübersehbar geworden ist – und oftmals hohe Investitionskosten unwiederbringlich verloren sind. Zuvor haben die Globalisierung, Englisch als gemeinsame Sprache sowie die Verwendung moderner Telekommunikation die Verantwortlichen meist verleitet, komplizierte und kulturell heterogene Sachlagen zu harmonisieren – die Ähnlichkeitsfalle hat dann zugeschlagen, Wissen erweitern durch Scheitern ...

Das Kernproblem kleinerer und mittlerer Unternehmen (KMU) lautet: Es existieren attraktive Investitionsstandorte und lukrative Absatzmärkte im Ausland, aber wie sollen sie vorgehen, um diese Potenziale zu erschließen ohne sich dabei zu verheben? „Beschäftigte müssen frühzeitig für das Auslandsgeschäft fit gemacht werden. Eine begleitende Personal- und Organisationsentwicklung ist ein Muss. Sonst drohen teure Lernschleifen!“ erklärt Bettina Kertscher, Geschäftsführerin des Hamburger Kommunikationsdienstleisters Fix International Services, „natürlich sind auch Stärken-Schwächen-Analysen im Vorfeld wichtig, im Rahmen der konkreten Realisierung vor Ort müssen die richtigen Partner gefunden und organisatorische Veränderungen eingeleitet werden. Aber die Unternehmen haben es im Ausland nicht mit Projektplänen, Kennzahlen oder gesetzlichen Vorgaben zu tun. Die Realität ist die Zusammenarbeit mit der dortigen Bevölkerung. Das sind reale Kollegen, Vorgesetzte oder Untergebene. Hier entstehen Konflikte, die über Wohl und Wehe entscheiden.“ Häufig liegt einer „verfahrenen“ Situation eine fehlende Sensibilisierung für interkulturelle Unterschiede zugrunde. Beispielsweise wird das unterschiedliche Verständnis für Fristen und Termine unterschätzt. Die protestantische Arbeitsethik hat in Deutschland dazu beigetragen, dass sich jeder Mitarbeiter für seine streng definierten Aufgaben eigens verantwortlich fühlt. Doch in anderen Ländern erwarten die Mitarbeiter schlicht strengere Kontrollen durch die Vorgesetzten. Ein autoritärer Führungsstil steht dann für Kompetenz und Führungsstärke.

Die Deutschen werden wegen ihrer besonderen Charaktereigenschaften geschätzt

Worin aber bestehen die grundlegenden Unterschiede zwischen einer Managementaufgabe hierzulande und einer solchen im Ausland? Welche Eigenschaften und Eignungen sind in der Praxis für eine erfolgreiche Auslandstätigkeit unerlässlich? Eine Auslandstätigkeit unterscheidet sich - unabhängig vom Einsatzland – neben interkulturellen Themen, durch mehrere Größen von einer vergleichbaren Tätigkeit im Inland: Das Aufgabenspektrum ist in der Regel größer, der Verantwortungszuwachs ist häufig erheblich, die Arbeit in einer fremden Sprache ist herausfordernd, persönliche und familiäre Belastungen steigen. Persönliche oder familiäre Probleme, so die Erkenntnisse von Wissenschaftlern, führen am häufigsten zum Scheitern des Auslandseinsatzes, gefolgt von Boykott des Mitarbeiters durch einheimische Mitarbeiter. Für viele Deutsche gilt dabei: Sie bevorzugen direkte Kommunikation, sind sachorientiert, schätzen klare Strukturen und Regelwerke und eine straffe Zeitplanung.

Viele Deutsche sagen über sich selbst, sie seien ja „gar nicht typisch deutsch“. Doch gilt, dass in vielen Ländern die Deutschen gerade wegen ihrer besonderen Charaktereigenschaften geschätzt werden. Bettina Kertscher über eine effektivere Form der Selbstreflexion: „Es ist viel wichtiger, sich selbst zurückzunehmen und Situationen zu beobachten. Der erste Schritt muss die Reflexion über die eigenen Werte und das eigene Handeln sein. Was uns normal und selbstverständlich scheint, ist es im interkulturellen Kontakt meist keineswegs! Nur, wer sich auch selbst in Frage zu stellen gelernt hat, wird auch über Ländergrenzen hinweg beim Kontakt mit Menschen anderer Kulturen erfolgreich sein.“

Ansprechpartnerin:

Katrin Brass
Oberbaumbrücke 1
20457 Hamburg

Tel: +49 40 325525-24
Fax: +49 40 325525-20
E-Mail: kb@fix-services.com
www.fix-services.com / www.fix-interkulturell.de

Übersetzungen, Internationalisierung und Interkulturelle Kompetenz – die gelungene Vermittlung internationaler Inhalte ist seit 1946 die zentrale Aufgabe von Fix International Services GmbH. In dem monatlich erscheinenden Newsletter informiert das Unternehmen regelmäßig über neue Aspekte, Perspektiven und Entwicklungen aus allen Geschäftsgebieten rund um das Thema der Interkulturellen Business-Kommunikation: <http://www.fix-interkulturell.de/>