

## „Offenheit statt Scheuklappen!“



*Immer häufiger werden als Folge der Globalisierung Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen großer und mittelständischer Unternehmen ins Ausland entsandt. Zu den Aufgaben der Personalabteilungen gehört es, diese Einsätze durch die Auswahl geeigneter Dienstleister für interkulturelle Trainings vorzubereiten und während des Einsatzes den Expats als Ansprechpartner zur Verfügung zu stehen. Welche Herausforderungen damit verbunden sein können und welche Strategien Erfolg versprechen, berichtet Astrid Bischoff in diesem Newsletter-Interview.*

von Harald Schiller - Fix International Services –  
Newsletter Juni 2012

---

### Rubrik: **Interview mit Astrid Bischoff, Expertin für Personalentwicklung**

Astrid Bischoff hat in Göttingen mit den Hauptfächern Personalwirtschaftslehre, Arbeitsrecht und Wirtschafts- und Sozialpsychologie Sozialwissenschaften studiert. Bei Autoliv, einem international tätigem Automobilzulieferer für Insassenschutzsysteme, Sitzgurte und Airbags begleitete und steuerte Frau Bischoff Entsendungsprozesse unter Berücksichtigung der steuer-, sozialversicherungs- sowie arbeitsrechtlichen Aspekte. Dazu gehörte die Betreuung der Expatriates vor, während und nach dem Entsendeprozess. Sie rät, damit der Einsatz zu einem Erfolg wird, zu „Offenheit statt Scheuklappen!“

---

### **Frau Bischoff, Sie haben in die Auslandsentsendung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen vorbereitet und begleitet. Wie wichtig ist in der Vorbereitungsphase die Vermittlung interkultureller Kompetenzen?**

Astrid Bischoff: Sehr wichtig! Die Bedeutung interkultureller Trainings und die Notwendigkeit, vorab länderspezifische Kenntnisse erwerben zu müssen, werden in vielen Unternehmen noch immer unterschätzt. Es reicht nicht, auf die Erfahrungen zurückliegender Dienstreisen oder einiger Auslandskontakte zurückzugreifen. Wer mit ausländischen Kollegen, mit Kunden oder mit Geschäftspartnern zu tun hat, muss deren Kommunikationsverhalten kennen und um die Do's und Don't wissen. Wer in einen Fettnapf tritt, kann bereits beim ersten Mal irreparable Schäden verursachen – manchmal sogar, ohne dies überhaupt zu bemerken. Oft scheitern große Projekte an kleinen Ursachen. Je fremder uns eine Kultur ist, desto wichtiger sind interkulturelle Kompetenzen. Ich bin darüber hinaus sogar der Meinung, dass es auch für die Partner von Expats verpflichtend sein sollte, an entsprechenden Trainings teilzunehmen. Das ist kein „Nice to have“, sondern ein „Must!“

### **Warum ist die Unterstützung von Expats auch während des Einsatzes wichtig und wo liegen die größten Herausforderungen?**

Astrid Bischoff: Weil sie nicht das Gefühl haben dürfen, nur noch als Satellit im All zu schweben, sondern weiterhin zum Unternehmen in der Heimat zu gehören. Manchmal fühlen sich

die Entsandten in der neuen und fremden Umgebung isoliert. Bei Problemen müssen sie wissen, dass sie damit nicht allein sind. Oft helfen schon kleine Gesten, beispielsweise eine nette Mail zum Firmenjubiläum Geburtstag. Klar muss sein, dass diese Betreuung nicht nur die Personalabteilung leistet. Auch die ehemalige Abteilung oder der Chef des Expats müssen Ansprechpartner sein. Und auch wichtig ist es, schon frühzeitig zu klären, wie es nach der Rückkehr weitergeht – sonst kann es zu großen Enttäuschungen kommen.

### **Interkulturelle Agenturen sind in den letzten Jahren wie Pilze aus dem Boden geschossen. Worauf sollten Unternehmen bei der Auswahl besonders achten?**

Astrid Bischoff: Die Trainer sollten Natives sein oder zumindest lange Zeit im Entsendungsland gelebt haben. Ich habe viele Trainings koordiniert und weiß: Wer zum Beispiel aus Russland kommt, kann die interkulturellen Essentials auch authentischer rüberbringen. Denn auch durch Anekdoten und einen großen Erfahrungsschatz wird ein Seminar lebendig. Hierbei kommt es auf die richtige Mischung von Interaktion und Information an. Wobei wichtig ist, dass die Trainer auch für Fragen jeglicher Art offen sind und sich nicht persönlich angegriffen fühlen.

### **In welchem Ruf stehen deutsche Manager im Ausland und gibt es Empfehlungen, die Sie ihnen mit auf den Weg geben können?**

Astrid Bischoff: Unser Ruf ist besser, als wir denken. Deutsche gelten weltweit als echte Experten, die wissen, wovon sie reden. Das wird sehr geschätzt. Als typisch deutsch gelten der sachliche Austausch und der Ehrgeiz, ein Thema voranzubringen. Oft müssen deutsche Manager aber lernen, auch ihre Persönlichkeit in den Austausch mit einzubringen.

### **Welche Eigenschaften sollten Manager mitbringen, die über einen Arbeitseinsatz im Ausland nachdenken?**

Astrid Bischoff: Eine hohe interkulturelle Sensibilität und die Fähigkeit, offen auf andere Menschen zugehen zu können. Wichtig ist es, nicht nur in eine Richtung zu denken. Wer fachlich top ist, kann in guten Seminaren lernen, worauf es darüber hinaus ankommt. Kurz gesagt: Offenheit statt Scheuklappen.

### **Zahllose Auslandsprojekte sind in der Vergangenheit gescheitert, weil sich die Expats in einer fremden Umgebung nicht einleben konnten und anschließend die Chemie zwischen verschiedenen Arbeitskulturen nicht stimmte.**

Astrid Bischoff: Ich rate dringend, sich vorher im Entsendeland umzuschauen und auch das Unternehmen kennen zulernen, in dem man tätig werden will. Dazu gehören Stadtführungen und – wenn die Familie mit kommt – Besuche von Kindergärten oder Schulen. Hilfreich sind auch Gespräche mit erfahrenen Expats, die bereits Land und Leute kennen gelernt haben. Und nicht zu unterschätzen sind bürokratische Hürden. Ich habe immer wieder erlebt, dass es überraschende Schwierigkeiten mit Arbeitsgenehmigungen gab.

### **Gemischte Teams werden in der Zukunft immer häufiger der Regelfall sein. Bedeutet Diversität grundsätzlich einen Vorteil – und worin bestehen die Herausforderungen?**

Astrid Bischoff: Die Erfahrung zeigt, dass gemischte Teams effektiver sind besser funktionieren! Aber man muss sich klar über mögliche Probleme sein. Besonders Techniker Fachexperten mit technischem Hintergrund unterschätzen vergessen häufig die menschliche Dimension solcher Konstellationen. Das führt zu Konflikten. Gefragt ist jemand, der die Zügel in der Hand behält und das notwendige Fingerspitzengefühl besitzt. Zu empfehlen ist der Besuch von Teamentwicklungsseminaren.

## **Gab es in Ihrem Berufsleben etwas, das Sie als Personalerin bei Auslandsentsendungen überrascht hat?**

Astrid Bischoff: Oft sind die Erwartungen von Expats mit Blick auf ihren Einsatz sehr hoch. Die Personalabteilung ist jedoch nur Dienstleister. Ein Expat muss selbstständig agieren können und darf nicht erwarten, dass ihm alles abgenommen wird.

---

### **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/>*