

Unternehmen suchen vermehrt den Geschäftserfolg in Asien – viele scheitern: Um die Expatriates kümmert man sich nicht und die Führungskultur ist ungeeignet. **Hanne Seelmann-Holzmann, eine der führenden Expertinnen für interkulturelle Kompetenz, im Gespräch.**



„Es ist ein Jammer-tal“

Frau Seelmann, ist ein Auslandsaufenthalt von mehreren Jahren für einen Mitarbeiter tendenziell eher ein Karriereturbo oder ein Abstellgleis?

Die Gefahr, dass ein Auslandsaufenthalt zur Sackgasse wird, ist sehr groß.

Was sind dafür die Gründe?

Es sind eben schlicht und einfach keine Konzepte da und es werden oft Ad-hoc-Lösungen praktiziert: Man braucht einen Mitarbeiter für das Ausland, der Mayer erklärt sich bereit. Der kämpft sich dann so durch – ohne große Unterstützung durch die Mutterfirma. Schließlich kommt er zurück und es herrscht wieder großes Schweigen. Dann stellt sich die Frage: Was machen wir nun mit ihm? Bei mittelständischen Betrieben kommt natürlich auch häufig hinzu, dass die Firmen nicht so viele Stellen haben, die für einen qualifizierten Expatriate in Frage kommen.

Schaut man sich Erfahrungsberichte von vielen Expatriates an, kann man einen großen Frust feststellen, weil sie sich zum Beispiel von der Zentrale im Stich gelassen fühlen.

Ich erlebe das auch in meiner Berater-tätigkeit. Ich bereite viele Expatriates vor und bin mit den meisten auch noch in Kontakt, wenn sie wieder zurückkommen. Es ist oft ein Jammer-tal.

Was müsste denn bei einer anstehenden Rückkehr passieren, damit eine erfolg-

reiche Integration stattfinden kann? Und wie kann ein Unternehmen vom Wissen des Expatriate profitieren?

Erstmal muss man aktiv auf diesen Mitarbeiter zu gehen und ihn unterstützen, ihn beispielsweise fragen: Was brauchst du denn für Hilfe? Und dann nach der Rückkehr, sollte das Wissen des Expatriate erfasst, ausgewertet und offengelegt werden, beispielsweise im Intranet der Firma. Hilfreich finde ich auch, dass solche erfahrenen Mitarbeiter in der Vorbereitung von neuen Expatriates eingebunden werden.

Wie sieht es mit der Vorbereitung auf die Entsendung aus? Läuft die besser als die Integration der Rückkehrer?

Eher nicht. Bei der Entsendung werden maximal 30 Prozent der Leute vorbereitet. Die Vorbereitung sieht dann so aus, dass man sich bei den Massen Anbietern einen Kurs sucht oder firmenspezifische Vorbereitungen von einem, maximal zwei Tagen bekommt. Und das sind dann schon positive Beispiele. Die meisten werden völlig unvorbereitet ins Ausland geschickt. Wichtig wäre aber ebenso, dass man die Mitarbeiter während ihrer Auslandstätigkeit begleitet – zumindest am Anfang. Das erlebe ich immer wieder, dass es für die Expatriates einfach die Sicherheit vergrößert, wenn sie bei ungewohnten Problemen noch mal nachfragen können.

Ein Großteil der Unternehmen ist international aufgestellt. Ist denn die Personalentwicklung der Teil, der hinsichtlich der Internationalisierung am meisten hinterherhinkt?

Da kommt es darauf an, was man unter Internationalisierung versteht. Wenn man darunter versteht, dass man Englischkurse für die Mitarbeiter ansetzt, dann werden die Personalentwickler sicherlich sagen, sie seien international orientiert. Selbstbild und Realität klaffen jedoch häufig weit auseinander. Vieles ist lediglich Theorie. Meiner Erfahrung nach gibt es in 20 bis 30 Prozent der Firmen engagierte Personalentwickler, die wirklich eigeninitiativ das Thema angehen.

Gibt es da große Unterschiede zwischen Konzernen und mittelständischen Unternehmen?

Meiner Ansicht nach ja. Ich erlebe die innovativen und engagierten Mitarbeiter eher in den mittelständischen Unternehmen. Bei den Global Playern, die jeden Tag in der Zeitung stehen, kann man oft beobachten, dass viele tolle Konzepte keine praktische Anwendung finden, weil Abteilungen nicht selten unverbunden nebeneinander existieren. Und man hört dort häufig das Argument der Holschuld, nach dem Motto: Wir machen was, aber die Expatriates müssen sich auch eigeninitiativ kümmern.

»Die Personaler haben häufig gar keine Auslandserfahrungen.«

In den mittelständischen Betrieben ist es hingegen eher der Fall, dass die Personalentwickler ihre Konzepte richtig aktiv verkaufen und auf die Mitarbeiter, die für einen Auslandsaufenthalt in Frage kommen, direkt zu gehen.

Ist das Grundproblem in vielen Unternehmen, dass die Firmenkultur einfach nicht international genug ist, dass sie noch zu sehr am Mutterland haftet?

Die Unternehmen würden ihnen alle widersprechen. Sie würden alle sagen, wir sind international ausgerichtet. Man versteht jedoch oft nicht, dass es für eine anspruchsvolle Aufgabe – beispielsweise in Asien – mehr braucht, als

über Internationalisierung zu reden. Die muss gelebt werden und Bestandteil der Unternehmenskultur sein wie beispielsweise die Qualitätssicherung oder dergleichen. Die Internationalisierung sollte alle Bereiche durchziehen. Hinsichtlich der Personaler muss man allerdings sagen, dass sie häufig keine Auslandserfahrungen haben. Und die Mehrzahl ist auf die nationale Tätigkeit beschränkt. Die können sich gar nicht vorstellen, was ihre Kollegen im Ausland zu leisten haben.

Wenn wir jetzt mal speziell auf Asien schauen, gehen die Unternehmen ihrer Erfahrung nach noch oft blauäugig in diese Märkte? Also blauäugig in dem Sinne, dass man sich nicht genügend auf die kulturellen Unterschiede vorbereitet.

Die meisten würden diese kulturellen Unterschiede bestreiten. Schauen Sie nur auf solche gängigen Ausdrücke wie globales Dorf. Was suggeriert das? In einem Dorf kenne ich mich aus. Alles ist überschaubar. Es gibt zudem den Begriff der One-World-Culture und nicht selten den Glauben an den Siegeszug westlicher Werte. Ich bezweifle deshalb, dass die meisten diese kulturellen Unterschiede erwarten.

In China, Japan oder Korea beispielsweise sprechen die Geschäftspartner meistens Englisch, die sind angezogen wie im Westen, tragen Anzug und Krawatte, fahren westliche Autos – und dann schnappt die Ähnlichkeitsfalle zu. Das führt dazu, dass auf der Ebene der Führungskräfte oft nicht das notwendige Problembewusstsein vorhanden ist. Wenn die betroffenen Mitarbeiter eine Unterstützung bei der Vorbereitung eines Auslandsaufenthalts fordern, lehnen Führungskräfte das dann als unnötig ab.

Werden denn die Schlüsselpositionen – zum Beispiel in chinesischen Tochtergesellschaften – in der Regel noch von Deutschen besetzt?

Das kommt darauf an und ist zum Beispiel abhängig von der Größe des Unternehmens. Im Moment sind aber noch sehr viele Schlüsselpositionen in deutscher Hand. Man setzt zunehmend aber ebenfalls auf lokale Kräfte. Das hat nicht zuletzt auch Kostengründe. Expatriates sind sehr teuer.

Sie schreiben in Ihrem Buch von der Cultural Intelligence als Schlüssel für den Bau der Windräder im globalen Sturm. Diese kulturelle Intelligenz basiert auf den Säulen Cultural Codes,

Intercultural Competence und Diversity Management. Das klingt nach einer aufwendigen Veränderung der Unternehmenskultur...

Es stellt sich eben die Frage: Passe ich mich an und zwar auch strategisch oder zahle ich langfristig eine teure Zeche. Ich denke, dass viele Ressourcen für diese Cultural-Intelligence-Strategie bereits im Unternehmen vorhanden sind. Es gibt häufig Mitarbeiter, die sehr viel Erfahrung und Wissen haben. Dieses Wissen muss ich offen legen, nutzen und koordinieren. Sie können das durchaus mit einer Zertifizierung vergleichen. Da werden auch Prozesse, die Mitarbeiter wie selbstverständlich verrichten, beschrieben. Man spart letztendlich sehr viel Geld, weil man dieses zeitintensive learning-by-doing vermeidet.

Wer ist in der Regel der Treiber einer solchen Cultural-Intelligence-Strategie?

Es sollten die Führungskräfte sein. Aber bei einem so umfassenden Konzept sind natürlich mehrere Stellen gefragt. Da könnten auch die Personalentwickler eine wirklich gute Reputation erwerben. ***Schwierig wird es wahrscheinlich, mit konkreten Zahlen den Erfolg zu belegen.***

Das kann passieren. Aber auf der anderen Seite gibt es meistens die negativen Beispiele, wenn man bilanzieren muss, was es kostet, ein falsches Mitarbeiterkonzept für Asien zu haben oder eine hohe Mitarbeiterfluktuation.

Zum Thema Fluktuation: In China gilt diese als relativ hoch. Wieso ist das so?

Wenn man Führungskräfte dazu befragt, dann sagen die in der Regel, allein das Geld sei ausschlaggebend. Ein chinesischer Mitarbeiter würde für hundert Euro mehr im Monat die Firma wechseln. Das ist nicht wahr.

Was ich aus meiner Erfahrung sagen kann und was man auch in Studien findet, ist die hohe Bedeutung eines guten Arbeitsklimas für chinesische Mitarbeiter. Sie wollen jedoch nicht – wie in Deutschland – das selbstständige und eigenverantwortliche Arbeiten. In China ist die Firma eine Familie, da gibt es einen Papa und der leitet mich ständig an, kontrolliert und begleitet mich. Diese Aufgabe wollen deutsche Führungskräfte vor Ort nicht leisten. Die Mitarbeiter fühlen sich dementsprechend alleine gelassen.

Die hohe Fluktuation liegt also an einer inkompatiblen Kultur in Bezug auf die Mitarbeiterführung. Zusätzlich gilt:

Die qualifizierten chinesischen Mitarbeiter sind enorm gefragt. In China herrscht Fachkräftemangel auf allen Ebenen. Da gibt es eine große Konkurrenz unter westlichen Unternehmen und es kommen noch die chinesischen Firmen dazu. Und wenn ich mich als Mitarbeiter nicht wohlfühle in einem westlichen Unternehmen, dann fällt ein Wechsel leichter.

»Mich fasziniert diese lebenslange Bildungsorientierung.«

Die Etablierung einer nicht kompatiblen Führungskultur, ist das einer der häufigsten Fehler, der gemacht wird?

Für mich ja. Viele Unternehmen berücksichtigen nicht, dass dieser Markt anders strukturiert ist und sie es mit anderen kulturell und gesellschaftlich bedingten Werten zu tun haben. Ich habe schon deutsche Personalentwickler auf großen Kongresse gehört, die ganz stolz erzählt haben, dass sie ihre Mitarbeiterführungskonzepte vom Westen übertragen. Das ist wie mit einem Golfschläger auf den Tennisplatz zu gehen.

Man hat zuletzt viel von der Disziplin der Chinesen gelesen. Sind Chinesen tatsächlich die fleißigen Mitarbeiter, die nicht aufgeben, stets an einer Sache dran bleiben?

Absolut. Das ist das zentrale Kennzeichen des Konfuzianismus: lebenslanges Lernen. Konfuzius sagt: Nur die Bildung unterscheidet den Menschen vom Tier und nur ein gebildeter Mensch ist ein zivilisierter Mensch.

Das, was in dem Buch der sogenannten Tiger Mum Amy Chua beschrieben wurde, das wird so praktiziert. Und man muss wissen: Auch die Kinder finden das in der Regel richtig. Wenn Sie eine 14-Jährige fragen, ob sie nicht mit ihren Freunden spielen will, würde die Sie verständnislos anschauen: Ich muss doch jetzt lernen, ich muss es doch zu etwas bringen im Leben.

Was fasziniert Sie vor allem an der chinesischen Kultur?

Mich fasziniert diese lebenslange Bildungsorientierung. Ich möchte nicht die chinesischen Lehr- und Disziplinierungsmethoden übernehmen. Aber

was wir lernen können, ist, sich klar zu machen, dass Wissen Zukunftsfähigkeit bedeutet.

Wenn Sie einen Blick in die Zukunft wagen, werden sich die deutsche und die chinesische Gesellschaft hinsichtlich ihrer Werteorientierung aufeinander zu bewegen?

Ich glaube nicht, dass sich die deutsche Gesellschaft auf die chinesischen Werte zu bewegen wird. Wir haben unsere abendländischen Werte, die in einem bestimmten historischen Kontext entstanden sind und das ist auch gut so. Die Herausforderung für uns ist, die anderen Werte als gleichberechtigt zu akzeptieren und das fällt uns schwer.

Die Chinesen wiederum sind Pragmatiker und sie werden alles übernehmen, was ihnen nutzt. Notfalls wird es chinesisch-spezifisch adaptiert. An dieser Stelle wird es aber auch nicht zu großen Veränderungen kommen, sondern es wird spannend sein zu beobachten, welche Schnittmengen es in der Zusammenarbeit und im Kontakt geben wird. Und die müssen so gestaltet werden, dass wir mit unseren Werten damit leben können und die Chinesen mit ihnen. Das ist Herausforderung genug.

Das Interview führte Jan C. Weilbacher

Hanne Seelmann-Holzmann

Sie gehört zu den renommiertesten Culture Competence-Experten für den asiatischen Raum. Hanne Seelmann-Holzmann ist Buchautorin, Beraterin sowie Gastdozentin an der International Business School in Nürnberg. 2009 wurde sie zudem zur EU-Botschafterin für Unternehmerinnen ernannt. Die Soziologin und Wirtschaftswissenschaftlerin spezialisierte sich auf den Kulturvergleich zwischen Asien und Europa. Von 1982 bis 1993 leitete sie zahlreiche Forschungsprojekte in internationalen Projektgruppen in verschiedenen Ländern Asiens. Seit 1994 ist sie als Beraterin selbstständig. Sie veröffentlichte zahlreiche Fachartikel und mehrere Bücher rund um das Thema „Geschäftserfolg in Asien“. Das von ihr entwickelte Instrument der Cultural Intelligence gilt als führend im Bereich der interkulturellen Arbeit in Betrieben. Es verbindet die Elemente Culture Codes, Intercultural Competence und Cultural Diversity.