

## Wechsel des Kulturkreises

# Kein Schock in der Fremde



**Anne-Katrin Schulz**  
ist Unternehmenssprecherin der auf Entsendeberatung und Auslandsversicherungen spezialisierten BDAE-Gruppe, Hamburg.

**Eine diffuse Vorstellung vom sog. Kulturschock dürfte fast jeder haben. Doch was genau geht vor sich, wenn Geschäftsreisende und Entsandte den Kulturkreis für eine gewisse Zeit wechseln? Und wie lassen sich psychische Umstellungsschwierigkeiten vermeiden oder zumindest abfedern? Die Erfahrungen ehemaliger Expats zeigen: Interkulturelle Vorbereitung und das Bewusstsein deutscher Kulturstandards helfen.**

### 1 Viele scheitern

„Wer als Ausländer in China geschäftlich etwas erreichen will, muss sich von der Vorstellung lösen, etwas bestimmen zu können.“ Diese simple, aber effektive Einstellung hat Diplom-Ingenieur Herbert Martin während seiner Entsendung nach China durch einen Automobilkonzern nicht nur den Kulturschock erspart, sondern auch seine Projekte zum gewünschten Erfolg geführt. Während Martin sich schnell in der neuen Umgebung zu recht fand, sah er viele seiner Kollegen scheitern und die Entsendung vorzeitig abbrechen. Die Gründe waren immer dieselben: Entweder sie unterschätzten die kollektive Intelligenz der chinesischen Mitarbeiter und legten einen unangemessenen Führungsstil an den Tag oder sie – und oft auch ihre mitgereisten Angehörigen – hatten erhebliche Integrationsprobleme aufgrund der kulturellen Unterschiede.

Die Statistik untermauert die gängigen Erfahrungen: Laut einer groß angelegten Erhebung des Economist Verlags aus dem Jahr 2010 ist jede zweite vorzeitig abgebrochene Entsendung auf kulturelle oder nationale interkulturelle Konflikte innerhalb der Belegschaft zurückzuführen, s. **Grafik 1**. Fast genauso häufig gaben die befragten Unternehmen die Unfähigkeit der ausländischen Manager, die lokale Kultur zu verstehen, als wichtigsten Grund für das Scheitern an. In einer ähnlichen Umfrage der Wirtschaftsberatungsgesellschaft Deloitte aus dem Jahr 2008 nannte die Mehrheit als Hauptursache für den Abbruch des Auslandsaufenthalts Eingewöhnungsschwierigkeiten der begleitenden Familien.

Herbert Martin bestätigt diesen Punkt: „Eine wichtige Rolle spielt etwa, dass China noch nicht den gleichen Komfort und vergleichbare hygienische Bedingungen hat wie Deutschland. Viele Europäer unterschätzen das. Es fehlen Familie, Freunde, generell soziale Kontakte und sie sprechen die Sprache nicht – eine Menge Frustrationspotenzial.“ Wenn sich die begleitenden Expat-Partner – in den meisten Fällen sind es Frauen – innerhalb der Community dann regelmäßig ihr Leid klagen, wachse der Frust und parallel dazu der Druck auf den Entsandten. „Ich habe Partnerschaften zerbrechen und Entsendungen vorzeitig enden sehen, weil die Familie auf einer Rückkehr bestand. Auch für das entsendende Unternehmen ist das katastrophal“, so Martin weiter.

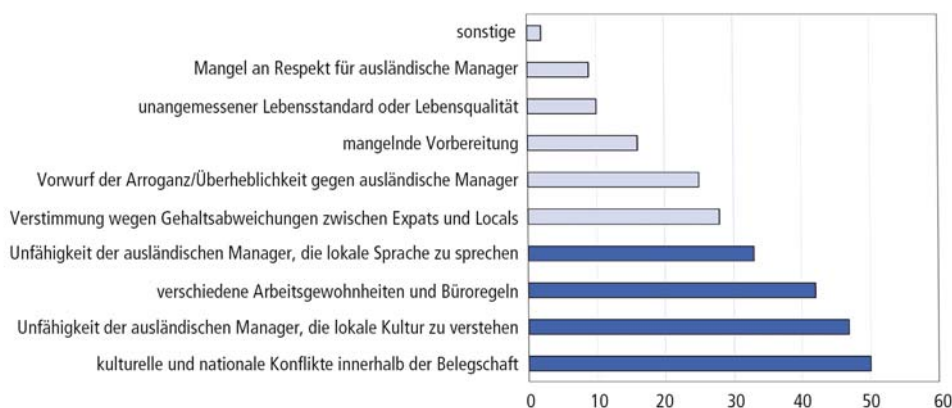
### 2 Auf Honeymoon folgt Fremdkulturschock

Kulturwissenschaftler nennen dieses Krisenphänomen Fremdkulturschock. Er folgt für gewöhnlich kurze Zeit nach der Ausreise aus dem Heimatland und einer sog. Honeymoonphase, s. **Grafik 2** auf S. 349. In dieser Periode sind die meisten Geschäftsreisenden und Expatriates noch euphorisch und fasziniert von all den neuen Eindrücken. Das Exotische nehmen sie zunächst als Bereicherung und spannende Erfahrung wahr. Auch die Motivation, das Projekt zügig und erfolgreich umzusetzen, ist an diesem Punkt noch sehr stark ausgeprägt.

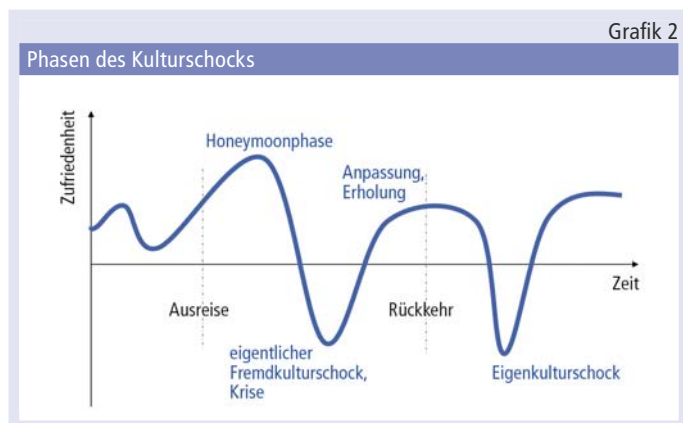
Wie lange diese Phase anhält, lässt sich pauschal nicht beziffern – dies ist abhängig von der Aufenthaltsdauer und individuellen Faktoren. Auch die

Grafik 1

Gründe für das Scheitern von Entsendungen



Grafik 2



Daten: The Economist Intelligence Unit Limited, 2010

danach häufig einsetzende Frustration, das Gefühl, völlig fremd und fehl am Platz zu sein – der Kulturschock –, variiert je nach Menschentyp und interkultureller Kompetenz des Betroffenen.

### 3 Die richtige Personalauswahl

Wenn Entsendungen bspw. aufgrund mangelnder interkultureller und sozialer Fähigkeiten scheitern, liegt dies oft auch am Auswahlprozess der Personalverantwortlichen. Der ideale Expatriate-Zyklus bzw. die perfekte Entsendung startet mit der Personalauswahlphase (s. [Checkliste](#) auf S. 350).

Neben der fachlichen Eignung sollten Personaler die soziale Qualifikation des potenziellen Expats im Blick behalten, denn sie ist bereits Teil der sog. interkulturellen Kompetenz. Diese setzt sich Experten zufolge aus drei wesentlichen Dimensionen zusammen:

- Zum einen gibt es die kognitive Ebene: „Diese besteht bspw. aus dem erworbenen Wissen um eigen-, fremd- und interkulturelle Prozesse sowie aus der Fähigkeit, sich und sein Handeln selbst infrage zu stellen“, erläutert Barbara Heyken, Expertin für interkulturelles Training bei der BDAE.
- Zum anderen spielt die verhaltensbezogene Dimension eine ebenso wichtige Rolle. In dieser Ebene befinden sich u. a. der Wille und die Fähigkeit, zu kommunizieren, Konfliktlösungsstrategien zu finden sowie Vertrauen zu fremdkulturellen Interaktionspartnern aufbauen zu können. „Das bedeutet, wer bereits hierzulande große Schwierigkeiten hat, sich in ein Team zu integrieren oder dieses zu führen, wird mit großer Wahrscheinlichkeit in einem fremdkulturellen Arbeitsumfeld noch größere Probleme bekommen“, meint Heyken.
- Ähnliches gilt für die dritte – die affektive – Dimension. Diese beschreibt individuelle Eigenschaften, wie Empathie, Vorurteilsfreiheit und Offenheit gegenüber anderen Kulturen, sowie die interkulturelle Lernbereitschaft.

#### Praxistipp

Unternehmen ist zu empfehlen, bei der Auswahl des passenden Mitarbeiters die Schlüsselmerkmale der drei Dimensionen als Grundlage zurate zu ziehen.

### 4 Deutsche Standards werden geschätzt

Grundsätzlich sollten Arbeitgeber in dem im Vorfeld analysierten Kosten-Nutzen-Verhältnis des geplanten Auslandseinsatzes interkulturelle Kompetenz stark berücksichtigen. Denn Tatsache ist: Auslandsprojekte und Geschäftstermine mit Partnern in China, Dubai oder Amerika stehen und fallen sowohl mit der fachlichen als auch mit der interkulturellen Qualifikation des entsandten Arbeitnehmers.

Diese Erfahrung hat auch Jan Ebersold gemacht, der mehrere Jahre von einem Automobilkonzern nach Sao Paulo entsandt wurde, um Restrukturierungsmaßnahmen vor Ort umzusetzen. Dazu gehörte u. a., an sinnvoller Stelle Personal abzubauen und das Händlernetz zu reduzieren. Keine leichte Aufgabe, wie Ebersold einräumt: „In Südamerika sind die Grenzen zwischen Privat- und Berufsleben oft fließend. Das äußert sich etwa in privaten Einladungen zum Grillen mit Caipirinha ins Zuhause der Mitarbeiter oder geschenkten Karten zum Fußballspiel. So entsteht natürlich eine persönliche Nähe, die zu einer Konfliktsituation heranreift, wenn es darum geht, Entlassungen auszusprechen“, erinnert der Manager sich. Ebersold gelang es, diese interkulturellen und zwischenmenschlichen Konflikte professionell zu lösen. Dabei halfen ihm einerseits seine vorherigen Dienstreisen nach Südamerika und eine gute Vorbereitung in Bezug auf Sitten und Gebräuche der Südamerikaner sowie andererseits seine persönliche Devise, stets hart in der Sache, aber den Menschen gegenüber immer empathisch zu handeln. Er stellte fest, dass interkulturelle Kompetenz keineswegs bedeutet, sich nach dem Kulturkreiswechsel komplett an die Verhaltensweisen der Gastkultur anzupassen. Im Gegenteil: „Viele deutsche Kulturstandards, bspw. Pünktlichkeit, Präzision und Zuverlässigkeit, werden weltweit geschätzt und dementsprechend auch von deutschen Geschäftsreisenden und Expatriates erwartet oder sogar eingefordert“, weiß Kulturexpertin Heyken. Dies kann der ehemalige Automobil-Manager bestätigen: „Die lokalen Mitarbeiter erwarten eine gewisse Autorität von ihrem Chef. Der Boss soll auch entscheiden.“ Was Ebersold besonders herausforderte, war die südamerikanische Lässigkeit, die seine Geduld auf eine harte Probe stellte. Hinzu kommt, dass Südamerikaner – wie viele andere Kulturen, darunter auch Asiaten – einen indirekten Kommunikationsstil pflegen und damit Anweisungen oder Botschaften aus einem Kontext heraus vermitteln. Für deutsche Geschäftsreisende, die Klarheit und Direktheit schätzen, kann dies oft zur Verzweiflung führen.

### 5 Finanzielle und andere Risiken

Wenn aufgrund mangelnden interkulturellen Bewusstseins Auslandsprojekte vorzeitig und erfolglos abgebrochen werden müssen, bedeutet dies oft einen großen finanziellen Verlust. Zum Expatsgehalt kommen – abhängig von der Position und dem entsprechenden Entsendeland – u. a. Kosten für den Umzug, für Heimat- und Geschäftsreisen, Dienstwagen und vieles mehr. Je nach Größe der eventuell begleitenden Familie erreichen diese Ausgaben ein Vielfaches.

Mangelnde interkulturelle Vorbereitung kann aber auch weitaus fatalere Folgen haben, etwa wenn man Mitarbeiter in Risikogebiete oder Krisenregionen, wie Afghanistan, Libyen oder Nigeria, entsendet. Dies sind keine exotischen Exempel, sondern alltägliche Kulturkreiswechsel aus Deutschland heraus, dessen Technologie und Baufertigkeit weltweit gefragt sind. Entführungen oder gewalttätige Zwischenfälle finden häufiger statt, als es der Öffentlichkeit bewusst ist.

#### Wichtig

Manches negative Ereignis lässt sich dank einer interkulturellen Vorbereitung vermeiden. Wird aber publik, dass der Arbeitgeber eine hinreichende Vorbereitung seiner Mitarbeiter versäumt oder als unwichtig eingestuft hat, droht neben dem finanziellen auch ein erheblicher Imageschaden.

Die Grenzen zur Fürsorgepflicht sind dabei fließend. Grundsätzlich gibt es keine gesetzliche Verpflichtung für Unternehmen, zu entsendende Arbeitnehmer interkulturell zu schulen. Passiert jedoch ein tragisches Unglück und es kommt zum Rechtsstreit, befindet sich die betreffende Firma schnell in einer Grauzone, die vor Gericht bewertet wird.

## 6 Vorbereitung mildert Kulturschock und Risiken ab

Eine vernünftige Vorbereitung ist also mehr als sinnvoll. Hier kann etwa ein interkulturelles Training helfen, das neben landestypischen Fakten vor

allem für zwischenmenschliche Konflikte sensibilisiert. Dabei ist es ratsam, die mitreisenden Familienangehörigen in ein solches Training einzubeziehen.

Kulturwissenschaftler sind sich inzwischen einig: Nur wer seine eigenen Kulturstandards kennt und für sich verinnerlicht hat, dass diese nicht universell gelten, ist in der Lage, die eigene kulturelle Brille abzulegen und sich auf das neue Umfeld einzustellen.

### Checkliste

#### Der ideale Expatriate-Zyklus

Expatriate wird niemand von heute auf morgen. Dennoch werden viele Auslandsentsandte sehr kurzfristig und oft mit unzureichender Vorbereitung in das Einsatzland geschickt – ein Umstand, der den Kulturschock begünstigen und die Entsendung gefährden kann. Idealerweise durchläuft ein potenzieller Entsandter einen Vorbereitungsprozess von mindestens sechs Monaten. In dieser Zeit – und während der Entsendung – lösen unterschiedliche Phasen einander ab:

#### ■ Vor der Auslandstätigkeit

##### Phase 1 – Auswahlprozess (mindestens sechs Monate vor der Entsendung):

- Eignungsprüfung des Mitarbeiters (soziale Kompetenz, fachliche Qualifikation, Gesundheit)
- Definition der Auslandstätigkeit (Welchen Job soll der Expat im Ausland ausüben?)
- Definition der Entsendeziele (Soll ein Projekt umgesetzt werden, z. B. Einführung eines neuen Softwaresystems? Soll eine Niederlassung gegründet werden? Sollen lokale Vertriebsstrukturen aufgebaut werden?)

##### Phase 2 – Look-and-See-Trip (unmittelbar nach Kandidatenauswahl):

- Mitarbeiter reist für eine Woche in das Entsendeland (ggf. mit Familie)
- prüfen, ob ein längerer Aufenthalt im Gastland infrage kommt (Klima, interkulturelle Bedingungen, Infrastruktur)
- erstes Kennenlernen der ausländischen Firma oder – bei Niederlassungsgründung – erstes Treffen mit Kontaktpersonen und Partnern

##### Phase 3 – Vorbereitungsphase:

- Erstellen von Checklisten in der Personalabteilung und Klärung von Verantwortlichkeiten (Welche Aufgaben werden im Home und welche im Host übernommen?)
- Frage: Geht die Familie mit dem Expat ins Ausland? (evtl. Dual-Career-Problem)
- Ausarbeitung des Entsendevertrags (Dauer, Vergütung, Zulagen, Positionsbeschreibung des Expats, Rückkehrklausel)
- Klärung des sozialversicherungsrechtlichen Status des Expatriates (Möglichkeit des Verbleibs im deutschen SV-System oder Notwendigkeit des Übertretens in das System des Gastlandes, ggf. Abschluss von Zusatzversicherungen)
- Klärung des steuerrechtlichen Status (Payroll: Zahlt deutsche Muttergesellschaft oder ausländische Niederlassung das Gehalt? Bleibt der Wohnsitz des Expats bestehen?)
- Gesundheitsprävention (z. B. Impfungen, ggf. Empfehlungen des Tropeninstituts, Gesundheitscheck)
- interkulturelles Training

- falls erforderlich: Sprachkurs
- Einbeziehen eines Relocation-Partners (Wohnungssuche, Umzug, Suche nach Schulen, Kindergärten etc.)

#### ■ Beginn der Auslandstätigkeit

##### Phase 4 – Eingewöhnungsphase/Integration:

- letzte Abstimmungen mit dem Relocationpartner
- Kennenlernen der Unternehmenskultur und -strukturen sowie des Arbeitsteams; bei Niederlassungsgründung: Treffen mit Partnern/Sponsoren, Zusammenstellung des Teams, operativer Beginn des Auslandsengagements
- interkulturelle Eingewöhnung (Ziel: Abmilderung eines eventuellen Kulturschocks)
- Aufbau sozialer Kontakte (häufig innerhalb der Expat-Community)
- wenn die Familie mitkommt: ggf. Jobsuche des Ehepartners

##### Phase 5 – Umsetzungsphase (durchschnittlich zwei bis fünf Jahre):

- Durchführung des Projekts (Umsetzen der Entsendeziele)
- Zwischenphasen: Heimataufenthalte und Dienstreisen zur Muttergesellschaft
- Zwischenevaluation (aktueller Stand des Projekts, Abstimmungsprozesse mit entsendender Firma, Kontaktpflege mit ehemaligen Kollegen)
- Expat koordiniert Zielvorgaben/Wünsche der Muttergesellschaft mit operativen Prozessen im Gastland

##### Phase 6 – Abschlussphase (sechs Monate vor Ende der Entsendung):

- Rückabwicklung in Zusammenarbeit mit der Personalabteilung der Muttergesellschaft
- Klärung des Aufgabenbereichs und Neudefinition der beruflichen Position im alten Unternehmen (ggf. Beförderung)
- Einbeziehen des Relocationpartners (Wohnungssuche in Deutschland, Wohnungsauflösung im Gastland, Umzug etc.)

#### ■ Ende der Auslandstätigkeit/Rückkehr

##### Phase 7 – Reintegrationsphase (unmittelbar nach der Rückkehr):

- Evaluation der Entsendung (Sind die Ziele erreicht? Welche Probleme gab es? Welche Qualifikationen hat der Expat während der Entsendung hinzugewonnen?)
- Aufnahme der Tätigkeit in der Muttergesellschaft unter Einbeziehung der neuen Qualifikation
- Karrieresprung?
- Maßnahmen zur Abmilderung eines möglicherweise auftretenden umgekehrten Kulturschocks, da sich der Expat erst wieder an die deutschen Gepflogenheiten und Geschäftsstrukturen gewöhnen muss

Beispiele

Typisch deutsche Kulturstandards sind bspw. Individualismus (alle Menschen sind gleich und jeder ist für sich selbst verantwortlich), direkte Kommunikation (was wichtig ist, wird in Worten formuliert und der Sachverhalt wird klar und eindeutig benannt) und ein monochrones Zeitverständnis (Zeit muss effektiv genutzt werden und eine Aufgabe wird nach der anderen erledigt).

„Wer sich von diesen Vorstellungen nicht löst und versucht, die eigenen Standards den ausländischen Geschäftspartnern überzustülpen, ist i. d. R. zum Scheitern verurteilt“, sagt Trainerin Heyken. Herbert Martin hat während seines China-Aufenthalts vieles intuitiv richtig gemacht – ohne ein Training, aber mithilfe seiner selbst erworbenen interkulturellen Kompetenz. Als entscheidenden Faktor betrachtet er seine vorurteilsfreie und neugierige Einstellung auf Land und Leute. „Meine Erfahrungen haben mir gesagt, dass ich unter keinen Umständen jemandem meine Meinung aufdrängen darf. Ich muss die Partner und Mitarbeiter vor Ort von einer Idee, einem Vorhaben überzeugen, wenn ich langfristige Projekte realisieren will“, erinnert er sich. Viele deutsche Managerkollegen hätten dies damals nicht verstanden und es mit einem äußerst autoritären Führungsstil versucht. Das schien zwar für kurzfristige Ziele funktioniert zu haben, aber bei entscheidenden Aufgaben nicht.

Urlaub und Freizeit nutzte Martin, um mit seiner Familie die chinesische Republik zu bereisen. Auch das habe ihm sehr geholfen, sich in die Mentalität der Menschen hineinversetzen und deren Kultur verstehen zu können. Den klassischen Kulturschock hat er nie erlitten.

7 Rückkehr

Übrigens können Menschen auch einen umgekehrten Kulturschock erleiden, wenn sie in ihre Heimat zurückkehren. Nach mehreren Jahren in der Auslandsniederlassung fällt es vielen Rückkehrern schwer, sich wieder an die deutschen Geschäftsstrukturen gewöhnen zu müssen.

Praxistipp

Idealerweise beziehen Personalabteilungen dies in die letzte Phase – den Reintegrationsprozess (s. **Checkliste** auf S. 350) – mit ein. Dazu gehört, die neuen Qualifikationen und im Ausland erworbenen Erfahrungen möglichst im Rahmen der neuen oder alten Position zu berücksichtigen und Spielraum für Anregungen zu schaffen.

Andernfalls laufen Unternehmen Gefahr, ihre zurückgekehrten Mitarbeiter an Wettbewerber zu verlieren. Angesichts der Kosten und Investitionsmaßnahmen, die eine längerfristige Entsendung verlangt, wäre dies mehr als ärgerlich.

8 Fazit

International agierende Unternehmen tun gut daran, ihre Mitarbeiter auch in interkulturellen Belangen vorzubereiten, um den wahrscheinlichen Kulturschock abzumildern, Krisensituationen zu vermeiden und so die Chancen für ein reibungsloses Gelingen des Auslandsaufenthalts entscheidend zu erhöhen.

Für Abonnenten

# Kostenloses AuA-Onlinearchiv!

**AuA-Abonnenten können kostenlos umfassend in den Ausgaben ab AuA 1/00 recherchieren, Beiträge abrufen und abspeichern sowie Texte, Muster und Checklisten direkt als Text übernehmen.**

Zum AuA-Onlinearchiv gelangt man über unsere Website [www.arbeit-und-arbeitsrecht.de](http://www.arbeit-und-arbeitsrecht.de).

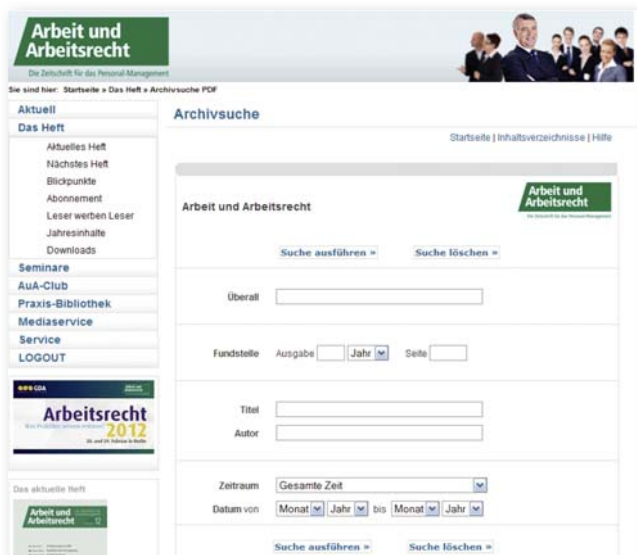
Dort finden Abonnenten oben rechts die Benutzeranmeldung; die Zugangsdaten für diesen geschützten Abonnentenbereich lauten:

**Benutzername:** Kundennummer (das ist die siebenstellige Ziffer zwischen „\*#1“ und „WA“ auf dem Adressaufkleber, Bsp.: 1234567)

**Passwort:** PLZ wie auf dem Adressaufkleber, Bsp.: 10400



Nun wird man zur Suchmaske weitergeleitet; von hier aus lässt sich nach Stichworten im Volltext sämtlicher Beiträge, Überschriften, Autoren sowie nach Datum und genauen Fundstellen suchen.



Daneben kann man auch „klassisch“ durch die Inhaltsverzeichnisse navigieren. Dazu gibt es oben rechts den Punkt „Inhaltsverzeichnisse“, unter dem sich die bisher archivierten mehr als 140 Hefte direkt auswählen lassen.

Nach dem Ende der Recherche kann man sich unter „Logout“ abmelden.

**Weitere Hinweise zur Anmeldung und Recherche unter:** [www.arbeit-und-arbeitsrecht.de/recherche-im-onlinearchiv](http://www.arbeit-und-arbeitsrecht.de/recherche-im-onlinearchiv)