

3.24 Interkulturelle Qualifizierung und Beratung

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- mit welchen Fragestellungen der Mitarbeiterqualifizierung sich deutsche Firmen im Zuge der Globalisierung der Märkte auseinandersetzen müssen,
- welche Hilfen spezialisierte Beratungsunternehmen anbieten,
- welche Kriterien den Erfolg eines Auslandseinsatzes bestimmen,
- welche Formen der Auslandsvorbereitung bestehen,
- warum die Wiedereingliederung so wichtig ist und worauf es dabei ankommt,
- was zur Integration ausländischer Führungskräfte getan werden kann,
- worauf es bei der Zusammenarbeit internationaler virtueller Teams ankommt.

Die Autoren

Dr. Hans-Jörg Keller. Als Berater und Trainer für Interkulturelles Training für das *train-international-team* der *train GmbH* und als geschäftsführender Gesellschafter der *factory international training* in Köln tätig. Schwerpunkte der Arbeit: Internationale Personalentwicklung, Interkulturelles Training und Teambuilding, Coaching von ausländischen Führungskräften, Führungstrainings, Innovationsmanagement, Virtuelle Teams.

Michael Thiel. Als Berater und Trainer für Interkulturelles Training für das *train-international-team* der *train GmbH* und als geschäftsführender Gesellschafter von *Cinco Systems* in Göttingen tätig. Schwerpunkte der Arbeit: Personal- und Organisationsentwicklung, Kooperationsmanagement, Internationale Team- und Unternehmensentwicklung, Veränderungsmanagement, virtuelle Kooperation.

Klaus D. Wittkuhn. Geschäftsführender Gesellschafter bei *train*, Gesellschaft für Organisationsentwicklung und Weiterbildung mbH in Köln und München. Leitung der deutschen Sektion der International Society for Performance Improvement, Washington D.C. Tätigkeitsschwerpunkte: Organisationsentwicklung, Improving Performance.

Anschrift: *train GmbH*, Kadettenstraße 11, 51429 Bergisch Gladbach,
Tel. 0 22 04/5 70 14, Fax 0 22 04/5 70 78, eMail: train.Koeln@train.de;
<http://www.train.de>

Inhalt

	Seite
1. „Global working“ geht alle etwas an – Szenen aus dem Unternehmensalltag	3
2. Strategie-Orientierung auf neuen Märkten.	5
3. Erfolgsfaktoren bei Mitarbeiterentsendung ins Ausland.	7
4. Personalauswahl für den Einsatz in der Fremde	9
5. Auslandsvorbereitung	10
6. Oft vernachlässigt: Die Wiedereingliederung der Rückkehrer . .	13
7. Ausländische Führungs- und Nachwuchskräfte – die globale Welt im eigenen Land	14
8. Globales Arbeiten im Netz: Virtuelle Teams	17
9. Interkulturelle Qualifizierung und Beratung – nicht nur ein Privileg der großen Unternehmen	18
9.1 Wachsender Informationsbedarf	18
9.2 Das Leistungsangebot der Berater	19
10. Wer mehr wissen möchte.	21
Literaturhinweise	21

1. „Global working“ geht alle etwas an - Szenen aus dem Unternehmensalltag

Frankfurt am Main, 9.00 Uhr: Wolfgang Klein, 55, Direktor der Personalabteilung eines Chemieunternehmens, ist hin- und hergerissen. Die Entscheidung des Vorstands, in den kommenden Jahren in Asien mehrere Millionen Euro zu investieren und alleine in China die Anzahl der Joint Ventures von 2 auf mindestens 6 zu erhöhen, findet seine volle Unterstützung. Gleichzeitig aber ist ihm bewusst, dass das Unternehmen auf den damit verbundenen Personalbedarf überhaupt nicht vorbereitet ist. Wer soll die Aufgaben vor Ort übernehmen? Wie lassen sich personelle Fehlentscheidungen, die das Unternehmen in der Vergangenheit Millionen gekostet haben, in Zukunft vermeiden? Welche Führungs- oder Nachwuchskräfte sind für schwierige Jobs kompetent genug? Anhand welcher Kriterien sollen Sie ausgewählt werden? Wie werden sie auf ihre Entsendung vorbereitet? Und wie können sie vor Ort betreut und unterstützt werden?

Hamburg, 14.00 Uhr: Klaus Behrend, 43, Besitzer eines kleinen, exklusiven Einrichtungshauses, ist rundum zufrieden. Am Vormittag haben ihm die beiden Geschäftsführer einer italienischen Möbelfabrik die Alleinvertretung für Deutschland für vier Modellreihen übertragen. Und das zu fairen Konditionen. Vorausgegangen waren Monate von frustrierenden Erfahrungen in Italien, die ihn Zeit, Nerven und viel Geld für Verträge, Anwälte, Dolmetscher und Übersetzungen gekostet hatten. Noch im letzten Monat schienen auch diese Verhandlungen völlig festgefahren. Der entscheidende Tipp kam von einem Kunden, der deutsche Firmen im Handel mit Italien berät: die Einladung der italienischen Geschäftsführer und ihrer Familien für ein Wochenende nach Hamburg. Hotel an der Alster, Hafenrundfahrt, feine Fischrestaurants, Shopping, Reeperbahnbummel, Musical. Und ein Abendessen zu Hause: mit einem edlen Rotwein und feinem Grappa, mit netten Gesprächen in holprigem Englisch über Fußball, Formel 1, Reisen und Mode und mit dem Versprechen, die Familien im Sommer unbedingt im Ferienhaus an der Riviera zu besuchen. Der Montagmorgen danach reichte aus, um mit Hilfe eines Übersetzers alle Verträge unter Dach und Fach zu bringen.

Köln, 21.00 Uhr: Susanne Gerland, 44, Projektleiterin eines deutsch-amerikanischen Teams in einem Softwareunternehmen mit 650 Mitarbeitern, ist mit ihren Nerven am Ende. Nach enthusiastischem Start vor fünf Monaten steht die gemeinsame Entwicklung einer neuen Softwarever-

sion in deutscher und englischer Sprache kurz vor dem Scheitern. Dabei hatte die erfahrene Projektmanagerin alle Schritte im Vorfeld gemeinsam mit Vorgesetzten und Mitarbeitern abgestimmt. Doch schon in der Planungsphase häuften sich die Konflikte. Da waren die Klagen der Amerikaner über die endlosen Besprechungen der deutschen 'Theoretiker', die in ihren Augen sture, egoistische, perfektionistische und unflexible Arbeitsweise und das Fehlen von klar definierten Zwischenzielen. Demgegenüber nahmen jetzt in der Testphase die Beschwerden der deutschen Mitarbeiter täglich zu. Da wurde den amerikanischen 'Praktikern' ein oberflächliches und teures 'Trial-and-error'-Verhalten unterstellt, dessen Ergebnisse man bei genauerer Analyse auch vorher hätte voraussagen können. Sie würden ihre Entscheidungen ausgesprochen autoritär treffen, seien uneinsichtig bei Bedenken und reagierten selbst bei scheinbar berechtigter Kritik von deutscher Seite überempfindlich. Die Folge: Innerhalb von fünf Monaten war das Klima im Team völlig vergiftet. Susanne Gerland begann langsam zu begreifen, welcher Faktor von der anfänglichen Begeisterung auf beiden Seiten verdeckt worden war: die unterschiedliche Arbeitsweise von Deutschen und Amerikanern.

Interkulturelle Kommunikation – Steigender Bedarf, steigendes Angebot

Die drei hier vorgestellten Beispiele – und zig weitere ließen sich unschwer ergänzen – geben einen Einblick, mit welchen Fragestellungen sich deutsche Firmen im Zuge der Globalisierung der Märkte auseinandersetzen müssen. Es sind längst nicht mehr nur die bekannten Global Player aus der Liste der 500 größten Unternehmen, die ihre bisherigen Erfahrungen auswerten und ihre internationalen Strategien perfektionieren. Der zunehmende internationale Wettbewerbsdruck zwingt auch mehr und mehr kleine und mittlere Unternehmen, ihre geschäftlichen Aktivitäten ins Ausland auszudehnen; mit der Folge, dass auch die Ansprüche an Unterstützungsleistungen für jegliche Art von Globalisierungsstrategie steigen. Beschränkte sich das Angebot an interkultureller Qualifizierung bis vor wenigen Jahren noch auf eine Hand voll von Instituten, die ausschließlich Seminare zur Auslandsvorbereitung von Mitarbeitern anboten, so halten nun schon in Deutschland über 100 kleine und größere Anbieter eine Vielzahl von ganz unterschiedlichen Angeboten bereit, die auch für kleine und mittlere Unternehmen interessant sind.

2. Strategie-Orientierung auf neuen Märkten

Wer hilft?

Wer eine Strategie zur Eroberung neuer Märkte entwickeln will, hat zunächst die Möglichkeit, in Deutschland bei Industrie- und Handelskammern, Handelszentren, Verbänden oder auch per Internet erste Informationen über das Land seiner Wahl zu bekommen. Wo aber Datenbanken fehlen, Statistiken fragwürdig sind oder auch politischer Einfluss von großer Bedeutung ist, kommt Consulting-Unternehmen vor Ort besondere Bedeutung zu. Diese erstellen aktuelle Marktstudien, verfügen über wichtige Kontakte, sind über rechtliche Fragen gut informiert, helfen bei der Ausarbeitung eines realistischen Businessplans und können zudem präzise Anforderungsprofile über die fachlichen und persönlichen Voraussetzungen von *expatriates* oder Fach- und Führungskräfte vor Ort ausarbeiten.

Ein Beispiel: Aufbau eines Vertriebs in Japan

Ein mittelgroßes westdeutsches Unternehmen der Maschinenbauindustrie entschied sich, den Vertrieb seiner Produkte in Japan durch eine eigene Niederlassung auszubauen. Dem Management war klar, dass Erfolg oder Misserfolg der Strategie ganz entscheidend vom Vertriebspersonal vor Ort abhängen würden.

Doch wer sollte die Leitung dieser wichtigen Aufgabe übernehmen? Natürlich hätte man mit Herrn A. einen erfahrenen deutschen Vertriebsleiter schicken können. Dieser hatte schon das Vertriebsnetz in den neuen Bundesländern aufgebaut, stand stets loyal zum Unternehmen, kannte die globale Unternehmensstrategie und würde seine Interessen im Stammhaus wirkungsvoll durchsetzen. Aber er brachte keinerlei Kenntnisse über die japanische Geschäftskultur oder die lokalen Märkte mit. Bis er so effektiv arbeiten würde wie in der Heimat, konnten Jahre vergehen. Und man hatte schnell recherchiert, dass die Kosten für ihn und seine fünfköpfige Familie in Tokio mindestens doppelt so hoch wie bei einer Führungskraft vor Ort wären. Außerdem hatte die Erfahrung vieler westlicher Tochtergesellschaften in Japan gezeigt, dass sie erst dann Erfolg hatten, nachdem sie zumindest formal nach außen hin auch von japanischen Managern geleitet wurden.

Als Alternative zu Herrn A. bot sich demnach die Einstellung eines erfahrenen japanischen Managers an. Von einem befreundeten Zulieferer

wurde Herr J. empfohlen, der zuvor lange in einem renommierten Unternehmen der Branche tätig gewesen war, dort aber im Zuge des Personalabbaus mit etwa fünfzig Jahren ausscheiden musste. Er war qualifiziert und erfahren, sprach die Sprache, kannte die Spielregeln und würde diese neue Herausforderung hochmotiviert angehen. Aber das Management erkannte schnell, dass auch die Einstellung einer solchen japanischen Kraft nicht unproblematisch war.

Wie viel Loyalität würde er einem westlichen Unternehmen entgegenbringen? Würde er Weisungen des Stammhauses umsetzen oder die Tochter zu einer eigenständigen japanischen Insel im Unternehmen umformen, die sich ausschließlich an eigenen Interessen orientierte? Wer würde Zahlen und Bilanzen kontrollieren? Zudem wurde man von deutschen Führungskräften mit Japan-Erfahrung davor gewarnt, dass die Unternehmenskultur vieler japanischer Unternehmen ihre Mitarbeiter eher zu funktionierenden Beamten als zu risikobereiten Unternehmern erziehe. Würde Herr J. auch die unternehmerischen Fähigkeiten besitzen, wie sie zur Leitung eines Vertriebs notwendig sind? Von jüngeren japanischen Führungskräften unter 40 Jahren wurde wiederum berichtet, dass diese fachlich oft hoch qualifiziert seien, aber wegen der starren Altershierarchien in japanischen Unternehmen nur in seltenen Fällen Führungserfahrung besäßen.

Sollte man daher nicht vielleicht auf eine gemeinsame deutsch-japanische Vertriebsleitung setzen? Und wie würde man die Kompetenzen verteilen, damit dieses schwierige Zusammenspiel überhaupt funktionieren konnte?

Dieses Dilemma löste schließlich ein erfahrenes Beratungsunternehmen in Tokio. Gemeinsam mit dem deutschen Management erstellte es präzise Anforderungsprofile für Stellen und Kandidaten. Man entschied sich letztlich für eine gemeinsame deutsch-japanische Vertriebsleitung durch zwei 45 Jahre alte Führungskräfte, Herrn B. und Herrn Y. Zwischen beiden waren die Rollen klar verteilt. Sowohl gegenüber den Mitarbeitern als auch nach außen hin trat der japanische Herr Y. als Vertriebsleiter auf, gegenüber dem Stammhaus vor allem der deutsche Herr B., der zudem das Finanzressort übernahm. Als sehr hilfreich erwies es sich, dass die Consultingfirma das Unternehmen beim Aufbau seines Vertriebs auch anschließend mit praktischer Beratung unterstützte und in Krisensituationen als Mediator fungierte. Heute lässt sich sagen, dass das Management im Stammhaus sowohl mit der Zusammenarbeit mit Japan als auch mit den erzielten Ergebnissen hochzufrieden ist.

Tipp: Adressen guter Beratungsunternehmen mit entsprechenden Referenzen erhält man beispielsweise durch die internationalen Handelskammern vor Ort oder direkt bei deutschen Unternehmen im Ausland.

3. Erfolgsfaktoren bei Mitarbeiterentsendung ins Ausland

Aktuelle Studien über erfolgreiche und gescheiterte Auslandseinsätze machen deutlich, dass vor allem **systematische Planung** zum Erfolg beiträgt. Noch immer orientieren sich die meisten Unternehmen bei der Auslandsentsendung ihrer Mitarbeiter am unmittelbaren, kurzfristigen Bedarf der Tochterunternehmen oder Joint Ventures vor Ort. Gestern suchte man einen Vertriebsleiter für China, heute braucht man einen Ingenieur für die Fertigung in Slowenien, morgen muss ein Finanzdirektor nach Brasilien, um die freigewordene Stelle schnell wieder zu besetzen. Den ausgewählten Expatriates bleibt dann oft nur wenig Zeit, sich in einem Abendkurs ein paar Grundkenntnisse der Sprache anzueignen. Nicht einmal jeder Fünfte erhält in einem interkulturellen Training eine erste Orientierung über die Kultur im Gastland. Hartnäckig hält sich in vielen Unternehmen die Überzeugung, dass es ein guter Mann überall in der Welt schafft und der Sprung ins kalte Wasser die einzige effektive Lernerfahrung ist.

Empirische Analysen zeigen dagegen, dass die Verzahnung von Unternehmensstrategie, Auswahl der richtigen Mitarbeiter, effizienter Auslandsvorbereitung und – betreuung sowie gelungener Wiedereingliederung ins Unternehmen der wichtigste Erfolgsfaktor für eine Auslandsentsendung ist. Für alle diese Bereiche bieten externe Berater oder Trainer länderspezifisches Know-how an.

Im Jahr 1999 erschien in den USA die erste große **empirische Analyse** über Erfolge und Misserfolge bei der Entsendung von Mitarbeitern ins Ausland. Das Autorenteam um Stewart Black (1999) analysierte, warum die Auslandsentsendungen von Global Playern wie General Electric, Ford, General Motors, Motorola, Monsanto, Colgate-Palmolive und anderen US-Firmen erfolgreicher verliefen als die von Konkurrenten, die unter hohen Abbruchquoten (10-20%), einer enttäuschenden Leistungsbilanz vieler Expatriates (ca. 30% blieben hinter den Erwartungen zurück) und

einer sehr hohen Kündigungsrate litten (25% in den ersten 24 Monaten nach der Rückkehr).

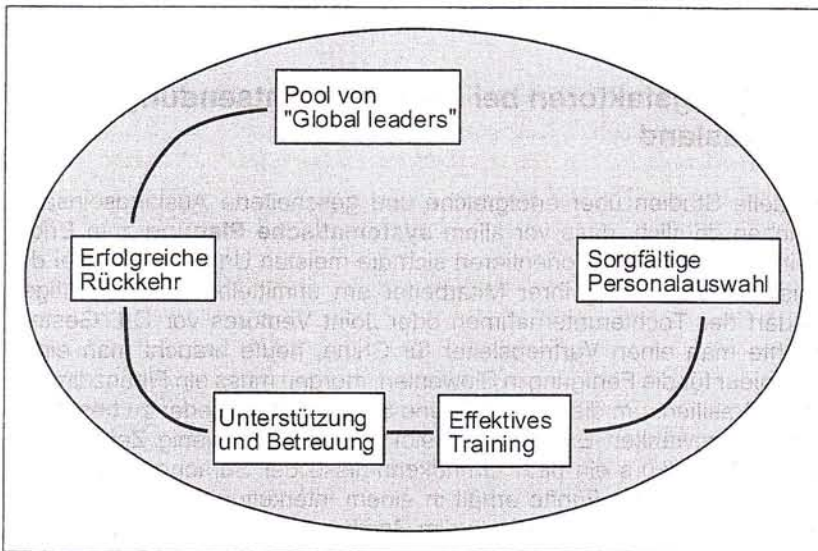


Abb. 1: Globaler Erfolgszyklus

Die Autoren erkannten bei den erfolgreichen Unternehmen vor allem drei entscheidende **Erfolgsfaktoren**, die eng miteinander verzahnt sind:

1. Die Einbindung von Auslandsentsendungen in eine **globale Strategie**. Diese zielt darauf, systematisch neues Wissen zu generieren und langfristig einen Pool international erfahrener Führungskräfte aufzubauen. Unternehmen, die Mitarbeiter lediglich mit interessanten Stellen im Ausland belohnten oder nur spontan unmittelbaren Handlungsbedarf deckten, erwiesen sich als weit weniger erfolgreich.
2. Eine **systematische Personalauswahl**. Es wird schon bei der Auswahl der Expatriates darauf geachtet, dass diese nicht nur über die notwendigen fachlichen Qualitäten, sondern auch über interkulturelle Kompetenz verfügten.
3. Eine gelungene **Wiedereingliederung** ins Unternehmen. Erfolgreiche Unternehmen zeigen Verständnis für die Schwierigkeiten ihrer

Mitarbeiter nach der Rückkehr und unterstützen sie bei der „Reintegration“. Die wichtigsten Aspekte sind die Eröffnung neuer Karriere-möglichkeiten für die Rückkehrer sowie die Nutzung ihrer im Ausland erworbenen Fertigkeiten und Erfahrungen.

4. Personalauswahl für den Einsatz in der Fremde

Zur Situation

Zurecht bildet die Auswahl der richtigen Person für die Entsendung heute eine der zentralen Fragen jeder Auslandsentsendung. Die Kosten eines Auslandsaufenthalts, die bei mehrjährigen Aufenthalten zwischen 1 und 3 Millionen Mark liegen, sind zu hoch, als dass man erfolgreiche Mitarbeiter mit Jobs in Paris oder New York belohnen oder unbeliebte nach Paraguay oder Nigeria abschieben kann. Viele traditionsreiche deutsche Unternehmen, die über Jahrzehnte auf den Verkaufserfolg von Produkten „Made in Germany“ vertrauen konnten und ihre *expatriates* nur nach fachlicher Qualifikation auswählten, zahlten durch falsche Personalauswahl teures Lehrgeld. Erst spät hat sich die Einsicht durchgesetzt, dass Faktoren wie kulturelle Flexibilität, landesspezifische Kommunikationskompetenz, kosmopolitische Orientierung, Frustrationstoleranz, Einfühlungsvermögen sowie kulturadäquate Gesprächsführung für eine Entsendung mindestens so wichtig sind wie das fachliche Wissen.

Das Beratungsangebot

Einige Beratungsinstitute haben daher in Zusammenarbeit mit den Personalabteilungen Verfahren entwickelt, um Unternehmen bei der Auswahl der richtigen Personen zu unterstützen.

1. Zunächst werden **Erfolgskriterien der Entsendung** definiert. Dazu gehören unternehmensbezogene Fragen nach Zielen und Aufgaben des Entsendeten, mitarbeiterbezogene Kriterien wie die Frage nach Zufriedenheit des *expatriates* und seiner/ihrer Familie sowie externe Kriterien wie etwa die Frage nach dem Grad der Einbindung in die Sozialstruktur des Gastlandes. Wer langfristig einen Vertrieb in Asien aufbauen will, muss sich weit mehr in die dortigen Kulturen integrieren als ein Ingenieur, der dort mit einem internationalen Team ein neues Werk baut.
2. Anhand dieser Kriterien wird dann ein **detailliertes Anforderungsprofil** erstellt, das neben den fachlichen Qualifikationen auch persön-

liche Eigenschaften und die interkulturelle Kompetenz von Kandidaten beinhaltet. Kann der Mitarbeiter sein Know-how auch in fremden Kulturen erfolgreich einsetzen? Passt seine Persönlichkeit ins Gastland? Werden sein Partner und seine Familie den Auslandsaufenthalt als eine einmalige Chance begreifen oder vermutlich stark darunter leiden, dass man den Arbeitsplatz, die Schule und den Freundeskreis zu Hause vorübergehend aufgeben musste?

Tipp: Relevante Informationen über diese und ähnliche Fragen erhalten die Personalverantwortlichen zum Beispiel anhand von biographischen Fragebögen und strukturierten Auswahlinterviews. Sie geben wichtige Hinweise über Persönlichkeit, Selbstbild, Wertvorstellungen und mögliche Handlungsweisen von Kandidaten.

3. Die ermittelten Informationen werden dann mit dem Anforderungsprofil der Stelle verglichen. Gibt es mehrere interessierte Bewerber, können diese in interkulturellen Assessment Centern zwei oder drei Tage lang vor den Augen geschulter Beobachter auf ihre kommunikative, soziale und interkulturelle Kompetenz getestet werden.

Die Kosten für dieses verlässliche Auswahlverfahren scheinen auf den ersten Blick recht hoch, stehen aber in keinem Verhältnis zu den direkten und indirekten Kosten eines gescheiterten Auslandsaufenthalt durch eine falsche Personalauswahl.

5. Auslandsvorbereitung

Zur Situation

Der größte Bedarf deutscher Unternehmen an Interkultureller Qualifizierung besteht nach wie vor in der Vorbereitung von Mitarbeitern, die für einige Jahre ins Ausland gehen, den so genannten *expatriates*.

Das Beratungsangebot

Den deutschen Unternehmen stehen differenzierte Trainings- und Beratungsprogramme zur Verfügung.

Schnupperwochen. Vor allem größere deutsche Unternehmen ermöglichen ihren künftigen *expatriates* und deren Partnern eine Schnupperwoche vor Ort. Bevor der Mitarbeiter, seine Partnerin und gegebenenfalls auch die ganze Familie ins Gastland umziehen, gewinnen sie einen kon-

kreten Eindruck vom dortigen Leben. Sie können anschließend bewusster entscheiden, ob sie das Angebot im Ausland annehmen oder besser ablehnen.

Sprachkurse. Spätestens 2-3 Monate vor der Abreise sollte sich der künftige *expatriate* auf seinen Auslandsaufenthalt vorbereiten. Müssen der Mitarbeiter und seine Familie die Sprache des Ziellandes neu erlernen, empfiehlt sich ein Sprachtraining, in dem die grundlegenden Kenntnisse der Alltags- und Geschäftskommunikation vermittelt werden. Gutes Sprachtraining muss daher vor allem die kommunikativen Fähigkeiten der Lernenden fördern und sie mit den wichtigsten Alltagssituationen vertraut machen. Je mehr Sprachkenntnisse mitgebracht werden, desto schneller und erfolgreicher verläuft der Integrationsprozess in die fremde Kultur.

Informationstage. Wer nicht die Möglichkeit hat, vor der Ausreise das Gastland kennenzulernen, kann sich in Informationsseminaren über das dortige Leben informieren. Informationsseminare kommen dem Bedürfnis der Ausreisenden nach praxisrelevanten Fakten entgegen. Themen wie Wohnen und Freizeit, Schul- und Ausbildungssystem, Bürokratie, Gesundheitssystem, Dienstleistungen, politisches System, kulturelle Normen und Werte und anderes Wissenswerte werden in Kurzreferaten, Videos, Filmen, Rollenspielen oder Gesprächen mit früheren *expatriates* behandelt.

Interkulturelles Training. Da Informationsseminare lediglich Fakten vermitteln und kaum auf Werte, Normen oder Kulturstandards eingehen, bevorzugen viele Unternehmen interkulturelle Trainings. Die beiden wichtigsten Trainingsformen sind dabei die so genannten Culture Awareness- und die Cross-Culture-Trainings.

1. Im **Culture Awareness-Training** vermittelt man den Teilnehmern durch exotisch erscheinende Beispiele, gruppendynamische Sensitivity-Methoden und kulturvergleichende Rollenspiele Bewusstsein für die eigene kulturelle Prägung, für das Entstehen und die Funktion von Vorurteilen und die generellen Schwierigkeiten bei der Auseinandersetzung mit einer anderen Kultur. Manche Unternehmen bevorzugen diese interkulturelle Grundausbildung, um sie dann in Gesprächen mit auslandserfahrenen Mitarbeitern unter Einbeziehung des eigenen organisatorischen Kontextes zu vertiefen.

2. Die meisten Unternehmen ziehen es aber vor, ihre Mitarbeiter in **Cross-Culture-Trainings** auf den Aufenthalt im Gastland vorzubereiten. Bei dieser Trainingsform werden wesentliche Charakteristika der deutschen Heimatkultur derjenigen des Gastlandes gegenübergestellt, analysiert und vor ihrem sozio-kulturellen Hintergrund begründet. Geleitet von der Überzeugung, dass Lernen nur dann effektiv ist, wenn gleichzeitig die pragmatische, die kognitive und die emotionale Ebene angesprochen wird, werden die Teilnehmer dieser mehrtätigen Seminare anhand von Rollenspielen, Fallstudien, Fragebögen, Videofilmen, Referaten und Lehrgesprächen in die fremde Kultur eingeführt. Dabei ist es mittlerweile Standard, dass neben dem deutschen Trainer auch ein Co-Trainer aus der Kultur des Ziellandes das Training mitgestaltet.

Interkulturelle Managementtrainings. Vor allem für Führungskräfte, die sich über das Erlernen von Basiswissen hinaus gezielt auf ihre künftige Tätigkeit vorbereiten wollen, bieten einige Trainingsinstitute maßgeschneiderte interkulturelle Trainings für Themenbereiche wie Verhandlungen, Präsentation, Führungsstile, Teambuilding oder Konfliktmanagement an. Diese werden speziell auf die beruflichen Aufgaben des *expatriates* zugeschnitten. In diesen Trainings setzen sich die Teilnehmer in Fallstudien, Simulationen und Rollenspielen mit ihrer eigenen Wahrnehmung, mit eigenen und fremden Kulturstandards und möglichem eigenem Fehlverhalten auseinander. Diese Trainings sind dann sehr effektiv, wenn neben der Ebene des Kulturvergleichs sowohl auf die eigene Firmenkultur im In- und Ausland als auch auf die individuelle Persönlichkeit der Teilnehmer eingegangen wird. Die Vorbereitung dieser Trainings ist daher sehr aufwendig, denn das Seminarprogramm sollte im Idealfall von Personalverantwortlichen, auslandserfahrenen Kollegen und interkulturell geschulten Trainern aus Deutschland und dem Gastland gemeinsam ausgearbeitet werden.

Auslandsbetreuung. Viele *expatriates* betonen immer wieder die Wichtigkeit einer interkulturellen Vorbereitung auf ihren Auslandseinsatz, sehen aber auch die Grenzen der oben beschriebenen Trainings. In einem Training von wenigen Tagen kann man nur einige wenige Aspekte vertiefen, während sie sich nach der Ankunft im Gastland mit wesentlich komplexeren Fragen auseinander setzen müssen. Zudem machen sie die frustrierende Erfahrung, dass der neu gewonnene Erkenntnisgewinn nicht unbedingt gleich zu einer adäquaten Handlungskompetenz in einem anderen Regelsystem führt. Es braucht viel Zeit, bis man fremde

Normen und Werte nicht nur erkennen und erklären, sondern sie auch emotional annehmen kann.

Im Idealfall findet der *expatriate* persönliche Unterstützung vor Ort durch einen Mentor, ihm vertraute Kollegen oder ein Coaching. Doch diese Möglichkeit ist nicht in allen Ländern gegeben. Daher bieten interkulturell geschulte Trainer oder Coaches im Anschluss an die Auslandsvorbereitung eine Betreuung des deutschen Mitarbeiters im Ausland an. Ein maßgeschneidertes Coaching per Telefon, Videokonferenz oder auch durch regelmäßigen E-mail-Verkehr kann maßgeblich dazu beitragen, dass der Kulturschock im Land schneller überwunden wird und die *expatriates* die psychologische Sicherheit haben, in beruflichen oder privaten Krisensituationen immer einen Ansprechpartner zu haben.

6. Oft vernachlässigt: Die Wiedereingliederung der Rückkehrer

Zur Situation

Das Problem der Reintegration von *expatriates* wurde – und wird leider immer noch – von den meisten Unternehmen unterschätzt. Erst die Beobachtung, dass viele Rückkehrer innerhalb von zwei Jahren das Unternehmen verlassen und das teuer erworbene Know-how häufig zu direkten Wettbewerbern mitnehmen, schärfte den Blick auf die Frage der Wiedereingliederung. Fast alle Rückkehrer kämpfen mit der kulturellen Entfremdung von der eigenen Kultur, dem Verlust der Privilegien im Ausland und den Schwierigkeiten beim Einreihen in die Hierarchie des Stammhauses.

Gefährlich wird es, wenn Unternehmen dieses Unbehagen nicht auffangen, sondern noch dadurch verstärken, dass sie die Rückkehrer monatelang auf eine angemessene Tätigkeit warten lassen oder ihnen das Gefühl geben, dass ihre Erfahrungen und ihr neuerworbenes Know-how nicht gefragt sind.

Das Beratungsangebot

Als Reaktion auf derartige Vorkommnisse bieten externe Anbieter eine gezielte Beratung der Personalabteilungen in Sachen Wiedereingliederung an, wie auch Seminare und Coachingmaßnahmen zur Überwindung des so genannten 'Reentry-Schocks'. Gemeinsam mit anderen Rückkehrern können die Teilnehmer hier ihre Erfahrungen austauschen, Pro-

bleme analysieren und Lösungsansätze für eine erfolgreiche Wiedereingliederung in Deutschland entwickeln.

7. Ausländische Führungs- und Nachwuchskräfte – die globale Welt im eigenen Land

Zur Situation

Doch der Blick deutscher Unternehmen geht nicht nur über die Landesgrenzen hinaus, sondern richtet sich auch auf die zunehmende Zahl ausländischer Fach- und Führungskräfte in ihren Unternehmen. Die Zunahme internationaler Fusionen und Übernahmen, die Ausbildung ausländischer Nachwuchs- und Führungskräfte in den deutschen Stammhäusern sowie die wachsende Zahl multikulturell besetzter Projektteams führt derzeit dazu, dass immer mehr ausländische Mitarbeiter in deutschen Firmen tätig sind. Viele Unternehmen haben jedoch nach wie vor große Schwierigkeiten, ihre über lange Jahre gepflegte deutsche Firmenkultur der rasch fortschreitenden Globalisierung anzupassen. Die fehlende Offenheit gegenüber innovativen Ideen aus dem Ausland, die oft schwache Integrationsbereitschaft gegenüber Ausländern im Allgemeinen und die fast kollektive Weigerung des deutschen Topmanagements, durch Vergabe von Spitzenpositionen im Vorstand oder auf der zweiten Führungsebene an ausländische Führungskräfte ein klares Zeichen für eine Internationalisierung ihrer Konzerne zu setzen, wird von vielen Kritikern als ein großer Standortnachteil Deutschlands im globalen Wettbewerb gesehen.

Die gescheiterte Integration

Frau T., 28 Jahre, Controllerin aus Malaysia, wurde in Singapur von einem großen deutschen Finanzinstitut bei der Konkurrenz abgeworben. Dort hatte die hervorragend ausgebildete Controllerin und Informatikerin mit zwei Studienabschlüssen in Australien und Singapur eine internationale Abteilung mit 15 Mitarbeitern geleitet. Nun sollte sie für zunächst vier Jahre ins Stammhaus nach Frankfurt, um dort die Firmenkultur kennen zu lernen und auf ihre künftige Führungsposition vorbereitet zu werden.

Bereits die objektiven Bedingungen für eine erfolgreiche Arbeit waren schwierig. Sie war in ihrer Abteilung die einzige Frau, die einzige Asiatin und rund 20 Jahre jünger als die übrigen Mitarbeiter. Wie viele ausländische Mitarbeiter führte auch sie die fehlende Integrations- und Kommu-

nikationsbereitschaft der Kollegen wie auch ihrer Nachbarn im Haus auf ihre mangelnden Sprachkenntnisse zurück. In Abendkursen, am Samstag und im Selbststudium am Abend erlernte sie daher mit enormen Fleiß die deutsche Sprache innerhalb weniger Monate. Doch auch die Tatsache, dass sie nun fließend Deutsch sprach und fast alles verstand, führte weder zu einer besseren Kommunikation noch zu einer persönlichen Aufwertung durch die Delegation interessanter Tätigkeiten an sie. Im Gegenteil; es wurde ihr nun immer deutlicher, dass keiner in ihrer Abteilung auf ihre Ansichten, Vorschläge und Einwände einging. Ein Rhetoriktraining machte sie sprachlich sicherer und eloquenter, provozierte aber bei einigen Kollegen nur noch stärkeren Widerstand. Die offenen Auseinandersetzungen, die sie aus ihrer asiatischen Heimat nicht kannte, verursachten immer öfter psychosomatische Erkrankungen wie Magenübersäuerung oder Kopfschmerzen. Die Arztbesuche nahmen zu. Auch die Teilnahme eines Seminars über Konfliktmanagement brachte sie keinen Schritt weiter, da hier von deutschen Männern über deutsche Methoden zur Lösung deutscher Konflikte gesprochen wurde. Als sie nach und nach begriff, dass im Unternehmen nur diejenigen Ausländer Karriere machten, die am ehesten und perfektsten „deutsch“ geworden waren, resignierte sie und zog sich ganz in ihren englisch und chinesisch sprechenden Freundeskreis zurück.

Als man Frau T. auf einer Konferenz eine nicht annähernd so gut bezahlte Position in der Niederlassung einer amerikanischen Investmentbank in London anbot, zögerte sie keine Sekunde und verließ Deutschland von einem Tag auf den anderen.

Die gelungene Integration

Herr N., 36, Biologe in der japanischen Tochterfirma eines deutschen Chemieunternehmens, hatte lange über das Angebot eines vierjährigen Auslandsaufenthalts im Stammhaus nachgedacht. Erst eine 'Schnupperwoche' vor Ort gemeinsam mit seiner Frau zeigten ihm, dass die Bedingungen für ein vierjähriges Exil in Düsseldorf gar nicht so schlecht waren. Die 7 und 9 Jahre alten Kinder – und das war das Wichtigste – konnten auf eine japanische Schule gehen und würden nach der Rückkehr keinerlei Nachteile gegenüber ihren Mitschülern in Kauf nehmen müssen. Schließlich mussten rund 7000 Zeichen gelernt werden. Das Haus mit Garten in der japanischen Kolonie in Neuss-Meerbusch war viermal so groß wie die Stadtwohnung in Tokio, es gab japanische Geschäfte und Restaurants, einen Klub und sogar einen Fischhändler, der einmal pro

Woche an die holländische Küste fuhr und frischen Fisch bis vor die Haustür brachte. Und da er zudem sehr nette deutsche Nachbarn hatte, die ihm erst mit Englisch entgegenkamen und später sein Deutsch unterstützten, wurde der Kulturschock nach der Ankunft erheblich abgefedert.

Auch das Unternehmen bemühte sich, seinen neuen Mitarbeiter so schnell wie möglich zu integrieren. Zunächst gab man Herrn N. die Möglichkeit, in einem kombinierten Sprach- und Kulturtraining drei Monate lang intensiv Deutsch zu lernen und wichtige Unterschiede zwischen der deutschen und der japanischen Kultur kennen zu lernen. Parallel dazu wählte sein Vorgesetzter einen deutschen Mentor mit Japanerfahrung aus, der sich jeden Morgen vor Beginn der Arbeit eine Viertelstunde mit Herrn N. unterhielt und dadurch sein wichtigster persönlicher Bezugspunkt im Unternehmen wurde. Nach zwei Monaten wurde er dann nach und nach in die Arbeitsprozesse integriert und erhielt erste kleinere Verantwortungsbereiche. Dabei wurde Englisch als erste Kommunikationssprache im Laufe des ersten Jahres immer öfter durch Deutsch abgelöst. Nach fünf Monaten hatte die Kurve des Kulturschocks seinen Tiefpunkt erreicht. Herr N. nahm deshalb gemeinsam mit anderen japanischen Kollegen an einem Cross-Culture-Training Deutschland-Japan teil. Dieses Training war eine große Hilfe, denn es gelang ihm nunmehr wesentlich besser, seine eigenen Erfahrungen in einen übergeordneten kulturellen Kontext einzuordnen.

Gleichzeitig hatte das Training den Wunsch ausgelöst, dass auch seine deutschen Kollegen mehr über ihn und seine Kultur erfahren sollten. Sein Vorgesetzter unterstützte diese Idee und organisierte ein halbes Jahr nach seiner Ankunft für die Abteilung ein dreitägiges Teamtraining, das die kulturelle, die organisatorische und die persönliche Ebene gleichermaßen berücksichtigte. Hier entwickelte sich die Abteilung erstmals zu einem echten Team, das eigene Potentiale und Chancen entdeckte und gemeinsam Ziele und Arbeitsvereinbarungen erarbeitete, mit denen sich alle identifizieren konnten. Da man sich fernab der Arbeitswelt auch persönlich besser kennenlernte, nahmen in der Folgezeit auch die Einladungen zu Abendessen, Feiern oder Sportaktivitäten sprunghaft zu. In einem weiteren Workshop beurteilte das ganze Team drei Monate später diese Entwicklung als sehr positiv. Herr N. bemerkte gleichermaßen erfreut wie ironisch, dass man auf dem besten Weg sei, ein Team japanischer Klasse aus deutschen Individualisten zu werden.

Er selbst ist mittlerweile nach 15 Monaten Projektleiter eines multikulturell gemischten Teams in der Entwicklung geworden. Derzeit hat er noch

zweimal pro Woche ein berufsbezogenes Sprachtraining sowie einmal im Monat ein mehrstündiges Coaching mit einem interkulturell geschulten Coach, der ihn in seiner Entwicklung zur Führungskraft begleitet und unterstützt.

Das Beratungsangebot

Sieht man einmal von Sprachkursen ab, so wurde die berufliche Weiterbildung ausländischer Mitarbeiter bisher sträflich vernachlässigt. Kaum ein Trainingsinstitut hat bisher Seminare über Themen wie Projektmanagement, Führung, Konfliktmanagement, Rhetorik oder Verhandlungsführung im Programm, das inhaltlich, sprachlich und didaktisch auf die Bedürfnisse ausländischer Mitarbeiter in Deutschland zugeschnitten ist. Hier hinkt das Angebot dem steigenden Bedarf hinterher. Dagegen bemühen sich immer mehr Trainingsinstitute, der wachsenden Nachfrage im Bereich multikulturelle Teamentwicklung nachzukommen. Hier haben viele Unternehmen aus Fehlern der Vergangenheit gelernt. Sie wissen, dass die gemeinsame Entwicklung einer effizienten Arbeitskultur, die Entstehung von Teamgeist, der tolerante Umgang mit den kulturellen Eigenheiten der Kollegen und die optimale Nutzung von Potentialen und Ressourcen für den Erfolg von multikulturell besetzten Teams von entscheidender Bedeutung ist.

8. Globales Arbeiten im Netz: Virtuelle Teams

Zur Situation

Ein Feld, das sich in der Praxis sehr schnell zu einer „interkulturellen Problemzone“ entwickeln kann, sind die so genannten virtuellen Teams. Hierbei handelt es sich um Teams, die von unterschiedlichen Standorten auf der Welt via Internet, Videokonferenzen und eMail-Korrespondenz rund um die Uhr forschen, Produkte entwickeln, Daten übermitteln oder ihre Arbeitsergebnisse austauschen.

Das Beratungsangebot

Bislang gibt es in diesem relativ neuen Feld erst wenige Teamberater, die Unternehmen aufzeigen, wie sie die Möglichkeiten derartiger multikulturell zusammengewürfelter Teams effizient nutzen und Fallen und Risiken vermeiden können. In Trainings, Workshops und prozessbegleitender Beratung geht es dabei zum Beispiel um folgende Aspekte:

- **Kritische Faktoren:** Personalauswahl, Training, Prozesse, elektronische und technische Zusammenarbeit, Organisationskultur, Führung und Kompetenz.
- **Erfolgsfaktoren:** Performance Management und Coaching, Umgang mit Technologie, Cross-Cultural-Management, Personalentwicklung, Aufbau von Vertrauen, Networking, Teamprozesse.
- **Technik:** Auswahl von Technologie, Vor- und Nachteile verschiedener Kommunikationsformen in verschiedenen Phasen des Projekts mit verschiedenen Teams.
- **Kulturelle Fragen:** Kulturelle Kategorien, Technologie und Kultur, Umgang mit Zeit, Arbeitskultur, Zuverlässigkeit, Führung oder Entscheidungsfindung, Teamkultur-Profile.
- **Phasen der Teamentwicklung:** Sponsoren und Stakeholder, Teamvertrag, Auswahl der Mitglieder, Kennenlernen der Mitglieder, Kommunikationsstrukturen, Teamprozesse, Rollen und Kompetenzen, Aufbau von Vertrauen, Teamdynamik, Evaluierung, Auflösung.

Schon in dieser Auswahl von verschiedenen Aspekten wird die enorme Komplexität in der Arbeit mit virtuellen Teams deutlich. Die Autoren sind überzeugt davon, dass diese Art von Teams mit der fortschreitenden Technologisierung und der rasanten Verbesserung der Kommunikation weltweit eine immer größere Bedeutung zukommt.

9. Interkulturelle Qualifizierung und Beratung – nicht nur ein Privileg der großen Unternehmen

9.1 Wachsender Informationsbedarf

Für viele kleine und mittlere Unternehmen schienen Themen wie internationale Personalauswahl, Auslandsentsendung von Mitarbeitern oder virtuelle Teams oft meilenweit entfernt zu liegen. Die Realität der großen deutschen Global Player war nicht die ihre, und die geschäftlichen Kontakte mit dem Ausland waren eher sporadisch oder vorübergehender Natur.

Doch mit der Globalisierung der Weltwirtschaft hat sich auch die Situation für viele kleine und mittlere Betriebe in den letzten Jahren verändert.

Auch sie versuchen, in bisher fremden Regionen Fuß zu fassen und neue Absatzmärkte zu erobern.

Unterstützung wird dabei besonders in wirtschaftlichen und rechtlichen Fragen gesucht, wie etwa bei den Außenhandelskammern. Sie stellen Daten zur Verfügung, beraten in Fragen von Rechtsformen, Steuern oder Lizenzen, vermitteln Geschäftskontakte und helfen bei der Suche nach möglichen Kooperationspartnern. In einigen Ländern unterhalten Pools von Firmen, die sich langfristig vor Ort engagieren, auch ein gemeinsames Büro für Marktrecherchen, Studien, Rechtsberatung, Geschäftskontakte oder Übersetzungsarbeiten.

Angebote an Interkulturellem Training für die eigenen Fach- und Führungskräfte, die über allgemeine Länderinformationen oder Vorträge an der IHK hinausgehen, wurden dagegen bisher nur sehr selten wahrgenommen. Fehlende Informationen über Anbieter und Programme, vermeintlich hohe Seminarpreise bei begrenzten Weiterbildungsbudgets, Zweifel am praktischen Nutzen interkultureller Trainings für den eigenen Bedarf und die traditionelle Überzeugung, dass der Sprung ins kalte Wasser die beste Art ist, das Schwimmen zu erlernen – das bremste deutlich die Nachfrage nach kultureller Auslandsvorbereitung, die über einen Sprachkurs hinausging.

9.2 Das Leistungsangebot der Berater

Auf Anbieterseite war das Programm der meisten Trainingsinstitute lange Zeit fast ausschließlich auf die Zielgruppe der Großunternehmen ausgerichtet. Hier vollzieht sich zurzeit ein deutlicher Wandel. Die Zahl selbständiger Berater und kleinerer Trainingsinstitute, die sich auf die Bedürfnisse kleiner und mittlerer Unternehmen spezialisieren, wächst schnell, und das Angebot wird zunehmend differenzierter.

In Veranstaltungen über Business-Etikette wird den Teilnehmern beispielsweise gezeigt, wie sie gegenüber ausländischen Geschäftspartnern oder Delegationen hier vor Ort der ideale Gastgeber sein können. Oder wie sie sich umgekehrt angemessen bei Geschäftsbesuchen im Ausland verhalten. Fragen wie Kleidung, Abläufe von Geschäftsessen, mögliche Gesprächsthemen und nützliche Hinweise auf mögliche Fettnäpfchen werden dabei ebenso behandelt wie Fragen nach wichtigen Kulturstandards und elementaren Regeln der ausländischen Geschäftskultur.

Wer Geschäftskontakte ausbauen will, Kooperationen sucht oder gar ein Joint Venture aufbauen will, findet für zahlreiche Länder Spezialisten, die ihm eine detailliertere Beratung bieten als die AHKs. Sie bereiten Verhandlungen vor, begleiten die Geschäftsführung und arbeiten die Verträge mit aus. Auch bei der notwendigen Übersetzungen von Verträgen, Broschüren, Prospekten, Geschäftsbriefen etc. unterstützen sie ihre Kunden schnell und effizient.

Eine andere Gruppe von Beratern hat sich auf interkulturelles Marketing spezialisiert. Gemeinsam mit den Kunden entwickeln sie länderspezifische Marketingstrategien, wählen passende Begriffe und Slogans in der jeweiligen Landessprache und bereiten in maßgeschneiderten Sprachtrainings den Vertrieb auf Verhandlungen und Verkaufsgespräche vor.

In strategischen Briefings erfahren Geschäftsführer, wie man Ressourcen im Zielland optimal nutzt, Projektleiter, wie man Auslandsprojekte plant und steuert und Vertriebsmanager, bei wem sie sich im Zielland aktuelle Informationen und Daten beschaffen können.

Erfahrene Berater verbinden die fachlichen internationalen Aufgaben von Führungskräften, Teams und Mitarbeitern mit interkulturellem Lernen. Durch den Einbau interkultureller Beratungs- und Trainingselemente in Arbeitsaufgaben wie internationale Strategie- und Führungskräfteentwicklung, Projektmanagement, Reorganisation oder Geschäftsprozessoptimierung entstehen zusätzliche Synergieeffekte der Qualifizierung. Bei dieser Art der „business-driven“ Qualifizierung und Prozessberatung können die Mitarbeiter gleichzeitig geschäftliche Anliegen optimieren und dabei interkulturelles Know-how aufbauen.

Bei der Entscheidung über die passende Form der interkulturellen Qualifizierung unterstützen Berater durch die Diagnose der Internationalisierungsbedarfe des Unternehmens. Variablen wie z.B. die Art der Internationalisierung des Unternehmens (Exporteur, Importeur, Produzent im Ausland, Vertrieb im Ausland), die Art der Auslandskooperationen (Joint ventures, strategische Kooperationen) oder die Art und Häufigkeit der Kontakte (Langzeit-Auslandsaufenthalt, Kurzaufenthalte, Arbeit mit Angehörigen eines Landes oder vieler Länder) bestimmen, welche Form von Training und Beratung dem Unternehmen am meisten nützen kann.

Auch wenn das Angebot kleinerer Anbieter oft auf wenige Länder beschränkt ist, sie keine Forschungsabteilung wie die großen unterhalten und nicht mit Hochglanzbroschüren auftreten – durch große Nähe zum Kunden, detaillierte Kenntnis über Kultur und Märkte, persönliche Kon-

takte vor Ort sowie ein günstiges Preis-Leistungs-Verhältnis können sie kleinen und mittleren Unternehmen einen idealen, maßgeschneiderten Service bieten. Die Zeiten, in denen interkulturelles Training und Beratung als Privileg der Großunternehmen gesehen wurde, dürften der Vergangenheit angehören.

10. Wer mehr wissen möchte

Mit dem Ziel, Auslandsreisenden das nötige Handwerkszeug zum Erwerb der erforderlichen interkulturellen Kompetenz an die Hand zu geben, hat die Industrie- und Handelskammer zu Lübeck einen Leitfaden in deutscher und englischer Sprache mit dem Titel „Auslandsknigge: Verhaltensregeln, Geschäftssitten, Etikette. Eine Auswahlbibliographie sowie Anbieter Interkultureller Beratungs- und Trainingsleistungen in Deutschland“ herausgegeben. Zu beziehen für 30,- DM bei der IHK Lübeck, Tel.: 0451/7085245.

Literaturhinweise

- Bergemann, Niels/Sourisseaux, Andreas (Hrsg.): *Interkulturelles Management*. 2. Auflage, Heidelberg 1996
- Black, Stewart/Gregersen, Hal/Mendenhall, Mark/Stroh, Linda: *Globalizing People through International Assignments*. Reading/Massachusetts 1999
- Clermont, Alois/Schmeisser, Wilhelm: *Internationales Personalmanagement*. München 1997
- Duarte, Deborah/Snyder, Nancy: *Mastering Virtual Teams*. San Francisco 1999
- Freimuth, Joachim/ Thiel, Michael: *Babel und kein Ende? Multikulturelle Kompetenz als Leitbild für internationale Personal- und Organisationsentwicklung*, in: Freimuth u.a.(Hrsg.), *Auf dem Weg zum Wissensmanagement*, Göttingen 1997
- Hofstede, Geert: *Interkulturelle Zusammenarbeit. Kultur, Organisationen, Management*. Wiesbaden 1993
- Rentzsch, Hans-Peter: *Erfolgreich verhandeln im weltweiten Business*. Wiesbaden 1999
- Rothlauf, Jürgen.: *Interkulturelles Management*. München/Wien 1999
- Thomas, Alexander: *Psychologie interkulturellen Handelns*. Göttingen 1996
- Trompenaars, Fons/Hampden-Turner, Charles: *Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business*. 2. Auflage, London 1997