

Als Expatriate im Ausland – gefangen in der Sandwich-Position?

Wer als Expatriate ins Ausland geht, sieht sich in der Regel mit großen fachlichen und persönlichen Herausforderungen konfrontiert. Interkulturelles Coaching soll zur Lösung der absehbaren Probleme beitragen. Dabei geht es um die Interaktion zwischen den jeweiligen Kulturen, um die Persönlichkeit des Coaching-Klienten sowie der anderen involvierten Personen, aber es geht auch um die gesamte Konfliktsituation. Wie schwierig es in der Praxis ist, alle diese Ebenen im Coaching zu berücksichtigen, verdeutlicht die Autorin durch zwei Ebenen: die deskriptive Ebene eines Fallbeispiels und die analytische und kommentierende Ebene des Coachings. Tatsächliche Erfahrungen haben Eingang in diesen Beitrag gefunden, aber alle Daten und Fakten wurden so weit verfremdet, dass Rückschlüsse auf tatsächliche Klienten unmöglich sind.



Dr. phil. Sylvia Schroll-Machl, Diplom-Psychologin, Diplom-Religionspädagogin (FH), arbeitet seit 1992 als selbstständige interkulturelle Trainerin und interkultureller Coach und lebt in Deggendorf.

„Unternehmen Mustermann von Insolvenz bedroht“ – diese Schlagzeile einer regionalen Tageszeitung im süddeutschen Raum erzeugt bundesweit keine Echo, aber am Stammsitz der Firma Mustermann, wo viele jemanden kennen, der dort arbeitet oder bald gearbeitet haben wird, sorgt die Meldung für Unruhe.

Am selben Morgen erwacht Herr Müller, ebenfalls in der Provinz, nur etwas weiter entfernt, irgendwo in Südosteuropa. Eigentlich erwacht er nicht, er steht nur auf, denn richtig schlafen kann er seit Wochen nicht mehr. Er ist Werksleiter in Irgendwo bei der Firma Mustermann. Als Expatriate hat er das Werk dort vor über einem Jahr aufgebaut. Doch das Audit des Großkunden hat es nicht bestanden. Ob das Werk noch zu retten ist, ist im Moment ein großes Fragezeichen.

Eckpunkte einer Fallgeschichte

Wie konnte das alles geschehen? Was war passiert? Um es kurz zu machen: Mustermann ist in den Augen der Kunden, der Mitarbeiter und der Bevölkerung in der Region eine angesehene Firma. Mustermann hatte viele Aufträge und prosperierte, doch der Wettbewerb in der Branche hat sich in der letzten Zeit spürbar verschärft. Deshalb sahen sich Vorstand und Banken gezwungen, die Produktionsverlagerung für ein wichtiges Produkt in ein Niedriglohnland zu erwägen. Eine Arbeitsgruppe sammelte Informationen über potenzielle Standorte, erstellte Kalkulationen und Zeitpläne, diskutierte diverse Alternativen. Die Entscheidung fiel auf Irgendwo, und Herr Müller wurde aufgrund seiner Erfahrungen als Produktionsingenieur gefragt, ob er dort die Position des Werksleiters übernehmen würde.

Herrn Müller wurden zwei erfahrene Mitarbeiter zur Seite gestellt, dann sollte er bereits im nächsten Monat nach Irgendwo umziehen, denn der Terminplan war straff...

Die Intention eines interkulturellen Coachings ist es, international tätigen Fach- und Führungskräften Unterstützung bei der Lösung kommunikativer und interaktiver Probleme in der internationalen Zusammenarbeit und im interkulturellen Management zu liefern (Schroll-Machl, 2007). Für jemanden, der als Expatriate ins Ausland geht, warten fachlich und persönlich große Herausforderungen, die der Unterstützung durch interkulturelles Know-

how bedürfen, sollen diese Herausforderungen zügig und mit möglichst wenig Blessuren für alle Beteiligten bewältigt werden. Es ist die Interaktion zwischen 1) den jeweiligen Kulturen, der deutschen und der Zielkultur, mit 2) der Persönlichkeit des Coaching-Klienten und der anderen involvierten Personen sowie 3) die situative Konstellation, die die Gemengelage der Probleme definieren. Insofern müssen im Coaching auch alle diese Ebenen ins Visier genommen werden, denn die Aufgabe eines Coaching-Prozesses ist es, dazu beizutragen, dass interkulturelles Wissen auch in adäquates Handeln umgesetzt wird.

Zurück zu Herrn Müller: Seine erste Aufgabe war es, Personal zu suchen. Mit seiner Sekretärin, die in Deutschland studiert hatte, hatte er Glück. Aber sonst war er ziemlich überrascht, dass es in Irgendwo kaum qualifizierte Leute gab. Mustermann war nicht der einzige Investor, weder in der Region noch im Land, in dem gerade junge, bildungswillige und -fähige Leute wegen besserer Karrierechancen in die Hauptstadt abwanderten.

Mit den Leuten, die Herr Müller anwerben konnte, stieß er auf ungewohnte Schwierigkeiten. Er spürte beispielsweise ihre Vorsicht, ihr Misstrauen. Er musste auch einsehen, dass Personalrekrutierung über Annoncen sinnlos war: Beziehungsnetze brachten Mitarbeiter in die Firma. Nur bereits dafür brauchte er Einheimische, die bereit waren, für die Firma Bekannte, Freunde oder Verwandte anzuheuern. Er merkte genau, dass das nur die taten, die ihn mochten. Die Geschäftsessen mit dem Bürgermeister oder anderen Offiziellen, deren Unterstützung er für das Werk und die Baugenehmigung brauchte, waren undurchschaubar: Wer verfolgte wirklich welche Absicht? Hätte ihm da seine Sekretärin nicht manches erzählt und für ihn manches in Erfahrung ge-

bracht, wäre er komplett aufgeschmissen gewesen. Freundlich war jeder zu ihm, doch, so wusste er, das ist der Grundton der Kommunikation mit ihm als dem ausländischen Chef.

Die Deutschen, die die Arbeiter und Arbeiterinnen anlernten, berichteten ihm verzweifelt von der immer gleichen Dynamik: Sie erklären etwas und erhalten ein Ja zur Antwort. Sie fragen sicherheitshalber nochmals nach, ob alles verstanden wurde. Wieder lautet die Antwort ja. Solange der Deutsche anwesend ist, wird es dann so gemacht. Sobald der Deutsche fort ist, wird das Vorgehen nach eigenem Gutdünken geändert. Wird dies später kritisiert, sind die Leute sehr schnell beleidigt.

Die einheimischen Führungskräfte – drei hatte Herr Müller bereits gefunden – nervten ihn. Sie kamen wegen jeder Kleinigkeit und fragten ihn, wie er das oder jenes wünsche. Er sah in ihren Augen förmlich den Respekt, den sie vor ihm hatten. Es kostete enorm viel Zeit, ihnen zumindest anzugewöhnen, dass sie nicht mit nur mit Fragen, sondern bereits mit eigenen Vorschlägen kommen sollten. Dabei gingen sie mit ihren Mitarbeitern oft gar nicht zimperlich um, sondern kommandierten sie streng.

Fehler im Umgang mit den Leuten schienen irreversibel: Mitarbeiter kündigten aus unerfindlichen Gründen, und kein Gespräch, nicht mal eine Gehaltserhöhung konnte ihre Entscheidung rückgängig machen. Manchmal ahnte Herr Müller zwar, dass hier wieder einmal die Einarbeitung atmosphärisch schiefgelaufen war, doch dann war es schon zu spät.

Kulturelles Wissen ist nötig

Die Charakteristika einer Kultur sind das Ergebnis der Adaptationsleistungen eines Volkes an seine historischen Erfahrungen, mit denen es sein Überleben in einer möglichst effektiven Weise sichert. Die Menschen im südosteuropäischen Irgendwo haben in den Jahrhunderten von Fremdherrschaft und totalitären eigenen Regimes ganz besondere Kultur-

standards entwickelt. Ihre Kenntnis bildet die Basis im interkulturellen Coaching.

Personbezug Die Beziehungsebene hat immer Vorrang vor der Sachebene. In gut 80 Prozent der Fälle sind es die angenehmen menschlichen Beziehungen der Kooperationspartner zueinander, die motivieren und Schlüssel zum Erfolg sind, weil sie allein Vertrauen schaffen oder bei ihrem Fehlen Misstrauen erwecken. Wie etwas gesagt wird, ist daher mindestens so wichtig wie was gesagt wird.

Improvisationsliebe Sich reaktiv zu verhalten, ist weiter verbreitet, als proaktiv zu handeln. Gegenüber detaillierten Plänen, Verfahren, Strukturen, insbesondere wenn sie von außen kommen, herrscht Skepsis. Zu ihrer Einhaltung ist tiefgehende Überzeugungsarbeit nötig. Ansonsten herrschen Improvisation und Findigkeit im Umgang mit ihnen vor. Diese Haltung – durch Improvisieren eigene Ziele zu verfolgen und sich somit nicht unterkriegen zu lassen – sicherte das Überleben in der Vergangenheit, da die jeweiligen Strukturen niemals den Einheimischen zum Vorteil gereicht, sondern ausschließlich die Macht der gerade Herrschenden – symbolisch oder faktisch – gesichert haben.

Konflikte mit subjektiv als mächtig empfundenen Personen werden im Normalfall vermieden. Sie sind zu gefährlich: Gute bestehende Beziehungen will man nicht riskieren, sich selbst will man nicht verletzbar machen. Ein weitverbreitetes Minderwertigkeitsgefühl verbietet es, aufzubegehren; vor potenziellen Sanktionen herrscht enorme Angst. Konflikträchtig ist es, eine eigene Meinung zu äußern, zu widersprechen oder nein zu sagen, Feedback zu bekommen oder zu geben, zu kritisieren, Probleme zu analysieren, Fehler zu suchen. Erfahrungen einer Diskussionskultur und eines konstruktiven Meinungsstreits fehlen gänzlich.

Das ausgeprägte Hierarchiebewusstsein dient als Organisationsprinzip: Der Vorgesetzte hat die Arbeit detailliert zu strukturieren und zu kontrollieren – idealerweise in einer wohlwollenden und

patriarchalischen Art. Dieses Wissen würde es Herrn Müller erlauben, sich viele seiner Beobachtungen und Schwierigkeiten erklären zu können.

Personalprobleme beschäftigten Herrn Müller wesentlich mehr, als er das von Deutschland gewohnt war. Er erlebte dauernd, wie es ‚menschelte‘. Seiner Frau erzählte er, er werde in diesem Land noch zum Psychologen, ständig bewege er sich im Kreise von Sensibelchen und Mimosen. Was er sehe und wie er agieren müsse, erinnere ihn mehr an einen Kindergarten als an eine Firma mit selbstständigen, erwachsenen Leuten.

Kluft zwischen Wissen und Handeln

Rational findet Herr Müller für all seine Erfahrungen und Wahrnehmungen eine Begründung. Doch zwischen Wissen und Akzeptieren liegt eine Kluft: „Führungskräfte in Irgendwo sind doch Profis, die müssen doch einsehen, dass...“ Das müssen sie nicht und werden sie nicht, denn sie sind keine Deutschen. Was es heißt, täglich ausführlich erklären zu müssen, warum er beziehungsweise die Deutschen etwas Bestimmtes wollen, wie Vorgaben entstanden sind, was die Konsequenzen sind, wenn sie nicht eingehalten werden – all das zermürbt ihn und überfordert immer wieder seine Geduld.

Ein Coaching kann ihn bei der Klärung folgender Fragen unterstützen: Welche Einstellung hat er zu den einzelnen Charakteristika und Standards der Kultur von Irgendwo? Was an der anderen Kultur kann er leicht, was nur schwer akzeptieren? Was lebt und praktiziert er bereits, weil er als Person ohnehin in diese Richtung tendiert, und kann er dies ausbauen?

Etwas mehr Zeit braucht die Frage, wie Herr Müller Zugang zu den Aspekten der Fremdkultur bekommt, die ihm ‚gegen den Strich gehen‘. Wie kann er innere Blockaden überwinden, um auf andere zuzugehen (bzw. wie kann er sich bremsen, um einen Konflikt zu verhindern)? Schließlich wird er nicht die

Fremdkultur in Irgendwo ändern, sondern kann nur seine Einstellungen und sein Verhalten ändern. Mit allen Aspekten der Fremdkultur muss er trotzdem zurechtkommen.

Unschwer ist zu erraten, welche Themen Herr Müller beschäftigen: Immer und überall registriert er die Betonung der Beziehungsebene statt der Sachebene, die endlose Geduld mit Menschen und Prozessen, die selbstverständliche Akzeptanz der deutlich akzentuierten Vorgesetztenfunktion mit gleichzeitiger menschlicher Wärme.

Organisieren von Lernprozessen

Da Herr Müller als Führungskraft auch für die deutschen Mitarbeiter vor Ort verantwortlich ist, muss er auch ihnen nahelegen, was von ihnen im Kontext von Irgendwo erwartet wird: sich um eine gute kollegiale Atmosphäre bemühen, geduldig erklären, gute Leistung loben, bei Misserfolg den Ärger im Zaum halten. Wie solche für den Wissenstransfer entscheidenden Punkte regelmäßig in die Besprechungen der Deutschen eingebaut werden können, kann mit Herrn Müller im Coaching besprochen und zu einem Leitfaden zur Selbstreflexion für die Gruppe der Expatriates zusammengefasst werden.

Denkbar ist auch, dass Herr Müller für die Deutschen, die ihn von Deutschland aus oder in Irgendwo unterstützen, ein interkulturelles Training organisiert, das auch ihnen hilft, die Menschen in Irgendwo besser zu verstehen und adäquater auf sie zu reagieren. Denkbar ist ferner ein entsprechendes Training für die Einheimischen oder ein Teamtraining für beide Seiten. Doch Vorsicht: Training ist nicht gleich Training. Es kann, wenn die Einheimischen die Situation als angespannt erleben, aufgrund ihrer Minderwertigkeitsgefühle gegenüber dem Westen die Ängste noch schüren und das Gefühl auslösen: „Denen missfällt nicht nur, wie wir arbeiten. Jetzt ist es auch nicht einmal mehr in Ordnung, wie wir sind. Wir sollen uns sogar noch psychologisch umdrehen lassen!“ Dennoch sind Informationen über deutsche Kulturstandards auch für die Einheimischen sinnvoll. Doch das ist für sie genauso wie für die Deutschen erst der Beginn eines möglichen Lernprozesses. Wo und inwiefern sind die Informationen mit dem Erlebten deckungsgleich? Wie ist somit was zu verstehen? Gänzlich Überraschendes will verarbeitet sein. So werden sich manche Einheimische fragen: „Ist es möglich, dass Deutsche, wenn sie die Einhaltung ihrer Vorgaben wie-

derholt predigen, nur sachlich, nicht aber autoritär sind? So stur und hartherzig kann man doch nicht sein...!?“

Das unmittelbare Umfeld in Irgendwo

Die einheimischen Mitarbeiter, mit denen Herr Müller intensiveren Kontakt hat, unterliegen einem Selektionskriterium: Sie sprechen ziemlich gut Deutsch. Niemand von den Deutschen spricht die einheimische Sprache. Englisch wäre zwar auch denkbar, aber die Situation hat sich nun mal so eingeschlichen. Der Wirkungskreis von Herrn Müller ist dadurch spürbar reduziert. Er weiß um dieses Defizit, doch bei der Arbeitsbelastung, die er hat, schafft er es einfach nicht mehr, auch noch schnell und effektiv die Sprache zu lernen. Seine Kenntnisse bleiben rudimentär.

Da die Personen, die Herrn Müller in Irgendwo umgeben (z. B. seine Sekretärin), einen Schlüssel für seinen Zugang zur Welt von Irgendwo darstellen, müssen auch sie näher betrachtet werden. Wer sind sie? Wie sind sie einzuschätzen? Wollen sie die Erwartungen ihres deutschen Chefs in besonderer Weise erfüllen? Oder wollen sie ihre Landsleute in einem besseren Licht erscheinen lassen? Schenken sie Herrn Müller gegebenenfalls auch reinen Wein ein? Wie eng ist ihr Kontakt zu den Arbeitern in der Produktion? Die Personen in seiner näheren Umgebung können für Herrn Müller kulturelle Mittler sein, denn sie haben entweder in Deutschland gelebt oder viel Kontakt mit Deutschen. Eine wichtige Frage lautet, wo und wie eventuell das durch sie vermittelte Weltbild von Irgendwo ergänzt werden kann und muss. Es kann übrigens nur davor gewarnt werden, diese Personen als Dolmetscher einzusetzen. Sie sind keine Übersetzer, außerdem sind sie nicht unabhängig, sondern Teil des Systems mit eigenen Interessen.

Frau Müller war von der neuen Aufgabe ihres Mannes nicht begeistert. So sollte sie zunächst in Deutschland bleiben, während er pendeln wollte. Das erwies sich insofern als gute Entscheidung, als Herr Müller in Irgendwo 16 bis 18 Stunden pro Tag arbeitete. Als zeitraubend erwiesen sich zum Beispiel Treffen mit dem örtlichen Bürgermeister oder anderen Lokalpolitikern, deren Unterstützung er für das

Werk brauchte. Selbst wenn seine Familie ihn nach Irgendwo begleitet hätte, hätte sein zeit- aufwändiger neuer Job ihm so gut wie keine Zeit für die Familie gelassen.

Von Woche zu Woche entfremdete sich Herr Müllers Familie mehr von ihm, was ihm der Vierjährige an einem Wochenende bei einem kleinen Disput auch unmissverständlich deutlich sagte: „Du kannst mir das nicht verbieten, du gehörst nicht mehr zu uns!“ Das saß! Das schlechte Gewissen seiner Familie gegenüber, die er inzwischen auch an manchem Wochenende aufgrund dienstlicher Termine nicht mehr sah, plagte ihn schon seit geraumer Zeit. Prompt fragte ihn seine Sekretärin wenige Tage nach diesem Vorfall vorsichtig nach seiner Familie und was die denn über seinen Einsatz vor Ort in Irgendwo sagten. Und spürbar enttäuscht fügte sie die Frage an, ob es seiner Familie hier nicht gefalle.

Bedeutung des familiären Umfelds

Die Diskussion der familiären Situation nimmt immer wieder einen gewissen Raum ein: Wie geht es den einzelnen Personen? Wie beeinflusst diese Art zu leben und zu arbeiten die Familie? Wie können die Müllers mit der Situation möglichst produktiv umgehen? Wo liegen die Risiken, wo die Chancen? Wie sollte Herr Müller seine familiäre Situation in Irgendwo erwähnen? Als bindungsfähiger Familienmensch macht Herr Müller bei den Einheimischen prinzipiell Pluspunkte, denn in Irgendwo sind die Menschen zutiefst von Verantwortung für Nahestehende geprägt. Das bestimmt ihr ganzes Handeln. Je weniger Herr Müller den Helden spielt, der seine Probleme nicht zeigt, umso sympathischer wird er und umso mehr Hilfe erfährt er. In solchen Situationen bekommt er solche Botschaften zu hören: „Herr Müller, fahren Sie am Freitag schon mal nach Hause. Wir erledigen das hier für Sie.“ Und tatsächlich ist dann am Montag das Versprochene fein säuberlich erledigt, und das ohne die sonst vielfach übliche ‚freie Interpretation‘ einer Aufgabe.

Die Bauarbeiten verzögerten sich aufgrund der Bürokratie erheblich, sodass Herr Müller gegenüber dem Vorstand den Zeitverzug rechtfertigen musste. Der ursprüngliche Terminplan konnte damit nicht mehr eingehalten werden. Die Zwischenbilanz von Herrn Müller nach

sechs Monaten fiel ‚suboptimal‘ aus: zu wenig Personal, zu geringe Arbeitsleistung, Bauverzug. Auch der Budgetrahmen war nicht einzuhalten. Die Gründe dafür interessierten den Vorstand, Herrn Dr. Huber, nicht. Herr Müller möge sich an seine Ziele und Vorgaben halten, wie, das sei sein Problem.

Damit war die ‚Heimatfront‘ für Herrn Müller plötzlich zur größten beruflichen Belastung geworden. Der Druck, der nun auf ihm lastete, war enorm. Derart zwischen alle Fronten geraten zu sein, machte ihn mürbe.

Bedeutung der Heimatfront

Bewältigungsstrategien für die Konflikte zwischen Herr Müller und seinen Vorgesetzten in Deutschland zu erarbeiten, ist Aufgabe des Coachings. Ein zentraler Punkt liegt in der Frage: Wie offen kann Herr Müller dem Vorstand und anderen Kollegen in Deutschland Probleme schildern? Wie massiv ist die Versuchung, die Situation zur Wahrung des eigenen Images schönzufärben? Wie mutig und standhaft wagt Herr Müller zu sein? Die Frage nach seinen Motiven, die Position des Werksleiters in Irgendwo angenommen zu haben, ist in diesem Kontext zentral, denn sie definiert seinen inneren Abhängigkeits- und Freiheitsgrad.

Die Managementvorgaben für Herrn Müller sind klar: Das Werk ist nach einem definierten Zeitplan aufzubauen und in Betrieb zu nehmen. Dieser Plan ist nur im Detail, nicht aber in seinen Eckpunkten verhandelbar, weil bereits die Schließung des Werkes in Deutschland in die Wege geleitet wurde und niemand diese Entscheidung rückgängig machen will. Herr Müller erkennt zunehmend, dass der Plan für Irgendwo nicht einzuhalten sein wird, aber es liegt außerhalb seiner Machtbefugnis, ihn abzuändern. Er sitzt zwischen den Fronten: In Irgendwo soll er den Plan um jeden Preis durchdrücken, was nicht geht, und die Deutschen, die diesen Plan nun einmal beschlossen haben, wollen das nicht hören.

Sich im Coaching nur auf die fremdkulturelle Seite zu konzentrieren, greift zu kurz. Auch die eigenen, typisch deutschen Selbstverständlichkeiten müssen ins Visier genommen werden. Die Firma Mustermann ‚tickt‘ zutiefst deutsch: Deutsche lieben Pläne, also erarbeite-

ten sie für die Produktionsverlagerung einen Plan. Pläne sind verbindlich, insofern kann kein Argument von Herrn Müller den grundsätzlichen Plan ändern. Pläne werden umgesetzt, deshalb haben Herr Müller und seine deutschen Mitarbeiter ihren verbitterten Kampf zu kämpfen. Die deutschen Kulturstandards „Aufwertung von Strukturen“, „Zeitplanung“ und „regorientiertes Pflichtbewusstsein“ sind nicht zu übersehen. Doch exakte Pläne sind, wenn sie stur und unachgiebig verfolgt werden, ein rotes Tuch für die Menschen in Irgendwo.

Psychologische Spiele

Aufgabe des Coachings ist es auch, die Interaktionen, Eskalationsmuster und psychologischen Spiele zu identifizieren, die sich im Wechselspiel zwischen den deutschen und ausländischen Kulturstandards entwickelt haben, um Ausstiegsmöglichkeiten aus dem System zu finden. Unter Druck verhält sich jede Seite erfahrungsgemäß noch ‚typischer‘, verstärkt also die gewohnten Verhaltensmuster: Die Deutschen orientieren sich noch strikter an ihren Plänen und geben den Druck weiter. Sie werden immer rigider, denn straffe Pläne und eiserne Disziplin sind bei Stress ihr Erfolgsrezept. Die meisten Einheimischen empfinden die Deutschen zunehmend als autoritär und sind dadurch immer weniger zur Kooperation motiviert: Sie vereinfachen die deutschen Vorgaben und schieben die Verantwortung für alles gänzlich an die Deutschen ab.

Bei den Motivierten dagegen löst der Druck ihr Muster für erfolgreiches Handeln überdeutlich aus: Verzicht auf nahezu alle Regeln und Improvisation, um das Ziel irgendwie zu erreichen. So widersprechen sich die entsprechenden kulturellen Muster immer mehr. Die einzige Lösung könnte darin bestehen, den Leistungsdruck und das Tempo des Vorgehens (Umsetzung des Plans) zu reduzieren und behutsam auf die wichtigsten Meilensteine hinzuwirken. Nur so könnten sich beide Seiten wieder etwas Luft verschaffen und wieder einen Schritt

auf den anderen zugehen, anstatt auf eine Konfrontation zuzusteuern.

Eine Zeitlang konnte Herr Müller sich selbst und dem Werksaufbau einen gewissen Freiraum zugestehen. Doch dann stiegen der Zeit- und der Leistungsdruck enorm, und damit steigerten sich die Probleme und Konflikte. Die Situation eskalierte, als der Zeitpunkt der Werkschließung in Deutschland näher rückte. Nun war es kaum noch möglich, Mitarbeiter für ein paar Wochen nach Deutschland zur Einarbeitung zu schicken. Damit schwand auch ein möglicher Anreiz zur Motivation und Weiterbildung, den er seinen Mitarbeitern in Irgendwo am Anfang noch hatte bieten können.

Auf der deutschen Seite behinderten ab jetzt Zorn und Neid die Bereitschaft zum Wissenstransfer und zur Gastfreundlichkeit erheblich. Die Lage verbesserte sich auch dadurch nicht, dass etliche Deutsche als Consultants nach Irgendwo kamen, um vor Ort ihr Know-how weiterzugeben.

Ein weiterer, nicht originär interkultureller, aber dennoch höchst einflussreicher Aspekt, der sich auf den Aufbau des Werks in Irgendwo nicht gerade positiv auswirkt, ist der Umstand, dass die deutschen Mitarbeiter ihren eigenen Arbeitsplatz verlagern und sich nach erfolgreicher Pflichterfüllung damit selbst arbeitslos machen. Mit Herrn Müller muss deshalb auch thematisiert werden, wie sich diese Personen fühlen und wie sie mit dieser Konstellation umgehen. Zumindest Herr Müller muss ihre Unterstützung anerkennen und ihre Situation den Mitarbeitern in Irgendwo verständlich machen. Eine Frage, die über ein interkulturelles Coaching hinausweist, ist, wie fair und rücksichtsvoll bei der Firma Mustermann mit diesen Kündigungen umgegangen wird. Je besser das geschieht, desto weniger Störeinflüsse hat das auf die Arbeit in Irgendwo.

Mit Schließung des deutschen Werks musste in Irgendwo die gesamte Pro-

duktion übernommen werden. Der Bau war inzwischen fertig und das einheimische Personal teilweise geschult. Die Belegschaft war mit viel mehr Deutschen als ursprünglich vorgesehen aufgestockt worden. Etliche – Einheimische wie Deutsche – arbeiteten äußerst engagiert, doch das konnte die Produktion in Deutschland nicht wirklich ersetzen. Es gab noch immer zu viele Defizite. In dieser Situation kündigte der Kunde sein Audit an. Dr. Huber hatte ihm versprochen, dass die Verlagerung keine Qualitätseinbußen mit sich bringen würde. In einer Krisensitzung geloben sich Herr Müller und seine Getreuen optimale gegenseitige Unterstützung. Doch das reicht nicht. An manchen Stellen werden zwar wahre Improvisationswunder vollbracht, insgesamt ist das Ergebnis für den Kunden aber klar: Mustermann wird ausgemustert.

Herr Müller fühlt sich weitgehend unschuldig. Die grundsätzlichen, von den Rahmenbedingungen verursachten Probleme können er und seine Mitarbeiter nicht lösen. Die Fehleinschätzungen, die den deutschen Entscheidern in ihrer Begeisterung unterlaufen sind, kann er nicht ausbügeln. Beispielsweise kann er kein Personal herbeizaubern. Und sein Vorschlag, den Mitarbeitern prinzipiell einen höheren als den ortsüblichen Lohn zu bezahlen, um sie dadurch etwas mehr ans Werk zu binden, wurde mit der Begründung abgelehnt, dass man ja exakt wegen der Lohnkostenvorteile nach Irgendwo gehe. Auch der Plan, am neuen Standort auf erfahrene Facharbeiter zu verzichten und stattdessen auf Fachkräfte zu setzen, die in nur wenigen Wochen eingearbeitet wurden, wurde trotz seiner Warnungen hinsichtlich der erreichbaren Qualität aufrechterhalten. Die Bitte von Herrn Müller, in jedem Fall eine Backup-Lösung für eine gewisse Übergangszeit zu überlegen, wurde mit Kostenüberlegungen abgeschmettert.

Herr Müller hatte in seinen Augen getan, was er konnte, und vor allem, was er durfte. Trotzdem war der Traum von Irgendwo zu seinem Albtraum gewor-

den. Sollte das Projekt endgültig scheitern, würde er auf der Suche nach Verantwortlichen in jedem Fall an prominenter Stelle stehen.

Professionelle Planung?

Bei interkulturellen Kooperationen sind nicht nur die Verhaltensweisen Einzelner, sondern auch die organisatorischen Strukturen und Bedingungen kulturtypisch geprägt, ohne dass dies den Beteiligten bewusst wäre. Somit kollidieren keinesfalls nur Verhaltensmuster von Individuen, sondern ganze Prozesse und Systeme sind inkompatibel. Das gilt, wie in Herrn Müllers Fall, leider sogar oft für Vorgaben zur Internationalisierung, wenn Vorstellungen darüber, wie man eine Aufgabe (hier: den Aufbau einer Produktion) auf professionelle Weise in Deutschland bewältigen würde, generalisiert und einfach auf den ausländischen Standort übertragen werden.

Im vorliegenden Fall kann und muss im Coaching mit Herrn Müller der Spielraum ausgelotet werden, den er unter diesen Bedingungen hat. Damit kann er manche Störfaktoren abfangen oder die eine oder andere Eskalation verhindern. Die Leitfragen heißen: Wann, wo, wie sind (massive) Schwierigkeiten bereits aufgetaucht oder vorherzusehen? Warum? Welche Bedingungen und Zeiträume sind von Herrn Müller zu beeinflussen? Was ist zu tun und auch leistbar? Welche Personen aus seinem Netzwerk im deutschen Unternehmen könnte Herr Müller auf Unterstützung ansprechen? Doch auch das Coaching stößt hier an seine Grenzen, da viele Probleme auf einer anderen Ebene liegen als der, die sie verursacht.

Hätte das Topmanagement (Dr. Huber, der Vorstand und die anderen an der Entscheidung beteiligten Führungskräfte) rechtzeitig oder zumindest vor der Übernahme der Gesamtproduktion durch das Werk in Irgendwo an einem interkulturellen Coaching teilgenommen, hätte die Organisation besserer Rahmenbedingungen erörtert werden und in die Bestimmung der Kennzahlen Eingang finden können. Auch folgende Themen hätten erörtert werden können:

- realistischere zeitliche Planungshorizonte (z. B. aufgrund der zu leistenden Überzeugungsarbeit, die notwendig ist, damit Prozesse funktionieren,
- mögliche erforderliche Zusatzkosten angesichts landesspezifischer Bedingungen (z. B. Personalbindung, Sprachkurse, Dolmetscher- und Übersetzungsleistungen),

- günstige organisatorische Maßnahmen zum Wissenstransfer und Etablierung einer geeigneten Firmenstruktur (z. B. ausreichender Personalschlüssel bei steilerer Hierarchie und geringerer Kontrollspanne; Vorbereitung auf Consulting-Aufgaben; Führungstandems zur Einarbeitung der einheimischen Führungskräfte),
- Ausstattung des Reisebudgets für die involvierten Fach- und Führungskräfte und Ermöglichung eines entsprechend umfangreichen Personalaustausches,
- Aufbau persönlicher Kontakte auf hierarchisch höchster Ebene (z. B. zwischen dem Vorstand und den Politikern vor Ort zur Erleichterung des Bauvorhabens und zur Gewinnung von Führungskräften und qualifizierten Mitarbeitern).

Es mag sein, dass die Kalkulationen zugunsten des Standortes Irgendwo damit weniger vorteilhaft ausgefallen wären. Doch mit dem Audit ist der Traum von Kosteneinsparungen durch eine zügige Verlagerung der Produktion ins Ausland zum Albtraum geworden, und zwar zu einem erheblichen Teil deshalb, weil kulturelle Faktoren in der Rahmenplanung unberücksichtigt blieben.

Um dem Vorwurf der Übertreibung vorzubeugen: Der Neuaufbau einer Produktion ist auch in Deutschland von großem Stress, vielen Unwägbarkeiten und Problemen begleitet. Mit einer internationalen Verteilung der Rollen auf verschiedene Kulturen verschärfen sich aber die zu erwartenden Managementprobleme deutlich, und eventuelle Managementfehler rächen sich mit besonderer Schärfe. Die Frontlinie, an der die Probleme und Konflikte stattfinden, erleben die Beteiligten oft als identisch mit der Grenzziehung zwischen den beteiligten Kulturen. Beide Seiten unterstellen einander unlautere Absichten statt kulturelles Unwissen und beginnen zu kämpfen, statt zu kooperieren. Und gekämpft wird dann wiederum in kulturtypischer Art, was die Dynamik weiter verschärft. Anfängliche Missverständnisse können sich zu verbissenen Grabenkriegen auswachsen.

Schlussfolgerungen

Eigentlich müsste das Gesagte als ‚Basics des interkulturellen Coachings‘ bekannt sein, denn es wurde oft genug gesagt und publiziert. Seit Jahren erfährt das Thema Interkulturalität eine wachsende Aufmerksamkeit; Internationalität gilt als

modern, und Interkulturalität wurde zur Selbstverständlichkeit – eine neue Modewelle der Industriegeschichte rollt. Als Spielverderber gilt, wer hier auf Illusionen hinweist, als Gestriger, wer die unverändert vorhandenen Probleme benennt, als Nestbeschmutzer, wer gar vom Scheitern diverser Projekte spricht.

Müllers und Hubers gibt es freilich auch heute mannigfach. Für die Müllers sind Probleme wie die beschriebenen real. Sie bestimmen mitunter Jahre ihres Lebens und führen nicht selten zu leidvollen Erfahrungen. Die Dr. Hubers halten sich für Global Player, die dennoch Wichtiges übersehen. Beide bräuchten interkulturelles Wissen, das inzwischen ja auch verfügbar ist. Der international erfahrene Weltbürger ist gerade nicht der Low-Cost-Mitarbeiter, den die Firma Mustermann mit ihrer Standortverlagerung nach Irgendwo zu finden gehofft hatte. Übrigens: Der Unterschied zwischen der Firma Mustermann und einem Großkonzern besteht darin, dass ein Großkonzern wegen eines nicht bestandenen Audits eines Kunden nur dieses eine Werk verliert, aber nicht in Konkurs geht.

Summary

Possibilities and Limits of Intercultural Coaching

Who goes overseas as an expatriate is generally confronted with enormous professional and personal challenges. Intercultural coaching is supposed to reduce communicative and interactive problems in international cooperation and intercultural management. In this context the issue is the interaction between the respective cultures, the personality of the coaching client and the other involved parties. Also relevant is the situation from which the problem ensues. All these factors must be taken into account in coaching. The central task of a coaching process is to contribute intercultural knowledge that is then implemented into adequate action. The author describes how difficult this objective is in practice by using the (anonymous) example of a plant manager who accepts the assignment of setting up a manufacturing plant in another country.

Literatur

- Society for Intercultural Education, Training and Research (SIETAR) (Hg.) (2003): Coaching im interkulturellen Kontext, in: SIETAR Journal, Heft 1
- Schroll-Machl, S. (2007): Was leistet interkulturelles Coaching?, in: S. Laske / A. Orthey / M. Schmid (Hg.): Personal entwickeln, Beitrag 8.31, Köln