

Auftakt Seite 1

Auslandsentsendungen –  
Chance oder Risiko?

Nachgefragt Seite 2/3

Expatriate Management  
bei der Nord/LB

Plattform Seite 4/5

Herausforderung  
Auslandsentsendung

Kultur &  
Kommunikation Seite 6

Fremd im eigenen Land -  
Der (Kontra-) Kulturschock

Termine Seite 8

Interkulturelle Seminare  
und Konferenzen im  
Überblick

Lesenswertes Seite 8

...aus der Bücherecke

# PLATTFORM

Das Magazin für interkulturelle Wirtschaft



PLATTFORM das Magazin für interkulturelle Wirtschaft

Ausgabe 02

## Auslandsentsendungen – Chance oder Risiko?

Durch die zunehmende Internationalisierung, die Erschließung und den Ausbau neuer Märkte haben internationale Personaltransfers in den vergangenen Jahren einen kontinuierlichen Zuwachs erfahren. Immer mehr Führungskräfte, Spezialisten und Experten arbeiten längerfristig, d.h. nicht nur im Rahmen einer Dienstreise, im Ausland. Marktforschungen und einschlägige Presseberichte der vergangenen Jahre zeigen übereinstimmend, dass der Trend steigender Auslandseinsätze trotz der weltweit schwierigen Konjunkturlage auch weiterhin anhalten wird. Die Aufwärtsentwicklung wurde durch die Wirtschaftskrise allenfalls unterbrochen.

Auslandsentsendungen bergen zahlreiche Chancen, aber auch durchaus nicht zu unterschätzende Risiken. Um dem Mitarbeiter und seinen Angehörigen den privaten und beruflichen Wechsel in ein neues Umfeld

und in eine fremde Kultur so einfach wie möglich zu machen und Entsenderisiken zu minimieren, ist es nicht nur wichtig, den Start organisatorisch gut vorzubereiten, sondern ebenso den Mitarbeiter und seine Familie durch interkulturelle Trainingsmaßnahmen und eine kontinuierliche Begleitung durch alle Phasen der Entsendung zu unterstützen. Aus einer Deloitte-Studie aus dem Jahr 2008 geht hervor, dass ein Drittel der befragten Unternehmen ihren Expatriates vor der Entsendung weder ein interkulturelles Training, noch einen Sprachkurs anbieten. Auch während des Aufenthaltes wird nur ein Fünftel durch interkulturelle Trainings- und Coachingmaßnahmen weiter betreut.

**» Auslandsentsendungen bergen zahlreiche Chancen, aber auch durchaus nicht zu unterschätzende Risiken. «**

erliche Begleitung durch alle Phasen der Entsendung zu unterstützen. Aus einer Deloitte-Studie aus dem Jahr 2008 geht hervor, dass ein Drittel der befragten Unternehmen ihren Expatriates vor der Entsendung weder ein interkulturelles Training, noch einen Sprachkurs anbieten. Auch während des Aufenthaltes wird nur ein Fünftel durch interkulturelle Trainings- und Coachingmaßnahmen weiter betreut.

Familiäre Schwierigkeiten sowie Integrationsprobleme der Entsendeten führen zu Reibungsverlusten und nicht selten zum Abbruch der Auslandsentsendung. In jedem Fall sind die finanziellen Folgen für das entsendende Unternehmen nicht zu verkennen: abhängig vom

Entsendungsland und den jeweiligen Vergütungszusagen, werden sie beispielsweise beim Abbruch einer Auslandsentsendung auf das Drei- bis Vierfache des Jahresgehalt des betreffenden Mitarbeiters geschätzt.

In dieser Ausgabe der [Plattform] erfahren Sie, welchen Phasen des Entsendemanagements Sie besondere Beachtung schenken sollten und wie Sie Ihre Mitarbeiter und deren Familien optimal vorbereiten und begleiten können.



**Interview**

## Nachgefragt

### Expatriate Management bei der Nord/LB



#### Können Sie zunächst kurz umreißen, wie eine Auslandsentsendung bei der Nord/LB zustande kommt?

Am Anfang steht natürlich in aller Regel eine vakante Stelle in einer unserer Auslandsniederlassungen. Diese Stelle besetzen wir über zwei Wege. Zum einen sprechen wir über die jeweilige Führungskraft Mitarbeiter aus unserem sog. talent pool an. Dieser talent pool setzt sich aus einer internen Liste von Mitarbeitern zusammen, die die grundsätzliche Bereitschaft geäußert haben, eine Aufgabe im Ausland zu übernehmen. Die andere Alternative ist, dass die für den jeweiligen Geschäftsbereich verantwortlichen Global Heads einen aus ihrer Sicht geeigneten Mitarbeiter für die freie Stelle vorschlagen und wir diesen dann gezielt ansprechen. Sollte sich keine interne Besetzung realisieren lassen, wenden wir uns dem externen Besetzungsprozess zu.

#### Unter welchen Gesichtspunkten wählen Sie die Mitarbeiter dann für eine solche Aufgabe aus?

Bei der Stellenbesetzung in unseren Auslandsniederlassungen achten wir zunächst einmal auf eine gute Mischung zwischen lokalen und entsendeten Mitarbeitern. Hier ist uns besonders wichtig, dass wir eine breite Basis an lo-

kalen Mitarbeitern vor Ort haben, die die Innensicht des Marktes im Auge haben. Die deutschen Expatriates sind ein wichtiges Bindeglied zwischen den Niederlassungen und der Zentrale in Hannover. Neben ihrer fachlichen Aufgabe, leisten sie vor Ort die Übersetzungsarbeit in kultureller Hinsicht zwischen den lokalen Mitarbeitern, der Zentrale und unseren Kunden. Darüber hinaus transportieren sie die Unternehmenskultur und das Leitbild der Nord/LB in die Niederlassungen.

Zur Auswahl der Mitarbeiter setzen wir verschiedene Instrumente ein. Für Gruppenleiter binationaler Teams sehen wir beispielsweise ein eintägiges Assessment Center vor, in dem unter anderem auch die interkulturellen Kompetenzen beleuchtet werden. Hierzu müssen sich die Kandidaten

typischen Konfliktsituationen und Mitarbeitergesprächen unter möglichst realistischen Bedingungen stellen.

#### Wie bereiten Sie Ihre Mitarbeiter auf Auslandsentsendungen vor?

Uns ist es besonders wichtig, dass wir den Auslandseinsatz für unsere Mitarbeiter so einfach und reibungslos wie möglich gestalten und den Mitarbeitern von Anfang an das Gefühl geben, dass sie mit der Situation nicht alleine sind. Hierzu bieten wir unseren Mitarbeitern ein umfangreiches Unterstüt-

zungs-, Beratungs- und Betreuungspaket an. Im Rahmen einer Auslandsentsendung muss ein Mitarbeiter häufig eine Vielzahl von Einzelproblemen wie Umzug, Schulwechsel der Kinder, Wohnungssuche vor Ort etc. bewältigen. Hier versuchen wir dem Mitarbeiter im Vorfeld so viel wie möglich abzunehmen. Da wir wissen, welche Bedeutung der Familie bzw. den Angehörigen der Entsendeten zukommt, liegt uns deren Betreuung besonders am Herzen und wir binden diese aktiv in die Vorbereitungsphase mit ein. In einem persönlichen Gespräch, das spätestens drei Monate vor Ausreise stattfindet, entscheiden wir gemeinsam mit dem Mitarbeiter, welche Unterstützungsmaßnahmen notwendig und sinnvoll sind und von seiner Seite gewünscht werden. Basierend darauf schnüren wir ein sehr individuelles Paket. Teil der Vorbereitung

auf die Auslandsentsendung ist neben individuellen Sprachtrainings auch die interkulturelle Vorbereitung auf den Auslandsaufenthalt. Weiterhin gehören hierzu Fachtrainings, bzw. Hospitationen, um den Mitarbeiter auf die neue Arbeitssituation in der Auslandsniederlassung vorzubereiten. Zusätzlich bieten wir dem Mitarbeiter und seiner Familie die Möglichkeit, einige Wochen vor Abreise einen sog. Look & See Trip durchzuführen, um sich einen Überblick vor Ort zu verschaffen, schon einmal Kontakt zu den neuen Kollegen aufzunehmen und eine Wohnung zu finden. Auch hierbei unterstützen wir die Mitarbeiter durch erfahrene Partner vor Ort.

#### Auslandsentsendungen sind für Unternehmen sehr kostenintensiv. Wie stellen Sie sicher, dass Ihre Mitarbeiter einen Auslandsaufenthalt aufgrund beruflicher oder persönlicher Probleme nicht vorzeitig beenden?

Die Abbruchquoten bei Auslandsentsendungen tendieren bei uns gegen Null. Ich kann mich in den letzten Jahren an keinen einzigen Fall erinnern, in dem ein Mitarbeiter vorzeitig zurückgekehrt ist. Darüber sind wir sehr froh. Dem Mitarbeiter stehen bei Problemen verschiedene Ansprechpartner zur Verfügung. Erster Ansprechpartner ist natürlich die HR-Abteilung vor Ort. Häufig

steht aber auch der Global Head in der Zentrale in direktem Kontakt zu dem Mitarbeiter. Und schließlich sind auch unsere sehr erfahrenen Mitarbeiter im Personalmanagement, die seit vielen Jahren und sogar Jahrzehnten unsere Mitarbeiter bei Auslandsentsendungen begleiten, wichtige Ansprechpartner bei Schwierigkeiten. Sie kennen viele Probleme, die während einer solchen Entsendung auftauchen können und empfehlen je nach Situation z.B. einen Coach oder bieten dem Mitarbeiter die Möglichkeit einer Sozialberatung an.

#### Wie stellen Sie sicher, dass die entsandten Mitarbeiter nach der Rückkehr sich wieder gut zu Hause integrieren können?

Die Entsendeten kommen in der Regel mehrmals im Jahr nach Deutschland, um an Weiterbildungen oder Workshops teilzunehmen. Darüber hinaus findet durch integrierte Prozesse ein ständiger Austausch zwischen den Mitarbeiter in den Auslandsniederlassungen und der Zentrale statt. So verlieren die Mitarbeiter nie so richtig den Kontakt zur Heimat und haben es bei einer Rückkehr leichter, schnell wieder Anschluss in der Zentrale zu finden.

#### Welche Länder halten nach ihrer Erfahrung die größten Herausforderungen für Expats bereit?

Nach meiner Wahrnehmung können sich Mitarbeiter in aller Regel in unseren Niederlassungen in London oder New York schneller integrieren als zum Beispiel in Shanghai oder in Singapur. Dies liegt sicherlich daran, dass der Wiedererkennungsgrad in London und New York relativ hoch ist und man sich auf vermeintlich sicherem – kulturell vertrautem - Boden bewegt. In Asien sind es besonders die Herausforderungen hinsichtlich Sprache, Umfeld und fernöstlicher Kultur, die die Entsendeten besonders herausfordern. Deshalb scheint es zunächst schwerer, sich in die Gesellschaft zu integrieren. Anders als zum Beispiel in Europa oder den USA bleiben die Expats hier daher öfter in

Communities unter sich. Interessant ist jedoch zu beobachten, dass diejenigen, die es dort geschafft haben, länger bleiben und ihre Verträge über den üblichen 5-Jahres Turnus hinaus verlängern.

#### Was geben Sie Ihren Expats mit auf den Weg?

Grundsätzlich ist es schwierig allgemeine Ratschläge zu geben, da die persönliche Situation und die Voraussetzungen, die jeder Expat mitbringt ja sehr verschieden sind. Generell kann man jedoch sicherlich sagen, dass es wichtig ist, für die neue Kultur offen zu sein und sich nicht auf den ersten Metern frustrieren zu lassen. Hier versuchen wir als Bank einen guten Start zu ermöglichen. Die vielfältigen Herausforderungen des täglichen Lebens zu meistern ist dann ein wichtiger Teil der Auslandserfahrung, der die Entsandten für uns zu noch wertvolleren Mitarbeitern macht.

Gesprächspartnerin: Irka Fürle, Geschäftsführerin von culture.communication



## KOMMENTAR

Die Motivation für Unternehmen, einen Mitarbeiter ins Ausland zu entsenden, entsteht in der Regel aus zwei unterschiedlichen Beweggründen heraus. Einerseits sollen Mitarbeiter internationaler Unternehmen für die Dauer eines zeitlich bestimmten Rahmens die Unternehmenskultur und -struktur der Niederlassung vor Ort mitgestalten. Andererseits kann auch die fachliche Notwendigkeit im Vordergrund stehen, nämlich dann, wenn vor Ort kein Mitarbeiter mit einer entsprechenden Qualifikation zu finden ist bzw. die Aufgabenstellung so unternehmenskritisch ist, dass ein Mitarbeiter aus dem Stammhaus diese Aufgabe übernehmen soll. Eine sorgfältige Auswahl und Vorbereitung der Mitarbeiter kann das Scheitern einer Auslandsentsendung nicht in allen Fällen verhindern, die Risikofaktoren jedoch deutlich minimieren und so die Auslandsentsendung für das Unternehmen zum Erfolg werden lassen.

**Plattform-Thema** \*

## Herausforderung Auslandsentsendung Der Entsendeprozess und seine wichtigsten Erfolgsfaktoren



Durch die Internationalisierung vieler Unternehmen entsteht für das Personalmanagement ein neues Herausforderungs- und Problemfeld: die Entsendung von Mitarbeitern ins Ausland. Die Folgen eines erfolgreichen Auslands-einsatzes sind sowohl für das Unternehmen, als auch für

den Entsandten selbst erheblich. Deshalb ist das Wissen um Faktoren, welche den Erfolg von Auslandseinsätzen unterstützen von großer Bedeutung. Wichtig ist, dabei alle Phasen einer Auslandsent-sendung hinreichend Aufmerksamkeit zu schenken und den Entsendungsprozess auf diese Erfolgsfaktoren hin zu optimieren.

Ein typischer Entsendeprozess lässt sich in vier Hauptphasen, die Auswahl, Vorbereitung, Betreuung während des Aufenthaltes und die Reintegration des entsendeten Mitarbeiters gliedern. Hierzu kommt die Phase des Wissens-managements, die es dem Unternehmen nicht nur ermöglicht das kulturelle Wissen des Mitarbeiters zugänglich und nutzbar zu machen, sondern auch im Rahmen eines Lessons to Learn-Ansatzes den Entsendeprozess fortlaufend zu optimieren.

Die Auswahl eines Mitarbeiters für eine Auslandsentsendung ist für ein Unternehmen häufig eine sehr komplexe Fragestellung. Bei der Besetzung einer vakanten Stelle im Ausland sind für viele Unternehmen die fachliche Eignung des Mitarbeiters sowie Sprachkenntnisse von entscheidender Bedeutung. Zunehmend spielen jedoch auch weiche Faktoren, wie soziale und interkulturelle Kompetenz eine wichtige Rolle. Zu den wichtigsten Faktoren interkultureller Kompetenz zählen neben weiteren vor allem Flexibilität, eine ausgeprägte Lern-fähigkeit und -bereitschaft, Empathie, die Bereitschaft und Fähigkeit, sich an schnell ändernde Situationen anzupassen sowie die Fähigkeit zum Perspekti-venwechsel. Entscheidend ist also vor

allem die Persönlichkeit des jeweiligen Mitarbeiters. Doch wie können diese Faktoren zuverlässig gemessen werden? Eine Methode sind Assessment Center, die auf interkulturelle Themenstellun-gen zugeschnit-ten sind und so dem Personal-manage-ment eine wichtige Entscheidungs-

hilfe bieten. Eine zeit- und kostenspa-rendere Variante hierzu sind Testverfah-ren wie beispielsweise interkulturelle Potentialanalysen. Diese können schnell und effektiv die Faktoren interkulturel-ler Kompetenz sowie Potentiale und Fähigkeiten des zu entsendenden Mit-arbeiters bildhaft veranschaulichen. Die Erkenntnisse hieraus können im Folgenden auch dazu genutzt werden, um Vorbereitungs- und Begleitungs-maßnahmen für einen Auslandsaufent-halt zielgerichtet auf die Bedürfnisse des Mitarbeiters zuzuschneiden und so eine größtmögliche Effektivität dieser Maßnahmen sicherzustellen.

Um den Einsatz vor Ort möglichst effizient zu gestalten, sollten die Mitarbeiter in der Vorbereitungsphase umfassend und gezielt vorbereitet werden. Die jeweilige Sprache zu beherrschen ist eine wichtige Voraussetzung für einen erfolgreichen Auslandsaufenthalt. Eine umfassende Vorbereitung auf einen Auslandsaufenthalt sollte jedoch deut-lich mehr beinhalten als das Erlernen der jeweiligen Landessprache und die logistische Unterstützung durch eine Entsendeabteilung und/oder ein Relo-cation-Agentur. Interkulturelle Probleme werden häufig unterschätzt. Wenn sich beispielsweise die Inbetriebnahme einer Fertigungsstraße in der ausländischen Niederlassung verzögert oder das Image des Unternehmens mangels kultureller Sensibilität des verantwortlichen Mit-arbeiters leidet, können die Folgekos-ten für das betreffende Unternehmen schnell Dimensionen erreichen, die die Kosten einer gezielten Vorbereitung und Begleitung der Mitarbeiter um ein

Sylwia Chalupka-Dunse ist Partnerin und geschäftsführende Gesellschafterin von culture.communication. Die gebürtige Polin studierte Sozialwissen-schaften an der Leibniz-Universität in Hannover und ist zertifizierte Beraterin und Trainerin für interkulturelle Kommunikation. Frau Chalupka-Dunse ist Lehrbeauftragte für die Themen „Interkulturelle Kommunikation“ sowie „Interkulturelles Konfliktmanagement“ an der Leibniz-Universität Hannover und der HAWK Hildesheim. Bei culture.communication betreut sie unter anderem die Bereiche Expatriate and Diversity Management.

**» Wichtig ist, dabei alle Phasen einer Auslandsentsendung hinreichend Aufmerksamkeit zu schenken und den Entsendungsprozess auf diese Erfolgsfaktoren hin zu optimieren. «**

**» Eine sorgfältige Auswahl des Mitarbeiters und zielgerichtete Vorbereitung unter Einbeziehung der Familie des Entsendeten kann Komplikationen nicht in allen Fällen verhindern, die Risikofaktoren jedoch deutlich minimieren. «**



Vielfaches überschreiten. Ursachen hierfür sind in aller Regel Reibungsverluste durch mangelndes interkulturelles Verständnis zwischen Geschäftspartnern und Mitarbeiter vor Ort. Aus diesem Grund gehört zur Vorbereitung eines Auslandsaufenthaltes vor allem auch ein gezieltes interkulturelles Training, welches es dem Mitarbeiter ermöglicht, seine fachlichen Aufgaben vor Ort effizient zu erfüllen und mögliche interkul-turelle Hürden zu überwinden.

Weiterhin sollte nicht außer Acht ge-lassen werden, dass viele Expatriates nicht nur an der fachlichen Aufgabe im Ausland, sondern auch an der neuen Lebenssituation im Ausland scheitern können. Deshalb ist die Integration der mitausreisenden Angehörigen ein ent-scheidender Faktor für den Erfolg oder Misserfolg einer Auslandsentsendung. Diese sollten und müssen in die Vorberei-tung mit einbezogen werden. Eine sorg-fältige Auswahl des Mitarbeiters und zielgerichtete Vorbereitung unter Ein-beziehung der Familie des Ent-sendeten kann Komplikationen nicht in allen Fäl-len verhindern, die Risikofaktoren jedoch deutlich mini-mieren.

Die erste Phase des Auslandseinsatzes ist davon gekennzeichnet, dass der Expatriat neuen Ereignissen und Begegnungen neugierig und begeisternd gegenüber steht. Nach ca. drei Monaten treten die starken Veränderungen in beruflichen, aber auch vor allem der privaten Lebens-situation in den Vordergrund. Dieser Anpassungsprozess ist in vielen Fällen sehr anstrengend und stressbehaftet. In Fällen, wo die Erwartungen nicht mit der Realität übereinstimmen kommt es zum „Kulturschock“. Um die Expatriates von unternehmerischer Seite zu unterstüt-zen und die Phase des Kulturschocks zu minimieren, kann es sinnvoll sein, dem Mitarbeiter für die Zeit der Auslandsent-sendung und insbesondere während der Integrationsphase ein Kontingent für

die Inanspruchnahme eines interkultu-rellen Coaches zur Verfügung zu stellen. Darüber hinaus bietet sich der Aufbau eines unternehmensinternen Mentoren-netzwerkes an, um den Kontakt zum Stammunternehmen zu vereinfachen und später die Reintegrationsphase zu erleichtern.

Bisher noch selten thematisiert wird die Frage, was geschieht, wenn der Mitar-beiter nach einem Auslandsaufenthalt zurückkehrt. In der Reintegrationspha-se kann eine Vielzahl von Problemen auftreten, insbesondere, wenn der Mitarbeiter Schwierigkeiten hat, sich im Heimatland sowie in die bisherige Struktur und die Kultur des Unterneh-mens wieder einzufinden. Nach einer Studie der Universität Lüneburg liegt die Mitarbeiterfluktuationsrate nach der Rückkehr bei jedem fünften befrag-ten Unternehmen bei 10%<sup>1</sup>. Nach wie vor kommt es nicht selten vor, dass ein zurückkehrender Mitarbeiter plötzlich keine adäquate Aufgabenstellung mehr hat. Die alte Stelle ist in aller Regel neu besetzt und das im Ausland erworbene Wissen wird durch das Unternehmen

nicht oder nur unzureichend genutzt. In Zeiten zunehmenden Fachkräfte-mangels ist die Bindung qualifizierter Mitarbeiter an das Unternehmen von unschätzbarem Wert. Die wichtigsten Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Reintegration sind eine klare Perspek-tive sowie Absprache hinsichtlich der zukünftigen Aufgabenfelder im Unter-nehmen, ein gezieltes Wissensmanage-ment, dass die gemachten Erfahrungen des Mitarbeiters wertschätzt und für das Unternehmen nutzbar macht sowie eine intensive Begleitung des Mitarbei-ters und seiner Familie, um die Folgen des Reintegrationsschocks<sup>2</sup> zu mildern und ein schnelles Wiedereinleben zu ermöglichen.

<sup>1</sup> Deller, J., Kusch, R., Meyer, J. (2006): Internationale Entsendungen deutscher Unternehmen. Ergebnisse einer wissenschaftlichen Studie an der Universität Lüneburg.  
<sup>2</sup> Siehe hierzu auch den Beitrag „Fremd im eigenen Land – der (Kontra)-Kulturschock“ auf S. 6

\*  
Wie ist Ihre Meinung zu diesem Thema? Nutzen Sie unsere Diskussion-Seite um sich mit anderen Interessierten und uns auszutauschen.  
► www.culturecommunication.de



## Fremd im eigenen Land - Der (Kontra-)Kulturschock

Nach einem längeren Auslandsaufenthalt wieder in die Heimat zurückzukehren, ist meist schwieriger als angenommen. Obwohl die Vorfreude auf die Heimat oft groß ist, fühlen sich nach der Rückkehr viele Expatriates „fremd im eigenen Land“. Dieser Zustand wird „umgekehrter Kulturschock“ oder auch „Kontra-Kulturschock“ genannt. Da man in das eigene, vermeintlich vertraute Land zurückkehrt, trifft er die meisten Heimkehrer wie aus heiterem Himmel. Das mühelose Anknüpfen an das alte Leben ist nicht mehr ohne Weiteres möglich. Während der Zeit im Ausland haben sich die alte Heimat, die Kollegen und Freunde nicht nur verändert, man sieht sie auch mit anderen Augen. Gleichzeitig hat der Entsandte sich durch seine internationalen Erfahrungen aber auch selbst verändert und weiterentwickelt. Werden diese Veränderungen nicht wahrgenommen oder stoßen sie auf Desinteresse, kann das zu einem Motivationsverlust bei dem Mitarbeiter führen.

Der umgekehrte Kulturschock kann dann weitreichende Folgen haben. Nach

**» Ein Repatriation-Training vor oder kurz nach Rückkehr in das Heimatland hilft dem Mitarbeiter und seiner Familie, den Kulturschock schneller zu überwinden. «**



einem Auslandsaufenthalt kündigen überdurchschnittlich viele Mitarbeiter bei ihrem Arbeitgeber. Dass die Wiedereingliederung zurückkehrender Mitarbeiter ebenfalls Unterstützung braucht, ist den wenigsten Firmen bewusst. Zwar gehören heute in vielen Unternehmen Vorbereitungsmaßnahmen auf den Auslandseinsatz für ihre Mitarbeiter und deren Familien

inzwischen dazu, die Hilfestellung bei der Rückkehr bleibt jedoch zumeist aus.

Dabei können recht einfache Maßnahmen dazu beitragen, die Potentiale des Mitarbeiters zu nutzen und ihn auch nach der Rückkehr an das Unternehmen zu binden. Ein Repatriation-Training vor oder kurz nach Rückkehr in das Heimatland hilft dem Mitarbeiter und seiner Familie, den Kulturschock schneller zu überwinden. Auch ein Mentor oder Coach kann hier schnelle, praktische Hilfestellung leisten. Daneben ist es sinnvoll, die Erfahrungen des Mitarbeiters für das Unternehmen nutzbar zu machen. Bislang wird dieser Erfahrungsschatz nur wenig systematisch genutzt. Eine nachhaltige Möglichkeit von den Kenntnissen

entsandeter Mitarbeiter zu profitieren, ist der Aufbau eines Wissensmanagements in diesem Bereich.

**WUSSTEN SIE SCHON ...**  
 ... dass Unternehmen in der Zusammenarbeit mit Geschäftspartnern aus anderen europäischen und westlichen Kulturen ebenso viele schwierige Erfahrungen machen, wie mit Partnern aus anderen, „exotischeren“ Kulturkreisen?

Dies bestätigt eine Studie des 13. LAB Managerpanels aus dem Jahr 2008, in der 246 deutsche Führungskräfte hinsichtlich ihrer persönlichen Erfahrungen mit anderen Kulturkreisen befragt wurden. Und so ist es nicht überraschend, dass nach China (33,7%) gleich Frankreich (29,7%) und die USA (24,8%) folgen. Weiterhin auffallend sind die hohen Werte für Großbritannien (15,9%). Europäer und Amerikaner mögen oberflächlich betrachtet im Geschäfts- und Kommunikationsverhalten viele Gemeinsamkeiten haben, so dass der Schluss nahe liegt, dass die Kulturen sich doch sehr ähnlich sind. Die Ähnlichkeitsfalle ist einer der populärsten Irrtümer in der Zusammenarbeit mit ausländischen Geschäftspartnern, die fatale Folgen haben kann, wenn man nicht darauf vorbereitet ist. Werden kulturelle Unterschiede unterschätzt, sind Missverständnisse vorprogrammiert. Besonders schwierig ist es, wenn derartige Probleme wie in vermeintlich ähnlichen Kulturkreisen völlig unerwartet auftreten.

Ausschließlich zum Zwecke der besseren Lesbarkeit wurde im gesamten Text auf unterschiedliche, geschlechtsspezifische Schreibweisen verzichtet. Die gewählte männliche Form ist in diesem Sinne geschlechtsneutral zu verstehen.

Haben Sie Fragen? Sprechen Sie uns an.

Wir sind gerne für Sie da:  
 0511 / 22064780  
 oder unter:  
**▶ [www.culturecommunication.de](http://www.culturecommunication.de)**



### Impressum

- ▶ Herausgeber  
culture.communication GbR
- ▶ Redaktion  
Sylvia Chalupka-Dunse  
Irka Fürle  
Anna Strachowska  
Sarah Rentz
- ▶ Grafik  
[www.jdesign-agentur.de](http://www.jdesign-agentur.de)
- ▶ Bilder  
Stock (S.1, 6), Nord/LB (S.2),  
Fotolia (S. 3, 7, 8), Rotond (S. 4, 7)

### Vorschau



In der nächsten Ausgabe erwartet sie das Thema „Interkulturelle und virtuelle Teams“.

- ▶ Erfolgsfaktoren und Herausforderungen interkultureller und virtueller Teams
- ▶ Interkulturelle Teamentwicklung als Grundlage für effiziente Zusammenarbeit
- ▶ Innovation durch Verständnis - Kulturelle Unterschiede erkennen und nutzbar machen

Lesen Sie mehr in der nächsten Ausgabe von „PLATTFORM – das Magazin für interkulturelle Wirtschaft“.

**Erscheinungsdatum: Mitte Oktober 2010.**

## Konferenzen / Tagungen

### Deutschland

► Jena

**28.08. – 05.09.10**

Interkulturelle Sommerakademie 2010 (ISA)  
Mehr Informationen:  
[www.interculture.de](http://www.interculture.de)

► Berlin

**14.09.10**

Internationales HR-Management  
Mehr Informationen:  
[www.mercer.de](http://www.mercer.de)

► Hamburg

**12. – 15.10.2010**

ECREA 2010 - 3rd European Communication Conference: "Transkulturelle Kommunikation - Interkulturelle Vergleiche"  
Mehr Informationen:  
[www.ecrea2010hamburg.eu/](http://www.ecrea2010hamburg.eu/)

### Dänemark

► Kopenhagen

**19. – 20.08.2010**

International Conference on Cultural Collaboration, Copenhagen Business School  
Mehr Informationen:  
<http://uk.cbs.dk>

### Lettland

► Riga

**20. – 22.08.2010**

10th Conference on European Business Communication/ Europäische Wirtschaftskommunikation: "Local Aspects of European Business Communication"  
School of Business Administration Turiba,  
Mehr Informationen:  
[www.turiba.lv](http://www.turiba.lv)

### Frankreich

► Lille

**28.10. – 30.10.2010**

2010 SIETAR Congress: "Human Rights and Diversity: from civil society to organizational practices"  
Mehr Informationen:  
[www.sietar-france.org](http://www.sietar-france.org)

### UK

► London

**12.10.2010**

Expatriate Management and Global Mobility Management 2010  
[www.symposium-events.co.uk/expatriate-management-and-global-mobility-conference-2010/](http://www.symposium-events.co.uk/expatriate-management-and-global-mobility-conference-2010/)

### USA

► Notre Dame IN.

**30.09. – 02.10.2010**

CWIL Conference 2010 - Women as Cultural Leaders: Imagination, Innovation, Integrity  
Saint Mary's College,  
Mehr Informationen: [www.centerforwomeninleadership.org](http://www.centerforwomeninleadership.org)

## Aktuelle Seminare

### Leben und Arbeiten in China

19. August – 20. August + 21. August 2010 in Hannover

### Leben und Arbeiten in Indien

26. August. – 27. August 2010 in Hannover

### Leben und Arbeiten in den USA

09. September – 10. September 2010 in Hannover

### Leben und Arbeiten in Brasilien

27. September – 28. September 2010 in Hannover

### Erfolgreich verhandeln mit internationalen Geschäftspartnern

30. September – 01. Oktober 2010

### Leben und Arbeiten in Argentinien

07. Oktober – 08. Oktober 2010 in Hannover

### Interkulturelles Projektmanagement im arabischen Kontext

14. Oktober – 16. Oktober 2010 in Hannover

### Leben und Arbeiten in China

21. Oktober – 22. Oktober 2010 + 23. Oktober 2010 in Hannover

### Interkulturelle Visualisierung – Die universale Sprache der Bilder

29. Oktober 2010 in Hannover

### Interkulturelle virtuelle Teams erfolgreich führen

08. November – 09. November 2010 in Hannover

