



## Im Gespräch mit Brigitte Sitzberger

Expertin für internationales Personalmanagement,  
GlobalMindsets, London

### 布丽吉特·西茨贝格尔访谈录

伦敦全球思维组合有限公司国际人事管理专家

„Interkulturelle Kompetenz ist für eine internationale Aufgabe von entscheidender Bedeutung, da sie eine Führungskraft befähigt, erfolgreich in einem neuen Umfeld zu agieren und sich an einen neuen Arbeits- und Kommunikationsstil anzupassen.“

Frau Sitzberger, chinesische Unternehmen setzen bei ihren Aktivitäten erst seit Kurzem auf Internationalisierung. In der Folge sehen sie sich mit allen möglichen Herausforderungen im Management konfrontiert. Ein entscheidender, aber oft vernachlässigter Bereich der Unternehmensführung ist die Internationalisierung des Personalwesens. Welche Aspekte sind für chinesische Unternehmen, die Stellen in ausländischen Niederlassungen besetzen wollen, am wichtigsten?

Zunächst muss sich das Unternehmen auf eine grundsätzliche Herangehensweise an die Besetzung von Stellen im Ausland festlegen; dies geschieht unter Berücksichtigung der globalen Unternehmensstrategie. Der Management-Forscher Perlmutter unterscheidet vier Ansätze für die Führung und Stellenbesetzung in ausländischen Niederlassungen: Im ethnozentrischen Ansatz werden strategische Entscheidungen am Hauptsitz des Unternehmens getroffen, während Niederlassungen nur über eine begrenzte Autonomie verfügen. Die Schlüsselpositionen im nationalen wie auch im internationalen Geschäft werden von Mitarbeitern des

“跨文化整合能力在国际性商务活动中意义重大，它赋予管理者适应能力和沟通能力，使其在一个全新的工作环境中运筹帷幄，游刃有余。”

西茨贝格尔女士，中国企业国际化的进程刚起步不久，在企业管理方面尚面临着各种各样的挑战。一个十分重要，然而又常常被忽略的领域是跨文化人事管理，您认为，中国在驻外机构人员聘用上，最应注意的是哪些方面？

中国企业首先要从企业管理全球化战略出发，明确和设定对驻外机构人员聘用的基本规则。跨文化企业管理专家帕穆特将跨国际企业管理人员的聘用规则归纳为如下四大导向模式。其一是以母体国为主，以外国分支机构为辅的母国导向模式。即无论是本国的，还是国际性的商务活动，皆由母公司的管理人员领导和决策。其二是所谓的当地国导向模式。在这里，驻地海外的分支机构

Hauptsitzes besetzt. Der zweite Ansatz ist der sogenannte polyzentrische. Hierbei stellt die ausländische Niederlassung eine eigene Unternehmenseinheit dar, die teilweise eigenständige Entscheidungen treffen kann. Solche Niederlassungen werden von im jeweiligen Land beheimateten Managern geleitet, denen es jedoch selten gelingt, in höhere Positionen im Hauptsitz des Unternehmens befördert zu werden. Der dritte, sogenannte geozentrische Ansatz ist eine globale Lösung und beruht auf weltweiter Integration. Jeder Teil des Unternehmens leistet seinen speziellen Beitrag; die Nationalität der Mitarbeiter spielt keinerlei Rolle, es kommt allein auf ihre Fähigkeiten und Qualifikationen an. Der vierte Ansatz ist der regiozentrische, bei dem regionale Strategien und Strukturen sowie regionale Autonomie bei Entscheidungen im Vordergrund stehen. Bei diesem Ansatz wird viel mehr auf regionale Arbeitskräfte zurückgegriffen als auf internationale.

Jeder dieser Ansätze hat Vor- und Nachteile und jedes Unternehmen muss daher sorgfältig abwägen, welche Vorgehensweise für die Phase der Internationalisierung, in der es sich gerade befindet, am geeignetsten ist. Chinesische Unternehmen, die den deutschen Markt erschließen oder in andere Märkte expandieren wollen, müssen zuallererst über eine zugrunde liegende Philosophie nachdenken und dann erst entscheiden, wie sie bei der Stellenbesetzung vorgehen wollen: ob sie Schlüsselpositionen in anderen Ländern mit chinesischen Mitarbeitern oder mit Mitarbeitern aus dem jeweiligen Land besetzen möchten.

Auf die Entsendung von Mitarbeitern (Expatriates) wird vor allem dann gesetzt, wenn es um die Einführung neuer Initiativen, um Technologie- und Wissenstransfer, Kontrolle, den Erwerb interkultureller Kompetenzen oder um spezifische Abläufe und Praktiken geht. Expatriates können, abhängig von den Aufgaben, die ihnen zugeteilt werden, für unterschiedlich lange Zeit im Ausland eingesetzt werden. Bei kurzen Einsätzen mit einer Dauer von drei Monaten bis einem Jahr geht es oft um die Aufklärung und Beseitigung von Problemen oder etwa die Leitung eines Projektes, während längere Auslandsaufenthalte mit einer Dauer von ein bis fünf Jahren mit einer eindeutig definierten Rolle im ausländischen Betrieb verbunden sind. Normalerweise dauern solche längerfristigen Einsätze im Ausland drei Jahre, sodass der Expatriate genügend Zeit hat, sich an das ihm fremde Umfeld anzupassen und in seiner Rolle auch wirklich etwas bewegen zu können.

Während es für viele westliche Unternehmen nichts Ungewöhnliches mehr ist, Mitarbeiter nach China zu entsenden, ist die Entsendung von Mitarbeitern chinesischer Firmen ins Ausland, etwa wenn sie auf den deutschen Markt kommen, eine neue Erfahrung. Da diese Entwicklung noch sehr jung ist, wurde sie

“自成一体”，部分情况下“自决自治”。此类分支机构大多由来自所在东道国的管理人员领导和把握，但他们却很少有升迁到母国公司高层管理层的的机会。其三是所谓的多元性全球导向模式。企业各个部分八仙过海，各显神通。员工的聘用也没有国籍疆界之分，重要的考量是雇佣人员自身的素质与实际技能。其四则是区域导向模式。该模式强调区域或地方的策略、结构及其自主权。其下属员工大多产生于公司所在区域，而非跨国际雇佣劳动力。

这四个导向模式各有其长短利弊，故此，每个企业都要量体裁衣，根据本企业国际化进程的具体程度和需要，审慎选择其中一种最合时宜的模式作为导向。有意开发德国市场，并向其它市场进行扩张的中国企业，首先要深谋远虑，清晰理念，然后再开始着手人事安排方面的决策，譬如向东道国派遣中国籍管理人员呢，还是从东道国起用当地管理人才？

向国外遣派管理人员（外遣人员）首当其冲的目的是引进新的创意，以及技术装备、知识转移、检查监督、获取跨文化整合能力、包括特殊生产程序及其实际操作技巧等等。根据不同的任务和不同的目标，外遣人员的外派时间亦有长短之分。三个月到一年之间的短期派遣，其主要目的是澄清疑难，攻克障碍，抑或领导某一项目。而一个外派时间在一年到五年之间的人员派遣，其派遣目标则必须十分精确明了。诸如此类的长期外遣通常的规定期限为三年，这样，外遣人员可赢得充足的时间去适应新的工作环境，正常发挥自己的管理才能和作用。

向中国进行人员派遣对许多西方企业来说早已成为兵家常事，而对初入德国市场的中国企业而言，却还是万里长征的第一步。由于它尚属稚嫩幼新的新生事物，故此到目

bisher kaum erforscht; dennoch scheint es, dass eine ausgewogene Kombination zwischen dem ethnozentrischen und dem polyzentrischen Ansatz erfolgversprechend sein könnte. Das Unternehmen sollte einige Schlüsselpositionen mit chinesischen Managern besetzen, um sicherzustellen, dass die neue Niederlassung in Deutschland die übergeordneten Unternehmensziele und -richtlinien richtig umsetzt. Gleichzeitig sollten deutsche Mitarbeiter sowohl einige Führungspositionen als auch andere betriebliche Aufgaben übernehmen. Dies trägt zur Überwindung von Sprachbarrieren bei, hilft den Neuankömmlingen aus China, den Geschäftsbetrieb besser kennenzulernen und zu verstehen, verringert den Bedarf an Programmen zur Förderung des Kulturverständnisses, spart Kosten und stellt ein kontinuierliches Management der deutschen Niederlassung sicher.

**In manchen Fällen werden chinesische Mitarbeiter nicht aufgrund ihrer Qualifikationen entsandt, sondern wegen ihrer guten persönlichen Beziehungen und sozialer Netzwerke zur Unternehmensspitze. Wie kann man bei der Auswahl chinesischer Führungskräfte und Experten für eine Entsendung nach Deutschland objektiver vorgehen?**

Tatsächlich ist es so, dass gute persönliche Beziehungen bzw. soziale Netzwerke („guanxi“) bei der Stellensuche in China sehr hilfreich sein können. Sicherlich ist China nicht das einzige Land auf der Welt, in dem sich gute Beziehungen bei der Bewerbung für eine Stelle positiv für den Kandidaten auswirken können; allerdings ist die Bedeutung eines solchen Netzwerks persönlicher Beziehungen in China wesentlich größer als in anderen Ländern. Insgesamt steckt das Personalwesen in chinesischen Unternehmen noch „in den Kinderschuhen“, daher müssen bestimmte Aufgabengebiete wie Stellenbesetzung, Personalentwicklung und die Rolle des Personalwesens als strategischer Geschäftspartner der Unternehmensführung noch weiter professionalisiert und entwickelt werden.

Die Bestimmung angemessener Auswahlkriterien für die Entsendung ins Ausland stellt generell eine Herausforderung dar. Der Auswahlprozess für chinesische Expatriates muss gut koordiniert sein, um zu verhindern, dass der entsandte Mitarbeiter an seiner Aufgabe scheitert und vorzeitig zurückkehren muss. Oft schlägt ein Einsatz im Ausland auch fehl, weil der Mitarbeiter aufgrund von kulturellen Anpassungsschwierigkeiten die geforderte Leistung nicht ausreichend erbringen kann. In diesem Fall ist das Scheitern normalerweise auf eine falsche Auswahl zurückzuführen. Bedenkt man die extrem hohen Kosten, die mit einem solchen Scheitern verbunden sind – sowohl direkte Kosten wie Flugtickets, Umzugskosten, Gehalt, Schulungen etc. als auch indirekte Kosten wie geschädigte Beziehungen mit wichtigen Stakeholdern im Land der Niederlas-

sung, negative Effekte für die Mitarbeiterschaft vor Ort etc. –, so wird klar, dass chinesische Unternehmen viel Aufwand in den Auswahlprozess stecken müssen, um den „richtigen“ Mitarbeiter für die Aufgabe im Ausland nicht auf Basis von „guanxi“, sondern auf Basis objektiver Kriterien zu bestimmen.

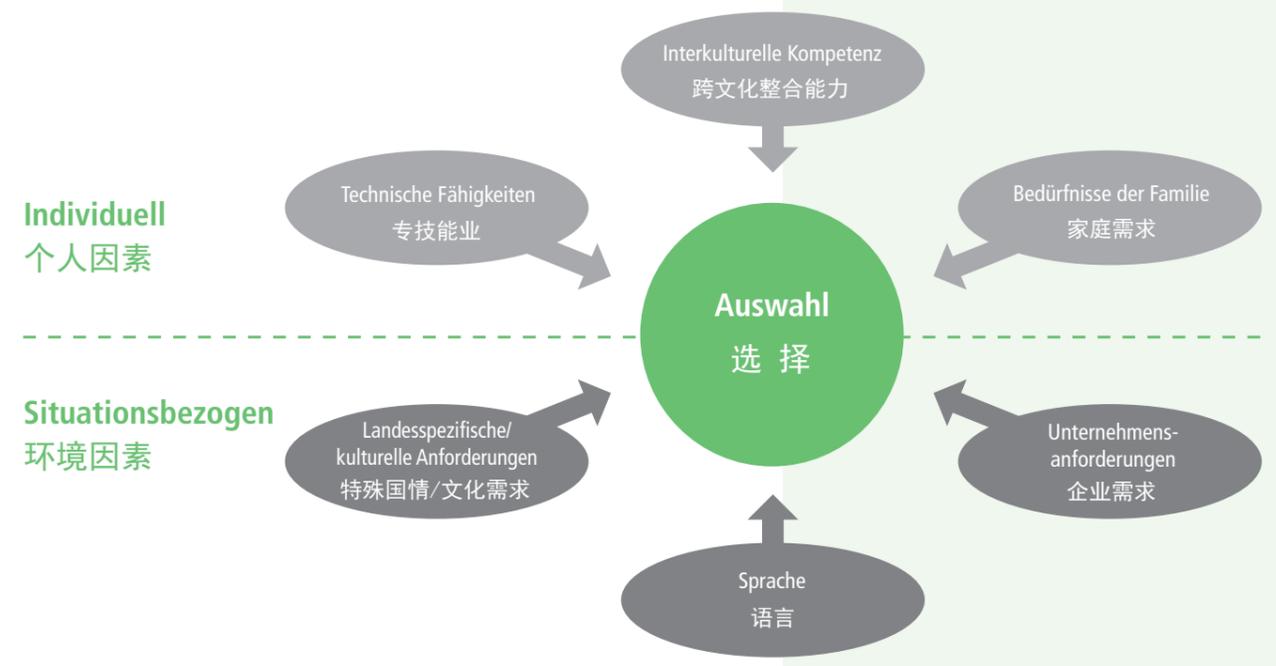
**有些时候，中国的上层管理人员不是因为他们的实际工作能力，而是因为私人交情和社会关系的原因而被派送到国外，如何可以更为客观地选派到德国分支机构工作的管理人员？**

的确如此。在中国，私人交情和社会关系对于求职应聘者有着不可低估的影响和帮助。虽说中国肯定不是地球上仅此唯一的一个个人关系影响求职结果的国度，但私交与关系网的重要程度却远远大于其它国家。总而言之，中国企业在人事管理方面尚处于初始阶段，由此，人事安排、人员培训，以及将人事管理作为企业管理层的一个重要战略伙伴等方面，亟待于发展和专业化。

确立适度合理的外遣人员选择标准对许多企业来说都是一个挑战。外遣人员的选定必须要协调审慎，以防止他们兵败异国，提前打道回府。造成外遣失败的一个常见原因，是外遣人员缺乏对异国文化的适应能力，导致发挥失常，无法胜任所赋予的管理重任。类似的失败主要归咎于人事政策和人事安排上的错误。想一想由此产生的巨大经济支出和投入——直接支出如机票、搬家费、薪酬、培训费用等等，间接支出如导致

## Kriterien für die Auswahl von Mitarbeitern für ausländische Niederlassungen

### 海外分支机构人员择选标准



Quelle: Vgl. Dowling und Welch 2005: 98–106.  
 来源: 请参阅陶陵与维尔契2005: 第98–106页。

| BertelsmannStiftung

Bisher gibt es wenige empirische Studien, die sich mit dem Einsatz von Mitarbeitern im Ausland beschäftigen. Die Wissenschaftlerin Rosalie R. Tung ist eine der wenigen, die sich mit diesem Gebiet beschäftigen. Sie erforschte eine Gruppe amerikanischer, westeuropäischer und japanischer multinationaler Konzerne unter diesem Aspekt. Die Hauptgründe für das Scheitern beispielsweise japanischer Mitarbeiter im Ausland waren das Unvermögen, die umfangreicheren Aufgaben im Ausland zu bewältigen, Schwierigkeiten, sich an das neue Umfeld anzupassen, persönliche und emotionale Probleme, Mangel an technischer Kompetenz sowie Anpassungsprobleme des Lebenspartners.

Branchen mit dem höchsten Ausmaß an Scheitern sind die IT- und die Finanzdienstleistungsbranche. In der IT-Branche sind die Gründe für das Scheitern oft die mangelnde Fähigkeit, sich an das neue Umfeld anzupassen, persönliche und emotionale Probleme, Mangel an technischer Kompetenz sowie Anpassungsprobleme des Lebenspartners. In der Finanzdienstleistungsbranche sind die Gründe für das Scheitern oft die mangelnde Fähigkeit, sich an das neue Umfeld anzupassen, persönliche und emotionale Probleme, Mangel an technischer Kompetenz sowie Anpassungsprobleme des Lebenspartners.

分支机构与所在国股东之间的关系恶化乃至破裂，或给当地雇员留下负面影响等等。鉴于此，中国企业必须大量“投资”于对外管理人员的选派上，从客观实际出发，而非凭借私人关系，以确保“真正的”、有胜任能力的人选被输送到国外。

迄今为止，研究和考察跨文化管理抑或管理人员外遣经验的专家和学者廖廖无几，罗莎莉·彤便是其中的一位。她跟踪调查了一些美国、西欧和日本的跨国公司，发现造成日本外遣人员失败的几个主要原因是，能力单薄，缺乏适应新环境的能力，个人和情感问题，不懂技术，以及缺乏适应能力的生活伴侣。

## Welche Kernkompetenzen sollten chinesische Mitarbeiter, die für Aufgaben in Deutschland ausgewählt werden, mitbringen?

Vor allem sollte die Person fachlich in der Lage sein, ihre Aufgabe zu erfüllen. Technische Fähigkeiten und Führungsqualitäten sind wesentliche Kriterien für die Auswahl von Expatriates. Bedenkt man jedoch die erheblichen kulturellen Unterschiede zwischen China und Deutschland, spielt natürlich auch die interkulturelle Kompetenz des Kandidaten eine wichtige Rolle. Sie befähigt Führungskräfte, erfolgreich in einem neuen Umfeld zu arbeiten und sich an neue Arbeitsmethoden und Kommunikationsweisen anzupassen. Auch dies ist entscheidend für den Erfolg. Es ist auf jeden Fall empfehlenswert, Kandidaten für einen Einsatz in Deutschland auszuwählen, die schon einmal in einem internationalen Umfeld gearbeitet haben. Darüber hinaus sollten sie zeigen, dass sie auf Menschen mit anderem kulturellen Hintergrund zugehen, sie verstehen und mit ihnen umgehen können. Sie müssen anpassungsfähig und emotional ausgeglichen sein sowie generell eine positive Einstellung gegenüber einem neuen Umfeld und Veränderungen mitbringen. Außerdem ist die jeweilige Familiensituation des Kandidaten bei der Auswahl nicht zu vernachlässigen. Statistiken zeigen klar und deutlich, dass die Familie, vor allem der Ehe- oder Lebenspartner, großen Einfluss darauf hat, wie gut sich der neue Mitarbeiter anpassen kann. Sowohl die Auswahl lediger als auch verheirateter Kandidaten sollte sorgfältig geprüft werden. Gerade Familien bedeuten einen hohen Kostenaufwand für das Unternehmen. Daher sollte auch im Voraus eindeutig festgestellt werden, ob die Familie in der Lage ist, sich dem Lebensstil in Deutschland anzupassen. Andererseits ist es natürlich auch keine ideale Lösung, einen Mitarbeiter ins Ausland zu schicken, der für die Dauer seiner internationalen Aufgabe seine Familie in China zurücklassen muss. Die Familie nimmt in der chinesischen Kultur traditionell einen hohen Stellenwert ein, und die Trennung von der Familie kann für alle Beteiligten ein großes Problem darstellen.

Neben diesen individuellen Faktoren müssen auch andere Aspekte in Betracht gezogen werden, die sich auf die spezifische Situation beziehen. Die Kenntnis der Landessprache beispielsweise steht in Verbindung mit der interkulturellen Kompetenz des chinesischen Managers. Solche Sprachkenntnisse sind in einigen Positionen, wie zum Beispiel Führungspositionen, wichtiger als in anderen, beispielsweise bei technischen Aufgaben. Chinesische Unternehmen sollten sicherstellen, dass die Mitarbeiter, die sie nach Deutschland schicken, zumindest über rudimentäre Deutschkenntnisse verfügen und die Bereitschaft mitbringen, ihre Sprachkenntnisse auszubauen, da die meisten Geschäfte vor Ort in deutscher Sprache geführt werden. Darüber hinaus sind Deutschkenntnisse natürlich auch

## 被选派到德国的中国外遣人员必须具备哪些能力?

他首先要具备专业技术能力。专业技术能力和管理领导能力是衡量外遣人选的两个主要标准。鉴于存在于中国与德国之间的巨大文化差异,跨文化整合能力也是选择候选人时的一个必须考量。管理人员在新的工作环境里能否成功地展开工作,跨文化整合能力是一个决定胜负的重要因素。对于驻德机构而言,建议最好择用具备跨国工作经验的候选人。此外,还要考虑他们对不同文化背景人群的态度。譬如是否能够开放地走向对方,是否能够理解他们,并与之和谐相处。他们必须具备较强的适应能力,心态平衡,情绪稳定,对新环境新变化持乐观积极的态度。此外,也不能忽略各个候选人的具体家庭背景。统计数字明确显示,家庭,首先是婚姻状况与生活伴侣,亦左右着外派工作人员适应能力的强弱好坏。由此,无论对单身的或已婚的候选人,都要进行认真的筛选。这是因为家庭对企业来说,是一笔不小的经济支出。所以,事先必须得澄清和落实,该候选人的家庭是否有能力适应在德国的生活方式。自然,不携带家属,将某员工只身一人派往国外,更不是一个可取之路。家庭在传统的中国文化中享有很高的价值,夫妻双方劳燕分飞、分居两地无论于哪一位当事者都是一个不小的麻烦。

除了上述个人因素之外,还要顾及和考虑到其它特殊情况之下的环境因素。譬如,与中国管理人员跨文化整合能力密切相关的语言能力。有些时候,譬如在某些管理领导层次,语言能力甚至重要于技术能力。中国企业因而须要确保被派遣人员掌握最基本的德语语言知识,而且时刻准备着,提高和扩充自己的德语能力。这是因为在德国当地的大部分生意往来都是以德语来进行和完成。再者,德语是一门在德国日常生活中不可或

im Alltag unerlässlich. Auch die speziellen Anforderungen multinationaler Unternehmen sind situationsabhängig und spielen ebenso eine Rolle im Auswahlprozess; dazu gehören zum Beispiel die Arbeitsweise im jeweiligen Land, die Dauer und Art der Aufgabe vor Ort und die Menge an Wissenstransfer, die die Position in der ausländischen Niederlassung mit sich bringt. Kommt die Schulung von Mitarbeitern hinzu, sollte bei der Auswahl auch darauf geachtet werden, dass der Kandidat die notwendigen Kompetenzen in diesem Bereich mitbringt. Letztendlich müssen auch die Anforderungen des Landes und die Behördenwege für die Ausstellung einer Arbeitsberechtigung und eines Visums für den Kandidaten und seine Familie bedacht werden.

## Wie können chinesische Führungskräfte gezielt auf ihre Arbeit in Deutschland vorbereitet werden?

Mindestens ebenso wichtig wie die Auswahl der richtigen Person für eine solche internationale Aufgabe ist eine gezielte Vorbereitung schon vor der Abreise. Die frühzeitige Vorbereitung dient dazu, den Mitarbeiter sowohl auf das Leben und die Arbeit in Deutschland als auch auf die zu erbringenden Leistungen vorzubereiten. Zu den Bestandteilen einer effektiven Vorbereitung gehören Kurse zur Förderung der kulturellen Kompetenz, Vorabbesuche in Deutschland, Sprachunterricht und Tipps für alltägliche Angelegenheiten. Ein gut durchdachtes Programm zur Förderung des Kulturverständnisses kann chinesischen Managern in Deutschland helfen, sich an das neue Umfeld anzupassen und sich nicht isoliert zu fühlen. Ein adäquates Mittel der Vorbereitung ist es etwa, den chinesischen Mitarbeiter vorab nach Deutschland zu schicken, sodass er sich schon einmal einen Überblick über den Betrieb verschaffen und beurteilen kann, ob er bzw. er und seine Familie diese Herausforderung bewältigen kann. Bei der Erstellung eines interkulturellen Trainingsprogramms für Manager, die nach Deutschland gehen, können chinesische Unternehmen aus vielen verschiedenen Komponenten wählen. Das Modell von Mark Mendenhall, Edward Dunbar und Gary Oddou liefert eine praktische Hilfestellung bei der Planung eines geeigneten Programms.

缺的交流工具。除此之外,一些跨国公司的特殊工作要求,譬如分支机构所在东道国的工作风格,外派人员出任时间的长短,知识转移数量,所要完成的任务等等,也是选派外遣人员时所必须的考量。假如还有对外派人员的培训,那么在选拔时,还要考虑其候选人是否具备与此相应的能力。最后,还要注意东道国对劳动许可,候选人本身及其家属申请入境签证时的具体要求和规定。

## 如何有的放矢地使中国外派管理人员做好相应的出国准备?

有的放矢地对外派人员进行出国之前的准备,至少与正确选拔外派人员同等重要。及早对外派人员施行出国培训,使他们不仅对德国的生活环境,也对他们所面临的国际性商务重任心中有数。譬如提高文化能力,组织到德国前期考察,开办语言培训班,传授域外生活的一些小常识小建议等等。一个设计周全的文化培训可以有效地促进和提高派驻到德国的中国管理人员对异国文化的理解与接收,帮助他们尽快地适应新的环境,避免产生孤单封闭、与世隔绝的不良感受。我以为,一个并非过分的培训方案是,将准备外遣人员送往德国前期考察一段时间,使其对德国的企业环境有所认知,进而可以得出结论,他以及他的家属能否接受和适应面临的挑战。在为派驻德国的管理人员设置跨文化培训项目时,中国企业可以从不同的角度,有所侧重地参考和借用马克·曼德侯、爱德华·顿巴以及盖瑞·奥都三位的培训模式。

## Modell für interkulturelles Training von Mendenhall, Dunbar und Oddou

曼德侯、顿巴和奥都的跨文化培训模式

Trainingsdauer 培训时间	Trainingsintensität 培训强度	Ansätze für interkulturelles Training 跨文化培训方式		
1–2 Monate 一至二月以上	hoch 高	<b>Tiefgreifender Ansatz</b> _ Assessment Center _ Feldversuche _ Simulationen _ Kulturelle Sensibilisierung _ Ausgiebiger Sprachkurs	<b>Emotionaler Ansatz</b> _ Kulturassimilationstraining _ Rollenspiele _ Fallstudien _ Stressabbaustraining _ Weiterführender Sprachkurs	<b>Informativer Ansatz</b> _ Geographische Informationen _ Kulturelle Informationen _ Filme/Bücher/Videos _ Einsatz von Dolmetschern _ Sprachkurs „zum Überleben“
1–4 Wochen 一至四周	mittel 中	<b>Emotionaler Ansatz</b> _ Kulturassimilationstraining _ Rollenspiele _ Fallstudien _ Stressabbaustraining _ Weiterführender Sprachkurs	<b>Tiefgreifender Ansatz</b> _ Assessment Center _ Feldversuche _ Simulationen _ Kulturelle Sensibilisierung _ Ausgiebiger Sprachkurs	<b>Informativer Ansatz</b> _ Geographische Informationen _ Kulturelle Informationen _ Filme/Bücher/Videos _ Einsatz von Dolmetschern _ Sprachkurs „zum Überleben“
weniger als 1 Woche 不超过一周	niedrig 低	<b>Informativer Ansatz</b> _ Geographische Informationen _ Kulturelle Informationen _ Filme/Bücher/Videos _ Einsatz von Dolmetschern _ Sprachkurs „zum Überleben“	<b>Emotionaler Ansatz</b> _ Kulturassimilationstraining _ Rollenspiele _ Fallstudien _ Stressabbaustraining _ Weiterführender Sprachkurs	<b>Tiefgreifender Ansatz</b> _ Assessment Center _ Feldversuche _ Simulationen _ Kulturelle Sensibilisierung _ Ausgiebiger Sprachkurs
Dauer Auslandsaufenthalt: 驻外时间:		≤1 Monat 一个月以内	2–12 Monate 二至十二个月	1–3 Jahre 一至三年

Quelle: Vgl. Mendenhall, Dunbar und Oddou 1987: 338.  
来源: 请参阅曼德侯、顿巴和奥都 1987: 第338页。

| BertelsmannStiftung

Das Modell baut auf drei Dimensionen auf: Trainingsmethoden sowie Intensität und Dauer des Trainings im Verhältnis zu Interaktionsgrad und Fremdartigkeit der Kultur. Wenn also ein chinesischer Mitarbeiter in ein ihm relativ fremdes Land mit einer fremden Kultur – zum Beispiel Deutschland – geht und ihn dort ein relativ hoher Interaktionsgrad mit deutschen Mitarbeitern erwartet, sollte sich dies in der Intensität und Dauer seines Trainings niederschlagen.

Der deutsche Kommunikations-, Arbeits- und Führungsstil wie auch die deutsche Einstellung zu Zeitvorgaben unterscheiden sich grundlegend von der chinesischen Herangehensweise. Es ist unbedingt notwendig, chinesische Manager bestens darauf vorzubereiten, damit sie die Verantwortlichkeit, die Professionalität und das Durchsetzungsvermögen entwickeln können, wie sie im Westen gefordert sind. Wenn eine chinesische Führungskraft deutsche Mitarbeiter unter sich hat, muss das interkulturelle Training durch eine spezielle Führungskomponente erweitert werden. In einem solchen Führungstraining sollte unbedingt vermittelt werden, wie sie gegenüber ihren unterstellten deutschen Mitarbeitern ihre Meinung äußert bzw. Feedback gibt, wie sie – umgekehrt – mit dem Feedback bzw. den Meinungen der Mitarbeiter umgeht, wie sie effektive interkulturelle Teams und Synergien aufbaut und deutsche Verhaltensweisen richtig interpretiert.

### Welche Probleme können bei der Rückkehr und der Reintegration chinesischer Führungskräfte in ihre Heimat nach einem längeren Auslandsaufenthalt auftreten?

Es ist wichtig, dass schon beim Verlassen Chinas und den begleitenden Prozessen an die Rückkehr von Deutschland nach China und die Reintegration gedacht wird. Diese Rückkehr ist mit neuen Herausforderungen verbunden. Zum Beispiel könnte der chinesische Mitarbeiter bei der Rückkehr nach Beendigung der Aufgabe im Ausland einen „umgekehrten“ Kulturschock erleiden; manche dieser Rückkehrer entscheiden zu diesem Zeitpunkt, aus dem Unternehmen auszuscheiden. Die Fähigkeit multinationaler Unternehmen, aktuelle bzw. ehemalige Auslandsmitarbeiter zu halten und auch in Zukunft Mitarbeiter für internationale Aufgaben zu motivieren, hängt voll und ganz davon ab, wie sie die Reintegration ins Heimatland durchführen. Trotz der enormen Bedeutung der Reintegration finden sich in der einschlägigen Literatur nur wenige Hinweise darauf, dass multinationale Konzerne die Vorbereitung auf die Rückkehr ins eigene Land für ebenso wichtig halten wie jene vor der Abreise ins Ausland. Generell gilt: Je mehr Zeit eine Person im Ausland verbringt, desto wahrscheinlicher treten Probleme bei der Anpassung nach der Heimkehr auf. Da sich chinesische Mitarbeiter im

该培训模式涵盖如下三个方面: 培训方法, 培训强度, 培训时间。整个培训内容和强度又因人而异, 根据具体的文化融合度和文化陌生度而定。也就是说, 假若一个中国员工被派往一个对他来说相对陌生的国家, 譬如德国, 那么他所面对的, 与德国员工相处时的文化融合度就相对较高, 那么, 其培训强度和培训时间也作以相对的调整与考虑。

德国人的沟通方式, 工作方法和风格, 及其对时间的概念与中国人的相去甚远。因此, 对中国管理人员必须进行必要的培训和准备, 使他们拥有适合西方尺度的责任感和专业程度和领导能力。如果中国管理人员的下属是一群德国员工, 那么, 这个跨文化培训项目就要另外加置新的培训内容。譬如, 如何对德国下属表述或反馈自己的意见, 反过来, 如何听取和反应德国下属的意见和反馈; 如何建立一个协调得力的跨文化团队, 正确理解和领会德国同事的行为方式。

### 在海外逗留多年之后, 外遣人员重返家乡时会出现哪些难题?

重要的是, 在离开中国的同时, 就开始着手于从德国返回中国的思想准备。返回中国无异于一个新的挑战。中国员工结束海外委托回国之后, 也将遭遇并不亚于出国之前的“文化休克”, 一些回归人员正是在这个时候, 决定离开公司。因此, 一个跨国公司能否保留新老驻外员工, 并激励他们继续为国际性商务活动效力, 完全取决于该公司对这些外派人员回国后的重新融合, 处理是否合理得当。尽管再度融合问题事关重大, 但在相关文献里却很难找到跨国公司把派遣人员回归之前的准备与派出之前的准备“一视同仁”的文字提示。通常来说, 派出时间愈久, 回归时问题就愈多。这是因为外派的中

Laufe der Zeit an den anderen Lebens- und Arbeitsstil in Deutschland gewöhnen und sich beruflich wie auch persönlich während des Auslandsaufenthalts weiterentwickeln, kann es schwierig für sie werden, sich wieder an den Lebens- und Arbeitsstil in China anzupassen. Darüber hinaus bleibt während des Auslandsaufenthalts auch die Situation im chinesischen Hauptsitz des Unternehmens – darunter auch die Zusammensetzung der obersten Führungsebene – nicht unverändert. All dies kann der chinesischen Mitarbeiter – inklusive Familie – die Reintegration erschweren.

Bedenkt man, dass Expatriates mit hohen Kosten verbunden und entscheidend für den Wissenstransfer sind, sollte ihre Rückkehr rechtzeitig von der Geschäftsführung geplant werden. Spätestens ein Jahr vor der geplanten Heimkehr der im Ausland stationierten Führungskraft nach China sollten vorbereitende Gespräche für die Rückkehr beginnen, in denen die weiteren Karrieremöglichkeiten und die zukünftige Aufgabe und Position des Heimkehrers in China besprochen werden. Während des Aufenthalts eines chinesischen Managers in Deutschland kann die Betreuung durch einen Mentor am chinesischen Hauptsitz sehr wertvoll sein. Dieses Mentorensystem sorgt dafür, dass der Mitarbeiter im Ausland nicht das Gefühl hat, er sei „aus den Augen und aus dem Sinn“. Er wird ständig mit Informationen aus seiner Heimat China versorgt. Der Mentor ist auch dafür zuständig sicherzustellen, dass der Mitarbeiter im Ausland bei wichtigen Entscheidungen über Stellenbesetzungen und Beförderungen nicht „außen vor“ gelassen wird. Zu den typischen Aufgaben eines Mentors gehören die Aufrechterhaltung des Kontakts zum Mitarbeiter im Ausland, die Weitergabe von Informationen über wichtige Entwicklungen in China und Hilfe beim Reintegrationsprozess bei der Rückkehr.

### **Wie können chinesische Unternehmen langfristig von einem gezielten, strategischen Ansatz bei der Auswahl und Vorbereitung ihrer Führungskräfte für Aufgaben in Deutschland profitieren?**

Wenn es um internationale Themen wie den Transfer von Führungskräften in andere Kulturen geht, ist ein professioneller und strategischer Ansatz im Personalwesen absolut unerlässlich, denn was auf dem chinesischen Markt erfolgversprechend ist, kann auf der internationalen Bühne rasch zu erheblichen und kostenintensiven Problemen führen. Dies gilt insbesondere für die Auswahl der richtigen Führungskräfte. Schickt ein Unternehmen jedoch junge, motivierte chinesische Mitarbeiter mit Deutschkenntnissen an den Firmenstandort in Deutschland, kann dies dem Unternehmen große Vorteile bringen. Diese Variante des Einsatzes chinesischer Mitarbeiter kann als eine Maßnahme zur Führungs-

kräfteentwicklung gesehen werden, die auf diese Weise Praxiserfahrung sammeln, ihren Horizont erweitern und darüber hinaus eine neue, globale Denkweise in das Unternehmen mitbringen. Ein erfolgreicher Internationalisierungsprozess sollte Schritt für Schritt angegangen werden. Dabei kommt es auch auf die Erfahrungen an, die ein chinesisches Unternehmen bis dato auf internationalen Märkten sammeln konnte. Der Aufbau eines Pools von chinesischen Mitarbeitern mit internationaler Ausrichtung wird bei jeder Expansion nach Deutschland oder in andere internationale Märkte eine bedeutende Rolle spielen. ■

念及企业对外遣人员所投入的巨大开支和花销，以及知识转移的重要意义，企业上层必须及时为外遣人员的回归做好铺垫和准备。至晚在外遣人员正式回归的一年之前，企业领导就要开始与相关人员进行沟通与对话，谈及他们的回国安排，谈及他们的升迁机会及事业前景。在中国管理人员逗留德国期间，最好设置一个与他们互通有无，来自母国管理高层的“联络顾问”。这个“联络顾问”经常向外遣人员输送来自“家”中的讯息和动向，使外遣人员“没有被遗忘”的感觉。在重大的人事决策或升级提拔时，“联络顾问”有责任“提醒”上级，外派人员不能被忘却至脑后。联络顾问的典型任务是，保持与外遣人员的联络，向他们传递国内重大讯息和发展动向，协助外遣人员归国之后的再适应、再融合。

### **从长远利益来看，策略地、有的放矢地选择和培训派驻德国的管理人员将会给中国企业带来哪些好处？**

就国际性管理人才在文化间的转移方面来看，人事管理的专业化和策略化是大势所趋。这是因为曾经在中国市场立下汗马功劳的管理方法，在国际舞台上很可能迅速酿成一笔重大的经济损失。由此，正确的选派外遣管理人员至关重要。一个企业如果将具有语言能力、思路开放的年轻管理者选送到德国分支机构驻地，必定会给该企业带来巨大好处。此种获取经验、扩展视野、将崭新

kräfteentwicklung gesehen werden, die auf diese Weise Praxiserfahrung sammeln, ihren Horizont erweitern und darüber hinaus eine neue, globale Denkweise in das Unternehmen mitbringen. Ein erfolgreicher Internationalisierungsprozess sollte Schritt für Schritt angegangen werden. Dabei kommt es auch auf die Erfahrungen an, die ein chinesisches Unternehmen bis dato auf internationalen Märkten sammeln konnte. Der Aufbau eines Pools von chinesischen Mitarbeitern mit internationaler Ausrichtung wird bei jeder Expansion nach Deutschland oder in andere internationale Märkte eine bedeutende Rolle spielen. ■

的全球化思维方式带入企业的人员派遣模式，可以作为人力资源管理的一项举措，一个发展培养途径。一个卓有成效的企业国际化进程应该扎扎实实，一步一个脚印。此外，还有不可或缺的，中国企业在国际市场迄今为止所取得的商务经验。建立一个具有国际取向和竞争实力的中国管理团队，将对中国长驱直入德国和其它国际性市场具有着不可低估的意义。 ■

### **Brigitte Sitzberger**

Als Gründerin und Geschäftsführerin von GlobalMindsets Limited unterstützt Brigitte Sitzberger Unternehmen in aufstrebenden Märkten dabei, ihr Human Resources Management zu entwickeln, umzusetzen und die Wirksamkeit der Maßnahmen zu messen. Nach ihrem Studium der Betriebswirtschaftslehre arbeitete sie in verschiedenen Führungspositionen im Personalbereich in Südkorea, Deutschland und im Großraum Shanghai. Dort baute sie für ein internationales Großunternehmen ein Asienbüro für Führungskräfteentwicklung auf und gründete und leitete die Beratungsgesellschaft B! ASIA Human Capital Consulting (HK) Ltd. Seit 2005 betreut sie Personalberatungsmandate in China, Bangladesch, Russland, Großbritannien, Deutschland sowie in Mittel- und Osteuropa.

布丽吉特·西茨贝格尔

作为全球思维有限公司的创始人和总经理，布丽吉特·西茨贝格尔女士协助企业在新兴市场的开拓中，制定、实施人力资源方案，并量化其措施的有效性。企业管理学毕业后，她在南韩、德国和上海地区担任过人力资源的管理职位，为一家大型国际公司建立了亚洲企业管理发展部办事处。同时她创建和领导了B!ASIA人力资本咨询（香港）有限公司。自2005年以来，她在中国、孟加拉国、俄罗斯、英国、德国、中欧和东欧一直致力于人力资源咨询项目。