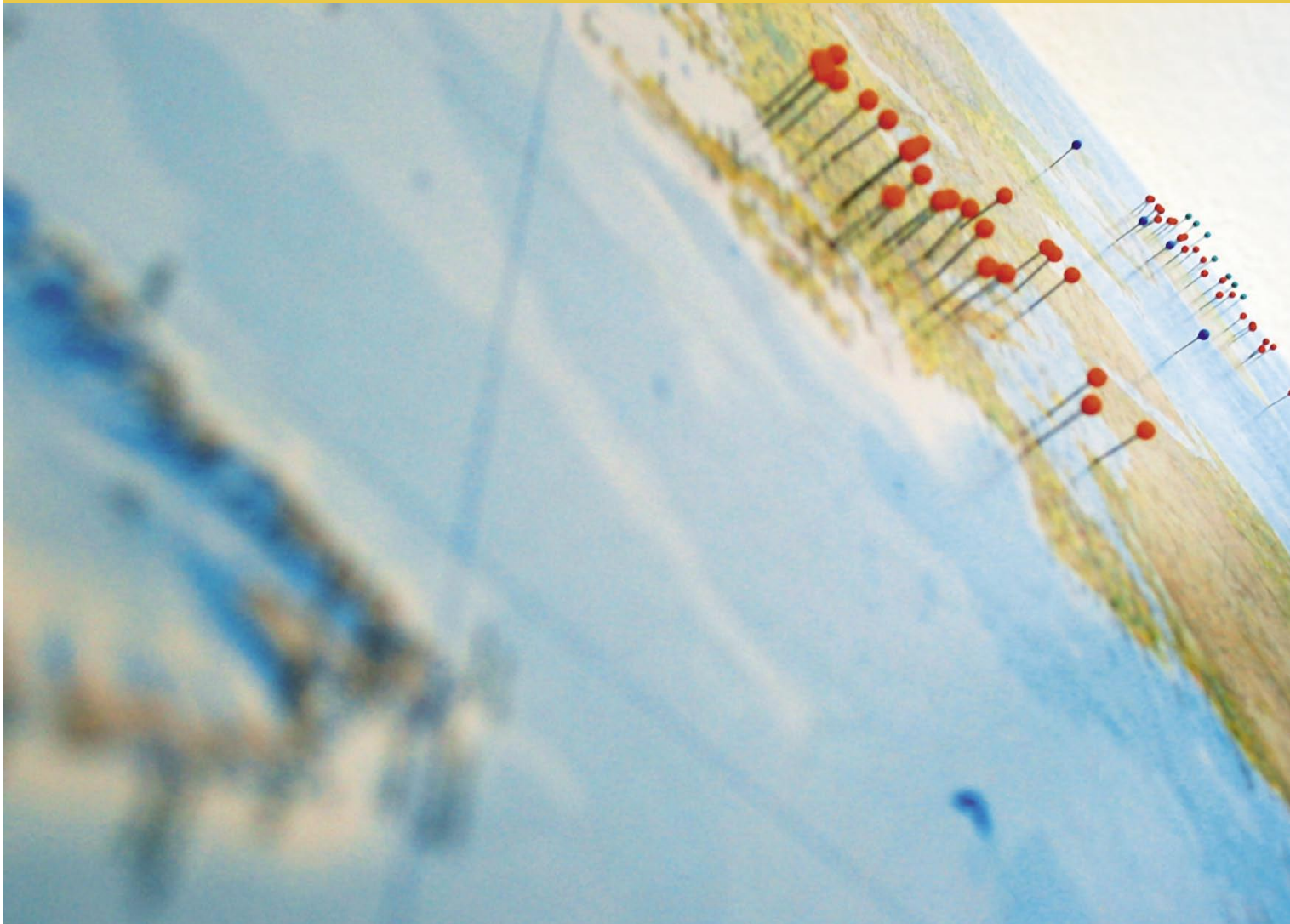


Was geht wo?

INTERNATIONALE PERSONALENTWICKLUNG



Was müssen HR-Experten beachten, wenn sie mit Kollegen anderer Länder zusammenarbeiten? Welche Auswirkungen haben Kulturunterschiede auf die Auswahl und Gestaltung von PE-Maßnahmen? Diese Fragen richtete HR-Beraterin Kristina Gramberg im Rahmen einer Konferenz an Personalentwickler sechs verschiedener Nationen. Die Antworten ergeben ein facettenreiches Bild.

Preview: ► China, Indien, Südkorea, USA, UK, Südafrika: Welche PE-Instrumente sind in den einzelnen Kulturkreisen akzeptiert und zielführend? ► Effizienz und harter Nutzen: Worauf es besonders in den USA und UK ankommt ► Einsatzfeld Asien: Kundenzufriedenheit geht über alles ► Südafrika: Wie sich die Förderung von Minderheiten auf die Gestaltung von Assessment-Centern auswirkt ► Gefragtes Profil: Worauf in den verschiedenen Ländern bei der Beraterauswahl geachtet wird ► Honorare: Wie hoch sind die Tagessätze? ► Fettnäpfchen: Was sollten Trainer und Berater in welchem Land vermeiden?

■ Mumbai (früher Bombay) in Indien, am 7. Oktober 2006: Mit 200 HR-Professionals sitze ich erwartungsvoll im großen Saal des Sea Princess Hotels direkt am Juhu Beach. Kurz vor Startzeit der Konferenz „Understanding cross-cultural Diversity“, organisiert durch das internationale HR-Expertenetzwerk ITAP (vgl. Kasten S. 74), kommen einige Haustechniker in den Raum. Erst jetzt beginnt die Beamerinstallation. Nach 20 Minuten funktioniert noch nichts, überall liegen Kabel herum, dann und wann ertönt ein ohrenbetäubender Pfeifton, die Techniker blicken verlegen, aber lächelnd in die Runde. Der Moderator rät uns, zur Überbrückung eine Tasse Tee einzunehmen... – wildes Kopfschütteln aus der Catering-

Ecke, denn auch der Tee ist nicht fertig. Kurzerhand werden wir gebeten, ein wenig Networking zu betreiben... Was ich (typisch deutsch!) als Chaos empfinde, nehmen die Inder mit nonchalanter Gelassenheit...

Rückwirkend betrachtet, war die Situation eine passende Einstimmung auf das Konferenz-Thema „interkulturelle Unterschiede“ – und auf meine Mission: Ich war auch deshalb zur Konferenz gereist, um den Kontakt zu internationalen HR-Experten zu nutzen. Mit ITAP-Mitgliedern aus China, Südkorea, Indien, Südafrika, Großbritannien (UK) und den USA wollte ich mich zur Thematik austauschen: Welche Auswirkungen haben kulturelle Prägungen auf die Einführung und Gestaltung von PE-Maßnahmen und PE-Tools? Worauf müssen HR-Experten also achten, wenn sie mit Kollegen aus anderen Ländern zusammenarbeiten? In Interviews habe ich zu vier diesbezüglichen Fragen Antworten gesammelt, die jeden international tätigen Trainer und Berater interessieren dürften.

Frage 1: Welche der gängigen PE-Instrumente sind in den einzelnen Kulturen sinnvoll, akzeptiert und zielführend?

Die Antworten zu dieser Frage offenbarten zunächst: Hinter ein- und derselben Bezeich-

nung eines PE-Instrumentes werden in den verschiedenen Ländern verschiedene Dinge verstanden. Beispielsweise bedeutet „Management-Audit“ nach deutschem Verständnis meist eine Standortbestimmung der Stärken und Schwächen des oberen bis mittleren Managements. In den UK und USA bedeutet es auch ein „Survey“, also eine Mitarbeiterbefragung. Und in Indien spricht man von Management-Audits auch dann, wenn man feststellen will, ob ein eingeführtes Tool Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit hat.

USA und UK: Das Wichtigste sind Effizienz und harter Nutzen

PE-Instrumente in den USA und UK

Des Weiteren ergaben die Antworten folgendes Bild: Da die meisten PE-Instrumente im anglo-amerikanischen Raum entwickelt werden, werden sie dort auch ohne Einschränkungen eingesetzt. Unterschiede zu Deutschland lassen sich vor allem in der Zielsetzung erkennen, die mit dem Einsatz des jeweiligen Instrumentes verfolgt wird. So muss der Berater insbesondere in den USA den mit dem Tool-Einsatz angepeilten Mehrwert in harten Fakten (höherer Umsatz, reduzierte Kosten) aufzuführen. Weiche Faktoren wie höhere Mitarbeitermotivation

sind als Nutzenargument zweitrangig, wenn sie nicht mit konkreten Zahlen gestützt werden können.

Auch bei der *Durchführung* einer Maßnahme zeigen sich Unterschiede zu Deutschland. Wichtig ist in den USA und UK:

► *Die Geringhaltung des zeitlichen Aufwands:* Amerikaner und Briten bevorzugen Verfahren, die die Beteiligten zwischendurch – etwa abends im Hotel am eigenen Laptop – durchführen können. Beispiele sind Online-Verfahren zur Selbsteinschätzung und Online-Tools zur Vor- und Nachbereitung von Seminarinhalten. Um *Zeit* zu gewinnen, werden zudem Methoden wie das 360-Grad-Feedback nicht getrennt zu einer Seminarreihe angeboten, sondern flexibel in diese integriert.

► *Das Beachten des hohen Individualismuswertes:* Da Amerikaner und Briten eher individualistisch geprägt sind (vgl. zu diesen und anderen „Kulturdimensionen“ den Kasten S. 71), sollten Berater schon in der Präsentation deutlich machen, dass sie ihre Konzepte den Wünschen der Kunden anpassen. Tools und Standardkonzepte sind zwar in den USA per se akzeptiert und Instrumente zählen mehr als die Trainerpersönlichkeit – dies aber nur, wenn die allgemein bewährten Konzepte in der späteren Anwendung den Bedürfnissen des Kunden entsprechend modifiziert werden.

► *Nutzenorientierung und Erfolgsmessung:* Auch theorielastige Präsentationen sind von Nachteil; in den USA und UK mag man es lieber kurz und knackig – unter klarer Herausstellung, welchen Nutzen *der Einzelne* aus der Maßnahme zieht und wie dieser Nutzen gemessen wird. Dazu ein Zitat des von mir befragten US-Beraters: „It’s our culture to be assessed.“

► *Das Beachten rechtlicher Vorgaben:* Insbesondere in den USA gibt es spezielle Vorgaben zum Schutz der Privatsphäre und zum Schutz vor Diskriminierung, die u.a. bei Interviews zum Tragen kommen.

Einsatzfeld Asien: Nichts geht über Kundenzufriedenheit

PE-Instrumente in Indien, China, Südkorea

In der Zusammenarbeit mit Indern, Chinesen und Südkoreanern gibt es einen zentralen Wert, an dem sich ein HR-Berater zuvörderst ausrichten sollte, ganz gleich, welche Maßnahme er einsetzt. Gemeint ist: Kundenzufriedenheit – und zwar nicht nur die Zufriedenheit des Unternehmens, mit dem der Berater oder Trainer zusammenarbeitet. Dieser sollte vielmehr auch die Zufriedenheit derjenigen Kunden im Auge behalten, mit denen das „trainierte“ Unternehmen zu tun hat.

Das gilt insbesondere für Verkaufstrainings und die Konzeption von Seminaren zum Thema „Serviceorientierung“. Wenn beispielsweise die Mitarbeiter nach einem Seminar zwar effektiver mit Reklamationen umgehen, der Kunde aber in dem veränderten Verhalten der Mitarbeiter keinen Nutzen für sich sieht, dann wird das durchgeführte Training nicht als erfolgreich betrachtet. Der Kunde ist König – das gilt in Asien wirklich, besonders in Indien! Der Kunde wird hofiert; das nach deutschem Maßstab korrekte Auftreten eines deutschen Verkäufers erscheint einem Inder daher fast schon als arrogant ...

Insgesamt bedeuten die kulturellen Unterschiede zwischen den deutschsprachigen Ländern und dem asiatischen Raum für jede PE-Maßnahme etwas anderes:

► *Kulturelle Unterschiede in Bezug auf Assessment-Center (AC):* Im AC spielen kulturelle Unterschiede u.a. eine Rolle, wenn es darum geht, Kriterien in beobachtbares Verhalten herunterzubrechen: Worin zeigt sich z.B. Konfliktfähigkeit oder Durchsetzungsstärke? Ein direkter Blickkontakt und die Fähigkeit, sich lautstark Gehör zu verschaffen, sind für Asiaten jedenfalls keine guten Indizien. Zudem sollte – besonders in Südkorea – jede Situation im AC vermieden werden, in der Teilnehmer *offen* konkurrieren müssen. Dies kann z.B. durch den Verzicht auf Gruppenübungen gewährleistet werden sowie dadurch, dass die Teilnehmer Präsentationen nicht vor der Gesamtgruppe, sondern lediglich vor Beobachtern durchführen.

► *Kulturelle Unterschiede in Bezug auf die Trainingskonzeption:* Wegen ihrer stark ausgeprägten Machtdistanz erwarten Asiaten von einem Trainer, dass dieser sein Expertenwissen zuhörgerecht vermittelt – die Teilnehmer nehmen eine eher passive Rolle ein. Dies steht im Gegensatz zu den stark partizipativen Trainingsansätzen in den USA.

► *Kulturelle Unterschiede in Bezug auf Coaching:* Coaching gibt es in Asien ausschließlich im Top-Management. Und zwar eher bei Leistungsabfall und weniger als Maßnahme zur beruflichen Entwicklung. Aus dem gering ausgeprägten Individualismus der Asiaten folgt: Wenn Coaching eingeführt werden soll, dann zur Sicherstellung der Akzeptanz am besten für *alle* Top-Manager und nicht nur für einzelne.

Von dem, was von den asiatischen Interview-Partnern jeweils als Spezifikum ihres eigenen Landes zu erfahren war, sind besonders die Ausführungen aus Indien interes-

Die fünf Dimensionen einer Kultur

Der niederländische Experte für Kulturwissenschaften Geert Hofstede hat bei einer Untersuchung des multinationalen Konzerns IBM in den 70er-Jahren herausgefunden: Es gibt bestimmte Dimensionen, in denen sich nationale Unterschiede zeigen. Jede Nation neigt innerhalb dieser Dimensionen einer Ausrichtung besonders zu. Die Dimensionen sind:

1. Individualismus: Individuum – Gruppe

Orientieren sich Handlungen an Einzelnen oder am Wohl der Gruppe?

2. Machtdistanz: hierarchisch – partizipativ

In welchem Ausmaß werden Ungleichheit und Distanz zwischen Vorgesetzten und Untergebenen akzeptiert?

3. Unsicherheitsvermeidung: Bedürfnis nach Sicherheit – Ambiguitätstoleranz

Wie hoch ist der Bedarf an Regeln, Vorgaben und Kontrollinstanzen? Beziehungsweise: Bevorzugt man eher unstrukturierte, mehrdeutige und unvorhersehbare Situationen?

4. Leistung: Aufgabenorientierung – Beziehungsorientierung

Wie sehr stehen Aufgabe und Arbeit im Vordergrund? Wie wichtig sind gute Beziehungen zu Kollegen und Work-Life-Balance?

5. Zeitorientierung: Langzeitorientierung – Kurzzeitorientierung

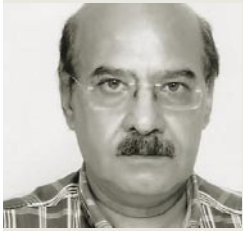
Wie sehr richten sich Handlungen und Entscheidungen an langfristigen Zielen und Werten aus? Welchen Stellenwert haben also z.B. Verhaltensweisen wie Beharrlichkeit und Sparsamkeit? Wie sehr spielen demgegenüber Vergangenheit und Gegenwart eine wichtigere Rolle? Wie sehr sind also Werte wie Respekt für Traditionen und die Erfüllung gesellschaftlicher Verpflichtungen angesagt?

sant: „First import it, then indianize it“ – nach diesem Motto werden in Indien sämtliche PE-Maßnahmen aus dem Westen ohne Berührungängste eingeführt und dann hochgradig flexibel an die eigenen kulturellen Anforderungen angepasst. Dadurch, dass die in Indien vertretenen internationalen Firmen rasch expandieren, ergibt sich ein großer Trainingsbedarf. Geschult werden Mitarbeiter vor allem in sozialer Etikette sowie im Kommunikationsverhalten.

Im Zusammenhang mit Letzterem sind Trainings in englischen und amerikanischen Dialekten besonders relevant. Der Grund: Viele Service-Hotlines englischer und amerikanischer Firmen werden in indische Call-Center verlagert. Die Inder beantworten die aus London kommenden Kundenanfragen genauso wie die aus New York. Der Kunde soll sich dadurch, dass der indische Gesprächspartner seinen „Slang“ intoniert, vertraut fühlen und nicht merken, dass er mit seiner Anfrage in ein anderes Land verbunden wurde, in ein Call-Center, das an sich nichts mit dem Unternehmen zu tun hat...

Spannend ist auch diese Beobachtung: Beim Besuch eines Call-Centers in Mumbai, den ich im Rahmen der

Das sagen die HR-Experten



„The Indian society is very relationship-oriented. Do not underestimate that!“

Pradeep Arora, Executive Board TASMAC Management Training Resources Pvt. Ltd.; Pune, India.



„The most important focus in the UK is the pragmatic approach providing an answer to the questions: So what can we do with it?“

Stephen Martin, Chief Executive Officer, ITAP International; Managing Director, Kimball Consulting Ltd. /ITAP EMEA.



„High power distance and collectivism should be considered in South Korea.“

Saehi Han, President/CEO, ITAP Asia-Pacific Ltd.



„It is our culture to be assessed.“

Erik Granered, Consultant with ITAP International, US.



„Westerners are afraid of silence – in China you need to give the other a decision to make and then leave the room.“

Shi Bisset, Founding Associate, Shi Bisset & Associates, Shanghai.



„„Ubuntu“, our principle in South Africa, means: A person is a person through people. Pay attention to the people and their issues first!“

Dr. Anne Newman, Director of the business Siyeluleka (a Zulu word for Talent Development), South Africa.

„Assuming US companies always act in the best interest of their employees when instead they usually focus on maximizing profits – may turn out to be one of the biggest mistakes made by foreign consultants.“

John W. Bing, Chairman, Board of Directors, ITAP International, and Catherine Mercer Bing, President, ITAP America.



Konferenz vornahm, fiel auf, dass die indischen Mitarbeiter einerseits einen aufgabenorientierten, strukturierten Arbeitsstil an den Tag legen, ähnlich wie es in westlichen Kulturen der Fall ist. Andererseits zeigen sie bei den privaten Bedürfnissen – wohl aufgrund ihrer hohen Beziehungsorientierung – ein recht ungezwungenes Verhalten. Die besuchten Call-Center-Mitarbeiter veranstalteten beispielsweise in einem Aula-ähnlichen Aufenthaltsraum gruppendynamische Aktionen wie Armdrücken sowie Kucheness- und Singwettbewerb. Für Trainer und Berater bedeutet das: Sie sollten ihre Maßnahmen so gestalten, dass die Aspekte „strukturierte Disziplin“ und „ungezwungenes Socializing“ austariert sind.

Südafrika: Minderheitenförderung hat Auswirkungen auf die PE

PE-Instrumente in Südafrika

Dass auch rechtliche Bestimmung und besondere politische Rahmenbedingungen in anderen Ländern beachtet werden müssen, zeigt besonders das Beispiel Südafrika: Alle PE-Instrumente müssen dort auf dem Hintergrund des 1998 eingeführten „Employment Equity Act“ betrachtet werden – einem Gesetz, das der aktiven Förderung von Minderheiten dient. Dieses Gesetz ist das Kernstück des so genannten Affirmative-Action-Programms mit dem Ziel, die Struktur der Belegschaften so auszurichten, dass sie der soziodemografischen Struktur der Bevölkerung entspricht. Das Gesetz geht also weiter als das in Deutschland eingeführte Allgemeine Gleichstellungsgesetz (AGG).

Für Assessments bedeutet es: Eingesetzte Testverfahren gelten als fair und sinnvoll, wenn sie weniger (Schul-) Wissen abbilden und nicht auf extensive Sprachkenntnisse setzen, sondern vielmehr Aussagen über die Lernfähigkeit und das Entwicklungspotenzial des Kandidaten machen und möglichst sprachfrei sind.

„Ubuntu“ erschwert Seminare zum Zeitmanagement

Zusätzlich spielen in Südafrika vielfältige kulturelle Strömungen eine Rolle, z.B. das Prinzip von „Ubuntu“: Demnach wird ein Mensch erst durch soziale Eingebundenheit in eine Gemeinschaft zur Person, nach dem Motto „A person is a person through people“. Von einer guten Führungskraft wird daher erwartet, den persönlichen Umständen eines Mitarbeiters im Zweifelsfall Priorität gegenüber anderen Dingen einzuräumen. Auch hat „Ubuntu“ Auswirkungen auf den Umgang mit Zeit bzw. Priorisierung –

dazu folgendes Beispiel: Bhaskar Banthan hat einen Termin um 12.00 Uhr. Auf dem Weg dorthin trifft er seinen Freund, der ihm von einem aktuellen Problem berichtet. Nach dem Prinzip von Ubuntu hat dies jetzt eindeutig Vorrang, und Banthan wird nicht wegen seines Termins die Unterhaltung unterbrechen, sondern eine Verspätung in Kauf nehmen. Ein klassisches Zeitmanagementseminar im westlichen Sinne würde hier also wenig fruchten.

Frage 2: Welche Eigenschaften und Aspekte lassen einen Berater in den verschiedenen Kulturen als besonders glaubwürdig erscheinen?

Erfahrung und ein guter Name – das ist über alle Kulturen hinweg für jeden Trainer und Berater förderlich. Dennoch gibt es, wie die von mir befragten HR-Experten offenbarten, Unterschiede zwischen den Ländern:

► In den **USA** ist es besonders hilfreich, vor dem Hintergrund einer repräsentativen Beratungsgesellschaft aufzutreten; ebenso punktet man mit einem MBA auf der Visitenkarte. Wenn diese Aspekte vorliegen, spielen Alter und Geschlecht eine eher nebensächliche Rolle.

► In **Großbritannien** ist der akademische Status eher unter HR-Kollegen wichtig. Der *Kunde* hingegen legt mehr Wert auf „gravity“, also auf „Gestandenheit“, Anziehungskraft und die Ausstrahlung von Erfahrung. Insgesamt ist ein smarter, energiegeladener Auftritt von Vorteil.

► In **Indien** ist es, zumindest bei großen Projekten, besonders hilfreich, einen an einer renommierten Universität erhaltenen Dokortitel vorweisen zu können. Zudem sollte der Berater eine gute Position bekleiden, also mindestens „Senior Manager“ auf der Visitenkarte stehen haben. Diese Dinge sind wichtig, um einen Auftrag an Land zu ziehen. Durchführen kann den Auftrag dann auch ein weniger hoch positionierter, junger Berater, wenn er eine gute Ausbildung hat.

► In **Südkorea** zählt zusätzlich Autorität – und das heißt hier: Von Vorteil ist es, machtvollen Netzwerken anzugehören und männlichen Geschlechts zu sein. In **China** punktet zudem die Erfahrung und das damit einhergehende höhere Alter, in **Südafrika** zählen gute Referenzen.

Frage 3: Welche Honorarsätze sind in den verschiedenen Ländern üblich?

In den Interviews mit den HR-Experten wurde deutlich: Innerhalb eines jeden einzelnen Landes gibt es bei den Beratungs- bzw. Trainingshonoraren eine erhebliche

Spannbreite. In Indien beispielsweise gibt es für indische Trainer maximal einen Tagessatz von 800 Euro; Trainer aus Europa hingegen können in Indien Sätze einfordern, die dem Niveau in Deutschland entsprechen.

Tagessätze bis 8.000 US-Dollar sind international möglich

Ganz gleich, um welches Land es geht: Eine Rolle spielt überall auch, wer der Auftraggeber ist. So zahlt ein nationales Unternehmen in der Regel weniger als ein internationaler Konzern. Denn Letzterer orientiert sich an allgemeinen Konzern-Sätzen, die über die Landesgrenzen hinaus als Richtlinie gelten. Ebenso hat die Zielgruppe, die bedient wird, einen Einfluss auf den Honorarsatz. Insgesamt ist das Spektrum sehr breit. Um einen Einblick zu geben: Im internationalen Kontext können für Maßnahmen im Topmanagement unter Umständen Tagessätze bis 8.000 US-Dollar erzielt werden.

Zur Ermittlung eines realistischen Kostensatzes helfen vor allem drei Fragen:

1) Was sind gängige Gehälter im Zielland? In Indien erhalten Manager beispielsweise genauso viel wie in Deutschland; in den USA bestehen zwischen den Hierarchie-Ebenen eines Unternehmens enorme Gehaltsdifferenzen: Ein CEO verdient z.B. 20 bis 30 Mal so viel wie ein Mitarbeiter auf Sachbearbeiterebene! 2) Wie konkret sieht die Kaufkraft im Land aus? 3) Welchen Nutzen biete ich – und zwar sowohl im Vergleich zu Beratern vor Ort als auch konkret dargestellt in harten Faktoren?

Frage 4: Auf welche Fallstricke sollten ausländische Berater in den unterschiedlichen Ländern achten?

► In den **USA** können drei Grundannahmen zu Fallstricken werden – *nämlich davon auszugehen, dass...*

– *Studien bzw. Studienergebnisse im Businessbereich von großer Bedeutung sind.* In der Angebotsphase sollte man daher vorsichtig mit der Präsentation derartiger Belege sein.

– *amerikanische Mitarbeiter endlose Loyalität ihrer Firma gegenüber empfinden.* Dieser Punkt wird vor allem relevant, wenn es um die Themen „Mitarbeitermotivation“ und „Performancesteigerung“ geht.

– *die Firmenleitung immer im besten Interesse ihrer Mitarbeiter entscheidet.* Ausschlaggebend ist der Umsatz!

► In **Großbritannien** sollte man darauf achten, nicht „amerikanisch“ zu agieren, also keine amerikanischen Formulierungen und

Schreibweisen zu benutzen. Zudem ist es nicht angeraten, „amerikanisch zentralisiert“ (the one best solution) vorzugehen. Verzichten sollte man zudem auf ausführliche theoretische Ausführungen und eine Legitimation über Daten und Fakten. Der Brite fragt: How does it help me to solve the problems I am facing on a day-to-day basis?

► Stolpersteine im Kontakt mit **Asien** können sich ergeben, wenn man der hohen Beziehungsorientierung der asiatischen Kollegen nicht genug Beachtung schenkt. Besonders in Indien gefragt sind persönliche Fragen als Warm-up und – „als soziales Schmiermittel“ – Gefälligkeiten wie kleine Geschenke und Essenseinladungen. Forde-

rungen zu stellen, ohne dass eine gute Beziehung zum Gegenüber aufgebaut wurde, kann ein typischer Fallstrick werden.

Südkorea: Der Kunde hat immer recht

Der südkoreanische HR-Experte erzählte zu diesem Punkt auch: Es ist problematisch, bei Kundenbeziehungen zu wenig langfristig zu denken. Hier gilt die Devise: Selbst wenn der Kunde Unrecht hat, sollte man sich zurückhalten und im Zweifel sogar lieber „draufzahlen“. Wenn der Kunde merkt, wie sehr sich der Partner um ihn bemüht, ist er irgendwann kompromissbereit. Ein No-Go ist in diesem Zusammenhang daher auch, Misstrauen zu zeigen, indem man den Kunden im Falle einer Reklamation auffordert, Beweismaterial zu erbringen. Die geforderte Kundenorientierung bedeutet für in Asien tätige Trainer und Berater auch: Sie sollten nicht zu forsch auftreten und keine vorgefertigten Konzepte präsentieren.

► In **Südafrika** sind es dagegen die vielen unterschiedlichen kulturellen Hintergründe der Bevölkerung, die Fettnäpfchen bereithalten. Denn wie begrüßt man zum Beispiel eine Führungskraft, die zum Stamm der Zulus gehört? ...

Die Beispiele verdeutlichen, was die von mir befragte südafrikanische HR-Expertin in diese Worte fasst: „In der Zusammenarbeit mit anderen Kulturen geht es darum, seinen eigenen kulturell bedingten Referenzrahmen verlassen zu können.“ Wie schwer das ist und wie unterschiedlich die Reaktionen in den verschiedenen Rahmen sind, zeigt eine Situation zum Abschluss der von mir besuchten – und für meine Interviews genutzten – Konferenz:

Im Tagungsraum fiel mehrmals täglich der Strom aus – wie reagierten wir darauf? Der indische Kollege, hochgradig flexibel, sprach in der völligen Dunkelheit unbeeindruckt weiter. Der US-Kollege ließ sich seinen Unmut nur bedingt anmerken durch ein leicht ironisches „Gee, that is an interesting situation“. Die Kollegin aus Südafrika lachte herzlich, der südkoreanische Kollege stimmte zeitverzögert und deutlich verhaltener ein. Der Kollege aus den UK brachte Stimmung in die Gruppe durch seine Bemerkung „This is actually quite romantic, don't you think?“ Und ich fühlte mich hin- und hergerissen zwischen Amüsiertheit und Empörung – immerhin war es ein recht teures 5-Sterne Hotel, und ich wollte zu Punkt 3 auf der zuletzt gezeigten Powerpoint-Folie noch dringend etwas Inhaltliches hinzufügen ...

Kristina Gramberg ■

Service

Infos zur ITAP

► ITAP International ist eine global agierende Beratungsfirma, die spezialisiert ist auf den Bereich internationale Personal- und Organisationsentwicklung. Schwerpunkt ist die kulturelle Passung der Maßnahmen und Tools. Neben drei Hauptvertretungen in den USA, London und Südkorea gibt es ein Netzwerk von aktuell rund 45 Kooperationspartnern aus 25 Ländern, die als internationale HR-Experten in ihren jeweiligen Ländern als ITAP-Ansprechpartner zur Verfügung stehen. **Infos und Kontakt: www.itapintl.com**

► Das Netzwerk veranstaltet am 29. und 30. Oktober 2007 eine Mitglieder-Konferenz in München, in deren Rahmen es eine Infoveranstaltung für Nichtmitglieder geben wird: ITAP-Netzwerker stellen Interessenten einzelne Projekte und die Arbeit im Netzwerk vor. **Infos gibt die Twist Consulting Group unter E-Mail: contact@twist.de**

Literaturtipps

► Unter der Überschrift „**Beruflich in...**“ gibt der Verlag Vandenhoeck & Ruprecht seit 2002 laufend neue Bände heraus, der sich mit der Arbeitssituation und den kulturellen Besonderheiten eines bestimmten Landes befassen. Die Bücher beinhalten Übungen und verstehen sich als Trainingsprogramm zur Vorbereitung auf die Auslandstätigkeit. Zurzeit existieren Bücher zu 24 Ländern, darunter China, USA, Südafrika, Großbritannien, z.B.: **Alexander Thomas, Eberhard Schenk: Beruflich in China.** Vandenhoeck & Ruprecht, 2. Aufl., Göttingen 2005, 24,50 Euro.

Anhand vieler Situationen aus verschiedenen Arbeits- und Lebensbereichen werden Konflikte und problematische Erlebnisse geschildert, wie sie Deutschen in China bei wirtschaftlichen Kontakten typischerweise begegnen.

► **Dr. Claudia Harss, Olga Semidelichina: Eignungsdiagnostik bei Gazprom: Ein AC von Russen für Russen.** managerseminare Heft 97, April 2006, S. 56-61, www.managerseminare.de/beitrag?urlID=149559

Eine Schilderung am Praxis-Fall: Die Autorinnen legen dar, wie das Instrument des Assessment-Centers von Mitarbeitern eines großen Konzerns auf den russischen Kulturkreis übertragen und entsprechend modifiziert wurde.



Die Autorin: Kristina Gramberg ist Beraterin und Moderatorin bei der international tätigen Twist Consulting Group mit Sitz in München. Schwerpunkte der Diplom-Psychologin sind u.a. internationale Potenzialanalyseverfahren und Führungskräfteentwicklung. Kontakt: www.twist.de