

# Fangfragen zum Führungsstil

Wie man herausfindet, ob ein Kandidat interkulturelle Kompetenz besitzt

Mitarbeiter der Personalabteilung, die selbst eine Zeit lang außerhalb von Deutschland gearbeitet haben, können den Wert von Auslandspraktika am besten einordnen. Marco Esser, 44, war drei Jahre lang für die Commerzbank AG als Personalleiter Asien in Singapur tätig. Heute leitet er die Management Advisory Heidelberg GmbH, eine Unternehmensberatung rund um die Personalarbeit.

## SZ: Schätzen deutsche Personaler überhaupt Praktika, die nicht in Europa absolviert wurden?

Marco Esser: Ja, aber nur dann, wenn sie zur bisherigen Biografie der Bewerber passen. Sollte das Praktikum wie ein schillernder Solitär aus einem ansonsten eher durchschnittlichen, hier zu verstehen als national geprägten Lebenslauf hervorstechen, dann würde ich seinen Wert hinterfragen. Es fehlt der berühmte rote Faden.

### Der was genau ist?

Der logische und für Dritte nachvollziehbare Aufbau der eigenen Bildungsbiografie. Wer mit dem Vorsatz studiert, später einmal in einer internationalen Umgebung arbeiten zu wollen, der wird nicht erst kurz vor dem Examen damit beginnen, die Welt zu entdecken. Sie oder er hat beispielsweise schon während des Studiums Fremdsprachen gelernt, Auslandssemester absolviert oder Praktika im europäischen Ausland hinter sich gebracht. Daran schließt sich das Praktikum in Amerika oder Asien dann nahtlos an und ist plausibel.

### Worauf achten Personaler sonst noch?

Ob das Praktikum einen Mehrwert bringt für das Unternehmen und für die Funktion, die der Bewerber anstrebt. Für einen regional tätigen Mittelständler oder für eine rein lokal geprägte Aufgabe ist der Mehrwert sicher nicht so groß wie für einen Global Player oder eine Aufgabe, bei der es um internationale Kontakte geht. Was nicht heißt, dass ein solches Praktikum für den Absolventen keinen Wert hat. **Und wenn das Praktikum in Wahrheit ein Abenteuerurlaub war?**

Ein erfahrener Personaler schaut hinter die Kulissen und stellt wenigstens drei Fra-

gen. Welche Beweggründe führten konkret zu diesem Praktikum? Damit will man die Motivation klären. Was hat der Praktikant im Ausland gelernt? Beispiel: Welche Dos und Don'ts muss man im Geschäftsleben am jeweiligen Ort beachten? Wie wird dort geführt? Welches Geschäftsgebaren ist üblich, welches schädlich? Zudem geht es um den Transfer in die hiesige Berufsrealität: Wie kann man das Gelernte wertstiftend in die betriebliche Praxis übertragen?



Wenn Deutsche mit Asiaten verhandeln, worauf kommt es da an? Um zu prüfen, ob ein Bewerber das im Ausland tatsächlich gelernt hat, würde Marco Esser ihn mit einem Fallbeispiel konfrontieren.

FOTO: PRIVAT

## Können Hochschulabsolventen das schon wissen?

In Grundzügen sollten sie das. Ein Beispiel aus dem Bereich Kommunikation: Wir Deutsche sind bekannt für unsere klare Kommunikation. Wir benennen das Problem und suchen gemeinsam eine Lösung. Asiaten jedoch kommunizieren indirekt, sozusagen durch die Blume. Ich würde dem Praktikanten ein Szenario vorgeben – sagen wir, eine Delegation aus Asien kommt zu Verhandlungen nach Deutschland. Wie sollten wir vorgehen, was müssen wir beachten? Die Antwort zeigt mir den Lernerfolg.

## Aber welcher Personaler hat schon dort gearbeitet, wo der Bewerber ein Praktikum gemacht hat?

Man muss nicht in jeder denkbaren Auslandslokation gewesen sein, um einem Bewerber auf den Zahn fühlen zu können. Aber man muss wenigstens einmal im Ausland gearbeitet haben, um ein Gespür für kulturelle Unterschiede zu bekommen. Die länderspezifischen Einzelheiten kann man sich anlesen. Doch die Methodenkom-

petenz erwirbt man am besten durch eigenes Erleben im Ausland.

## Wie reagiert ein Personaler, wenn er im Lebenslauf liest: Der Bewerber war in Peru, in Südafrika, in Usbekistan?

Wenn Motivation und Lernerfolg beim Praktikanten sowie Qualität und Tiefgang beim Praktikum stimmen, dann ist es ein Indiz für Eigeninitiative, für Zielstrebigkeit und dafür, dass der Bewerber international einsetzbar ist. Wohl gemerkt: ein Indiz. Bluffs und Übertreibungen kann man nie ganz ausschließen.

## Hinter vorgehaltener Hand berichtet, gründet so manches Praktikum auf guten Beziehungen...

Na und? In unserer von der Vernetzung lebenden Gesellschaft ist es doch nicht schlecht, wenn ein junger Mensch diese Fähigkeit früh unter Beweis gestellt hat. Viel wichtiger als die Frage, wie er an das Praktikum gelangte, ist das, was er gelernt hat.

## Machen junge Asiaten eigentlich auch Praktika in Europa oder in den USA?

Sie möchten gern, vor allem Studierende aus den aufstrebenden Wirtschaftszentren in Asien, die ohnehin stark nach Westen orientiert sind. Aber es scheitert häufig an den benötigten Visa oder an der Finanzierung. Nicht jeder hat eine gut situierte Familie im Rücken.

## Und wie kommt ein Praktikum in Berlin oder München bei Arbeitgebern in Peking oder Jakarta an?

Bei internationalen Unternehmen nicht anders als bei uns: gut. Weil diese Kandidaten über Kompetenzen und Erfahrungen verfügen, mit denen sich interkulturelle Brücken bauen lassen. Auch in Asien will man unsere Kultur und Mentalität verstehen, um international miteinander ins Geschäft zu kommen.

INTERVIEW: CHRISTINE DEMMER