

# Internationale Insel

**PERSONAL** | Chinesen und Mexikaner im Vorstand, Projektteams mit amerikanischen und französischen Nachwuchsmanagern, Trainees aus Pakistan und Brasilien: Weil deutsche Unternehmen immer globaler agieren, müssen auch Chefetagen und Mitarbeiterteams internationaler werden.

**E**mad Shahid hat mit seinen 23 Jahren schon viel von der Welt gesehen: Geboren wurde er in Abu Dhabi, während sein Vater dort als Banker arbeitete. Aufgewachsen ist er mit seinen vier Brüdern in Karatschi, der größten Stadt Pakistans – hier ist die Heimat seiner Eltern. Fünf Jahre lebte die Familie in Warschau, als Shahids Vater von der Bank dorthin geschickt wurde. Zum Ingenieurstudium schließlich ging Shahid junior nach Atlanta. Nach Bachelor und Master in den USA arbeitet der Pakistani nun seit zwei Monaten in Hannover – als Trainee beim Automobilzulieferer Continental.

Auch wenn die beschauliche Stadt an der Leine nicht mithalten kann mit den Metropolen, in denen der 23-Jährige bisher lebte – Shahid fühlt sich in der Stadt, die für die kommenden 18 Monate seine Wahlheimat sein wird, pudelwohl. Unter anderem deshalb, weil er in seiner Traineegruppe mit Mitstreitern aus acht verschiedenen Nationen gemeinsam lernt. „Ich fühle mich hier nicht als Exot“, erzählt Shahid. „Täglich treffe ich Kollegen aus unterschiedlichen Ländern – das ist hier wie auf einer internationalen Insel.“

Konzerne wie der Automobilzulieferer Continental, die ihre Märkte international beackern – also vor Ort nicht mehr nur auf Kundenfang gehen, sondern dort auch Materialien einkaufen, die sie in den jeweiligen Regionen benötigen, um dort Waren für die lokalen Märkte zu produzieren –, globalisieren nun auch intensiv ihre Personalarbeit. Was Siemens-Chef Peter Löscher schon bei seinem Amtsantritt im Sommer 2008 moniert hatte – ihm war seine eigene

Führungsriege „zu deutsch, zu weiß, zu männlich“ – setzt sich sukzessive bei immer mehr Unternehmen durch. Laut einer Befragung der Unternehmensberatung ECA International unter 290 weltweit verstreuten Unternehmen aller Größen und Branchen ist nicht nur die Zahl der weltweit Entsendeten in den zurückliegenden zehn Jahren um 25 Prozent gestiegen. Allein in den vergangenen beiden



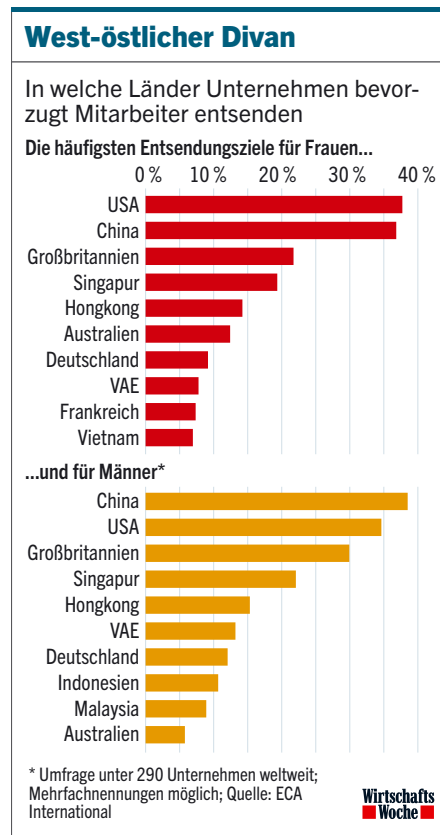
Jahren nahm die Bereitschaft, Mitarbeiter auf mehrjährige Auslandseinsätze zu schicken, bei 61 Prozent der befragten Firmen weiter zu. Und 62 Prozent gehen davon aus, dass dieser Trend angesichts der weiter voranschreitenden Globalisierung zunehmen wird.

Gleichzeitig steigt mit der Qualität ihrer Ausbildung auch die Zahl lokaler Manager, die das Auslandsgeschäft ihrer Arbeitgeber organisieren – weil sie die Gepflogenheiten ihrer alten Heimat viel besser kennen. Immer öfter entdecken Unternehmen die ausländische Elite auch für Positionen in Deutschland. Und das nicht mehr nur für zweitrangige Posten mit Feigenblattfunktion: Sie rekrutieren Absolventen mit Spitzennoten frisch von der Hochschule weg, schicken Manager aus dem Mittelbau durch die Welt, bilden internationale Teams in Geschäftsfeldern, die ebenfalls grenzüberschreitend organisiert sind.

## KONZERNSPRACHE ENGLISCH

Seit der Däne Kasper Rorsted bei Henkel am Ruder ist, unterhalten sich die Führungskräfte bei dem traditionsreichen Düsseldorfer Familienunternehmen auf Englisch – auch weil inzwischen mehr als die Hälfte dieser Posten von Chinesen, Brasilianern oder Amerikanern besetzt ist.

Natürlich sind noch längst nicht alle Unternehmen so weit wie Conti & Co.: Laut einer Untersuchung der Unternehmensberatung Towers Watson liegen zwar 53 Prozent des Grundkapitals der Dax-Unternehmen in den Händen ausländischer Investoren. Dennoch sind weiterhin 74 Prozent aller Aufseher Deutsche. „Deutschland >>





---

## CONTINENTAL

---

„In diesem internationalen Umfeld fühle ich mich als hoch geachtete Person“

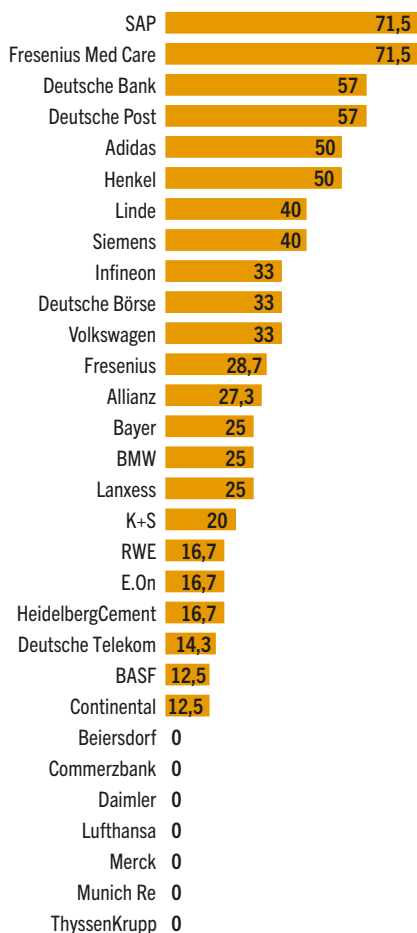
Pakistani Emad Shahid (23, 1. Reihe, 4. von links) mit Trainee-Kollegen aus acht Ländern

---



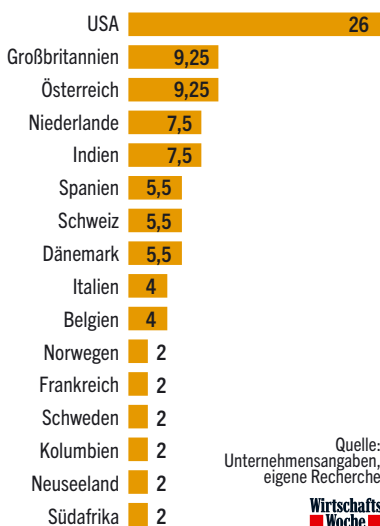
### Globale SAP, deutsche Daimler

So international sind die Vorstände der Dax-30-Konzerne besetzt (in Prozent)



### Keiner aus China

Das Gros der internationalen Vorstände der Dax-30-Konzerne kommt aus den USA und Westeuropa (in Prozent)



Quelle: Unternehmensangaben, eigene Recherche



» ist eine Exportnation“, mahnt Klaus-Peter Müller, Vorsitzender der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex und des Commerzbank-Aufsichtsrats. „Das sollte sich auch in den Aufsichtsgremien widerspiegeln.“

Erste Änderungen sind inzwischen jedoch zu erkennen: Im Aufsichtsrat des Bergbauunternehmens K+S sitzt inzwischen ein Israeli, bei der Commerzbank eine Österreicherin.

Und auch das operative Geschäft der größten deutschen Unternehmen liegt längst nicht mehr nur in deutscher Hand: Laut einer Analyse der Unternehmensberatung McKinsey werden zwar die Chefetagen bei MDax-Unternehmen mit mehr als 90 Prozent nach wie vor deutlich von hiesigen Managern geprägt. Doch bei den 30 größten börsennotierten Konzernen ver-

## »Wer seine Absatzmärkte verstehen will, muss auch eine internationale Kultur im Unternehmen fördern«

doppelte sich die Zahl nicht deutscher Vorstandsmitglieder zwischen 2000 und 2010 von unter 15 auf knapp 30 Prozent. Für 80 Prozent der 30 größten deutschen börsennotierten Konzerne ist es heute selbstverständlich, mindestens einen Ausländer im Vorstand sitzen zu haben.

„Wer seine Absatzmärkte optimal verstehen will, muss auch eine vielfältige und internationale Kultur im Unternehmen fördern“, sagt McKinsey-Deutschland-Chef Frank Mattern. „Auch der exportstarke Mittelstand sollte mehr internationalen Einfluss in seine Entscheidungsgremien holen.“

Diversität heißt Geschäft – und nicht der Aufbau von Unternehmenskulturen, die buntes Menscheln zum Selbstzweck erheben: Um diese Einsicht in der deutschen Wirtschaft voranzutreiben, schreibt die WirtschaftsWoche gemeinsam mit McKinsey zum zweiten Mal den Deutschen Diversity Preis aus (siehe Kasten Seite 84). Gesucht werden Unternehmen, soziale und öffentliche Institutionen sowie einzelne Persönlichkeiten, die diese Vielfalt vor-

bildlich umgesetzt haben. Organisationen und Personen, die starke Unternehmenskulturen geschaffen haben, die die Unterschiede im Denken und Handeln der Mitarbeiter aus- und erhalten, um daraus nachhaltig Wettbewerbsvorteile zu schöpfen – weil sie die Leistungsfähigkeit des Unternehmens im Blick haben.

Bei Bosch sieht man das ähnlich: „Wir wollen unsere Vorstellungen von Vielfalt in der Arbeitskultur, in der Generationen- und der Geschlechterfrage länderübergreifend weiter umsetzen“, sagt Bosch-Geschäftsführer und -Arbeitsdirektor Christoph Kübel. Nicht als Selbstzweck, sondern um des Profits willen. „Unsere Unternehmenskultur bleibt unsere Richtschnur“, sagt Kübel. „Sie hilft unseren Mitarbeitern, innovative und nutzbringende Produkte zu schaffen und unsere Kunden damit zu begeistern.“

Rund 2800 Mitarbeiter des schwäbischen Automobilzulieferers sind permanent auf Tour. Davon werden etwa 1500 aus Deutschland in die Welt geschickt, davon rund 600 an der Zentrale vorbei, zum Beispiel von Mexiko nach China. Wer später wieder an den alten Standort zurückkehrt, bekommt nach etwa einem Jahr einen Bogen, der vor allem abfragt, ob die Mitarbeiter ihre im Ausland gewonnenen Erkenntnisse für Verbesserungen im Unternehmen nutzen konnten. Das Credo: Immer auf der Suche nach der besten Lösung – wohl wissend, dass nicht alles Gute immer aus Deutschland kommen muss.

Tief verwurzelt Denken – schließlich eröffnete Bosch bereits 1898 in London die erste ausländische Vertretung. 1906 folgte eine Niederlassung in New York, das China-Geschäft startete 1909. Und schon 1913 holte sich die Werkstätte für Feinmechanik und Elektrotechnik des Robert Bosch 88 Prozent des Umsatzes im Ausland. 2011 waren es immerhin noch 77 Prozent.

### LOKALE FÜHRUNGSKRÄFTE

„Wir wollen möglichst viele lokale Führungskräfte mit internationaler Erfahrung entwickeln“, beschreibt Karl-Heinz Schrödl, weltweiter Bosch-Personalleiter, den Versuch, diese internationale Tradition in Gegenwart und Zukunft zu übertragen. Schrödl selbst machte Ende der Achtzigerjahre Station bei der damaligen Bosch-Tochter Blaupunkt in Malaysia. „Wenn man den Markt dort erlebt, wo es pocht, kommt man als Unternehmer wieder“, sagt Schrödl. „Man führt anders.“

Das bestätigt auch Shao Yanjun. Die 33-jährige Produktcontrollerin in der

FOTO: DIETER MAYR FÜR WIRTSCHAFTSWOCHEN



Bosch-Kraftfahrzeugtechnik kam als Gruppenleiterin aus Wuxi nach Homburg – trotz der Zweifel ihrer Eltern, die nun mindestens 17 Reisetunden entfernt leben. Wenn Shao Ende des Jahres nach China zurückkehrt, wird sie im Werk in Nanjing eine Taskforce im Controlling mit aufbauen. „Ich habe gelernt, mit kulturellen Unterschieden umzugehen“, sagt Shao. „Das ist auch für meinen Job in China nützlich.“

Vor allem die Kommunikation mit der Zentrale wird einfacher, weil sie die Denkweise besser versteht: „Die Deutschen machen alles gründlich Schritt für Schritt, wir Chinesen sind intuitiver, kreativer, aber dadurch auch manchmal zu durcheinander.“

Die kulturelle Mischung befördert das innovative Bosch-Gen messbar: Täglich meldet das Unternehmen 16 Patente an – nicht nur in Deutschland.

Auch kleinere Mittelständler spüren schon, dass der Arbeitskräftemarkt in technischen Berufen enger wird – manche machen aus dieser Not eine Tugend: Die CAS Software AG in Karlsruhe etwa beschäftigt

## ALLIANZ

### „Ich suche Jungmanager, die hungrig sind auf Internationalität und Aufstieg“

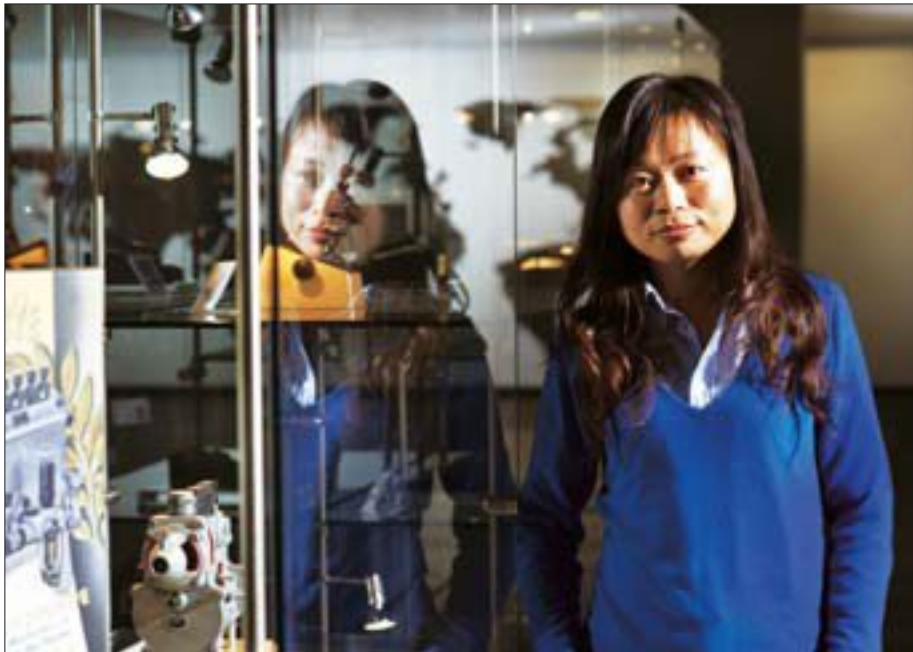
Amerikaner Thomas Wilson, 51, Risikochef der Allianz (Mitte), im Kreis junger Talente

unter ihren rund 430 Mitarbeitern etwa sechs Prozent internationale Mitarbeiter. „Gerade gut ausgebildete Programmierer sind bei uns stets willkommen“, sagt CAS-Chef Martin Hubschneider, der in der Personalsuche mit internationalen Riesen wie SAP, aber auch mit Autokonzernen wie Audi oder BMW um die raren Informatiker konkurriert. Ob deutsche oder ausländische Mitarbeiter, Hubschneider legt stets die gleichen Kriterien an: „Erstens: Passt der Mitarbeiter in unsere Unternehmenskultur? Zweitens: Wie gut sind seine fachlichen Kompetenzen? Der Mix unterschiedlicher Kulturen bereichert unser Unternehmensklima.“

Michal Dvorak erfüllt diese Anforderungen: Der Tscheche will nicht managen oder

verwalten, sondern forschen. Der 26-Jährige studierte Informatik an der Technischen Universität Brno, zwei Semester verbrachte er als Erasmus-Student an der Hochschule Rhein-Main in Wiesbaden. „Weil es nicht viele von uns gab“, erinnert sich Dvorak, „habe ich in kleinen Gruppen mit deutschen Kommilitonen studiert.“ Noch vor seiner Masterarbeit führte ihn ein achtmonatiges Praktikum zu CAS Software. Nachdem er alle Uni-Prüfungen mit Auszeichnung bestanden hatte, hat er nun vier Kollegen in Karlsruhe und im ungarischen Szeged im Team, gemeinsam forschen sie an einem Datenspeicherprojekt. „Mit seinen Fähigkeiten“, sagt Hubschneider, „passt er bestens zu uns.“

Die Allianz steuert auf allen Ebenen des internationalen Versicherungsgeschäfts gegen die traditionelle Dominanz deutscher Manager an. Vier von elf Vorstandsmitgliedern sind jenseits der hiesigen Grenzen geboren: Gary Bhojwani in Indien, Clement Booth in Südafrika, Jay Ralph in den USA und Christof Mascher in Österreich. In der Hauptverwaltung in >>



» München haben 45 Prozent der Führungskräfte ausländische Wurzeln. Auch die Frau, die für Global Diversity verantwortlich ist, bringt Auslandserfahrung mit: Veronica Schilling kommt aus Malaysia. Den urdeutschen Nachnamen hat sie von ihrem Ehemann übernommen.

Das Rezept der Allianz ruht in einem internationalen Datenpool. Die weltweit 151 000 Mitarbeiter werden in ihren Organisationseinheiten erfasst: Mobilität, Sprachkenntnisse, Lerntempo, Auffassungsgabe, Ergebnisorientierung, Orientierungsfähigkeit in einer unbekannteren Umgebung werden in Entwicklungskonferenzen diskutiert. Wer dort durchkommt, kann sich auf den Karriereweg machen. „Heute muss eine Führungskraft ein Team führen können, in dem vielfältige Nationen und Charaktere vertreten sind“, sagt Schilling.

#### HUNGRIG AUF INTERNATIONALITÄT

Für Thomas Wilson heißt das, Mitarbeiter aus 22 Nationen zu lenken. „Ich allein wäre niemals in der Lage, unsere lokalen Ansprechpartner und ihre Bedürfnisse zu 100 Prozent zu verstehen“, sagt der globale Risikochef der Allianz. „Vor allem für die unausgesprochenen Dinge brauche ich die Mitarbeiter aus unterschiedlichen Kulturen.“

Dabei blickt der Auslandsschweizer und Amerikaner auf reichlich internationale Erfahrung zurück: In den USA geboren, führte ihn sein beruflicher Weg von San Francisco über Stanford, Zürich und London nach Amsterdam und München. Er will auch seine Mitarbeiter in Amerika und Asien min-

### BOSCH

„Ich habe gelernt, mit kulturellen Unterschieden umzugehen“ Controlllerin Shao Yanjun, 33, kam als Gruppenleiterin aus Wuxi nach Homburg und wird bald in China eine Controlling-Taskforce aufbauen

destens alle zwei Jahre aufsuchen. Denn „Vertrauen entsteht durch Beziehungen“.

Wilson spricht regelmäßig mit anderen Managern über Kandidaten, die sich international orientieren und neben dem nötigen Fachwissen die richtigen Soft Skills mitbringen. „Ich suche vielseitige Jungmanager“, sagt Wilson, „hungrig auf Internationalität, hungrig auf Aufstieg.“

Also eigentlich genau solche jungen Menschen, wie sie Conti in seinem internationalen Traineeprogrammen ausbildet. Emad Shahid jedenfalls weiß schon nach zwei Monaten, dass er bei dem Technikkonzern richtig ist. Die Produktentwicklung soll sein Schwerpunkt bleiben. Auf einen Routinejob, wie er ihn zwischen Bachelor-Abschluss und Start ins Masterstudium in Pakistan bei einem deutschen Großkonzern ausprobierte, hat er keine Lust. Auf Hannover aber will sich der 23-Jährige ebenso wenig festnageln lassen: „Von hier aus habe ich es zwar nur halb so weit zu meinen Eltern wie während des Studiums in den USA, aber auch andere Firmenstandorte interessieren mich“, sagt er. „In diesem internationalen Umfeld fühle ich mich als hoch geachtete Person.“ ■

ruth lemmer | erfolg@wiwo.de



## Vielfalt leben

WirtschaftsWoche und McKinsey vergeben zum zweiten Mal den Deutschen Diversity Preis.

Vielfalt wird zum Erfolgsfaktor – wer Verschiedenheit in Herkunft, Denken und Handeln zum Bestandteil seiner Personalstrategie und Organisationsstruktur macht, hat Wettbewerbsvorteile. Um herausragende Leistungen auf diesem Gebiet zu fördern, schreiben WirtschaftsWoche und McKinsey, unterstützt von Henkel und Deutscher Post, erneut den Deutschen Diversity Preis aus. Die Sieger wählt eine Jury unter Schirmherrschaft von Bundesfamilienministerin Kristina Schröder aus.

#### VIelfältigste Arbeitgeber

Ausgezeichnet werden Unternehmen und Institutionen, die sich innovativ und erfolgreich für eine Kultur der Vielfalt engagieren und diese schon heute in Belegschaft und Führungsspitze umsetzen. Prämiert werden Großunternehmen mit mehr als 10 000 Mitarbeitern weltweit, kleine und mittlere Unternehmen mit weniger als 10 000 Mitarbeitern weltweit sowie öffentliche und soziale Institutionen. Ausgezeichnet werden außerdem Einzelprojekte, die das Thema innovativ voranbringen.

#### Bestes Diversity Image

Prämiert wird in Zusammenarbeit mit der Marktforschungsgesellschaft Universum außerdem das Unternehmen, das Vielfalt als Markenwert nachweisbar erfolgreich einsetzt und so für junge Talente als Arbeitgeber attraktiv ist.

#### Diversity Persönlichkeit

Gesucht wird eine Person, die Diskussion und öffentliche Wahrnehmung dieses Themas stark beeinflusst hat.

#### Bewerbungen

Bewerbungen bis 31. Dezember 2012 unter [diversity-preis.de](http://diversity-preis.de)