

International führen

Strategische Personalentwicklung im weltweiten Geschäft

Viele deutsche Firmenvertreter, die weltweit tätig sind, klagen über Reibungsverluste, Spannungen und Missverständnisse bei der Zusammenarbeit mit internationalen Geschäftspartnern. Schlimmstenfalls scheitern Geschäftschancen. Oft liegt dies an falschen Erwartungshaltungen – vielleicht aus Unwissenheit über kulturelle Eigenheiten? Die Vermittlung von interkultureller Kompetenz wird daher für die strategische Personalentwicklung in Zeiten zunehmender internationaler Zusammenarbeit immer wichtiger. Entscheidend ist, Mitarbeitern eine globale Denkrichtung zu vermitteln, die Werte und Normen anderer Kulturen versteht. Führungskräfte sollten hierbei eine strategische Position einnehmen und Vorbild sein.

„Wer international erfolgreich sein will, muss interkulturell kompetent sein – das gilt für die Mitarbeiter wie für das Management des Unternehmens“, sagt Sascha Armutat, Leiter Forschung und Themen bei der Deutschen Gesellschaft für Personalführung. Eine Kultur der Wissensweitergabe auf allen Ebenen müsse geschaffen werden, fordert die Gesellschaft. Noch blieben intensive Sprachtrainings sowie interkulturelles Training eher Führungskräften vorbehalten, die ihr Wissen oft nicht an ihre Mitarbeiter weitergäben.

Interkulturelle Kompetenz ist mehr als reines Fachwissen. „Es geht um die Entwicklung von individuellen sozialen Kompetenzen eines jeden. Eine Kultur der Kompetenzentwicklung ist notwendig. Führungskräfte müssen befähigt werden, den individuellen Entwicklungsbedarf bei den Mitarbeitern zu erkennen und entsprechend darauf zu reagieren“, so Susan Hoppe, die bei den Carl Duisberg Centren interkulturelle Trainings konzipiert und entwickelt. Seit 50 Jahren qualifiziert der Bildungsanbieter Mitarbeiter weltweit tätiger Unternehmen für ihre internationalen Aufgaben. „Eine Führungskraft sollte in erster Linie die Funktion eines Strategen übernehmen können, der plant, wie sich das Unternehmen oder die Abteilung international aufstellen will. Die Führungskraft muss zudem befähigt werden, bei den Mitarbeitern die intrinsische Motivation für die internationale Zusammenarbeit zu fördern und interkulturelle Kompetenz vorzuleben.“

Ein ‚global mindset‘ ist notwendig für alle

Führungskräfte und Manager haben noch zu wenig Vorstellung vom Inhalt und konkreten Nutzen des interkulturellen Lernens für sich selbst und ihre Mitarbeiter. „Es wird immer offensichtlicher, dass die übliche Durchführung von Seminaren zu Fremdsprachen, Sitten und Länderdaten als Teil der Fortbildungsangebote nicht mehr ausreicht. Es bedarf zudem der Vermittlung eines „global mindset“ bei Führungskräften und Mitarbeitern“, so Martin Spilker, Direktor des Programms ‚Unternehmenskultur in der Globalisierung‘ der Bertelsmann Stiftung. Unternehmen können es sich immer weniger leisten, unnötige Kosten zu verursachen und Umsätze zu verpassen.

Aktuell gehen zum Beispiel viele international agierende Firmen aus Deutschland dazu über, im Ausland Mitarbeiter vor Ort einzustellen. Das Modell der Langzeitentsendungen von Managern und technischen Spezialisten aus Deutschland, die oft mehr schlecht als recht mit Sprachkursen und im besten Fall kulturspezifischen Seminaren auf ihren Auslandseinsatz vorbereitet wurden, hat sich in den letzten Jahrzehnten nicht bewährt. Mit dem Einstellen lokal ansässiger Mitarbeiter hofft man, interkulturelle Konflikte umgehen zu können, verlagert diese damit jedoch nur auf andere Schnittstellen. Das Thema interkulturelle Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter bleibt unberührt, obwohl dies die Aufgabe strategisch verantwortlicher Führungskräfte wäre.

Virtuelle Kommunikation erschwert vertrauensvolle Zusammenarbeit

Der Mangel an interkultureller Kompetenz zeigt sich auf allen Ebenen des internationalen Geschäfts - vor allem in der alltäglichen Kommunikation rund um den Globus. Durch die moderne Kommunikationstechnik sind virtuelle Einsätze weltweit möglich und an der Tagesordnung. Fach- und Führungskräfte verhandeln von ihrem Heimatland aus mit Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten und Kooperationspartnern aus aller Welt. Sie erfüllen ihre Aufgaben zunehmend durch eine Kombination aus Kommunikation über Telefon, E-Mail und Videokonferenz, verbunden mit häufigen Dienstreisen in die jeweilige Region. Doch die fehlende Kommunikation von Angesicht zu Angesicht erschwert den Aufbau von Vertrauen zwischen den virtuellen Geschäftspartnern. „Für Menschen in drei Viertel aller Kulturen ist die persönliche Begegnung entscheidend, um zu einer vertrauensvollen Arbeitsgrundlage zu kommen“, so Hoppe. „Dies wird von deutschen Geschäftspartnern gerne unterschätzt.“

Oft gibt es nur ein Kick-off-Meeting und Videokonferenzen

„Die Anforderungen an die interkulturelle Kompetenz in und von Organisationen sind kontinuierlich gestiegen“, sagt Spilker von der Bertelsmann Stiftung. „Nicht nur, dass viele Unternehmen

nach wie vor die Chancen einer globalen Vernetzung für Marktzutritt und Kundenzugang unterschätzen – viele Organisationen hinken bei der Vermittlung interkultureller Kompetenz noch hinterher.“

International agierende Fach- und Führungskräfte erhalten heute im Idealfall prophylaktisch ein kulturspezifisches Training und eventuell einen Sprachkurs und das muss reichen. Oft gibt es nur ein Kick-off-Meeting mit allen Beteiligten und anschließend ein paar Video-Konferenzen. Auf Folgetrainings wird verzichtet, es sei denn, Probleme tauchen auf. Dann ist es jedoch oft schon zu spät. International aufgestellte Projekte sollten von Anfang an gemeinsame Workshops beinhalten, die den regelmäßigen Austausch und die Weiterentwicklung des Teams über das Alltagsgeschäft hinaus garantieren.

Seit Anfang 2010 arbeitet die E-Plus Gruppe, der drittgrößte Mobilfunknetzbetreiber in Deutschland, mit Chinas größtem Telekommunikationsausrüster, der ZTE Corporation, in puncto Hardware und Netzbestandteilen zusammen. Die E-Plus Mitarbeiter nahmen vor dem Projektstart mit China an Sprach- und interkulturellen Trainings teil. Gemeinsam mit ihren chinesischen Kollegen besuchten sie außerdem gemeinsame Teamentwicklungsmaßnahmen, um interkulturelle Hürden zu überwinden. „Manchmal sind es nur Kleinigkeiten, die für die Kommunikation große Auswirkungen haben, zum Beispiel, dass offene Fragen an den chinesischen Geschäftspartner eher zum Ziel führen als geschlossene“, sagt Sonja Kokoschka, Abteilungsleiterin Personalentwicklung bei der E-Plus Gruppe.

Dr. Kai B. Schnieders, Geschäftsführer der Carl Duisberg Centren, ist überzeugt: „Eine bessere Steuerung für die Planung von sinnvollen Trainings könnte erreicht werden, würden sich Führungskräfte, Personalmanager und Trainer zusammensetzen. Sobald der Nutzen des interkulturellen Lernens erkannt ist, lässt sich auch der Bedarf definieren. Dies befähigt Unternehmen, selbst geeignete Trainingsmaßnahmen auszuwählen.“

Basiswissen für die Kompetenzentwicklung

Was jedoch sind die Handlungskompetenzen, die für den Geschäftsalltag notwendig sind? Was ist etwa bei Verhandlungen mit Amerikanern zu berücksichtigen? Ist Humor in einem Vortrag vor englischen Medizinerinnen angebracht? Welche Funktionen haben Messen in anderen Ländern? So lernt der deutsche Kollege zu verstehen, dass der spanische Juniormanager aus der Niederlassung in Valencia bei seinem Besuch in der deutschen Firmenzentrale ständig an sein Handy gehen muss. Er tut es nicht aus Unhöflichkeit, sondern weil er für seinen Chef immer erreichbar sein

muss, denn in Spanien ist das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern hierarchisch geprägt. Eine brasilianische Geschäftsfrau hält einen wichtigen Telefontermin nicht ein, weil ihre Mutter erkrankt ist. Über Zeitzonen hinweg können solche Verschiebungen zu Groll führen, denn die Erreichbarkeit ist eingeschränkt. Aber der deutsche Kollege erfährt, dass die Familie in Brasilien eine zentrale Bedeutung hat und wichtiger ist als eine Geschäftsverabredung.

Vieles könnte besser laufen, wären die Mitarbeiter umfassender vorbereitet. Auch das schon vorhandene Wissen könnte in viel mehr Unternehmen als wertvolle Ressource erkannt und genutzt werden. „Erst wenn wir wissen, wie kulturelle Prägung funktioniert, können wir besser zu uns selber stehen und auch unsere Wirkung auf andere einschätzen. Und an diesem Punkt setzt interkulturelles Lernen an.“ so Hoppe. Teilnehmer lernen, befremdliche Verhaltensweisen anderer Kulturen aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten und nachzuvollziehen. Auf diese Weise entwickeln sie die Bereitschaft, Probleme im Geschäftsalltag mit mehr Empathie und Diplomatie zu lösen. Sich der Werte und Normen der eigenen und anderer Kulturen bewusst zu werden, ist eines der zentralen Ziele beim Erwerb interkultureller Kompetenz.

Die Führungskraft als Strategie im internationalen Geschäft

International agierenden Führungskräften kommt eine wichtige Schlüsselrolle zu: als Strategie und Motivator sowie als Vorbild, das sich interkulturelles Wissen aneignet und Schulungsbedarf bei den Mitarbeitern erkennt und gezielt angeht. Weltweit tätige Unternehmen sollten dieser Tatsache bei ihrer strategischen Planung Rechnung tragen und ihre Führungskräfte danach auswählen und schulen.

Barbara Dreifert

50 Jahre Carl Duisberg Centren - Information zum Unternehmen:

Die Carl Duisberg Centren sind ein führendes Dienstleistungsunternehmen auf dem Gebiet der internationalen Bildung und Qualifizierung. Mehreren tausend Menschen aus aller Welt vermitteln wir alljährlich Fremdsprachenkenntnisse und interkulturelle Kompetenz, Auslandserfahrung und internationales Fachwissen. Darüber hinaus managen wir grenzüberschreitende Bildungsprojekte für Wirtschaft und öffentliche Institutionen. Die 1962 gegründeten Carl Duisberg Centren haben ihren Hauptsitz in Köln und sind in Deutschland an sechs weiteren Standorten präsent. Eigene internationale Standorte sichern in Verbindung mit zahlreichen Kooperationspartnern in aller Welt die internationale Handlungsfähigkeit der Carl Duisberg Centren. Weitere Informationen entnehmen Sie bitte der digitalen Pressemappe zum 50jährigen Jubiläum im Pressebereich unter cdc.de.

Pressekontakt:

Carl Duisberg Centren, Anja Thiede, Hansaring 49-51, 50670 Köln, Tel. 0221/1626-261, Fax: 0221/1626-337, E-Mail thiede@cdc.de, www.cdc.de