

Geschäfte rund um den Globus:

Gefragt sind interkulturelle Generalisten

Internationale Zusammenarbeit in der Wirtschaft verlangt von Fach- und Führungskräften Sprachkenntnisse und eine intensive Vorbereitung auf die Kultur und Arbeitsweise anderer Länder. Beides ist entscheidend für den geschäftlichen Erfolg. Vielen Unternehmen ist das bewusst, aber sie tun noch zu wenig, um ihre Mitarbeiter zu qualifizieren.

Einkäufer entscheiden, ob sie T-Shirts in Südamerika, Asien oder im mittleren Osten einkaufen, ein amerikanischer Vertriebsleiter in einem französischen Unternehmen verantwortet eine global passende Vertriebsstrategie, und ein deutsches IT-Unternehmen eröffnet eine Niederlassung in Amerika. Die wirtschaftliche Zusammenarbeit mit anderen Ländern nimmt im Zuge der Globalisierung stetig zu. Laut einer Umfrage des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK) wollen zwei Drittel der bereits im Ausland aktiven Unternehmen ihre Auslandsgeschäfte in den nächsten Jahren weiter ausbauen. Mehr als jedes zweite Unternehmen plant in den nächsten fünf Jahren, sich insbesondere Asien zuzuwenden.

Durch Verhandlungen, Geschäftsabschlüsse und Meetings rund um den Globus kommen Geschäftsleute aus den unterschiedlichsten Ländern und Kontinenten in Kontakt. Für weltweit operierende Unternehmen bedeutet dies, ihre Personalentwicklung auf die Herausforderungen der internationalen Geschäftswelt auszurichten. Unternehmen, die international erfolgreich sein wollen, brauchen nicht nur qualitativ hochwertige Produkte, Dienstleistungen und fachkompetente Führungskräfte und Mitarbeiter, sondern auch zunehmend Personal, das sich auf Geschäftspartner anderer Kulturkreise einstellen kann.

Schulenglisch reicht heute nicht mehr aus

„Für einen in Europa tätigen Handels- und Touristikkonzern ist die interkulturelle und fremdsprachliche Kompetenz der Führungskräfte und Mitarbeiter ein integraler Bestandteil der Internationalisierung. Führungskräfte und Mitarbeiter müssen bereit sein, die jeweiligen Kulturen des Gastlandes zu kennen und zu verstehen sowie in der Kultur sensibel zu agieren. Sie sollten sich auf das Land

einlassen, sich integrieren und bereit sein, auch die Landessprache zu erlernen“, sagt Ursula Schütze-Kreilkamp, Leiterin Obere Führungskräfteentwicklung der Rewe Group. Der führende Handels- und Touristikkonzern in Europa beschäftigt mehr als 320.000 Mitarbeiter, davon 100.000 im Ausland, vorwiegend in den osteuropäischen Ländern.

Für Schütze-Kreilkamp steht sprachliche Kompetenz an erster Stelle für die Tätigkeit im Ausland. Viele Firmen vernachlässigen die sprachliche Qualifikation. Laut einer Umfrage der EU-Kommission im europäischen Mittelstand gehen oft kleine und mittlere Unternehmen wegen mangelnder Sprachkenntnisse bei der Auftragsvergabe leer aus. Von 2000 befragten Unternehmen gaben 195 an, dass ihnen ein Auftrag wegen mangelnder Fremdsprachenkenntnisse entgangen sei. 37 Unternehmen verloren deshalb Aufträge im Wert von 10 Millionen Euro, weitere 54 Unternehmen büßten potenzielle Aufträge zwischen 16 und 25 Millionen Euro ein.

„Junge Menschen und auch Firmen tun noch zu wenig, um sich auf die globalisierte Geschäftswelt vorzubereiten. Heute reicht das Schulenglisch meist nicht aus“, sagt Dr. Kai B. Schnieders, Geschäftsführer der Carl Duisberg Centren. „Die Sprache richtig zu beherrschen bedeutet, in ihr denken zu können. Wer in seiner Muttersprache verhaftet bleibt und seine Gedanken zunächst ins Englische übersetzen muss, hat bei Verhandlungen oder Diskussionen schon verloren“.

Langzeitentsendung entwickelt sich zum Auslaufmodell

Seit 50 Jahren bereiten die Carl Duisberg Centren Fach- und Führungskräfte auf ihre internationalen Aufgaben vor. Der erfahrene Bildungsanbieter ist einer der ersten auf dem Markt, der mit einer interdisziplinären Kombination aus Managementskills, internationalem Englisch und interkultureller Sensibilisierung für die Arbeit in multikulturellen Teams Führungskräfte und Mitarbeiter fit macht für die globalisierte Geschäftswelt. Teilnehmer lernen neben den gesellschaftlichen Hintergründen des jeweiligen Landes in erster Linie die unterschiedlichen Kommunikations- und Denkweisen kennen. So können sie Anfängerfehler im Umgang mit der anderen Kultur vermeiden.

„Die Zeiten, in denen Firmen ein paar Spezialisten hatten, die für längere Zeit in ein bestimmtes Land entsandt wurden, und in denen vom Rest der Belegschaft keinerlei interkulturelle Fähigkeiten verlangt wurden, sind endgültig vorbei“, sagt Schnieders. Dies belegt eine Studie der Carl Duisberg Centren: Firmen pflegen heute Kontakt zu vielen verschiedenen ausländischen Partnern. Der Trend geht hin zum interkulturellen Generalisten. „Firmen brauchen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die eine hohe allgemeine Kompetenz haben, mit Menschen aus anderen Ländern zusammenzuarbeiten“, so Schnieders.

Interkulturelle Trainings helfen Konflikte zu vermeiden

Internationale Begegnungen im Geschäftsleben gestalten sich oft schwierig. Das liegt nicht am fehlenden fachlichen Wissen, sondern an unterschiedlichen kulturell bedingten Wertevorstellungen und den daraus entstehenden Missverständnissen und Konflikten. „Von daher ist es besonders zum Start von internationalen Projekten sinnvoll, die Projektmitarbeiter mit interkulturellen Trainings oder Sprachunterricht zu unterstützen“, sagt Sonja Kokoschka, Abteilungsleiterin Personalentwicklung bei der E-Plus Gruppe. „Vieles lernen sie allerdings erst mittendrin, wenn es zu dem einen oder anderen Missverständnis kommt. Dann ist die Kunst, damit offen umzugehen, sich mit den Kollegen darüber auszutauschen und es beim nächsten Mal besser zu machen. Um Learning on-the-job kommt man meist nicht herum – das geht den ausländischen Kollegen mit uns Deutschen umgekehrt schließlich genauso“.

In vielen Fällen könnte es besser laufen und Konflikte von vorneherein vermieden werden, wenn Teams nicht nur zum Projektbeginn interkulturelle Trainings erhielten, so die Erfahrung von Susan Hoppe, die bei den Carl Duisberg Centren interkulturelle Trainings entwickelt und durchführt. Auf Folgetrainings verzichten viele Firmen, und Teammitglieder verschweigen Probleme, aus Angst das Gesicht zu verlieren. „Mangelnde Zeit ist das größte Hindernis für eine gute Vorbereitung“, so Hoppe. „Firmen sind bereit, maximal zwei Tage für länderspezifische Trainings ihrer Mitarbeiter zu investieren. Gewünscht wird ein Rundumpaket für die Welt und das am besten in vier Stunden.“ Do's and Don'ts zu vermitteln reicht nicht aus, so die gebürtige Amerikanerin. Es müssen auch die dahinter stehenden Werte sowohl der eigenen als auch der fremden Kultur deutlich gemacht werden.

Unternehmen, die im internationalen Wettbewerb erfolgreich sein wollen, brauchen eine Geschäftskultur, die eine respektvolle und klare Kommunikation mit ihren Partnern aus anderen Kulturen pflegt. Langfristige Investitionen in die Beziehungspflege zahlen sich aus, auch für kleine und mittelständische Unternehmen, die zunehmend auf internationale Präsenz angewiesen sind.

Barbara Dreifert (7030 Zeichen)

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