



Willkommen im globalen Dorf

Viele Mittelständler produzieren und verdienen vorwiegend im Ausland. Entsprechend groß ist der Bedarf an grenzüberschreitenden Personalentwicklungsmaßnahmen. Mit deren Konzeption und Durchführung haben die meisten Personalabteilungen und Bildungsanbieter jedoch wenig Erfahrung.

Ernesto Laraia

Noch vor ein, zwei Jahrzehnten waren vor allem große Konzerne weltweit aktiv. Doch inzwischen hat die Globalisierung auch viele mittlere und kleine Unternehmen erfasst. In den zurückliegenden Jahren haben auch sie ihre Auslandsaktivitäten verstärkt – aus unterschiedlichen Motiven. Einige Unternehmen verlagern Teile ihrer Produktion ins Ausland, um konkurrenzfähig zu bleiben, andere erwerben ausländische Betriebe, um ihre Marktposition zu stärken. Und wieder andere gründen mit ausländischen Partnern Joint Ventures, um ein weltweites Vertriebssystem aufzubauen.

Je stärker ein Unternehmen international agiert, umso häufiger müssen seine Mitarbeiter mit Kollegen aus dem Ausland und im Ausland zusammenarbeiten. In vielen Betrieben ist dies bereits tägliche Praxis. Wenn ein Unternehmen zum Beispiel außer in Deutschland auch über Produktionsstätten in Tschechien und Brasilien sowie über Niederlassungen in den USA und in China verfügt, dann müssen häufig auch Projekte realisiert werden, bei denen die Schreibtische der Beteiligten in verschiedenen Ländern stehen.

Zulieferer folgen ihren Kunden

Auch die Bedürfnisse der Kunden erfordern oft eine grenzüberschreitende Zusammenarbeit. Autohersteller arbeiten immer häufiger auf internationalem Parkett. Deshalb muss auch ein mittelständischer Zulieferer international agieren. Nur dann bleibt er im Geschäft.

Um dieses Ziel zu erreichen, genügt es nicht, weltweit Produktionsstätten und Niederlassungen zu eröffnen. Denn Unternehmen erwarten von ihren Zulieferern auch im Ausland den gewohnten Service. Also müssen diese die hierfür nötige Kompetenz aufbauen. Das erfordert einen Erfahrungs- und Informationsaustausch zwischen den Mitarbeitern im In- und

Ausland. Zudem müssen die Mitarbeiter die Fähigkeit zur grenzüberschreitenden Zusammenarbeit entwickeln. Entsprechend steigt die Nachfrage nach inter- bzw. multinationalen Personalentwicklungsmaßnahmen sowie nach Trainings, an denen Mitarbeiter aus mehreren Ländern teilnehmen.

Folglich werden auch die Bildungs- und Beratungsanbieter häufiger mit Anfragen konfrontiert wie: Können Sie auch unsere Mitarbeiter in Frankreich und in den USA trainieren? Beschäftigen Sie auch Trainer, die multinationale Gruppen schulen können? Für solche Kundenanforderungen sind noch wenige deutsche Bildungsanbieter gewappnet – unter anderem, weil man beim Versuch, einen solchen Mitarbeiter-Pool aufzubauen, schnell registriert: In Deutschland gibt es recht wenige Trainer, die multinationale Gruppen trainieren können.

Denn solche Schulungen stellen an Trainer weit höhere Anforderungen als die Arbeit mit rein deutschen Teams. Wenn ein Trainer mit Teilnehmern aus mehreren Ländern arbeitet, dann muss er nicht nur fachlich fit sein. Er benötigt weitere Fähigkeiten. Er muss zum Beispiel die Mittlersprache beherrschen, in der die Gruppe kommuniziert. Meist ist dies Englisch.

Häufig sind die Fremdsprachenkenntnisse deutscher Trainer aber schlechter als die ihrer Kunden. Denn für viele Führungskräfte und Projektmanager multinational agierender Unternehmen ist es heute Alltag, mit ausländischen Kollegen zu kommunizieren, und sei es nur per E-Mail und Telefon. Für sie ist es auch selbstverständlich, dass bei Meetings, an denen Ausländer teilnehmen, Englisch gesprochen wird. Trainer sind selten in solche Arbeitszusammenhänge eingebunden. Entsprechendes gilt für die meisten Unternehmensberater.

Mancher Trainer erwidert zwar auf die Frage, ob er auch in englischer oder französischer Sprache schulen könne: „Das habe ich zwar noch nie getan. Ich traue mir das aber zu.“ Wirk-

Fachwissen allein reicht nicht: Damit die internationale Zusammenarbeit gelingt, bedarf es einer „Intercultural Awareness“.



lich multinationale Teams trainieren können die Betreffenden aber selten. Denn für das reine Vermitteln von Fach- und Produktwissen genügt es zwar meist, wenn sich ein Trainer oder Referent während seiner Schulzeit und auf Urlaubsreisen fundierte Fremdsprachenkenntnisse angeeignet hat.

Doch schon, wenn es um das Anwenden des Produktwissens geht, ist mehr Kompetenz gefragt. Denn dann werden auch Einstellungs- und Verhaltensfragen angesprochen, und um diese zu bearbeiten, benötigen Trainer eine „Intercultural Awareness“. Unter diesem Begriff fassen Experten ein Bündel von Fähigkeiten zusammen. Dazu gehört das Bewusstsein, dass Personen aus verschiedenen Kulturkreisen in denselben Situationen unterschiedliche Verhaltensmuster zeigen. Dieses Wissen haben noch relativ viele Trainer. Noch weit weniger ausgeprägt ist aber das Bewusstsein, dass diese Verhaltensmuster Ausdruck von Einstellungen und Werthaltungen sind, die für die Gesellschaft, in der die betreffende Person lebt, konstituierend sind.

Welche Einstellungen und Werthaltungen dies sind, erfahren Fremde oft erst, wenn sie in die betreffende Kultur eintauchen und mit deren Mitgliedern zusammenleben und -arbeiten. Die für die Aus- und Fortbildung multinationaler Teams erforderliche

Kompetenz kann ein Trainer nicht am Schreibtisch erwerben. Hierfür muss er einige Zeit im Ausland gelebt (und gearbeitet) haben. Sonst nimmt er die Unterschiede im Verhalten zwar wahr, er kann sie aber nicht interpretieren.

Deshalb fällt es ihm in multinationalen Trainings zum Beispiel schwer, mit den Teilnehmern zu analysieren, warum bei der Zusammenarbeit die Kommunikation nicht funktioniert – auch weil der Trainer die kulturellen Wurzeln seines eigenen Verhaltens nicht kennt. Deshalb kann er auch das Verhalten von Personen mit einem anderen kulturellen Hintergrund nicht angemessen interpretieren.

Personalentwickler agieren meist national

Diese Kompetenz fehlt auch den Personalentwicklungsabteilungen vieler deutscher Unternehmen. Ihre „multikulturelle Kompetenz“ ist oft geringer ausgeprägt als die der Fachabteilungen. Denn im Gegensatz zu ihren Kollegen in Marketing und Einkauf sowie in den Forschungs- und Entwicklungsabteilungen sind die firmeninternen Personalentwickler nicht gezwungen, Tag für Tag mit ausländischen Kollegen oder Lieferanten zu kommunizieren.

Ihnen fehlen solche Arbeitszusammenhänge, weil die Personalarbeit noch weitgehend national strukturiert ist. Entsprechend vorsichtig und zögerlich nähern sie sich meist dem Thema multinationale Personalentwicklung. Zu Recht, denn die „deutsche“ Führungskultur eines Unternehmens kann nicht eins zu eins auf die ausländischen Töchter übertragen werden, weil sie viele kulturell bedingte Elemente enthält.

Das umfasst die Art, Mitarbeiter zu führen, die Form der Zusammenarbeit im Arbeitsalltag und die Weise, wie Mitarbeiter für (nicht) erbrachte Leistungen gelobt oder getadelt werden. Deshalb muss jedes Personalentwicklungskonzept eine nationale Interpretation erfahren – selbst wenn dessen Grundmaximen grenzüberschreitend gelten. [rm]

DER AUTOR



Ernesto Laraia ■ Direktor des Bereichs Internationale Personalentwicklung bei der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal. Er lehrt am Karlsruher Institute of Technology (KIT) Interkulturelles Projektmanagement.

