

Grenzüberschreitend qualifizieren

# Multinationales Personal

Von Ernesto Laraia

*Auch mittelständische Unternehmen erzielen heute einen grossen Teil ihrer Umsätze im Ausland. Manche haben dort sogar eigene Werke und Niederlassungen. Entsprechend gross ist der Bedarf an grenzüberschreitender Personalentwicklung. Damit aber haben die meisten Personalabteilungen und Bildungsanbieter wenig Erfahrung.*

**N**och vor ein, zwei Jahrzehnten waren vor allem die klassischen multinationalen Konzerne weltweit aktiv. Doch inzwischen hat diese Entwicklung auch viele mittlere, ja sogar kleine Unternehmen erfasst. Auch sie verstärkten in den zurückliegenden Jahren ihre Auslandsaktivitäten – aus unterschiedlichen Motiven. Verlagerten einige Unternehmen Teile ihrer Produktion ins Ausland, um konkurrenzfähig zu bleiben, erwarben andere ausländische Betriebe, um ihre Marktposition zu stärken. Und wieder andere gründeten mit ausländischen Partnern Joint Ventures, um ein weltweites Vertriebssystem aufzubauen.

**Ernesto Laraia**, Direktor des Bereichs «Internationale Personalentwicklung» bei der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Werner-von-Siemens-Strasse 2–6, D-76646 Bruchsal, Tel. +49 (0)7251 989034, ernesto.laraia@kraus-und-partner.de, www.kraus-und-partner.de.  
Er war in 24 Kulturen in über 350 PE- und Change-Projekten tätig und arbeitet in den Sprachen Deutsch, Englisch, Spanisch und Italienisch. Er lehrt an der KIT (Karlsruher Institute of Technology) Interkulturelles Projekt-Management.

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 alltägliche Praxis. Denn wenn ein Unternehmen zum Beispiel aus-

## Nur Deutsch – ein Manko

ser in der Schweiz oder 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.

Angenommen, ein Unternehmen beliefert zum Beispiel Autohersteller mit Sensoren und diese arbeiten stets internationaler. Dann muss auch ihr Zulieferer international agieren. Denn nur dann bleibt er ein attraktiver Partner.

Um dieses Ziel zu erreichen, genügt es nicht, weltweit Produktionsstätten und Niederlassungen zu eröffnen. Denn die 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. Ausserdem muss die Fähigkeit der Mitarbeiter zur grenzüberschreitenden Zusammenarbeit entwickelt werden. Entsprechend steigt die Nachfrage nach interbeziehungswise multinationalen Personalentwicklungsmassnahmen; des Weiteren nach Trainings, an denen Mitarbeiter aus mehreren Ländern teilnehmen.

### Neue Anforderungen an Bildungsanbieter

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 trainieren können? Für solche Kundenanforderungen sind noch wenige Bildungsanbie-

ter gewappnet – unter anderem weil man beim Versuch, einen solchen Mitarbeiterpool aufzubauen, schnell registriert: Es gibt recht wenige Trainer, die multinationale Gruppen trainieren können. Denn solche Trainings stellen an Trainer weit höhere Anforderungen als gewöhnlich. Wenn ein Trainer mit Teilnehmern aus mehreren Ländern arbeitet, dann muss er nicht nur fachlich fit sein. Er benötigt noch weitere Fähigkeiten. Er muss zum Beispiel die Mittlersprache beherrschen, in der die Gruppe kommuniziert. Meist ist dies Englisch.

Häufig sind die Fremdsprachenkenntnisse deutschsprachiger Trainer aber schlechter als die ihrer Kunden. Aus folgendem

## Training mit Brasilianern?

Grund: Für viele Führungskräfte sowie 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 Mehrzahl der Unternehmensberater.

### Ein Muss: «Intercultural Awareness»

Manch ein Trainer erwidert zwar auf die Frage, ob er auch in englischer oder französischer Sprache trainieren könne: «Das habe ich zwar noch nie getan. Ich traue mir das aber zu.» Wirklich multinationale Teams trainieren, das 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. Hierzu zählt das Bewusstsein, dass Personen aus verschiedenen Kulturkreisen in denselben Situationen unterschiedliche Verhaltensmuster zeigen. Dieses Wissen haben noch relativ viele Trainer. 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

---

## *In andere Kulturen eintauchen*

---

betreffende Kultur eintauchen und mit deren Mitgliedern zusammenleben und -arbeiten.

Die für das Trainieren 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 Zu-

sammenarbeit 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 Background nicht angemessen interpretieren.

### **Agiert wird meist noch national**

Diese Kompetenz fehlt auch den Personalentwicklungsabteilungen vieler unserer Unternehmen. Ihre «multikulturelle Kompetenz» ist oft geringer ausgeprägt als die der Fachabteilungen. Denn im Gegensatz zu ihren Kollegen in den Marketing-, Einkaufs- sowie 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, sogar in vielen multinationalen Konzernen, noch weitgehend national strukturiert ist. Entsprechend vorsichtig und zögerlich nähern sich die Personaler meist dem Thema internationale oder multinationale Personalentwicklung. Zu Recht! Denn die «schweizerische» oder «deutsche» Führungskultur eines Unternehmens kann nicht eins zu eins auf die ausländischen Töchter übertragen werden, weil sie viele kulturell bedingte Elemente enthält. Dies beginnt bei der Art und Weise, Mitarbeiter zu führen, setzt sich über die Form der Zusammenarbeit im Arbeitsalltag fort und endet damit, wie Mitarbeiter für (nicht) erbrachte Leistungen gelobt und getadelt werden. Deshalb muss jedes Personalentwicklungskonzept eine nationale Interpretation erfahren – selbst wenn seine Grundmaximen grenzüberschreitend gelten. ■