

Ernesto Laraia

## Global Player - überschreitend qualifizieren

**Auch mittelständische Unternehmen erzielen heute einen großen Teil ihrer Umsätze im Ausland. Doch nicht nur dies. Sie haben dort oft auch eigene Werke und Niederlassungen. Entsprechend groß ist der Bedarf an grenzüberschreitenden Personalentwicklungsmaßnahmen. Mit deren Konzeption und Durchführung haben die meisten Personalabteilungen und Bildungsanbieter allerdings bisher nur wenig Erfahrung.**

Noch vor ein, zwei Jahrzehnten waren vor allem die klassischen Multinational 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, erwerben andere ausländische Betriebe, um ihre Marktposition zu stärken. Und wieder andere gründeten 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 alltägliche Praxis. Denn 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. Angenommen ein Unternehmen beliefert 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 inter- beziehungsweise multinationalen Personalentwicklungsmaßnahmen; des Weiteren an 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 anleiten können? Für solche Kundenanforderungen sind noch wenige deutsche Bildungsanbieter gewappnet - unter anderem weil man beim Versuch, einen solchen Mitarbeiterpool aufzubauen, schnell registriert: In Deutschland gibt es recht wenige Trainer, die multinationale Gruppen trainieren können. Denn solche Trainings 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 noch 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. Aus folgendem 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 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 „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 betreffende Kultur eintauchen und mit deren Mitgliedern zusammen leben 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 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 Background nicht angemessen interpretieren.

### PE-Abteilungen agieren meist noch national

Diese Kompetenz fehlt auch den Personalentwicklungsabteilungen vieler deutscher Unternehmen. Ihre multikulturelle Kompetenz ist oft geringer ausgeprägt als die der Fachbereiche. Denn im Gegensatz zu ihren Kollegen in den Marketing-, Einkaufs- sowie Forschungs- & 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 Verantwortlichen meist dem Thema internationale oder multinationale Personalentwicklung.

Zu Recht! Denn nicht nur für die „deutsche“ Führungskultur eines Unternehmens gilt: Sie kann nicht eins zu eins auf die ausländischen Töchter übertragen werden, weil sie auch 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.

### Neue, multimediale Lernarchitekturen sind gefragt

Hieraus ergibt sich eine weitere Anforderung sowohl an die Trainingsanbieter als auch an die firmeninternen Personalentwickler, die in multinationalen Kontexten arbeiten. Sie müssen sich intensiv mit der Frage befassen, wie eine Lernarchitektur aussehen kann, die einerseits allen Mitarbeitern die (Handlungs-)Maximen vermittelt, die grenzüberschreitend für alle Mitarbeiter der Organisation gelten, und andererseits die nationalen Besonderheiten berücksichtigt.

Sich mit dieser Frage zu befassen, ist unter anderem wichtig, weil grenzüberschreitende Personalentwicklungsmaßnahmen in der Regel eine höhere Komplexität als entsprechende nationale Maßnahmen aufweisen. Folglich sind sie auch schwerer plan- und steuerbar. Hinzu kommt: Allein schon deshalb, weil die Teilnehmer aus mehreren Staaten kommen, müssen in der Regel auch die Lerndesigns andere als bei nationalen PE-Maßnahmen sein. So kann zum Beispiel bei grenzüberschreitenden PE-Maßnahmen meist nicht so stark auf Präsenzveranstaltungen gesetzt werden wie bei nationalen - unter anderem wegen der hiermit verbundenen Reisekosten sowie Ausfallzeiten. Deshalb lautet bei multinationalen PE-Maßnahmen vielfach eine zentrale Herausforderung, die Zahl der Präsenzveranstaltungen soweit möglich und sinnvoll zu minimieren.

Zu Hilfe kommt den Verantwortlichen, dass die rasante Entwicklung der mo-

dernen Informations- und Kommunikationstechnologie heute auch Lernarchitekturen ermöglicht, die zum Beispiel stark auf Videokonferenzen und ein webbasiertes Lernen setzen. Das Problem dabei: Viele Trainer und Personalentwickler haben eine recht geringe Affinität zur Technik. Deshalb haben sie sich bisher auch nur oberflächlich mit den modernen Lern- und Kommunikationstechnologien befasst. Entsprechend schwer fällt es ihnen - ohne Expertenunterstützung - realistisch einzuschätzen, was mit ihrer Hilfe möglich ist und was nicht. Die Folge: Während manche Trainer und Personalentwickler die Möglichkeiten der neuen (Lern-)Technologien hoffnungslos überschätzen, ziehen andere diese von vornherein beim Schmieden der Lernarchitekturen erst gar nicht in Betracht. Entsprechend schwer fällt es ihnen, Lernarchitekturen zu entwerfen, die abhängig vom jeweiligen Teilziel, das es gerade im Rahmen des Gesamtprojekts zu erreichen gilt, auf völlig unterschiedliche Lernwege setzen. Auch hier besteht bei vielen deutschen Trainingsanbietern und Personalentwicklern noch Qualifizierungsbedarf.



#### Der Autor:

Ernesto Laraia ist Direktor des Bereichs „Internationale Personalentwicklung“ bei der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal. 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 am Karlsruher Institute of Technology (KIT) interkulturelles Projektmanagement.

laraia@wissensmanagement.net