

B+P.5

37. Jahrgang
Mai 2006
Seiten 289-360

Zeitschrift für Betrieb und Personal

Schwerpunkt-Thema

Freistellung von Arbeitnehmern



Arbeitsrecht: Lohnpfändung und Pfändungsschutz

Lohnsteuer: Aufwendungen für bürgerliche Kleidung

Stollfuß

Grenzüberschreitend trainieren!

Auch der Mittelstand ist zunehmend im Ausland aktiv. Deshalb steigt der Bedarf an multinationalen Personalentwicklungsmaßnahmen. Mit deren Konzeption und Durchführung haben die meisten Personalabteilungen und Bildungsanbieter wenig Erfahrung.

Bis vor wenigen Jahren waren vor allem die klassischen Multinational weltweit aktiv. Inzwischen hat diese Entwicklung auch viele mittlere, ja sogar kleine Unternehmen erfasst. Auch sie verstärken ihre Auslandsaktivitäten - aus unterschiedlichen Motiven. Verlagern einige Unternehmen Teile ihrer Produktion ins Ausland, um konkurrenzfähig zu bleiben, erwerben andere ausländische Betriebe, um ihre Marktposition zu stärken. Wieder andere gründen mit ausländischen Partnern Joint-Ventures, um ein weltweites Vertriebssystem aufzubauen.

Je stärker ein Unternehmen jedoch international agiert, umso häufiger müssen seine Mitarbeiter mit Kollegen aus dem Ausland und im Ausland zusammenarbeiten. Vielfach ist dies bereits alltägliche Routine. Schließlich müssen, „wenn ein Unternehmen zum Beispiel außer in Deutschland auch über Produktionsstätten in den USA und Polen verfügt, häufig auch Projekte realisiert werden, bei denen die Beteiligten in verschiedenen Ländern arbeiten“, betont Dr. Georg Kraus, Inhaber der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal. Ebenso ist dies, wenn es Vertriebsniederlassungen im Ausland hat.

Lieferanten reagieren auf Marktentwicklung

Auch die Bedürfnisse der Kunden erfordern oft eine grenzüberschreitende Zusammenarbeit. Hartmut Jöhnk, Geschäftsführer des Trainings- und Beratungsunternehmens CEGOS, Witten, nennt hierfür ein Beispiel: „Beliefert ein Unternehmen zum Beispiel Autohersteller mit Lampen oder Sensoren und arbeiten diese stets internationaler, so muss auch ihr Zulieferer international agieren. Nur dann bleibt er für sie ein attraktiver Partner.“ Um dieses Ziel zu erreichen, reicht es nicht aus, 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 setzt einen Erfahrungs- und Informationsaustausch zwischen den Mitarbeitern in Deutschland und im Ausland voraus. Außerdem muss die Fähigkeit der Mitarbeiter zur grenzüberschreitenden Zusammenarbeit entwickelt werden. Entsprechend steigt die Nachfrage nach internationalen Personalentwicklungsmaßnahmen.

Bedarf an multinationalen Trainings steigt

Folglich werden auch die Bildungs- und Beratungsanbieter häufiger mit Anfragen konfrontiert wie: Können Sie auch unsere Mitarbeiter in Tschechien und Spanien trainieren? Haben Sie Trainer, die multinationale Gruppen trainieren können? Auf diese Kundenanforderung haben bisher noch wenige deutsche Bildungsanbieter reagiert - auch weil sie beim Versuch, einen solchen Mitarbeiterpool aufzubauen, oft registrieren: In Deutschland gibt es wenige Trainer, die multinationale Gruppen trainieren können. „Denn solche Trainings stellen an einen Trainer weit höhere Anforderungen als die Arbeit mit rein deutschen Teams“, wie Dr. Udo Lemke, Geschäftsführer des Trainings- und Beratungsunternehmens Provadis, Frankfurt am Main, betont. Warum? Arbeitet ein Trainer mit Teilnehmern aus mehreren Ländern, muss er nicht nur fachlich fit sein. Er benötigt noch weitere Fähigkeiten. So muss er zum Beispiel die Mittlersprache beherrschen, in der die Gruppe kommuniziert. Meist ist dies Englisch.

Oft sind die Fremdsprachenkenntnisse deutscher Trainer aber schlechter als die ihrer Kunden. Für viele Führungskräfte multination-

al agierender Unternehmen ist es 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 ein Ausländer teilnimmt, Englisch gesprochen wird. Vielen Trainern fehlen solche Arbeitszusammenhänge.

Gefragt: multikulturelle Kompetenz

Mancher Trainer antwortet zwar auf die Frage, ob er auch in englischer Sprache trainieren könne: Das habe ich zwar noch nie gemacht - das traue ich mir aber zu. Wirklich multinationale Teams trainieren, das kann der Betreffende in solchen Fällen aber selten. Aus folgendem Grund: Für das reine Vermitteln von Fach- und Produktwissen genügt es zwar meist, wenn sich ein Trainer oder Referent während seiner Schulzeit und bei Urlaubsreisen fundierte Fremdsprachenkenntnisse angeeignet hat. Doch schon, wenn es um das Anwenden des Produktwissens geht, ist laut Dr. Georg Kraus „mehr Kompetenz nötig. Denn dann werden auch Einstellungs- und Verhaltensfragen angesprochen, und um diese zu bearbeiten, müssen Trainer über eine fundierte 'Intercultural Awareness' verfügen“.

Unter dem Begriff „Intercultural Awareness“ fassen die 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 laut Hartmut Jöhnk aber „das Bewusstsein, dass diese Verhaltensmuster Ausdruck von Einstellungen und Werthaltungen sind, die für die Gesellschaft, in der die betreffende Person lebt, eine konstituierende Bedeutung haben. Welche Einstellungen und Werthaltungen dies sind, erfahren Fremde oft erst, wenn sie in die betreffende Kultur eintauchen und mit deren Mitgliedern verbindlich zusammenarbeiten“.

Die für das Trainieren multinationaler Gruppen nötige 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. Entsprechend schwer fällt es ihm, „in multinationalen Trainings zum Beispiel 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“, betont Dr. Udo Lemke. „Deshalb kann er auch das Verhalten von Personen mit anderem kulturellem Hintergrund nicht angemessen interpretieren.“

Personalbereiche agieren vorwiegend 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 der Marketing-, Einkaufs- oder Forschungsabteilung sind die Personaler nicht gezwungen, Tag für Tag mit ausländischen Kollegen oder Lieferanten zu kommunizieren. Ihnen fehlen solche Arbeitszusammenhänge, weil die Personalarbeit, sogar in vielen multinational agierenden Konzernen, noch national strukturiert ist. Entsprechend vorsichtig (und oft zögerlich) nähern sich die Personaler dem Thema internationale oder multinationale Personalentwicklung. Zu Recht! Davon ist Dr. Kraus überzeugt. „Denn die ‚deutsche‘ Führungskultur eines Unternehmens kann nicht eins zu eins auf dessen ausländische Töchter übertragen werden, da sie viele kulturell bedingte Elemente enthält.“ Dies beginnt bei der Art, Mitarbeiter zu führen, setzt sich über die Form der Zusammenarbeit im Alltag fort und endet damit, wie Mitarbeiter für (nicht) erbrachte Leistungen gelobt und getadelt werden. Deshalb muss jedes Personalentwicklungskonzept seine spezifische nationale Interpretation erfahren.

Bernhard Kuntz