

Moralische Kompetenz: Du mußt ein Schwein sein

ISSN 0941-9667 K 2856

Q-magazin

Die Zukunft gestalten & Shaping the Future

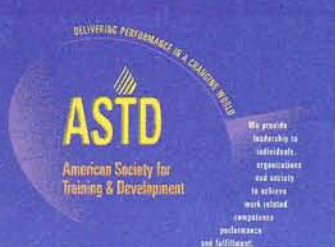
2-99



America's  Learning eXchange

Al Gore launches new Internet Services

Qualifizierung Changes im Strudel Challenges Chances des Wandels

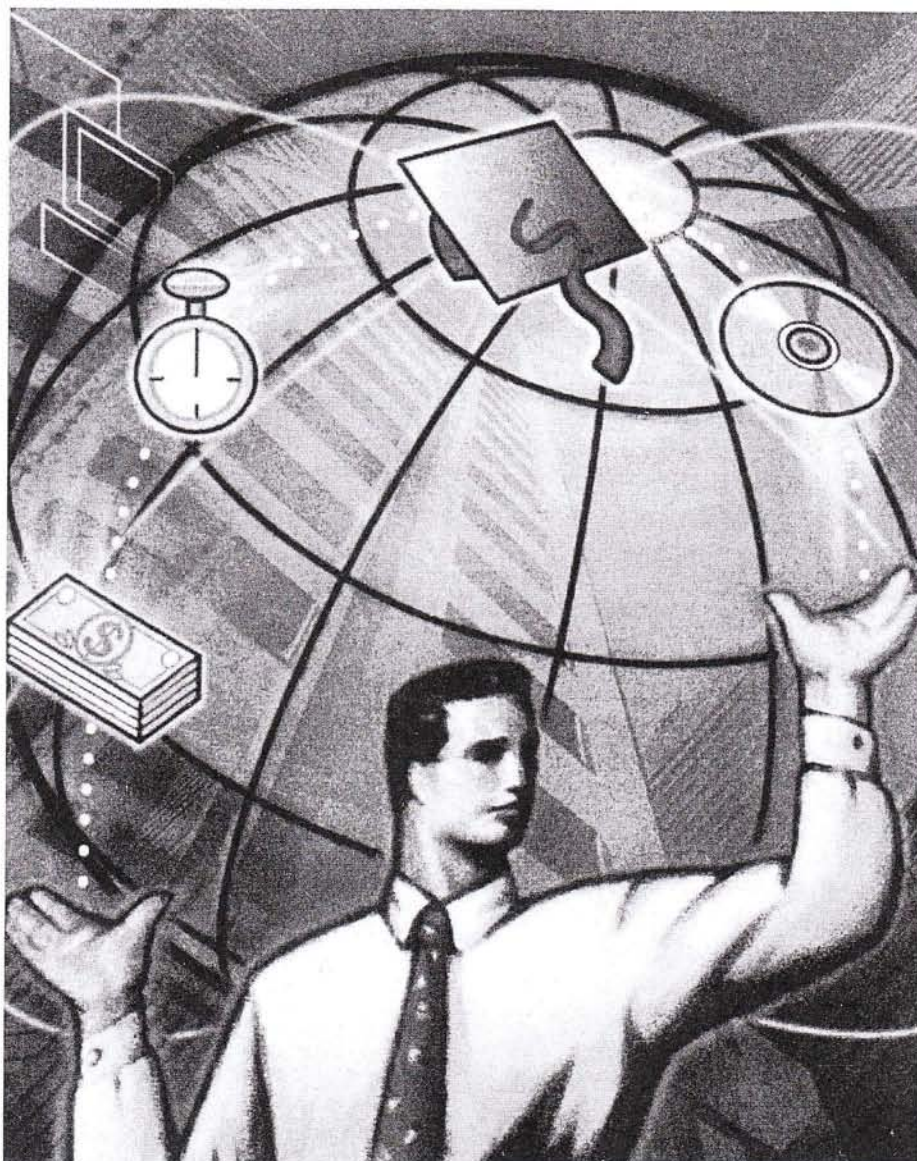


big, bigger, ASTD

UNTERNEHMENSKULTUR

Im Takt der Globalisierung

Interkulturelle Qualifizierung lohnt sich auch für
kleine und mittlere Unternehmen



So könnte es aussehen...

Hamburg, 14.00 Uhr. Klaus Behrend, 43, Besitzer eines kleinen, exklusiven Einrichtungshauses, ist rundum zufrieden. Am Vormittag haben ihm die beiden Geschäftsführer einer italienischen Möbelfabrik die Alleinvertretung für Deutschland für vier Modellreihen übertragen. Und das zu fairen Konditionen. Vorausgegangen waren Monate von frustrierenden Erfahrungen in Italien, die ihn Zeit, Nerven und viel Geld für Verträge, Anwälte, Dolmetscher und Übersetzungen gekostet hatten. Noch im letzten Monat schienen auch diese Verhandlungen völlig festgefahren. Der entscheidende Tip kam von einem Kunden, der deutsche Firmen im Handel mit Italien berät: die Einladung der italienischen Geschäftsführer und ihrer Familien für ein Wochenende nach Hamburg. Hotel an der Alster, Hafenrundfahrt, feine Fischrestaurants, Shopping, Reeperbahnbummel, Musical. Und ein Abendessen zu Hause: mit einem edlen Rotwein und feinem Grappa, mit netten Gesprächen in holprigem Englisch über Fußball, Formel 1, Reisen und Mode und mit dem Versprechen, die Familien im Sommer unbedingt im Ferienhaus an der Riviera zu besuchen. Der Montagmorgen danach reichte aus, um mit Hilfe eines Übersetzers alle Verträge unter Dach und Fach zu bringen.

Köln, 21.00 Uhr. Susanne Gerland, 44, Projektleiterin eines deutsch-amerikanischen Teams in einem Softwareunternehmen mit 650 Mitarbeitern, ist mit ihren Nerven am Ende. Nach enthusiastischem Start vor fünf Monaten steht die gemeinsame Entwicklung einer neuen Softwareversion in deutscher und englischer Sprache kurz vor dem Scheitern. Dabei hatte die erfahrene Projektmanagerin alle Schritte im Vorfeld gemeinsam mit Vorgesetzten und Mitarbeitern abgestimmt. Doch schon in der Planungsphase häuften sich die Konflikte. Da waren die Klagen der Amerikaner über die endlosen Besprechungen der deutschen 'Theoretiker', die in ihren Augen sture, egoistische, perfektionistische und unflexible Arbeitsweise und das Fehlen von klar definierten Zwischenzielen. Demgegenüber nahmen jetzt in der Testphase

die Beschwerden der deutschen Mitarbeiter täglich zu. Da wurde den amerikanischen 'Praktikern' ein oberflächliches und teures 'Trial-and-error'-Verhalten unterstellt, dessen Ergebnisse man bei genauerer Analyse auch vorher hätte voraussagen können. Sie würden ihre Entscheidungen ausgesprochen autoritär treffen, seien uneinsichtig bei Bedenken und reagierten selbst bei scheinbar berechtigter Kritik von deutscher Seite überempfindlich. Die Folge: Innerhalb von fünf Monaten war das Klima im Team völlig vergiftet. Susanne Gerland begann langsam zu begreifen, welcher Faktor von der anfänglichen Begeisterung auf beiden Seiten verdeckt worden war: die unterschiedliche Arbeitsweise von Deutschen und Amerikanern.

„Global working“ geht alle etwas an

Die beiden hier vorgestellten Beispiele - und zig weitere ließen sich unschwer ergänzen - geben einen Einblick, mit welchen Fragestellungen sich deutsche Firmen im Zuge der Globalisierung der Märkte auseinandersetzen müssen. Es sind längst nicht mehr nur die bekannten Global Player aus der Liste der 500 größten Unternehmen, die ihre bisherigen Erfahrungen auswerten und ihre internationalen Strategien perfektionieren. Der zunehmende internationale Wettbewerbsdruck zwingt auch mehr und mehr kleine und mittlere Unternehmen, ihre geschäftlichen Aktivitäten ins Ausland auszudehnen; mit der Folge, daß auch die Ansprüche an Unterstützungsleistungen für jegliche Art von Globalisierungsstrategie steigen. Beschränkte sich das Angebot an interkultureller Qualifizierung bis vor wenigen Jahren noch auf eine Handvoll von Instituten, die ausschließlich Seminare zur Auslandsvorbereitung von Mitarbeitern anboten, so halten nun schon über 100 kleine und größere Anbieter eine Vielzahl von ganz unterschiedlichen Angeboten bereit, die auch für kleine und mittlere Unternehmen interessant sind.

Die Mitarbeiterentsendung ins Ausland

Der größte Bedarf deutscher Unternehmen an Interkultureller Qualifizierung besteht nach wie vor in der Vorbereitung von Mitarbeitern, die für

einige Jahre ins Ausland gehen, den sogenannten expatriates. Hier stehen den deutschen Unternehmen differenzierte Trainings- und Beratungsprogramme zur Verfügung. Aktuelle Studien über erfolgreiche und gescheiterte Auslandseinsätze machen deutlich, daß vor allem systematische Planung zum Erfolg beiträgt. Entscheidend ist dabei die Verzahnung von Unternehmensstrategie, Auswahl der richtigen Mitarbeiter, effizienter Auslandsvorbereitung und -betreuung sowie gelungener Wiedereingliederung ins Unternehmen. Für alle diese Bereiche bieten externe Berater oder Trainer länderspezifisches Know-how an.

Personalauswahl

Zurecht bildet die Auswahl der richtigen Person für die Entsendung heute eine der zentralen Fragen jeder Auslandsentsendung. Die Kosten eines Auslandsaufenthalts, die bei mehrjährigen Aufenthalten zwischen 1 und 3 Millionen Mark liegen, sind zu hoch, als das man erfolgreiche Mitarbeiter mit Jobs in Paris oder New York belohnen oder unbeliebte nach Paraguay oder Nigeria abschieben kann. Viele traditionsreiche deutsche Unternehmen, die über Jahrzehnte auf den Verkaufserfolg von Produkten 'Made in Germany' vertrauen konnten und ihre expatriates nur nach fachlicher Qualifikation auswählten, zahlten durch falsche Personalauswahl teures Lehrgeld. Erst spät hat sich die Einsicht durchgesetzt, daß Faktoren wie kulturelle Flexibilität, landesspezifische Kommunikationskompetenz, kosmopolitische Orientierung, Frustrationstoleranz, Einfühlungsvermögen sowie kulturadäquate Gesprächsführung für eine Entsendung mindestens so wichtig sind wie das fachliche Wissen. Einige Beratungsinstitute haben daher in Zusammenarbeit mit den Personalabteilungen Verfahren entwickelt, um Unternehmen bei der Auswahl der richtigen Personen zu unterstützen. Anhand von biographischen Fragebögen und strukturierten Auswahlinterviews erhalten die Unternehmen vielfältige Informationen über Persönlichkeit, Selbstbild, Wertvorstellungen und mögliche Handlungsweisen von Kandidaten. Diese werden dann mit dem Anforderungsprofil der Stelle vergli-

chen. Gibt es mehrere interessierte Bewerber, können diese in interkulturellen Assessment Centern zwei oder drei Tage lang vor den Augen geschulter Beobachter auf ihre kommunikative, soziale und interkulturelle Kompetenz getestet werden. Die Kosten für dieses verlässliche Auswahlverfahren scheinen auf den ersten Blick recht hoch, stehen aber in keinem Verhältnis zu den direkten und indirekten Kosten eines gescheiterten Auslandsaufhalts durch eine falsche Personalauswahl.

Auslandsvorbereitung

Spätestens 2-3 Monate vor der Abreise sollte sich der künftige expatriate auf seinen Auslandsaufenthalt vorbereiten. Müssen der Mitarbeiter und seine Familie die Sprache des Ziellandes neu erlernen, empfiehlt sich ein Sprachtraining, in dem die grundlegenden Kenntnisse der Alltags- und Geschäftskommunikation vermittelt werden. Je mehr Sprachkenntnisse mitgebracht werden, desto schneller und erfolgreicher verläuft der Integrationsprozeß in die fremde Kultur. Darüber hinaus erkennen immer mehr Unternehmen die Bedeutung einer kulturspezifischen Vorbereitung. In Kulturinformationsseminaren werden praxisrelevante Fakten über das Leben in der fremden Kultur vermittelt. Für viele Unternehmen bilden derartige Infotage den Einstieg für weitergehende Maßnahmen: Sie bevorzugen interkulturelle Culture Awareness oder Cross-Culture-Trainings, bei denen die Praxisorientierung oberste Priorität hat. Geleitet von der Überzeugung, daß Lernen nur dann effektiv ist, wenn gleichzeitig die pragmatische, die kognitive und die emotionale Ebene angesprochen wird, werden die Teilnehmer dieser mehrtägigen Seminare anhand von Rollenspielen, Fallstudien, Videofilmen, Referaten und Lehrgesprächen in die fremde Kultur eingeführt. Dabei ist es mittlerweile Standard, daß neben dem deutschen Trainer auch ein Co-Trainer aus der Kultur des Ziellandes das Training mitgestaltet. Einige Trainingsinstitute bieten darüber hinaus noch maßgeschneiderte Trainings für Verhandlungen, Führungsstile, Teambuilding oder Konfliktmanagement an, die speziell auf die beruflichen Aufgaben des ex-



Hans-Jörg Keller, Bettina Proksch: Für viele kleine und mittlere Unternehmen scheinen Themen der Globalisierung oft meilenweit entfernt zu liegen

patriates zugeschnitten werden. So kommt es zu einer Erweiterung der Wahrnehmung, der Auseinandersetzung mit eigenen und fremden Kulturstandards und einer Sensibilisierung gegenüber möglichem eigenem Fehlverhalten. Noch einen Schritt weiter gehen Anbieter, die eine Betreuung des deutschen Mitarbeiters im Ausland ermöglichen. Ein maßgeschneidertes Coaching durch eigene Mitarbeiter oder Kooperationspartner vor Ort, per Videokonferenz oder auch durch regelmäßigen Email-Verkehr kann maßgeblich dazu beitragen, daß der Kulturschock im Land schneller überwunden wird und die expatriates die psychologische Sicherheit haben, bei beruflichen oder privaten Problemen immer einen Ansprechpartner zu haben.

Wiedereingliederung

Das Problem der Reintegration von expatriates wurde - und wird leider immer noch - von den meisten Unternehmen unterschätzt. Erst die Beobachtung, daß etwa ein Viertel der Rückkehrer innerhalb von zwei Jahren das Unternehmen verläßt und das teuer erworbene Know-how häufig zu direkten Wettbewerbern mitnimmt, schärfte den Blick auf die Frage der Wiedereingliederung. Fast alle Rückkehrer kämpfen mit der kulturellen Entfremdung von der eigenen Kultur, dem Verlust der Privilegien im Ausland und den Schwierigkeiten beim Einreihen in die Hierarchie des Stammhauses. Gefährlich wird es, wenn Unternehmen dieses Unbehagen nicht auffangen, sondern noch dadurch verstärken, daß sie die Rückkehrer mona-

telang auf einen angemessene Tätigkeit warten lassen oder ihnen das Gefühl geben, daß ihre Erfahrungen und ihr neu erworbenes Know-how nicht gefragt sind. Als Reaktion auf derartige Vorkommnisse bieten externe Anbieter eine gezielte Beratung der Personalabteilungen in Sachen Wiedereingliederung an, wie auch Seminare und Coachingmaßnahmen zur Überwindung des sogenannten 'Reentry-

Schocks'. Gemeinsam mit anderen Rückkehrern können die Teilnehmer hier ihre Erfahrungen austauschen, Probleme analysieren und Lösungsansätze für eine erfolgreiche Wiedereingliederung in Deutschland entwickeln.

Die globale Welt im eigenen Land

Doch der Blick deutscher Unternehmen geht nicht nur über die Landesgrenzen hinaus, sondern richtet sich auch auf die zunehmende Zahl ausländischer Fach- und Führungskräfte in ihren Unternehmen. Die Zunahme internationaler Fusionen und Übernahmen, die wachsende Zahl multikulturell besetzter Projektteams und der intensivere Informationsaustausch per Intranet oder Internet zwischen Stammhaus, Auslandsniederlassungen und Tochtergesellschaften erfordert einen immer größeren Bedarf an Beratung und Training. Sieht man einmal von Sprachkursen ab, so wurde die Weiterbildung ausländischer Mitarbeiter bisher sträflich vernachlässigt. Kaum ein Trainingsinstitut hat bisher Seminare über Themen wie Projektmanagement, Führung, Konfliktmanagement, Rhetorik oder Verhandlungsführung im Programm, das inhaltlich, sprachlich und didaktisch auf die Bedürfnisse ausländischer Mitarbeiter in Deutschland zugeschnitten ist. Hier hinkt das Angebot dem steigenden Bedarf hinterher. Dagegen bemühen sich immer mehr Trainingsinstitute, der wachsenden Nachfrage im Bereich multikulturelle Teamentwicklung nachzukommen. Hier haben viele Unternehmen aus Fehlern der Vergan-

genheit gelernt. Sie wissen, daß die gemeinsame Entwicklung einer effizienten Arbeitskultur, die Entstehung von Teamgeist, der tolerante Umgang mit den kulturellen Eigenheiten der Kollegen und die optimale Nutzung von Potentialen und Ressourcen für den Erfolg von multikulturell besetzten Teams von entscheidender Bedeutung ist. Bewährt haben sich aus unserer persönlichen Erfahrung heraus interkulturelle Teamentwicklungsmaßnahmen mit angemessen integrierten Out-door-Elementen, wie wir sie auf der Anlage von Silva in der Nähe von Bad-Tölz erproben.

Virtuelle Teams

Ein Feld, das sich in der Praxis sehr schnell zu einer „interkulturellen Problemzone“ entwickeln kann, sind die sogenannten virtuellen Teams. Hierbei handelt es sich um Teams, die von unterschiedlichen Standorten auf der Welt via Internet, Videokonferenzen und Email-Korrespondenz rund um die Uhr forschen, Produkte entwickeln, Daten übermitteln oder ihre Arbeitsergebnisse austauschen. Bislang gibt es in diesem relativ neuen Feld erst wenige Teamberater, die Unternehmen aufzeigen, wie sie die Möglichkeiten derartiger multikulturell zusammengewürfelten Teams effizient nutzen und Fallen und Risiken vermeiden können.

Interkulturelle Qualifizierung und Beratung - nicht nur ein Privileg der großen Unternehmen

Für viele kleine und mittlere Unternehmen schienen Themen wie internationale Personalauswahl, Auslandsentsendung von Mitarbeitern oder virtuelle Teams oft meilenweit entfernt zu liegen. Die Realität der großen deutschen Global Player war nicht die ihre, und die geschäftlichen Kontakte mit dem Ausland waren eher sporadisch oder vorübergehender Natur. Doch mit der Globalisierung der Weltwirtschaft hat sich auch die Situation für viele kleine und mittlere Betriebe in den letzten Jahren verändert. Auch sie versuchen, in bisher fremden Regionen Fuß zu fassen und neue Absatzmärkte zu erobern. Unterstützung wird dabei besonders in wirtschaftlichen und rechtlichen Fragen gesucht,

Info

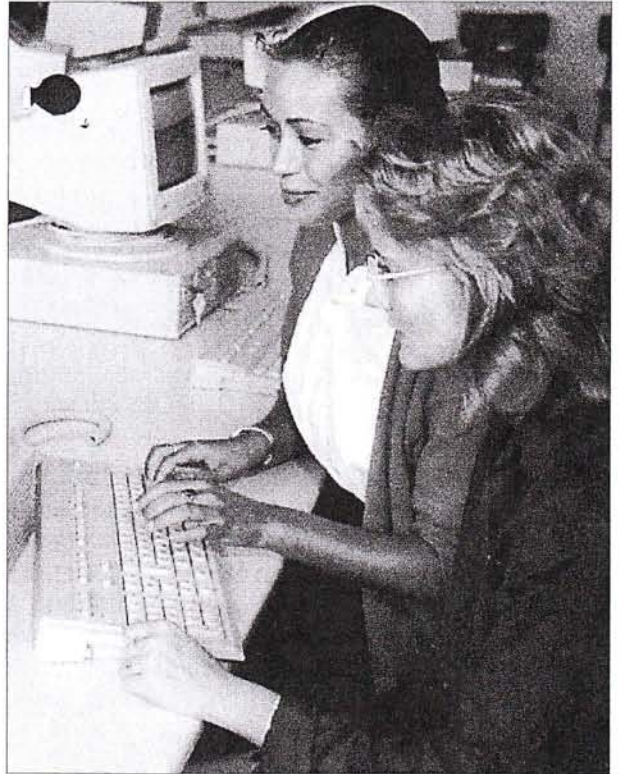
Wer mehr wissen möchte: Mit dem Ziel, Auslandsreisenden das nötige Handwerkszeug zum Erwerb der erforderlichen interkulturellen Kompetenz an die Hand zu geben, hat die Industrie- und Handelskammer zu Lübeck einen Leitfaden in deutscher und englischer Sprache mit dem Titel „Auslandsknigge: Verhaltensregeln, Geschäftszeiten, Etikette. Eine Auswahlbibliographie sowie Anbieter Interkultureller Beratungs- und Trainingsleistungen in Deutschland“ herausgegeben. Zu beziehen für 30,- DM bei der IHK Lübeck, Tel.: 0451/7085245.

wie etwa bei den Außenhandelskammern. Sie stellen Daten zur Verfügung, beraten in Fragen von Rechtsformen, Steuern oder Lizenzen, vermitteln Geschäftskontakte und helfen bei der Suche nach möglichen Kooperationspartnern. In einigen Ländern unterhalten Pools von Firmen, die sich langfristig vor Ort engagieren, auch ein gemeinsames Büro für Marktrecherchen, Studien, Rechtsberatung, Geschäftskontakte oder Übersetzungsarbeiten. Angebote an Interkulturellem Training für die eigenen Fach- und Führungskräfte, die über allgemeine Länderinformationen oder Vorträge an der IHK hinausgehen, wurden dagegen bisher nur sehr selten wahrgenommen. Fehlende Informationen über Anbieter und Programme, vermeintlich hohe Seminarpreise bei begrenzten Weiterbildungsbudgets, Zweifel am praktischen Nutzen interkultureller Trainings für den eigenen Bedarf und die traditionelle Überzeugung, daß der Sprung ins kalte Wasser die beste Art ist, das Schwimmen zu erlernen - das bremste deutlich die Nachfrage nach kultureller Auslandsvorbereitung, die über einen Sprachkurs hinausging.

Aber auch auf Anbieterseite war das Programm der meisten Trainingsinstitute lange Zeit fast ausschließlich auf die Zielgruppe der Großunternehmen ausgerichtet. Hier vollzieht sich zur Zeit ein deutlicher Wandel. Die Zahl selbständiger Berater und kleinerer Trainingsinstitute, die sich auf die Bedürfnisse kleiner und mittlerer Unternehmen spezialisieren, wächst

schnell, und das Angebot wird zunehmend differenzierter. In Veranstaltungen über Business-Etikette wird den Teilnehmern beispielsweise gezeigt, wie sie gegenüber ausländischen Geschäftspartnern oder Delegationen hier vor Ort der ideale Gastgeber sein können. Oder wie sie sich umgekehrt angemessen bei Geschäftsbesuchen im Ausland verhalten. Fragen wie Kleidung, Abläufe von Geschäftsessen, mögliche Gesprächsthemen und nützliche Hinweise auf mögliche Fettnäpfchen werden dabei ebenso behandelt wie Fragen nach wichtigen Kulturstandards und elementaren Regeln der ausländischen Geschäftskultur.

Wer Geschäftskontakte ausbauen will, Kooperationen sucht oder gar ein Joint Venture aufbauen will, findet für zahlreiche Länder Spezialisten, die ihm eine detailliertere Beratung bieten als die AHKs. Sie bereiten Verhandlungen vor, begleiten die Geschäftsführung und arbeiten die Verträge mit aus. Auch bei der notwendigen Übersetzungen von Verträgen, Broschüren, Prospekten, Geschäftsbriefen etc. unterstützen sie ihre Kunden schnell und effizient. Eine andere Gruppe von Beratern hat sich auf interkulturelles Marketing spezialisiert. Gemeinsam mit den Kunden entwickeln sie eine länderspezifische Marketingstrategien, wählen passende Begriffe und Slogans in der jeweiligen Landessprache und bereiten in maßgeschneiderten Sprachtrainings den Vertrieb auf Verhandlungen und Verkaufsgespräche vor. In strategischen Briefings erfahren Geschäftsführer, wie man Ressourcen im Zielland optimal nutzt, Projektleiter, wie man Auslandspunkte plant und steuert und Vertriebsmanager, bei wem sie sich im Zielland aktuelle Informationen und Daten beschaffen können. Auch wenn das Angebot kleinerer Anbieter oft auf wenige Länder beschränkt ist, sie keine Forschungsabteilung wie die



Das Training multikultureller Projektteams ist bisher sträflich vernachlässigt worden

großen unterhalten und nicht mit Hochglanzbroschüren auftreten: durch große Nähe zum Kunden, detaillierte Kenntnis über Kultur und Märkte, persönliche Kontakte vor Ort sowie ein im allgemeinen günstiges Preis-Leistungs-Verhältnis können sie kleinen und mittleren Unternehmen einen idealen, maßgeschneiderten Service bieten. Die Zeiten, in denen interkulturelles Training und Beratung als Privileg der Großunternehmen gesehen wurde, dürften an der Schwelle zum nächsten Jahrtausend der Vergangenheit angehören. ■

Autoren:

Dr. Hans-Jörg Keller und Bettina Proksch sind als Berater und Trainer für Interkulturelles Training für das train-international-team der train GmbH in Köln tätig. Dr. Hans-Jörg Keller arbeitet vorwiegend mit ausländischen Führungskräften und multikulturell besetzten Teams in Deutschland. Bettina Proksch ist als Ostasienwissenschaftlerin Spezialistin für den asiatischen und pazifischen Raum mit den Schwerpunkten Auslandsvorbereitung, internationale Verhandlungsführung, Incoming Professional Service sowie die Betreuung internationaler Delegationen.