



Personal global

PERSONALENTWICKLUNG - Selbst mittelständische Unternehmen erzielen heute einen großen Teil ihrer Umsätze im Ausland. Entsprechend groß ist der Bedarf an grenzüberschreitenden Personalentwicklungsmaßnahmen.

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. Je stärker ein Unternehmen international agiert, umso häufiger müssen seine Mitarbeiter mit Kollegen aus dem Ausland und im Ausland zusammenarbeiten.

Auch die Bedürfnisse der Kunden erfordern oft eine grenzüberschreitende Zusammenarbeit. Wenn ein Unternehmen etwa einen international agierenden Autohersteller mit Sensoren beliefert, dann muss auch der Zulieferer international agieren. Denn nur dann bleibt er ein attraktiver Part-

ner. 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. Folglich werden die Bildungs- und Beratungsanbieter häufiger mit Anfragen konfrontiert wie: Können Sie auch unsere Mitarbeiter in Frankreich und in den

USA trainieren? Für solche Kundenanforderungen sind noch wenige deutsche Bildungsanbieter gewappnet, da es in Deutschland recht wenige Trainer gibt, die multinationale Gruppen trainieren können.

Wenn ein Trainer mit Teilnehmern aus mehreren Ländern arbeitet, dann muss er nicht nur fachlich fit sein. Er muss zum Bei-

spiel 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



»Für das Vermitteln von Fachwissen genügen fundierte Fremdsprachenkenntnisse. Doch schon, wenn es um das Anwenden des Produktwissens geht, ist mehr Kompetenz gefragt.«

Ernesto Laraia, Direktor des Bereichs internationale Personalentwicklung bei der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal.

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.

Kompetenz< ist oft geringer ausgeprägt als die der Fachabteilungen. 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. Ent-

sprechend vorsichtig und zögerlich nähern sich die Personaler meist dem Thema multinationale Personalentwicklung. Zu Recht! Denn die >deutsche< Führungskultur eines Unternehmens kann nicht eins zu eins auf die ausländischen Töchter übertragen werden. Dies beginnt in 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.

www.kraus-und-partner.de.

Sprache ist nicht alles

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.« Doch schon, wenn es um das Anwenden des Produktwissens geht, ist mehr Kompetenz gefragt. Denn dann werden auch Einstellungs- und Verhaltensfragen angesprochen. 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 betreffende Kultur eintauchen und mit deren Mitgliedern zusammen leben und arbeiten.

Fit durch Praxis

Die für das Trainieren multinationaler Teams erforderliche Kompetenz kann ein Trainer nicht am Schreibtisch erwerben. Dafür 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.

Diese Kompetenz fehlt auch den Personalentwicklungsabteilungen vieler deutschen Unternehmen. Ihre >multikulturelle