

Jenseits von interkulturellen Trainings: Personalentwicklung im multikulturellem Umfeld

In den meisten modernen Unternehmen arbeitet ein Großteil der Mitarbeiter/innen teilweise oder sogar zu 100% in einem multikulturellen (Projekt-) Umfeld¹. Immer häufiger stellt sich Personalentwickler/innen daher die Frage, wie sie ihre internen Kunden und Kundinnen sinnvoll unterstützen können.

Was sind notwendige Voraussetzungen für Führungskräfte und Projektmitglieder, deren Ziele kulturübergreifend unter immer höherem Budget-, Ressourcen- und Zeitdruck umgesetzt werden müssen? Schließlich werden die erhofften Gewinne nur dann erwirtschaftet, wenn dies gelingt.

Viele Entwicklungskonzepte von gestern und auch von heute sind in einem wirtschaftlichen Umfeld entstanden, das planbarer, begreifbarer und sehr viel homogener war, als es gegenwärtig der Fall ist. Die momentane Umbruchsituation hat die Anforderungen noch verschärft.

Gleichzeitig sind viele Personalentwicklungen schon vollständig damit ausgelastet, der Fülle der operativen Aufgaben und Anforderungen an sie gerecht zu werden. Zeit, sich in der notwendigen Tiefe mit diesem Thema auseinanderzusetzen, bleibt nur selten.

In unserer Arbeit als Coaches und Organisationsberater/innen sehen wir immer wieder deutlich, dass viele gängige Maßnahmen für Mitarbeiter/innen, die in multikulturellen oder sogar internationalen Kontexten arbeiten, nicht die gewünschten Verbesserungen bringen.

In diesem Artikel soll anhand zweier typischer Beratungssituationen deutlich werden, welche Bandbreite der Möglichkeiten existiert, Mitarbeiter sinnvoll und nachhaltig zu unterstützen.

„Nehmen Sie am besten mal an einem interkulturellen Training teil!“

Der folgende Fall ist eine Standardsituation in unserer Beratungspraxis:

Fall (1)

Ein interner Kunde bittet die Personalentwicklung um ein länderspezifisches interkulturelles Training für sich und seine Abteilung. Die Personalentwicklung organisiert ein solches Training. Das Feedback nach dem Training ist sehr positiv. Die Teilnehmer/innen fühlen sich bestens ausgestattet für die Geschäfte in Land XY. Das Geschäftsergebnis der Abteilung verbessert sich jedoch nicht.

Was ist passiert?

Sowohl der interne Kunde als auch die Personalentwicklung haben fälschlicherweise angenommen, dass durch ein erhöhtes Verständnis der Geschäftspartner bereits eine Lösung für eine als problematisch wahrgenommene Situation möglich wird.

Ihnen scheint nicht bewusst zu sein, wo Möglichkeiten und Grenzen eines interkulturellen Trainings liegen: Ein solches Training kann sensibilisieren bezüglich möglicher Konflikte und Reibungspunkte oder wertvolles Zusatzwissen liefern, wenn Mitarbeiter schon über hohe internationale Kompetenzen verfügen. Die Lösung kann es nie sein, weil ein 1-2 tägiges Training der Komplexität des Arbeitsalltags in keiner Weise gerecht werden kann. Falsch eingesetzte, vermeintliche Erkenntnisse können unter Umständen sogar kontraproduktiv wirken.

Sicher ist: Die Mitarbeiter fühlen, dass etwas nicht optimal läuft und dass sie für ihre Probleme Lösungen finden möchten. Dazu suchen sie Unterstützung. Die konkrete Idee, die sie dazu haben, ist ein interkulturelles Training und diese Anfrage richten sie an die Personalentwicklung. Die innere Logik folgt diesem Muster: Ich kann ein Tool nicht – also buche ich einen entsprechenden Kurs. Unser Projekt mit den polnischen Partnern läuft nicht optimal - also buche ich ein interkulturelles Training Polen.

In Gesprächen mit Trainingsteilnehmer/innen haben wir erfahren, dass von Seiten der Personalentwicklung bei Anfragen hinsichtlich anderer Maßnahmen sehr viel genauer nachgeforscht wird, wo der Bedarf eigentlich begründet liegt:

¹ *Multikulturell* benutze ich in diesem Artikel als Synonym für „verschiedene Kulturen übergreifend“, d.h. Berufs-, Bereichs-, Organisationskulturen etc. Internationalität kommt zusätzlich hinzu.

Was braucht der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin? Was bringt ihn/sie wirklich weiter bei der Lösungssuche?

Warum geschieht dies nur so selten bei Anfragen, die ein internationales Arbeitsumfeld betreffen? Hier können folgende Hypothesen gewagt werden: An Universitäten hat eine profunde, moderne und tiefgreifende Vermittlung des Themas Personalentwicklung für ein internationales Umfeld Seltenheitswert.

Das Bild verschlechtert sich bei Ausbildungen als Coach, Organisationsberater/in, Teamentwickler/in sogar noch: Ein Bewusstsein darüber, dass der Ausbildungsinhalt so unter Umständen nicht auf ein internationales Arbeitsumfeld übertragbar ist, besteht nur sehr selten. Es hat noch keine Integration verschiedener Ansätze stattgefunden; diese Verbindung muss von engagierten Berater/inne/n selbst hergestellt werden. Meist sind eigene Erfahrungen Motivation für die Suche nach neuen Ansätzen: Ein langer Auslandsaufenthalt, ein binationaler Hintergrund oder bewusste Reflexion eigener internationalen Arbeit.

Beratungsgrundlagen

Letztlich werde ich jedoch als Beraterin nur dann die entsprechenden Fragen stellen (können), wenn ich weiß, worauf es ankommt und wo die möglichen blinden Flecken meiner Kunden liegen. Beratungsvoraussetzung ist daher eine realistische Einschätzung des eigenen Wissensstandes zum Thema „Internationale Personalentwicklung“. (s. 2. Spalte)

Zurück zu Fall 1:

Unsere Empfehlung ist, zunächst den Bedarf der Mitarbeiter/innen durch klassische Auftragsklärungsfragen herauszufinden:

Was war der Anlass für die Anfrage? Was soll nach einer Maßnahme anders sein? Woran würde man merken, dass etwas besser läuft? Woran würden das die Partner erkennen?

Auf Grundlage dieser Informationen kann ermittelt werden, welche Angebote die internen Kunden ihren Zielen näher bringen. Wenn Sie mit externen Berater/inne/n arbeiten, können Sie gemeinsam Ideen entwickeln, die in Ihrem Umfeld die größte Hebelwirkung haben.

Internationale Personalentwicklung

Erste Selbsteinschätzung

- Ich kann klar definieren, ob und wie bestehende Weiterbildungsangebote und Führungsentwicklungsprogramme auch multikulturelle / internationale Aktivitäten sinnvoll unterstützen.
- Ich habe konkrete Vorstellungen davon, welche besonderen Herausforderungen Mitarbeiter/innen und Führungskräfte meistern müssen, die in einem komplexen internationalen Umfeld Ziele erreichen sollen.
- Mir ist bewusst, welche Faktoren Arbeit in multikulturellen (virtuellen) Teams von Arbeit in monokulturellen Teams unterscheidet.
- Ich kann darlegen, ob Rahmenbedingungen und Strukturen meines Unternehmens Internationalität konkret fördern oder eher behindern.

Diese Ideen hängen sehr von den Antworten der Kunden ab, aber auch davon, was Sie den Antworten unerschwerlich entnehmen:

- Sind Kompetenzen für ein internationales Umfeld grundsätzlich vorhanden und müssen nur fokussiert werden?
- Benötigen die Kunden eine Chance zu erkennen, was sie bisher aus Unkenntnis heraus nicht wahrnehmen konnten? (Ich erkenne schließlich nur das, was ich zu erkennen gelernt habe).
- Fehlt es grundsätzlich an Willen und vielleicht auch an Fähigkeit, sich in diesem Umfeld zu bewegen?
- Fehlt es Ideen, wie man gemeinsam mit den Partnern auf anderen Wegen zum Ziel kommen könnte?
- Oder ist es genau dieses zusätzliche Wissen eines interkulturellen Trainings, was benötigt wird?

Die Maßnahmen, die Sie als Personalentwickler/in vorschlagen, richten sich dann nach dieser Analyse: Coaching der Führungskraft, Teamcoaching, wenn möglich gemeinsam mit den ausländischen Partnern, Training-on-the-job, Präsenztraining oder eine Kombination verschiedener Elemente.

Ihre Ideen werden nicht immer sofort auf Begeisterung stoßen. Schließlich richten Sie die Aufmerksamkeit Ihres Kunden in spe zurück auf die eigenen Fähigkeiten und „quick fixes“ werden nicht garantiert.

Hier kommt es dann darauf an, ob die eigenen Argumente den jeweiligen Kunden überzeugen. Dies gelingt erfahrungsgemäß dann, wenn aus Ihren Fragen und Vorschlägen klar wird, dass Sie das Umfeld sowie die Herausforderungen der Kund/innen sehr gut einschätzen können und damit den Nagel auf den Kopf treffen.

Viele Teilnehmer/innen berichten am Rande von Trainings in 1:1-Gesprächen auch, dass sie deshalb nach interkulturellen Trainings fragen, weil sie das Gefühl haben, diese sind akzeptiert, denn sie suggerieren: Alles andere habe ich im Blick und im Griff.

Dies kann ein Hinweis darauf sein, dass im Unternehmen davon ausgegangen wird, dass sich gerade internationale Arbeit lediglich durch die Geschäftssprache Englisch unterscheidet.

Fragt dann eine erfahrene Führungskraft nach besonderer Unterstützung, so muss sie damit rechnen, dass ihre Umgebung ihr grundsätzlich Kompetenz abspricht. (Dass dies häufig passiert, wissen wir aus unserer Arbeit: Viele Coachees sind genau aus diesem Grund Privatzahler.)

Sollte dies der Fall sein, helfen allein aktive Überzeugungsarbeit und diplomatische Wissensvermittlung bei Vorgesetzten und anderen *stakeholdern*.

Es ist uns bewusst, dass Unternehmensrealitäten nicht immer die optimalen Lösungen zulassen: Ein interkulturelles Training ist auf jeden Fall sehr viel besser als überhaupt keine Unterstützung der internen Kunden. So lange allen klar ist, was damit erreicht werden kann und was nicht! (s. Spalte 2)

Komplexität kann nicht reduziert werden

Ein zweiter Fall veranschaulicht eine weitere verbreitete Problemstellung:

Was interkulturelle Trainings leisten können:

- Trainings bewirken eine **erste Sensibilisierung**.
- Trainings liefern neue Erkenntnisse und ungewohnte Sichtweisen.
- Sie fördern ein rationales Verständnis möglicher Unterschiede und Dynamiken, die in ihrer Komplexität vorher nicht bewusst waren
- Trainings sind häufig „eye-opener“ dafür, was internationale Zusammenarbeit fordert, wenn sie gelingen soll.
Ein gutes Training eröffnet daher mehr Fragen, als dass es konkrete Antworten gibt.

Was interkulturelle Trainings nicht leisten können:

- Interkulturelle Trainings ersetzen keine Lösung!
- Interkulturelle Kompetenz kann nicht in einem Training erlernt werden, sondern nur in einem Prozess, der eigene Vorgehensweisen und Einstellungen reflektiert und Lösungen für den konkreten Arbeitsalltag sucht.
- Lösungen für internationale Projekte können nur mit den Kolleg/inne/n gemeinsam gefunden werden.

Fall (2):

Ein neues multikulturelles Projekt wird aufgesetzt. Die Mitglieder kommen aus fünf verschiedenen Standorten und drei Nationen und verschiedensten Bereichen des Unternehmens.

Sie arbeiten über zwei Zeitzonen hinweg. Die Projektleiterin, Frau Meier, hat schon andere Projekte erfolgreich geleitet. Nach eigenen Aussagen läuft auch dieses Projekt gut. Frau Meier klagt lediglich über zeitliche Überlastung und über ein fehlendes Projektverständnis bei den ausländischen Kolleg/inne/n.

Diese kurze Beschreibung sagt noch nichts über weitere Rahmenbedingungen aus: Sponsoren, Ressourcen, Budget etc. sind Unbekannte.

Die Schilderung verdeutlicht aber, dass die Projektleiterin keinen leichten Job hat: Sie muss sicherstellen, dass alle im Boot sind und auf das gleiche Ziel hinarbeiten. Vor Ort schon keine einfache Sache – virtuell und in jeder Hinsicht grenz- und kulturübergreifend eine äußerst herausfordernde Aufgabe. Wie stellt Frau Meier sicher, dass alle auch das gleiche Ziel im Blick haben? Unternehmensinterne Politik, Loyalitäten, Autoritätsverständnis, Sprachkenntnisse, stark voneinander abweichende Vorgehensweisen, Zugänge zu technischen Möglichkeiten sind nur einige Hindernisse, die sie überwinden muss. Sie ist mit enormer Verantwortung und wenig Befugnissen ausgestattet und steht unter hohem Erfolgsdruck.

Gespräche mit Projektleiter/innen und mit Führungskräften bringen immer wieder zum Vorschein, dass nur sehr wenige im internationalen Kontext selbst einschätzen können, warum etwas nicht funktioniert und wie gut sie wirklich in ihrer Rolle sind. Sie analysieren die Situation mithilfe von Konzepten, die sich auf weit weniger komplexe Strukturen und Anforderungen beziehen oder aufgrund eines in vorangegangenen Projekten gesammelten Erfahrungswissens, das häufig unreflektiert bleiben musste. Sie fühlen sich oft entweder alleine gelassen mit ihren Fragen oder sie stellen sich Fragen an Stellen, die nicht so erfolgsrelevant sind wie sie vermuten. Einige haben die richtigen Schlüsse gezogen, wissen aber nicht, wie ihre Kollegen auch davon profitieren können.

Hinweise auf internationale Kompetenz einer Führungskraft sind (Beispiele):

- Die Führungskraft beschreibt Fragestellungen, die das eigene Handeln mit einbeziehen (Selbstreflektion).
- Die Führungskraft beschreibt Probleme, die sich auf das gesamte Team beziehen („Das gemeinsame Ziel ist nicht klar“, „Wir haben die Schnittstellen noch nicht ausreichend klären können“, „Die virtuelle Kooperation steht noch auf wackligen Füßen“).
- Die Führungskraft kann Reibungsverluste durch unterschiedliche professionelle Vorgehensweisen erkennen und sucht nach gemeinsamen Ideen, Unterschiede konstruktiv zu nutzen.
- Die Führungskraft ist nicht auf der Suche nach schnellen, einfachen Antworten.

Tip: Aussagen, wie die von Frau Meier, die hauptsächlich die Partner in Misskredit bringen, sind Hinweise auf eigene blinde Flecken. („Die können kein Projektmanagement“, „Die schicken uns keine Informationen“, „Sie halten sich nicht an Absprachen“ o.Ä.).

Ich habe mit vielen Personalentwickler/innen gesprochen, die den Standpunkt vertraten, dass gute Führungskräfte eigenverantwortlich agieren. Sie erwarten, dass die Mitarbeiter/innen bei Bedarf mit Wünschen auf die Personalentwicklung zukommen.

Diese Einstellung ist sehr gut nachvollziehbar. Sie funktioniert aber nur dann, wenn Mitarbeiter/innen schon befähigt wurden zu erkennen, wonach sie fragen könnten, und wenn es selbstverständlich ist, Hilfe einzufordern jenseits von traditionellen Trainingsmaßnahmen.

Dies ermöglichen in der Regel Vorgesetzte, die ein gutes Beispiel geben. Oder es geht aus anderen (Führungsentwicklungs-) Maßnahmen deutlich hervor, dass das vermittelte Wissen fit macht für einen deutschen Unternehmensalltag, jedoch nicht darüber hinaus. Weltweit existieren zum Beispiel sehr unterschiedliche Vorstellungen von professionellem Projektmanagement oder einer guten Führungskraft. Erfahrungsgemäß wird das Wissen jedoch als übergreifend und allgemein gültig dargestellt, und die Trainingsteilnehmer/innen wiegen sich in der falschen Sicherheit, nun für weltweites Business optimal gerüstet zu sein.

Multikulturelle internationale Kompetenz

International sind die sogenannten ‚weichen‘ Faktoren noch um ein Vielfaches ausschlaggebender als sie es schon in einem komplexen multikulturellen nationalen Umfeld sind. Hier sind zum Beispiel zu nennen: Hohe Flexibilität gepaart mit innerer Stärke und hoher Zielorientierung, außergewöhnliche Kommunikationsfähigkeit und überdurchschnittliche Fähigkeiten zur Selbstreflektion. Immer gilt: Nur auf dieser Grundlage haben Mitarbeiter/innen eine echte Chance, besser als durchschnittlich zu sein.

Wenn Mitarbeiter/innen sagen, dass sie, „die Dos and Don'ts“ eines Landes als erstes verstehen möchten, dann ist dies verständlich. Diese Suche nach einer Richtschnur, nach einer Art Checkliste zeigt aber auch, dass diese Mitarbeiter/innen nach Sicherheit suchen für ein Umfeld, in dem die Hauptkompetenz darin

besteht, mit der Unsicherheit und dem ständigen Anderssein sinnvoll umzugehen. Beides sind Hauptmerkmale internationaler Kompetenz. Die Suche nach Sicherheit ist menschlich, wird in einem hochkomplexen Umfeld jedoch nicht zum Ziel führen.

Der Wunsch nach scheinbar unumstößlichen „Wissen“, sei es zu einem Land oder auch zum Thema Führen, ist daher ein sehr konkreter Hinweis auf möglicherweise fehlende Kompetenz.

Beratungsideen für den Fall (2):

- Projektcoaching mit der Projektleiterin (NB: Kein interkulturelles Coaching, sondern Coaching, das die Komplexität der gesamten Aufgabe inklusive der internationalen Projektsituation einbezieht.)
- Dieses Coaching kann Beratungsanteile zu Themen wie „Führen globaler virtueller Teams“ enthalten.
- Teamcoachings und Teamworkshops (Nur jemand von außen mit entsprechendem Prozess- und internationalem Know-how sieht bestimmte Themen und darf sie auch zur Sprache bringen).
- Trainings zum Thema „Kulturübergreifendes Arbeiten“ wie: Internationale Führung, Kooperation in internationalen Teams.
- Analyse der internationalen Kompatibilität von Strukturen und Prozessen.

Rolle der Personalentwicklung

Zurück zur Beratung der internen Kunden: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die international im Einsatz sind, benötigen eine starke Personalentwicklung, die sie konkret berät und überzeugende Vorschläge macht, um neue Wege zu eröffnen und Richtungen vorzugeben. Und eine Personalentwicklung, die diese neuen Ideen auch gegenüber Vorgesetzten überzeugend vertritt, damit eine Kultur entsteht, die notwendige Veränderungen zulässt.

Wir sind überzeugt, dass eine aktive oder agierende - im Gegensatz zur reagierenden - Rolle der Personalentwicklung aufgrund der hohen Komplexität und der daraus resultierenden beschriebenen „blinden Flecken“ einen sehr positiven Beitrag zur Entwicklung einer Unternehmenskultur bieten kann, die Internationalität wirklich unterstützt und die die Mitarbeiterinnen nicht mit den enormen Herausforderungen alleine lässt.

Beratung interner Kunden, die im multikulturellen Umfeld arbeiten, ist hochgradig spannend, gerade weil sie neue Ansätze und neue eigene Erfahrungen voraussetzt.

Aufgrund der Größe, Komplexität und ständigen Entwicklung des Themas ist es wichtig, dass interne und externe Berater/innen ihr Wissen kombinieren und somit ihren gemeinsamen Kunden optimale Lösungen bieten.

Anne Niesen © 2009

Anne Niesen ist systemischer Coach und Organisationsberaterin und Inhaberin von KAN Consulting.

Anne Niesen unterstützt gemeinsam mit nationalen und internationalen Partnern Unternehmen, Teams und Einzelpersonen in Veränderungsprozessen und bei der Optimierung der Zusammenarbeit über Berufs-, Unternehmens- und Nationalkulturen hinweg.