

□ Rubrik

Führungskräfte wünschen mehr interkulturelles Training

Arbeiten in internationalisierten Konzernen bedeutet für die meisten Führungskräfte heute auch Arbeiten in international besetzten Teams. Für die betroffenen Führungskräfte ist dies seit langem schon gelebter Alltag.

Eine aktuelle Umfrage legt jedoch den Schluss nahe, dass eine größere Sensibilität für kulturelle Unterschiede die Effizienz der Zusammenarbeit verbessern und unnötige Missverständnisse vermeiden könnte. Darauf deuten die Ergebnisse einer aktuellen Befragung unter den Mitgliedern des „Manager Monitor“ Umfrage-Panels hin. Gegenstand der Umfrage waren die Einschätzungen über die Zusammenarbeit mit Expatriates, sowie den Erfahrungen von Heimkehrern an ihren inländischen Arbeitsplatz nach einem Auslandsaufenthalt.

An der Umfrage haben sich 251 Teilnehmer beteiligt (25 Prozent). Der Fragebogen wurde in Zusammenarbeit mit der BAMIK UG, einem Dienstleister für interkulturelle Ausbildung und Beratung mit Sitz in Berlin entwickelt (www.bamik.de).



KOOPERATIONSPARTNER
BEI DER DURCHFÜHRUNG
DER STUDIE:

BAMIK UG
(WWW.BAMIK.DE)

Die Ergebnisse zeigen: Die Befragten gehen die Zusammenarbeit in internationalen Teams konstruktiv an. Sie erkennen auch die Chancen für bessere Arbeitsergebnisse. Zugleich verschließen sie nicht die Augen vor möglichen Konflikten auf Grund kultureller Unterschiede und Missverständnisse. Von ihren Unternehmen fordern sie eine stärkere Weiterbildung zu interkulturellen Fragen.

Eher ambivalent wurden die Erfahrungen aus dem Umgang mit Expatriates als Vorgesetzte bewertet. Ihnen bescheinigen nur 53 Prozent ein ausreichendes Verständnis für die üblichen sozialen Gepflogenheiten (Antwortkategorien: Stimme voll zu, Stimme eher zu). Bezogen auf „ein ausreichendes Verständnis für das deutsche Arbeits- und Sozialrecht“ liegt dieser Wert sogar nur bei 31 Prozent.

Im Umgang mit Expatriates als Mitarbeiter offenbarten sich insbesondere Kommunikationsprobleme bei der Aufgaben-delegation als potentielles Problem. 57 Prozent geben an, derartige Probleme träten sehr häufig oder eher häufig auf.

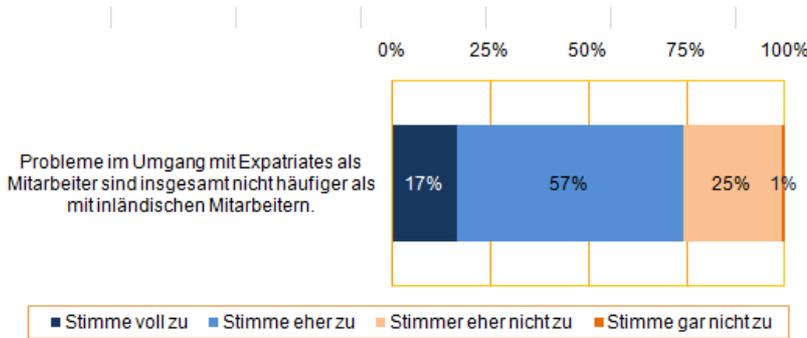
Als Herausforderung für die Personalarbeit deutet sich die Rückkehr von Expatriates an ihren inländischen Arbeitsplatz. Darüber hinaus bescheinigen nur 24 Prozent der Befragten ihren Arbeitgebern, dass diese das zusätzliche Know-how von Heimkehrern sinnvoll ausschöpfen. Angesichts dieser Ergebnisse überrascht es fast, dass 64 Prozent der Befragten dennoch der Auffassung sind, der Auslandsaufenthalt sei unter dem Strich förderlich für die Karriere der Heimkehrer.

Ein breiter Konsens herrscht über die Notwendigkeit von mehr Fortbildungen, wobei sich die Zustimmungswerte je nach Zielgruppe der Schulungen unterscheiden. Sie liegen bei 97 Prozent für interkulturelle Schulungen für ausländische Führungskräfte in Deutschland, bei 93 Prozent für interkulturelle Schulungen zu Gunsten aller Mitarbeitergruppen sowie bei 78 Prozent für Schulungen deutscher Führungskräfte im Umgang mit Expatriates. Mehrheitlich kein Schulungsbedarf wird, der oben genannten kritischen Sichtweise zum Trotz, für den Umgang von Führungskräften mit Rückkehrern gesehen.

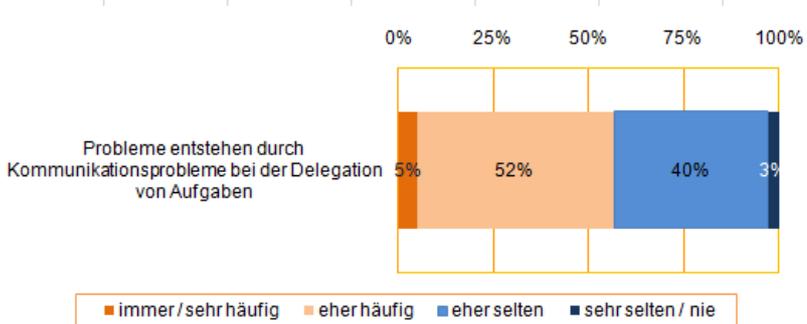
Das Weiterbildungsangebot, das in den Unternehmen derzeit angeboten wird, wird kritisch bewertet. Coachings- und Trainingskurse für Expatriates sehen lediglich 32 Prozent der Befragten als ausreichend an. Bei den Maßnahmen für Heimkehrer liegt dieser Wert bei nur 24 Prozent. Führungskräfte vertrauen, was die Behebung dieses Defizits anbelangt, allem Anschein nach nicht nur auf eine Verhaltensänderung ihrer Unternehmen. Knapp mehr als die Hälfte (51 Prozent) der Befragten stimmt der These zu, dass Mitarbeiter sich (zur Not) auch selbst um entsprechende Weiterbildungen kümmern sollten.

Die Ergebnisse im Detail:

1) Überwiegend reibungslose Zusammenarbeit mit Expatriates als Mitarbeiter ...

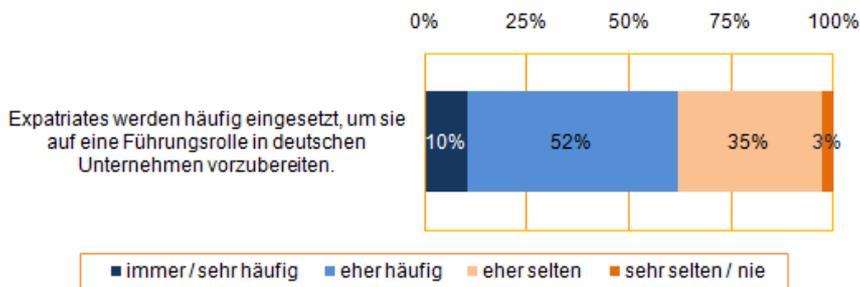


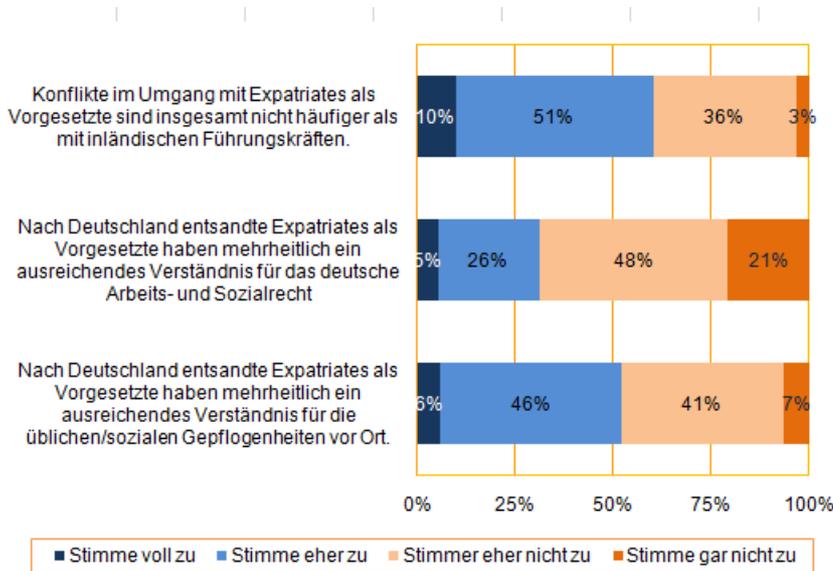
... mit Ausnahme gelegentlicher Kommunikationsprobleme



2) Im Vergleich dazu tendenziell häufigere Missverständnisse im Umgang mit Expatriates in der Vorgesetztenrolle ...

... insbesondere durch mangelnde Gewöhnung an Besonderheiten des deutschen Arbeits- und Sozialrechts. Im internationalen Vergleich stark ausgeprägte Arbeitnehmerrechte, eine hohe Regulierungsdichte auch im Sozialrecht erfordern allem Anschein nach gelegentlich Eingewöhnungsprozesse. Eine wichtige Rolle dürfte auch die Unternehmenskultur des Herkunftsunternehmens von Expatriates in einer Vorgesetztenrolle spielen (vgl. Ziffer 5)

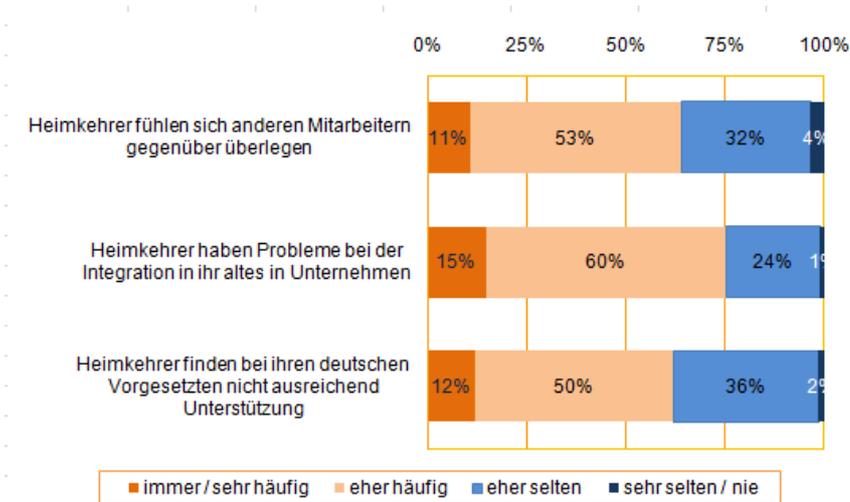




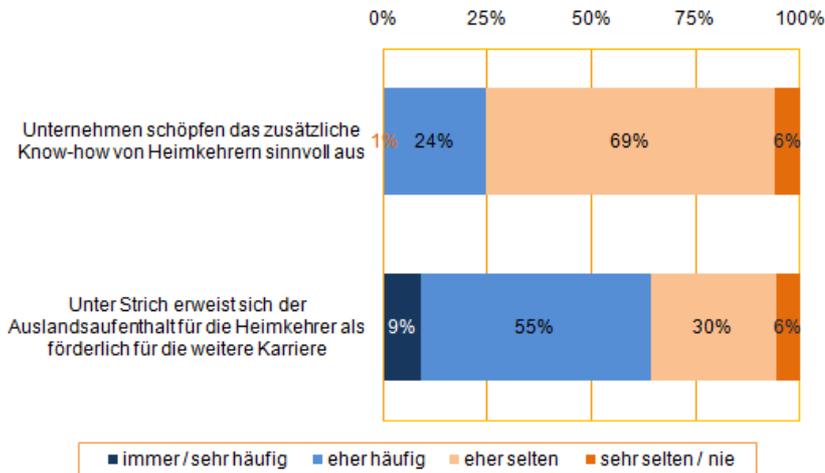
Misslingt dieser Eingewöhnungsprozess bei einer längerfristigen Tätigkeit des Expatriates als Vorgesetzter in Deutschland (siehe oben stehende Grafik), könnten sich vorhandene Probleme verschärfen.

3) Rückkehr deutscher Mitarbeiter von einer Station im Ausland als personalpolitische Herausforderung

Deutsche Führungskräfte stehen den Umfrage-Ergebnissen zufolge häufig bei ihrer Rückkehr von einer beruflichen Station im Ausland vor Herausforderungen ...



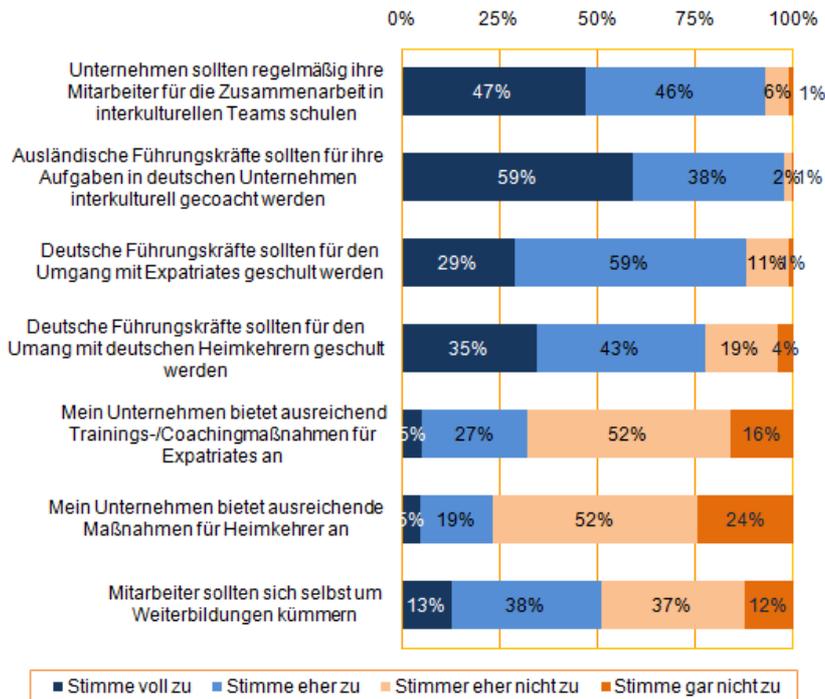
... wobei die Problemursachen aus Sicht der Umfrageteilnehmer teils auf Seiten der Auslandsrückkehrer selbst, teils auf die Verhaltensweisen der Kollegen und Vorgesetzten am neuen inländischen Einsatzort zurück zu führen sind.



Angesichts der Häufigkeit von problematischen Rückkehrphasen ist die überwiegend positive Bewertung des Effekts einer Auslandsphase auf die Karriere eher überraschend.

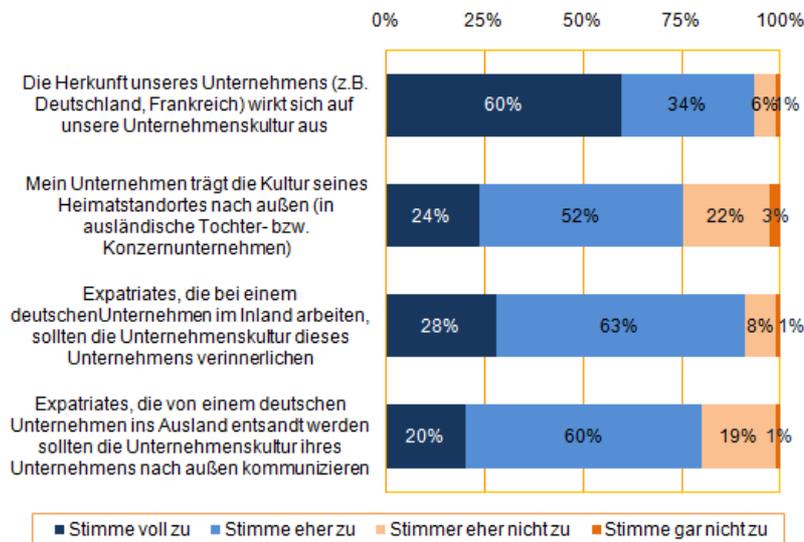
4) Schulungsumfang in nennenswertem Umfang vorhanden

Ungeachtet zum Teil jahrelanger Erfahrung in der Zusammenarbeit in internationalen Teams zeigen sich Führungskräfte problembewusst und offen für Wege zur Nutzung vorhandener Effizienzreserven. Ein verstärktes interkulturelles Training könnte hierzu einen Beitrag leisten.



5) Starke Verwurzelung internationaler Unternehmen in der „Heimatkultur“

Einen weiteren interessanten Befund lieferten die abschließenden Fragen der Umfrage zum Thema Unternehmenskultur.



Auch in internationalen Konzernen wirkt sich die Kultur des Sitzstaates (Deutschland, USA, Frankreich etc.) offenbar stark auf die Unternehmenskultur aus. Eine globale Unternehmenskultur ist offenbar nur in Ansätzen vorhanden. Von Personen, die aus einer anderen (Unternehmens-)Kultur in kulturell derart stark verwurzelte Unternehmen eintreten, erfordert dies Lern- und Gewöhnungsprozesse, um die „Codes“ und Verhaltensweisen in der Zusammenarbeit mit Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern zu erlernen.

Weiterführender Hinweis (1 von 2): Präsentation der Beiträge des Berliner Interkulturellen Forums in Internetvideo

Die Ergebnisse der Umfrage wurden am 18. April 2011 im Rahmen des 1. Berliner Interkulturellen Forums präsentiert.

Ab voraussichtlich 21. April werden die einzelnen Vorträge auch unter Youtube bzw. auf der Homepage von BAMIK UG (www.bamik.de) präsentiert.

Weiterführender Hinweis (2 von 2): Sonderkonditionen für Mitglieder von ULA-Verbänden bei Seminaren der BAMIK UG

Sonderkonditionen für Personen aus Mitgliedsverbänden des Deutschen Führungskräfteverbands ULA. Als Verbandsmitglied erhalten Sie einen "Corporate Discount" von 25% auf alle offenen Seminare der BAMIK. Bitte wenden Sie sich bei Interesse unter Angabe Ihrer Verbandszugehörigkeit an das Führungskräfte Institut (info@fki-online.de). Sie erhalten dann den Rabattcode, den Sie bei dem Online-Buchungssystem unter www.bamik.de eintragen können.

Impressum

Unter www.manager-monitor.de veröffentlicht das FKI (Führungskräfte Institut GmbH) rund sechs Mal pro Jahr die Ergebnisse von Umfragen zu aktuellen Themen aus den Bereichen Steuerpolitik, Sozialpolitik, Arbeitspolitik, Europapolitik und Management. Grundlage der Umfrage ist ein festes Umfragepanel mit rund 1.000 Mitgliedern im Alter zwischen 30 und 65 Jahren. Es handelt es sich um angestellte Fach- und Führungskräfte aus einer Vielzahl von Branchen der privaten Wirtschaft ab. Auftraggeber der Umfrage und Initiator des Panels ist der Deutsche Führungskräfteverband ULA.

Herausgeber Führungskräfte Institut GmbH
Kaiserdamm 31 | 14057 Berlin
Telefon 030.30 69 63-0 | Fax 030.30 69 63-13
E-Mail info@ula.de | www.ula.de
Geschäftsführer: Ludger Ramme, Andreas Zimmermann
Steuer-Nr. 1127 423 04863
Amtsgericht Charlottenburg HRB 71532

Redaktion Andreas Zimmermann
Verantwortlich Ludger Ramme
Gestaltungskonzept Nolte | Kommunikation

Bezugspreis für die Druckfassung dieses Newsletters: 3 Euro inkl. Porto und USt. pro Ausgabe
Bestelladresse: info@fki-online.de