

PR MAGAZIN

DAS MAGAZIN DER KOMMUNIKATIONSBRANCHE

A portrait of Guido Knott, a middle-aged man with grey hair, wearing a dark blue suit, a light blue striped shirt, and a dark tie. He is smiling and looking towards the camera. The background is a blurred office interior with windows.

DER DIPLOMAT

E.ON-Kommunikator Guido Knott setzt in der Atomdebatte auf Deeskalation

GESPIEGELT

Gabor Steingart über den Kurs des Handelsblatts und die PR-Branche

GEMISCHT

Heiter bis wolkig, lautet das Fazit im Pressestellentest Solarfirmen

GEHYPT

Apps sind der jüngste Trend der Kommunikation – zu recht?

4 190631 216003

LEKTIONEN IN GLOBALER KOMPETENZ

Um einen korrekten Auftritt und problemlose Kommunikation im Ausland zu gewährleisten, setzen global tätige Unternehmen auf **interkulturelle Dienstleister**. Sprachtraining und Landeskunde gehören zum Standard. Einige bieten auch Unternehmensberatung an. Welche Agentur seriös arbeitet und welche **Qualitätsmerkmale** es gibt, bleibt meist verborgen. Der Markt ist groß und **intransparent**.

TEXT: Britta Jansen

Deutsche Unternehmen investieren wieder vermehrt im Ausland. Nach überstandener Wirtschaftskrise, trotz Unruhen in der arabischen Welt und Katastrophen wie der in Japan plant fast die Hälfte (43 Prozent) der befragten Industrieunternehmen ein Engagement jenseits der Heimat. Das ergab die Frühjahrsumfrage des Deutschen Industrie- und Handelskammertags (DIHK), an der sich 7.000 Mitglieder beteiligten.

Die wichtigste Region für Produktionsstandorte und Niederlassungen ist China, gefolgt von den EU-15-Staaten, also den Mitgliedern vor der Osterweiterung. Län-

der wie Indien, Malaysia und Indonesien liegen auf dem dritten Platz, Nordamerika auf dem vierten, Russland auf dem fünften. Die neu hinzugekommenen EU-Mitglieder belegen Platz sieben. Südamerika mit dem absatzstarken Brasilien rangiert an achter Stelle.

Bevor ein Konzern den Schritt in ein fremdes Land wagen kann, steht er vor scheinbar trivialen Fragen. Wohin lohnt es sich zu gehen? Welche Mitarbeiter können entsandt werden, um zum Beispiel erste Verhandlungen zu führen? Gerade die letzte Frage offenbart weitere Hürden. Spricht jemand im Unternehmen Man-

darin oder Hindu? Wie verhandlungssicher ist das Englisch der Kollegen? Was muss bei Geschäftsterminen mit russischen Partnern beachtet werden?

Antworten darauf bieten so genannte interkulturelle Beratungen, die von Sprachschulungen über Landeskunde bis hin zu Unternehmensberatung alles bieten, was expandierende Unternehmen brauchen könnten. So groß die Vielfalt, so intransparent ist der Markt der Agenturen. Wer seriös arbeitet, ist für Unternehmen schwer erkennbar. Vieles läuft über Empfehlungen. Ausschreibungen und Pitches



entscheiden über den Anbieter. Welche Qualifikation die Mitarbeiter der Dienstleister haben und haben müssen, dazu existieren keine gesicherten Angaben.

Auf dem deutschen Markt gibt es einige wenige Namen, die immer wieder fallen und die mehr als ein Land und eine Sprache abdecken. Darunter ICUnet.AG aus Passau und das Institut für interkulturelles Management (IFIM) aus Rheinbreitbach bei Bonn. In ihren Referenzen sind alle Dax-Konzerne gelistet. Für spezielle Aufträge gibt es besondere Anbieter, die sich auf eine Region konzentrieren. Daniel Auwermann, Sprecher von ICUnet, sieht gar zwei verschiedene Märkte. Kleine Anbieter – oft einzelne Trainer – seien meist frühere Expatriates, also Leute, die für längere Zeit im Ausland gearbeitet haben.

ICUnet beschäftigt 80 Mitarbeiter, darunter Sprachwissenschaftler, Betriebswirte und Juristen. Ein Viertel hat ausländische Wurzeln. Ländertrainings für China, Indien und die USA werden am häufigsten gebucht. Durch Fusionen mit dem Relocation-Service Kewa und der Irema Gruppe, die auf globale Personaltransfers ausgerichtet ist, hat das Unternehmen die Mitarbeiterzahl verdoppelt. Beratungen zu Due Diligence und Vertriebskonzepten gehören ebenfalls zum Angebot. Solche Projekte bänden ICUnet für längere Zeit an ein Unternehmen, sagt Auwermann. Sechs Monate seien keine Seltenheit.

Die Qualität der Berater und Trainer lässt sich indes nicht überprüfen. Etwaige Gütesiegel der Ausbildung wie ein IHK-Zertifikat gibt es nicht. Das gelte auch >>

Globale Verständigung: Weltweit tätige Konzerne von Adidas über BASF bis Metro bilden ihre Mitarbeiter interkulturell weiter.



„In US-Konzernen galt lange die Devise: Wer kein Talent mitbringt, passt nicht zu uns. Das hat sich gewandelt.“

Daniel Auwermann
ICUnet

für Ausbildungsinstitute, sagt Markus Eidam, Geschäftsführer von Eidam und Partner aus Chemnitz. Man könne lediglich einzelne Seminare zertifizieren lassen. Das erschwere individuelle Trainings. Die Eidam-Mitarbeiter haben interkulturelle Kommunikation und interkulturelles Management studiert. Weiterbildungsmaßnahmen seien ebenso Pflicht wie langjährige Berufserfahrung, so Eidam. Freie Berater und Trainer, die für den Dienstleister arbeiten, sind durchschnittlich 44 Jahre alt.

Eine akademische Vorbildung fordert auch IFIM-Geschäftsführer Andreas Bittner. Neben Pädagogen und Psychologen beschäftigt er ausländische Mitarbeiter, die IFIM zu Trainern geschult hat – etwa Kaufleute und IT-ler mit „Berufserfahrung auf Management-Level“, wie Bittner sagt. Sein interkultureller Ansatz liegt in der Vermittlung von landesspezifischen Unterschieden und Sprachen, ebenfalls vor allem für China, USA und Indien.

Unternehmensberatung, zum Beispiel für Markteinführungen oder Vertriebskonzepte, bietet Bittner nicht: „Betriebswirtschaftliches Consulting erfordert andere Qualifikationen. Solche Kompetenzen haben wir nicht.“ Dienstleister, die beides anbieten, hätten entweder zwei Geschäftsbereiche oder seien auf beiden Feldern Dilettanten. Bittner rät Unternehmen davon ab, alle Aufgaben an einen Anbieter abzugeben. Keine Agentur könne alles mit der gleichen Qualität leisten.

Trotz des unübersichtlichen Markts setzen deutsche Konzerne wie der Sportartikelhersteller Adidas, der Chemiekon-

zern BASF und die Handelsgruppe Metro auf interkulturelle Weiterbildung. Alle Mitarbeiter, die vor einer Entsendung ins Ausland stehen, absolvieren ein Training, unabhängig von Position oder Abteilung. BASF bietet das auch für Familienmitglieder von Expatriates an. „Zusätzlich können sich Mitarbeiter eigenverantwortlich zu den Themen Vielfalt und interkulturelle Kompetenz weiterbilden“, sagt Sprecher Hans-Joachim Perrey.

Torsten Zausch, Personalleiter International der Metro, ist mit seinem Dienstleister ICUnet zufrieden: „Wir arbeiten seit vielen Jahren erfolgreich zusammen.“ Bei der Auswahl der Beratung war es ihm wichtig, dass ICUnet für alle Länder, in denen sein Unternehmen tätig ist, passende Schulungen anbietet.

Ein Training für die Kommunikationsabteilung eines Unternehmens durchzuführen, ist dagegen noch eher selten. Der Leverkusener Chemiekonzern Lanxess hat sich dafür entschieden. PR-Chef Christoph Sieder organisierte für seine Mitarbeiter ein gesondertes Training. Er legt Wert darauf, dass Mitarbeiter, die international agieren, sich bei ihrer Arbeit der kulturellen Unterschiede bewusst sind. „Aufgrund des Konzernausbaus haben wir 2007 ein internationales Projektmanagement-Training aufgesetzt“, berichtet Sieder. Seit dieser Zeit müssen alle Expatriates im Unternehmen diesen Prozess durchlaufen.

Die Wahl fiel auch bei Lanxess auf ICUnet. Sieder wollte mit einem etablierten Anbieter zusammenarbeiten und verließ sich bei der Auswahl auf Empfehlungen. Zwei Tage lang vermittelten zwei

Dax-Konzerne setzen auf Unterstützung durch interkulturelle Dienstleister. Das ergab eine **Umfrage** unter den 30 gelisteten Unternehmen.

Das Ergebnis macht deutlich: Die größten deutschen Unternehmen setzen entweder in Deutschland auf externe Berater, die Inhouse-Seminare anbieten. Oder sie holen Hilfe bei Agenturen in den jeweiligen Ländern, die sie nach Bedarf beauftragen. Die Erfahrung der Kollegen, die bereits in der Zielregion arbeiten oder von dort zurückgekehrt sind, wird ebenfalls genutzt: Sie erklären anderen, worauf zu achten ist und welche Fehler es zu vermeiden gilt.

Welchen Dienstleister sie beauftragen, dazu wollten sich nur wenige Unternehmen wie der Handelskonzern **Metro** oder der Energieversorger **RWE** äußern. Beide arbeiten mit ICUnet zusammen. Die Aufträge an die Agenturen variieren. Sprachschulungen, die häufig in Verbindung mit der Personalabteilung angeboten werden, sind nur ein Aspekt. Unter-

nehmen wie die **Deutsche Telekom** nehmen Unterstützung in politischen und arbeitsrechtlichen Verfahren in Anspruch, etwa für Visaanträge für die USA. Die Agenturen erstellen zudem landesspezifische Presseberichte. Für Expatriates, also Mitarbeiter, die ins Ausland entsandt werden, gibt es Relocation Services. Sie helfen bei Umzug, Wohnungssuche, Arbeitserlaubnis. Familienmitglieder erhalten Unterstützung bei der Jobsuche oder der Schulauswahl im jeweiligen Land. Gezielte Beratungen, beispielsweise für Markteintritte, wie sie viele der Dienstleister anbieten, bucht keins der befragten Unternehmen. Für welche Regionen oder Sprachen Aufträge erteilt werden, blieb meist unbeantwortet. **Volkswagen** nennt China als wichtigsten Einsatzort. Der Versicherer **Allianz** spricht vom Großraum Asien. <<

Trainer den Mitarbeitern aus der Kommunikationsabteilung in Vorträgen, Fallbeispielen und Rollenspielen kulturelle Feinheiten. Welche Aspekte besonders intensiv behandelt werden mussten, hatte der Dienstleister zuvor mithilfe eines Fragebogens ermittelt, den die Teilnehmer ausfüllten. Beratungen zu Auslandsaktivitäten habe Lanxess nicht in Anspruch genommen, sagt Sieder. ICUnet kümmerte sich nur um die sprachliche und kulturelle Weiterbildung.

Die meisten Schulungen laufen nach ähnlichem Muster ab. Ein Testbogen ermittelt die Vorkenntnisse der Mitarbeiter. Je nach Voraussetzungen gestalten sich die Seminare, werden beispielhafte Situationen durchgespielt. IFIM stellt zwei Trainer pro Seminar, wovon einer aus dem Zielland kommt. Einige Monate später werden die Teilnehmer gebeten, ihren Trainingserfolg zu beurteilen.

Müssen sich Mitarbeiter gezielt auf ein Projekt vorbereiten, bieten die Dienstleister intensivere Kurse in enger Absprache mit dem Unternehmen an. Darüber hinaus gibt es offene Veranstaltungen, für die sich jeder Interessierte anmelden kann, außerdem nach Themen und Ländern sortierte Auslandsvorbereitungen und Kurse für Führungskräfte. Für zweitägige Ver-

anstaltungen, die in Hotels abgehalten werden, sind Gebühren von rund 2.000 Euro üblich.

Ein rein deutsches Phänomen sind interkulturelle Beratungen nicht. Besonders in den USA und Großbritannien setzen Unternehmen auf die Weiterbildung der Mitarbeiter, sagt Daniel Auwermann von ICUnet. Die Einstellung dazu habe sich gewandelt. In US-Konzernen habe lange die Devise gegolten: Wer kein Talent mitbringt, der passt nicht zu uns. „Dass dadurch viel Potential verschenkt wurde, merken die Unternehmen langsam. Das Bewusstsein für Fortbildung ist gewachsen“, sagt Auwermann.

Hierzulande seien die Trainings allerdings etablierter, da viel Wert auf fehlerfreien Auftritt und korrekte Arbeit gelegt werde, erklärt er den Unterschied zum Ausland. Dort machten die Unternehmen häufig Vorgaben, ohne die interkulturellen Unterschiede zu berücksichtigen. Die Erkenntnis, dass Diversity ein Werttreiber ist, setzte sich erst seit wenigen Jahren durch und sei ein europäisch dominierter Trend. Für Andreas Bittner von IFIM ist der US-Markt dagegen trendgesteuert. Interkulturelles Training stehe dort gegenwärtig nicht weit oben auf der Agenda. >>

„Die Beschäftigten arbeiten mittlerweile oft in multikulturellen Teams.“

Andreas Bittner
Institut für interkulturelles
Management



„Viele Anbieter haben ein veraltetes Kulturverständnis und vermitteln Stereotype.“

Stefanie Rathje

Hochschule für Technik
und Wirtschaft Berlin

Für Deutschland zeigt sich eine eindeutige Entwicklung hin zu länderübergreifenden Seminaren und Schulungen in allgemeiner kultureller Kompetenz. „Viele Mitarbeiter haben nicht nur mit einem Zielland Kontakt“, sagt Markus Eidam von Eidam und Partner. Andreas Bittner von IFIM bestätigt das. „Mittlerweile arbeiten die Beschäftigten oft in multikulturellen Teams“, erklärt er. Hinzu komme, dass Entsendungsdauer und Vorbereitungszeit kürzer würden, so Daniel Auwermann von ICUnet.

Stefanie Rathje, Professorin für Unternehmensführung und Kommunikation an der Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) in Berlin, steht interkulturellen Seminaren skeptisch gegenüber. Üblicherweise werde dort Landeskunde gelehrt, die Stereotype vermittele. „Viele

Anbieter haben ein veraltetes Kulturverständnis“, sagt sie. Kultur sei nicht mit dem Land gleichzusetzen.

Rathje ist es wichtig, dass die Anbieter Kultur auf verschiedenen Ebenen verstehen. Dazu gehöre zum Beispiel auch Unternehmenskultur. Mitarbeiter, die ins Ausland entsandt würden, müssten Unterschiede bewältigen können. Das beziehe sich nicht nur auf Sprache, sondern auch auf Arbeitsweisen. „Wenn zum Beispiel Ingenieure aus verschiedenen Ländern zusammenarbeiten, dann können sie sich über ihre Fachkompetenz verständigen“, erläutert Rathje. Interkulturelle Dienstleister müssten dabei helfen, ein Gefühl für Zusammengehörigkeit zu entwickeln. Das funktioniere nicht, wenn man Gegensätze und Stereotype zementiere. <<

prMAGAZIN

Das Magazin der Kommunikationsbranche
42. Jahrgang

Herausgeber:
Theo Rommerskirchen

Chefredakteur:
Thomas Rommerskirchen
Telefon: 02228/931-143
E-Mail: roki@rommerskirchen.com

Redaktion:
Christina Ullrich (cu) (verantwortlich),
Wolf-Dieter Rühl (rü) (geschäftsführend),
Daniel Neuen (dn), Britta Jansen (bj)
Telefon: 02228/931-150, Telefax: 02228/931-137
E-Mail: prmagazin@rommerskirchen.com

Titelbild: Jürgen Schulzki; Inhalt: Jürgen Schulzki
(oben und unten links), iQoncept/Fotolia.com

Service-Telefon: 02228/931167

Produktion:
Peter Bockermann, Telefon: 02228/931-142
E-Mail: produktion@rommerskirchen.com

Verlag:
Verlag Rommerskirchen GmbH & Co. KG
Mainzer Straße 16-18, 53424 Remagen-Rolandseck
Telefon: 02228/931-0, Telefax: -149

Mediateam:
Leitung: Nadine Schmitz
(Vwvl. Kooperationen/Workshops)
Telefon: 02228/931-120, Telefax: -135
schmitz@rommerskirchen.com

Stellvertretung: Claudia Schulz (Vwvl. Themen)
Telefon: 02228/931-121, Telefax: -135
schulz@rommerskirchen.com

Carina Frings (Vwvl. Textanzeigen, Beilagen)
Telefon: 02228/931-171, Telefax: -135
anzeigen@rommerskirchen.com

Sabrina Aberfeld
(Vwvl. Rubrikanzeigen, Stellenmarkt)
Telefon: 02228/931-122, Telefax: -164
pressekontakte@rommerskirchen.com
stellenmarkt@rommerskirchen.com

Anzeigenpreisliste:
Zurzeit ist die Anzeigenpreisliste Nr. 34 gültig.

Vertrieb:
Ineke Blicker, Telefon: 02228/931-167, Telefax: -160
Anna Schmitz, Telefon: 02228/931-145, Telefax: -160
E-Mail: vertrieb@rommerskirchen.com

Jahresabonnement:
€ 181,50 zzgl. Versand.
DPRG-PRVA-Mitglieder € 148,00 zzgl. Versand.
Studenten-Abonnement € 48,00 zzgl. Versand.
Kündigung 3 Monate zum Kalenderjahresende.
Im Falle höherer Gewalt keinerlei Ersatzansprüche.

Bankverbindung:
Volksbank Koblenz Mittelrhein eG
Konto-Nr. 7166580000
BLZ 570 900 00

Druckerei:
L. N. Schaffrath GmbH
Marktweg 42-50, 47608 Geldern
Erfüllungsort: Bonn
ISSN-Nummer: 0342-8702
Druckauflage: 2. Quartal 2011: 4.712

Die Deutsche Post AG gibt ihr bekannte Anschriftenänderungen an den Verlag weiter. Den Bestimmungen der Postdienst-Datenschutzverordnung vom 1. 7. 1991 entsprechend setzen wir Ihr Einverständnis voraus, es sei denn, Sie legen innerhalb von vier Wochen nach Erscheinen Widerspruch ein.

