

STRATEGISCHES TALENT MANAGEMENT:

IHRE MITARBEITER, IHR WETTBEWERBSVORTEIL.

AUTOR: DAVID CREELMAN



90% der befragten Führungskräfte geben an, dass Ihr Unternehmen durch Sprachbarrieren großen Kommunikationsproblemen gegenübersteht. Warum investieren also nicht mehr Unternehmen in die kommunikativen Kompetenzen Ihrer Mitarbeiter? Durch strategisches Talent Management können die langfristigen Unternehmensziele schneller und effektiver erreicht werden. In allererster Linie muss jedoch die Personalabteilung den Bedarf eines solchen Sprachtrainings als Teil der Talent Management-Strategie erkennen, der oft auf den ersten Blick nicht wahrgenommen wird.

Inhalte:

1. Dinge, die wir nicht wissen (aber wissen sollten)
2. Günstige Gelegenheiten ergreifen
3. Die 5 größten Nachteile für Unternehmen durch sprachliche und kulturelle Barrieren
4. Die Top 3 Auswirkungen von sprachlichen und kulturellen Fertigkeiten auf die personellen Ressourcen
5. Training zur internationalen Wettbewerbsfähigkeit zahlt sich aus
6. Machen Sie Ihre Mitarbeiter fit für den globalen Weltmarkt
 - a. Eignung der Mitarbeiter für den internationalen Einsatz
 - b. Das Überzeugen der Führungskräfte
 - c. Integration des strategischen Talent Management in die Planung der Mitarbeiterweiterbildung
 - d. Maßnahmen ergreifen
7. Toolkit und weiterführende Literatur

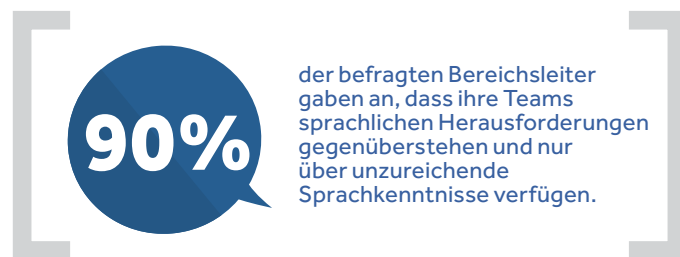


Dinge, die wir nicht wissen (aber wissen sollten)

In einer Szene von *Undercover Boss* besucht Rick Tigner, der Präsident von Kendall-Jackson Wine States, einen Weinberg und ist geschockt, als er feststellt, dass seine Mitarbeiter nicht alle des Englischen mächtig sind.¹ Tigner ist kein Neuling in der Branche; er arbeitet seit 20 Jahren für das Weingut und ist rein zufällig auf eine der Hauptursachen für sprachliche Probleme gestoßen: Sie sind dem gehobenen Management oft einfach nicht ersichtlich. Man kann sich sehr leicht vorstellen, dass das Management – wenn Tigner den Arbeitern auf dem Weingut einen offiziellen anstelle eines verdeckten Besuchs abgestattet hätte – einen Mitarbeiter präsentiert hätte, der die Abläufe in fließendem Englisch erklärt hätte. Das ist ein nachvollziehbares Vorgehen, aber auch eine Handlungsweise, die den realen Zustand von Sprachkenntnissen innerhalb des Unternehmens verschleiert hätte.

Man könnte annehmen, dass sprachliche und kulturelle Barrieren nicht problematisch sind, weil Mitarbeiter schon irgendwie zurechtkommen. Sie verursachen jedoch Reibungsverluste im operativen Bereich, haben negative Auswirkungen auf die Teamarbeit und sind der Grund für Sicherheitslücken. Wenn Effizienz, Zusammenarbeit und Sicherheit in Form von sprachlichen und kulturellen Fertigkeiten verbessert werden, dann verbessern sich auch die Geschäftsergebnisse.

¹Fastenberg, D. (30. Januar 2012). Vintage 'Undercover Boss' As Winemaker Bottles Up His Impulse To Fire. 22. Dezember 2014, <http://jobs.aol.com/articles/2012/01/30/winemaker-struggles-boosts-english-instruction-undercover-boss/>



Für Führungskräfte ist die Denkweise naheliegend „Ich habe nicht gehört, dass Sprachkenntnisse ein Problem darstellen, also wird es wahrscheinlich auch keines geben.“ Wie Tigner am eigenen Leib erfahren hat, ist es möglich, dass Sie schon lange Zeit im Unternehmen sein können und dennoch über bestimmte Sachverhalte keinerlei Kenntnis besitzen. In der Tat wimmelt es in weltweit agierenden Unternehmen nur so von sprachlichen und interkulturellen Wissenslücken. Laut einer Studie, die von IDG Research Services durchgeführt wurde (siehe Kasten), gaben 90% der befragten Bereichsleiter an, dass ihre Teams sprachlichen Herausforderungen gegenüberstehen und nur über unzureichende Sprachkenntnisse verfügen.

Personalleiter mögen über diese Zahlen überrascht sein, weil sie intern so nicht wiedergegeben werden. Und dafür gibt es einen guten Grund: Wenn nach Lösungen für Probleme in diesem Bereich gesucht wird, handeln die meisten Führungskräfte im Alleingang. Und in der Tat versuchen über zwei Drittel das Problem mit einem Training für ihr Team zu lösen, oder sie schalten eine höhere Entscheidungsebene innerhalb ihres Bereichs ein. Sie wenden sich jedoch nicht an die Personalabteilung. Nur ca. ein Drittel geht mit dieser Angelegenheit auf die Personalabteilung zu. In einigen Regionen, wie z.B. in Asien, liegt diese Zahl sogar noch darunter (nur 12% in China).

IDG Research Services: Studie zur Fremdsprachenkompetenz bei leitenden Angestellten

Datum der Veröffentlichung: Januar 2015

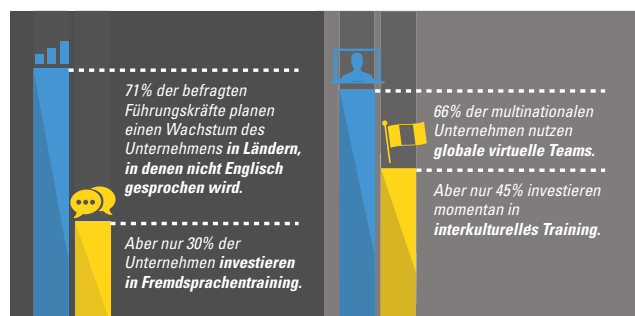
Befragungszeitraum: 4.–17. Dezember 2014

Wichtige Ergebnisse: 90% der Befragten gaben an, dass ihr Team auf sprachlicher Ebene Probleme hat. Nur ein Drittel wendet sich mit diesem Thema an die Personalabteilung.

Befragte Personen: 300 leitende Angestellte. Untere Führungsebene: 16%, oberste Führungsebene: 24%, mittleres Management: 45%, angehende Führungskräfte: 15%

Geografische Zusammensetzung: US/UK: 39%, Deutschland: 17%, China: 17%, Brasilien: 16%, Frankreich: 11%

Für den Personalbereich sollte das Aufspüren von Defiziten, die für ein globales Agieren unverzichtbar sind, ein selbstverständlicher Bestandteil der Personalentwicklungs-Planung sein. Genau wie für alle anderen Trainingsanforderungen ist es Aufgabe des Personalbereichs herauszufinden, welche sprachlichen und kulturellen Fähigkeiten fehlen, zu ermitteln, welche Auswirkungen dies auf die Unternehmensentwicklung hat und ein Konzept zu entwickeln, um diese Lücken zu schließen. Konkrete Hinweise und Unterstützung finden Sie unter *Machen Sie Ihre Mitarbeiter fit für den globalen Weltmarkt* auf S. 9.



Günstige Gelegenheiten ergreifen

Recherchiert man die Beförderungshinweise der Londoner U-Bahn, finden sich Informationen in 15 Sprachen. Wieso? Weil wir in einer globalisierten Welt leben. Sei es, dass Sie geschäftlich international unterwegs sind, oder dass Sie innerhalb Ihres Landes mit Sprechern verschiedener Muttersprachen zu tun haben, Sprachkompetenz ist ein Thema. Die Fahrgäste der Londoner U-Bahn sprechen viele Sprachen, also muss sich das Unternehmen darauf einstellen und ebenfalls viele Sprachen anbieten. Die Situation in London ist keine Ausnahme. Unternehmen, die im Herkunftsland oder im Ausland tätig sind haben es mit Kunden, Partnern oder Kollegen zu tun, die ganz unterschiedliche kulturelle und sprachliche Hintergründe mitbringen. Unternehmen, die auf Wachstum im Ausland setzen, sind zunehmend der Normalfall. In der Tat rechnen 71% der Führungskräfte mit einem Wachstum in Märkten, in denen derzeit nicht Englisch – die weltweite Geschäftssprache – gesprochen wird. Und sie tun das aus gutem Grund: Der jährliche Bedarf an Konsumgütern in den Wachstumsmärkten wird bis zum Jahr 2025 auf \$30 Billionen geschätzt.

Und dennoch: Obwohl in den Wachstumsmärkten großes Potenzial vorhanden ist, bestehen Mängel an sprachlichen und kulturellen Fertigkeiten. Eine Krise in Europa ist offensichtlich – eine Studie von McKinsey bestätigt, dass 27% der Einstiegsjobs in 8 europäischen Ländern unbesetzt sind, weil der Arbeitgeber nicht den richtigen Kandidaten finden konnte. Das Ausmaß der kulturellen

Kluft zwischen den westlichen Industrienationen und den BRIC-Staaten (Brasilien, Russland, Indien und China) kann gigantisch sein. Hauptsächlich aus diesem Grund sagen das Institute for the Future (IFFT) und der Future Work Skills 2020 Report des Research Institute der Universität Phoenix voraus, dass interkulturelle Kompetenz eine von fünf erforderlichen Fähigkeiten bei Mitarbeitern ist, um in der globalen Wirtschaft mit Erfolg zu bestehen.²

Kompetenzlücken sind Sache des Personalwesens und Personalchefs wissen im Normalfall, dass der Aufbau von kommunikativen Kompetenzen bei den Mitarbeitern ein wichtiges Instrument zur Überwindung von Sprachbarrieren ist und somit auch der Schlüssel zum Erfolg in der globalen Wirtschaftswelt. Warum wird der sprachliche Aspekt also so oft übersehen? Ein Grund liegt darin, dass der Aufbau von sprachlichen Fähigkeiten langfristig zu sehen ist und leider, wie andere langfristige Themen, von den kurzfristigen Dringlichkeiten des Tagesgeschäfts überlagert wird.³

Wenn Personalchefs es schaffen, sich über die kurzfristigen Brennpunkte hinwegzusetzen, bietet sich die Gelegenheit, die eigenen Mitarbeiter durch Training zum Wettbewerbsvorteil zu machen. Einer Human Capital Media (HCM) Studie 2014 unter Personalchefs großer Konzerne zufolge investieren nur 30% der Unternehmen derzeit in Fremdsprachentraining und nur 45% investieren derzeit in interkulturelles Training. Das ist eine, wenn nicht die Chance, sich von der breiten Masse abzusetzen, die



noch nichts in diese Richtung unternommen hat. Für den Einstieg ist eine mögliche Vorgehensweise, das strategische Talent Management mit dem allgemeinen Kommunikationstraining zu verbinden. In derselben Studie wird dargestellt, dass 78% der Unternehmen bereits in Kommunikationstraining investieren und weitere 16% dies innerhalb der nächsten 12 Monate planen. Es ist oft einfacher, auf ein bereits existierendes Trainingskonzept zuzugreifen, als ein völlig neues einzuführen.

²Future Work Skills 2020 Report (2011) des Institute for the Future (IFFT) und des Forschungsinstituts der Universität Phoenix

³ Studie: Brain battles itself over short-term rewards, long-term goals. (14. Oktober 2004). Abgerufen am 22. Dezember 2014 von <http://www.princeton.edu/pr/news/04/q4/1014-brain.htm>

Sie sollten unsere Vorlage zum Talent-Mapping Ihrer Mitarbeiter im Kapitel *Machen Sie Ihre Mitarbeiter fit für den globalen Weltmarkt* ausfüllen, um mehr über die sprachlichen und kulturellen Wissenslücken in ihrem Unternehmen herauszufinden.

Die 5 größten Nachteile von sprachlichen und interkulturellen Barrieren

Andy Chaves, leitender Angestellter im Bereich „globale Vielfalt und Inklusion“ bei Marriott International, sagt: „Die Personaldecke wird dünner und dünner. Die globalisierte Welt stellt eine große Herausforderung dar. Es gibt jede Menge Wettbewerber. Nur wenn wir unsere Effizienz verbessern, können wir besser und schneller Geschäfte machen. In der Verbesserung der Kommunikation zwischen unseren Partnern sehen wir eine der wichtigsten Chancen.“

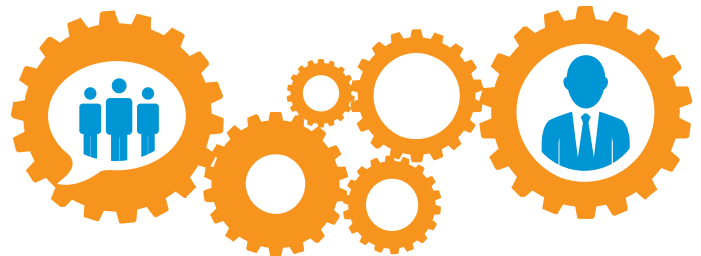
Aus Arbeitgebersicht

„Arbeitgeber legen großen Wert auf interkulturelle Fähigkeiten am Arbeitsplatz und verbinden hohe interkulturelle Kompetenz ihrer Arbeitnehmer mit Geschäftserfolgen, z.B. höhere Produktivität und bessere Verkaufszahlen. Dementsprechend betrachten sie auch mangelnde interkulturelle Fähigkeiten als Risikofaktor, z.B. Missverständnisse und Teamkonflikte.“

British Council, Ipsos e Booz Allen Hamilton *Culture at Work: The value of intercultural skills in the workplace* (2013)

Warum besteht da noch so großer Verbesserungsbedarf? Chaves erklärt, dass Mitarbeiter sehr oft nicht dieselbe Muttersprache sprechen. Er sagt: „Wenn Sie nur über begrenzte Personalkapazitäten in einem Hotel verfügen, und wenn Sie durch Ausbildung der sprachlichen Fähigkeiten bewirken, dass die Mitarbeiter mit anderen Angestellten in deren Sprache kommunizieren können, anstelle von schriftlichen Mitteilungen oder Handzeichen, haben Sie schon viel gewonnen.“

Marriott International setzt in allererster Linie deswegen auf Fremdsprachen, weil sie das Geschäftsergebnis positiv beeinflussen. Für jedes Unternehmen, das weltweit operiert, das eine hohe Diversität an Kundenstämmen aufweist oder Mitarbeiter aus vielen verschiedenen Nationen beschäftigt, gelten fünf Hauptantriebskräfte um ein Training zu implementieren, das Ihre Mitarbeiter zu Ihrem Wettbewerbsvorteil macht.



1. Interne Produktivität

Vielleicht haben Sie das folgende Szenario auch schon erlebt: Sie gehen in ein Geschäft und der Verkäufer sagt Ihnen, dass ein bestimmtes Produkt im Lager ist, aber dass es nicht auffindbar ist, weil es am falschen Lagerplatz abgelegt wurde. Das ist eine sogenannte Phantom-Einlagerung und treibt Einzelhändler in den Wahnsinn. Mitarbeiter vergeuden Zeit durch die Suche, ein Produkt wird nicht verkauft und ein Kunde verlässt unzufrieden das Geschäft. Und das ist nur eins von unzähligen operativen Problemen, die tagtäglich in Unternehmen vorkommen. Sogar die einfachsten Tätigkeiten, wie ein Produkt in das dafür vorgesehene Regal einzuräumen, können eine Schwierigkeit darstellen, und umso mehr, wenn Sprachbarrieren oder kulturelle Missverständnisse dafür verantwortlich sind, weil Mitarbeiter nicht in vollem Umfang verstehen, was genau sie machen sollen.

Geschäftsführer zielen darauf ab, durch bessere Orientierung und höhere Motivation mehr Beweglichkeit, Flexibilität und Produktivität zu erreichen. Sollte dies scheitern, besteht für das Unternehmen das Risiko, dass die Produktivität darunter leidet – was wiederum jede Menge Probleme mit sich bringt: angefangen damit, dass Produkte nicht rechtzeitig auf den Markt kommen, bis hin zu verfehlten Zielvorgaben hinsichtlich ihrer Gewinnspannen. Operative Fehlritte können die Produktivität zum Stillstand bringen, dennoch sind

Personalleiter sich der Herkunft dieser operativen Probleme gar nicht bewusst (ähnlich wie der Präsident des Weinguts, der über die genauen Prozesse auf dem Weingut nicht Bescheid wusste). Wenn Sprachprobleme die Produktivität hemmen, sollte die Personalabteilung das Problem genau analysieren und eine Lösung dafür finden.

Wie sich sprachliches und kulturelles Training auf die **PRODUKTIVITÄT** auswirkt:

Die Ausbildung sprachlicher und kultureller Fertigkeiten reduziert operative Fehler und den damit verbundenen Zeitverlust. Und tatsächlich gaben 70% der befragten Teilnehmer der Rosetta Stone Business Language Impact Studie aus dem Jahre 2015 (siehe Kasten) an, dass sich die Zusammenarbeit in Teams, mit Partnern und Lieferanten stark verbessert, wenn diese in einer Sprache sprechen, die sie selbst als Fremdsprache erlernen.⁴ Mehr als die Hälfte der Angestellten, die an einem Sprachtraining teilnahmen, gaben an, dass sie mindestens drei Stunden pro Woche einsparen konnten, wenn sie mit Dienstleistern zu tun hatten, die die Sprache sprechen, die sie als Fremdsprache erlernen.⁵

2. Zusammenarbeit

Eine im People & Strategy Journal veröffentlichte Fallstudie der Ford Motor Company besagt, dass die Zeiten, in denen alles von Detroit ausging, längst vorbei sind. Das Unternehmen berichtet: „... es ist durchaus möglich, dass ein IT-Projekt in Mexiko abgewickelt wird unter der Führung einer Person in Indien.“⁶ Damit diese Art von globaler Teamarbeit auch effektiv ist, sind Sprachkenntnisse und kulturelles Training für die Mitarbeiter unabdingbar. Und tatsächlich ergab eine Umfrage unter 600 zufällig ausgewählten Mitarbeitern von multinationalen Unternehmen, dass 64% der befragten Personen der Meinung sind, dass die sprachliche Verständigung in virtuellen Teams ein Problem darstellt und möglicherweise auch der Grund dafür sein könnte, warum verhältnismäßig viele Teams (40%) nur mittelmäßig erfolgreich sind oder gar Misserfolge aufweisen.⁷

⁴Rosetta Stone Business, 2015 Rosetta Stone Business Language Impact Study (January, 2015)

⁵British Council, Culture at Work: The value of intercultural skills in the workplace (2013)

⁶Creelman, D. Globalization and Talent Strategies. People & Strategy. Sept. 1, 2014)

⁷RW3 CultureWizard, The Challenges of Working in Virtual Teams: Virtual Teams Survey Report (2010)



Wie sich sprachliches und kulturelles Training auf die **ZUSAMMENARBEIT** auswirkt:

Sprachliches und kulturelles Training unterstützt die Zusammenarbeit in Teams auf vielfältigste Weise. Der offensichtlichste Aspekt ist natürlich, dass die

Sprachkenntnisse in der gemeinsamen Unternehmenssprache (im Normalfall Englisch) bei denjenigen Mitarbeitern verbessert werden, die noch Lücken aufweisen. Ein weiterer Aspekt ist, dass die Mitarbeiter in der Lage sind, einen Small-Talk mit einer Kollegin oder einem Kollegen in ihrer oder seiner Muttersprache zu führen. Auch wenn es nur ums Wetter geht, ist der positive Effekt, dass sich alle zugehörig fühlen und gegenseitiges Vertrauen bilden, das sie für eine erfolgreiche Zusammenarbeit benötigen. Interkulturelles Training und auch Sprachtraining bewirkt, dass Teammitglieder sensibilisiert werden für die Schwierigkeiten, mit denen Nichtmuttersprachler eventuell zu kämpfen haben, und daher besser mit ihnen kommunizieren können. Wenn es in Ihrem Unternehmen virtuelle Teams gibt, sollte sich die Personalabteilung unbedingt mit den Auswirkungen auf die Zusammenarbeit in diesen Teams befassen.

3. Kundenbindung

Priorisierung der Kundenbindung bedeutet nicht nur die Verbesserung Ihrer Produkte und Serviceleistungen, sondern auch, dass Ihr Unternehmen aufmerksam die Bedürfnisse Ihrer Kunden weltweit verfolgt. Wenn Sie dies aus den Augen verlieren, steigt das Risiko, dass Sie Aufträge an Ihre Wettbewerber verlieren. Keine Firma kann es sich auf Dauer leisten, verlorene Kunden zu ersetzen und davon auszugehen weiterhin Gewinne zu fahren. Eine bekannte Studie von Bain & Company zeigt, dass der Umsatz eines Unternehmens um 25 bis 85% erhöht werden kann, wenn die Kundenbindung um 5% gesteigert wird. Die Sprache Ihrer Kunden zu sprechen zeigt, dass Sie das notwendige kulturelle Feingefühl mitbringen, das Kunden erwarten. Gemäß der IDG Studie von 2015 gaben 64% der Führungskräfte an, dass Sprachbarrieren die größte Herausforderung bei der Interaktion zwischen

Rosetta Stone Studie zu den Auswirkungen von Business-Sprachtrainings

Im Auftrag von: Rosetta Stone Business

Datum der Veröffentlichung: Januar 2015

Befragungszeitraum: 7. November–5. Dezember 2014

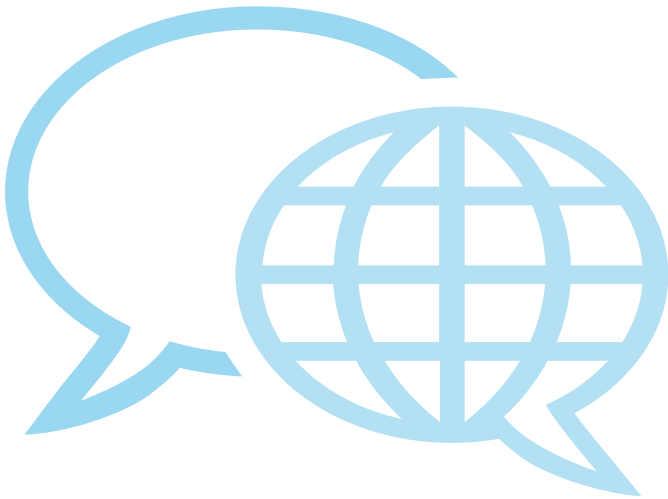
Befragte Personen: 1.867 Teilnehmer von Firmenkursen in 311 Unternehmen

Geografische Zusammensetzung: Nordamerika: 46%, Europa: 21%, Südostasien: 13%, Zentral- / Südamerika: 12%, Mittlerer Osten / Afrika: 7%, Australien / Neuseeland: 1%

Mitarbeitern und Kunden darstellen. Eine andere aktuelle Studie besagt, dass 89% der Entscheider in Unternehmen den Eindruck hatten, dass die Kundenloyalität bei denjenigen Kunden besser war, die in ihrer Muttersprache bedient und unterstützt wurden. Auf einem zunehmend globalen Weltmarkt hat dies Folgen hinsichtlich der Kompetenzen Ihrer Mitarbeiter.

Wie sich sprachliches und kulturelles Training auf die ZUSAMMENARBEIT auswirkt:

Für viele Unternehmen ist das Thema Kundenbindung der Hauptgrund für sprachliches und interkulturelles Training. Einzelhändler, Gastgewerbe und Gesundheitswesen sind alles Bereiche, in denen höchstwahrscheinlich Kundenkontakte zustande kommen, die eine große Bandbreite von Sprachen und unterschiedlichen Kulturen aufweisen. Jez Langhorn, Personalvorstand bei McDonald's für Großbritannien und Nordeuropa sagt:



„Soft Skills wie kommunikative Kompetenz und Teamarbeit sind unglaublich wichtig für unser Unternehmen aufgrund des Eindrucks, den wir bei unseren Kunden hinterlassen.“ Das bestätigt auch die Rosetta Stone Business Studie von 2015, in der 57% der Befragten angaben, dass sie aufgrund ihres Sprachtrainings jetzt in der Lage sind, eine größere Anzahl an Kunden zu bedienen.⁸ Und mit interkulturellem Training können schädliche Fauxpas vermieden werden, wie z.B. einen japanischen Kunden beim Vornamen zu nennen, oder in den USA nicht auf die Gleichbehandlung der Geschlechter zu achten.

4. Marktexpansion

Die Wachstumschancen in neuen Märkten übersteigen die in wirtschaftlich hochentwickelten Gebieten um ein Vielfaches. In den kommenden Jahren werden 70% des Wachstums aus den Wachstumsmärkten kommen und der Anteil von China und Indien wird bei 40% liegen. Bis 2025 wird der jährliche Bedarf an Konsumgütern auf \$30 Billionen geschätzt. Ohne eine Belegschaft, die der

jeweiligen Landessprache dieser Regionen mächtig ist, geraten diese potenziellen Neukunden außer Reichweite.

Wie sich sprachliches und kulturelles Training auf die MARKTEXPANSION auswirkt:

Die Eroberung neuer Märkte bedeutet, dass Ihre Mitarbeiter möglicherweise eng mit neuen Kollegen zusammenarbeiten, die sehr unterschiedliche Sprachkenntnisse und kulturelle Hintergründe mitbringen. Eine japanische Firma beispielsweise musste sich einen professionellen Übersetzer zur Hilfe holen, um den amerikanischen Markt zu erschließen. Dennoch sind die japanischen Führungskräfte oft selbst ins Englische übergegangen, weil sie fanden, dass die direkte Kommunikation mehr gebracht hat, als eine genaue Übersetzung durch den Übersetzer. Dabei war es für ihren Gebrauch gar nicht erforderlich, dass sie sich fließend in der Fremdsprache verständigen konnten. Wenn Mitarbeiter mit ausreichenden sprachlichen und kulturellen Kenntnissen geschult werden, anhand derer sie vertrauensvolle Kontakte aufbauen können, dann unterstützen Sie den nachhaltigen Aufbau einer stabilen Unternehmung.

5. Sicherheit

Für die Arbeitsplatzsicherheit spielt die reibungslose Verständigung eine entscheidende Rolle, vor allem in der Schwerindustrie. Sicherheit spielt in Unternehmen eine derart wichtige Rolle, dass Daten, die die Sicherheit betreffen, in die Berichte für Investoren und Vorstände aufgenommen werden. Die U.S. Occupational Safety and Health Administration (OSHA) schätzt, dass 25% der Unfälle am Arbeitsplatz auf mangelnde Sprachkenntnisse zurückzuführen sind.

Wie sich Sprach- und Kulturtraining auf die SICHERHEIT auswirkt:

Robert Jackson, Leiter für organisatorische Unternehmensentwicklung bei DPR Construction, Inc., sagt: „Sicherheit ist Bestandteil unserer DNA. Für uns ist der Sicherheitsaspekt immens wichtig, und Sicherheit beginnt mit Kommunikation. Wenn wir mit den Mitarbeitern über das Sprachenlernen sprechen, beginnen wir häufig damit, dass wir gegenseitig die Verantwortung für die Sicherheitsfragen übernehmen.“ Um der Zielsetzung eines unfallfreien Arbeitsumfelds willen, hat DPR Sprachtrainings implementiert, sodass Arbeiter anderer Nationalitäten ihr Englisch verbessern und IT-Mitarbeiter vermehrt Spanisch lernen können. Das Sprachtraining hat zu einem Rückgang der Unfälle mit Verletzungen um 35% geführt.

⁸<http://www.cipd.co.uk/pm/peoplemanagement/b/weblog/archive/2015/01/15/reputational-problem-remains-for-soft-skills-worth-163-88bn-to-uk-employers.aspx>
⁹Rosetta Stone Business studie (2015) Survey Report (2010)

Die Top 3 Auswirkungen von sprachlichen und kulturellen Fertigkeiten auf die personellen Ressourcen

Personalchefs sollten sich in ihren strategischen Überlegungen zu allererst auf die drei wichtigsten Faktoren konzentrieren, die direkte Auswirkungen auf das Unternehmen haben:



1. Entwicklung

Entscheidend sind nachhaltige Weiterbildungsmaßnahmen. Investitionen dieser Art stärken Arbeitsmoral und Loyalität unter den Mitarbeitern. Eine Studie ergab, dass die Möglichkeit zur persönlichen Weiterbildung zu den Hauptgründen gehört, warum Bewerber sich für ihren derzeitigen Arbeitsplatz entschieden haben, und auch der Hauptgrund dafür, warum sie bis jetzt geblieben sind – sogar noch vor dem Gehalt und der Work-Life-Balance. Unternehmen, die glauben, dass diese Investitionen im eigenen Ermessensspielraum liegen und schwer zu rechtfertigen sind – sogar in einer Konjunkturflaute – sollten die Alternativen bedenken: Ersatz für Mitarbeiter finden, die die Firma verlassen. Schätzungen zufolge liegen die Kosten bei 50 bis 150 Prozent eines Jahreseinkommens (ganz zu schweigen von einer durch viele Wechsel verursachten Unterbrechung Ihrer Unternehmung oder von der Möglichkeit, gar keinen adäquaten Ersatz zu finden).

Toptalente wollen sich ständig weiterbilden und Sprachtraining und interkulturelles Training sind sinnvolle Fertigkeiten, die den Mitarbeitern ihr Leben lang zugutekommen. 81% der Befragten der Rosetta Stone Business Umfrage (2015) gaben an, dass sie das Gefühl haben, dass ihr Unternehmen an ihrer Entwicklung Interesse zeigt, weil sie Zugang zu einem Sprachtraining erhalten. Das ist äußerst bedeutsam für Firmen wie DPR Construction, das sich in den letzten 10 Jahren unter den Top 50 Generalunternehmen in den US befand. Das Unternehmen agiert vor dem Mantra „Der Aufbau von Kompetenz ist ebenso wichtig wie das, was wir bauen.“ Das Unternehmen hat hart an einer Kultur des Lernens und des Sprachtrainings gearbeitet, um diesem Anspruch gerecht zu werden. Die Mitarbeiter haben ein großes Bedürfnis nach Weiterbildung und es ist ein doppelter Gewinn für DPR, wenn sie Mitarbeitern das geben, was diese gerne hätten und gleichzeitig den Prozess der kontinuierlichen Verbesserung im Hinterkopf behalten. Und Sprachtrainings funktionieren. Jackson befragte

einen Manager, ob ein Spanisch-Muttersprachler sein Englisch verbessert hat. Der Manager antwortete: „Oh ja, Tag und Nacht! Und man kann gar nicht anders, als ihm zu helfen, dass er weiterkommt, wenn man sieht, mit welchem Feuereifer er bei der Sache ist.“

2. Akquirieren und Binden

Laut der IDG Studie zu leitenden Angestellten ist die Mitarbeiterbindung die Nummer eins unter den langfristig angelegten Zielen der Personalstrategie in Unternehmen. Angebote zur Weiterbildung der Mitarbeiter für den globalen Weltmarkt unterstützen ebenfalls die Mitarbeiterakquise und die Bindung von Mitarbeitern. Chaves von Marriott berichtet: „Es geht um Anziehung und Anwerbung neuer Mitarbeiter. Wir haben gehört, dass Mitarbeiter anderen Kollegen an Bushaltestellen oder in ihrem privaten Umfeld erzählt haben: ‚Wow, Marriott bietet Englischkurse an. Bewirb dich doch einmal dort!‘ Wir hätten nie gedacht, dass uns Mund-zu-Mund-Propaganda bei der Personalbeschaffung unterstützen könnte.“ Diese anekdotische Information hält einem Faktencheck stand. Chaves berichtet: „Wir haben Umfragen gestartet und Mitarbeiter haben uns erzählt, dass sie stolz darauf sind, für ein Unternehmen zu arbeiten, das anhand von Weiterbildungsprogrammen in Form von Sprachtrainings in sie investiert.“

Personalverantwortliche sollten sich die Begeisterung für Sprachtrainings, die Marriott entfacht hat, genauer ansehen. Es könnte ein wichtiger Teil des Wertbeitrags sein, der ihre Mitarbeiter anzieht und bindet.

3. Motivation der Generation Y

Die Generation Y denkt von sich aus global. Eine Studie von PwC zeigt, dass 66% das Gefühl haben, dass sie für ihre Karriere internationale Erfahrung benötigen.¹⁰ Außerdem verlangen sie nach mehr Weiterbildung. Die Umfrage von Deloitte unter dieser Generation Y zeigt, dass 75% der Befragten der Meinung sind, dass Unternehmen mehr für die Ausbildung ihrer zukünftigen Führungskräfte tun könnten.¹¹

Forschungen haben ergeben, dass die Generation Y besonders auf Sprachtraining anspricht. Eine Studie zeigt, dass nur 46% glauben, dass sie mit früheren Sprachtrainings adäquat qualifiziert sind.¹² Das ist ein erheblicher Faktor, denn 69% finden, dass die Sprachtrainings relevant für ihr Aufgabenfeld waren, und 89% sind ihrem Unternehmen gegenüber positiver eingestellt, weil ihnen ein Sprachtraining angeboten wird. Wenn Sie vorwiegend junge Mitarbeiter unter ihren Mitarbeitern haben, dann ist ein Sprachtraining möglicherweise ein wirksames Motivationsinstrument.

¹⁰ PwC Millennials at work: Reshaping the workplace (2011)

¹¹ Deloitte. Hohe Ansprüche, hohe Erwartungen: Die Deloitte Millennial-Umfrage (Januar 2014)

¹² Farley, J. Rosetta Stone Business Language Impact Survey - Millennial Survey Results (2015)

Sprachtraining zahlt sich aus

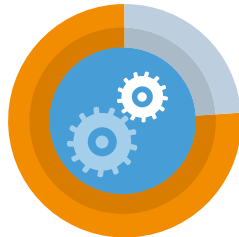


Hier erhalten Sie einen Einblick in die Meinung Ihrer Mitarbeiter zum Thema Sprachtraining und den Vorteilen, die sie daraus ziehen.

LEISTUNGSBILANZ

76%
GEBEN AN,

dass sie durch Sprachtraining ihren Job noch besser ausüben können.



SELBSTVERTRAUEN

75%
GEBEN AN,

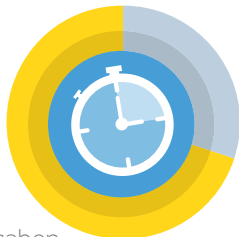
dass sie durch Sprachtraining selbstsicherer im Umgang mit internationalen Kollegen und Partnern agieren.



PRODUKTIVITÄT

MEHR ALS
DIE HÄLFTE

der Lerner sparen mindestens drei Stunden pro Woche durch effektivere Erledigung von Aufgaben, wenn sie mit Partnern zu tun haben, die die Sprache sprechen, die sie als Fremdsprache erlernen.



SERVICE

57%
GEBEN AN,

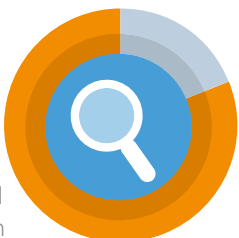
dass sie aufgrund ihres Sprachtrainings in der Lage sind, eine größere Anzahl an verschiedenen Kunden zu bedienen.



ENTWICKLUNG

81%
DER LERNER

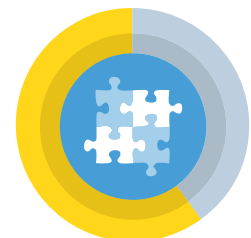
geben an, dass sie das Gefühl haben, dass ihr Unternehmen an ihrer Entwicklung Interesse zeigt, weil Ihnen Zugang zu einem Sprachtraining geboten wurde.



MOTIVATION

66%
HABEN DAS
GEFÜHL

dass sie sich durch das Sprachtraining motivierter bei ihrer Arbeit sind.



Training zur internationalen Wettbewerbsfähigkeit zahlt sich aus

Der Zusammenhang von Unternehmenserfolg und Auswirkungen eines Sprachtrainings auf die personellen Ressourcen scheint auf der Hand zu liegen. Aber welche Sprache sprechen die Zahlen? Die Rosetta Stone Business Language Impact Studie (2015), die unter 1.800 Angestellten aus über 300 Unternehmen von sechs verschiedenen Kontinenten durchgeführt wurde, liefert erstaunliche Ergebnisse.¹³

Machen Sie Ihre Mitarbeiter fit für den globalen Weltmarkt

Wie wir bereits gesehen haben, zeigen die Studien, dass sprachliches und interkulturelles Training in unserer globalen Welt einen positiven Effekt auf den Unternehmenserfolg und das Personalwesen haben kann. Der Bedarf eines solchen Trainings ist aber oft nicht auf Anhieb erkennbar. Es ist Aufgabe der Personalabteilung, die Bereiche ausfindig zu machen, in denen ein Sprachtraining benötigt wird und dann ein Programm zu entwerfen, um diese Wissenslücken zu schließen. Dies sind die drei Schritte, mit denen Sie Ihre Belegschaft global bereit machen:

1. Talent-Mapping Ihrer Mitarbeiter
2. Die Überzeugung der Führungskräfte
3. Integration des strategischen Talent Management in die Planung der Mitarbeiterentwicklung



1. Welche Mitarbeiter eignen sich für den globalen Einsatz?

Der deutsche Altbundeskanzler Willy Brandt sagte einmal: „If I'm selling to you, I speak your language. But if I'm buying, dann müssen Sie Deutsch sprechen.“ Um auf dem Weltmarkt erfolgreich bestehen zu können, müssen Ihre angehenden Talente auf Bedürfnisse und Erwartungen Ihrer Kunden eingehen können. Das betrifft nicht nur Vertrieb und Kundenservice. Wenn Ihr Unternehmen Kunden aus dem Ausland betreut, sind alle Abläufe von Sprachbarrieren und interkulturellen Zusammenhängen betroffen. Jeder kommuniziert in irgendeiner Form, angefangen von der Buchhaltung über das operative Geschäft bis hin zur Rechtsabteilung, und ist somit von sprachlichen Hürden betroffen. Ihr Unternehmen muss sich in dem Maße entwickeln, in dem sich Ihr Kundenstamm entwickelt.

¹³Rosetta Stone Business Studie: Rosetta Stone Business Language Impact Study (January 2015)

Was ist als erstes zu tun? DeShaun Wise, Personalvorstand und globaler Headhunting Partner bei Rosetta Stone empfiehlt, mit einer internen Analyse zu beginnen. Stellen Sie Ihre kurz- und mittelfristigen Unternehmensziele zusammen. Dann werfen Sie einen Blick auf die Länder und Gebiete, in denen sich Ihre Geschäftstätigkeit und Ihr Kundenstamm im selben Zeitraum ausweiten wird. Identifizieren Sie die derzeitigen sprachlichen und kulturellen Kompetenzen Ihrer Mitarbeiter über eine Umfrage zu deren Fertigkeiten. Werden Sie mit Sprache und Kultur Ihrer zukünftigen Kunden zurechtkommen? Im nächsten Schritt legen Sie die Fähigkeiten fest, die Ihre Mitarbeiter benötigen, um in einem, drei und fünf Jahren die anvisierten Ziele und das erwartete Wachstum Ihres Unternehmens umsetzen zu können. Passen die sprachlichen und kulturellen Fertigkeiten Ihrer Mitarbeiter zur Zusammensetzung Ihrer Kunden und den geplanten Standorten für diesen Zeitraum? Vergessen Sie nicht, dass sprachliche und kulturelle Fertigkeiten nicht über Nacht aufgebaut werden können. Beides braucht Zeit.

Machen Sie diese Analyse und entwickeln Sie dabei ein Gespür dafür, wer für solch ein Training geeignet wäre.

[Vorlage für die Umfrage zu den sprachlichen und kulturellen Fähigkeiten herunterladen](#)

[Vorlage zum Talent-Mapping herunterladen](#)



2. Welche Führungskräfte muss ich überzeugen?

Das Überzeugen von Führungskräften ist ein wesentlicher Bestandteil für unternehmerische Initiativen. Und es liegt in der Natur der Sache, dass diese Initiativen und die Ziele des Unternehmens direkt miteinander verbunden sind. Daher ist das Talent-Mapping der erste Schritt zur Bildung ihres Business Case. Der zweite Schritt wird sein, sich die Gewinnsteigerungen vor Augen zu führen, die durch den Aufbau einer zentralen Initiative in Sachen Personalentwicklung für den globalen Wettbewerb erreicht wird. Diese Vorgehensweise hat zwei große Vorteile:

Nutzen durch Skaleneffekte: Wie wir gesehen haben, wendet sich nur ein Drittel der Führungskräfte mit ihrem sprachlichen und kulturellen Trainingsbedarf an die Personalabteilung. Das bedeutet, dass zwei Drittel auf eigene Faust Trainingslösungen suchen. Diese einmalige Anschaffung eines Trainings verläuft gegensätzlich zur Kosten-Nutzen-Rechnung, da hierbei für das Trainingsprogramm einzelner Mitarbeiter erhebliche Mittel verschwendet werden.

Nachverfolgung und Berichtswesen schaffen Überblick: Peter Drucker sagt: „Was bemessen wird, wird auch

erledigt." Wenn Abteilungsleiter oder einzelne Mitarbeiter an einer von der Firma bezahlten Weiterbildung teilnehmen wollen, kann das große Nachteile bringen: keinen Überblick über Lernergebnisse und keinerlei Rechenschaftspflicht. Lernsoftware und E-Learning-Kurse, die für den Endkunden oder für Einzellerler gedacht sind, verfügen in der Regel nicht über Berichtsmöglichkeiten. Letztere sind aber entscheidend für die Sicherstellung des Kosten-Nutzen-Faktors für das Unternehmen. Die Integration eines solchen Berichtswesens in unternehmensspezifische Lernlösungen bedeutet, dass Sie den Programmgebrauch nachverfolgen können, dass Sie Lerner mit besonders guten Lernergebnissen loben und motivieren können, und schlechtere Performer wieder herausnehmen können, um so ihre Investition zu optimieren.



3. Integration des strategischen Talent Management in die Planung der Mitarbeiterentwicklung

Letztendlich ist es Sache der Personalabteilung, den

Weiterentwicklungsprozess der Mitarbeiter anzustoßen und das Talent Management von Grund auf ins Unternehmen zu integrieren.

Kernstück für die Wachstumsziele im Personalbereich ist die Personalentwicklungs-Planung. In vielen Unternehmen steuert der Vorgesetzte den Weiterbildungsprozess, aber es gibt auch Firmen, in denen die Initiative von den Mitarbeitern ausgeht. Es gibt gute Argumente für beide Vorgehensweisen und die meisten Unternehmen haben Elemente aus beiden in die Weiterbildungsplanung aufgenommen. Im Folgenden erfahren Sie mehr über die beiden Aspekte, die entscheidend sind für eine nachhaltige Weiterbildungsstrategie des Personals, und wie Sie Ihre Mitarbeiter zu Ihrem Wettbewerbsvorteil machen können, unabhängig davon, von wem die Initiative ausgeht.

Planung gesteuert von Mitarbeitern

Mitarbeiter werden oft schon früh nach ihren Stärken und Schwächen gefragt, bevor der Vorgesetzte diese mit seinen gewonnenen Eindrücken abwägt. Dafür gibt es eine Erklärung: Niemand weiß besser über die Erfolge oder Schwierigkeiten des Mitarbeiters Bescheid als der Mitarbeiter selbst. Ein weiterer Grund für diesen Mitarbeiterinput ist die Möglichkeit, die Karrierewünsche zu äußern. Sie wissen oft schon, wie sie im Unternehmen aufsteigen können, bevor Personalabteilung und Vorgesetzte sich Gedanken zu einer möglichen Beförderung gemacht haben. Sie können Ihnen sagen, welche Unterstützung sie benötigen, um diese Ziele zu erreichen und wie Sie ihnen dabei helfen können. Es ist wichtig, dass Vorgesetzte die Entwicklungs- und Wachstumsziele des Unternehmens gegenüber ihren

Mitarbeitern kommunizieren, sodass die Mitarbeiter sich im Gegenzug umfassend Gedanken darüber machen können, wie sie zu diesem Wachstum beitragen können. Das gibt ihnen die Möglichkeit schon im Voraus die notwendigen Fertigkeiten zu erwerben, um die Chancen zu nutzen, die sich im weltweiten Wettbewerb bieten.

Planung gesteuert von Vorgesetzten

Vorgesetzte oder Projektmanager wissen oft über Sachverhalte Bescheid, über die die Mitarbeiter nicht informiert sind. Dies betrifft auch bevorstehende Möglichkeiten, die noch nicht offiziell kommuniziert wurden. Ein durch den Vorgesetzten gesteuerter Weiterbildungsprozess stellt sicher, dass die Mitarbeiter für die anstehenden Unternehmensziele ausreichend vorbereitet sind. Es könnte sich beispielsweise um ein unmittelbar bevorstehendes Rennen um mehr Wachstum handeln (was mehr Vorgesetzte und Projektmanager erfordert und deshalb auch mehr Führungskräfte- und interkulturelles Training), das Expandieren in neue und aufsteigende Märkte (erfordert potenziell Sprachtraining), der Aufbau eines neuen Geschäftsfelds oder die Unterstützung von Mitarbeitern, die für Mitarbeiter einspringen, die mit einer bevorstehenden Übernahme oder einem neuen Kunden beschäftigt sind.

Ziel ist es, ein Gleichgewicht zwischen den Wünschen und Bedürfnissen der Mitarbeiter und denen des Unternehmens zu finden. Dieses Gleichgewicht ist entscheidend für die Bindung von hervorragenden Mitarbeitern. Aus diesem Grund sollten bei der Ausarbeitung der Mitarbeiterentwicklung beide Seiten mitberücksichtigt werden. Denken Sie immer daran, dass Weiterbildungsmaßnahmen nur Erfolg haben, wenn Vorgesetzte als Coach fungieren und mit ihnen in einen produktiven und nach vorne gerichteten Austausch treten.



Gezielte Weiterbildungsplanung

Um Vorgesetzte und Mitarbeiter in diesem Prozess zu begleiten, ist es ratsam ein Planungsinstrument für Weiterbildungsmaßnahmen zu benutzen und eine Diskussion anzustoßen, die die Personalentwicklungs-Planung priorisiert. Einige internationale Top-Unternehmen verwenden Planungsstrukturen mit SMART-Weiterbildungszielen (SMART = zielgenau (specific), messbar (measurable), erreichbar (attainable), sachdienlich (relevant) und zeitlich begrenzt (time-bound)). Es existiert eine Vorlage für die gezielte Personalentwicklungs-Planung, die Sie für Ihr Unternehmen nutzen können.

[Vorlage zur gezielten Personalentwicklungs-Planung herunterladen](#)

Tipps für Sie und Ihre Mitarbeiter, um den Weiterbildungsplan zu realisieren:

- Übernehmen Sie Verantwortung für Ihre eigene Entwicklung
- Integrieren Sie die Weiterbildung und Lernaktivitäten in Ihren Alltag
- Konzentrieren Sie sich in der Weiterbildung auf Ihre Prioritäten
- Fordern Sie Feedback und Coaching von Ihren Vorgesetzten und anderen Führungskräften
- Reflektieren und justieren Sie falls erforderlich von Zeit zu Zeit Ihre Planung

Tipps für Personalverantwortliche

Für den Fall, dass Führungskräfte ein wenig Hilfestellung zur Begründung der Verbesserung von sprachlichen und kulturellen Fertigkeiten benötigen, können Sie einige grundsätzliche Leitfragen ins Spiel bringen wie „Arbeitet der Mitarbeiter mit Kunden zusammen, die eine andere Muttersprache sprechen?“ und „Arbeitet der Mitarbeiter in einem Bereich, in dem Sicherheit oberste Priorität hat? Falls ja, sprechen die Personen, mit denen sie zusammenarbeiten eine andere Muttersprache?“

Tipps für Sie und Ihre Mitarbeiter, um den Austausch über sinnvolle Weiterbildung erfolgreich in Gang zu setzen:

- Bereiten Sie sich auf den Austausch vor – definieren Sie klar und deutlich Zweck und erwartetes Ergebnis des Meetings
- Präsentieren Sie Daten, die Sie zusammengetragen haben
- Teilen Sie Ihre Annahmen mit Ihrem Team
- Seien Sie offen und wertschätzend gegenüber Feedback
- Schaffen Sie Angleichung

Maßnahmen ergreifen

Wenn einmal erkannt wurde, dass es einen Bedarf an Sprachtraining gibt, wenn einmal Führungskräfte überzeugt worden sind und Sie begonnen haben, Gespräche über die Weiterbildung der Mitarbeiter zu führen, dann ist es an der Zeit, das geeignete Potenzial freizusetzen, um diesen Bedarf zu decken. Im ersten Schritt geht es darum, sich einen Überblick über die verschiedenen sprachlichen und interkulturellen Trainings und die damit verbundenen Kosten zu verschaffen. Als zweites sollten Sie einen Businessplan mithilfe einiger oben erwähnter Instrumente erstellen, um die Maßnahme finanziell abzusichern. Als letztes müssen Sie einen Anbieter auswählen und mit der Implementierung beginnen.

Die Anbietersauswahl und Implementierungsfragen sprengen den Rahmen dieses Whitepapers, jedoch ist es auch hier wie bei vielen anderen Trainingsprogrammen der Fall, dass Kosten und Qualität von Anbieter zu Anbieter große Unterschiede aufweisen, und dass höhere Kosten nicht immer gleichbedeutend sind mit besserer Qualität. Nehmen Sie sich Zeit und suchen Sie einen namhaften Anbieter, der Ihnen nicht nur exzellente Trainingsinhalte liefert, sondern auch über die Sachkenntnis verfügt, um Sie bei der Implementierung und der laufenden Verwaltung zu beraten.

Unter all den verschiedenen Trainingsprogrammen in der Weiterbildungswelt von Firmen gibt es einen Aspekt beim Sprachtraining, der ungewöhnlich ist. Sie werden nur wenige Personen finden, denen ein Kurs über Logistik oder Buchhaltung Spaß macht, aber überall auf der Welt finden Sie Personen, die aus den unterschiedlichsten Motiven sprachliche und interkulturelle Fertigkeiten erlernen möchten, einfach weil Ihnen die Beschäftigung mit einer neuen Sprache oder Kultur Spaß macht. Dadurch verbinden sich auf überraschende Weise die Notwendigkeit der internationalen Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und der Wunsch der Mitarbeiter, Menschen mit anderen kulturellen Hintergründen kennenzulernen. Sprachtraining hilft Brücken zwischen Menschen zu bauen, was sowohl Unternehmen als auch Mitarbeitern zugutekommt.

