



## Umfrage bei allen im DAX gelisteten Unternehmen:

*Sind gute Umgangsformen und interkulturelle Aufgeschlossenheit bei Hochschulabsolventen einstellungsrelevant?*

### **DAX-Unternehmen erwarten von Hochschulabsolventen gute Umgangsformen und interkulturelle Aufgeschlossenheit**

Gabriele Schlegel<sup>1</sup>, Eva Müller<sup>2</sup>, Oded Löwenbein<sup>3</sup>

Die Erweiterung der Europäischen Union und die zunehmende Globalisierung führen zu einem intensiveren Zusammentreffen unterschiedlicher Kulturen im Geschäftsleben. „Personen, die aus unterschiedlichen Kulturkreisen stammen, bringen in der Regel unausgesprochene, meist unbewusst wirksame Selbstverständlichkeiten mit, die in Begegnungen für Missverständnisse sorgen.“<sup>4</sup> Für den Geschäftserfolg reicht die fachliche Kompetenz nicht mehr aus. Soziale Kompetenz in der Form von Umgangsformen und interkultureller Aufgeschlossenheit entwickelt sich zu einem kritischen Erfolgsfaktor im nationalen und internationalen Geschäft. Welchen Einfluss hat dieser Umstand auf die Einstellung von Hochschulabsolventen?

Zur Beantwortung dieser Frage wurde eine Studie von Gabriele Schlegel, Business Behaviour, Bonn, entwickelt und durchgeführt. Die Studie startete Mitte März und dauerte drei Wochen. LeiterInnen Personal/Recruiting aller im Deutschen Aktienindex gelisteter Unternehmen wurden telefonisch auf die Befragung aufmerksam gemacht und um Beantwortung des anschließend übermittelten zweiseitigen Fragebogens gebeten.

Die Auswahl fiel auf den DAX, weil diese Unternehmen über langjährige intensive Erfahrungen im Auslandsgeschäft verfügen und eine bedeutende Wirtschaftskraft unseres Landes abbilden. Sie gelten zudem als repräsentativ für große Wirtschaftsunternehmen. Das Interesse an dieser Studie spiegelt sich im Rücklauf wider. Er betrug 93 %.

Die folgende Auswertung konzentriert sich auf einige wenige wesentliche Ergebnisse. Sie erfolgte unter Mitwirkung von Eva Müller und Prof. Dr. Löwenbein von der Fachhochschule Bonn Rhein Sieg und ist hypothesengesteuert.

### **1. Hypothese:**

---

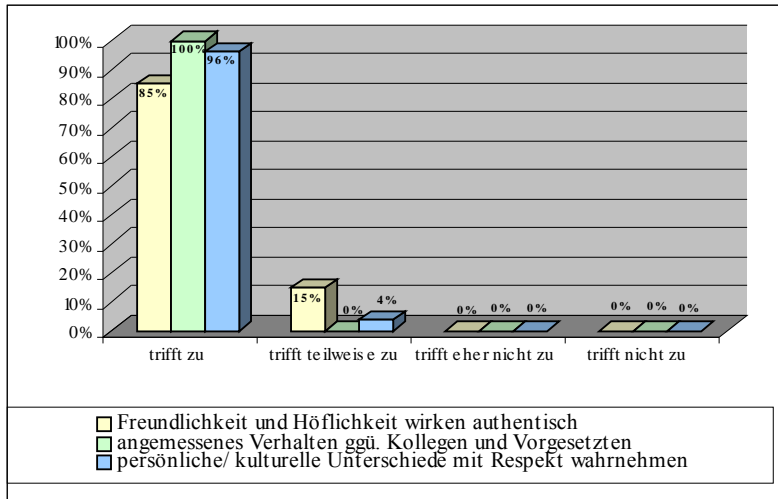
<sup>1</sup> Gabriele Schlegel ist Leiterin von Business Behaviour, Bonn ([www.business-behaviour.de](http://www.business-behaviour.de)), und Lehrbeauftragte an der FH-Bonn-Rhein-Sieg. Sie hat acht Jahre in Washington und drei Jahre in Singapur gelebt und hatte in dieser Zeit intensiven Kontakt zu deutschen und dort ansässigen Unternehmen. In diesen Jahren hatte Frau Schlegel die protokollarische Leitung von vielen offiziellen Veranstaltungen.

<sup>2</sup> Eva Müller ist Studentin der Betriebswirtschaft an der FH-Bonn-Rhein-Sieg

<sup>3</sup> Oded Löwenbein ist Professor für Betriebswirtschaft, insbesondere Quantitative Methoden und Dekan des Fachbereichs Wirtschaft an der FH-Bonn-Rhein-Sieg

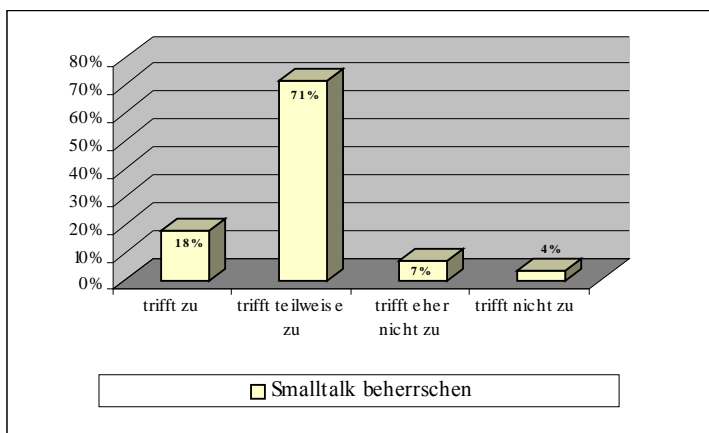
<sup>4</sup> Harald Meier, Herman Blom, (Hrsg.) 2002: Interkulturelles Management, Verlag Neue Wirtschaftsbriefe, ISBN: 3-482-53811-5

***Aus der Sicht der Unternehmen sind der respektvoller Umgang mit kulturellen Unterschieden ebenso wie korrektes Verhalten gegenüber Vorgesetzten und Kollegen, Freundlichkeit und Höflichkeit unbedingt geforderte Eigenschaften von Hochschulabsolventen.***



Alle Unternehmen messen dem respektvollen Wahrnehmen kultureller Unterschiede höchste Bedeutung bei. Eine derart hohe Zustimmung ergibt sich in der Studie lediglich für selbstverständliche Dinge, wie das angemessene Verhalten gegenüber Kollegen und Vorgesetzten sowie authentische Höflichkeit und Freundlichkeit. Eine Basis derartigen Verhaltens bildet der Respekt nicht nur vor Mitarbeitern und Kollegen. Von entscheidender Bedeutung ist der Respekt vor der eigenen Person und der Respekt vor dem eigenen Unternehmen. Mitarbeiter mit *authentischer* Höflichkeit, Freundlichkeit und interkultureller Sensibilität sind souverän und wirken dadurch kompetent und vertrauenswürdig. Sie haben Verständnis für andere und können aktiv zuhören; zwei wesentliche Regeln, um in interkulturellen Situationen Missverständnisse vorzubeugen oder sie zu mindern.<sup>5</sup>

## ***2. Hypothese: Die Bedeutung des Smalltalks wird von den Unternehmen unterschätzt.***



<sup>5</sup> Harald Meier, Herman Blom, (Hrsg.) 2002: Interkulturelles Management, Verlag Neue Wirtschaftsbriefe, ISBN: 3-482-53811-5

Lediglich jedes zehnte Unternehmen gibt der Fähigkeit von Hochschulabsolventen zum Smalltalk eine uneingeschränkte Bedeutung. In der gleichen Größenordnung liegt die Anzahl der Unternehmen, die diesem Bereich keine oder nur eine geringe Bedeutung beimessen. Die überwiegende Mehrheit der Unternehmen stuft die Fähigkeit des Smalltalks nur mit „trifft teilweise zu“ ein.

Beim Thema Smalltalk stellt Gabriele Schlegel eine Abweichung Ihrer Erfahrungen zu den Einschätzungen der Unternehmen fest. Smalltalk-Kompetenz ist im Kundenkontakt und bei Verhandlungen wichtig. Sicherheit im Smalltalk signalisiert dem Gesprächspartner Souveränität.

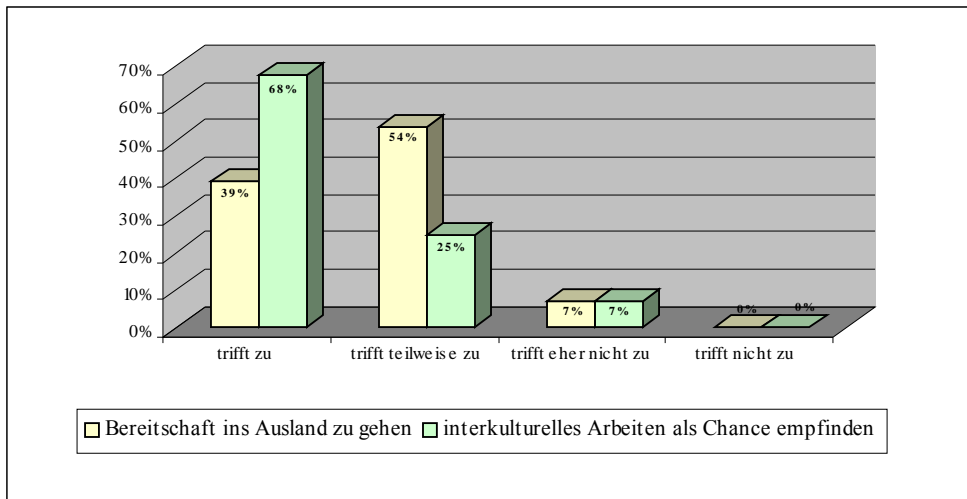
In vielen Kulturen ist Smalltalk ein selbstverständlicher Bestandteil der eigentlichen Geschäftsverhandlungen. Ihm sollte der nötige Raum gegeben werden. Ansonsten besteht die Gefahr bei unserem Gesprächspartner Unverständnis und Skepsis hervorzurufen. Bei Asiaten kann auf diese Weise der Geschäftserfolg in Frage gestellt werden bevor die eigentliche Geschäftsverhandlung beginnt.

Bezüglich der Bedeutung unterscheiden wir häufig zwischen Smalltalk und eigentlicher Geschäftsverhandlung. Bei Asiaten und Amerikaner gibt es diese deutliche Unterscheidung nicht. Wir bevorzugen direkt auf den Kern der Verhandlung zuzusteuern. Dies wird von uns als „professionell“ empfunden. Dabei übersehen wir die Gefahr, bei unserem ausländischen Gesprächspartner den Eindruck zu erwecken, „mit der Tür ins Haus zu fallen.“

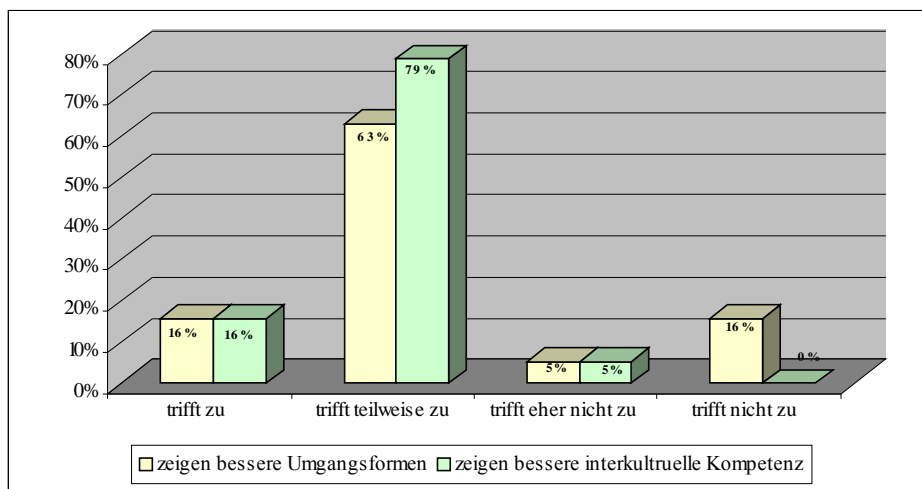
Gabriele Schlegel: „Meiner Erfahrung nach, haben eine nicht zu unterschätzende Zahl unserer Geschäftsleute große Hemmungen Smalltalk zu führen. Sie meiden große Veranstaltungen. Dadurch gehen Chancen verloren, auf unterschiedlichen Hierarchieebenen Kontakte zu knüpfen. Diese Kontakte auf der gesellschaftlichen Ebene sind im nationalen und internationalen Geschäft wichtig.“

Ist uns die Bedeutung von Smalltalk bekannt, dann sind die potentiellen Risiken leicht auszuschalten. Smalltalk-Fähigkeiten sind einfach zu erlernen. Sie sollten zum Anforderungsprofil eines guten Mitarbeiters gehören.

### **3. Hypothese: *In den Unternehmen hat internationale Teamfähigkeit eine höhere Priorität als die Bereitschaft eines Hochschulabsolventen, ins Ausland zu gehen.***



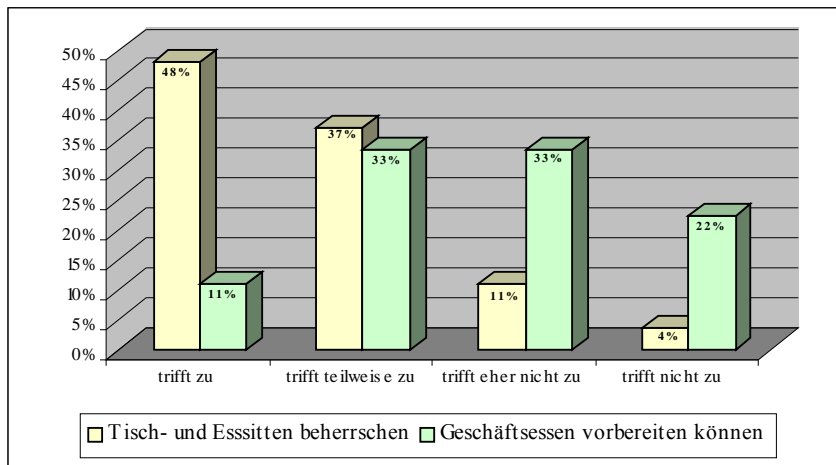
Für mehr als zwei Drittel der Unternehmen ist die Bereitschaft, in einem internationalen Team zu arbeiten, eine uneingeschränkt geforderte Eigenschaft. Etwas weniger erwartet wird die Bereitschaft der Hochschulabsolventen, ins Ausland zu gehen. Der Schwerpunkt der Antworten liegt hier bei „trifft teilweise zu“. Damit korrespondiert, dass lediglich die Hälfte der Unternehmen internationale Erfahrungen der Hochschulabsolventen als uneingeschränktes Einstellungskriterium werten.



Betrachten wir, was Hochschulabsolventen aus Sicht der Unternehmen mitbringen, dann sagen vier von fünf Firmen, dass bisherige Bewerber nur zum Teil die notwendige interkulturelle Kompetenz aufweisen. Bei den Umgangsformen wird noch mehr Skepsis deutlich: Zwei von drei Unternehmen sprechen von teilweise vorhandenem guter Manieren. Jedes fünfte Unternehmen findet diese Eigenschaft bei Hochschulabsolventen (eher) nicht vor.

Gabriele Schlegel: „Durch unser Äußeres und sichere Umgangsformen können wir die bestmögliche Grundlage für eine gute zwischenmenschliche Atmosphäre legen. Die Kombination von gesellschaftlicher Sicherheit und der Sensibilität für unterschiedliche Kulturen sollte glaubwürdig vorhanden sein.“

**4. Hypothese: Am wenigsten Wert legen die Unternehmen auf Tisch- und Esssitten und die Fähigkeit Geschäftsessen- und Veranstaltungen vorbereiten zu können.**



Unsicherheiten im Bereich der Esskultur sind häufiger vertreten als zu erwarten ist. Sie stellen für den Betroffenen in der Regel eine Belastung dar. Für den Gesprächspartner wirkt der Betroffene unsicher; eine Situation, die bei Geschäftsverhandlungen besser nicht aufkommen sollte. Sich im Vorfeld mit den eigenen Tischmanieren und denen anderer Kulturen auseinander zu setzen, gewährleistet Unsicherheit zu reduzieren. Ich weiß, was mich erwartet und was von mir erwartet wird.

Die Organisation von Geschäftsessen ist *ein bedeutender* Erfolgsfaktor bei Vertragsverhandlungen. Gabriele Schlegel hat die Erfahrung gemacht, dass Gäste nach einem Blick auf die Sitzordnung kommentarlos das Haus verlassen haben; diejenigen, die nicht gehen, werden den Fauxpas auch nicht vergessen.

Bei großen Veranstaltungen wird der Firmenrepräsentant nach der Wichtigkeit des Unternehmens gesetzt. Dabei handelt es sich um eine nationale und internationale Regel. Allen Anwesenden wird ein schneller Überblick über die Bedeutung der anwesenden Unternehmen gewährt. Eine Sitzordnung, die der beruflichen Rangordnung entspricht und eine Menüauswahl, die Rücksicht auf eventuelle religiöse Vorgaben nimmt, bieten in Kombination mit sicheren Umgangsformen während des Essens eine Grundlage für die optimale Entwicklung von erfolgreichen Gesprächen.

**5. Hypothese: Es besteht Handlungsbedarf auf Seiten der Hochschulen.**

Keine Hochschule sollte ausschließlich fachliche und methodische Kompetenzen vermitteln. Soziale Kompetenzen mit interkulturellem Bezug zu vermitteln, sollte selbstverständlicher Bestandteil der Ausbildung sein.

Professor Löwenbein: "Der Fachbereich Wirtschaft der FH Bonn Rhein Sieg sieht sich angesichts der Ergebnisse der Studie in seinem interkulturellen Angebot bestätigt: In diesem Jahr haben KollegenInnen gemeinsam einen Sammelband zum internationalen Management

(Meier, Roehr) veröffentlicht<sup>6</sup>, in dem die interkulturellen Aspekte aus der Sicht der einzelnen betriebswirtschaftlichen Fachdisziplinen beleuchtet werden.

Der Fachbereich organisiert ein jährliches Austauschprogramm mit amerikanischen Studierenden der Coastal Carolina University, Conway. Bereits zum vierten Male werden im Mai und August 10 amerikanische und 10 deutsche Studierende drei Wochen gemeinsam englischsprachige Veranstaltungen in Rheinbach und Conway besuchen. Durch Gruppenarbeit erleben Studierende aus beiden Ländern die unterschiedliche Herangehensweise der beiden Kulturen und lernen die unterschiedlichen Lösungsstrukturen schätzen. Mit der Erfahrung steigt der gegenseitige Respekt. Die Studierenden gewinnen an Authentizität. Es findet ein intensives voneinander Lernen statt.

Wir stimmen mit Derek Bok, dem langjährigen Präsidenten der Harvard University überein, wenn er sagt: „Wir glauben, dass sich Studenten gegenseitig erziehen und bilden, was mindestens genauso wichtig ist wie die Erziehung durch Professoren und Bücher.“<sup>7</sup>

Die erfolgreiche interkulturelle Interaktion auf dem Campus wird erstmals in diesem Jahr auf die Unternehmensebene erweitert: Am deutschen und amerikanischen Standort der Firma Hennecke, einer Tochter der Bayer AG, werden Studierende beider Hochschulen gemeinsam ein Praktikum absolvieren und eine Abschlussarbeit schreiben.

Unser Ziel ist es, Studierende für andere Kulturen zu sensibilisieren und ihnen Erfahrungen auf diesem Gebiet zu vermitteln. Über andere Kulturen zu *sprechen* erscheint uns nicht ausreichend.

Zusammenfassend können wir feststellen, dass der respektvolle Umgang mit kulturellen Unterschieden in seiner Bedeutung von den im Deutschen Aktienindex gelisteten Unternehmen wahrgenommen wird. Gleiches gilt für die Notwendigkeit der korrekten Umgangsformen. Handlungsbedarf auf Unternehmensseite gibt es noch in dem Bereich von Smalltalk, Tisch- und Esssitten und der Fähigkeit Geschäftsessen vorzubereiten. Auf Hochschuleseite besteht Handlungsbedarf bei der Vermittlung interkultureller Erfahrungen. Es ist zu wünschen, dass die Beteiligten sich zusammenfinden, um gemeinsam ein entsprechendes Angebot zur Business-Etikette zu erarbeiten. Den Lernprozess auf den Zeitpunkt des ersten Zusammentreffens mit ausländischen Geschäftspartnern zu verlegen, ist fahrlässig. Man darf nicht warten bis Misserfolge im Aufbau des internationalen Netzwerks spürbar werden, sondern muss im Vorfeld auf diesem Gebiet aktiv werden.

---

<sup>6</sup> Harald Meier, Sigmar Roehr, (Hrsg.) 2004: Einführung in das internationale Management, Verlag Neue Wirtschaftsbriefe, ISBN: 3482520518

<sup>7</sup> Derek Bok 2004: Forschung, Fleiß und Football, in Wissen 08: Menschen, März 2004. S. 116-121