© RM Rudolf Müller Medien GmbH & Co. KG, Köln 2026. Jede Vervielfältigung und Verbreitung ohne Zustimmung des Verlags ist unzulässig.



Bildquelle: Pixabay

Viele Unternehmen der Baustoffbranche arbeiten heute mit Teams, die unterschiedlich geprägt sind – sprachlich, kulturell und hinsichtlich ihrer Erwartungen an Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit.

Interkulturelles Management beginnt nicht im Ausland

Erfolgreiche Führung Kulturelle Vielfalt ist längst Alltag in deutschen Baustoffunternehmen. Der Beitrag zeigt, warum Missverständnisse häufig nicht aus fehlender Motivation entstehen, sondern aus unterschiedlichen Erwartungen an Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit. Leser erfahren, wie sie kulturelle Unterschiede erkennen, besser einordnen und produktiv für Leistung, Bindung und Sicherheit nutzen.

Christina Röttgers, Dr. Jörg Schwall

Im ersten Teil unseres Beitrags zum interkulturellen Management haben wir uns mit internationalen Märkten, unterschiedlichen Kulturen im Ausland und deren Einfluss auf Führung, Kommunikation und Verhandlungen beschäftigt (BaustoffMarkt-Ausgabe 1/2025). Doch interkulturelle Kompetenz wird für Baustoffhandel und Bauzulieferindustrie längst nicht mehr nur im Exportgeschäft relevant.

Die Zusammenarbeit von Menschen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen ist inzwischen Teil des Alltags in deutschen Werken, Niederlassungen, Logistikzentren und Vertriebsorganisationen geworden.

Ob Produktionsmitarbeiter, Berufskraftfahrer, Monteure, Fachkräfte in der Logistik oder internationale Führungskräfte: Viele Unter-

© RM Rudolf Müller Medien GmbH & Co. KG, Köln 2026. Jede Vervielfältigung und Verbreitung ohne Zustimmung des Verlags ist unzulässig.

nehmen der Baustoffbranche arbeiten heute mit Teams, die unterschiedlich geprägt sind – sprachlich, kulturell und hinsichtlich ihrer Erwartungen an Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit. Gerade in wirtschaftlich anspruchsvollen Zeiten zeigt sich dabei: Interkulturelle Unterschiede werden häufig nicht als solche erkannt. Stattdessen interpretieren Führungskräfte Verhalten vorschnell als mangelnde Motivation, fehlende Eigeninitiative oder geringe Verbindlichkeit. Die tatsächlichen Ursachen liegen jedoch oft deutlich tiefer. Wer diese Unterschiede nicht erkennt und aktiv managt, begünstigt Fluktuation, berichtet Christina Röttgers aus ihrer Arbeit als Beraterin und Coach für interkulturelle Kompetenz und Strategie.

Die damit verbundenen Kosten werden oft unterschätzt. So kann zum Beispiel die Reduktion der Fluktuation um nur einen Prozentpunkt in einem Unternehmen mit 1.000 Mitarbeitenden leicht eine Einsparung von 750.000 Euro bedeuten. Ein Prozentpunkt entspricht in diesem Beispiel zehn Mitarbeitenden. Bei angenommenen Wiederbesetzungskosten von durchschnittlich 75.000 Euro pro Person ergibt sich ein Einsparpotenzial von 750.000 Euro. Die durchschnittliche Fluktuationsrate in Deutschland liegt bei 18 bis 19 Prozent, wobei ein Teil davon als beeinflussbar angesehen wird, in kleineren Betrieben ist die Fluktuation etwas geringer.

Aus unserer Führungs- und Beratungspraxis wissen wir, wie stark kulturelle Unterschiede Einfluss auf Führung, Entscheidungsprozesse und Zusammenarbeit nehmen können und Missverständnisse oder mangelnde kulturelle Sensibilität Fluktuation begünstigen. Identische Aussagen oder Führungsansätze können in verschiedenen Kulturkreisen völlig unterschiedlich verstanden werden. Was in Deutschland als offen, effizient oder partizipativ gilt, wird andernorts teilweise als unklar, unsicher oder sogar schwach interpretiert. Solche interkulturellen Herausforderungen treten nicht mehr nur an internationalen Standorten auf, sondern mitten in deutschen Organisationen. Bei Tata Steel in Koblenz arbeiteten Mitarbeitende aus mehr als 18 Nationen zusammen. Dort wurde besonders deutlich: Wenn ein Unternehmen weiterentwickelt werden soll, reicht klassische Top-down-Kommunikation nicht aus. Entscheidend ist, dass Mitarbeitende verstehen, wohin sich das Unternehmen bewegt, warum Veränderungen notwendig sind und welche Rolle sie selbst dabei übernehmen.

Regelmäßige Sicherheitsrundgänge in der Produktion konnten dabei bewusst auch als Führungsinstrument genutzt werden. Mit einem überschaubaren Zeitaufwand von drei bis vier Stunden pro Monat entstand ein direkter Dialog mit den Teams der jeweiligen Schichten. Die Mitarbeitenden hatten Gelegenheit, Themen anzusprechen, Rückmeldungen zu geben und wahrgenommen zu werden. Auf dieser Basis ließ sich auch die eigene Führungsbotschaft deutlich wirksamer platzieren.

In einzelnen Situationen war es hilfreich, anerkannte Mitarbeitende einzubinden, die sprachlich oder kulturell vermitteln konnten. So wurden die Rundgänge nicht nur zu einem Instrument der Arbeitssicherheit, sondern auch zu einem wirksamen Hebel für Vertrauen, Orientierung und kulturell anschlussfähige Kommunikation.

Ein international erfahrener Personalleiter aus der Industrie, Thomas Valentin, schilderte uns dazu eine Situation, die auf den ersten Blick nach internationaler Konzernabstimmung klingt, tatsächlich

Was Fluktuation kosten kann

Beispielrechnung für ein Unternehmen mit 50.000 € Durchschnittseinkommen und 150 % Wiederbesetzungskosten

Anzahl Mitarbeitende	Durchschnitts-einkommen	Fluktuation	Kosten je Nachbesetzung	Jährliche Fluktuationskosten
100	50.000 €	5 %	75.000 €	375.000 €
500	50.000 €	10 %	75.000 €	3.750.000 €
1.000	50.000 €	10 %	75.000 €	7.500.000 €

Formel: Mitarbeitende × Fluktuationsrate × Durchschnittseinkommen × 150 % Wiederbesetzungskosten

Abb.: Beispielrechnung zur finanziellen Wirkung von Fluktuation. Die Werte dienen der Illustration und sollten unternehmensspezifisch angepasst werden. Hinweis: 150 % Wiederbesetzungskosten umfassen u. a. Suche, Auswahl, Einarbeitung, Produktivitätsverlust und Übergangsaufwand.

Bildquelle: Späth & Partners / Dr. Jörg Schwall

aber viel mit Führung in deutschen Betrieben zu tun hat. Im Rahmen der Einführung eines neuen Performance-Management-Systems arbeitete er mit einem Compensation-and-Benefits-Team der Konzernmutter im Ausland zusammen. Dort bestand die Erwartung, das neue Modell möglichst schnell umzusetzen. In Deutschland stieß dieser Ansatz jedoch zunächst auf Vorbehalte, weil den betroffenen Mitarbeitenden Transparenz, Einbindung und rechtliche Einordnung fehlten.

Genau solche Situationen erleben viele Unternehmen heute auch im Inland, wenn Mitarbeitende, Führungskräfte oder zentrale Funktionen aus unterschiedlichen kulturellen Prägungen heraus zusammenarbeiten. Die eine Seite erwartet schnelle Umsetzung und klare Entscheidung, die andere Seite benötigt Nachvollziehbarkeit, Beteiligung und Absicherung. Wird dieser Unterschied nicht erkannt, entsteht schnell der Eindruck von Widerstand, mangelnder Veränderungsbereitschaft oder fehlendem Verständnis.

Die eigentliche Herausforderung lag deshalb nicht in der fachlichen Lösung, sondern im Übersetzen unterschiedlicher Erwartungen. Während das Compensation-and-Benefits-Team der Konzernmutter Geschwindigkeit und Umsetzung priorisierte, legten die deutschen Kolleginnen und Kollegen größeren Wert auf Transparenz, Partizipation und rechtliche Sicherheit. Thomas Valentin nahm daraus mit, dass interkulturelle Führung vor allem bedeutet, Erwartungen und Beweggründe aktiv zu hinterfragen, auszusprechen und für beide Seiten verständlich zu machen.

Seine wichtigste Erkenntnis: Nur wer sich wirklich verstanden fühlt, ist auch offen für die Argumente der Gegenseite. Der Versuch, Interessen allein über Druck durchzusetzen, erzeugt dagegen Blockadehaltungen, belastet Beziehungen und verzögert echte Fortschritte. Genau darin liegt ein zentraler Punkt interkulturellen Agierens in deutschen Unternehmen: Unterschiede zunächst verstehen zu wollen, bevor man sie bewertet.

Interkulturalität beginnt im Alltag

Viele Führungskräfte verbinden interkulturelles Management noch immer primär mit internationalen Geschäftsreisen, Exportmärkten oder Verhandlungen im Ausland. Tatsächlich beginnt Interkulturalität heute jedoch häufig direkt im eigenen Unternehmen.

Die Baustoffbranche ist besonders gefordert, weil sie industrielle Produktion mit lokaler Baustellenrealität, internationale Lieferketten mit nationaler Regulierung und hohe Sicherheitsanforderungen mit gewachsenen Arbeitskulturen verbindet.

Dadurch entstehen interkulturelle Spannungen noch häufiger als in rein digitalen Branchen. Kulturelle Unterschiede treten im Alltag

© RM Rudolf Müller Medien GmbH & Co. KG, Köln 2026. Jede Vervielfältigung und Verbreitung ohne Zustimmung des Verlags ist unzulässig.

Bildquelle: Späth & Partners / Dr. Jörg Schwall

Orientierungshilfe für Führung in interkulturellen Teams

Nation / Kulturraum	Mögliche Erwartungstendenzen an Führung*	Worauf Führungskräfte achten sollten – wenn sie selber durch Führung in Deutschland geprägt sind
Polen	Verlässlichkeit, fachliche Kompetenz, Respekt vor Erfahrung	Konsequenz zeigen, Leistung anerkennen, klare Zuständigkeiten schaffen, vor die Mitarbeitenden stellen
Rumänien	Persönlicher Kontakt, Orientierung, Zugehörigkeit, Verantwortung übernehmen	Beziehung aktiv aufbauen, Erwartungen konkret formulieren, Ausführung kontrollieren
Ukraine	Sicherheit, Stabilität, direkte Führung in unsicheren Situationen, streng aber gerecht	Klare Kommunikation, Verlässlichkeit und Perspektive vermitteln, Kontrolle
Syrien / arabischer Kulturraum	Hoher Stellenwert von Respekt, Hierarchie und persönlicher Beziehung	Wertschätzung sichtbar zeigen, Vertrauen über persönliche Gespräche aufbauen, eigenen Status kennen und bewusst einsetzen
Indien	Starke Orientierung an Hierarchie und Status, gleichzeitig hohe Anpassungsfähigkeit	Ziele klar formulieren, Verantwortung schrittweise übertragen, durch Kontrolle Prioritäten setzen
China	Harmonie, indirekte Kommunikation, Gesichtsverlust vermeiden	Kritik vorsichtig formulieren, öffentliche Konfrontation vermeiden. Besondere Aufmerksamkeit auf sehr vorsichtige Andeutungen, Auslassungen und indirekte Hinweise legen, insbesondere bei Fehlern und Problemen.
Italien	Persönliche Beziehung und situative Flexibilität wichtig	Kommunikation persönlicher gestalten, Raum für Austausch schaffen
Niederlande	Sehr direkte Kommunikation, Umgang sehr auf Augenhöhe	Diskussion zulassen, Entscheidungen sachlich begründen und nicht unvorbereitet verkünden
Deutschland	Transparenz, Mitbestimmung, klare Prozesse und Planung	Veränderungen nachvollziehbar erklären und einordnen, Mitarbeitende früh einbinden, durch Information Sicherheit geben

Abb.: Interkulturelle Unterschiede zeigen sich häufig in Fachthemen wie Bauvorschriften, aber ihr Einfluss auf Erwartungen an Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit wird immer noch unterschätzt.

WICHTIG: Diese Übersicht dient ausschließlich als Reflexions- und Gesprächshilfe.
Sie beschreibt mögliche kulturelle Tendenzen und keine Eigenschaften einzelner Personen.
Die dargestellten Hinweise sind sehr allgemein und dienen ausschließlich der Illustration verschiedener Erwartungen an Führung. Für die Umsetzung bedarf es einer differenzierten Betrachtung der jeweiligen Personen, Teams und Situationen. Kulturelle Prägungen können sich zudem innerhalb eines Landes, einer Region oder sogar eines Unternehmens unterscheiden.

sehr sichtbar auf, sowohl auf Baustellen und in Werken als auch bei Behörden und in Lieferketten. Damit wird interkulturelle Führung zu einem operativen Wettbewerbsfaktor, nicht nur zu einem HR-Thema.

Christina Röttgers beobachtet in ihrer Arbeit mit internationalen Teams immer wieder potenzielle Konfliktfelder aufgrund kulturell bedingter unterschiedlicher Erwartungen. Besonders Unterschiede im Kommunikationsstil, im Umgang mit Hierarchien oder in der Bedeutung von Gruppenzugehörigkeit im Gegensatz zu individualistischem Verhalten werden häufig unterschätzt.

Während in Deutschland oft eine direkte Kommunikation bevorzugt wird, achten andere Kulturen deutlich stärker auf Harmonie, Beziehung und indirekte Formulierungen (zum Beispiel Rumänien, Ukraine, Syrien, Indien, China). Kritik wird dort häufig vorsichtiger oder gar nicht offen ausgesprochen. Führungskräfte, die diese Unterschiede nicht kennen, interpretieren das Verhalten schnell falsch. Gerade in Lager, Disposition, Montage und Produktion entscheidet diese Übersetzungsleistung oft darüber, ob Anweisungen verstanden, Rückmeldungen gegeben und Fehler frühzeitig erkannt werden.

In Produktion, Logistik und Montage werden die Unterschiede spürbar, wenn Menschen mit sehr unterschiedlichen Vorstellungen von Hierarchie, Eigenverantwortung, Kommunikation, Zeitverständnis oder dem Umgang mit Konflikten zusammenarbeiten. Was in Deutschland als konstruktiver Dialog verstanden wird, kann in anderen Kulturkreisen schnell als Kritik, Rechthaberei oder Gesichtsverlust wahrgenommen werden. Gleichzeitig interpretieren deutsche Führungskräfte Zurückhaltung oder fehlende Rückfragen unter Umständen als Desinteresse oder mangelnde Initiative und erkennen Schwierigkeiten dadurch erst mit einiger Verzögerung. Das ist häufig der Fall in der Zusammenarbeit mit Menschen aus Gesellschaften mit einer höheren Machtdistanz wie Polen, Rumänien, Ukraine, Syrien, Indien, China.

Gerade im Baustoffumfeld mit seinen hohen Anforderungen an Sicherheit, Verlässlichkeit und operative Abstimmung können daraus erhebliche Spannungen entstehen, etwa bei Arbeitssicherheit, Qualitätsstandards oder Terminverbindlichkeit. Wenn Erwartungen nicht bekannt sind oder nicht offen besprochen werden, bleiben sicherheitsrelevante Hinweise häufig unausgesprochen oder werden zu spät erkannt.

Sicherheitsrelevantes Wissen durch kulturelle Kompetenz

In Anlehnung an die Kulturdimensionen nach Hofstede lässt sich beobachten, dass in Kulturen mit höherer Machtdistanz Hierarchien, Status und Privilegien stärker akzeptiert werden. Daraus kann die Wahrscheinlichkeit steigen, dass Vorgesetzten seltener widersprochen wird und auch fehlerhafte Anweisungen eher hingenommen werden. Warnungen werden gegenüber Vorgesetzten dann häufiger indirekt formuliert. Wenn zum Beispiel ein Maschinenführer bemerkt, dass die Schutzeinrichtung an einer Mischanlage nicht funktioniert, der Schichtleiter ihn jedoch anweist, die Produktion fortzusetzen, um den Produktionsplan einzuhalten, kann in einem Umfeld mit höherer Machtdistanz die Wahrscheinlichkeit steigen, dass der Mitarbeiter die Entscheidung akzeptiert und weiterarbeitet, obwohl er die Gefahr kennt. Die Bereitschaft, eine Stop-Work-Authority zu nutzen, kann dadurch geringer ausfallen.

In einem anderen Beispiel verzichtet ein Mitarbeiter darauf, seinen Teamkollegen, der eine Sicherheitsvorschrift regelmäßig missachtet, anzusprechen oder zu melden, um das Teamklima nicht zu belasten. Eine solche Situation kann umso eher entstehen, je stärker Mitarbeitende von gruppenorientierten Normen geprägt sind. Dort stehen Harmonie und gute Beziehungen innerhalb der Gruppe häufig stärker im Vordergrund und sollen nicht durch Kritik gefährdet werden. In stärker individualistisch geprägten Kontexten (zum Beispiel in den Niederlanden) kann hingegen eher die Gefahr bestehen, dass Mitarbeitende eigenständige Entscheidungen treffen, die von den vorgegebenen Richtlinien abweichen. Wer hält sich auf dem Werksgelände schon gerne ständig am Handlauf der Treppe fest?

Auch das Thema Unsicherheitsvermeidung spielt eine wichtige Rolle. Während deutsche Organisationen häufig stark regel-, sicherheits- und prozessorientiert arbeiten, gehen andere Kulturen flexibler mit Unsicherheit oder kurzfristigen Veränderungen um (zum Beispiel Indien, Chia, Niederlande). Beide Ausprägungen, sowohl Kulturen mit höherer Unsicherheitsvermeidung als auch Kulturen mit niedrigerer, bieten dabei Vor- und Nachteile wie Regeltreue gegenüber Flexibilität. Das kann in der Praxis sowohl hilfreich sein als auch Konflikte erzeugen.

Sicherheitstrainings sollten folglich darauf achten, dass Mitarbeitende auch unter Berücksichtigung ihrer kulturellen Hintergründe geschult werden. Es sind unterschiedliche Begründungen und Strukturen notwendig, um Mitarbeitende zu überzeugen, Gefahren zuverlässig zu melden und unsichere Anweisungen zu hinterfragen. In kollektivistischen Kulturen sollten zum Beispiel Sicherheitsrichtlinien als Maßnahmen zum Schutz der Gruppe, nicht nur des Einzel-

© RM Rudolf Müller Medien GmbH & Co. KG, Köln 2026. Jede Vervielfältigung und Verbreitung ohne Zustimmung des Verlags ist unzulässig.

nen, verständlich gemacht werden. Dies sind nur einige Beispiele für den Einfluss von Kultur auf die Sicherheit im Baustoffgewerbe.

Führungskräfte werden selten auf kulturell bedingte Unterschiede vorbereitet

Viele Werkleiter, Niederlassungsleiter oder Produktionsverantwortliche verfügen über enorme fachliche Erfahrung. Interkulturelle Führung war jedoch in den wenigsten beruflichen Laufbahnen ein Bestandteil der Ausbildung.
Hinzu kommt: Viele Führungskräfte verfolgen verständlicherweise den Ansatz, alle Mitarbeitenden gleich behandeln zu wollen. Gleichbehandlung ist wichtig, ersetzt aber nicht die situationsgerechte Führung. Fairness entsteht nicht immer durch identische Kommunikation, sondern durch vergleichbar klare Orientierung. Während man sich im Umgang mit Kunden selbstverständlich auf deren Bedürfnisse einstellt, wird eine solche Flexibilität gegenüber Mitarbeitenden immer noch infrage gestellt.
Menschen aus unterschiedlichen Kulturkreisen benötigen teilweise unterschiedliche Kommunikations- und Führungsansätze, um Sicherheit, Orientierung und Vertrauen aufzubauen. Manche Teams erwarten klare Vorgaben und direkte Führung. Andere wünschen sich stärkere Beteiligung und Eigenverantwortung. Beides pauschal gleich zu behandeln, begrenzt das eigentliche Potenzial der verschiedenen Gruppen. Die Managementforscherin Nancy J. Adler weist darauf hin, dass multikulturelle Teams kreativer und innovativer sind als monokulturelle Teams, allerdings nur, wenn ihre Vielfalt anerkannt und professionell gemanagt wird.

Interkulturelle Kompetenz ist kein Soft-Thema

In vielen Unternehmen wird interkulturelle Kompetenz noch immer unterschätzt oder als „weiches" Thema betrachtet. Tatsächlich beeinflusst sie jedoch unmittelbar Produktivität, Zusammenarbeit, Mitarbeiterbindung und Führungseffektivität.
Gerade in Transformationsphasen oder bei angespannten Märkten entscheidet die Qualität der Zusammenarbeit häufig darüber, wie schnell Unternehmen handlungsfähig bleiben. Das gilt besonders für Baustoffhandel und Industrie, wo operative Abläufe eng miteinander verzahnt sind und Missverständnisse direkte Auswirkungen auf Qualität, Termine oder Sicherheit haben können.
Interkulturelle Kompetenz bedeutet dabei nicht, jede kulturelle Besonderheit detailliert kennen zu müssen. Entscheidend ist vielmehr die Fähigkeit, Unterschiede wahrzunehmen, richtig einzuordnen und konstruktiv damit umzugehen. Die Wahrnehmung zu trainieren ist vergleichbar mit dem Erlernen einer neuen Sprache. So wie jede Sprache ihre eigene Grammatik hat, hat jede Kultur ihre eigenen Regeln, die meistens nicht offensichtlich sind.

Die Rolle der Führungskraft verändert sich

Führungskräfte sollten daher diese unsichtbaren Regeln lernen, um Verhalten nicht vorschnell zu interpretieren. Denn wer ausschließlich aus der eigenen kulturellen Perspektive bewertet, läuft Gefahr, Motivation, Loyalität oder Engagement falsch einzuschätzen.
Führungskräfte werden also zunehmend zu kulturellen Übersetzern innerhalb ihrer Organisationen. Ihre Aufgabe besteht nicht nur darin, Ziele vorzugeben oder Prozesse zu steuern. Sie müssen Erwartungen erklären, Missverständnisse erkennen, Orientierung schaffen und motivieren.
Dabei hilft häufig bereits ein Perspektivwechsel: Nicht sofort bewerten, sondern zunächst verstehen wollen.
Gerade deutsche Unternehmen profitieren traditionell stark von Struktur, Verlässlichkeit und hoher Prozessqualität. Kulturelle Integration entsteht jedoch nicht allein durch Regeln oder Organigramme. Sie entsteht vor allem durch Kommunikation, Respekt, gegenseitiges Lernen voneinander und übereinander und nachvollziehbare Führung.
Unternehmen, denen dies gelingt, schaffen häufig nicht nur ein besseres Betriebsklima und reduzieren Konflikte im Alltag. Sie können Produktivität, Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeiterbindung messbar verbessern.

Fazit

Interkulturelles Management ist längst kein Randthema internationaler Konzerne mehr. Es gehört heute, bewusst oder unbewusst, zum Führungsalltag vieler Baustoffunternehmen in Deutschland. Wer kulturelle Unterschiede ignoriert, riskiert Missverständnisse, Reibungsverluste und unnötige Konflikte. Wer sie versteht und konstruktiv nutzt, verbessert Leistungsfähigkeit, Zusammenarbeit, Mitarbeiterbindung und Führung nachhaltig. Gerade in einer Branche, die zunehmend unter Fachkräftemangel, Veränderungsdruck und internationalem Wettbewerb steht, kann interkulturelle Kompetenz zu einem echten Wettbewerbsfaktor werden. ■

Über die Autoren



Dr. Jörg Schwall ist Geschäftsführer der Späth & Partners GmbH & Co. KG, einer unabhängigen Personalberatung für Executive Search. Er unterstützt Unternehmen bei der Besetzung von Führungspositionen und in Fragen von Führung, Organisation und Managementdiagnostik. Zuvor war Dr. Schwall über 20 Jahre in Geschäftsführungs- und Führungsverantwortung in der Bauzulieferindustrie tätig. Dort leitete er unter anderem Villeroy & Boch Fliesen sowie Tata Steel Europe/Kalzip. Schon in seiner Dissertation beschäftigte er sich mit der Motivation von Führungskräften.



Christina Röttgers ist seit 2005 als Beraterin für kulturelle Kompetenz und interkulturelle Strategie tätig. Sie coacht und trainiert Managerinnen und Manager sowie internationale Teams in strategischen Fragen sowie kultureller Zusammenarbeit, Kommunikation, Relocation und Führung. Sie hat unter anderem einen der erfolgreichsten globalen Produktlaunches eines Pharmazieunternehmens bei der Einführung in Asien begleitet und in einem multinationalen Unternehmen eine interne Kommunikationsstrategie für Organisationen in 168 Ländern entwickelt. Sie hat mit Führungskräften aus mehr als 70 Ländern gearbeitet und war in 30 Ländern auf drei Kontinenten tätig.