

**Шуваева Ирина Николаевна,**

доцент кафедры иностранных языков ФГБОУ ВО «Новосибирский государственный университет экономики и управления», г. Новосибирск  
[inshuvaeva@gmail.com](mailto:inshuvaeva@gmail.com)



### **Особенности стажировки российских менеджеров на немецких предприятиях**

**Аннотация.** В статье рассматриваются особенности зарубежной стажировки российских менеджеров на предприятиях Германии в рамках президентской программы. Представлены цели, задачи и содержание программы стажировки, а также ее возможности для российских менеджеров. Стажировка российских менеджеров на немецких предприятиях – это не только получение информации, знаний, навыков и межкультурных управленческих компетенций, помогающих установить контакты с немецкими компаниями, но и серьезный межкультурный вызов. В статье описываются общепринятые нормы и корпоративные ценности немецких предприятий, правила их работы, некоторые принципы и тенденции в управлении, поведенческие стандарты немецких деловых людей. Приводятся советы стажерам, готовящимся пройти стажировку на немецких предприятиях, которые позволят им глубже вникнуть в суть общения и не теряться в нестандартных ситуациях.

**Ключевые слова:** президентская программа, стажировка, немецкие предприятия, стажер, деловые контакты, немецкий стиль делового общения.

**Раздел:** (01) отдельные вопросы сферы образования.

Процессы глобализации в современном мире привели к стремительному росту контактов между представителями различных культур. Многообразие ценностей и установок, с которыми мы сталкиваемся в глобальном мире, подходы к решению управленческих задач, стилей руководства, манеры общения восхищает, удивляет, обогащает всех, «кто играет на международном поле».

Германия стала первой из стран, оказавшей активную поддержку реализации Президентской программы подготовки управленческих кадров РФ. Программа нацелена на развитие экономического партнерства между российскими и немецкими компаниями. Она позволяет приобрести межкультурные управленческие компетенции, помогающие наладить сотрудничество с немецкими компаниями, напрямую ознакомиться с немецким оборудованием и технологиями, приобрести практический опыт ведения переговоров с потенциальным немецким партнером.

За прошедшие годы стажировку на лучших предприятиях этой страны прошли и десятки выпускников президентской программы Новосибирского государственного университета экономики и управления. Успешному проведению стажировок особенно способствовала качественная подготовка, которую участники проходят в рамках президентской программы. В Германию в результате приезжают высококвалифицированные молодые менеджеры, хорошо ориентирующиеся в вопросах управления российскими предприятиями. Многим из них удалось установить хорошие деловые контакты с немецкими предприятиями, открыть свой бизнес в Германии, добиться успеха. На ежегодных встречах, организуемых в рамках программы вот уже на протяжении 15 лет, они охотно делятся своими впечатлениями о стажировках на немецких предприятиях, о приобретенном опыте, дают полезные рекомендации.

Однако все выпускники единодушны в том, что им не сразу удалось установить контакт с немецкими коллегами, они испытывали некоторые трудности в понимании и принятии немецкого стиля делового общения.

За годы существования программы был накоплен бесценный опыт межкультурного взаимодействия двух деловых культур. Исследования немецких специалистов (А. Томас, С. Шролл-Махл, К. Рихтер, А. Кавальчук, В. Лысков-Штреве и др.), занятых в международных проектах с участием немцев, их наблюдения, связанные со стажировками российских менеджеров на немецких предприятиях, показывают, что именно культурно обусловленные различия могут как послужить толчком к возникновению положительных эффектов в совместном сотрудничестве, так и стать, при их незнании или недостаточном учете, причиной трудностей и конфликтов в отношениях с немецкими деловыми партнерами.

В рамках данной статьи хотелось бы остановиться на особенностях стажировки российских менеджеров на немецких предприятиях, программе обучения, задачах, которые им предстоит решить во время стажировки, а также на основных нормах и ценностях делового общения в Германии.

Предполагается, что, приезжая в Германию на стажировку, каждый стажер должен решить по меньшей мере одну из следующих задач:

- повышение личной профессиональной компетентности в области маркетинга, менеджмента, финансового менеджмента;
- модернизация российского предприятия для его более эффективной деятельности;
- установление прямых деловых контактов с потенциальным партнером в Германии.

Помимо этого у стажера есть и свои личные, вполне понятные интересы: знакомство с новой социальной и культурной средой, совершенствование своего владения немецким языком.

Что касается содержания самой программы обучения в Германии, то она включает в себя три модуля.

- Интерактивный тренинг в составе группы. Стажеры проходят обучение по межкультурному менеджменту с целью установления деловых контактов с немецкими предприятиями. Здесь их знакомят с тем, каким образом они могут установить контакты с потенциальными немецкими партнерами, провести переговоры, управлять международными проектами, подготовить презентацию предприятия и его продукции.

- Практика на предприятии. Стажерам предоставляется возможность познакомиться с культурой производства и управления в Германии, принять участие в различных проектах, в решении конкретных производственных задач, приобрести практические знания по менеджменту и по своей специальности.

- Установление прямых бизнес-контактов. Во время стажировки на предприятиях и при посещении выставок стажеры могут познакомиться лично с потенциальным партнером по бизнесу, представить ему свое предприятие и его продукцию, возможно, даже провести первые переговоры.

Стажировка в Германии для российских менеджеров – это не только серьезный межкультурный вызов, но и сознательное изменение своей роли. В России, у себя дома, с одной стороны, стажеры являются менеджерами, которые привыкли к повседневной ответственной работе, а за рубежом, с другой стороны, они стажеры, практиканты. В своей повседневной деятельности они индивидуумы, полномочные принимать решения, здесь они участники групповой программы, к которой должны приспособиться и в рамках которой должны действовать [1].

Поэтому предприятие ожидает от российского стажера, что он тоже будет принимать активное участие в его работе, если этого потребует производственная необходимость. Это зависит не столько от статуса стажера, сколько от каждодневной работы предприятия. В немецкой культуре, нацеленной на результат, стажеру необходимо сначала заслужить доверие и уважение своих немецких коллег [2]. Для этого ему следует заранее продумать, что он сможет предложить немецким предприятиям с учетом своей квалификации и языковой подготовки. Стажировка пройдет успешно в случае, если между предприятием и стажером будет найдено соотношение касательно вопроса «давать и получать».

В новой, незнакомой обстановке каждому стажеру приходится отвечать самому за себя и за принятые им решения. Ему могут предложить предприятие, которое еще ни разу не принимало у себя российских стажеров. Для сотрудников предприятия это тоже будет достаточно новая и нестандартная ситуация. Но оно решило принять у себя стажера и постарается выполнить взятые на себя обязательства по организации разноплановой и содержательной программы стажировки.

Поэтому стажеру следует взять за правило, если он даже чувствует себя не очень уверенно, открытый и приветливый стиль общения с немецкими коллегами [3].

Целеустремленность и дипломатичность – вот ключевые качества, необходимые для успешного пребывания в Германии.

Если возникают проблемные ситуации, то их лучше всего решать путем диалога. Это значит, что проблему нужно озвучить и дать ей свое объяснение. Диалог означает, что стажер не просто «сбрасывает», но и предлагает пути ее решения. Если, например, ему не подходит предприятие, то не следует говорить: «Меня не устраивает это предприятие, найдите мне что-то более подходящее». Лучше сказать так: «Я бы хотел посетить предприятие, специализирующееся, например, на книготорговле. У меня есть ряд вопросов, на которые я хотел бы получить ответ. Если такой возможности нет, то нельзя ли поговорить с другим предприятием, возможно, даже из другой сферы, которое имеет широкую сеть торговых агентов, мне было бы также интересно познакомиться с их опытом». Если что-то было непонятно по смыслу или с языковой точки зрения, то не нужно стесняться переспросить, попросить сформулировать по-иному. В условиях немецкой культуры переспрашивать совершенно корректно и допустимо [4]. Более того, тем самым стажер позиционирует себя как ответственного, серьезного и заинтересованного в общем деле бизнес-партнера.

Не следует избегать общения с немецким коллегой в случае возникновения с ним разногласий и даже конфликта. Отсутствие коммуникации в проблемной ситуации немецкие партнеры воспринимают очень болезненно. Основной упор стажеру следует делать на поиск решения, демонстрируя при этом свою повышенную мотивацию и интерес. Это поведение особенно уместно в том случае, если именно сам стажер виноват в сложившейся проблемной ситуации. При удачном разрешении проблемы не стоит ждать похвалы в свой адрес, так как, с немецкой точки зрения, виновник проблемы обязан приложить все усилия, чтобы устранить последствия своих ошибок.

Поэтому, чтобы предотвратить все недоразумения и неправильное понимание, стажер должен озвучивать все свои потребности, отношения и пожелания и делать это прямо и однозначно.

Немецкий стиль общения отличается прямой непосредственной коммуникацией: отсутствие подтекста, «подводного течения», «дипломатии», «двойного смысла», намеков и т. п. В бизнес-общении прямой стиль коммуникации предпочитается немецкой стороной потому, что он позволяет сразу перейти к делу, говорить по существу, эко-

номить время, без отклонений ведет к цели и предохраняет от недоразумений и недопонимания, то есть является, с немецкой точки зрения, профессиональным и деловым. Возможен он потому, что акцент в деловых отношениях ставится прежде всего на деле, а не на отношениях между бизнес-партнерами.

Что означает на практике прямой стиль коммуникации в Германии?

Что вам говорят, то примерно и думают. Не надо искать скрытый смысл в высказываниях немецкого партнера и читать между строк его письма. Точно так же относятся немцы к высказываниям и запросам своих партнеров. Иначе говоря, как спросишь, так тебе и ответят, а именно: прямо, четко, по существу и только на то, что явно и недвусмысленно было выражено словами.

Намеков в Германии не понимают. Прямо и открыто сказанное «нет» в немецких глазах вещь более приемлемая, чем «да», которое у многих иностранных партнеров нередко используется в значении «может быть», «наверное», «если получится» [5].

Итак, что следует из факта концентрации немцев на деле? Какие рекомендации можно дать стажерам, которые собираются установить деловые контакты с немецким предприятием?

Согласно исследованиям А. Кавальчук, сюда можно отнести следующее [6]:

1. При первой же встрече следует настроиться на подчеркнуто деловой стиль общения. Не нужно тратить время на долгий вступительный разговор (small talk): вполне достаточно обменяться несколькими вежливыми фразами для установления приятной атмосферы. Затем сразу можно приступить к сути дела. При этом следует избегать отвлечений от темы, перепрыгивания с пункта на пункт, а концентрировать свое внимание только на существенных аспектах. Именно так, с немецкой точки зрения, должен вести себя профессионал, знающий, что он хочет, ценящий свое и чужое время.

2. В аргументации следует опираться на факты, рациональные аргументы и цифры, быть логичным и рассудительным. Излишняя, с немецкой точки зрения, эмоциональность и сумбурность в изложении аргументов может вызвать у немецких партнеров сомнения в серьезности и компетентности собеседника.

3. Хорошее впечатление на немцев производит подготовленность к разговору – наличие всей необходимой информации (расчеты, выкладки, статистика, факты) в письменном/электронном виде, которую стажер может предоставить партнеру, если возникнет необходимость.

4. Стажеру следует заранее предусмотреть все возможные и даже маловероятные вопросы, продумать разные варианты развития событий и подготовиться к каждому из них. Именно такой подход для немцев является желанным, хотя и трудно достижимым идеалом.

5. Нужно быть готовым к тому, что в компании немецкого партнера стажера приветливо встретят, проводят к месту переговоров, предложат прохладительные напитки или чай/кофе. Но не следует надеяться, что уже после первой встречи его пригласят «посидеть вечером», поговорить по душам. Это маловероятно.

6. Стажеру не следует терзаться раздумьями, как корректно закончить телефонный разговор, если сказано всё, что должно быть сказанным. Можно сразу закончить разговор вежливой фразой типа «Спасибо. У меня всё. Если у Вас вопросов нет – до свидания!».

Исходя из такой центральной характеристики немецкой культуры, как «ориентация на дело», а также из таких особенностей немецкого стиля делового общения, как прямая непосредственная коммуникация, определенность и высокая степень структурированности, можно сделать вывод, какие требования немецкая деловая аудитория предъявляет к деловому выступлению или к бизнес-презентации.



Находясь в Германии, стажеру предстоит провести большую самостоятельную работу, немаловажную часть которой занимают различные презентации и выступления. Презентация стажером своего предприятия представляется необходимой и крайне важной с точки зрения выполнения поставленных задач и для налаживания прямого сотрудничества с немецкими предприятиями. Немецкие партнеры рассматривают презентацию как один из важных факторов профессиональной компетентности специалиста.

В Германии принято делать краткие (5–10 мин) и конкретные выступления. Формулировки должны быть точными, ясными, а используемые профессиональные термины – общепринятыми. Следует избегать общих рассуждений. Мы рекомендуем слушателям использовать в выступлении простые с точки зрения языка грамматические структуры и предложения, не использовать книжные слова и выражения. Следует помнить, что если докладчик делает свою речь слишком сложной в плане языка, то слушатели теряют нить выступления и пропускают важные пункты презентации [7].

В выступлениях и презентациях немецкая аудитория ценит целенаправленность, четкое логическое построение, наличие «красной нити». Презентации, подготовленные с учетом потребностей конкретной группы слушателей, содержащие всю основную информацию, необходимую для понимания вопроса, а также тщательная продуманность структуры презентации и соблюдение регламента – это то, что особенно ценится немецкой стороной. Благоприятное впечатление производит выступление, предполагающее свободную речь и активный контакт со слушателями. Специалист, который читает с листа или дословно воспроизводит содержание презентационных слайдов, производит на немецкого слушателя впечатление человека, не владеющего темой или не обладающего минимальными риторическими и ораторскими навыками.

Для немецкого слушателя очень важны умения слушать, вести диалог со слушателем, вовлекая его в процесс своей презентации. Немецкие докладчики нередко предлагают слушателям задавать вопросы по ходу выступления. Если такого предложения не поступило, ожидается, что слушатели дождутся конца выступления, не перебивая докладчика, и лишь потом зададут свои вопросы.

Немцы убеждены, что у человека, интересующегося темой, не может не быть вопросов. По тому, как и какие вопросы им задают, немцы судят об уровне профессионализма партнера. Ожидается, что профессионал говорит кратко, по существу, избегая долгих объяснений, ненужных подробностей, и всегда благодарит за вопрос или полученный ответ.

И в заключение хочется сказать следующее: если участники президентской программы едут на стажировку в Германию с целью установить деловые контакты с немцами, то очень важно осознавать, как тебя воспринимают окружающие. Для немцев играет очень большое значение первое впечатление, поэтому для достижения своих целей стажеру важно, чтобы его признали как надежного партнера, компетентного специалиста и успешного менеджера.

Успех не приходит сам по себе. Всё зависит лично от самого стажера, от того, насколько он сам может найти контакт с немецкими деловыми партнерами.

Как известно, хорошие идеи вряд ли смогут сами по себе дойти до нужного адресата. Сегодня, как никогда раньше, важно уметь представить свои предложения и достижения, убедить своего потенциального партнера в эффективности и взаимной выгоде будущего сотрудничества.

Поскольку у большинства стажеров нет достаточного личного опыта межкультурного общения, то при подготовке к поездке к этому следует подготовиться заранее еще в России.

## Ссылки на источники

1. Шуваева И. Н. Межкультурные особенности делового общения в Германии (из опыта работы по подготовке управленческих кадров РФ в рамках Президентской программы) // Межкультурная коммуникация: лингвистические аспекты: сб. ст. междунар. науч.-практ. конф. – Новосибирск: НГТУ, 2015. – С. 357.
2. Schroll-Machl S. Die Deutschen – Wir Deutsche. Fremdwahrnehmung und Selbstsicht im Berufsleben. – Vandenhoeck & Ruprecht, 2003. – S. 32–33.
3. Thomas A., Kammhuber St., Schroll-Machl S. Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 2: Länder, Kulturen und interkulturelle Berufstätigkeit. – Vandenhoeck & Ruprecht, 2003. – S. 107–108.
4. Шуваева И. Н. К вопросу о сближении двух деловых культур – российской и немецкой (из опыта работы по подготовке управленческих кадров РФ в рамках Президентской программы) // Материалы международной научно-практической конференции «Язык в образовательном пространстве неязыкового вуза: теория и практика»: сб. науч. ст. – Новосибирск: НГТУ, 2014. – С. 55.
5. Шуваева И. Н. Язык и культура. Русское и немецкое коммуникативное поведение в сравнении // Профессиональное лингвообразование: обучение иностранному языку в вузе и прикладная лингвистика: сб. науч. ст. по проблемам высш. школы. – Кемерово: ГУ КузГТУ, 2008. – С. 96.
6. Кавальчук А. Кросс-культурный менеджмент: как вести бизнес с немцами: пособие. – Deutsche Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (GIZ GmbH), 2012. – С. 24–25.
7. Шуваева И. Н. О роли мультимедийной презентации на занятиях по немецкому языку в вузе // Современные проблемы филологии и методики преподавания иностранных языков: материалы III Междунар. заоч. науч.-практ. конф. – Астрахань: АГУ, 2015. – С. 179–180.

**Irina Shuvaeva,**

Associate Professor, Foreign Languages Chair, Novosibirsk State University of Economics and Management, Novosibirsk

[inshuvaeva@gmail.com](mailto:inshuvaeva@gmail.com)

## Some features of Russian managers training at German enterprises

**Abstract.** This article discusses the specifics of foreign probation period for Russian managers at German enterprises within the framework of the Presidential Program. The goals, objectives and content of the training program and also its opportunities for Russian managers are presented. The training of Russian managers at German enterprises is not only connected with obtaining information, knowledge, skills and intercultural management competencies that help establish contacts with German companies, but also a serious intercultural challenge. The article describes the generally accepted norms and corporate values of German enterprises, the rules of their work and some principles and trends in management, the behavioral standards of German businessmen. The article gives an advice to trainees who are going to have training in German companies that will allow them to understand better the essence of communication and not to get embarrassed in unusual situations.

**Key words:** Presidential program, probation period, German enterprises, trainee, business contacts, German business communication style.

## References

1. Shuvaeva, I. N. (2015). "Mezhkul'turnye osobennosti delovogo obshheniya v Germanii (iz opyta raboty po podgotovke upravlencheskih kadrov RF v ramkah Prezidentskoj programmy)", *Mezhkul'turnaja kommunikacija: lingvisticheskie aspekty: sb. st. mezhdunar. nauch.-prakt. konf.*, NGTU, Novosibirsk, p. 357 (in German).
2. Schroll-Machl, S. (2003). *Die Deutschen – Wir Deutsche. Fremdwahrnehmung und Selbstsicht im Berufsleben*, Vandenhoeck & Ruprecht, S. 32–33 (in German).
3. Thomas, A., Kammhuber, St. & Schroll-Machl, S. (2003). *Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 2: Länder, Kulturen und interkulturelle Berufstätigkeit*, Vandenhoeck & Ruprecht, S. 107–108 (in Russian).
4. Shuvaeva, I. N. (2014). "K voprosu o sblizhenii dvuh delovyh kul'tur – rossijskoj i nemeckoj (iz opyta raboty po podgotovke upravlencheskih kadrov RF v ramkah Prezidentskoj programmy)", *Materialy mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii "Jazyk v obrazovatel'nom prostranstve nejazykovogo vuza: teorija i praktika"*: sb. nauch. st., NGTU, Novosibirsk, p. 55 (in Russian).
5. Shuvaeva, I. N. (2008). "Jazyk i kul'tura. Russkoe i nemeckoe kommunikativnoe povedenie v sravnenii", *Professional'noe lingvoobrazovanie: obuchenie inostrannomu jazyku v vuze i prikladnaja lingvistika: sb. nauch. st. po problemam vyssh. shkoly*, GU KuzGTU, Kemerovo, p. 96 (in Russian).
6. Kaval'chuk, A. (2012). *Kross-kul'turnyj menedzhment: kak vesti biznes s nemcami: posobie*, Deutsche Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (GIZ GmbH), pp. 24–25 (in Russian).

7. Shuvaeva, I. N. (2015). "O roli mul'timedijnoj prezentacii na zanjatijah po nemeckomu jazyku v vuze", *Sovremennye problemy filologii i metodiki prepodavanija inostrannyh jazykov: materialy III Mezhdunar. zaoch. nauch.-prakt. konf*, AGU, Astrahan', pp. 179–180 (in Russian).

**Рекомендовано к публикации:**

Утёмовым В. В., кандидатом педагогических наук;  
 Горевым П. М., кандидатом педагогических наук,  
 главным редактором журнала «Концепт»



[www.e-koncept.ru](http://www.e-koncept.ru)

|   |          |  |          |
|---|----------|--|----------|
| Поступила в редакцию<br><i>Received</i>                 | 28.07.17 | Получена положительная рецензия<br><i>Received a positive review</i> | 10.08.17 |
| Принята к публикации<br><i>Accepted for publication</i> | 10.08.17 | Опубликована<br><i>Published</i>                                     | 30.09.17 |

© Концепт, научно-методический электронный журнал, 2017

© Шуваева И. Н., 2017