



Führungskräfteentwicklung im Wandel: Management Development International

Wir unterstützen Firmen bei der Umsetzung ihrer Internationalisierungsstrategie, u.a. durch Changeberatung oder internationale Managementtrainings, bis hin zu Learning Journeys und Großgruppenveranstaltungen (z.B. als Change Kickoff) und möchten hier einen Überblick über die Bandbreite der systemischen Managemententwicklung im Kontext Internationalisierung geben.

Die Rahmung unseres Konzepts bildet das übergreifende Thema „Internationalisierungskompetenz“, das wir vorab darstellen möchten.

Was ist Internationalisierungskompetenz?

Die Geschäftstätigkeit vieler Konzerne und Unternehmen hat sich in den letzten 10 Jahre drastischer erweitert: durch die Globalisierung werden neue Märkte erschlossen, Produktion ins Ausland verlagert oder Kooperationen und Joint Ventures mit internationalen Partnern gegründet. Viele Firmen reagieren darauf mit Beratungen und Schulungen einzelner Mitarbeitergruppen (z.B. Englischkurse, Schulung der Rechtsabteilung in Chinesischem Recht, etc.).

Aus unserer Sicht ist es jedoch wichtig, umfassend zu prüfen, und wie weit die Organisation bereit dafür ist und gegebenenfalls **Internationalisierungskompetenz** aufzubauen.

- Internationalisierungskompetenz ist die „organisational readiness“ eines Unternehmens zur Internationalisierung, man könnte sie auch Internationalisierungsfähigkeit nennen.
- Sie stellt die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens bei internationalem Wachstum sicher.
- Internationalisierungskompetenz hat 2 Dimensionen, die parallel zu entwickeln sind: organisationale Kompetenz und personale Kompetenz.

Organisationale Kompetenz

Organisationale Kompetenz beinhaltet die übergreifende Fragestellung: Was muss eine Organisation lernen, um der mit der Internationalisierung einhergehenden Komplexität zu begegnen? Hier geht es um folgende Themen:

- **Widersprüchliche Organisationslogiken verstehen und gestalten:** inhärente Spannungsdimensionen der Organisation und damit verbundene Paradoxien und Zielkonflikte (z.B. dezentrale versus zentrale Organisation, Kontrolle versus Eigenverantwortung, Flexibilität versus Synergie, Linie versus Matrix, Zentralfunktionen versus operative Funktionen, Pionierbereiche versus ausdifferenzierte Units) werden gerade in internationalen Kooperationen sehr brennend. Die Entscheidung für bestimmte Logiken im Rahmen der Internationalisierung beeinflusst sehr stark die Dynamiken in der Zusammenarbeit. Wichtig hierbei ist es, das Spannungsfeld nicht vorschnell nach einer Seite hin aufzulösen, sondern als Management Board die Spannung in guter Balance zu halten. Um diese inhärenten Zielkonflikte bearbeiten und managen zu können, muss der Internationalisierungsprozess von passenden Führungsmodellen flankiert werden.
- **Die Anpassung und Entwicklung der Aufbau- und Ablauforganisation:** Hier geht es darum, Strukturen und Prozesse der Strategie anzupassen. Insbesondere wenn die Internationalisierung mit Mergern verbunden ist, gilt es, verschiedene Systeme (z.B. Logistikprozesse, EDV, Personal, Steuerungssysteme wie KPIs etc.) neu zu denken und zunächst einmal prinzipiell zu entscheiden, ob der Internationalisierungsprozess eher zentral oder dezentral aufgestellt ist und wie sich das auf die Kultur auswirkt. Häufig werden in internationalen Kontexten in der Struktur liegende Spannungsfelder und Widersprüche auf die kulturelle Ebene projiziert: z.B. „das ist typisch deutsche Pedanterie“ vs. „typisch italienische Improvisation“. Dann geht es darum, zugrundeliegende Organisationskonflikte



so anzupacken, dass Identität, Zusammenarbeit, Leistungsverhalten und andere kulturelle Merkmale positiv gefördert werden können.

- **Umgang mit Macht und Machtsymboliken:** Gerade in Internationalisierungsprozessen durch Zukäufe, Merger und Joint Ventures spielen Machtsymboliken eine entscheidende Rolle für deren langfristigen Erfolg. Die zentrale Frage ist hier oft: Wer wurde von wem gekauft? Wer setzt sich wie durch? Selten gelingt ein sog. „Merger of equals“ und entscheidend ist es, wie ein konstruktiver Umgang mit Machtdisbalancen gelingt. Oft spielen für die kulturelle Ebene nachhaltig Fragen der Machtsymbolik eine Rolle. So wird z.B. die Entscheidung, den Namen oder das Logo des „mächtigen“ Unternehmens zu übernehmen, noch jahrelang von den Mitarbeitern betrauert.

Reflexion: Überlegen Sie für Ihr Unternehmen in Bezug auf seine Internationalisierung: Welche Internationalisierungsstrategie ist vorherrschend (Global oder Lokal)? Welche Organisationskonflikte beeinflussen die Kultur und sind zu bearbeiten? Welche kulturell wirksamen Machtsymbole sind erkennbar?

Personale Kompetenz

Ergänzt werden muss die Entwicklung organisationaler Kompetenz durch drei Kernthemen der personalen Kompetenz:

- **Adäquater Umgang mit Sprachunterschieden:** Hier geht es darum, typische Phänomene bei der Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Sprachen bzw. in englisch bei Nichtmuttersprachlern zu erkennen und aufzufangen, das geht vom falschen Wortgebrauch, über fehlende Nuancierungen (z.B. zu direkt wirkende Sprache der Deutschen in emails), Themenvermeidungen wegen mangelndem Wortschatz oder Geschwindigkeit bis hin zu falschen Kompetenzzuschreibungen entlang der Sprache (wer die Sprache gut beherrscht, wird automatisch als kompetenter angesehen. Letztlich erzeugt auch die vorherrschende Firmensprache Machtdisbalancen in Meetings und Verhandlungen).
- **Mobilität, virtuelles Arbeiten und remote Management meistern:** Die Internationalisierung erfordert einerseits eine hohe internationale Mobilität, um die Probleme vor Ort zu bewältigen und Führungskommunikation zu intensivieren. Andererseits erzeugt die hohe Mobilität aber auch spezifische Belastungen und Spannungsfelder (z.B. eine erhöhte Stress/Burnoutgefahr bei häufigen internationalen Reisen durch Klima, Essens- und Zeitzonunterschiede und die Beeinträchtigung des sozialen und familiären Lebens). Internationale Kooperationen arbeiten daher oft virtuell z.B. via Telefon, Videokonferenzen oder Email. Hierdurch wiederum erhöht sich durch einen geringeren Vertrautheitsgrad und Kommunikationsdichte das Risiko von Missverständnisse und Kommunikationsstörungen. Kommunikationsdistanz reduziert vor allem sog. „Kontextinformationen“ (Beziehungsebene, Bedeutung symbolischer Gesten etc.), die wichtig sind für eine reibungslose Kommunikation.
- **Interkulturelle Kompetenz entwickeln:** Interkulturelle Kompetenz ist oft das Schlagwort, auf das Internationalisierungsthemen reduziert werden. Wir führen es hier bewusst an letzter Stelle auf, nicht um seinen Stellenwert zu reduzieren, sondern um deutlich zu machen, dass die zuvor aufgeführten Kriterien notwendig sind, damit interkulturelle Kompetenz greift. Interkulturelle Kompetenz lässt sich in 3 Kompetenzdimensionen beschreiben:
 1. **Wissen:** Hier geht es um kulturelles Know-How und länderspezifisches Coaching und Training.
 2. **Soziale Kompetenz:** Hier geht es um die allgemeine Fähigkeit, mit Unerwartetem und Uneindeutigem umgehen zu können (Ambiguitätstoleranz) und die Fähigkeit, in Stresssituationen Leistung zu erbringen und den sog. „Kulturschock“ zu verarbeiten (Stressresistenz)



3. **Mindset:** Hier geht es um die Entwicklung eines interkulturelles Bewusstseins, das in drei zentralen Fähigkeiten besteht, nämlich kulturelle Unterschiede und Gemeinsamkeiten zu erkennen, zu verstehen und angemessen zu nutzen, sich situativ kulturell anzupassen und sich der eigenen kulturell bedingten Prägungen und Wahrnehmungsbrillen bewusst zu sein.

Reflexion: Überlegen Sie für Ihr Unternehmen in Bezug auf seine Internationalisierungsstrategien, inwieweit personale Kompetenzen (Sprache, virtuelles Arbeiten und kulturelle Kompetenzen) zur Strategie passen.

Systemische Managemententwicklung

Bei der Unterstützung und Förderung der Internationalisierungskompetenz verbinden wir systemische Sichtweisen und Interventionen (z.B. Kultur-Strategie-Struktur-Dreieck, Diagnose und Entwicklung entlang dem Doppelspagatmodell etc.) mit der Diagnose und Entwicklung von individualpsychologischen Kenntnissen und Fähigkeiten (z.B. Entwicklungsfeedbacks zur Interkulturellen Kompetenz mit dem IDI/Intercultural Development Inventory).

Dabei decken wir folgende Beratungs- und Entwicklungsfelder ab:

1. **Change Beratung zur Internationalisierung als Transformationsprozess der Organisation**, z.B. durch global marketing oder strategic planning workshops, oder andere Organisationsentwicklungsmaßnahmen. Kernfragen unserer Kunden sind hier z.B.:
 - Diagnose und Bestandsaufnahme: Wo stehen wir im Internationalisierungsprozess und was sind die Herausforderungen?
 - Wie können wir unsere Organisation mit den dafür nötigen Impulsen versorgen? Was sind best practices?
 - Wie können wir eine nachhaltige Kultur für den Wandel schaffen? Wie können wir den „Umbau bei laufendem Motor“ für alle gut begleiten?
 - Welche strukturelle Aufstellung macht uns fit für das internationale Arbeiten als Organisation?
 - Wie könnten wir mit unterschiedlichen Unternehmenskulturen im Post Merger Prozess umgehen und vereinen (bei M&A oder Joint ventures)?
2. **Führungskräfteentwicklungsprogramme**, die mit der Internationalisierungsstrategie verzahnt und auch im Design darauf abgestimmt sind, sowie Exekutive Coaching für die Gestaltung des Strategie- und Kooperationsprozesses. Hier sind Kundenanliegen z.B. folgende:
 - Welches Führungsverständnis passt zur Strategie und der gewählten strukturellen Aufstellung?
 - Shared leadership: Wie können wir im Top Management Team einen strategischen „Think tank“ für die Firma schaffen?
 - Welche personalen, sozialen und kulturellen Kompetenzen brauchen Führungskräfte bzw. Nachwuchsführungskräfte, damit sie für die künftige Strategie gewappnet sind?
3. **Ausbildung von internen Change-Beratern:** auch für die HR-Professionals, Berater und Trainer erwächst daraus eine vielfache Herausforderung:
 - Wie verändert sich die Erwartung an Beratung und Change Management und an das Management Development im Kontext Internationalisierung?
 - In welchen Beratungsthemen können wir Expertise und Kompetenz anbieten?



- Welche Kompetenzen benötigen wir selbst in der Begleitung von Internationalisierungsprozessen?

Fallbeispiel „Großer Mittelständler“

Ein großer, dezentral organisierter Mittelständler in Deutschland will in China und Indien Produktionsstätten aufbauen und über Joint Ventures Marktzugänge erschließen, dabei zusätzlich über Global Sourcing Kosteneinsparungen realisieren. Das Unternehmen hat eine langjährige Tradition und Verwurzelung im deutschen Markt.

Personalleitung und Vorstand erarbeiten gemeinsam mit dem Beratungsunternehmen ein Begleitungskonzept, um gemeinsam mit dem Management die Struktur (Prozess und Führungsstrukturen) und Kultur (Mindset, mentale Modelle) des Mutterkonzerns in Deutschland weiter zu entwickeln, um mittelfristig für diesen Internationalisierungsschritt gut gewappnet zu sein. In ersten Klärungsgesprächen mit Personalabteilung und Vorstand werden Fragen bearbeitet wie:

- Wie arbeiten die Einheiten zusammen?
- Wie laufen Prozesse und Entscheidungen?
- Wie findet der KnowHow-Austausch statt?
- Wie können wir flexibel auf lokale Anforderungen reagieren und trotzdem übergreifende Synergien erzeugen?

In dieser vorläufigen Auftragsklärung kristallisieren sich folgende Ziele heraus:

- Die Einheiten sollen unabhängig und unternehmerisch lokal auf die regionalen Marktbedürfnisse reagieren (P&L Verantwortung, Profit Center). Dazu werden auch eigenen Forschungs- und Vertriebsorganisationen geschaffen bzw. erhalten.
- Gleichzeitig soll durch einige international standardisierte Prozesse v.a. in Servicefunktionen (HR, IT, Tools....) die globale Effizienz gesteigert werden.
- Das Management soll wesentlich lokal übernommen bzw. mit international in der Region erfahrenen Managern ergänzt werden.
- Die Personalleitung möchte die Organisation im Wandel adäquat unterstützen, das Top-Management hat noch keine klare Vorstellung.
- Zunächst ist geplant, kulturelle „Benimmseminare“ zu veranstalten und die Rechtsabteilung in chinesischem Recht zu schulen.

Reflexion: Wie würden Sie als Beratungsinstitut in diesem Fall vorgehen? Welchen Beratungsansatz und welches Design würden Sie wählen?

Beispiel für unser Vorgehen: Beratungsansatz und Design

Der Prozess wurde in zwei Phasen aufgesetzt:

- A. Auftragsklärung und ein Start mit einer gemeinsamen Diagnose. Daraus resultierten zwei Kernmaßnahmen:
 1. Die Personalmanagementsysteme (Rekrutierung, Talent Management, Personalentwicklung) wurden den neuen Anforderungen angepasst und Übergänge gestaltet.
 2. Die Implementierung wird als gemeinsamer Lernprozess des Managements und des Unternehmens aufgesetzt und als Veränderungsprojekt über 2 Jahre begleitet.
- B. Kick-Off des Prozesses waren Workshops mit der oberen Führungskräften mit folgenden Zielen:



PROFESSIO

1. Strategische Hintergründe verstehen und nachvollziehen: z.B. Warum gehen wir nach China?
2. „Sense of Urgency“ erzeugen für die Notwendigkeit, dass sich die Organisation auf die Internationalisierung vorbereitet und diese begleitet.
3. Themenfelder identifizieren, anhand derer vorbereitend und begleitend zum Internationalisierungsprozess gearbeitet werden muss

Ein beispielhaftes Design für den „Learning Journey“ genannten Einstieg in den Organisationsentwicklungs-Prozess:



Über die Autoren:



Jutta Kreyenberg, Diplom-Psychologin, Lehrtrainerin und -supervisorin für systemische Transaktionsanalyse für den Bereich Organisation, Erfahrung als Teamentwicklerin und Führungskraft in einem Großunternehmen, Gesellschafterin, Lehrtrainerin und Beraterin von Change und OE-Prozessen und Leiterin Coachingausbildung bei Professio, Leiterin „Institut für Coaching & Supervision“; Kernkompetenzen: Coaching, Führung, Konfliktmanagement



Dr. Matthias Vött, Dissertation zu interkultureller Kompetenz, Ausbildungen in systemischer Beratung, Organisationsentwicklung, Coaching, ehem. Beratungsleiter in 2 Großkonzernen, Senior Berater und Executive Coach. Gesellschafter und Lehrtrainer bei Professio, Leiter von voett.com Int`l. Management Consulting, Kernkompetenzen: Change, Führungs- und Strategieentwicklung