

Internationalisierung eines Führungskräftetrainings

WERKSTATTBERICHT. Ein Megatrend, dem sich Organisationen stellen müssen, heißt Globalisierung. Um dafür gerüstet zu sein, müssen viele Unternehmen entsprechende Kompetenzen aufbauen. Internationalisierungskompetenz definiert dieser Fachartikel so: Es ist die Qualität und Eigenschaft einer Organisation („organizational capability“), im internationalen Wettbewerb gut zu bestehen. Wie kann diese Kompetenz entwickelt werden?

In den vergangenen fünf bis zehn Jahren konnte man beobachten, dass viele Personalbereiche vor der Herausforderung standen, eine Internationalisierungskompetenz aufzubauen. Dazu gehörte auch, die Prozesse des HR-Managements (Recruiting, Talent Management, Learning und Development) auf eine internationale Basis zu stellen. So kann zum Beispiel die interne Weiterbildung von Führungskräften nicht mehr national und in nach Sprachen getrennten Gruppen stattfinden, wenn gleichzeitig die Arbeitsprozesse dieser Führungskräfte auf der globalen Bühne stattfinden. Dieser Wandel ist mehr als eine organisatorische Sache – es ist ein Transformationsprozess der Organisation. Die Professio GmbH hat hier einige Unternehmen dabei begleiten dürfen, ihre Organisation an diese neuen Herausforderungen anzupassen. Ein solcher Auftrag und die daraus resultierenden Erfahrungen sollen in diesem Fachartikel beispielhaft dargestellt werden.

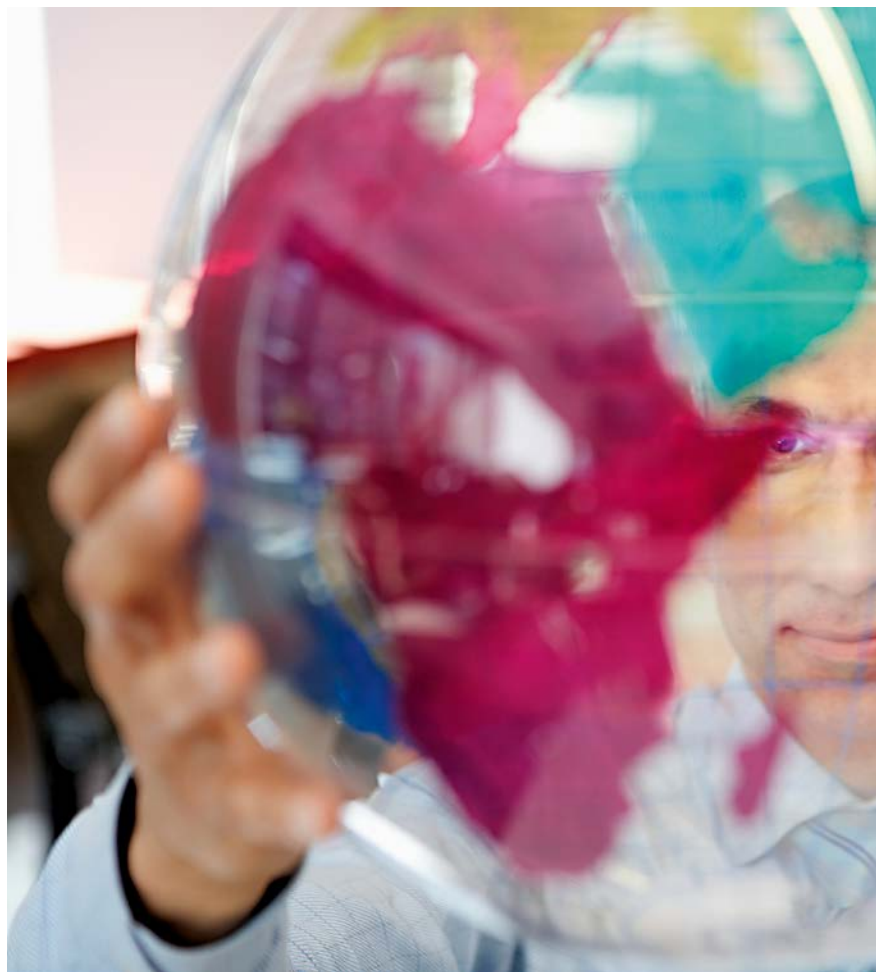
Die Ausgangslage des Unternehmens

Ein internationaler Technologiekonzern mit weltweit 140.000 Mitarbeitern und einem Gesamtjahresumsatz von 40 Milliarden Euro möchte seine Führungskräfteentwicklung im mittleren Management internationalisieren. Startpunkt ist Zentraleuropa. Zielsetzung ist, dem vor allem im Internationalen stattfindenden Wachstum Rechnung zu tragen: Wie können die Führungskräfte der Zukunft dieses Wachstum proaktiv angemessen gestalten und managen? Die Trainings, die

intern bisher angeboten wurden, fanden ausschließlich national und in der jeweiligen Landessprache statt. Für das mittlere Management gibt es ein deutschsprachiges Angebot in Deutschland, Österreich und der Schweiz, während der Rest Europas eher unterversorgt war oder lokale Lösungen erhielt.

Die erste Anfrage vor sieben Jahren fokussierte zunächst darauf, ob wir in der Lage seien, englischsprachige Führungskräftetrainer zu stellen, die ein existie-

rendes Trainingsprogramm mit internationalen Teilnehmern standardisiert europaweit durchführen könnten. Auslöser war, dass der Bereich „Learning & Development“ bemerkt hatte, dass sie in keiner Weise dazu in der Lage seien, diese internen Nachfrageveränderungen zu bedienen. Kein einziger Berater oder Trainer, intern wie extern, war nach eigener Selbsteinschätzung sofort international einsetzbar. In der Auftragsklärung und der weiteren Vorbereitung stellte sich he-



raus, dass zunächst für die existierenden Trainingsprogramme in den unterschiedlichen Regionen eine gemeinsame Basis geschaffen werden muss. In einem moderierten Prozess zwischen den internen Trainern und dem Bereich „Learning & Development“ wurde erarbeitet, welche Inhalte vermittelt werden sollten und welcher Trainingsstil dafür geeignet ist. Das Spannungsfeld verlief vor allem zwischen einem inputorientierten Wissenstraining und einem prozessorientierten, moderierten Lernen mit und voneinander. Bereits in diesem Vorbereitungsprozess zeichneten sich die kulturell unterschiedlichen Vorstellungen von Lernen ab. Der gefundene Kompromiss verlangte von allen Seiten eine gewisse Anpassungsleistung und stand damit symptomatisch für eine wichtige Kompetenz im internationalen Arbeiten: an der Unterschiedlichkeit mit- und voneinander zu lernen.

Der Projektverlauf

Der Pilot-Durchgang des Programms sollte zur Hälfte in Deutschland und in der Schweiz durchgeführt werden. Wäh-

rend der Durchführung wies die internationale Gruppe darauf hin, dass trotz einer überwiegenden Zahl osteuropäischer Teilnehmer kein einziges Modul in einem osteuropäischen Land stattfindet. Die Teilnehmer hatten hier etwas gespürt, was dem Trainerteam noch nicht bewusst war: Ein internationales Trainingsprogramm, das ausschließlich in deutschsprachigen Ländern stattfindet, ist ein „No-Go“.

Die internen Verantwortlichen reagierten zunächst ablehnend auf diese Kritik, da sie keine Organisationskompetenz für osteuropäische Länder hatten. Sie kannten dort kein einziges Seminarhotel. Daher boten sich die ungarischen Teilnehmer an, die Organisation für das fragliche Modul zu übernehmen. Mit voller Leidenschaft organisierten sie zudem ein Rahmenprogramm und wir erlebten Ungarn und Budapest aus einer besonderen Perspektive. Wir lernten: Das gemeinsame Erleben von Internationalität ist mindestens so wichtig wie das thematische Arbeiten an diesem Thema im Führungsseminar. Dass die Durchführungsorte auf alle europäischen Regionen verteilt wurden, war

AUTOR



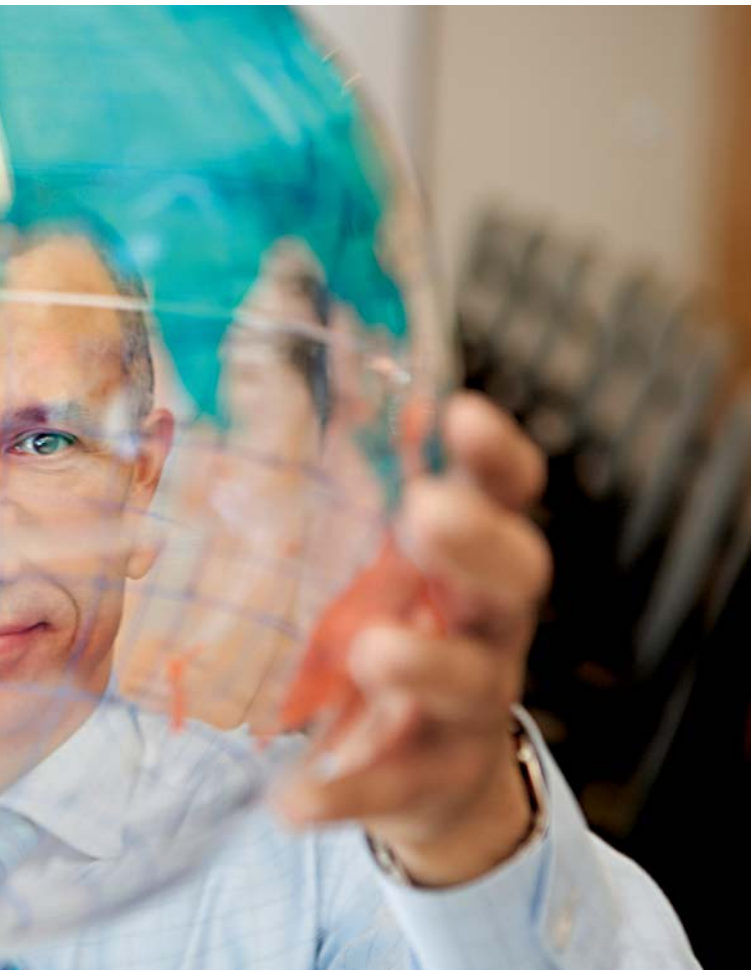
Dr. Matthias Vött ist Gesellschafter und Geschäftsfeldleiter der Professio GmbH. Er berät Führungsteams und entwickelt internationale Management-Development-Programme. Er hat über das Thema „interkulturelle Kompetenz“ promoviert und 20 Jahre Erfahrung im Feld. Professio bietet ein Kompaktseminar an, um interne sowie externe Trainer, PE-Verantwortliche und auch ganze PE-Bereiche für die Internationalisierung des PE- und Trainingsbereichs fit zu machen. Gleichzeitig begleitet man oft auch Trainer „on the Job“.

Professio GmbH
Am Bocksberg 80
91522 Ansbach
Tel. 0981 9777876-0
www.professio.de

ein voller Erfolg, den wir für den weiteren Verlauf der Trainingsreihe als Standard übernehmen. Gleichzeitig konnten wir feststellen, dass die Zahl der Buchungen für das englischsprachige Programm stetig zunahm, während die Buchungen für die deutschsprachigen Durchläufe regelrecht zusammenbrachen.

Auch viele deutschsprachige Teilnehmer entschieden sich für das internationale Programm, weil sie darin einen größeren Zusatznutzen für ihr Lernen und die Erweiterung ihres Netzwerks sahen. Außerdem nutzten sie das Programm als Übungsfeld, um international zu kommunizieren. Aus der Organisationsentwicklungsperspektive ist diese Entwicklung zu begrüßen. Kleine, strukturelle Veränderungen in der Programmdurchführung (englische Sprache, verschiedene internationale Durchführungsorte, Teilnehmer aus unterschiedlichen Ländern) erzeugten einen starken Lerntigger in Richtung Internationalisierung. Das Angebot internationaler Trainingskontexte ermöglicht und erzeugt positive Erfahrungen, welche wiederum den Entwicklungstrend verstärken.

Natürlich gab es auch unvorhergesehene Nebeneffekte im Trainerteam. Während die durchführenden Trainer zunächst mit großer Begeisterung auf die interna- →



Internationaler werden. Wenn Menschen aus verschiedenen Ländern zusammen lernen, wird mit mehr Engagement und Motivation gelernt.

→ tionalen Durchführungsorte reagierten, stellte sich bald heraus, dass das Arbeiten auf der internationalen Bühne mit deutlich höherer Komplexität und auch physischer Kraftanstrengung verbunden war. Zunächst war die Anreise wesentlich länger und aufwendiger und zum Teil noch mit Zeitverschiebungen verbunden. Darüber hinaus verlangte das tagelange Arbeiten in englischer Sprache und das sich Einstellen auf viele unterschiedliche Nationalitäten eine wesentlich höhere Aufmerksamkeitsleistung. Wir mussten beobachten, wie einige der vor allem internen Kollegen überfordert waren und sich nach und nach aus dem Programm verabschiedeten. Das Trainer-Team fragte sich: Welche Kompe-

hilfreiche Impulse für die Weiterentwicklung des Programms. Über die Zeit entstand eine neue Sicherheit, kompetent in der Unterschiedlichkeit zu operieren und die Differenzen als Vorteil zu nutzen. Dieses Beispiel zeigt, wie die eigenen mentalen Modelle und persönlichen Stresspunkte der durchführenden Trainer zwar einerseits die individuelle Leistung und Produktivität bremsen, andererseits aber auch den nächsten Lernschritt der Organisation in einem solchen Entwicklungsprozess anstoßen können. Die Bearbeitung der Lernerfahrung als Team in Form von Reflexion und Supervision muss also als eigener Lernprozess der Trainer parallel zum eigentlichen Rolloutprozess installiert werden, wenn interna-

baute Know-how manchmal bereits nach ein bis zwei Jahren wieder abgewandert war. Ganz ohne einen regelmäßigen Erfahrungsaustausch im internationalen Trainerteam konnte die Implementierung also nicht gelingen.

Heute läuft das Programm in allen Regionen weltweit nach einem einheitlichen Grundkonzept. Natürlich hat auch jedes Trainerteam die Aufgabe, situative Anpassungen vorzunehmen. Nach einigen Jahren stellten wir fest, dass die Fliehkräfte einer weltweiten Organisation natürlich eine unabhängige Weiterentwicklung des Programms in den einzelnen Regionen beförderten. Es bleibt kontinuierlich die Aufgabe, das Spannungsfeld zwischen Standardisierung einerseits und kulturadäquater Durchführung andererseits situativ immer wieder neu auszutarieren. Was aus diesem Fallbeispiel grundsätzlich zu lernen ist:

1. Internationalisierung ist ein Entwicklungs- und Transformationsprozess, der immer die ganze Organisation betrifft. Strategische Neuausrichtung, Prozess- und strukturelle Veränderungen (Systemqualifizierung) sowie der damit einhergehende Lernprozess der begleitenden Personen (Personenqualifizierung) beeinflussen sich wechselseitig und müssen gut abgestimmt und begleitet werden, um eine organisationale Kompetenz im Thema zu erzeugen.

2. Internationales Arbeiten ist für alle Beteiligten eine intensive persönliche und kulturelle Lernerfahrung. Sie fordert dazu heraus, die eigene Komfortzone zu verlassen und individuelle Denkweisen auf den Prüfstand der internationalen Vergemeinschaftung zu stellen. Dies kann auch einmal mit Irritationen und Krisen einhergehen. Umgekehrt belohnt die Aktion mit überraschenden Entwicklungsmöglichkeiten.

3. Es geht nicht nur um Englischkenntnisse der Trainer. Erfolg im internationalen Umfeld ist eine Frage des individuellen Mindsets der Beteiligten, der kollektiven mentalen Modelle sowie der persönlichen sozialen Handlungskompetenzen. Diesen Entwicklungsprozess zu reflektieren ist nicht nur für die Teilnehmer ertragreich, sondern auch für die Trainer.

Dr. Matthias Vött ●

„Persönlicher Stress der Trainer kann die Produktivität bremsen, andererseits aber auch den nächsten Lernschritt der Organisation anstoßen.“

tenzen brauchen wir selbst, um in diesem Kontext gut arbeiten zu können? Wir begaben uns selbst auf eine Lernreise, indem wir unseren eigenen interkulturellen Lernprozess besprechbar machten. Jeder Trainer bekam ein Testinstrument an die Hand, das „Intercultural Development Inventory“ von Mitch Hammer & Milton Bennet.

Dabei handelt es sich um eine Typologie, die Auskunft über die eigene Entwicklungsstufe bezüglich der interkulturellen Kompetenz gibt. Mit diesem Instrument ließen sich wertvolle Impulse für die eigene Haltung gegenüber Unterschiedlichkeiten ableiten. Und dieses Tool half auch dabei, die Entscheidung zu treffen, dass man internationales Arbeiten doch nicht zum Schwerpunkt der eigenen Beratungs- und Trainingspraxis machen möchte. Dieser Reflexionsprozess erschien uns so hilfreich, dass wir dieses Instrument auch in das Curriculum aufnahmen.

Gleichzeitig haben wir das Trainerteam neu aufgestellt: Kollegen aus den USA, Frankreich und anderen Ländern verstärkten das Team. In der weiteren, kulturübergreifenden Zusammenarbeit war zwar oft mehr Abstimmung im Trainerteam nötig, doch aus dieser Vergemeinschaftung entstanden viele neue und

tionales Arbeiten wirklich gelingen soll. Die bloße Existenz eines internationalen Trainerteams ist kein Garant für gutes internationales Arbeiten.

Der weltweite Rollout und die Lerneffekte der Trainer

Die weitere Durchführung und der weltweite Rollout war nach dem „Training on the Job“-Prinzip konzipiert. Bereits erfahrene Kollegen arbeiteten jeweils einen neuen Trainer während eines kompletten Durchlaufs ein. Das war besonders spannend, als wir anfangen, auch in Südafrika, Indien und USA zu arbeiten. Wir als Lehrtrainer erlebten selbst, wie die Lernkurve noch einmal steil anstieg – in der Zusammenarbeit mit Trainern anderer Kulturkreise, dem Kennlernen anglo-amerikanischer Modelle und Methoden und nicht zuletzt, indem wir lernten, wie unsere eigene Perspektive kulturellen Bedingungen unterlag.

Nach ein bis zwei Durchläufen zog sich der Lehrtrainer dann wieder zurück, die lokalen Trainerteams übernahmen die weitere Durchführung. Allerdings mussten wir in bestimmten Ländern erleben, dass die Verweildauer der Mitarbeiter zum Teil so kurz war, dass das aufge-

Zukunft Personal | HRM Expo

15. – 17. September 2015
koelnmesse | Eingang Süd
Hallen 2.1, 2.2, 3.1 und 3.2



Europas größte Fachmesse für Personalmanagement

HR Services | Professional Training & Learning
Recruiting & Consulting | HR Software & Hardware



Melden Sie sich an:



- » Mehr als 1.000 neue HR-Tools für Ihre berufliche Praxis
- » Messemotto 2015: „arbeiten 4.0“
Personalmanagement im digitalen Wandel

Hauptsponsoren



Hauptmedienpartner

