

# Standardisieren ohne zu frustrieren

PRAXIS. Viele Personalprozesse werden heute international ausgerollt. Einige Beispiele zeigen, welche globalen Standards auch lokal Akzeptanz finden.

Von **Sonja Nitsch** und **Juliette Maggu**

Viele Organisations- und Personalentwicklungsbeauftragte in deutschen Unternehmen stehen derzeit vor der gleichen Herausforderung: Sie müssen neue Standards in der internationalen Personalarbeit erarbeiten. Nach einer ersten ethnozentrischen Phase, in der den Auslandsstöchern kein großes Mitspracherecht eingeräumt wurde, ist nun ein neues Stadium der Internationalisierung erreicht. Selbstbewusste Auslandsstöchter reden mit. Entscheidungsfunktionen werden aus der Firmenzentrale ausgelagert an Orte, wo es juristisch und wirtschaftlich am meisten Sinn macht.

## Drei wichtige Fragestellungen

Im Juni 2010 hat die Twist Consulting Group als deutsche Vertretung des Netzwerks Itap (siehe Kasten) in Kooperation mit Vertretern der Münchner Ludwig-Maximilians-Universität eine Art „Boxenstopp“ für Personalexperten aus den Bereichen der internationalen Personalentwicklung (PE) und Organisationsentwicklung (OE) veranstaltet. Vor der Veranstaltung haben wir die wichtigsten Themen über eine Vorbefragung zusammengetragen. Die Ergebnisse zeigen, dass drei Themenkomplexe derzeit besonders den Personaleralltag bestimmen.

**Organisationsentwicklung:** Wie lassen sich eine einheitliche Unternehmenskultur sowie die Umsetzung strategischer Ziele weltweit etablieren, wenn zugleich auf regionale Bedürfnisse eingegangen werden soll?

**Diagnostik und Talentmanagement:** Welche diagnostischen Verfahren kann man länderübergreifend einsetzen, um den Ist-Zustand in der gesamten Organisation zu erhalten oder Potenzialträger weltweit frühzeitig zu identifizieren?

**Führungskräftequalifizierung:** Wie führt man relevante Schulungsthemen in allen Niederlassungen ein, ohne den Unmut der lokalen PE-Kollegen auf sich zu ziehen oder an interkulturellen Barrieren zu scheitern?

Itap hat in jedem dieser Themenbereiche bereits einige Projekte durchgeführt. Zwar sind diese Praxiserfahrungen immer sehr vom jeweiligen Land abhängig, dennoch lassen sich einige allgemeine Standards ableiten, die Personaler auf ihre Arbeit übertragen können. Wir

werden einige Beispiele darstellen und allgemeine Dos und Don'ts ableiten.

## OE-Projekt: Kulturanalyse als Basis

Die neu formierte KB Financial Group stand vor Kurzem vor der Aufgabe, nach dem landesweiten Zusammenschluss verschiedener Unternehmen in Koreas Finanzsektor eine gemeinsame Unternehmenskultur zu etablieren. Als Erstes galt es, den bestehenden Status quo innerhalb der sehr heterogenen Organisationskultur zu messen. Dafür hat der südkoreanische Itap-Partner Saehi Han eine einfache und doch höchstinformative Methode für das Unternehmen entwickelt. Grundlage der Soll-Ist-Analyse war der wissenschaftlich fundierte, auf den fünf Kulturdimensionen Gert Hofstede basierende Fragebogen „Culture in the Workplace Questionnaire“, der kulturelle Präferenzen am Arbeitsplatz misst und sowohl individuelle als auch Gruppenergebnisse liefert. So war es möglich, Unterschiede zwischen den verschiedenen Gruppen innerhalb der Organisation zu visualisieren.

Darauf aufbauend, konnten die Veränderungsrichtung sowie die nächsten einzuleitenden Schritte identifiziert werden. Die gewünschte Kultur wurde dann mit der jeweils vorhandenen Kultur in den Unternehmen abgeglichen. So konnten die Trainer zum Beispiel die teilweise sehr autoritäre Auffassung von Führung, bei der Mitarbeiter, gemessen an der gewünschten Kultur, selbst zu wenig Verantwortung übernahmen, gezielt thematisieren und beseitigen. Das neue Tool war zudem schneller und kosten-

## INFO

### Das Netzwerk Itap

Itap (International Training Associates of Princeton) ist ein global agierendes Trainings- und Beratungsnetzwerk mit etwa 150 Beratern. Itap geht es darum, sicherzustellen, dass ein jeweils von der Firmenzentrale vorgegebenes Organisationsentwicklungsziel oder Personalentwicklungs-Tool auch fern der Zentrale umgesetzt wird. Der deutsche Itap-Vertreter und Ansprechpartner für das Netzwerk ist die Münchner Twist Consulting Group.

günstiger als eine umfangreiche Mitarbeiterbefragung, da es sich speziell auf die kulturelle Passung bezieht.

### Dos und Don'ts in der OE

Diese Erfahrungen lassen auf allgemeine Regeln schließen, die Unternehmen beachten sollten, wenn sie eine internationale OE anstreben. „Nach einem Merger sollte man auf jeden Fall eine

lysefähigkeit erwartet, da deren frühere Routinetätigkeiten in Tochterunternehmen ins Ausland verlagert wurden.

Zugleich wurden sie auf ein „Self-Learning“-Programm im Intranet des Unternehmens aufmerksam gemacht, das es jedem Einzelnen überließ, sich selbst darum zu kümmern, eigene Schwachstellen zu identifizieren und mit einer Liste von Tipps, Literaturhinweisen und Lernas-

Zusätzlich haben lokale Itap-Berater in allen Ländern kulturelle Checks durchgeführt, ob sich die Tipps in den „Self-Learning-Manuals“ wirklich für (zum Beispiel deutsche) Manager eigneten. So ist Deutschland laut Studien eines der risikovermeidensten Länder der Welt und braucht daher den Coaching-Hinweis zur Risikovermeidung „Think twice!“ nicht wirklich, sondern eher das Gegenteil.



„Man darf nicht einfach eigene Werte auf andere Unternehmen übertragen.“

Saehi Han, Itap-Vertreter in Südkorea

Situationsanalyse durchführen, um zu wissen, wo das gekaufte Unternehmen und seine Mitarbeiter stehen“, erklärt Saehi Han. „Man darf nicht so tun, als seien die eigenen Werte und Praktiken automatisch auch dort gültig.“ Die Maßnahmen müssen dann unbedingt immer aus der Gesamtstrategie des Unternehmens abgeleitet und diese wiederum aktiv von der Unternehmensleitung eingefordert werden, statt das angebliche Ziel selbst zu definieren und daraus scheinbar sinnvolle Maßnahmen abzuleiten. Bei der Formulierung weltweiter Managementkriterien sollten Personaler internationale Partner zurate ziehen, damit der Kriteriensatz nicht nur aus deutscher Perspektive gestaltet wird.

### PE-Projekt: Self-Learning-Programm

Stephen Martin, der englische Itap-Vertreter, hat für die Deutsche Bank ein Trainingsprojekt von Großbritannien aus weltweit ausgerollt. Dabei setzte er einen anderen Schwerpunkt, als dies sonst bei Trainings der Fall ist. Statt der Tools und Theorien, die zum Beispiel in einem Toolkit weltweit verbreitet werden, ging es darum, den Teilnehmern zu verdeutlichen, was genau sich an ihrem Anforderungsprofil durch Umstrukturierungen verändert hat. So wurde beispielsweise von den Teilnehmern in ihrer neuen Führungsrolle verstärkt strategisches Denken und Ana-

geboten die eigene Entwicklung voranzutreiben. Der Vorgesetzte sollte dabei regelmäßig aktiv um Hilfe und Feedback gebeten werden. Wie und was genau zu lernen war, konnte so jeder (unabhängig vom Standort) selbst entscheiden. Das Ziel war dagegen als konkrete Verhaltensänderung in den Managementkriterien definiert.

Warum das Lernprogramm weltweit reüssierte, hatte aber noch andere Gründe: Die Managementkriterien wurden direkt aus der Unternehmensstrategie abgeleitet und konkret für bestimmte Jobfamilien und Hierarchiestufen umgesetzt. Dies geschah bewusst nicht in

### Dos und Don'ts zu weltweiten Trainings

Auch hier lassen sich allgemeine Regeln ableiten: Toolkits können nicht einfach übersetzt und dann international ausgerollt werden. In jedem Fall sollte das Training in jeder Region von Personalexperten gesichtet und hinsichtlich Formulierungen, Übungen und Tools der jeweiligen Landeskultur angepasst werden. Wer zum Beispiel meint, die deutsche Form von Konfliktmanagement (Konfrontation, Feedback geben und einholen) würde chinesischen Nachwuchsführungskräften im Alltag uneingeschränkt helfen, täuscht sich.

Des Weiteren sollten Personaler hier die virtuelle Welt mit ihren immer raffinierteren Möglichkeiten mittelfristig als die Lernplattform der Zukunft im Unternehmen einführen. Doch daneben dürfen Personaler nicht vergessen, dass bei einigen Schlüsselereignissen nicht an

„Jedes Seminar muss auf einer gründlichen Situationsanalyse basieren.“

Dr. Rüdiger Hoppe, Senior Vice President der Allianz SE



Deutschland, sondern in Großbritannien, also dem Land, das laut Studien (zum Beispiel der Globe-Studie von 2004) die größte kulturelle Nähe zu allen anderen Kulturen dieser Welt aufweist und daher gegen allzu ethnozentrische Züge bei der Formulierung globaler Managementkriterien recht gut gefeit ist. Außerdem wurden bei der Entwicklung der Kriterien Unternehmensvertreter aus aller Welt einbezogen.

Reisekosten gespart werden sollte. So ist die „Face-to-Face-Begegnung“ Bestandteil eines seit geraumer Zeit erfolgreich in Ostafrika stattfindenden Projekts, in dem europäische und afrikanische Manager gleicher Führungsebene sich in Kenia treffen und während des Programms von Beratern aus beiden Ländern begleitet werden.

Außerdem sollten Personalentwickler international weniger mit einer festen

Agenda und Tools, sondern verstärkt mit den mitgebrachten Erfahrungen und Praxisfällen der Teilnehmer arbeiten – ob dies nun unter „Action Learning“ oder unter „Kollegialer Praxisberatung“ firmiert. Dies belegt auch die Neurodidaktik.

Dass nur dies zu wirklicher Nachhaltigkeit führt, bekräftigt auch ein Experte auf diesem Gebiet, Dr. Rüdiger Hoppe, Senior Vice President der Allianz SE: „Pro-

Beispiel Konfliktmanagement nicht nur auf der Verhaltensebene zu operationalisieren und somit konkret zu beschreiben, welches Verhalten von dem Teilnehmer in welcher Übung konkret erwünscht ist und das dann in die jeweilige Sprache zu übersetzen. Es ging vielmehr darum, genau zu überlegen, worin sich zum Beispiel „gutes Konfliktmanagement“ für deutsche Manager (Konflikt direkt thematisieren, über

Identifikation und Entwicklung globaler Manager ist kulturelle Rücksichtnahme nur insofern notwendig, als die Kriterien für die künftige Position möglichst von einem internationalen kultursensiblen Team entwickelt sein sollten, das „allzu deutsch Gedachtes“ aus dem Anforderungsprofil abbildert oder aussortiert.

Prinzipiell gilt für die internationale Diagnostik, dass ein einfaches Übersetzen, Durchführen und Interpretieren nicht möglich ist. Bevor ein in Deutschland entwickeltes Testverfahren zum Beispiel als Development-Center für russische Führungskräfte angewendet wird, muss es an einer hinreichend großen Stichprobe im Land erprobt und standardisiert werden. Ohne diese Pilotveranstaltungen und kulturspezifischen Ableitungen können keine Schlussfolgerungen auf die Leistungsfähigkeit, Motivation oder Persönlichkeit eines Russen zugelassen werden. All das lässt sich nur in enger Zusammenarbeit mit den Verantwortlichen der Personalentwicklung vor Ort verwirklichen.

Letzteres kann Dr. Sonja Conrads, die als Head of Global Leadership Development bei der Giesecke & Devrient GmbH bereits viele Projekte weltweit ausgerollt hat, nur bestätigen: „Ein wichtiger Erfolgsfaktor beim Rollout internationaler Projekte ist es, die lokalen Verantwortlichen in den Töchtern aktiv einzubinden.“



## „Lokale Verantwortliche in den Töchtern müssen aktiv eingebunden werden.“

Dr. Sonja Conrads, Giesecke & Devrient GmbH

blemlösungsstrategien sind nicht einfach generalisierbar, sondern müssen auf den kulturellen Kontext zugeschnitten werden. Nachhaltige Verhaltensänderungen bei Seminarteilnehmern oder eine praxistaugliche Lösung von Problemen erhalten Sie nur dann, wenn jedes Seminar auf einer gründlichen Situationsanalyse des Unternehmens und der jeweiligen Zielgruppe basiert und dann kulturspezifisch und flexibel konzipiert und durchgeführt wird.“

### Diagnostikprojekt: Talent-Pool

In der internationalen Personal diagnostik haben wir selbst ein weltweites Projekt durchgeführt. Bei einem Hightech-Unternehmen mit Hauptsitz in Deutschland haben wir im Rahmen seines globalen Talentmanagements die Methode des Assessment-Centers erstmals in der chinesischen Tochtergesellschaft erprobt.

Zuvor hatten wir gemeinsam mit unseren Itap-Kollegen das Instrument bereits an anderen Unternehmensstandorten eingesetzt und so Erfahrungen gesammelt. Entsprechend den „Regeln der Kunst“, haben wir dabei die konkreten Beschreibungen der Managementkriterien, die im Verfahren als Beobachtungsgrundlage dienen, jedes Mal im Vorfeld an die vor Ort bestehenden Anforderungen und Erwartungen an Nachwuchskräfte angepasst. Es galt also, ein Kriterium wie zum

Ursachen sprechen, Feedback geben, Gefühle konstruktiv ansprechen et cetera) von dem Erwarten an chinesische Manager unterscheidet und diese Anpassungen dann als konkrete Verhaltensvorgabe festzuhalten.

Wie ungewohnt diese Art der Diagnostikmethodik für die chinesischen Führungskräfte war, wurde bereits in der gemeinsamen Beobachterschulung vor der Analyse deutlich: Während europäische Führungskräfte (seit Jahren gewohnt an Assessments) ohne Mühe ihre Beobachtungskommentare abgaben, war es anfangs nicht so leicht, den chinesischen Beobachtern ihre Rückmeldungen hinsichtlich der Kriterien zu entlocken.

## „Auch lokal gebräuchliche Diagnostikverfahren sollten einbezogen werden.“

Lynn Hunt, Itap-Vertreterin in Südafrika



### Dos und Don'ts in der Diagnostik

Für Assessment-Verfahren gelten besonders zwei allgemeine Regeln: Werden Führungskräfte für den lokalen Einsatz gesucht, müssen die Kriterien und Übungen aus dem Mutterhaus kulturspezifisch angepasst werden. Das Beobachtertraining muss in der Regel sorgfältiger vorbereitet werden und länger dauern. Bei Assessments zur

Zum Beispiel bieten wir den Personalmanagern unserer Töchter ein erprobtes Paket an Werkzeugen an, passen es auf die lokalen Bedürfnisse an und unterstützen die lokalen Personalverantwortlichen bei der konkreten Umsetzung. So können wir eine erfolgreiche Umsetzung sicherstellen und die lokalen Personalverantwortlichen gleichzeitig ihren Einfluss vor Ort vergrößern.“



Weiterhin sollten Personaler beachten, dass es gerade beim Thema Diagnostik sehr unterschiedliche Vorlieben weltweit gibt: Während sich in Deutschland Assessment-Center seit Langem als eines der Standardverfahren zur Identifikation von Führungsnachwuchs durchgesetzt haben, setzt man in anderen Kulturen mehr auf das Urteil des Vorgesetzten (Asien, Russland) oder auf Testbatterien (USA). Hier sollte man gezielt nach Kompromissen suchen.

Zudem kann man durchaus auch einmal auf Testverfahren zurückgreifen, die im eigenen Land noch nicht so stark vertreten sind: So sind zum Beispiel die südafrikanischen Kollegen innerhalb des Itap-Netzwerks ungeschlagene Vorreiter auf dem Gebiet der diagnostischen Testverfahren. Die verschiedenen Diskriminierungsformen während der Apartheid haben lange Zeit besonders Afrikanern den Zugang zu Bildung und dadurch zu höheren beruflichen Positionen verwehrt. Diese Erfahrungen haben dort zu einem hochsensiblen Umgang mit diagnostischen Verfahren geführt. So gibt es zum Beispiel Verfahren zum Messen von Denkvermögen und Lernpotenzial anstelle der in Deutschland üblichen Intelligenztests. „Personaler sollten auch Verfahren nutzen, die sie vielleicht noch nicht in Deutschland einsetzen, aber lokal schon lange gebräuchlich sind“, empfiehlt Lynn Hunt, eine ITAP-Vertreterin aus Südafrika. ■

#### Sonja Nitsch

ist Geschäftsführerin der Twist Consulting Group.

#### Juliette Maggu

ist Projektleiterin für internationale Diagnostik bei Twist. Sie koordiniert die Zusammenarbeit mit Itap.



[www.hdi-gerling.de](http://www.hdi-gerling.de)

Im komplexen Umfeld der betrieblichen Altersversorgung sind Produkte gefragt, die sich Ihrer Unternehmensstrategie anpassen. Mit zukunftsweisenden Ideen bieten Mitarbeiter wie Siegfried Hischke unseren Kunden bAV-Konzepte, die nachhaltigen Mehrwert schaffen. Setzen Sie auch in Ihrem Unternehmen auf unsere Erfahrung und Kompetenz, um die Weichen für die Zukunft zu stellen.

Wir denken weiter.



Siegfried Hischke,  
Leiter Produktmanagement  
Firmen bei HDI-Gerling Leben.

„Der Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter wird immer intensiver. Ich trage mit intelligenten bAV-Strategien zur Attraktivität Ihres Unternehmens bei.“