

Lost in Translation? (Teil 1)

Erfolgsfaktoren internationaler Development-Center zur Entwicklung von Führungskräften

Von Christian Stöwe

Campinas in der Nähe von São Paulo, 11.30 Uhr. Roberto de Souza ist als Teilnehmer eines Development-Centers eines internationalen Konzerns gerade aus seinem Interview gekommen, da beginnt im Beobachterkreis eine Diskussion. John Henson: „Toller Typ, der Roberto. Hat neben dem Job noch einen MBA gemacht. Toller Einsatz! Hohe Leistungsmotivation!“

„Ja, Roberto ist sicher ein sehr sympathischer Kerl, aber neben der Arbeit noch studieren, das machen bei uns eigentlich fast alle, die Karriere machen wollen. Außerdem fand ich nicht so überzeugend, was er als seinen Beitrag beim Xeron5-Projekt beschrieben hat. Da ist er nicht so drangeblieben, wie er sollte“, entgegnet Paolo Rodriguez. „Ja, schon“, erwidert Markus Bauermann, „aber das Xeron5-Projekt ist in anderen Ländern noch viel schleppender vorangegangen. Außerdem frage ich mich, ob Herr de Souza in diesem Interview wirklich rüberbringen konnte, was er alles für das Projekt getan hat. Teilweise hatte ich den Eindruck, sein Englisch war einfach nicht gut genug, um alles umfassend darzustellen.“ „Okay, wie bewerten wir das denn jetzt?“, fragt John Henson. ▶

Wie viel Internationalität ist gefragt?

Variable Ausprägung	Kompetenz-Profil	Übungen	Beobachter	
National spezifisch	Profil wird kulturspezifisch erstellt	Übungen kulturabhängig erstellt	Beobachter sind aus einer Nation	➔ Potenzial bzgl. einer Kultur
Zum Teil spezifisch	Kompetenzen sind zum Teil gleich, zum Teil kultur-spezifisch	Simulationen zum Teil gleich (z. B. Fallstudie), zum Teil kultur-spezifisch (z. B. Mitarbeitergespräch)	Einige internationale Beobachter unterstützen die nationalen	➔ Potenzial bzgl. einer Kultur und Kontakt zu anderen Kulturen
International einheitlich	Kompetenzen sind international identisch	Simulationen sind international identisch	Beobachterteam ist international zusammengesetzt	➔ Internationale Manager von morgen

Nach: Paschen, M. et. al. „Assessment Center Professionell“ (2013)

So oder so ähnlich ergeht es nicht selten Beobachtern in internationalen Development-Centern. Vor dem Hintergrund unterschiedlicher Kulturen sowie landestypischer Situationen und Herausforderungen stellen die Konzeption und Durchführung eines Development-Centers für eine internationale oder interkulturelle Anwendung eine hohe Anforderung dar. Dabei hat sich das Development-Center (DC) international als Methode, um das Potenzial für Führungs- und Managementpositionen bei internen Kandidaten zu verifizieren, längst etabliert. In vielen global agierenden Unternehmen helfen DCs dabei, individuelle Entwicklungsbedarfe zu identifizieren, benannte Potenzialträger noch einmal zu verifizieren oder globale Talentpools zu besetzen. Natürlich ist jede Situation individuell zu betrachten in Abhängigkeit von der Kultur des Unternehmens, den betroffenen Ländern und Kulturkreisen, den relevanten Managementebenen und individuellen Zielstellungen und Prioritäten. Nichtsdestotrotz kristallisieren sich einige Tipps und Erfolgsfaktoren heraus.

Die Ausgangsfrage: Wie viel Internationalität ist gefragt? In Abhängigkeit von der Zielsetzung des Verfahrens steht zuerst die Frage im Vordergrund, welche Art von internationalem DC benötigt wird. Unterschiedliche Abstufungen im Grad der Internationalität lassen sich im Wesentlichen zusammenfassen:

- ▶ Potenzialerhebung bezüglich einer Tätigkeit in einem speziellen Land oder Kulturkreis,

- ▶ Potenzialerhebung bezüglich einer Tätigkeit in einem speziellen Land oder Kulturkreis mit intensivem Kontakt zu anderen Ländern und Kulturen,
- ▶ Potenzialerhebung bezüglich einer Tätigkeit als international einsetzbare Führungskraft oder Manager.

Aus den unterschiedlichen Zielstellungen resultieren verschiedene Anforderungen für das zugrunde gelegte Kompetenzprofil, die Übungen und Simulationen sowie die Beobachter.

Dabei gilt: Je internationaler und interkultureller das Verfahren angelegt wird, desto stärker steigen die diesbezüglichen Anforderungen. Wesentlich sind dabei folgende Fragen:

- ▶ Wie stark ist die Kultur eines Unternehmens international einheitlich geprägt?
- ▶ Wie viel Interesse haben Entscheider an einer international direkt vergleichbaren Beurteilung?
- ▶ Wie wichtig ist es, international gleiche Standards „durchzusetzen“? Ist unsere Philosophie eher „Think global – act local“ oder „Our way is the only way – globally“?

Basierend auf diesen Überlegungen, sind aus unserer Erfahrung sechs wesentliche Herausforderungen rund um internationale DCs zu bewältigen:

1. Was messen wir? – Internationale Kompetenzprofile;
2. Womit messen wir? – Simulationen und Übungen;
3. Globish? – Die Herausforderungen der Sprache;

4. Wer beobachtet? – Internationale Beobachter-teams;
5. Wie international durchführen? – Organisation und Ablauf;
6. Feedback? – Wichtig ist, was ankommt.

1. Was messen wir? – Internationale Kompetenzprofile

Eine der wesentlichen Herausforderungen bei internationalen DCs liegt in der Definition einheitlicher Kompetenzen und Beurteilungskriterien. Grundsätzlich gilt dabei für internationale Verfahren die Regel: „Erst fokussieren, dann breit beschreiben.“ Gemeint ist damit, für internationale Verfahren die Anforderungen auf wesentliche Basisdimensionen zu konzentrieren. Dies einerseits, um wirklich diskrete Anforderungen formulieren zu können, andererseits, um möglichst wenig Kompetenzen aufzunehmen, die kulturell zu unterschiedlich und speziell sind. So ist etwa die Kompetenz „Konfliktfähigkeit“ in verschiedenen Kulturen gänzlich unterschiedlich definiert. Versteht man Kompetenzen nach Paschen als „Bewusst wiederholbare Verhaltensweisen, die in einem bestimmten Kulturraum mit Erfolg verknüpft sind“, wird unmittelbar klar, dass dieser „Kulturraum“ hier global sein muss.

Damit Anforderungsprofile auch im internationalen Kontext noch handhabbar und verständlich für Teilnehmer und Beobachter sind, sollte man sich auf sechs bis neun wesentliche Basisdimensionen ▶

beschränken. Auf dieser Basis werden die Kompetenzen dann auf der Ebene der Verhaltensanker so operationalisiert und definiert, dass ein gewisses Verhaltensspektrum unterschiedlicher Kulturen abgebildet ist. In der Konsequenz heißt dies exemplarisch bei der Kompetenz „Überzeugungskraft“, unterschiedliche kulturelle Vorstellungen von der Art und Weise, wie man jemanden überzeugen kann, zu repräsentieren. Letztendlich sind hier relevante Vertreter der beteiligten Länder und Kulturkreise einzubinden, die das Anforderungsprofil und seine Operationalisierung auf die Tauglichkeit für die eigene Kultur hin überprüfen.

2. Womit messen wir? – Simulationen und Übungen

Möchte man ein DC konzipieren, das in unterschiedlichen Ländern identisch eingesetzt werden kann oder zu dem ein internationaler Teilnehmerkreis eingeladen wird, so liegt eine der Herausforderungen darin, ein für alle Beteiligten faires und verständliches Instrumentarium aufzubauen. Dies bedeutet, dass man sich bei der Übungsgestaltung ausschließlich auf international anerkannte und bekannte Standards und Themen beschränken muss. Dies gilt sowohl für die inhaltliche Ausgestaltung beispielsweise von analytischen Fallstudien als auch für die Themen in Gesprächssituationen.

Hier ist etwa sicherzustellen, ob man bei der dargestellten Problemsituation in einem Mitarbeiterge-

spräch in allen Ländern und betroffenen Kulturen gleichermaßen überhaupt ein Gespräch führen würde. Grundsätzlich gilt, dass kulturfaire DC-Übungen so gestaltet sein müssen, dass sie für Teilnehmer unterschiedlicher Kulturräume relevante Kompetenzen wirklich „wachrufen“ und sichtbar machen. Das ist am Ende immer nur eine Annäherungs- und Optimierungsleistung, weil es faktisch so ist, dass in bestimmten Kulturen andere Kompetenzen stärker oder weniger stark gefragt und relevant sind. Gerade zwischenmenschliche Übungen sind natürlich besonders „kulturanfällig“, weil typische Konflikt- und Führungssituationen häufig in einem hohen Maße kulturell überformt sind. Verhaltensweisen, die in einer bestimmten Kultur als akzeptabel oder erwünscht gelten, sind in anderen Kulturen weniger anschlussfähig.

Am Klischee veranschaulicht, bedeutet das, dass zum Beispiel ein Mitarbeiter, der seine Führungskraft durch kritische Nachfragen challenged, beispielsweise in den Niederlanden eher der Erwartung entspricht, aber in weiten Teilen Asiens als respektlos und unangemessen beurteilt werden würde. In Kulturen mit hoher Machtdistanz (im Sinne der Hofstede Kulturdimensionen) wäre ein solches Verhalten wesentlich außergewöhnlicher und würde entsprechend bei einer Führungskraft eine andere Art von Reaktion „wachrufen“ als in einer Kultur mit sehr geringer Machtdistanz.

Die Konsequenz: Global betrachtet, bleiben als kleinster gemeinsamer Nenner am Ende nur die Besprechung von Leistungsabweichungen und nicht eingehaltenen Vereinbarungen. Es sei denn, Sie sagen: „Wir haben als Unternehmen global eine einheitliche Vorstellung davon, wie Führungskräfte sich in bestimmten sozialen Situationen verhalten sollen“.

Natürlich ist es so, dass anspruchsvolle persönliche Konflikte und Verhaltensprobleme typischerweise noch etwas spannendere und profiliertere Rollenspielergebnisse erzeugen als solche Simulationen, die sich lediglich auf Leistungsprobleme beschränken. Dies ist der Preis, den man dafür bezahlt, dass man zugunsten der kulturellen Fairness auf spezifischere Situationen verzichtet, die innerhalb einer Kultur ein stärker differenzierendes Verhalten hervorrufen würden. Eine Alternative besteht darin, bei lokalen Durchführungen in unterschiedlichen Kulturen jeweils spezifische Mitarbeitergespräche zu nutzen. Dies verursacht wiederum eine Verringerung der Vergleichbarkeit und in gewisser Weise auch möglicherweise Fairness zwischen verschiedenen Kulturen und Durchführungen. In der Septemberausgabe von „TalentManagement“ lesen Sie den zweiten Teil des Beitrags. ◀



Christian Stöwe

Geschäftsführer,
Profil M Beratung für HRM GmbH
christian.stoewe@profil-m.de
www.profil-m.de