

Lost in Translation? (Teil 2)

Erfolgsfaktoren internationaler Development-Center zur Entwicklung von Führungskräften

Von Christian Stöwe

Über Development-Center (DC) lässt sich das Potenzial für Führungs- und Managementpositionen bei internen Kandidaten verifizieren. In diesem Beitrag werden die sechs wesentlichen Herausforderungen rund um internationale DCs behandelt. Der erste Teil behandelte den Punkt 1 „Was messen wir? – Internationale Kompetenzprofile“ und den Punkt 2 „Womit messen wir? – Simulationen und Übungen“.

3. Globish? – Die Herausforderung Sprache

Auch ohne sich in den Tiefen sprachphilosophischer Überlegungen eines Ludwig Wittgenstein zu verlieren, zeigen sich in der Durchführung internationaler DCs oft sprachlich sehr handfeste Herausforderungen. Gerade wenn im internationalen Kontext Verfahren für alle Teilnehmer in Englisch – und damit meistens eher in „Globish“ – durchgeführt werden, zeigt sich ein möglicherweise starker Einfluss der Sprachkompetenz auf die Leistungen im DC.

Hier genügt es oft nicht, sich darauf zu verlassen, dass beispielsweise Führungskräfte in den jeweiligen Ländern eine treffende Einschätzung der Sprachkompe-



Anspruchsvolle internationale DCs erfordern internationale Beobachterteams.

© Comstock/Stockbyte/Thinkstock/Getty Images

tenz ihrer Kandidaten vornehmen können. Darum gilt die Empfehlung, im Vorfeld standardisierte Sprachtests durchzuführen und, damit verknüpft, einen Mindestwert zu definieren, der erreicht werden muss, um teilzunehmen. Auf diesem Weg lassen sich Missverständnisse, Frustrationen und nicht auswertbare DC-Situationen vermeiden.

Hilfreich wirkt hier auch, den Teilnehmern frühzeitig einen Mustertext etwa im Sinne eines Szenarios zur Unternehmenssituation, die im DC dargestellt wird, zur Verfügung zu stellen, der den sprachlichen Anspruch der Übungen widerspiegelt. Damit haben Teilnehmer bereits im Vorfeld die Möglichkeit, selbst zu realisieren, wie gut sie mit Texten auf ▶

diesem sprachlichen Niveau zurecht kommen. Selbstverständlich ist hier zu beachten, dass es Kulturen gibt, in denen es potenziellen Teilnehmern nicht als Möglichkeit erscheint, die eigenen Sprachkenntnisse als nicht ausreichend zu beurteilen und eine entsprechend selbstkritische Einschätzung zu kommunizieren.

Ansonsten ist es wichtig, alle Übungen und Simulationen möglichst einfach zu formulieren, indem zum Beispiel Listen mit der Übersetzung relevanter Fachbegriffe zur Verfügung gestellt oder bei einer Durchführung in Englisch den Teilnehmern Instruktionen zusätzlich in ihrer Landessprache angeboten werden. So lässt sich sicherstellen, dass zumindest ein möglichst gutes Verständnis der Situationen und Inhalte gegeben ist.

Gerade bei analytisch orientierten Übungen, wie beispielsweise bei Fallstudien, hat es sich bewährt, sprachlich bedingte unterschiedliche Verarbeitungsgeschwindigkeiten bei Teilnehmern durch etwas angepasste Vorbereitungszeiten zu kompensieren. Selbstverständlich handelt es sich dabei nur um eine Annäherung und um den Versuch, einen gewissen Ausgleich zu schaffen. Auch hier führt mehr Fairness potenziell zu einer gewissen Unschärfe in der Diagnostik. Alternativ und ergänzend haben sich standardisierte, kognitive Leistungstests, die entweder sprachfrei sind oder in Landessprache präsentiert werden, bewährt.

4. Wer beobachtet? – Internationale Beobacherteams

Besondere Beachtung sollte der Zusammensetzung des Beobacherteams gelten. Grundsätzlich gilt: Je kulturell heterogener die Teilnehmer sind, desto interkultureller muss auch das Beobacherteam sein. Letztlich ist diesbezüglich zu akzeptieren: Ein DC produziert dem Wesen nach keine „objektiven“ Daten, sondern die Daten gewinnen erst durch die Interpretation der anwesenden Beobachter ihren Wert. Man kann sagen, dass die kontrollierte Subjektivität des DCs der wesentliche Nutzen des Verfahrens ist. Man möchte ja gerade erfahrene und beurteilungssichere Führungskräfte als Beobachter einbeziehen, weil man deren Benchmarkwissen, deren Kalibrierung und Interpretationsfähigkeit im Hinblick auf die Passung zu bestimmten Anforderungen benötigt.

Entsprechend gilt: Beobachter können nur für solche Kulturräume sinnvoll beurteilen, zu denen sie selbst Erfahrungen und Hintergrundwissen mitbringen, und sie können grundsätzlich auch nur Teilnehmer solcher Herkunftskulturen fair einschätzen, deren Kulturen sie kennen. Auch die Frage der Kulturfairness ist damit ganz wesentlich eine Frage der Zusammensetzung des Beobachtergremiums. Geht es um eine mögliche Entsendung von Teilnehmern in andere Länder, sollten auch Beobachter anwesend sein, die mit der Kultur dieser Zielländer vertraut sind, um hier realistisch einschätzen zu können, ob dieser Teilnehmer in diesem Land „andocken“ könnte.

Unabhängig von der strukturierten und systematischen Methodik des DCs müssen die anwesenden Beurteiler am Ende in der Lage sein, ein differenziertes und ganzheitliches Bild über einen Teilnehmer formulieren zu können. Nur auf dieser Basis kann eine gute Prognose über Leistungsfähigkeit oder Potenzialentwicklung abgeleitet werden. Versucht man, diese Subjektivität und Interkulturalität durch eine extrem stark vorstrukturierte Methodik und Instrumente – zum Beispiel mit einem sehr mathematisierten Prozess der Entscheidungsfindung – zu beheben, eliminiert man das Problem nicht, sondern man macht es nur etwas weniger sichtbar und überdeckt es mit einer letztlich nicht gegebenen Scheingenauigkeit. Auch ein internationales DC kann immer nur so gut sein, wie die Beobachter beurteilen können.

5. Wie international durchführen? – Organisation und Ablauf

Neben generellen Maßgaben und Richtlinien zur Durchführung eines teilnehmerorientierten und diagnostisch-professionellen Verfahrens empfiehlt sich international und interkulturell vor allem eines: Planen Sie mehr Zeit ein! Je heterogener die Teilnehmer und die Beobachter sind, desto mehr Zeit wird potenziell benötigt, um beispielsweise nach einzelnen Übungen kurze Beobachterkonferenzen durchzuführen, Ergebnisse zu sichern und Sichtweisen abzugleichen. Dabei ist auch zu berücksichtigen, dass andere Kulturkreise etwa im Abgleich mit der deutschen ▶

oder schweizerischen Kultur grundlegend andere Vorstellungen von Zeit, Effizienz und Zielorientierung in der eigenen Arbeit haben. Nicht jeder ambitionierte minutiöse deutsche Zeitplan lässt sich in anderen Kulturen sozial adäquat umsetzen.

Gerade bei international und interkulturell gemischten Teilnehmergruppen braucht es darüber hinaus mehr Raum für das gemeinsame Socializing, für das Schaffen von Atmosphäre und das Ankommen in der Gruppe. Bei international gemischten Teilnehmerkreisen sollte man sich zudem im Vorfeld mit den individuellen Erwartungen an Empfang, Unterbringung, Speisen usw. auseinandersetzen, um für alle einen entsprechend positiven Rahmen zu schaffen. Wird ein DC-Format von Deutschland aus in andere Länder

exportiert, ist es ratsam, zunächst lokale Vertreter zu einer englischsprachigen Durchführung nach Deutschland einzuladen. Dadurch erleben diese unmittelbar, wie eine solche Veranstaltung nach den definierten Standards ablaufen sollte, um dann entsprechend lokal in ihrem Land die wesentlichen Rahmenbedingungen und Voraussetzungen zu schaffen oder auch Anpassungen anzuregen.

Im Vorfeld ist außerdem sicherzustellen, dass die Teilnehmer international nach vergleichbaren Kriterien ausgewählt und nominiert werden und dass das lokale Anspruchsniveau an bestimmte Zielebenen vergleichbar ist. Auch gleiche Job-Grades beinhalten international teilweise andere Aufgaben und Verantwortungen.

6. Feedback? – Wichtig ist, was ankommt

Bei dieser Thematik besteht die größte Herausforderung darin, dass die Beobachter eine kulturadäquate Formulierung ihres Feedbacks finden müssen, was wiederum voraussetzt, dass sie Kenntnis unterschiedlicher Grundhaltungen und Vorstellungen von Feedback in den jeweiligen Kulturen haben. Im Optimalfall bedeutet dies, dass das Feedback durch einen Landesvertreter gegeben werden kann, vielleicht sogar in der Muttersprache des Teilnehmers.

Um Missverständnissen vorzubeugen, ist es in internationalen DCs noch wichtiger, sensibel die Reaktio-

nen des Teilnehmers zu beachten und zwischen- durch im Gespräch immer wieder aktiv zuzuhören und zu hinterfragen, welche Botschaften angekommen sind und wie das Feedback erlebt wird. Auch in Bezug auf die mögliche Diskussion der im Nachgang folgenden Personalentwicklungsmaßnahmen sollten die Beobachter für ihre Botschaften und für lokale Möglichkeiten oder Begrenzungen sensibilisiert werden.

Insgesamt sind internationale DCs sicher noch anspruchsvoller und spannender als solche, die nur in einem Kulturkreis stattfinden. Dabei muss man teilweise in Kauf nehmen, in der Diagnostik etwas weniger differenziert und genau zu sein, erhält aber dafür den Nutzen einer globalen Vergleichbarkeit. Darüber hinaus erweitern gerade in den international heterogenen Gruppen oft nicht nur die Teilnehmer, sondern auch die begleitenden Beobachter ihren persönlichen Horizont und vielleicht auch ihr eigenes internationales Netzwerk im eigenen Unternehmen, so nobody is lost at the end. ◀

LITERATUR:

- Hofstede, G. et al. (2011): Lokales Denken, globales Handeln: Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management, Deutscher Taschenbuch Verlag
- Paschen, M., Beenen, A., Turck, D., Stöwe, C. (2013): Assessment Center professionell, 3. Aufl. Hogrefe.
- Paschen, M., Fritz, A. (Hrsg.) (2014): Die Psychologie von Potenzial und Kompetenz, Profil M-Verlag.
- Povah, N., Thornton, G. C. (Hrsg.) (2011): Assessment Centres and Global Talent Management, Gower-Verlag



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