

Eine international ausgerichtete Führungskräfteentwicklung verfolgt mehrere Ziele. Sie muss eine eigene Kultur schaffen, die zur Wertschöpfung beiträgt.

Die dritte Kultur

Die Entwicklung von Führungskräften, die weltweit agieren und ein hohes Maß an interkultureller Handlungskompetenz benötigen, rückt zunehmend in den Interessensmittelpunkt der internationalen Personalarbeit. Viele Personalmanager, die sich bisher in ihrer Arbeit vor allem auf die nationale Ebene fokussiert haben, sind mit zwei Herausforderungen hinsichtlich der Internationalisierung konfrontiert: Zum einen sind neue Konzepte und Methoden der Führungskräfteentwicklung zu konzipieren und umzusetzen. Zum anderen müssen diese kulturstimmig sein, das heißt zu den landes- und organisationskulturellen Merkmalen passen und zudem an den Zielen des Unternehmens orientiert sein. Die internationale Personalarbeit kann daher zum Ziel eine Interkulturentwicklung haben, das heißt durch die kulturelle Interaktion eine neue, neutrale Kultur zu schaffen, die



*Dr. Christoph Barmeyer, Leiter Personalmanagement, Grande Ecole EMS, Strasbourg
Kontakt: c.barmeyer@culturebridge.de*



*Ulrike Haupt, EnBW Akademie GmbH, Karlsruhe
Kontakt: u.haupt@enbw.com*

Ranking the best things about being a leader

| | UK Meritokrat | F Autokrat | D Demokrat |
|---|------------------|---------------|---------------|
| Developing talented individuals | 1 | 9 | 1 |
| Ability to influence | 2 | 3 | 3 |
| Freedom to make decisions with minimum interference | 3 | 1 | 2 |
| Making a contribution to the economy | 4 | 5 | 4 |
| Sense of ambition achieved | 5 | 7 | 8 |
| Financial rewards | 6 | 6 | 6 |
| Being able to hand-pick my team | 7 | 2 | 5 |
| Networking in influential circles | 8 | 10 | 8 |
| Being in a position of power | 9 | 8 | 10 |
| Public recognition for hard work and achievements | 10 | 4 | 7 |

Quelle : DDI, Leaders on Leadership 2006

eine wertschöpfende Funktion für das Unternehmen und die einzelne Führungskraft hat.

Kultur und Bedeutungen

Zunehmend wird in der internationalen Personalarbeit der Kultur-Faktor neben strategischen, rechtlichen, finanziellen und administrativen Aspekten als bedeutend angesehen. Immer mehr herrscht die Erkenntnis, dass nicht Unternehmen als Konstrukte kooperieren und fusionieren, sondern Mitarbeiter mit spezifischen Werten, Zielen, Erwartungen, Maßstäben und Verhaltensweisen, die das Management generell und die Arbeit in Organisationen prägen.

Auch im europäischen Kontext treffen nicht nur verschiedene Mitarbeiter in Kooperationsfeldern und Organisationskulturen aufeinander, sondern auch verschiedene Landes-

kulturen. Kultur wird in diesem Sinn verstanden als ein Bedeutungs- und Referenzsystem von Werten, Normen, Regeln und Einstellungen, das nachhaltig das Verhalten der Menschen einer Gruppe, einer Organisation, einer Gesellschaft oder eines Landes beeinflusst. Innerhalb eines Systems teilen Menschen ein gewisses, manchmal hohes Maß an gemeinsamem Wissen, Bedeutungen und Erfahrungen, was die Verständigung und produktives Arbeiten erleichtert. Durch geteilte Bedeutungen kann erst sinnvolles Handeln stattfinden. Arbeiten nun Menschen aus unterschiedlichen Systemen beziehungsweise Kulturen miteinander, teilen sie häufig

Stichwörter in diesem Beitrag

- Organisationskultur
- Kultur-Faktor
- Systemähnlichkeit
- Führungskräfteentwicklung

nicht dieselben Bedeutungen, sondern haben divergierende Vorstellungen und Erwartungen, wie das Beispiel Führung zeigt.

Selbstverständliche Auffassung

In der Regel teilen Führungskräfte und Mitarbeiter eines Landes oder einer Organisation eine für sie selbstverständliche Auffassung, was gute und richtige Führung ist und richten danach ihr Verhalten im Arbeitsalltag aus. Ebenso wird häufig unbewusst vorausgesetzt, dass das Gegenüber des anderen Systems ähnlich denkt, fühlt und handelt. Dies ist im Sinne von Effizienz und Transaktionskosten, moderner Unternehmens- und Mitarbeiterführung sinnvoll, kann aber problematisch sein, wenn diese quasi geglaubte Selbstverständlich-

keit unreflektiert und unausgesprochen bleibt.

Die häufig anzutreffende Einstellung der Systemähnlichkeit, die Unterschiede unterschätzt, ja fast ignoriert, erschwert Annäherungs- und Integrationsprozesse von Organisationen in grenzüberschreitenden Kontexten. Eine im Jahre 2006 veröffentlichte Studie der Personalmanagementberatung DDI mit Sitz in Bridgeville, Pennsylvania, beleuchtet die unterschiedlichen nationalen Vorstellungen von Leadership bei über 200 Führungskräften in Deutschland, Frankreich und Großbritannien und stellt bedeutende Unterschiede fest. (Tab.)

Während zum Beispiel bei den befragten britischen und deutschen Führungskräften zu den wichtigsten Aufgaben des Leaders gehört, kompetenten Mitarbeitern Entwicklung zu ermöglichen, rangiert diese Aufgabe bei französischen Führungs-

kräften ganz hinten, auf Platz neun. Diese ziehen es hingegen vor, die geeigneten Mitarbeiter zu rekrutieren. Für die befragten französischen Führungskräfte ist es dagegen am wichtigsten, frei Entscheidungen treffen zu können.

Aktiv entwickeln

Systeme und Kulturen sind keine statischen Gebilde, sondern weisen Dynamiken, Veränderungen und Entwicklungen auf. Insbesondere die angelsächsisch geprägte Managementforschung und Organisationsberatung, die auch in Deutschland seit Jahrzehnten einen großen Einfluss hat, geht davon aus, dass sich Organisationen und Menschen aktiv entwickeln lassen, das heißt Systeme durch Lernen und Wissenszuwachs in bestimmte Richtungen gestaltbar sind. Diese

Ablauf des Leadership Twinning Programmes



Entwicklungsperspektive ist auch in den europäischen Ländern unterschiedlich ausgeprägt. In deutschen Unternehmen sind daher Führungskräfte und Mitarbeiter fortlaufend in Organisationsentwicklungs- und Personalentwicklungsprozessen involviert, etwa im Rahmen von Change-Management-Prozessen, Trainings und Coachings.

Ähnliche Annahmen lassen sich auch für eine Interkulturentwicklung anführen. Dabei ist die Idee, dass die Personalarbeit durch interkulturelle Personalentwicklung beziehungsweise Führungskräfteentwicklung dazu beiträgt, ein Bewusstsein für Kulturunterschiede zu schaffen und Maßnahmen entwickelt, die zu einem größeren gemeinsamen Bedeutungssystem beitragen, um die kulturübergreifenden Interaktionen von Führungskräften und Mitarbeitern zu erleichtern.

Worum geht es bei Interkultur? Es handelt sich um eine neue, bewusst oder unbewusst gebildete dritte Kultur, die aus dem Verhalten verschiedenkultureller Interaktionspartner entsteht, also durch Kulturkontakt diskutiert und entwickelt wird (etwa Leadership Twinning Programme). Diese Interaktions-

partner entdecken andere Regeln und Verhaltensweisen, die in Form von Zusammenfassungen von allen Beteiligten geteilt werden.

Eigenkulturelle Verhaltensweisen sowie Vorstellungen, Ziele und Arbeitsverhalten werden hierdurch reflektiert und möglicherweise geändert. Dabei verhalten sich die Interaktionspartner im Rahmen dieser Interkultur anders als sie es im nationalen Kontext tun würden und gestalten aus der Kombination und Dynamik verschiedenkultureller Elemente einen neuen gemeinsamen Kooperationsraum, einen „Dritten Raum“. Idealerweise entsteht aufgrund neuer, sich ergänzender Sichtweisen und Kompetenzen ein Mehrwert für die einzelne Führungskraft, seinen Bereich und für das Unternehmen.

In der Praxis

Eine mögliche Maßnahme zur Interkulturentwicklung kann ein auf Führungskräfte einer bestimmten Hierarchieebene oder eines Geschäftsbereichs zugeschnittenes Austauschprogramm sein. Aus diesem Fokus entstand bei der Energie Baden-Württemberg AG

zusammen mit der französischen Electricité de France und der britischen EDF Energy das Leadership Twinning Programme. Die Idee des Ansatzes wurde von unten nach oben aus dem Kontakt der deutschen und französischen Vertriebs-einheit geboren und tri-kulturell mit beraterischer Unterstützung der ENBW Akademie GmbH sowie den Bereichen der Internationalen Personalentwicklung aller drei Unternehmen konzipiert und umgesetzt. (Abb.)

Die Teilnehmer werden in der Auswahlphase je nach Niveau der Sprachkenntnisse und des Aufgabenfeldes in Gruppen unterteilt. Es entstehen deutsch-französische, französisch-britische und deutsch-britische Zusammensetzungen. In der Kick-Off-Veranstaltung lernen sie sich kennen und planen gemeinsam ihre Austausch- oder Shadowingphase. Diese dauert pro Teilnehmer circa vier Tage, die er im Bereich seines Twinpartners verbringt. Am Ende beider Shadowing-Phasen diskutieren sie gemeinsam über ihre für sie wichtigsten Entdeckungen und Reflexionen. Circa sechs Monate nach der ersten Veranstaltung finden Debriefing sessions statt, die Erfahrungen werden mit den anderen Twins geteilt und es werden Best practices vorgestellt.

Durch das Alumni-Netzwerk bleiben die Teilnehmer in der Folge des Programms miteinander in Kontakt und können sich bei ihren Erfahrungen in der Umsetzung gegenseitig unterstützen und beraten. Ziele des Programms sind die Reflektion zum Thema Führung, Verständnis und Akzeptanz für anderskulturelle Verhaltensweisen, Best practices und der Aufbau eines unternehmensweiten Netzwerks.

Im Leadership Twinning Programme steht neben der Vermittlung eines Basiswissens zum Thema Kultur das eigene Erleben und Entdecken von anderen Führungsstilen im Vordergrund. Das Pilotprogramm startete 2003 und findet in diesem Jahr zum vierten Mal statt. Neu ist die Teilnahme von Führungskräften aus Tschechien und Ungarn. Parallel hierzu wird dieses Jahr in der Net-

work Branch der drei Unternehmen ein Programm mit einer ähnlichen Struktur aufgelegt, die auf dem Erfolgsmodell des Vertriebs fußt.

Internationale Entwicklung

Zur Ausrichtung der Führungskräfteentwicklung ist die Aufstellung und Strategie des Unternehmens bezüglich seiner internationalen Entwicklung ausschlaggebend. Ein Austausch wie am Beispiel des Leadership Twinning Programme beschrieben, erscheint zu Beginn einer Internationalisierung sinnvoll. Der Erfolg von Personal- und Organisationsentwicklung ist jedoch abhängig vom Kontext und Reifegrad der Organisation. Sind die Instrumente stimmig zum Organisationskontext? Ist die Organisation reif für partizipative Leadership-Development Programme? Welche

Tiefe von Interkulturentwicklung ist sinnvoll und zielorientiert?

Mehr und mehr wird sich die internationale Personalarbeit mit Leadership- und Führungsvorstellungen auch von osteuropäischen und ostasiatischen Ländern vertraut machen müssen, denn Handels- und Finanzströme weisen auf eine Intensivierung der Managementkontakte der westeuropäischen Länder mit diesen Ländern hin. Von der internationalen Personalarbeit wird erwartet Konzepte und Instrumente der Interkulturellen Leadership-Entwicklung bereitzustellen und erfolgreich umzusetzen. Etwa bei Mutter-Tochterbeziehungen oder anderen losen Organisationsformen wie Projektarbeit kann eine Fokussierung auf die Interkulturentwicklung zu einer effizienten Zusammenarbeit und damit zur Wertschöpfung des Unternehmens beizutragen. Es wird sich zeigen, wie

Lese-Tipp

- Markus-Oliver Schwaab, Dieter Frey, Jörg Hesse (Hrsg.): **Fusionen. Herausforderungen für das Personalmanagement.** Verlag Recht und Wirtschaft, Heidelberg, 2003, ISBN-13 9783800572977, 65 Euro
- Friedrich Glasl, Trude Kalcher, Hannes Piber (Hrsg.): **Professionelle Prozessberatung.** Verlag Freies Geistesleben, Bern, Haupt 2005, ISBN-13 9783258068282, 62 Euro
- Jürgen Bolten (Hrsg.): **Interkulturelles Handeln in der Wirtschaft.** Wissenschaft & Praxis, Sternenfels 2004, ISBN-13 9783896732149, 24 Euro

innovativ und kultursensibel sich die internationale Personalarbeit der Zukunft gestalten wird.