

## 5.62 Management-Development-Programme in internationalen Unternehmen

### Ein Beitrag zur Strategieumsetzung und zur interkulturellen Integration

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- wie Unternehmen sicherstellen, dass ihre Management-Development-Programme die Umsetzung der Unternehmensstrategie unterstützen,
- welche Rolle Führungsleitbilder und Kompetenzmodelle dabei haben,
- welche Lernprozesse international tätige Organisationen zur Überwindung kultureller Barrieren als erfolgreich betrachten.

---

#### Die Autoren

**Dr. Martina Scheinecker**, Unternehmensberaterin, geschäftsführende Gesellschafterin der Trigon Entwicklungsberatung Wien, Universitätslektorin. Seit über 15 Jahren Erfahrung als Beraterin für Personal- und Organisationsentwicklung, Schwerpunkte im Bereich Personalentwicklung bei folgenden Themen: Führungsleitbild, Führungsinstrumente, Führungskräfteentwicklung, Entwicklung der Führungskultur, Fachkarrieren, Assessment Centers, Coaching von Führungskräften.

**Mag. Wolfgang Grilz**, Unternehmensberater im Bereich Personal- und Organisationsentwicklung, geschäftsführender Gesellschafter der Trigon Entwicklungsberatung Wien, Lehrbeauftragter an der Universität Graz, Arbeitsschwerpunkte: Entwicklung von Führungskräften und Interventionen zur Führungskultur.

*Anschrift:* Trigon Entwicklungsberatung, Kaiserstraße 8, A-1070 Wien  
Tel.: +43-1-505 88 61, E-Mail und Internet: [wolfgang.grilz@trigon.at](mailto:wolfgang.grilz@trigon.at),  
[www.wolfgang.grilz.trigon.at](http://www.wolfgang.grilz.trigon.at) und [martina.scheinecker@trigon.at](mailto:martina.scheinecker@trigon.at),  
[www.martina.scheinecker.trigon.at](http://www.martina.scheinecker.trigon.at)

## Inhalt

	Seite
1 Einleitung und praktischer Hintergrund . . . . .	2
2 Management-Development-Programme als Beitrag zur Strategieumsetzung . . . . .	4
3 Die Rolle von Management-Development-Programmen bei der kulturellen Integration internationaler Unternehmen . . .	10
4 Schlussfolgerungen . . . . .	19
5 Literatur . . . . .	21

## 1 Einleitung und praktischer Hintergrund

In Zeiten wachsender internationaler Verflechtung der Wirtschaft, Globalisierung der Märkte und der damit verbundenen Veränderungen für Unternehmen stellen Management-Development-Programme zentrale Maßnahmen der Zukunftssicherung und des Umgangs mit Veränderung dar. Sie dienen den Unternehmen dazu, Veränderung zu begleiten, Kultur zu erneuern, Integration zu gestalten, Leistungs- und Potenzialträger zu binden und von Personalseite aus für zukünftige Herausforderungen gerüstet zu sein. Je größer oder international aktiver ein Unternehmen ist, desto komplexer werden die Anforderungen an die Gestaltung von Management-Development-Maßnahmen.

Die Autoren sind Unternehmensberater/in und Trainer/in im Rahmen eines Beratungsunternehmens und als solche bei den verschiedensten internationalen Unternehmen im deutschsprachigen Raum tätig. Wir haben so die Gelegenheit, diese Entwicklungen mitzuerleben und zum Teil auch mitzugestalten. Daher entschieden wir uns, in einer Studie

Erfahrungen, Trends und Best Practices in Bezug auf Management Development (MD) zu sammeln, auszuwerten und zu veröffentlichen.

Das Ziel der Untersuchung, die wir von Juni bis Dezember 2007 durchführten, war, in Gesprächen mit HR-ExpertInnen aus internationalen Unternehmen nähere Einblicke in die Management-Development-Systeme international agierender Unternehmen zu gewinnen.

Speziell interessierten uns folgende Fragen:

- Wie gelingt es, Management-Development-Programme als wesentlichen Beitrag zur Strategieumsetzung und interkulturellen Integration zu gestalten?
- Wie organisieren internationale Unternehmen wirksame und effiziente Lernprozesse für ihre Talente und Top-Leistungsträger? Auf welche Lernformen setzen sie dabei, welche Rolle spielt Potenzialdiagnostik – und wie wird das Lernen evaluiert?

Um den in diesem Rahmen zu Verfügung stehenden Raum nicht zu sprengen, konzentrieren wir uns im Folgenden auf den ersten Fragenbereich. Der zweite Teil der Studie wird in einem weiteren Beitrag des Handbuchs PersonalEntwickeln unter der Autorenschaft von Susanne Skandera und Martina Scheinecker veröffentlicht.

Die nachfolgende Darstellung der Ergebnisse ist demzufolge in drei Kapitel gegliedert:

1. Management-Development-Programme als Beitrag zur Strategieumsetzung
2. Die Rolle von Management-Development-Programmen bei der kulturellen Integration internationaler Unternehmen
3. Schlussfolgerungen

Basis der Studie sind einerseits ausführliche (teil)strukturierte Interviews mit HR-ExpertInnen aus 20 internationalen Unternehmen mit mindestens 1000 und bis zu ca. 100.000 MitarbeiterInnen.

Darüber hinaus sind darin unsere Erfahrungen aus der Zusammenarbeit mit internationalen Unternehmen eingeflossen, bei denen wir aktuell

Management-Development-Programme bzw. einzelne Maßnahmen daraus als TrainerInnen und BeraterInnen durchführen.

Im Interesse der Anschaulichkeit und Lebendigkeit werden viele Zitate aus Interviews und Gesprächen im vorliegenden Bericht wiedergegeben – nach offizieller Bestätigung durch die InterviewpartnerInnen.

An der Erstellung der Studie waren insgesamt 14 Trigon Beraterinnen und Berater beteiligt, die alle mehrjährige Erfahrung in der Durchführung von Management-Development-Maßnahmen haben – als EntwicklerInnen ganzer Programme, bei der Durchführung von Potenzialanalysen oder als Trainer und Trainerinnen. Die Auswertung und Interpretation der Interviewergebnisse und die Endredaktion der Studie verantworten jeweils die AutorInnen.

## 2 Management-Development-Programme als Beitrag zur Strategieumsetzung

Die Fähigkeit, auf Veränderungen der Märkte schnell reagieren zu können, ist ein entscheidender Erfolgsfaktor im globalen Wettbewerb. Wenn sich Anforderungen des Marktes in Zukunft verändern und neue Herausforderungen auf das Unternehmen zukommen, so müssen *zeitgerecht* innere Strukturen und Prozesse des Unternehmens sowie Fähigkeiten der Führungskräfte und MitarbeiterInnen weiterentwickelt werden. Nur jene Unternehmen können langfristig erfolgreich sein, die eine überlegene Marktstrategie *formulieren und diese rasch und nachhaltig umsetzen*.

Dabei kommt Management Development eine wesentliche Bedeutung zu: Es ist sicherzustellen, dass die Weiterentwicklung der Fähigkeiten und Orientierungen der Führungskräfte *vorausschauend und gleichzeitig, eng verzahnt und abgestimmt* mit der Entwicklung der Strategie des Unternehmens gestaltet wird.

Um dies zu gewährleisten, muss Management Development selbst als komplexes System gestaltet sein, mit organisations- und personenbezogenen Elementen (vgl. Stiefel 1996, Mc.Cauley 1998).

Auf der **Ebene der Organisation** umfasst Management Development das gesamte System von Grundwerten, Programmen, Rollen, Verfahren und Instrumenten, mithilfe dessen ein Unternehmen versucht, die Quali-

tät des Managementhandelns ständig zu verbessern und am strategischen Bedarf auszurichten. Wesentlich sind dabei *Grundwerte* der Führung bzw. ein Führungsleitbild sowie ein Grundverständnis, wie Führungskräfteentwicklung betrieben wird, ein *Konzept, Programme und Instrumente* der Führungskräfteentwicklung (etwa Kompetenzmodelle, Beurteilungssysteme, Potenzialdiagnose, Lernwege, Entwicklungspläne, Nachfolgeplanungen, Qualifizierungs- und Förderprogramme usw.) sowie klar festgelegte Rollen und Verantwortlichkeiten von Führungskräften und HR-Professionals.

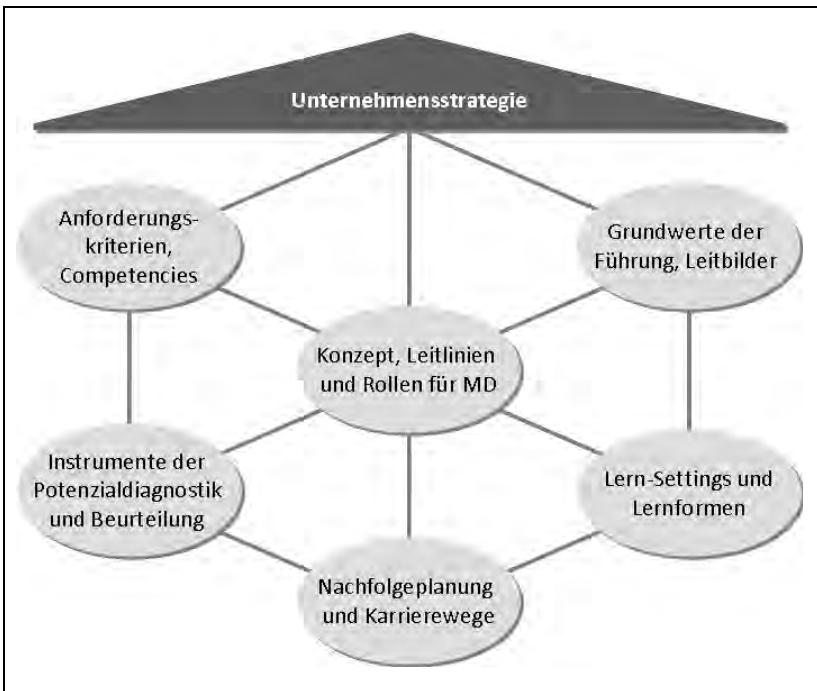


Abb.1: Elemente von strategieumsetzendem Management Development

Auf **Ebene der Person** ist Management Development der Prozess, in dessen Verlauf eine Führungskraft sich ständig darin weiterentwickelt, sich selbst und andere zu führen. Die Verantwortung für die Entwicklung trägt dabei primär jede/r Einzelne selbst. Die einzelnen Bausteine von

MD-Programmen müssen Führungskräfte dabei unterstützen, jene *Fähigkeiten und Orientierungen* zu entwickeln und verbessern, die für die heutige und zukünftige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens essenziell sind.

Die Herausforderung besteht darin, die Logik und Rhythmen selbstverantwortlicher, individueller Lernprozesse der Führungskräfte und den strategischen Kompetenzentwicklungsbedarf des Unternehmens zu integrieren.

In der vorliegenden Untersuchung sind wir folgenden Fragen nachgegangen: Worauf konzentrieren sich internationale Unternehmen bei ihren Bemühungen, Management-Development-Programme so zu gestalten, dass ihre Unternehmensstrategie dadurch gut unterstützt wird? Welche Prozesse und Instrumente erachten sie dabei als besonders bedeutend?

Wir fanden in den untersuchten Unternehmen vier Zugänge:

1. Competency-Modelle sind Basis für das gesamte Management-Development-Programm.
2. Führungsgrundsätze und Führungsleitbilder bestimmen Inhalte von MD-Programmen.
3. Inhalte von MD-Programmen bieten Unterstützung für aktuellen Qualifizierungsbedarf zur Strategieumsetzung.
4. Konzepte und Programme werden kontinuierlich überarbeitet und an veränderte Rahmenbedingungen angepasst.

### **zu 1) Competency-Modelle sind Basis für das gesamte Management-Development-Programm**

Eine der stringentsten Formen der Verbindung von Unternehmensstrategie und Management Development besteht darin, ein unternehmensweit gültiges Competency-Modell zu entwickeln und auf dieses das gesamte Kompetenzmanagement des Unternehmens an allen internationalen Standorten aufzubauen. Die Competencies werden – mit zum Teil hohem unternehmensinternen Entwicklungsaufwand – aus der Unternehmensstrategie und aus der Erforschung des Verhaltens erfolgreicher Führungskräfte generiert. Diese Kompetenzen werden in operationale Anforderungskriterien übersetzt und bilden die Basis für Potenzialerkennung und Leistungsbeurteilung. Dazu werden Zielprofile für bestimmte Gruppen von Führungskräften auf Basis des Kompetenz-

modells definiert und die Erreichung dieser Zielprofile mit verschiedenen Methoden der Potenzialdiagnostik und Beurteilung gemessen. Ebenso orientieren sich die Inhalte von Führungskräfteentwicklungsprogrammen am Kompetenzmodell.

**Unternehmen mit mehr als 100.000 MitarbeiterInnen weltweit:** „Oberstes Ziel ist die Unternehmensstrategie. Von dieser werden die Lernziele abgeleitet. Die ‚Foundational Competencies‘ in Verbindung mit den Values sichern einen konsistenten Standard über alle Organisationen und helfen der Organisation darzustellen, was es bedeutet ein XX´er zu sein, dies im Sinne der Kunden, Partner und Mitarbeiter untereinander. Es gibt standardisierte Anforderungsprofile, die sich an den Leadership Competencies orientieren. Basis der heute gültigen Leadership Competencies sind die im Jahre 1996 entworfenen elf Leadership-Competencies. Diese wurden über die Jahre weiter angepasst und so ist seit dem Jahre 2004 ein neues Modell gültig. Der hohe Forschungsaufwand zur Entwicklung dieses Kompetenz-Modells ist darin zu sehen, dass eine Serie von Interviews, Fokusgruppen und Teams von Experten befragt und analysiert wurden.“

**Unternehmen mit über 5000 MitarbeiterInnen:** „Die HR Strategie wurde aus der Unternehmensstrategie abgeleitet und mit der Definition von KPIs (Key performance indicators) in der BSC festgehalten. Im Rahmen dieser YY-Strategie 2010 wurde das Global Leadership Development Programm erarbeitet und orientiert sich an einem weltweit einheitlichen Kompetenzprofil: den YY Leadership-Kompetenzen. Es wurden fünf weltweit einheitliche Kernkompetenzen erfolgreicher Führung aus der YY-Strategie 2010 abgeleitet.“

## **zu 2) Führungsgrundsätze und Führungsleitbilder bestimmen Inhalte von MD-Programmen**

Die „Basis-Übung“ der Strategie-Orientierung des Management Development besteht darin, die Inhalte eines Führungsleitbildes oder zentralen Wertekataloges als Grundlage für die Konzeption von Management-Development-Programmen heranzuziehen. Bei der Festlegung der Lernziele und Lernformen der einzelnen Elemente der MD-Programme wird sorgfältig darauf geachtet, dass damit wirksam jene Fähigkeiten verbessert werden, die entsprechend dem Führungsleitbild wesentlich sind. Auch bei der Formulierung der Anforderungskriterien für Potenzialdiagnostik, Beurteilung, 360°-Feedback etc. dient das Leitbild als Grundlage – aber ohne den Anspruch, alle in ein unternehmensweit und international gültiges Compe-

tency-Modell zu integrieren. Diese „losere“ Form der Strategieorientierung von Management Development geht i.d.R. auch einher mit einer großen Autonomie der Unternehmensstandorte in den einzelnen Ländern bzw. einer gewissen Autonomie einzelner Unternehmensbereiche bezüglich der Art und Weise der Umsetzung der strategischen Leitlinien.

**Unternehmen mit über 1000 MitarbeiterInnen weltweit:** „Die Töchter sind eigenständige Gesellschaften mit Mehrheitsbeteiligung der Gruppe, es gibt auf Gruppen-Ebene eine Stabsfunktion für Management Development. Es gibt Förderprogramme für die Zielgruppen Führungskräfte, Nachwuchsführungskräfte, Geschäftsführer. Die Strategie entsteht im Austausch mit den Töchtern. Die Vorstellungen von Führung sind gruppenweit in ‚Grundsätzen für Führung und Zusammenarbeit‘ beschrieben. Diese Grundsätze für ‚Führung und Zusammenarbeit‘ sind mit den Managementteams der Länder erarbeitet und abgestimmt. Diese Grundsätze sind als einheitliche Orientierung notwendig und tauglich – die Umsetzung ist je nach Land sehr unterschiedlich aufgegriffen.“

**Unternehmen mit über 1000 MitarbeiterInnen, Zentrale in Österreich und Standorte in 10 südosteuropäischen Ländern:** „Die Zentrale hat Richtlinienkompetenz für die 10 Auslandstöchter. Eine eigene Einrichtung unterstützt die Töchter in Fragen des MD. Das Streben nach einem einheitlichen Führungsverständnis zeigt sich darin, dass das Führungsleitbild für alle Länder gleich angelegt ist. Unterschiede zwischen den einzelnen Ländern ergeben sich aufgrund unterschiedlicher Reifegrade der Unternehmen und auch der Gesellschaften. Die unterschiedlichen Entwicklungsstufen gehen Hand in Hand auch mit der Demokratieentwicklung in den südosteuropäischen Ländern. In der täglichen Führungspraxis äußert sich dies in einigen Ländern durch einen doch direkteren Führungsstil.“

**Unternehmen mit ca. 100.000 MitarbeiterInnen weltweit:** „Vom zentralen Headquarter werden die großen strategischen Linien vorgegeben. Die zentralen MD-Programme unterstützen diese in einem sehr allgemeinen Sinn. Die einzelnen Unternehmensbereiche (drei große Bereiche, mit sehr spezifischen strategischen Herausforderungen) haben im Rahmen der großen strategischen Linien Selbstverantwortung, ihre Bereichsstrategien zu konkretisieren. Auch das Budget für weitergehende HR-Maßnahmen kommt aus diesen Bereichen, d.h. wenn die Bereiche sich für etwas entscheiden, treten sie an HR heran.“



### zu 3) Inhalte von MD-Programmen bieten Unterstützung für aktuellen Qualifizierungsbedarf zur Strategieumsetzung

Die Konzeption von MD-Programmen auf Basis von Leitbild und Kompetenzmodell sichert den vorausschauenden, **zukunftsorientierten** Aufbau von strategisch relevanten Qualifikationen. Ergänzend dazu müssen MD-Programme flexibel genug sein, damit das Unternehmen auf einen **aktuellen Bedarf der Strategieumsetzung rasch reagieren** und die Führungskräfte bei der Bewältigung aktueller Problemlagen optimal unterstützen kann.

Dies wird möglich,

- wenn MD-Programme direkt und kurzfristig als Antwort auf aktuelle Herausforderungen der Strategieumsetzung konzipiert werden,
- wenn die Inhalte von MD-Programmen zwar in einer allgemeinen Form festgelegt sind (z.B. Workshops oder Trainingsmodule zum Thema „strategische Führung“ oder „Konfliktmanagement“), konkret aber in diesen Modulen an Problemlagen aus der aktuellen Strategieumsetzung gearbeitet wird. Voraussetzung dafür ist, dass keine Standardtrainings angeboten werden, sondern für die aktuelle Situation maßgeschneiderte Qualifizierungsmaßnahmen.

**Unternehmen mit Standorten in mehr als 10 Ländern:** „Unser Trainingsangebot für Gruppen- und Teamleiter wurde historisch als Antwort auf einen explizit artikulierten Bedarf in einer schwierigen Situation entwickelt (Umgang mit Mitarbeiterabbau, also direkt unterstützend für die damalige Strategie). Im Anschluss an die Trainings wurde eine Führungskulturanalyse durchgeführt, die in ein Führungsleitbild mündete. In diesem Leitbildprozess erfolgte auch eine Auseinandersetzung mit aktuellen Strategiepapieren, Guided Principles und Kompetenzmodellen. Das verabschiedete Leitbild wird aktuell mit einem Programm umgesetzt, das ein Mix aus Trainings und Workshops ist. In dieses aktuelle Programm werden auch strategische Themen eingespielt.“

In einem Unternehmen mit Standorten in 10 Ländern wird ein klares Alignment zwischen der Unternehmensstrategie und dem HR Development hergestellt. Zu jedem strategischen Ziel werden zugehörige Management Issues definiert. Aus diesen werden die Modulinhalte des Management-Development-Programmes abgeleitet.

**zu 4) Konzepte und Programme werden kontinuierlich überarbeitet und an veränderte Rahmenbedingungen angepasst**

Management-Development-Programme, die die Strategieumsetzung unterstützen sollen, müssen auch selbst professionell gesteuert und ständig weiterentwickelt werden. Steuergruppen, Beiräte, unternehmensinterne ProjektleiterInnen müssen für eine laufende Evaluierung sorgen und notwendige Veränderungen rasch umsetzen. Viele unserer InterviewpartnerInnen bestätigten diese Notwendigkeit der laufenden Anpassung bzw. waren zum Zeitpunkt der Befragung gerade damit beschäftigt.

**Unternehmen mit ca. 100.000 MitarbeiterInnen in über 100 Nationen:** *„Wir haben einen großen Business-Erfolg durch zentrale Steuerung und Nutzung von Economies of Scale, dieses Denken/,Geschäftsmodell' wird auch auf HR angewandt. Unser Programm für die oberen Führungskräfte wird in diesem Sinn gerade umgebaut, tendenziell geht es in Richtung noch stärkerer Zentralisierung, es wurde auch lokal Personal im Bereich HR abgebaut. Vorteil: Stärkung der Internationalität und Steigerung der Effizienz durch noch stärkere Standardisierung. Nachteil: Auf nationale Besonderheiten kann weniger eingegangen werden.“*

**Unternehmen mit über 1000 MitarbeiterInnen, Zentrale in Österreich und Standorte in 10 südosteuropäischen Ländern:** *„Die HR-Verantwortlichen sollen alle vier bis fünf Jahre ein neues Programm initiieren. Dies ist wichtig, damit sich die Führungskraft, die in die Konzeption eingebunden werden, mit den Programmen identifizieren können. Auch wenn sich die Inhalte und Methoden nur gering ändern, ist dieser gemeinsame Entstehungsprozess von Bedeutung.“*

**Unternehmen mit Standorten in mehr als 10 Ländern:** *„Wir sehen die Entwicklung unseres MD-Programmes als Prozess, der eng mit der Unternehmenskultur verknüpft ist. Das bestehende Programm passt sehr gut, es wird aber laufend evaluiert und angepasst. Es hat Projektcharakter und dieses Verständnis spiegelt das Business wider, in dem Projekte eine zentrale Rolle spielen. Auf internationaler Ebene wird aktuell an einer Neugestaltung des Programmes für Geschäftsleiter gearbeitet.“*

### 3 Die Rolle von Management-Development-Programmen bei der kulturellen Integration internationaler Unternehmen

Führen und Managen sind eingebettet in kulturelle Kontexte. Besonderen Einfluss auf das Handeln von Managern hat dabei die Kultur einer Organisation. Ihre Anforderungen beeinflussen die Organisationsmitglieder in ihrem Denken, Empfinden, Werten und Handeln. Mindestens ebenso großen Einfluss auf das Handeln von Menschen und Organisationen hat aber auch die Kultur des gesellschaftlichen Systems, das sie umgibt. Gerade jene Anteile der Kultur einer Organisation, die eng mit der historisch gewachsenen Kultur einer Gesellschaft oder eines Landes verwoben sind, prägen das Handeln von Menschen in besonderem Maße und sind zudem nur schwer veränderbar (vgl. Stumpf 2005).

Die kulturellen Einflüsse auf das Handeln von Managern betreffen Fragen der Mitarbeiterführung, der Vorgangsweisen bei Entscheidungsfindung und Problemlösung wie auch der Schaffung motivierender Arbeitsbedingungen.

Der Beitrag von MD-Programmen zur kulturellen Integration von Unternehmen kann von zwei Blickwinkeln aus untersucht werden:

Zunächst stellt sich die Frage, wie sich Unternehmen selbst in Hinblick auf kulturelle Unterschiede verhalten:

- Welches Bewusstsein haben sie bezüglich kultureller Diversität entwickelt?
- Wie werden kulturelle Unterschiede in unternehmerischen Entscheidungen berücksichtigt?
- Wie gehen sie nach Akquisitionen mit der Spannung um, die sich aus notwendigen Zentralisierungsmaßnahmen und bestehenden kulturellen Unterschieden ergibt?

Im Falle des Management Development sind diesbezügliche Indikatoren die Kompetenzverteilung bei der Konzeption der Programme, die Berücksichtigung lokaler Besonderheiten, die Frage von einheitlichen oder länderspezifischen Vorgehensweisen bei der Rekrutierung der TeilnehmerInnen oder auch der Grad der Berücksichtigung unterschiedlicher Kulturstandards bei den Vorstellungen bezüglich Mitarbeiterführung.

Der zweite Blickwinkel bezieht sich auf die Frage, was Unternehmen im Rahmen der Management-Entwicklung zur Förderung der kulturellen Integration konkret tun. Dieser Aspekt betrifft zum einen die Inhalte von Seminaren und Trainings im Rahmen des Management Development, zum anderen die Begleitmaßnahmen, die zusätzlich zu Seminarmodulen eingesetzt werden.

Die Untersuchung erbrachte hier folgende Ergebnisse:

1. Bewältigung der polaren Spannung von zentraler Steuerung und dezentraler, lokaler Anpassung
2. Einführung von Englisch als Konzernsprache
3. Förderung der kulturellen Integration und Kompetenz primär durch strukturelle Gestaltungselemente der MD-Programme, ergänzend durch spezielle Trainingsinhalte

### **zu 1) Bewältigung der polaren Spannung von zentraler Steuerung und dezentraler, lokaler Anpassung**

Bei der Konzeption von Management-Development-Programmen in internationalen Unternehmen sieht man sich mit einem Mix aus lokalen und internationalen Gegebenheiten konfrontiert. Einerseits ist in den Unternehmen länder- und betriebsübergreifende Konsistenz wichtig. Es braucht die Festlegung gemeinsamer Ziele und Strategien für das gesamte Unternehmen. Vonnöten sind auch gemeinsame Leitlinien in Richtung Führung und Weiterentwicklung der MitarbeiterInnen. Andererseits sind aber lokale Gegebenheiten oft äußerst unterschiedlich und es muss diesen Unterschieden Rechnung getragen werden. Die international geplanten Strategien müssen die Situation in den einzelnen Ländern berücksichtigen (vgl. dazu auch Pinola 2004).

Der Komplexität dieses Themas und dem gegenwärtigen Stand der Internationalisierungsbestrebungen (z.B. lange bestehende internationale Geschichte eines Unternehmens oder Bemühungen um Integration von kürzlich akquirierten Tochterfirmen im Ausland) entsprechend, sind die diesbezüglichen Strategien der Unternehmen sehr unterschiedlich. Einen Indikator für den Umgang mit dieser polaren Spannung von zentralistischen und dezentralistischen Tendenzen im internationalen Unternehmen bietet die Analyse, wo die Kompetenzen für Management Development im Unternehmen angesiedelt sind und wie sehr nationale Gegebenheiten in den Programmen berücksichtigt werden.

**Unternehmen mit über 10.000 MitarbeiterInnen international:** „Das Unternehmen hatte bis vor Kurzem kein gemeinsames MD-Programm. Seit einiger Zeit wird ein erstes gemeinsames und zentral gesteuertes Element (Management Evaluation and Succession Planning) für die gesamte Konzerngruppe eingesetzt. Im Übrigen sind die Kompetenzen in den Bereichen Personalentwicklung und Weiterbildung dezentral angesiedelt. Die einzelnen Business Units haben allerdings die Möglichkeit, Leistungen der zentralen Personalentwicklung anzufordern.“



Abb. 2: Management Development im Spannungsfeld von lokalen und globalen Anforderungen

In einem **Unternehmen mit mehr als 100.000 MitarbeiterInnen** weltweit wurde ebenso diese Politik verfolgt. Bis zu einem Wechsel der Unternehmensleitung agierten die einzelnen Länder sehr unabhängig voneinander. Ein neuer CEO verfolgte dann eine deutlich zentralistische Strategie. Er vereinheitlichte die eingesetzten Programme und Systeme, um sie drastisch zu reduzieren und global wirksam zu machen. Seither ist die Kompetenz für MD-Programme zentral angesiedelt. Die Managementausbildung ist primär eine globale Initiative mit ergänzenden lokalen Programmen. Dabei ist es dem Unternehmen wichtig, internationale Aspekte in das MD einzubringen, aber trotzdem die lokalen

Gegebenheiten zu berücksichtigen und lokale Kulturen zu respektieren. „Es ist eine Herausforderung, sämtliche Kulturen zu berücksichtigen bzw. zu integrieren: die amerikanische, die europäische, die osteuropäische, die asiatische etc. Einerseits müssen wir die Unternehmens-Strategie transportieren, aber doch angepasst an die lokale Struktur. Wir führen in unserem Unternehmen eine freie und offene Kommunikation (wo beispielsweise Hierarchien oder sexuelle Präferenzen keine Bedeutung haben), in anderen Ländern (islamischen, asiatischen ...) wird man dann mit diesen Aspekten konfrontiert und es stellt sich die Frage: Wie geht man damit um? Dies ist eine der großen Herausforderungen eines globalen Unternehmens überhaupt.“

Ein **Unternehmen mit ca. 100.000 MitarbeiterInnen** weltweit bietet für neu ernannte Führungskräfte ein vierteiliges modulares Programm an. Zwei dieser Module werden zwar von regionalen Einheiten organisiert, haben aber ein von der Zentrale vorgegebenes Konzept und Programm. Die anderen beiden Module stellen die lokalen Teile des Programms dar. Auch diese sind jedoch hinsichtlich der Rahmeninhalte von der Zentrale vorgegeben. Lokale Besonderheiten werden in den Ausbildungen hauptsächlich dort berücksichtigt, wo dies anders keinen Sinn machen würde (z B. Arbeitsrecht). Das Unternehmen ist gegenwärtig dabei, die Module zu überarbeiten, was wahrscheinlich zu einer noch weiteren Internationalisierung und Zentralisierung führen wird. Vor allem in Bereichen der Administration hat dies auch entscheidende Vorteile. So kann die Anzahl der verschiedenen Trainings-Administrationssysteme des Unternehmens reduziert werden. Demgegenüber sehen dezentrale HR-Manager allerdings auch den Bedarf eines starken Gegenwichts auf der Seite der Inhalte mit mehr lokalen Angeboten für Nachwuchsführungskräfte oder MitarbeiterInnen mit einfacheren Aufgaben.

## zu 2) Einführung von Englisch als Konzernsprache

Die Beherrschung von Fremdsprachen, allen voran des Englischen, wird von den untersuchten Unternehmen als zentral für die Bemühungen um kulturelle Integration gesehen. Trotz des breiten Raumes, den der Englischunterricht in der schulischen Ausbildung von heute einnimmt, scheinen Kenntnisse, die den hohen Anforderungen entsprechen, vielfach dennoch nicht vorhanden zu sein. Unternehmen begegnen dieser Herausforderung mit einem großen Angebot an Sprachkursen und mit der Durchführung von Management-Development-Programmen in englischer Sprache.

**Ein Unternehmen mit Standorten in 10 Ländern** sieht die größte Schwierigkeit bei der Umsetzung des MD-Konzeptes im Sprachenproblem. Neben deutschsprachigen Trainingsmodulen werden bereits solche in englischer Sprache angeboten. Diese werden jedoch von den Führungskräften, deren Muttersprachen oft auch italienisch oder französisch ist, nicht angenommen, da sie sich für englischsprachige Trainings nicht fit genug fühlen. Das Unternehmen will demnächst einen neuen Anlauf in Richtung englischsprachiger Trainings starten und sucht auch für das Headquarter gezielt nach MitarbeiterInnen, deren Muttersprachen Englisch, Russisch oder Französisch sind.

**Ein Unternehmen mit mehr als 10.000 MitarbeiterInnen und weltweit über 100 Standorten** hat ein dreistufiges MD-Programm. Während das Einstiegsprogramm auf Deutsch angeboten wird, stehen in der zweiten Stufe den TeilnehmerInnen die Sprachen Englisch und Deutsch zur Wahl. Wer in das englischsprachige Programm will, muss zuvor entsprechende Sprachfertigkeiten nachweisen. Die höchste Stufe betreffend wurde kürzlich festgelegt, dass das Programm ausschließlich auf Englisch, welches auch offizielle Konzernsprache ist, angeboten wird, und zwar obwohl die Lerngruppe oft aus Teilnehmern mit deutscher Muttersprache besteht oder diese Deutsch als Zweitsprache sehr gut beherrschen.

**Ein Unternehmen mit rund 1000 Mitarbeitern in Europa, Asien und Nordamerika** hat ein weltweit einheitliches Zertifizierungssystem für Englischkenntnisse etabliert. Bewerber müssen im Auswahlverfahren ausnahmslos einen definierten – relativ anspruchsvollen – Mindestlevel erreichen. Eine laufende Höherqualifikation im System ist Teil der Zielvereinbarung aller Mitarbeiter und wird über Sprachschulungen, Unterlagen und E-Learning-Komponenten unterstützt. Wer unentschuldigt nicht – oder nicht ausreichend – teilnimmt, trägt die Kosten seiner Sprachausbildung selbst. Gesprochenes Englisch kommt in der Praxis jedoch nur dort zum Einsatz, wo dies eine multinationale Gruppenzusammensetzung erfordert. Im Schriftverkehr wird Englisch in vielen Einheiten standardmäßig verwendet. Fachliche Schulungen laufen in aller Regel in der jeweiligen Landessprache, in der Konzernzentrale wird auf Deutsch kommuniziert.

Das Thema Interkulturelle Kompetenz ist in der PE- und Führungskräfteentwicklung jedoch nicht auf den sprachlichen Schwerpunkt begrenzt. Man investiert auch in gezielte Entsendungen in andere Business Units bzw. aus diesen ins Headquarter und in interkulturelle Trainings.

Unternehmen versuchen, die Sprachbarrieren, die sich in der Zusammenarbeit auf internationaler Ebene ergeben, durch die zunehmende Verwendung des Englischen zu überwinden. Dabei besteht durchaus das Bewusstsein, dass sehr fundierte Sprachkompetenz erforderlich ist. Die schulische Ausbildung allein wird als unzureichend betrachtet. Mit zusätzlichen Sprachkursen und der Forcierung des Englischen in täglichen Arbeitssituationen wird versucht, das Kompetenzniveau zu heben.

Manche Unternehmen nennen auf die Frage nach Maßnahmen zur kulturellen Integration ausschließlich die Intensivierung von Englischkenntnissen. Dies kann auch ein Hinweis auf ein wenig entwickeltes Bewusstsein bezüglich interkultureller Kompetenzen sein. Interkulturelle Kompetenz lässt sich nicht auf die Fähigkeit reduzieren, sich miteinander austauschen zu können. Sie umfasst die Fähigkeit zur Identifikation von kulturellen Unterschieden im Denken, Wahrnehmen, Fühlen und Handeln von Menschen. Wenn interkulturelle Unterschiede auf die unterschiedlichen Sprachen von Personen reduziert gesehen werden, so kann natürlich auch kein darüber hinausgehender Bedarf definiert werden.

### **zu 3) Förderung der kulturellen Integration und Kompetenz primär durch strukturelle Gestaltungselemente**

Im Rahmen von MD-Programmen internationaler Unternehmen findet sich eine Vielzahl von Maßnahmen, die zur Steigerung interkultureller Fertigkeiten führen sollen. Neben den bereits beschriebenen Maßnahmen von Sprachtrainings oder der Einführung von Englisch als Konzern- oder Trainingssprache wird die kulturelle Integration auch durch Trainings zur Kultursensibilisierung oder strukturelle Maßnahmen gestützt.

Neben diesen inhaltlichen Aspekten ist die Forcierung von Kontakten auf internationaler Ebene ein wichtiger Faktor der Förderung kulturgenereller Fertigkeiten. Dies erfolgt beispielsweise durch die internationale Zusammensetzung von Teilnehmergruppen, im Ausland stattfindende Trainingsmodule, begleitende Maßnahmen zur Förderung der Mobilität oder internationale Projekte. Den Ansprüchen an eine fundierte Auseinandersetzung mit interkulturellen Themen stehen jedoch immer wieder auch Schwierigkeiten gegenüber, die sich aus den täglichen und operativen Anforderungen des Unternehmens ergeben. Maßnahmen zur Förderung der Mobilität scheitern nicht selten an Widerständen der Vorgesetzten der Teilnehmer, die in diesen Anforderungen begründet sind.



**In einem Unternehmen mit mehr als 10.000 MitarbeiterInnen und weltweit über 100 Standorten** ist im Rahmen des Management-Development-Programmes eine mehrmonatige Jobrotation bei einer ausländischen Niederlassung oder Tochterfirma grundsätzlich verpflichtend vorgesehen. In der Praxis zeigen sich jedoch immer wieder Schwierigkeiten dabei, da die Führungskräfte ihre Schlüsselpersonen nicht für mehrere Monate entbehren wollen. Es kommt daher zu häufigen Ausnahmen von dieser Regel, sodass deren Durchführbarkeit immer wieder in Frage gestellt wird. Dasselbe Unternehmen bemüht sich auch darum, Lerngruppen international zusammenzusetzen. Allerdings zeigt sich in der Praxis, dass deutlich mehr Teilnehmer aus den zentralen österreichischen Standorten daran teilnehmen.

**In einem Unternehmen mit mehr als 1000 MitarbeiterInnen und weltweit mehr als 10 Standorten** wurde interkulturelles Management zunächst mittels internationaler Exchange-Programme gefördert. Allerdings war man auch hier immer wieder mit Widerständen von Managern konfrontiert, die ihre Schlüsselkräfte dringend selbst benötigten und nicht für längere Auslandsaufenthalte freigeben wollten. Die Programme erhielten Nachrang gegenüber der dringenden Projektarbeit und wurden daher kaum umgesetzt. Die Methode wurde daraufhin geändert. Nunmehr erfolgt die Zusammensetzung der Lerngruppen international. In jedem Programm gibt es 50 % der Plätze für die Mitarbeiter aus der Zentrale und 50 % für jene aus den ausländischen Niederlassungen. Sollten nicht genügend ausländische MitarbeiterInnen angemeldet sein (was bis vor einiger Zeit durchaus der Fall war), so werden die verfügbaren Plätze nicht an die Konzernzentrale weitergegeben (wo es oft zahlreiche Interessenten gibt), sondern das gesamte Programm findet nicht statt, da es ansonsten zu nationalen Gruppenbildungen kommt.

In der Mobilitätsdiskussion, die sich aus der Notwendigkeit der Zusammenarbeit von Zentrale mit ausländischen Niederlassungen ergibt, ist immer auch die Expatriate-Politik eines Unternehmens wichtiges Thema im Management Development. Die Entsendung von Managern in andere Länder verursacht hohe Kosten und bringt vor allem auch bei der Wiedereingliederung nach erfolgtem Auslandsaufenthalt große Schwierigkeiten mit sich.

**In einem Unternehmen mit mehr als 1000 MitarbeiterInnen und weltweit mehr als 10 Standorten** kommen Mitarbeiter der ausländischen Zweigniederlassungen für zwei Jahre zur Einschulung an den Standort der Zentrale. Diese Politik hat die Expatriate-Politik abgelöst, die dem

*Unternehmen zu teuer geworden ist und die außerdem große Schwierigkeiten der Reintegration in adäquate Positionen im Headquarter mit sich brachte.*

Zusätzlich zur eigentlichen Trainingsarbeit wird immer wieder auch versucht, soziale Begegnungen zwischen Angehörigen unterschiedlicher Kulturen zu ermöglichen. Dazu gehören Betriebsbesichtigungen der ausländischen Niederlassungen durch die Teilnehmer von MD-Programmen, Kaminabende mit den Führungskräften dieser Niederlassungen, in denen die Zusammenarbeit mit der Zentrale und kulturell unterschiedliche Arbeitsweisen thematisiert werden und die TeilnehmerInnen zudem die Möglichkeit zur Kommunikation auf informeller Ebene haben.

***Ein Unternehmen mit ca. 50.000 MitarbeiterInnen führt jährlich eine „Summer Academy“ als ein internationales Event für Top-ManagerInnen durch. Im Rahmen dieser Veranstaltung wird in Workshops an Aufgabenstellungen gearbeitet. Besonderes Augenmerk wird bei dieser Veranstaltung auf gemeinsam verbrachte Freizeit gelegt.***

In Trainingsmodulen, die sich mit interkultureller Kompetenz befassen, werden kognitive und sozial-kommunikative Fähigkeiten vermittelt, die auch die persönliche Einstellung der Teilnehmer beeinflussen. Das Training soll das Bewusstsein vermitteln, dass Denken und Handeln immer kulturgebunden ablaufen. Es soll dabei helfen, zu lernen, wie man fremde Denk- und Erlebnisweisen durchschaut. Es werden Verhaltensweisen und Konfliktlösemechanismen erarbeitet, die eine Anpassung an fremde Verhältnisse möglich machen. Interkulturelle Trainings dienen also häufig der Auseinandersetzung mit Wahrnehmungsunterschieden in Hinblick auf Führung, Kommunikation und Informationsweitergabe.

***Ein Unternehmen mit über 1000 MitarbeiterInnen, Zentrale in Österreich und Standorten in 10 südosteuropäischen Ländern sieht sich damit konfrontiert, dass es an den einzelnen Standorten kulturell bedingte Unterschiede im Führungsverhalten gibt. In einigen seiner Länderorganisationen gibt es einen deutlich direkteren Führungsstil als in der Konzernzentrale. Die diesbezügliche Entwicklung partizipativen Führungsverhaltens wird einerseits parallel zur allgemeinen Demokratieentwicklung in diesen Ländern gesehen, andererseits sollen die Inhalte des MD-Programmes das Entstehen eines einheitlichen Führungsverständnisses fördern.***

Neben jenen Trainings, deren Ziel die generelle Sensibilisierung für kulturell bedingte Unterschiede ist, bieten Unternehmen auch kulturspezifische

sche Trainings an, die sich vorrangig auf eine bestimmte Region konzentrieren.

**In einem Unternehmen mit rund 1000 Mitarbeitern in Europa, Asien und Nordamerika** werden Positionen vorrangig mit lokal ansässigen Personen besetzt, das Top-Management ist zahlenmäßig relativ klein. Daher gibt es wenige Stellen, für die eine internationale interne Ausschreibung Sinn machen würde. Für jene, die international tätig sind, gibt es aber umfassende interkulturelle Schulungen.

Ganz ähnlich ist die Situation in einem **Unternehmen mit mehr als 10 internationalen Standorten und über 5000 MitarbeiterInnen**. Hier wird außerdem noch kulturspezifische Begleitung von Expatriates angeboten. Im Rahmen der Expat Assignment Policy gibt es auch Trainings für Rückkehrer.

## 4 Schlussfolgerungen

Es ist in Forschung und Praxis unbestritten, dass die erfolgreiche Umsetzung einer Unternehmensstrategie eine höchst voraussetzungsvolle Aufgabe ist. Viele Unternehmen, denen es zwar gelingt, eine erfolgreiche Strategie zu formulieren, scheitern an der konsequenten Umsetzung (vgl. Kreutzer/Lechner 2009).

Als wesentliche Faktoren, die die Strategieimplementierung in internationalen Unternehmen beeinflussen, können betrachtet werden:

- die Fähigkeiten, Haltungen, Orientierungen, Interessen und Motive der MitarbeiterInnen und Führungskräfte,
- organisatorische Strukturen,
- Prozesse und steuernde Systeme, die eine gezielte Kontrolle der Strategieumsetzung ermöglichen,
- die Organisationskultur, im Sinne von gemeinsam geteilten Werten und Normen, die Handlungen und Erwartungen der Organisationsmitglieder prägen,
- die die Organisation umgebende(n) Kultur(en), also die Werte und Normen von Gesellschaften und Ländern, in denen die MitarbeiterInnen einer Organisation beheimatet sind.

Anspruch unserer Untersuchung war es, Einblicke in die aktuelle Praxis von Management-Development-Programmen in internationalen Unternehmen zu gewinnen und zu zeigen, wie sie gestaltet werden, damit sie die Unternehmensstrategie gut unterstützen und einen Beitrag zur Integration verschiedener nationaler Kulturen leisten. Wir wollten wissen, worauf Unternehmen dabei den Schwerpunkt legen und was Erfolgsfaktoren sind.

Es zeigte sich:

- Bei der Strategieumsetzung und Kulturentwicklung spielen Competency-Modelle eine zentrale Rolle: eine überschaubare Anzahl von Kernkompetenzen erfolgreicher Führung, orientiert an Strategie, Grundwerten und Leitbildern der Führung, als Basis für Lerninhalte und Instrumente der Potenzialdiagnostik und Beurteilung.
- Je nach Entwicklungsphase des Unternehmens und Entwicklungsstand der Internationalisierung muss mit dem Spannungsfeld von zentraler Steuerung und dezentraler Autonomie unterschiedlich umgegangen werden. Führungsleitbilder sind ein wichtiges Instrument, um auch bei einem hohen Maß an dezentraler Autonomie Integration zu fördern.
- Lerninhalte werden mittelfristig – am strategischen Bedarf orientiert – festgelegt und kurzfristig an besondere strategische Notwendigkeiten angepasst. Dies verlangt einen maßgeschneiderten Mix aus verschiedenen Lernformen, sorgfältig abgestimmt auf Zielgruppen und Lernziele.
- Die internationale Zusammensetzung der TeilnehmerInnen-Gruppen spielt eine wesentliche Rolle bei der Förderung der interkulturellen Integration.
- Interkulturelle Lerninhalte sind Querschnittsthemen, die in alle Lernwege und Module Eingang finden.
- HR-Verantwortliche evaluieren MD-Programme kontinuierlich und entwickeln sie in kurzen zeitlichen Abständen weiter, um aktuellen strategischen Anforderungen rasch entsprechen zu können.

Management Development zielt direkt auf die Entwicklung von Fähigkeiten, Haltungen, Orientierungen und Führungskultur. Die Bedeutung dieser weichen Faktoren ist umso wichtiger, je tiefgreifender eine mit einer strategischen Neuorientierung verbundene Veränderung sein muss.

Angesichts aktueller wirtschaftlicher Krisenszenarien und notwendiger grundlegender Neuorientierung ist davon auszugehen, dass Management-Development-Programme, die konsequent auf Umsetzung der Strategie und Gestaltung von Führungskultur fokussieren, in Zukunft noch weiter an Bedeutung gewinnen werden.

## **5 Literatur**

- McCauley, C. u.a. (1998): The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development. California.
- Kreutzer, M./Lechner, Ch. (2009): Implementierung von Strategien. In: Zeitschrift Organisationsentwicklung 1/2009. Düsseldorf.
- Melkman, A./Trotman, J. (2005): Training International Managers. Farnham.
- Pinola, R. (2004): Talent Management in a Global Firm. In: Berger, L./Berger, D. R.: The Talent Management Handbook. New York.
- Stiefel, R. T. (1996): Lektionen für die Chefetage. Stuttgart.
- Stumpf, S. (2005): Interkulturelles Führen und Managen. In: Thomas, A. u.a., Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation, Bd. 1, S. 324–339. Göttingen.