

## Internationale Trainings

# Spannungsfelder positiv nutzen

Dezentralisierung und globale Ausrichtung von Unternehmen erfordern, Lernprozesse zu synchronisieren und die Wirksamkeit der Massnahmen global sicherzustellen. Die Spannungsfelder global-lokal, zentral-dezentral und standardisiert-individuell können produktiv genutzt werden.

Von Bernhard Cevey

## Globale vs. lokale Ausrichtung

Angesichts der Vielfalt und Komplexität, die die Globalisierung mit sich bringt, gibt es in vielen Unternehmen eine Tendenz, die Aspekte «Führung» und «Zusammenarbeit» als die gemeinsame Basis für den Zusammenhalt des Unternehmens zu begreifen und aus dieser Perspektive heraus globale Programme zu organisieren. Da unterschiedliche Unternehmensteile regional häufig unterschiedlich «ticken», soll über das globale Programm die Entwicklung einer gemeinsamen Kultur erreicht werden.

Die Frage, ob global oder lokal, stellt sich somit nicht wirklich im Sinne von entweder-oder. Die Frage für viele Unternehmen ist eher: Wie schaffen wir es, eine einheitliche Form von Unternehmenskultur global zu installieren und unsere Trainingsmassnahmen dazu wirksam zu nutzen? Dass lokale Besonderheiten be-



Erfolg dank Kooperation: Globale HR-Massnahmen konzipieren, umsetzen und nachverfolgen.

rücksichtigt werden, versteht sich dann von selbst.

## Zentrale vs. dezentrale Steuerung

Ein wichtiger Aspekt erfolgreicher globaler Organisationen ist es, die Art der Lernprozesse in der Organisation in einer gemeinsamen Aktivität zentral und dezentral zu organisieren. Wir haben vielfach die Erfahrung gemacht, dass die lokalen HR-Abteilungen relativ unabhängig ein Eigenleben führen und dass es erheblicher Anstrengung bedarf, diese für die zentral initiierten Programme zu gewinnen.

Der Schwerpunkt richtet sich also weniger auf die Frage zentraler oder dezentraler Steuerung, sondern eher auf die Frage: Wie gelingt es, die dezentralen Einheiten so in die zentrale Steuerung einzubinden, dass der Gegensatz aufgehoben wird?

Dies gelingt nach unserer Erfahrung durch frühe Einbindung in die Konzeption und

## Beispiele globaler vs. lokaler Ausrichtung

- Survey:** In einer Organisation, die in den letzten Jahren durch Zukäufe und Mergers massiv gewachsen ist, führten wir eine globale Survey durch, mit der Zielsetzung, durch eine gemeinsame Bestandsaufnahme von Führung und Zusammenarbeit einen gemeinsamen Entwicklungsprozess zu starten, der konkrete Massnahmen auf der Grundlage eines gemeinsamen Kulturverständnisses auslösen sollte – transportiert durch die Inhalte der Survey. In der globalen Survey gab es jeweils 10% lokal (Europa – APAC – America) ausgerichtete Fragen.
- Leadership-Programm:** In einer anderen globalen Organisation war das globale Leadership-Programm danach ausgerichtet, die Werte von Führung und Zusammenarbeit im Sinne einheitlicher Standards (Habits) zu installieren und zu trainieren. In wichtigen Fragen der Zusammenarbeit galt es, global eine einheitliche Sprache festzulegen und so den Zusammenhalt des Unternehmens zu unterstützen und die Identität zu stärken.
- Sales-Entwicklung:** In einer globalen Vertriebsorganisation (Marktführer) ging es darum, sowohl den Sales-Prozess als auch das Verhalten der Vertriebsmitarbeitenden im Umgang mit Kunden auf eine gemeinsame Basis zu stellen. Wir haben uns sehr viel Mühe gegeben, die Standards gemeinsam zu definieren und darauf hinzuwirken, dass weltweit nach einheitlichen Vorgehensweisen agiert wurde. Die Verhaltens- und Argumentationsstandards wurden dokumentiert und den Vertriebsmitarbeitenden auf I-Pads zur Verfügung gestellt. Führungskräfte vor Ort waren in die Umsetzung von Prozessen und Verhaltensstandards eingebunden.



Beteiligung an der Entwicklung der globalen Programme, klare Verantwortlichkeiten bei der Umsetzung vor Ort sowie enge Rückkopplung, Zusammenarbeit und Erfolgskontrolle der Massnahmen, die dezentral erhoben und zentral ausgewertet werden.

### Standard vs. Lösung

Wir haben die Erfahrung gemacht, dass gerade globale Unternehmen sehr stark darauf vertrauen, globale Anbieter von Weiterbildungsprogrammen zu engagieren und den Roll-Out dann diesem globalen Anbieter zu überlassen. Globale Anbieter arbeiten in der Regel sehr stark themenorientiert, haben ihre fertigen Programme und ein Netzwerk von Trainern, die darauf zertifiziert und trainiert sind, diese spezifischen Programme anzubieten. Die Programme sind dann häufig ein Set von Inputs, Übungen, Blended-Learning-Elementen und Diskussions-

Vorlagen – also alles, was ein hoch standardisiertes Programm ausmacht. Etwas polarisierend ausgedrückt, ist Customizing dann häufig nur das «Deckblatt» des Workbooks und die Reihenfolge der Übungen. Teilnehmer erleben solche Programme häufig als nicht direkt mit der Unternehmenskultur und der Firma verzahnt, als Fremdkörper und als nicht wirklich nützlich.

Aktuell arbeiten wir für einen grossen globalen Kunden daran, ein sehr spezifisches Leadership Programm mit HR und Führungskräften so zu konzipieren, dass die formulierten globalen Werte und Prinzipien sich unmittelbar und direkt in den Trainingsinhalten widerspiegeln. In der Vergangenheit hatte man auf einen – sehr autonomen – globalen Anbieter gesetzt und sehr gemischte Rückmeldungen über Erfolg und Akzeptanz erhalten.

Im beschriebenen Unternehmen ist der global verantwortliche Personalentwickler zuständig, das Programm eigenständig zu konzipieren und mit den HR-Einheiten der verschiedenen Regionen so zu verzahnen, dass ein einheitliches Konzept weltweit umgesetzt wird. Die Trainer werden dann speziell für dieses spezifische Programm zertifiziert – der Prozess bleibt in der Verantwortlichkeit von HR der Kundenorganisation. Diese Aufgabe ist sehr anspruchsvoll, wird aber am Ende dazu beitragen, dass die Teilnehmer in allen Regionen der Welt ein für die Organisation spezifisches Programm erhalten und da-

mit die Kultur und der Zusammenhalt der Gesamtorganisation gestärkt werden.

Unsere Aufgabe als Berater der HR-Personalentwicklung ist es, dafür zu sorgen, dass das Programm konzeptionell so ausgerichtet ist, dass die Grundlinien wirklicher Lernprozesse («DNA») umgesetzt werden und inhaltliche Expertise von aussen einfließt.

### Weg zum Erfolg

Globale HR-Massnahmen sind dann erfolgreich, wenn es gelingt, die Spannungsfelder global-lokal, zentral-dezentral und standardisiert-individuell durch einen kooperativen Prozess bei Konzeption, Umsetzung und Nachverfolgung positiv und produktiv zu nutzen. Die kooperative Entwicklung der Konzeption, die Umsetzung der «DNA» erfolgreicher Lernprozesse, die Einbeziehung der realen Business-Anforderungen der Teilnehmer und die Unterstützung des Lernprozesses durch die Führungskraft der Teilnehmer sind die wesentlichen Erfolgsparameter.

#### 3E-Prinzip

Wir arbeiten bei der Konzeption von Programmen mit dem 3E-Prinzip: Education, Exposure und Experience. Dieses Prinzip bringt zum Ausdruck, dass vor allem Experience, also die Anwendung des Gelernten in der konkreten Aufgabenstellung unter Begleitung und Coaching der jeweiligen Führungskraft, von besonderer Bedeutung für erfolgreiche Lernprozesse ist. Durch die Kopplung der Lernprozesse mit den konkreten Business-Anforderungen erreichen wir, dass globale Programme lokal auch wirklich wirksam sind.

#### Autor



**Bernhard Cevey** ist CEO der CEVEYGROUP und berät seit 25 Jahren Unternehmen. Die zentralen Themen sind Leadership, Change-management, Verhandlung, Persönlichkeit und die Entwicklung von Online Assessments. Aktuell entwickelt er mobile Lernmethodiken, welche die Nachhaltigkeit von Lernen unterstützen.



### Noch einfacher bezahlen mit der kontaktlosen Lunch-Check Karte.

Mitarbeitende können Lunch-Checks in mehr als 7000 Restaurants einlösen und geniessen so kulinarische Vielfalt. Über die attraktive Alternative zum Personalrestaurant und zu Spesen freut sich das Team und der Chef: Lunch-Checks sind bis zu einem Betrag von 180 Franken pro Monat und Mitarbeitenden von allen Sozialabgaben befreit.

Gleiche Vorteile, zusätzliches Zahlungsmittel: Auf [lunch-check.ch](http://lunch-check.ch) erfahren Sie mehr über die neue Prepaid-Karte.

**SCHWEIZER LUNCH-CHECK**  
DIE LECKERSTE WÄHRUNG DER SCHWEIZ.

