

Wolfgang Grilz

Talent Management als HR-Aufgabe in international operierenden Organisationen

Jedes internationale Unternehmen hat die Aufgabe zu bewältigen, die Erfahrungen, Qualifikationen und Einstellungen seiner MitarbeiterInnen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen nutzbringend in die Unternehmensprozesse einfließen zu lassen. Die kulturell heterogene Zusammensetzung der MitarbeiterInnen bietet die Chance zur Erschließung neuer Märkte und Produkte sowie zur Entwicklung passender Strategien dafür. Allerdings muss es gelingen, miteinander und voneinander zu lernen. Es bedarf der Nutzung der gegebenen kulturellen Vielfalt. Sie muss im Unternehmen als wesentliche Ressource wertgeschätzt und in die Arbeitsprozesse integriert werden. Das braucht Chancengleichheit und eine Organisationskultur, die interkulturelle Diversität als Motor für Innovation und Quelle des organisationalen Lernens ansieht.

Die Herausforderung liegt darin, dass es auf der einen Seite notwendig ist, kulturelle Vielfalt zu berücksichtigen, lokale Besonderheiten zu akzeptieren oder gar zu fördern, andererseits aber auch die Unternehmensstrategie quer durch alle Unternehmensbereiche transportiert werden muss. Nicht selten führt das zu Konflikten, die konstruktiv bewältigt werden müssen.

Unternehmen benötigen Talente, die über die Visionen und die Ziele der gesamten Organisation Bescheid wissen, die Überblick und Verständnis für die unternehmensweiten Strategien haben und die Fähigkeiten zur Zusammenarbeit auf internationaler Ebene besitzen. Genauso wichtig ist es allerdings, dass sie in der Umsetzung der unternehmensweiten Strategien die Besonderheiten ihrer Märkte, die kulturspezifischen Verhaltensweisen Ihrer KundInnen und auch der MitarbeiterInnen des Unternehmens berücksichtigen, dass sie also ihr kulturelles Wissen nutzbringend in das Gesamtunternehmen einbringen.

Talent Management auf internationaler Ebene erfordert die Auseinandersetzung mit folgenden Fragen:

- Wie muss die Zusammenstellung von Talente-Pools gestaltet sein, um der internationalen Ausrichtung der Unternehmensstrategie zu entsprechen?



- Inwieweit besteht Chancengleichheit im Zugang zu Talentepools und zu Top-Positionen im Unternehmen. Wie wird diese Chancengleichheit im Unternehmen sichtbar?
- Inwieweit berücksichtigen und fördern die Kompetenzmodelle, die der Identifikation und den Fördermaßnahmen von Talenten zugrunde liegen, Fähigkeiten und Erfahrungen im Bereich der interkulturellen Kooperation?

Identifikation von Talenten und Zusammenstellung internationaler Talentepools

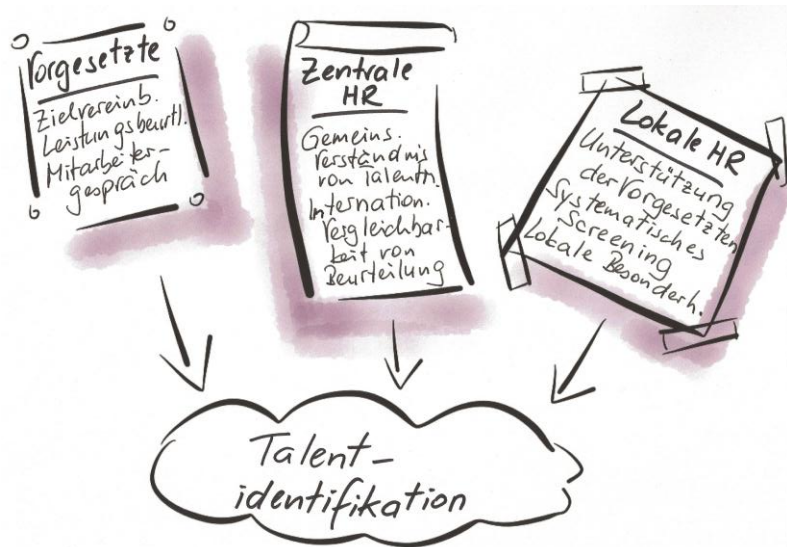
Erkennung und Förderung von Talenten ist ein vielfach subjektiver Prozess. Nicht selten werden Projekte nach dem Motto „Wer kennt wen“ vergeben. Informelle Kommunikation spielt dabei eine wesentliche Rolle und naturgemäß haben jene MitarbeiterInnen, die sich näher an den EntscheidungsträgerInnen befinden, im Rahmen der informellen Kommunikation einen Vorteil gegenüber den weiter entfernten. Auch wenn Pilotinitiativen immer nur im Headquarter durchgeführt werden, werden ausländische Unternehmensbereiche oft nie etwas davon erfahren, dass mit bestimmten Dingen überhaupt experimentiert wird. Dadurch wird zudem die für das Lernen so wichtige eigene Experimentierfreude reduziert.

Wichtig sind also systematische Screening-Prozesse zur Identifikation von Talenten, die gewährleisten, dass auch das Talentepotenzial in „entlegenen“ Unternehmensteilen entsprechende Berücksichtigung findet.

Bei der Identifikation von Talenten spielt die Einschätzung der unmittelbaren Vorgesetzten eine wichtige Rolle. Instrumente wie Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarung oder Leistungsbeurteilung bieten geeignete Unterstützung.

Allerdings fehlen häufig standardisierte Vorgangsweisen, die internationale Vergleichbarkeit gewährleisten würden. Zudem sind Beurteilungen und Wertungen in besonderem Maße von kulturellen Prägungen abhängig. Ein wichtiges Element bei der Identifikation sind dementsprechend auch Methoden (z.B. interkulturell ausgerichtete Development Assessments), welche die Vergleichbarkeit der Ergebnisse gewährleisten.

Ein entscheidender Faktor für die gelungene Zusammenstellung eines Talentepools ist die Kooperation zwischen zentraler HR-Abteilung und den lokalen HR-Managern. Diese Zusammenarbeit und auch die dabei möglicherweise entstehenden Konflikte bieten einen Spiegel (und damit auch einen umfangreichen Fundus an Interventionsideen) für die Dilem-



mata des Unternehmens angesichts der Herausforderung, zentrale Strategie und lokale Anforderungen in Einklang zu bringen.

Die zentrale HR-Abteilung muss daher den Dialog mit den lokalen Führungskräften und PersonalentwicklerInnen suchen. Es gilt, ein gemeinsames Verständnis von Talent Management zu entwickeln und Einigkeit über die Ziele und grundsätzlichen Vorgangsweisen herzustellen.

Maßnahmen zur Entwicklung von Talenten im internationalen Umfeld

Die Ergebnisse einer von Trigon durchgeführten Studie zu Management Development Programmen in internationalen Unternehmenⁱ zeigen, dass interkulturelle Begegnungsmöglichkeiten bei der Entwicklung von PotenzialträgerInnen von großer Bedeutung sind. Potenzialentwicklung in länder- und kulturübergreifend tätigen Unternehmen beinhaltet die Auseinandersetzung mit kulturbezogenen Konzepten von Zusammenarbeit. Dazu gehören Themen wie z.B.:

- Welche Konflikte und Konfliktlösungsmöglichkeiten kommen in und zwischen einzelnen kulturell unterschiedlichen Unternehmensteilen tendenziell häufiger vor?
- Welche Führungsstile, Verhandlungsmethoden und kommunikativen Strategien sind jeweils adäquat?
- Welche Problemlösungsformen sind typisch?

Am besten erfolgt die Auseinandersetzung mit derartigen Themen in gemeinsamer Erarbeitung von Angehörigen aus unterschiedlichen Kulturen. Dafür eignen sich neben international zusammengesetzten Trainingsgruppen insbesondere auch länderübergreifende Job Rotation oder Projektgruppen.

Ein erster Schritt in Richtung der Schaffung solcher Begegnungsmöglichkeiten ist die Einführung einer gemeinsamen Arbeits- oder Trainingssprache (meistens Englisch). Trotzdem zeigt sich immer wieder, dass es vielen Unternehmen schwer fällt, internationale Teilnehmergruppen für ihre Weiterbildungsprogramme zusammenzustellen. Die Gründe liegen in den oben beschriebenen Informations- und Zugangsunterschieden, immer wieder auch in (verglichen mit den hohen Anforderungen) mangelnden Englischkenntnissen, aber ebenso in den hohen Kosten und in organisatorischen Schwierigkeiten. Zwei Beispieleⁱⁱ sollen dies demonstrieren.

Ein österreichisches Unternehmen mit zahlreichen ausländischen Niederlassungen führt ein englischsprachiges Management Development Programm durch. Das Unternehmen hat dabei jedoch die Schwierigkeit, wirklich international gemischte TeilnehmerInnengruppen zusammenzustellen. In weitaus überwiegender Zahl nehmen inländische MitarbeiterInnen am Programm teil. Ein für drei Jahre in einem ausländischen Tochterunternehmen eingesetzter Mitarbeiter konnte aber am Programm nicht teilnehmen, weil das ausländische Tochterunternehmen die Kosten dafür nur im Falle einer noch längeren Auslandsverpflichtung übernommen hätte. Von Seiten der Konzernzentrale gibt es aber keine Regelung für derartige

Fälle. Neben der Nachteile, die sich daraus für den betreffenden Mitarbeiter ergeben, wirkt sich dies auch nachteilig für das eigentliche Ziel der Internationalität im Programm aus.

In einem anderen Unternehmen wurden für die Management Development-Programme ebenso immer wieder die in der Zentrale tätigen MitarbeiterInnen gemeldet. Gleichzeitig gab es weniger Meldungen von ausländischen Tochterunternehmen. Erst als die zentrale HR-Abteilung eine 50%ige Teilnahme von ausländischen MitarbeiterInnen zur Bedingung für das Zustandekommen der Entwicklungsprogramme machte, gelang die Zusammensetzung internationaler TeilnehmerInnengruppen.

Für die Internationalisierung von Entwicklungsmaßnahmen sind also diesbezügliches unternehmerisches Commitment zur Internationalität von Lerngruppen, die Schaffung geeigneter struktureller Gegebenheiten sowie die Bereitstellung entsprechender Ressourcen nötig.

Umsetzung der Entwicklungsmaßnahmen und Bindung von Talenten an das Unternehmen

Talent Management ist nicht auf die Identifikation und Entwicklung von Talenten begrenzt, sondern bezieht sich ebenso auf die Frage, wie die besten Talente an das Unternehmen gebunden werden können, und wie sie im Unternehmen in die, ihren Fähigkeiten entsprechende Schlüsselfunktionen, gelangen. Vor allem in Hinblick auf die Nachfolgeplanung gilt es, in international operierenden Unternehmen auf Folgendes zu achten:

1. Im Pool für die Nachwuchsplanung braucht es eine genügende Zahl von Personen aus den jeweiligen Kulturen, in denen das Unternehmen tätig ist bzw. strategische Entwicklungsperspektiven sieht. Personen, die sich für Schlüsselpositionen bewerben, brauchen unabhängig von ihrem nationalen und kulturellen Hintergrund die gleichen Ausgangspositionen, da ansonsten Talente in ausländischen Unternehmensbereichen ihre Chancenlosigkeit erkennen und in andere Unternehmen abwandern. In Hinblick auf interkulturelle Diversität muss also Barrierefreiheit gegeben sein.

2. Eine wichtige Rolle bei der subjektiven Einschätzung von Chancengleichheit spielt dabei auch die gegenwärtige Politik des Unternehmens bezüglich der Auswahl von Führungskräften, wie sie sich für die MitarbeiterInnen darstellt. Dabei wird beispielsweise geachtet auf:

Wie international ist der Konzernvorstand besetzt?

Wie ist die nächste Führungsebene in der Unternehmenszentrale besetzt?



Karrieregipfel aus unterschiedlichen Ausgangspositionen erreichbar

Wie erfolgt die Information über Karrieremöglichkeiten und die Ausschreibung von Top-Positionen im Unternehmen?

3. Talente wollen faire und gute Gegenleistungen erhalten. Was als fair und gut betrachtet wird, ist dabei in hohem Maße persönlichkeits- und kulturbedingt und lässt sich nur schwer in allgemein gültiger Form ausdrücken.

Die unterschiedliche Bezahlung von talentierten MitarbeiterInnen in verschiedenen Ländern bietet ein gutes Beispiel für die Schwierigkeiten, denen Unternehmen beim internationalen Talent Management gegenüber stehen. Die Zufriedenheit eines Mitarbeiters oder einer Mitarbeiterin mit seinem/ihrer Gehalt hängt weniger von dessen absoluter Höhe, sondern mehr von den persönlichen alternativen Optionen und vor allem von den persönlichen Vergleichsmöglichkeiten ab. So vergleichen MitarbeiterInnen ihre Gehälter vor allem mit denen von KollegInnen aus dem eigenen Unternehmen oder dem Branchenumfeld. Je internationaler der Tätigkeitsbereich dieser MitarbeiterInnen nun wird (z.B. im Rahmen von länderübergreifenden Projekten oder gemeinsamen Fortbildungsmaßnahmen), desto mehr werden für diese subjektiven Vergleiche auch die Einkommen von KollegInnen aus Ländern mit einer höheren Lohnquote herangezogen. Die eigene Einstufung wird damit zunehmend als unbefriedigend erlebt, selbst wenn sie im Rahmen lokaler Gegebenheiten zuvor als gut empfunden wurde.

Dazu kommt, dass Faktoren wie wettbewerbsfähige Bezahlung, Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten, Standort oder das Thema Work-Life-Balance je nach Kultur sehr unterschiedlichen Einfluss auf MitarbeiterInnengewinnung und –bindung ausüben.ⁱⁱⁱ Hier sind also jedenfalls auch lokale Besonderheiten zu berücksichtigen.

Die Arbeit des Human Resource Management wird zunehmend internationaler – ebenso wie der Arbeitsmarkt, die Mobilität und der Markt vieler Unternehmen. Ein gutes Verständnis für interkulturelle Führung und globale HR-Strategien sind nur zwei Aspekte der damit verbundenen neuen Anforderungen. Im Trigon HR-Forum 2013, dem Weiterbildungslehrgang der Trigon Entwicklungsberatung für PersonalentwicklerInnen hat das Thema Talent Management einen wichtigen Stellenwert. Neben der Gesamtkonzeption und Instrumenten des Talent Management spielen hier auch Fragen wie die Förderung von ExpertInnen eine wichtige Rolle.

Nähere Informationen finden Sie unter:

[Trigon HR-Forum 2013 - Lehrgang für Personalentwicklung](#)

ⁱ Scheinecker, M., W. Grilz und S. Skandera (2008).

ⁱⁱ Ebda.

ⁱⁱⁱ Vgl. Towers Perrin, Global Workforce Study (2007).