

Bachelorarbeit

zur Erlangung des akademischen Grades Bachelor of Science (B.Sc.)

**Interkulturelle Eignungsdiagnostik-
Auswahl von Mitarbeitern für einen
internationalen Führungsnachwuchskreis**

Studiengang Wirtschaftspsychologie

Leuphana Universität Lüneburg

Eingereicht von:

Amelie Müller

Vor dem Bardowicker Tore 15, Lüneburg

Email: amelie.mueller90@gmail.com

Matrikel-Nummer: 3011331

Lüneburg, den 12. Oktober 2012

Geprüft von:

Erstgutachter: Prof. Dr. J. Deters

Leuphana Universität Lüneburg

Zweitgutachter: Prof. Dr. R. Höger

Leuphana Universität Lüneburg

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	III
Tabellenverzeichnis.....	III
Abkürzungsverzeichnis.....	IV
1. Einleitung.....	1
2. Internationales Personalmanagement.....	2
2.1 Grundbegriffe des Personalmanagements	3
2.2 Kennzeichen der Internationalisierung	3
2.3 Diversity Management	4
2.4 Führung	5
2.4.1 Führung im internationalen Kontext: Der Global Leader.....	5
2.4.2 Internationale Führungsnachwuchskreise	6
3. Kultur als Einflussfaktor auf die internationale Personalauswahl.....	7
3.1 Der Kulturbegriff	7
3.2 Interkulturalität und interkulturelle Kompetenz	7
3.3 Forschungsstand und Studien	8
3.3.1 Kulturvergleichende Managementforschung	8
3.3.2 Geschichte und Forschungsstand internationaler Personalauswahl	10
3.4 Auswirkungen des Faktors Kultur auf die internationale Personalauswahl	12
4. Interkulturelle Eignungsdiagnostik zur Besetzung eines internationalen Führungsnachwuchskreises	13
4.1 Interkulturelle Eignungsdiagnostik.....	13
4.2 Personalauswahlverfahren und ihre Anwendung im internationalen Kontext	13
4.3 Vorschlag zur Gestaltung des Auswahlprozesses für die Besetzung eines internationalen Führungsnachwuchskreises	16
4.3.1 Erfolgskriterien der Auswahl	16
4.3.2 Aufnahmevoraussetzungen für den internationalen Führungsnachwuchskreis	18

4. 3. 3	Prädiktoren für eine spätere, international erfolgreiche Führungstätigkeit	20
4. 3. 4	Der Auswahlprozess	23
5.	Fazit	37
6.	Ausblick	39
	Literaturverzeichnis.....	VI
	Anhang	XIV
	Eidesstattliche Erklärung.....	XXXVIII

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die Dynamik kultureller Überschneidungssituationen.....	XIV
Abbildung 2: Ländercluster der GLOBE-Studie.....	XV
Abbildung 3: Diagnostische Triade.....	XVI
Abbildung 4: Personalauswahlverfahren internationaler Führungsnachwuchskreis.....	XVI
Abbildung 5: Unterschiede der Ausprägungen der Big Five am Beispiel von drei Kulturen	XVII
Abbildung 6: T-Werte des durchschnittlichen NEO-PI-R Werts in verschiedenen Ländern auf den Dimensionen der Big Five	XVIII
Abbildung 7: Verschiedene Ausprägungen der Internationalität eines Assessment Centers	XIX
Abbildung 8: Korrelationen zwischen Hofstede's Kulturdimensionen und den Persönlichkeitsfaktoren der Big Five	XIX
Abbildung 9: Beispiel: Verhaltensverankerte Bewertungsskalen	XXXVI

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Personalauswahlverfahren und ihre internationale Anwendung.....	XX
Tabelle 2: Erfolgskriterien	XXI
Tabelle 3: Aufnahmevoraussetzungen des internationalen Führungsnachwuchskreises	XXI
Tabelle 4: Prädiktoren eines Global Business Leaders	XXII
Tabelle 5: Beispiel zur Auswertung des biografischen Fragebogens.....	XXVII
Tabelle 6: Bewertungsvorschlag der Kulturunterschiede auf den Dimensionen der Big Five	XXX
Tabelle 7: Anforderungs-Übungsmatrix.....	XXXVII

Abkürzungsverzeichnis

AC	Assessment Center
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
etc.	et cetera (latein für: und so weiter und so fort)
FFM	Five-factor model. Fünf-Faktoren Modell der Persönlichkeit Big Five von Costa und McCrae
GLOBE	Projekt Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness von House, Javidan, Dorfman und Gupta (2004)
Mind.	Mindestens
NEO-FFI	Neurotizismus- Extraversion-Offenheit für neue Erfahrung -Fünf-Faktoren-Inventar; Persönlichkeitstest nach Costa und McCrae (kürzere Version)
NEO-PI-R	Neurotizismus- Extraversion-Offenheit für neue Erfahrung- Persönlichkeitsinventar, revidierte Form; Persönlichkeitstest nach Costa und McCrae, 1985 (längere Version)
r	Pearson-Korrelationskoeffizient
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel

Anhang

Anhang 1: Abbildungen und Tabellen	XIV
Anhang 2: Anforderungsprofil internationale Führungsnachwuchskraft.....	XXIII
Anhang 3: Beispiel Biografischer Fragebogen	XXV
Anhang 4: Faktoren und Facetten des NEO-PI-R	XXVIII
Anhang 5: Interkulturelles Assessment Center.....	XXXI

1. Einleitung

Durch die fortschreitende Globalisierung und Internationalisierung der Wirtschaft sehen sich viele Unternehmen auch zunehmend mit einer Internationalisierung ihrer Unternehmensstrukturen konfrontiert. Immer mehr Unternehmen haben Tochtergesellschaften im Ausland und werden zu Global Player.¹ Auch die internationale und interkulturelle Personalauswahl hat dadurch in den letzten Jahren immer mehr an Bedeutung gewonnen.² Die Auswahl von Mitarbeitern für einen Auslandseinsatz oder auch die Rekrutierung von internationalem Personal steht auf der Tagesordnung, da die vielfachen Vorteile einer personellen Vielfalt im Sinne des Diversity Managements zunehmend erkannt werden und die Bedeutung von kultureller Diversität in Projektteams und anderen Gremien zunimmt. Speziell größere, multinationale Konzerne greifen nun die Idee auf, ihre Führungsebenen international zu besetzen, um das Unternehmen optimal steuern zu können. Da Deutschland mit über 25% Exportanteil der im Inland hergestellten Industrieproduktion noch immer eine der führenden Exportnationen ist³, beschäftigen sich auch viele deutsche Unternehmen mit diesem Thema. Da High-Potentials zur Besetzung der Führungsebenen aber nicht als solche geboren werden, ist es mittlerweile allgemein angewandte Praxis, sich seinen Managementkreis durch spezielle Programme selbst heranzuziehen. Einige Unternehmen bauen hierfür bereits einen eigenen Führungsnachwuchskreis auf. Diese Bachelorarbeit beschäftigt sich mit der Auswahl von Mitarbeitern für einen internationalen Führungsnachwuchskreis für ein deutsches, international tätiges Unternehmen. Es wird erarbeitet und diskutiert, wie die Anforderungskriterien und Auswahlprozesse für die Aufnahme in einen solchen Talent Pool zu gestalten sind. Besondere Schwierigkeit ergibt sich dabei aus der unterschiedlichen kulturellen Herkunft von internationalen Mitarbeitern. Um Chancengleichheit für alle Bewerber herzustellen, wird eine qualitativ hochwertige Eignungsdiagnostik wichtig und nötig. Die Fragestellung dieser Arbeit ist es deshalb, wie ein für alle Bewerber gerechtes Anforderungsprofil aussehen kann und welche der verschiedenen Verfahren der Personalauswahl zur Messung dieser Anforderungen berücksichtigt werden sollten. Ziel dieser Arbeit ist die Erarbeitung konkreter, auf Mitarbeiter aus allen Nationen anwendbarer Auswahlkriterien, samt Operationalisierung, anhand derer über eine mögliche Aufnahme in einen internationalen Führungsnachwuchskreis entschieden werden kann.

¹ Vgl. Podsiadlowski, A. (2002), S. 11

² Vgl. Kühlmann, T. (2004), S. 1

³ Vgl. Festing, M. et al. (2011), S. 7

Um dieses Ziel zu erreichen, werden in der Literatur genannte Kriterien betrachtet und überprüft, inwieweit eine Anwendung auf besagte Problemstellung möglich ist. Zudem werden die Erkenntnisse aus der kulturvergleichenden Forschung genutzt und auf die Praxis der Personalauswahl übertragen. Unter Berücksichtigung der zwischen den Kulturkreisen vorhandenen Unterschiede soll ein Anforderungsprofil für eine Aufnahme in einen solchen internationalen Führungsnachwuchskreis herausgearbeitet werden und ein beispielhaftes Auswahlverfahren entwickelt werden, dessen Ziel es ist, einem chinesischen Mitarbeiter genau die gleiche Chance zu geben in den Talent Pool aufgenommen zu werden wie einer Mitarbeiterin aus Mexiko.

In der vorliegenden Arbeit werden zunächst die zum Verständnis des Themas notwendigen Begriffe erklärt und eine Einführung in das Thema des internationalen Personalmanagements gegeben. Im Anschluss werden der Begriff der Kultur und die Bedeutung von kulturellen Unterschieden für die internationale Personalauswahl näher beleuchtet. Im vierten Kapitel wird dann die Fragestellung bearbeitet und auf Basis bisheriger Erkenntnisse der interkulturellen Eignungsdiagnostik ein Vorschlag für ein eignungsdiagnostisches Verfahren zur Auswahl von Mitarbeitern für einen internationalen Führungsnachwuchskreis entwickelt. In einem Fazit werden schließlich die Erkenntnisse zusammengefasst und ein Ausblick in die Zukunft interkultureller Eignungsdiagnostik gegeben.

2. Internationales Personalmanagement

Trotz des vermeintlich rein ökonomischen Kontextes der Globalisierung spielt die Ressource Mensch in der Wirtschaft eine äußerst wichtige Rolle. Wirtschaftliche Aktivität und Erfolg sind zu einem großen Teil abhängig von Mitarbeitern und Führungskräften, was dazu führt, dass das internationale Personalmanagement im Zuge der Internationalisierung immer mehr an Bedeutung gewinnt. In diesem Kapitel wird nach Klärung und Definition einiger Grundbegriffe des Personalmanagements erläutert, welche Faktoren bei einer Internationalisierung des Personalwesens beeinflusst werden. Hierzu wird auf das Konzept des Diversity Managements sowie die Themen Führung und Führungskräfteentwicklung vor allem auch im internationalen Kontext genauer eingegangen.

2. 1 Grundbegriffe des Personalmanagements

Die Begriffe Personalwesen, Personalwirtschaft und Personalmanagement werden in der Literatur ohne nennenswerte Differenzierung gebraucht.⁴ Daher werden diese auch in der vorliegenden Arbeit synonym verwendet. Ziel des Personalmanagements ist es nach Staehle, die in einem Unternehmen benötigten „personellen Ressourcen in der gewünschten Quantität und Qualität, zur rechten Zeit und am rechten Ort bereitzustellen.“⁵ Als Kernaufgaben zur Erreichung dieses Zieles werden in der Literatur die Funktionen Personalrekrutierung und -auswahl, Personalentwicklung, Vergütung und Anreizgestaltung sowie Führung genannt.⁶ In dieser Arbeit liegt der Fokus auf der Funktion der Personalauswahl, zusätzlich werden jedoch auch die Themen Personalentwicklung und Führung tangiert. Personalauswahl beschäftigt sich damit, welcher Bewerber oder welche Bewerberin die Anforderungen eines freien Arbeitsplatzes am besten erfüllt.⁷ Um dies feststellen zu können, wird der Einsatz von Personal- bzw. Berufseignungsdiagnostik nötig, das heißt „die Methodologie der Entwicklung, Prüfung und Anwendung psychologischer Verfahren zum Zwecke eignungsbezogener Erfolgsprognosen und Entscheidungshilfen im beruflichen Kontext.“⁸

Von internationalem Management wird gesprochen sobald das Operationsgebiet einer Unternehmung über die Grenze des eigenen Staatsgebietes hinausgeht⁹ und es sich somit um Beziehungen zwischen Unternehmungseinheiten in zwei oder mehr Nationen handelt.¹⁰ Die personalwirtschaftlichen Aufgaben und Ziele eines Unternehmens sind nach Scherm grundsätzlich von der Internationalität unbeeinflusst, dennoch kommen aber neue Aufgaben hinzu und eine ganze Reihe zusätzlicher Faktoren müssen berücksichtigt werden.¹¹ Auf diese wird im Folgenden näher eingegangen.

2. 2 Kennzeichen der Internationalisierung

Zusätzliche Faktoren, die das internationale Personalmanagement komplexer als das Personalmanagement im nationalen Kontext machen, können nach Festing et al. wie folgt kategorisiert werden:

- Größeres Ausmaß der Personalmanagementaktivitäten
- Notwendigkeit einer globalen Perspektive

⁴ Vgl. Gaugler, E. (1982), S. 285

⁵ Staehle, W. (1999), S. 776

⁶ Vgl. Festing, M. et al. (2011), S. 13

⁷ Vgl. Kanning, U. et al. (2008), S. 4

⁸ Schuler, H./ Höft, S. (2006), S. 102

⁹ Vgl. Dülfer, E. (2001), S. 5

¹⁰ Vgl. Scherm, E. (1999), S. 12

¹¹ Vgl. Scherm, E. (1999), S. 24

- Stärkere Berücksichtigung der Privatsphäre der Mitarbeiter (z.B. bei Auslandseinsätzen)
- Verändern der Gewichtung der personalwirtschaftlichen Tätigkeiten in verschiedenen Phasen der Internationalisierung
- Höhere Risiken (vor allem finanzieller Art)
- Mehr externe Einflussfaktoren (Gesetzgebung, etc.)¹²

Aus mangelnder Relevanz für die Fragestellung dieser Arbeit wird im Folgenden nicht näher auf die einzelnen Punkte eingegangen. Forschungsziel des internationalen Personalmanagements ist es nach Festing, „die Besonderheiten des Personalmanagements im Kontext landesspezifischer, institutioneller und/oder kultureller Rahmenbedingungen zu identifizieren, zu vergleichen und zu erklären, sowie daraus resultierende Gestaltungshinweise für das grenzüberschreitende Personalmanagement in international tätigen Unternehmen zu liefern.“¹³

2.3 Diversity Management

Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt gewinnt in unserer globalisierten Welt immer mehr an Bedeutung. Was unter dem kürzlich immer häufiger gebrauchten Konzept des Diversity Managements zu verstehen ist, wird nun erläutert. Der Begriff Diversity kann mit Diversität, Heterogenität, Vielheit oder Verschiedenartigkeit der Belegschaft übersetzt werden.¹⁴ Laut Stuber beschreibt Diversity das, was durch die vielen Unterschiede entsteht, die uns Menschen einzigartig machen. Obwohl die Individualität betont wird, wird Unterschiedlichkeit jedoch nicht als etwas Trennendes, sondern vielmehr als etwas Verbindendes angesehen.¹⁵ Vielfalt und Unterschiede werden als Möglichkeit und Chance verstanden, die Effizienz von Individuen und Organisationen zu steigern,¹⁶ denn empirische Studien zeigen, dass Gruppen, deren Mitglieder über unterschiedliche Wertehaltungen, Persönlichkeitseigenschaften und kulturelle Prägungen verfügen vor allem bei neuartigen und unstrukturierten Aufgaben meist besser abschneiden und innovativere, kreativere Ideen haben als vergleichbare homogen zusammengesetzte Gruppen.¹⁷ Diversity Management bezeichnet das entsprechende Instrument der Unternehmensführung. In der heutigen Literatur sind laut Pless im Diversitätsbegriff vielseitige Dimensionen inbegriffen. Unterschiede in Rasse, Klasse, Ethik, Nationalität, Religionszugehörigkeit, Alter, Ge-

¹² Vgl. Festing, M. et al. (2011), S. 18–19

¹³ Festing, M. et al. (2011), S. 3

¹⁴ Vgl. Becker, M. (2006), S. 7

¹⁵ Vgl. Stuber, M. (2004), S. 15f

¹⁶ Vgl. Pless, N. (2000), S. 51

¹⁷ Vgl. Welge, M./ Holtbrügge, D. (2003), S. 4

schlecht, physischer Konstitution und sexueller Orientierung sind gemeint.¹⁸ Aufgrund der internationalen Verflechtung und der verstärkten Zusammenarbeit über nationale Grenzen, gewinnt vor allem die kulturelle Diversität, auf die in dieser Arbeit Bezug genommen wird, immer mehr an Bedeutung.¹⁹ Dies bleibt auch nicht ohne Konsequenzen für das Thema der Führung.

2.4 Führung

In der Literatur wurde sich vielfach mit dem Führungsbegriff beschäftigt. Es existieren bereits unzählige Definitionen, die auf ein plurales Verständnis dieses Begriffes verweisen. Schlüssig erscheint die Definition Staehles, der unter Führung die „Beeinflussung der Einstellungen und des Verhaltens von Einzelpersonen sowie der Interaktionen in und zwischen Gruppen, mit dem Zweck, gemeinsam bestimmte Ziele zu erreichen“²⁰, versteht. Führung ist in allen hierarchisch aufgebauten Institutionen anzutreffen.²¹ „Eine Führungskraft ist eine Person, die innerhalb der betrieblichen Personalstruktur an einer Stelle angesiedelt ist, an der sie die Befugnis hat, betriebliche Entscheidungen selbst zu treffen und durchzuführen.“²² Im internationalen Kontext nehmen Führungskräfte eine bedeutende Stellung innerhalb der weltweiten Angestellten ein. Auf diese Rolle soll im Folgenden nun näher eingegangen werden.

2.4.1 Führung im internationalen Kontext: Der Global Leader

Um den Anforderungen einer mehr und mehr globalisierten Welt gerecht zu werden und auf ausländischen Märkten wettbewerbsfähig zu bleiben, greifen bereits einige multinationale Konzerne die Idee auf, ihre Führungsebenen vor allem langfristig multinational und somit unabhängig von der Herkunft der Bewerber zu besetzen. Mit dieser Entscheidung wird nach Perlmutter's EPRG-Konzept (1969) eine geozentrische Strategie verfolgt, die im Gegensatz zur ethnozentrischen Strategie nicht von einer Überlegenheit der Kultur des Stammlandes ausgeht. Anforderungen und Kompetenzen der Bewerber stehen im Mittelpunkt, während die Nationalität unbedeutend ist.²³ Zur Besetzung solcher multinationaler Führungsebenen steigt der Bedarf an Managern unterschiedlicher Herkunft, die für ein Unternehmen im Ausland tätig werden und so im Entwicklungsprozess von internationalen Unternehmenstätigkeiten eine Schlüsselrolle übernehmen können.²⁴ Im Unterschied

¹⁸ Vgl. Pless, N. (2000), S. 51

¹⁹ Vgl. Podsiadlowski, A. (2002), S. 16

²⁰ Staehle, W. (1973), S. 15

²¹ Vgl. Macharzina, K./ Wolf, J. (2005), S. 37

²² Hogh, M. (2000), S. 12

²³ Vgl. Perlmutter, H. (1969), S. 14ff

²⁴ Vgl. Bergemann, N./ Sourisseaux, A. (2003), S. 181

zu früheren Zeiten mit vereinzelt Auslandsentsendungen, ist internationales Management heute keineswegs mehr auf nur ein Land oder nur eine Tochtergesellschaft beschränkt. Ein Weltunternehmen braucht somit nicht nur interkulturelle Spezialisten, die Experten bezüglich eines bestimmten Kulturkreises sind. Benötigt werden nun außerdem interkulturelle Generalisten, das heißt Mitarbeiter die im Stande sind, sich äußerst rasch in viele, unterschiedliche Kulturen einzudenken, die Zusammenarbeit von Menschen aus unterschiedlichen Kulturen erfolgreich zu koordinieren und zu steuern²⁵ und im Umgang mit Kollegen, Lieferanten, Geschäftspartnern und Kunden aus den unterschiedlichsten Ländern der Welt interkulturell kompetent zu agieren.²⁶ Ein ganz anderes Ausmaß an Häufigkeit und Varianz interkultureller Interaktion wird erreicht, das hohe Anforderungen an die Global Business Leader der Zukunft stellt.²⁷

2. 4. 2 Internationale Führungsnachwuchskreise

Für den Aufbau einer eben beschriebenen, international besetzten Führungsebene müssen internationale Top-Manager rekrutiert werden. Da High-Potentials zur Besetzung der Führungsebenen jedoch nicht als solche geboren werden und qualifiziertes Personal oft knapp ist, kommt der Personalentwicklung die Rolle eines entscheidenden Wettbewerbsfaktors zu.²⁸ So ist es mittlerweile allgemein angewandte Praxis, sich seinen Managementkreis durch spezielle Programme im Rahmen eines Talent Managements oder einer ganzheitlichen Führungskräfteentwicklung selbst heranzuziehen.²⁹ Ziel ist es, eine stets besetzte Pipeline zukünftiger Global Leader zu haben, die in der Lage sind, in absehbarer Zeit Personalverantwortung zu übernehmen.³⁰ Führungsnachwuchskräfte können sowohl aus der Gruppe bereits bestehender Mitarbeiter, das heißt intern, als auch extern, zum Beispiel direkt von der Hochschule kommend, rekrutiert werden.³¹ In dieser Arbeit soll jedoch ausschließlich auf die interne Beschaffung von Kandidaten, das heißt die Berücksichtigung von Potenzialträgern der deutschen Muttergesellschaft und deren ausländischer Tochterunternehmen eingegangen werden. Da in alle Mitglieder eines solchen Führungsnachwuchskreises bzw. in deren Qualifikation und Weiterentwicklung im Rahmen einer Führungskräfteentwicklung viel Geld investiert wird, wird eine qualitativ hochwertige Auswahl und Eignungsdiagnostik sehr wichtig.

²⁵ Vgl. Heil, F. (2002), S. 50

²⁶ Vgl. Bittner, A./ Reisch, B. (1994), S. 114

²⁷ Vgl. Adler, N./ Bartholomew, S. (1992), S. 53

²⁸ Vgl. Müller, S. (2003), S. 345

²⁹ Vgl. Festing, M. et al. (2011), S. 13

³⁰ Vgl. Kirsch, A. (1995), S. 34

³¹ Vgl. Kirsch, A. (1995), S. 165

3. Kultur als Einflussfaktor auf die internationale Personalauswahl

Mit zunehmender internationaler Verflechtung der Wirtschaft wurde offensichtlich, dass der Faktor Kultur im Internationalisierungsprozess des Managements nicht einfach ignoriert werden kann. Da Kultur das Erleben und Verhalten häufig auf einer unbewussten Ebene steuert, wird ihr Einfluss oft erst in kulturellen Überschneidungssituationen bewusst.³² Um diesen Einfluss beschreiben zu können, wird im weiteren Verlauf dieses Kapitels auf die Begriffe Kultur, Interkulturalität und interkulturelle Kompetenz eingegangen, sowie auch auf den Forschungsstand der kulturvergleichenden Managementforschung und der internationalen Personalauswahl. Davon ausgehend werden anschließend die Auswirkungen des Faktors Kultur auf die internationale Personalauswahl beschrieben.

3.1 Der Kulturbegriff

Es gibt vielfältige, nahezu unzählige Definitionen von Kultur. In der vorliegenden Arbeit geht es vor allem um die traditionell ethnologische Bedeutung von Kultur und einen anwendungsorientierten Kulturbegriff. Der einzelne handelnde Mensch und die Interaktion von Menschen mit unterschiedlicher, kultureller Herkunft sollen im Mittelpunkt stehen.³³ Als besonders geeignet erscheint daher die Definition Hofstedes, nach der Kultur die „kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von Menschen von einer anderen unterscheidet“, beschreibt.³⁴ Thomas definiert Kultur dagegen als „universelles, für eine Gesellschaft, Organisation und Gruppe aber sehr typisches Orientierungssystem.“³⁵ Beide Definitionen implizieren, dass sich spezielle Kulturen in den unterschiedlichsten Arten von Gruppen wie zum Beispiel auch Sportmannschaften oder einzelnen Unternehmen ausbilden können. Im allgemeinen Sprachgebrauch wird Kultur meist gleichgesetzt mit Zugehörigkeit zu einer Nation.³⁶

3.2 Interkulturalität und interkulturelle Kompetenz

Der Begriff der Interkulturalität beschreibt das Aufeinandertreffen zweier oder mehrerer Kulturen. Sowohl eigenkulturelle als auch fremdkulturelle Faktoren und deren wechselseitige Beziehungen zueinander spielen, wie Abbildung 1 zeigt, in interkulturellen Handlungssituationen eine Rolle.³⁷ Im Optimalfall verschmelzen Eigenkulturelles und Fremdkulturelles in Überschneidungssituationen miteinander und bilden das sogenannte Interkulturelle. Unsere heutige Welt ist ohne Interkulturalität nicht mehr denkbar. Jeden Tag treffen überall auf der Welt Menschen aus fremden Kulturen aufeinander. Egal ob bei der Zu-

³² Vgl. Wollsching-Strobel, P. (1999), S. 178

³³ Vgl. Moosmüller, A. (1993), S. 251

³⁴ Hofstede, G. (1997), S. 4

³⁵ Thomas, A. (2003a), S. 112

³⁶ Vgl. Trost, G. (2009), S. 79–80

³⁷ Vgl. Thomas, A. (2003b), S. 16

sammenarbeit in multinationalen Teams, bei der Auslandsentsendung von Personal oder auch bei der zentralen Entscheidungsfindung für den Gesamtkonzern von der Muttergesellschaft aus: Unsere globalisierte Welt fordert vor allem auch in der Wirtschaft ein hohes Maß an Kompetenz im Umgang mit Vertretern anderer Kulturen.³⁸ „Interkulturelle Kompetenz beschreibt die Kompetenz, auf Grundlage bestimmter Haltungen und Einstellungen sowie besonderer Handlungs- und Reflexionsfähigkeiten in interkulturellen Situationen effektiv und angemessen zu interagieren.“³⁹ Diese Fähigkeiten können vor allem durch Auslandsaufenthalte und häufigen Kontakt mit Angehörigen fremder Kulturen erworben werden.

3. 3 Forschungsstand und Studien

Um bereits bestehende Studien und Untersuchungen einzubeziehen wird im Folgenden der Forschungsstand kulturvergleichender Managementforschung sowie die Entstehungsgeschichte internationaler Personalauswahl kurz erläutert.

3. 3. 1 Kulturvergleichende Managementforschung

Noch in den 1950er und frühen 1960er Jahren herrschte in der Managementforschung die allgemeine Auffassung, dass Managementpraxis universell einsetzbar und unabhängig von kulturellen Einflüssen sei.⁴⁰ Erste zwischen Angehörigen verschiedener Kulturen auftretende Konflikte im wirtschaftlichen Kontext ließen jedoch Zweifel an dieser Allgemeingültigkeit aufkommen. Seitdem stehen sich in Forschung und Literatur zum internationalen Management im Hinblick auf die Transferierbarkeit von generellen Managementtechniken zwei verschiedene Theorien gegenüber: Keller unterscheidet zwischen der Culture-Free-These und der Culture-Bound-These. Die Vertreter der Culture-Free-These werden Universalisten genannt, da sie Managementprinzipien als unabhängig von den kulturellen Bedingungen und somit als überall in gleicher Weise einsetzbar ansehen. Dem gegenüber stehen die sogenannten Kulturalisten, die die Culture-Bound-These vertreten und Managementprinzipien und –techniken als Funktionen kultureller Rahmenbedingungen betrachten. Sie sehen Managementstrategien nicht ohne weiteres in verschiedene Kulturkreise übertragbar an.⁴¹ Mit zunehmender internationaler Verflechtung bewegte sich die allgemeine Auffassung hin zur Culture-Bound-These und die interkulturelle Forschung wurde verstärkt. Dadurch entstand die Grundlage für die Entstehung des neuen For-

³⁸ Vgl. Trost, G. (2009), S. 75–77

³⁹ Bertelsmann Stiftung (2006), S. 5

⁴⁰ Vgl. Baumüller, M. (2007), S. 109

⁴¹ Vgl. Keller, E. von (1989), S. 238

schungsfeldes des Comparative Management oder interkultureller Vergleichsforschung. Die bekannteste der komparativen Managementstudien ist mit Sicherheit die Untersuchung von Hofstede, der 1968 und 1972 in 50 Ländern IBM-Mitarbeiter befragte und danach die fünf managementrelevanten Kulturdimensionen Machtdistanz, Individualismus vs. Kollektivismus, Maskulinität vs. Femininität, Unsicherheitsvermeidung und Langzeit- vs. Kurzzeitorientierung unterschied. Auch die Studien Trompenaars (1993) und Halls (1966, 1981) erreichten beachtlichen Einfluss, sollen an dieser Stelle jedoch nicht weiter erläutert werden. Alle genannten Modelle charakterisieren Landeskulturen entlang bestimmter Dimensionen.⁴² Die aktuellsten Daten kulturvergleichender Managementforschung bietet die GLOBE-Studie (Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness Research Programm), die seit 1991 unter der Leitung des US-Amerikaners Robert J. House über den Zusammenhang zwischen Gesellschaftskultur, Unternehmenskultur und Führungsstilen sowie deren Interaktion forscht. Im Rahmen der Untersuchung wurden neun Kulturdimensionen definiert: Machtdistanz, Unsicherheitsvermeidung, Zukunftsorientierung, Institutioneller Kollektivismus, Gruppen- / Familienbasierter Kollektivismus, Gleichberechtigung, Bestimmtheit, Leistungsorientierung und Humanorientierung.⁴³ Diese bauen zu einem großen Teil auf Hofstedes Untersuchungen auf.⁴⁴ Durch die GLOBE-Studie wurden jedem der 61 Länder Punktwerte in allen neun verschiedenen Kulturdimensionen zugeordnet und so folgende 10 Ländercluster kategorisiert:⁴⁵

- Anglo Cultures
- Latin Europe
- Nordic Europe
- Germanic Europe
- Eastern Europe
- Latin America
- Arab Cultures/ Middle East
- Southern Asia
- Confucian Asia
- Sub-Sahara Africa⁴⁶

Welche Länder zu den jeweiligen Länderclustern zugeordnet werden, zeigt Abbildung 2. Auf die Studien von Hofstede und dem GLOBE wird später in Abschnitt 4.3.4 bei der Entwicklung eines kulturübergreifenden Personalauswahlverfahrens noch einmal Bezug genommen, da „intercultural comparisons can lead to objective assessments of national character [...]“.⁴⁷ Objektive, für Bewerber aus allen Kulturkreisen faire Personalauswahl ist das Ziel des im Rahmen dieser Arbeit vorgeschlagenen Verfahrens zur Auswahl von in-

⁴² Vgl. Krause, D. (2011), S. 12–13

⁴³ Vgl. House, R./ Javidan, M. (2006), S. 11–14

⁴⁴ Vgl. Festing, M. et al. (2011), S. 98

⁴⁵ Vgl. House, R. (2006), S. 3

⁴⁶ Vgl. Gupta, V./ Hanges, P. (2006), S. 183ff

⁴⁷ Vgl. McCrae, R. (2001), S. 822

ternationalen Führungsnachwuchskräften. Um Bewerber aus unterschiedlichen Kulturen aber fair beurteilen zu können, muss man zunächst wissen, was diese unterscheidet und was weltweite Gemeinsamkeiten sind. Zu diesem Wissen verhilft interkulturelle Vergleichsforschung.

3. 3. 2 Geschichte und Forschungsstand internationaler Personalauswahl

Laut Deller reichen die Anfänge der Suche nach geeignetem Personal für Aufgaben in anderen Kulturen historisch weit zurück. Bereits früh in der Geschichte brauchten etwa Ägypter, Phönizier und Griechen Personal für Geschäfte und Handel mit Menschen fremder Kulturen.⁴⁸ In unserem modernen Zeitalter wurden die Grundsteine der interkulturellen Eignungsdiagnostik ab Anfang der 1960er Jahre von den Peace Corps gelegt, einer amerikanischen Organisation, die bis heute freiwillige Entwicklungshelfer ins Ausland entsendet und dafür Personen auswählt. Diese forschte über zehn Jahre in Sachen Personalauswahl und hat viele Studien im Feld internationaler Eignungsdiagnostik veröffentlicht, jedoch keine klaren Prädiktoren, die Erfolg im Ausland vorhersagen, definiert.⁴⁹ Nach Tung lag der Fokus der Forschung zur internationalen Personalauswahl in den folgenden Jahren dann hauptsächlich auf dem Versuch, eine Liste von Persönlichkeitsmerkmalen zu erstellen, die Prädiktoren für Auslandserfolg darstellen.⁵⁰ In den 1970er Jahren wurden erstmals Verfahren der Verhaltensbeobachtung zur Vorhersage von interkulturellem Erfolg durchgeführt. Rein exemplarisch werden hier nun einige gefundene Prädiktoren genannt. Cleveland, Mangone und Adams nannten recht früh die Prädiktoren technische Kenntnisse, hohe Motivation, kulturelles Einfühlungsvermögen und Organisationsfähigkeit. Hawes und Kealey identifizierten Interkulturelle Sensibilität, Flexibilität, Kommunikationskompetenz (verbal und non-verbal) und Selbstsicherheit als Prädiktoren.⁵¹ Cui und Awa hingegen beurteilten das Vorhandensein eines Bewusstseins für kulturelle Unterschiede, Empathie, Kommunikationskompetenz und Flexibilität als bedeutend.⁵² Die Liste der vorhandenen Studien ist nahezu unendlich. Die vorhandene Vielfalt lässt die Komplexität der Identifikation von Prädiktoren für Auslandserfolg deutlich werden. Deller kritisiert, dass diese Kriterienlisten oft unreflektiert für erfolgskritische Anforderungsmerkmale gehalten wurden und fast nie über Operationalisierung, Gewichtung oder theoretische Hintergründe wie Persönlichkeitskonstrukte geforscht wurde. Ebenso mangelt es an empirischer Fundierung von Kriterien und Prädiktoren.⁵³ Kealey und Ruben führten eine erste empirisch überprüfte Längsschnittstudie durch und fanden schließlich mindestens sechs

⁴⁸ Vgl. Deller, J. (2000), S. 11

⁴⁹ Vgl. Ruben, B. (1989), S. 231

⁵⁰ Vgl. Tung, R. (1981), S. 68

⁵¹ Vgl. Hawes, F./ Kealey, D. (1981), S. 256

⁵² Vgl. Cui, G./ Awa, N. (1992), S. 319ff

⁵³ Vgl. Deller, J. (2000), S. 71–72

aus vielen empirischen Studien gleichsam hervorgehende Kriterien für Auslandserfolg: Empathie, Respekt, Interesse an der lokalen Kultur, Flexibilität, Toleranz sowie technische/fachliche Kenntnisse.⁵⁴ Im Allgemeinen gibt es weitaus mehr Studien zu Auslandsentsendungen als zu international eingesetzten Mitarbeitern und Führungskräften.⁵⁵ Da Mendenhall eine große Überschneidungsmenge zwischen bis dahin gefundenen globale Führungskompetenzen und Faktoren, die als Voraussetzungen für Auslandserfolg gelten,⁵⁶ feststellte, sollen aber auch Forschung und Literatur zu Auslandsentsendung in dieser Arbeit miteinbezogen werden.

In der heutigen nationalen und internationalen Personalauswahl wird seit den 1990er Jahren immer wieder versucht Standards und Normen für die moderne Berufseignungsdiagnostik festzulegen, um eine bessere Vergleichbarkeit herzustellen. Im Juni 2002 veröffentlichte das Deutsche Institut für Normung e.V. (DIN) die DIN 33430, welche die erforderlichen Grundlagen für alle Personen, die berufsbezogene Eignung beurteilen, allgemein verständlich darstellen soll. Es werden „Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen“ präsentiert.⁵⁷ Weltweit ist die DIN 33430 der erste Qualitätsstandard dieser Art. Ihre Anwendung ist freiwillig und eine Zertifizierung ist möglich.⁵⁸ Ebenso von zentraler Bedeutung sind die „Standards für pädagogisches und psychologisches Testen“, (kurz: die Standards) die von verschiedenen US-amerikanischen Organisationen in Gemeinschaftsarbeit 1954 herausgegeben wurden.⁵⁹ In diesen werden vor allem Leistungstest und Fragebogen behandelt.

Trotz verschiedener Versuche eine Norm mit länderübergreifender Wirkung zu etablieren, scheiterte dies bisher meist an den jeweiligen, unterschiedlichen Kontextbedingungen, wie etwa den rechtlichen Rahmenbedingungen. Am 15. Oktober 2011 hat das Zentralsekretariat des Genfer ISO-Institut dann jedoch schließlich die in mehrjähriger Zusammenarbeit von zwölf Ländern entstandene internationale Norm zur Eignungsbeurteilung veröffentlicht, die ISO 10667: „Assessment service delivery - Procedures and methods to assess people in work and organizational settings.“ Es sind sowohl Anforderungen an den Auftragnehmer, d.h. den Dienstleister, als auch Anforderungen an den Auftraggeber enthalten. Damit existiert nun ein international gültiger Leitfaden für qualitativ hochwertige internationale Personalauswahl.⁶⁰ Da die ISO-Norm erst 2011 veröffentlicht wurde, gibt es allerdings noch vergleichsweise wenig Literatur dazu.

⁵⁴ Vgl. Kealey, D./ Ruben, B. (1983), S. 165–166

⁵⁵ Vgl. Klein, A. (2008), S. 4

⁵⁶ Vgl. Mendenhall, M. (2001), S. 4

⁵⁷ Westhoff, K. et al. (2004), S. 15

⁵⁸ Vgl. Westhoff, K. et al. (2004), S. 15ff

⁵⁹ Vgl. Kersting, M. (2008), S. 20

⁶⁰ Vgl. Otte, B. (2012), S. 22

3. 4 Auswirkungen des Faktors Kultur auf die internationale Personalauswahl

Nach Krause beeinflusst die Kultur eines Landes die Personalauswahl im internationalen Kontext aus zwei Gründen. Erstens hat die Landeskultur auch Einfluss auf andere wichtige Faktoren wie Politik, Rechtssystem, ökonomisches System und Ausbildungssystem, die wiederum die Auswahl von Personal direkt beeinflussen. Ein zweiter Grund resultiert aus den Unterschieden in der Anwendung von Personalauswahlverfahren zwischen verschiedenen Ländern. Unterschiedliche Akzeptanz, Übung und Gewöhnung an unterschiedliche Auswahlverfahren in verschiedenen Ländern führen dazu, dass sich hocheffektive Personalauswahlverfahren eines Landes in einem anderen Land aufgrund unterschiedlicher Einstellungen, Werte oder Glaubenssätze als völlig ineffektiv erweisen.⁶¹ Ein grundsätzliches Problem, mit dem sich Personalabteilungen international agierender Unternehmen bei der Entscheidung für ein Personalauswahlverfahren daher konfrontiert sehen, ist die Frage nach der Balance zwischen der Notwendigkeit einer kulturspezifischen Gestaltung von Auswahlverfahren und einem möglichst hohen Grad der kulturübergreifenden Standardisierung derselben.⁶² Kulturspezifität kann sich dabei sowohl auf das Entsendungsland der Expatriates, als auch auf das Herkunftsland der Bewerber beziehen. Für die Fragestellung dieser Arbeit, der Auswahl von Mitarbeitern für einen internationalen Führungsnachwuchskreis, geht es um die Frage, ob Mitarbeiter mit unterschiedlicher kultureller Herkunft mit ein und demselben Verfahren beurteilt werden können und trotzdem Chancengleichheit garantiert werden kann. Einem solchen Verfahren liegt ein für alle Bewerber gleiches Anforderungsprofil zugrunde, unabhängig von deren Herkunftsland. Auch die Durchführung des Auswahlverfahrens soll für die Bewerber aller Nationen identisch sein. Lediglich in der Bewertung der Anforderungen werden Unterschiede gemacht werden, da beispielsweise Angehörige unterschiedlicher Kulturen nicht zwingend die gleiche Vorstellung von Erfolgsprädiktoren wie Teamfähigkeit haben⁶³ und Kultur nachweislich die erworbenen Kenntnisse, Gewohnheiten, Einstellungen, Interessen etc. beeinflusst.⁶⁴ Diese Erkenntnisse sollten keinesfalls dazu dienen, nationale Stereotypisierung zu rechtfertigen oder gar entstehen zu lassen, können aber stattdessen ihren Teil zur Entwicklung eines kulturfaireren Personalauswahlsystems leisten. Die Entwicklung und Anwendung eines solchen ist nun Thema des nächsten Kapitels.

⁶¹ Vgl. Krause, D. (2011), S. 12

⁶² Vgl. Krause, D. et al. (2007), S. 359

⁶³ Vgl. Terörde, A. (2009), S. 152

⁶⁴ Vgl. McCrae, R. (2001), S. 821

4. Interkulturelle Eignungsdiagnostik zur Besetzung eines internationalen Führungsnachwuchskreises

Im vierten Kapitel dieser Arbeit wird nun die zentrale Fragestellung bearbeitet und die bestehenden Kenntnisse zur interkulturellen Eignungsdiagnostik auf die Thematik der Besetzung eines internationalen Führungsnachwuchskreises angewandt. Im Folgenden wird dafür zuerst der Begriff der Interkulturellen Eignungsdiagnostik erläutert. Danach werden Verfahren der Personalauswahl und deren Anwendung im internationalen Kontext beschrieben sowie verglichen, in welchen Ländern welche Verfahren verstärkt zum Einsatz kommen. Anschließend wird ein Vorschlag erarbeitet, wie ein global einsetzbares Verfahren zur Auswahl von Mitarbeitern für einen internationalen Führungsnachwuchskreis aussehen kann.

4.1 Interkulturelle Eignungsdiagnostik

Bei der interkulturellen Personalauswahl bzw. Eignungsdiagnostik geht es im Gegensatz zur nationalen Personalauswahl nicht nur um Kompetenz und Fähigkeit eines Mitarbeiters, sondern auch um seine Anpassungsfähigkeit in ungewohnten Umgebungen und multinationalen Teams.⁶⁵ Nach Simon und Thomas (2003) dient interkulturelle Eignungsdiagnostik zur Identifizierung derjenigen Mitarbeiter, die entsprechende Kompetenzen zur Bewältigung und zum Management kultureller Unterschiede mitbringen.⁶⁶ Die Schwierigkeit der interkulturellen Eignungsdiagnostik besteht darin, die international angewandten Personalauswahlverfahren möglichst weitgehend zu standardisieren ohne dabei lokale Gegebenheiten oder auch kulturell bedingte Persönlichkeitsunterschiede und Verhaltensarten zu ignorieren.⁶⁷ Vielfach wird die generell höhere Komplexität des internationalen Personalauswahlprozesses unterschätzt.⁶⁸

4.2 Personalauswahlverfahren und ihre Anwendung im internationalen Kontext

Weltweit gibt es nahezu unzählige Verfahren der Personalauswahl. Von der Sichtung der Bewerbungsunterlagen über den Einsatz von psychometrischen Testverfahren bis hin zu medizinischen Tests oder graphologischen Gutachten gibt es verschiedenste Wege, den vermeintlich geeignetsten Mitarbeiter aus der Fülle der Bewerber zu identifizieren.⁶⁹ Welche Verfahren international weite Anwendung finden und welche nur in einigen Ländern

⁶⁵ Vgl. Festing, M. et al. (2011), S. 250

⁶⁶ Vgl. Simon, P./ Thomas, A. (2003), S. 237

⁶⁷ Vgl. Wang, E. (2010), S. 26

⁶⁸ Vgl. Süß, S. (2004), S. 24

⁶⁹ Vgl. Krause, D. (2011), S. 26

zum Einsatz kommen, wird nun betrachtet. Ryan et al. veröffentlichten die derzeit aktuellste Studie zur Anwendung verschiedener Personalauswahlverfahren in unterschiedlichen Ländern mit der größten Stichprobe.⁷⁰ Die Ergebnisse zeigen große Unterschiede in der Anwendung von Personalauswahlverfahren zwischen den Ländern.

Um sich einen ersten Überblick über die Qualifikationen eines Bewerbers zu verschaffen, werden international relativ häufig die Bewerbungsunterlagen, insbesondere Lebenslauf und Zeugnisse konsultiert. Lediglich einzelne Länder wie Schweden und Griechenland bilden eine Ausnahme.⁷¹ Eine Möglichkeit zum Austausch bewerbungsrelevanter, personen-, arbeits- und organisationsbezogener Informationen bieten Einstellungsinterviews.⁷² Sie verhelfen dem Stellenanbieter zu Informationen über Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kenntnisse, Interesse und auch andere auf die Person bezogene Eigenschaften.⁷³ Einzelinterviews sind nach der Studie von Ryan et al. (1999) das international am häufigsten genutzte Verfahren zur Personalauswahl.⁷⁴ Der entscheidende Faktor für die prädiktive Validität von Interviews ist jedoch ihr Strukturierungsgrad, das heißt die Standardisierung der Fragen in Inhalt, Wortlaut und Reihenfolge.⁷⁵ Auch situative Interviews entwickelt von Latham et al. (1980)⁷⁶ und Behavior Description Interviews von Janz et al. (1986) oder einzelne Elemente daraus eignen sich zur interkulturellen Personalauswahl.⁷⁷ Beide Methoden nutzen die Basis der Critical-Incident-Technique von Flanagan (1954) mit der nach erfolgskritischen Ereignissen oder Situationen und nach den Umständen, die zu diesen geführt haben, sowie nach konkretem Mitarbeiterverhalten, das in diesen Situationen besonders effektiv oder ineffektiv ist, gefragt wird.⁷⁸ Weitere Möglichkeiten der Berufseignungsdiagnostik stellen konstruktorientierte Verfahren dar. Die klassische Methode um psychologische, als stabil geltende Konstrukte, sogenannte Traits, zu messen, sind Tests.⁷⁹ Diese werden insgesamt im internationalen Vergleich in mittlerem Ausmaß angewandt.⁸⁰ Bei Testverfahren kann zwischen kognitiven Fähigkeitstests und Persönlichkeitstests unterschieden werden. Kognitive Fähigkeitstests werden meist synonym mit dem Begriff Intelligenztest verwendet. Mit ihnen werden Qualität und Geschwindigkeit neuartiger Aufgaben erhoben, um verschiedene Intelligenzkonzepte zu messen.⁸¹ Die Bandbreite angegebener Validitäten von kognitiven Fähigkeitstests schwankt von $r = 0.20$

⁷⁰ Vgl. Krause, D. (2011), S. 27–29

⁷¹ Vgl. Ryan, A. et al. (1999), S. 372–374

⁷² Vgl. Schuler, H./ Marcus, B. (2006), S. 209

⁷³ Vgl. Schuler, H./ Marcus, B. (2006), S. 209–210

⁷⁴ Vgl. Ryan, A. et al. (1999), S. 372–374

⁷⁵ Vgl. Schuler, H./ Marcus, B. (2006), S. 213

⁷⁶ Vgl. Latham, G. et al. (1980), S. 422ff

⁷⁷ Vgl. Schuler, H./ Marcus, B. (2006), S. 216–217

⁷⁸ Vgl. Flanagan, J. (1954), S. 327

⁷⁹ Vgl. Schuler, H./ Höft, S. (2006), S. 104

⁸⁰ Vgl. Ryan, A. et al. (1999), S. 372–374

⁸¹ Vgl. Schuler, H./ Höft, S. (2006), S. 105

bis 0.30 bei Ghiselli⁸² bis hin zu $r=.51$ bei Schmidt und Hunter.⁸³ International gehören kognitive Fähigkeitstests nach Ryan et al. nach Interviews mit zu den am häufigsten angewandten Auswahlmethoden.⁸⁴ Für ein global einheitliches Personalauswahlverfahren ist der internationale Einsatz von Intelligenztests jedoch schwierig, da die Bedeutung von Intelligenzaufgaben oft kulturabhängig ist. Aufgaben die in einer Kultur valide sind, können in einer anderen invalide sein.⁸⁵ Dies ist nachvollziehbar, wenn man bedenkt, dass sowohl Sprache, Beschulung, als auch Übung bzw. Vertrautheit mit bestimmten Aufgabentypen in verschiedenen Kulturkreisen oft völlig unterschiedlich sind.⁸⁶ Eine Möglichkeit zur Messung der Persönlichkeit eines Bewerbers bieten Persönlichkeitstests, die ebenfalls zu den international am häufigsten angewandten Auswahlverfahren gehören.⁸⁷ Eine andere sehr anwendungsorientierte Methode um mehr über das Verhalten von Bewerbern zu erfahren, bieten Simulationen und Arbeitsproben. Sie zeichnen sich durch mehr oder weniger realitätsnahe Situationen, die im späteren Berufsalltag wichtig sind, aus.⁸⁸ Nach Schmidt und Hunter ist die prädiktive Validität von Arbeitsproben generell als hoch einzuschätzen ($r=.54$).⁸⁹ Beim Betrachten der Ergebnisse der Studie von Ryan et al. ist jedoch festzustellen, dass Arbeitsproben international kaum angewandt werden.⁹⁰

Zur Feinauswahl unter den verbliebenen Kandidaten bieten sich internationale oder interkulturelle Assessment-Center an.⁹¹ Assessment-Center haben nach Stehle mit $r= 0.40-0.70$ generell eine relativ hohe prädiktive Validität.⁹² Bereits Howard bestätigte, dass ein Assessment Center-Ansatz auch äußerst vielversprechend für die internationale Personalauswahl ist.⁹³ Simon und Thomas beschreiben das Assessment-Center sogar als optimale Methode zur Diagnose interkultureller Handlungskompetenz.⁹⁴ Mit dieser Auswahlmethode wird aufgrund des Verhaltens der Teilnehmer in unterschiedlichen kulturellen Überschneidungssituationen beurteilt, ob und wie diese die mit solchen Situationen verbundenen Anforderungen erfüllen und zu kulturadäquatem Handeln in der Lage sind.⁹⁵ Abschließend zeigt Tabelle 1 eine Übersicht der Anwendung verschiedener Testverfahren im internationalen Vergleich nach den Ergebnissen der Studie von Ryan.

⁸² Vgl. Ghiselli, E. (1973), S. 461ff

⁸³ Vgl. Schmidt, F./ Hunter, J. (1998), S. 265

⁸⁴ Vgl. Ryan, A. et al. (1999), S. 375–377

⁸⁵ Vgl. Asendorpf, J. (2009), S. 178ff

⁸⁶ Vgl. Asendorpf, J. (2009), S. 177–178

⁸⁷ Vgl. Ryan, A. et al. (1999), S. 375–377

⁸⁸ Vgl. Höft, S./ Funke, U. (2006), S. 146

⁸⁹ Vgl. Schmidt, F./ Hunter, J. (1998), S. 265

⁹⁰ Vgl. Ryan, A. et al. (1999), S. 372–374

⁹¹ Vgl. Kühlmann, T./ Stahl, G. (1998), S. 219

⁹² Vgl. Stehle, W. (1980), S. 94–95

⁹³ Vgl. Howard, C. (1974), S. 139

⁹⁴ Vgl. Simon, P./ Thomas, A. (2003), S. 238

⁹⁵ Vgl. Simon, P./ Thomas, A. (2003), S. 238

4.3 Vorschlag zur Gestaltung des Auswahlprozesses für die Besetzung eines internationalen Führungsnachwuchskreises

Nachdem im bisherigen Verlauf der Arbeit die für das Thema der interkulturellen Personalauswahl relevanten Themenbereiche beschrieben wurden, soll nun ein Vorschlag für die Gestaltung des Auswahlprozesses zur Besetzung eines internationalen Führungsnachwuchskreises vorgestellt werden. Vor jedem eignungsdiagnostischen Personalauswahlverfahren ist eine gute Vorarbeit notwendig. Kühlmann und Stahl definierten drei Fragen für die Auswahl von Mitarbeitern für einen Auslandseinsatz, die im Folgenden auf die Fragestellung dieser Arbeit übertragen werden:

1. Was macht die erfolgreiche Auswahl von Mitarbeitern für einen internationalen Führungsnachwuchskreis aus? (Kriterienproblem)
2. Was prädestiniert einen Mitarbeiter später eine global erfolgreiche Führungskraft zu sein? (Prädiktorenproblem)
3. Wie lassen sich Merkmale eines Mitarbeiters, die eine spätere, weltweit erfolgreiche Führungstätigkeit wahrscheinlich machen, treffsicher erfassen? (Instrumentenproblem)⁹⁶

Anhand dieser drei Fragen soll die Fragestellung dieser Arbeit bearbeitet werden.

4.3.1 Erfolgskriterien der Auswahl

Zu Beginn des Auswahlverfahrens muss festgelegt werden, was eine erfolgreiche Auswahl von Mitarbeitern für einen internationalen Führungsnachwuchskreis auszeichnet und wodurch der Erfolg oder das Scheitern sichtbar wird. Nur so kann eine spätere Überprüfung stattfinden. Die Definition von messbaren Kriterien für den Erfolg einer internationalen Führungskraft gestaltet sich jedoch als schwierig. Weder in der Literatur zu Auslandseinsätzen noch in der Literatur zu generellem interkulturellem Erfolg werden ausreichend empirisch überprüfte, explizite Kriterien genannt.⁹⁷ Viele Studien haben das Kriterienproblem einfach ignoriert.⁹⁸ Trotz fehlender Nennung expliziter Kriterien existieren in jeder Organisation jedoch Kriterien impliziter Art, das heißt Vorstellungen von Auslandserfolg. Zur Umwandlung von impliziten in explizite Kriterien schlagen Bergemann und Sourisseaux das von ihnen entwickelte Kultursensitive Auswahlssystem (KSA) vor, bei dem die Definition von Auslandserfolg durch ein internationales Projektteam organisationspezifisch ent-

⁹⁶ Vgl. Kühlmann, T./ Stahl, G. (1998), S. 215

⁹⁷ Vgl. Prechtl, E. (2009), S. 18

⁹⁸ Vgl. Bergemann, N./ Sourisseaux, A. (2003), S. 228

wickelt wird.⁹⁹ Der Vorschlag der organisationsspezifischen Festlegung von Erfolgskriterien, eine davon abgeleitete Festlegung von Prädiktoren und deren Operationalisierung in einem unternehmensspezifischen entwickelten Auswahlverfahren wird generell von der Verfasserin dieser Arbeit empfohlen. Unzählige Faktoren wie Branche, Unternehmensgröße, Grad der Internationalisierung, Anzahl und Orte der Tochtergesellschaften, Zeit und finanzielle Mittel für die Auswahlentscheidung, Anzahl der Kandidaten für die zu besetzende Stelle sowie auch die Unternehmenskultur, die oft ein spezifisches Kompetenzmodell mit sich bringt, beeinflussen unterschwellig.¹⁰⁰ In dieser Arbeit werden daher nur beispielhaft ausgehend von der Literatur und eigenen Überlegungen der Verfasserin Erfolgskriterien und Prädiktoren entwickelt und diese in Form eines beispielhaften Vorschlags für ein Auswahlverfahren zur Besetzung eines internationalen Führungsnachwuchskreises operationalisiert.

Nach Bergemann und Bergemann sollte für eine Auslandsposition immer der Kandidat ausgewählt werden, der voraussichtlich den größten Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten wird.¹⁰¹ Über dieses ultimative Erfolgskriterium scheint auch in der Literatur Einigkeit zu herrschen. Die Berechnung des individuellen Beitrags eines Individuums, das heißt also dessen Arbeitsleistung, erscheint jedoch unmöglich. Deshalb muss dieses obere oder ultimative Ziel ersetzt werden durch messbare Ziele. Neben dem reinen Bereich der Arbeitsleistung und beruflichen Kompetenz zeichnet sich eine erfolgreiche internationale Führungstätigkeit auch durch Erfolg in interkulturellen Situationen aus.¹⁰² Des Weiteren sollen auch Mitarbeiterziele bzw. Mitarbeiterzufriedenheit Kriterien darstellen, die von der Organisation angestrebt werden.¹⁰³ Kealey und Ruben definierten Internationale Effektivität mit drei sehr ähnlichen Kriterien: Individuelle (und familiäre) Anpassung und Zufriedenheit, Berufliche Kompetenz und Interkulturelle Interaktion.¹⁰⁴ Auch bei Stahl, der Erfolgskriterien eines Auslandseinsatzes definiert, tauchen die Kriterien berufliche Aufgabenerfüllung und Zufriedenheit des Mitarbeiters und seiner Familie auf. Auch die Komponente des interkulturellen Erfolgs ist durch das Kriterium Güte der sozialen Beziehungen mit Angehörigen des Gastlandes bei Stahl enthalten.¹⁰⁵ Im Rahmen dieser Arbeit wird zusätzlich noch das Kriterium Führungserfolg ergänzt, da es sich um die Auswahl von internationalen Führungsnachwuchskräften handelt. Tabelle 2 zeigt die im Rahmen dieser Arbeit festgelegten Erfolgskriterien im Vergleich zu den Kriterien von Kealey und Ruben und Stahl.

⁹⁹ Vgl. Bergemann, N./ Sourisseaux, A. (2003), S. 228–230

¹⁰⁰ Vgl. Stahl, G. (1995), S. 51

¹⁰¹ Vgl. Bergemann, B./ Bergemann, N. (2005), S. 41

¹⁰² Vgl. Kühlmann, T./ Stahl, G. 1998a, S. 49

¹⁰³ Vgl. Stahl, G. (1995), S. 35

¹⁰⁴ Vgl. Kealey, D./ Ruben, B. (1983), S. 155ff

¹⁰⁵ Vgl. Stahl, G. (1995), S. 35

Problematisch bei der Fragestellung dieser Arbeit ist, dass der Erfolg erst nach einigen Jahren erkennbar ist. Erst spät ist ersichtlich, ob aus einem einstigen Mitglied des Führungsnachwuchskreises des Unternehmens ein erfolgreicher Top- Manager geworden ist, der das Unternehmen weltweit vertritt und sich die Investitionen in dessen Ausbildung und Förderung somit bezahlt gemacht haben. Lediglich eine Längsschnittstudie bringt hier Erkenntnisse. Trotzdem ist eine solche Evaluation im Nachgang des Auswahlprozesses, sei es auch wie hier erst nach einigen Jahren, unerlässlich, um die Qualität der Auswahlverfahren beurteilen und für die Zukunft optimieren zu können.

4. 3. 2 Aufnahmevoraussetzungen für den internationalen Führungsnachwuchskreis

Da ein Anforderungsprofil in der Regel neben erforderlichen Kompetenzen und Persönlichkeitseigenschaften auch notwendige Qualifikationen/ Abschlüsse, Berufserfahrung etc. enthält, werden nun abgeleitet aus der Literatur sowie eigenen Überlegungen der Autorin konkrete Mindestvoraussetzungen für die Vorauswahl festgelegt, die jeder Mitarbeiter erfüllen muss, um in den Leadership Talent Pool aufgenommen zu werden. Harris und Brewster beschreiben, dass High Potentials in den meisten multinationalen Unternehmen von ihren direkten Vorgesetzten vorgeschlagen werden.¹⁰⁶ Im besten Falle entscheiden Mitarbeiter und Vorgesetzter gemeinsam über eine Bewerbung bzw. einen Vorschlag für die Aufnahme in den Führungsnachwuchskreis. Damit wird in gewisser Weise bestätigt, dass sich der Mitarbeiter bei bisherigen Aufgaben bewährt hat.¹⁰⁷ Dennoch erscheint es wichtig, den Mitarbeitern auch die Möglichkeit zu geben, selbst die Initiative zu ergreifen und sich für die Aufnahme zu bewerben (self-selection), da speziell bei international tätigen Führungskräften eine hohe Bereitschaft gegeben sein muss, eine solche internationale Karriere einzuschlagen und etwa überdurchschnittlich viel zu arbeiten und auch langfristig international mobil zu sein.¹⁰⁸ Wenn dann schließlich Bewerber zur Verfügung stehen, sollen eine erste Vorauswahl nach den folgenden Auswahlkriterien getroffen werden: Wichtige Informationen über Wissen und Kompetenzen einer Person geben meist biografische Merkmale, die durch eine Analyse des Lebenslaufes und des individuellen Entwicklungsweges erhoben werden können.¹⁰⁹ Wissen stellt nach Tyson den Ausgangspunkt für eine jede Managementkarriere dar.¹¹⁰ Als eine erste, einfach zu erhebende Größe aus der Kategorie Wissen bietet sich der Hochschulabschluss an. Als Aufnahmevoraussetzung wird der Hochschulabschluss Master of Business Administration (MBA), ein anderer Mas-

¹⁰⁶ Vgl. Harris, H./ Brewster, C. (1999), S. 489

¹⁰⁷ Vgl. Lohff, A. (1996), S. 206

¹⁰⁸ Vgl. Caligiuri, P./ Tarique, I. (2006), S. 307

¹⁰⁹ Vgl. Kunz, G. (2004), S. 43

¹¹⁰ Vgl. Tyson, L. (2005), S. 235

terabschluss oder ein vergleichbarer Bildungsabschluss mit der Mindestnote Gut gefordert, was einer generellen Umrechnung von ca. 80% oder besser entspricht. Neben Wissen gibt es Kompetenzen, die nur durch wiederholtes Lernen und Anwendung von Wissen erworben werden können. In diese Kategorie werden in Bezug auf potenzielle spätere Global Leader beispielsweise Teamfähigkeit, schnelle und sichere Entscheidungsfindung, aber auch etwa ein Verständnis und Gefühl für kulturelle Unterschiede gezählt.¹¹¹ Diese Fähigkeiten können nur durch einschlägige Berufserfahrung und Auslandserfahrung entwickelt werden. Als weitere Aufnahmevoraussetzungen für den internationalen Führungsnachwuchskreis wird daher zum einen Berufserfahrung von mindestens drei Jahren erwartet. In diesen soll erste Führungserfahrung sowie Projekterfahrung inbegriffen sein. Auch vorhandene Auslandserfahrung ist Aufnahmevoraussetzung, denn diese ist wichtig um wissen zu können, ob eine Person für den Einsatz in verschiedenen Ländern grundsätzlich geeignet ist und auch bereit und fähig ist, sich in fremden Umgebungen anzupassen und zurechtzufinden.¹¹² Eine Anforderung, die durch entsprechende Auslandserfahrung oft automatisch erfüllt wird, ist, dass die Bewerber zusätzlich zu Englisch noch eine weitere Fremdsprache beherrschen.¹¹³ Eine weitere Voraussetzung für eine Aufnahme in den Leadership Talent Pool stellt das Vorhandensein einer hohen Bereitschaft zu längerfristiger internationaler Mobilität dar.¹¹⁴ Außeruniversitäres Engagement wird als sogenannte Nice-to-have Anforderung festgelegt, die positiv bewertet wird, das Fehlen derselben jedoch allein kein Ausschlusskriterium darstellt. Da es sich um die Auswahl von zukünftigen Führungskräften handelt, sollten Bewerber theoretisch ein gewisses Alter (ca. 35 Jahre) nicht überschreiten.¹¹⁵ Auf die Festlegung einer festen Altersgrenze wird allerdings zumindest offiziell aus gesetzlichen Gründen verzichtet, denn da es sich um ein deutsches Unternehmen handelt, verbietet das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) eine solche. Um als Global Manager international agieren zu können und das Unternehmen in allen Tochtergesellschaften, sowie bei Kunden und Lieferanten angemessen vertreten zu können, ist es zusätzlich wichtig, Branche, Unternehmenskultur und interne Besonderheiten zu kennen. Als weitere Voraussetzung wird daher festgelegt, seit mindestens zwei Jahren im Unternehmen beschäftigt zu sein. Ein sehr gutes Vorgesetztenurteil oder eine entsprechende Bewertung durch das Personalbeurteilungssystem, falls vorhanden, wird ebenso gefordert. Tabelle 3 fasst noch einmal zusammen, welche Aufnahmevoraussetzungen Bewerber für den internationalen Führungsnachwuchskreis erfüllen müssen und spezifiziert die geforderten Werte der einzelnen Voraussetzungen genauer. Als ein weiteres Element für globales Führungspotenzial gelten nach Tyson indivi-

¹¹¹ Vgl. Tyson, L. (2005), S. 236

¹¹² Vgl. Prechtel, E. (2009), S. 34

¹¹³ Vgl. Lohff, A. (1996), S. 206

¹¹⁴ Vgl. Lohff, A. (1996), S. 206

¹¹⁵ Vgl. Lohff, A. (1996), S. 206

duelle Persönlichkeitseigenschaften, die ein Global Leader besitzen sollte. Deren Erhebung ist aufwändiger. Welche Persönlichkeitseigenschaften und Verhaltensweisen Prädiktoren für eine spätere international erfolgreiche Führungstätigkeit darstellen und wie diese erhoben werden können, wird deshalb im Folgenden ausführlicher thematisiert.

4. 3. 3 Prädiktoren für eine spätere, international erfolgreiche Führungstätigkeit

In einem eignungsdiagnostischen Verfahren dienen Prädiktoren zur Vorhersage des Erreichens eines Kriteriums.¹¹⁶ Prädiktoren müssen objektiv, reliabel und valide, sowie erfassbar und messbar sein.¹¹⁷ Dazu ist auch eine Operationalisierung eines jeden Prädiktors nötig. Um voraussagen zu können, welcher Bewerber später ein erfolgreicher Global Leader wird, ist eine Anforderungsanalyse nötig. Nach Schuler gibt es zur Bestimmung von Anforderungen mehrere Wege. Eine Methode der verhaltensbezogenen Anforderungsanalyse, die sich sehr gut zur Bearbeitung der Fragestellung dieser Arbeit eignet und deren Anwendung weit verbreitet ist, ist die Methode kritischer Ereignisse nach Flanagan (1949). Mit diesem Instrument werden durch Befragungen von Experten, erfolgreichen Führungskräften, Vorgesetzten etc. erfolgskritische Ereignisse oder Situationen aus dem Berufsalltag gesammelt. Es wird nach konkretem Mitarbeiterverhalten, das in diesen Situationen besonders effektiv oder ineffektiv ist, gefragt.¹¹⁸ Auf Basis dieser Informationen werden dann Anforderungen an einen Stelleninhaber in einem Anforderungsprofil festgelegt. Das entwickelte Anforderungsprofil eines Mitglieds des internationalen Führungsnachwuchskreises für die Fragestellung dieser Arbeit findet sich in Anhang 2. Auch in der bisherigen Forschung wurde diese Technik genutzt und mit Hilfe von Fragebogenverfahren versucht, Prädiktoren für Auslandserfolg festzulegen. Im Folgenden sollen jetzt den in Kapitel 4.3.1 genannten Erfolgskriterien Arbeitsleistung/Berufliche Aufgabenerfüllung, Erfolg in interkulturellen Situationen, Führungserfolg und Arbeitszufriedenheit Prädiktoren zugeordnet werden.

Um das Kriterium der späteren Arbeitsleistung vorauszusagen, wird im Rahmen dieser Arbeit der Prädiktor Arbeitsleistung auf der derzeitigen Position verwendet. Dieser kann je nach vorhandenem Personalbeurteilungssystem im Unternehmen durch subjektive Leistungsbeurteilung hinsichtlich vorab definierter Dimensionen durch Selbsteinschätzung und Fremdeinschätzung und durch Empfehlung des direkten Vorgesetzten operationalisiert werden (z. B. im Rahmen eines Management-by-Objectives). Eine andere Möglichkeit bietet die objektive Leistungsmessung durch Kennzahlen wie den Umsatz. Dafür wird jedoch ein zählbares Produkt der Arbeitsleistung nötig.¹¹⁹ Das damit angesprochene

¹¹⁶ Vgl. Deller, J. (2000), S. 119

¹¹⁷ Vgl. Bergemann, N./ Sourisseaux, A. (2003), S. 186

¹¹⁸ Vgl. Flanagan, J. (1954), S. 327ff

¹¹⁹ Vgl. Bergemann, B./ Bergemann, N. (2005), S. 41–43

Thema der Personalbeurteilung wird an dieser Stelle nicht weiter vertieft und der Prädiktor derzeitige Arbeitsleistung im weiteren Verlauf der Arbeit vernachlässigt.

Um zu wissen welche Anforderungen Mitarbeiter generell erfüllen müssen, um international erfolgreich zu sein, wurden in der Forschung die Methode der kritischen Ereignisse sowie Längsschnittstudien zur Vorhersagegüte von Anforderungsmerkmalen angewandt.¹²⁰ Kühlmann und Stahl haben die in der Forschung durch diese drei Ansätze gewonnen Merkmalslisten zusammengefasst und daraus unter dem Oberbegriff der interkulturellen Kompetenz sieben Prädiktoren definiert, die relativ unabhängig vom Einsatzland die erfolgreiche Aufgabenerfüllung im Ausland voraussagen. Das so definierte Profil interkultureller Kompetenz nennt die folgenden Prädiktoren:¹²¹

- Ambiguitätstoleranz
- Kontaktfreudigkeit
- Einfühlungsvermögen
- Verhaltensflexibilität
- Unvoreingenommenheit/Vorurteilsfreiheit (auch: Non-Ethnozentrismus)
- Zielorientierung
- Kommunikationssteuerung/Metakommunikation

Diese erwiesen sich in einer Vielzahl von Studien bei mehr als 300 Auslandsentsandten als erfolgskritisch.¹²² Nach Kühlmann und Stahl ergänzt dieses Konzept jedoch nur die Kompetenzen, die eine national tätige Führungskraft besitzen sollte, um den speziellen Anforderungen einer internationalen bzw. interkulturellen Tätigkeit gewachsen zu sein und ihre Aufgaben auch im Ausland erfolgreich erfüllen zu können.¹²³ Daher sollen nun im Folgenden auch Prädiktoren für generellen Führungserfolg betrachtet werden. Diese werden aus einem typischen Anforderungsprofil an höhere Führungskräfte entnommen, die für ein Assessment Center der Schweizerischen Kreditanstalt genutzt wurden:¹²⁴

- Persönlichkeitsformat
- Verhalten in Gruppen
- Lenkungsverhalten
- Durchsetzungsverhalten
- Ausdrucksverhalten
- Problemlöseverhalten
- Planung- und Organisationsverhalten

Die Definition von Prädiktoren für spätere Arbeitszufriedenheit erscheint schwierig, da auch Faktoren wie die Familiensituation oder die gesundheitliche Kondition eine Rolle

¹²⁰ Vgl. Kühlmann, T./ Stahl, G. 1998a, S. 47–49

¹²¹ Vgl. Kühlmann, T./ Stahl, G. 1998a, S. 49–51

¹²² Vgl. Kühlmann, T./ Stahl, G. (2006), S. 680

¹²³ Vgl. Kühlmann, T./ Stahl, G. 1998a, S. 49

¹²⁴ Vgl. Wolf, B. et al. (1995), S. 76–77

spielen. Als Prädiktoren sollen deshalb an dieser Stelle zusätzlich nur die Bereitschaft zu internationaler Mobilität festgelegt werden, die im biografischen Fragebogen abgefragt wird, sowie das Persönlichkeitsmerkmal emotionale Stabilität (Non-Neurotizismus), das vor allem mit dem Persönlichkeitstest geprüft werden soll.

Im Rahmen dieser Arbeit wurde des Weiteren in der Literatur auch nach Prädiktoren für Global Business Leader gesucht, die sich möglicherweise direkt zur Auswahl von Mitgliedern eines internationalen Führungsnachwuchskreises eignen. In der Literatur werden jedoch nur selten Persönlichkeitseigenschaften eines global erfolgreichen Managers genannt und nur wenige Forscher haben bisher versucht, globale Führungskompetenzen zu identifizieren. Mendenhall führt dies darauf zurück, dass es sich bei der Forschung nach globalen Führungskompetenzen noch um ein relativ neues Forschungsfeld des Internationalen Management handelt.¹²⁵ Einige der wenigen Autoren, die Prädiktoren nennen, sind Brake und Walker, Mendenhall und schließlich indirekt auch Regnet, die Anforderungen an eine zukünftige Führungskraft beschreibt. Diese Prädiktoren werden in Tabelle 4 präsentiert. In einem Anforderungsprofil an den Führungsnachwuchs der Robert Bosch GmbH, die dieses 1999 für ein internationales Assessment Center entwickelte, werden folgende Anforderungen genannt:¹²⁶

Technical expertise and methodical competence

- Technical expertise and linguistic attainments
- Problem- solving ability and judgement
- Organisational and planning ability

Social and leadership skills

- Empathy and self-reflection
- Communication and co-operation capacity
- Persuasiveness

Personality

- Motivation of Performance and energy
- Entrepreneurship
- Tolerance of ambiguity and emotional stability
- Behavioural flexibility and willingness to learn

Viele Überschneidungen und Gemeinsamkeiten zwischen allen zuvor genannten Merkmalslisten fallen auf. Für das weitere Vorgehen in dieser Arbeit und die Entwicklung eines Verfahrens zur Auswahl von Mitarbeitern für einen internationalen Führungsnachwuchskreis werden als Prädiktoren zum einen die sieben Merkmale für interkulturellen Erfolg von Kühlmann und Stahl direkt übernommen, da diese zumindest in modifizierter Form

¹²⁵ Mendenhall, M. (2001), S. 2:

¹²⁶ Vgl. Nickut, J./ Loose, H. (2000), S. 361

auch bei allen hier genannten Autoren erscheinen und verarbeitet wurden und auf eine empirische Basis zurückgreifen können. Weil diese sieben Faktoren jedoch nur die erforderlichen Anforderungen an eine national tätige Fach- und Führungskraft um die interkulturelle Komponente ergänzen soll,¹²⁷ wird der Faktor Teamarbeit/ Kooperationsfähigkeit von Regnet, sowie die Faktoren Organisations- und Planungsfähigkeit, unternehmerisches Denken, Überzeugungskraft und Durchsetzungsfähigkeit, sowie Problemlösekompetenz aus dem internationalen Assessment Center der Robert-Bosch GmbH (1999) übernommen. Somit entsteht die folgende Liste an Prädiktoren, mit der im Folgenden gearbeitet werden soll. Diese stellt jedoch lediglich einen Vorschlag dar und erhebt keineswegs Anspruch auf Vollständigkeit oder Absolutheit.

- **Ambiguitätstoleranz**
- **Kontaktfreudigkeit**
- **Einfühlungsvermögen**
- **Verhaltensflexibilität**
- **Vorurteilsfreiheit (auch: Non-Ethnozentrismus)**
- **Zielorientierung**
- **Kommunikationssteuerung/Metakommunikation**
- **Teamarbeit/ Kooperationsfähigkeit**
- **Organisations- und Planungsfähigkeit**
- **Unternehmerische Einstellung**
- **Überzeugungskraft und Durchsetzungsfähigkeit**
- **Problemlösekompetenz**

Für die Messung bzw. Erfassung von Anforderungen, schlägt Dülfer Skalen von 1-10 oder 1-7 vor. Auf diesen Skalen können anschließend die Qualifikationsprofile aller Bewerber als Ist-Werte mit den Soll-Werten aus dem Anforderungsprofil einer Stelle abgeglichen werden.¹²⁸ Wie auch in dieser Arbeit erfolgt (vgl. Anforderungsprofil in Anhang 2), wird außerdem eine Gewichtung der einzelnen Merkmale angeraten, da nicht immer alle Kompetenzen gleich wichtig sind.

4. 3. 4 Der Auswahlprozess

Sobald ein Anforderungsprofil (siehe Anhang 2) feststeht, geht es an die Beantwortung der dritten Frage von Kühlmann und Stahl, die sich mit der Erfassbarkeit von späterem internationalen Erfolg einer Führungsnachwuchskraft und somit dem Auswahlinstrument beschäftigt. Es beginnt der Prozess der eigentlichen Eignungsdiagnostik. Bei der Erarbeitung eines Vorschlags zur Anwendung von Personalauswahlverfahren zur Auswahl von Mitarbeitern für einen internationalen Führungsnachwuchskreis wird im Folgenden nach

¹²⁷ Vgl. Kühlmann, T./ Stahl, G. 1998a, S. 49

¹²⁸ Vgl. Dülfer, E. (2001), S. 556

der diagnostischen Triade von Schuler vorgegangen.¹²⁹ Schuler unterscheidet hier drei methodische Ansätze der Eignungsdiagnostik: den Eigenschaftsansatz, den Simulationsansatz sowie den biografischen Ansatz. Abbildung 3 veranschaulicht dies. Die Konsequenz aus diesem Modell für die praktische Berufseignungsdiagnostik ist, dass für komplexe Anforderungssituationen ein multiples Verfahren am besten geeignet ist, was auch die Studien von Schmidt und Hunter (1998) bestätigen.¹³⁰ Nach Schuler wird erst durch eine systematische Kombination von unterschiedlichen Verfahren sichergestellt, dass wirklich alle relevanten Teilbereiche eines interessierenden Merkmalsbereiches berücksichtigt wurden. Beispiele sinnvoller Kombinationen von Auswahlverfahren liefern Schmidt und Hunter.¹³¹ Als Vorschlag eines Auswahlverfahrens zur Besetzung eines internationalen Führungsnachwuchskreises im Rahmen dieser Arbeit wird daher ebenso eine Kombination von Verfahren beschrieben, die jeden der drei Ansätze aus Schulers diagnostischer Triade abdeckt. Es wird begonnen mit dem biografischen Ansatz, mit dem versucht wird, von Erfahrungen und Verhaltensweisen in der Vergangenheit auf zukünftiges Arbeitsverhalten zu schließen.¹³² Die entsprechende Validitätslogik ist die prognostische Validität.¹³³ Zwei sehr weit verbreitete Verfahren dieses Ansatzes sind die Auswertung von Bewerbungsunterlagen sowie der biografische Fragebogen.¹³⁴ Beide Verfahren sollen auch in diesem Vorschlag angewendet werden. Um den Eigenschaftsansatz von Schulers diagnostischer Triade zu integrieren, soll als konstruktorientiertes Verfahren der Personalauswahl ein Persönlichkeitstest durchgeführt werden. Für die verbleibende Feinauswahl der Kandidaten wird dann als Verfahren des Simulationsansatzes noch ein Assessment Center durchgeführt. Nach Schmidt und Hunter beträgt die multiple Korrelation von biografischen Fragebogen und Assessment Center $r=.52$.¹³⁵ Black et al. bekräftigen: „Some of the most effective tools are biographical data, standardized tests, work samples, and assessment centers. Selection interviews and personal references are widely used, but are less effective.“¹³⁶ In Abbildung 4 werden zum Überblick noch einmal alle Verfahren, die im Vorschlag dieser Arbeit zur Auswahl von international tätigen Führungsnachwuchskräften zur Anwendung kommen, anhand der diagnostischen Triade aufgeführt. Im Rahmen dieser Arbeit wird davon ausgegangen, dass das Unternehmen über den ganzen Globus verteilte Standorte besitzt. Da für die Besetzung des Talent Pools junge High-Potentials von allen Standorten berücksichtigt werden sollen und somit Bewerber von allen Teilen der Welt gemeinsam beurteilt werden müssen, ist es wichtig, kulturelle

¹²⁹ Vgl. Schuler, H. (2006), S. 103

¹³⁰ Vgl. Schmidt, F./ Hunter, J. (1998), S. 262

¹³¹ Vgl. Schmidt, F./ Hunter, J. (1998), S. 265

¹³² Vgl. Wollsching-Strobel, P. (1999), S. 183

¹³³ Vgl. Schuler, H./ Höft, S. (2006), S. 103

¹³⁴ Vgl. Schuler, H./ Marcus, B. (2006), S. 190

¹³⁵ Vgl. Schmidt, F./ Hunter, J. (1998), S. 265

¹³⁶ Black, J. et al. 1999a, S. 65

Fairness im Auswahlprozess zu garantieren.¹³⁷ Im Folgenden werden nun zunächst die oben genannten Verfahren und deren Einsatz zur Auswahl von internationalen Führungsnachwuchskräften beschrieben. Im Anschluss an die Vorstellung des jeweiligen Verfahrens wird beschrieben, wie dieses im Hinblick auf die kulturellen Unterschiede der Bewerber bewertet und die Ergebnisse interpretiert werden sollen.

Ganz zu Beginn des Verfahrens werden als Bewerbungsunterlagen ein englischer Lebenslauf mit Zeugnissen, sowie ein englisches Anschreiben, in dem die Motivation, Teil des Führungsnachwuchskreises zu werden, deutlich wird, von den Bewerbern gefordert. Das Anschreiben soll auf einer Punktskala nach zuvor festgelegten Kriterien bewertet werden und so in die Bewertung einfließen. Problematisch an den anderen Komponenten der Bewerbungsunterlagen ist deren Standardisierungsdefizit bei der Auswertung. Speziell bei Bewerbern aus mehreren Ländern gibt es Elemente in der Bewerbung, die nur subjektiv oder fallspezifisch bewertet werden können. Aus diesem Grund wird zusätzlich der Einsatz eines biografischen Fragebogens empfohlen, da ein solcher eine konsequente Standardisierung der Erhebung biografischer Daten bietet und nach Schuler mit $r=.37$ zu den validesten Einzelverfahren zur Auswahl von Mitarbeitern gehört.¹³⁸ Weitere Vorteile des biografischen Fragenbogens liegen in seiner hohen Ökonomie -vor allem bei einer hohen Bewerberzahl- sowie in der hohen Standardisierungsmöglichkeit und der folglich hohen Validität, die durch feste Durchführungs- und Auswertungsprinzipien entsteht.¹³⁹ Auf die Anwendung der weit verbreiteten Methode des Interviews soll im Rahmen dieses Vorschlags verzichtet werden, da die normalerweise durch das Interview erhobenen Daten weitgehend identisch mit denen aus biografischen Fragebögen sind¹⁴⁰ und durch letztere ökonomischer erhoben werden können. Auch die Validität, die bei herkömmlichen Interviews recht niedrig ist,¹⁴¹ lässt sich erst durch starke Strukturierung, sorgfältige Schulung der Beurteiler oder situative Elemente, die ins Interview eingebaut werden, erhöhen.¹⁴² Weitere Vorteile der Anwendung von biografischen Fragebogen gegenüber Interviews liegen in der Vermeidung oder Verringerung interviewerspezifischer Einflussquellen und ungeplanter Interaktionen, die vermutlich mit noch größerer Wahrscheinlichkeit bei der Durchführung in verschiedenen Ländern auftauchen würden, wenn von einer dezentralen Interviewführung zur Kosteneinsparung ausgegangen wird. Mit dem biografischen Fragebogen werden Informationen aus der persönlichen und arbeitsbezogenen Vergangenheit des Bewerbers erhoben.¹⁴³ Wollsching-Strobel empfiehlt Fragen nach früheren Auslandsaufenthalten, Urlaubspräferenzen, Erfahrungen mit wechselnden Arbeitsbedin-

¹³⁷ Vgl. Lundby, K./ Jolton, J. (2010), S. 157–158

¹³⁸ Vgl. Schuler, H. (1993), S. 119

¹³⁹ Vgl. Stahl, G. (1995), S. 53

¹⁴⁰ Vgl. Stahl, G. (1995), S. 52

¹⁴¹ Vgl. Huffcutt, A./ Arthur, W. (1994), S. 188

¹⁴² Vgl. Bergemann, N./ Sourisseaux, A. (2003), S. 215–216

¹⁴³ Vgl. Black, J. et al. 1999a, S. 65

gungen, Fremdsprachenkenntnissen und Art ihrer Aneignung, Freundschaften mit Ausländern, Hobbys und Interessen sowie nach politischem und sozialem Engagement zu stellen.¹⁴⁴ Zusätzlich eignen sich speziell für die Auswahl von Führungsnachwuchskräften Fragen nach bisheriger Führungserfahrung, vergangenen Projekten, zukünftiger internationaler Mobilität, kultureller Aufgeschlossenheit und Kontaktfreude sowie dem Lernverhalten. Nach Stahl dienen biografische Fragebogen vor allem zur Vorauswahl von Bewerbern, um beispielsweise Mitarbeiter auszuschließen, die in ihrer Vergangenheit keinerlei Mobilität gezeigt haben oder denen entsprechende Fremdsprachenkenntnisse fehlen.¹⁴⁵ Ein Beispiel eines biografischen Fragebogens findet sich im Anhang 3 dieser Arbeit. Die Durchführung kann in der jeweiligen Landessprache der Bewerber oder auch auf Englisch erfolgen. Wenn dann die ausgefüllten Fragebogen vorliegen, soll bei der Auswertung zunächst überprüft werden, ob alle in Kapitel 4.3.2 genannten Aufnahmevoraussetzungen erfüllt werden und die verbleibenden Kandidaten nach Punktskalen erstmals bewertet werden. In Tabelle 5 in Anhang 3 ist in einer beispielhaften Matrix dargestellt, wie die Auswertung der biografischen Fragebogen vonstatten gehen soll. Anhand dieser Punktwerte kann bereits eine erste Rangfolge der Bewerber erstellt werden und je nach Anzahl der Bewerber beispielsweise die besten 30% in die nächste Runde weitergelassen werden. Kulturelle Unterschiede sollen bei der Bewertung der biografischen Informationen im Gegensatz zur Bewertung der Ergebnisse des Persönlichkeitstest und der Leistung im Assessment Center keine Rolle spielen, sondern alle Bewerber gleich bewertet werden.

Um den sogenannten Eigenschaftsansatz nach Schulers diagnostischer Triade abzudecken, wird mit den verbleibenden Bewerbern ein Persönlichkeitstest durchgeführt. Eine Hegemonialstellung im Bereich der allgemeinen Persönlichkeitstheorien hat das Fünf-Faktoren-Modell (FFM) der Persönlichkeit von Costa und McCrae (1985).¹⁴⁶ Nach Caligiuri hat jeder der durch Faktorenanalyse entstandenen fünf Faktoren der Persönlichkeit Big Five von Costa und McCrae (Offenheit gegenüber neuen Erfahrungen, Gewissenhaftigkeit, Extraversion, Verträglichkeit und Neurotizismus) in gewissem Maße etwas mit erfolgreichem Leben und Arbeiten im Ausland zu tun.¹⁴⁷ Bereits mehrere Studien haben überprüft, ob dieses Modell über verschiedene Kulturen hinweg anwendbar ist. McCrae und Costa bestätigen: „The FFM is a biologically based human universal.“¹⁴⁸ Ihnen zufolge sind die fünf Faktoren der Persönlichkeit in verschiedenen, auch sehr unterschiedlichen, Sprachen replizierbar¹⁴⁹ und es wurde herausgefunden, dass Sprache an sich kaum

¹⁴⁴ Vgl. Wollsching-Strobel, P. (1999), S. 183

¹⁴⁵ Vgl. Stahl, G. (1995), S. 1995

¹⁴⁶ Vgl. Schuler, H./ Höft, S. (2006), S. 117

¹⁴⁷ Vgl. Caligiuri, P. (2000), S. 79

¹⁴⁸ Vgl. McCrae, R. et al. 1998a, S. 171

¹⁴⁹ Vgl. McCrae, R. et al. 1998a, S. 182

Einfluss auf die Testergebnisse hat.¹⁵⁰ Das Fünf-Faktoren Modell der Persönlichkeit ist weltweit anwendbar und spielt auch international eine große Rolle bei der Persönlichkeitsbeschreibung. Daher erscheint es eine gute Möglichkeit für die Auswahl von internationalen Führungsnachwuchskräften einen Persönlichkeitstest zu verwenden, der auf den Big Five beruht. Unter diesen vielen Tests wurde sich für das NEO Persönlichkeitsinventar, revidierte Form (NEO-PI-R) nach Costa und McCrae entschieden, da dieses als theoretisch sehr gut fundiertes Verfahren gilt¹⁵¹ und nach Schuler ein international anerkanntes Referenzverfahren darstellt.¹⁵² Auch Schmit et al. empfehlen die interkulturelle Anwendung des NEO-PI-R zur Differenzierung von individuellen Persönlichkeitsunterschieden.¹⁵³ Das amerikanische NEO-PI-R wurde bereits in über 30 Sprachen übersetzt¹⁵⁴ und bietet daher sogar die Möglichkeit, den meisten Bewerbern den Fragebogen in ihrer Muttersprache zur Verfügung zu stellen. Das NEO-PI-R umfasst 240 formulierte Aussagen (Items) zur Fremd- oder Selbstbeurteilung, die sich mit je 48 Items auf die fünf Dimensionen Offenheit gegenüber neuen Erfahrungen, Gewissenhaftigkeit, Extraversion, Verträglichkeit und Neurotizismus aufteilen lassen. Die Bewertung erfolgt auf einer fünffach abgestuften Skala von starker Abweichung bis starker Zustimmung.¹⁵⁵ Mittlerweise existieren bereits typische Big Five-Werte in den Dimensionen für bestimmte Berufe wie Piloten oder Ärzte.¹⁵⁶ Im Optimalfall könnte ein Unternehmen daher die Big Five Werte seiner international erfolgreichen Top-Führungskräfte messen und diese als Anker verwenden.¹⁵⁷ In ihrer Studie mit 420 globalen Führungskräften untersuchten Caligiuri und Tarique den Einfluss der Big Five Faktoren auf die von ihnen als die drei Dynamic Cross-Cultural Competencies vorgestellten Kompetenzen Ethnozentrismus, kulturelle Flexibilität und Ambiguitätstoleranz, die auch Teil der sieben von Kühmann und Stahl gefundenen Prädiktoren interkultureller Kompetenz sind.¹⁵⁸ Dabei fanden sie heraus, dass die Big Five Faktoren Extraversion und Offenheit für neue Erfahrung negativ mit Ethnozentrismus und positiv mit kultureller Flexibilität sowie Ambiguitätstoleranz (auch bekannt als Unsicherheits- oder Ungewissheitstoleranz) korrelieren. Genau umgekehrt korreliert der Big Five Faktor Neurotizismus positiv mit Ethnozentrismus und negativ mit kultureller Flexibilität sowie Ambiguitätstoleranz.¹⁵⁹ Die effektivsten Global Leader sind einer Studie von Caligiuri und Tarique zufolge Personen mit hoher Extraversion, die bereits viele Erlebnisse hat-

¹⁵⁰ Vgl. McCrae, R. et al. 1998b, S. 1052

¹⁵¹ Vgl. Schmidt-Atzert, L. (2006), S. 274

¹⁵² Vgl. Schuler, H./ Höft, S. (2006), S. 118

¹⁵³ Vgl. Schmit, M. et al. (2002), S. 196

¹⁵⁴ Vgl. Ostendorf, F./ Angleitner, A. (2004), S. 15

¹⁵⁵ Vgl. Ostendorf, F./ Angleitner, A. (2004), S. 11

¹⁵⁶ Vgl. Fehr, T. (2006), S. 126

¹⁵⁷ Vgl. Caligiuri, P./ Tarique, I. (2011), S. 12

¹⁵⁸ Vgl. Caligiuri, P./ Tarique, I. (2011), S. 12

¹⁵⁹ Vgl. Caligiuri, P./ Tarique, I. (2011), S. 12

ten, in denen interkulturelle Führungsqualitäten entwickelt wurden.¹⁶⁰ Diese Ergebnisse lassen zusammenfassend vermuten, dass Bewerber mit hohen Werten in den Dimensionen Extraversion und Offenheit für neue Erfahrung und niedrigen Werten in Neurotizismus im NEO-PI-R Persönlichkeitstest mit höherer Wahrscheinlichkeit spätere erfolgreiche international tätige Führungskräfte werden und daher Bewerbern mit niedrigeren Werten in Extraversion und Offenheit für neue Erfahrung und hohen Werten in Neurotizismus vorgezogen werden sollten. Hierbei ist jedoch zu beachten, dass Mitglieder verschiedener Kulturkreise von vornherein unterschiedliche Werte auf den Dimensionen der Big Five aufweisen wie McCrae in seiner Studie zeigt.¹⁶¹ So wird beispielsweise die Vermutung bestätigt, dass Angehörige asiatischer Kulturen tendenziell niedrigere Werte auf der Dimension Extraversion erzielen als beispielsweise Amerikaner. Abbildung 5 in veranschaulicht kulturelle Unterschiede der Ausprägungen der Big Five Persönlichkeitsmerkmale am Beispiel von drei Ländern.

Diese Tatsache muss bei der Interpretation der Big-Five Werte der Bewerber im Auswahlverfahren berücksichtigt werden. Nach McCrae ist es möglich ein Fünf-Faktoren-Profil mit durchschnittlichen Werten auf jeder der 5 Dimensionen der Big Five für jede Kultur zu erstellen.¹⁶² Hierzu wurden die Ergebnisse des NEO-PI-R von insgesamt ca. 23 000 Männern und Frauen in 26 Kulturen erhoben und Durchschnittswerte gebildet. Die Ergebnisse dieser Studie sind in Abbildung 6 abgebildet. Für die Bewertung der Big Five Werte der Bewerber im Auswahlverfahren zur Besetzung des internationalen Führungsnachwuchskreises wird daher empfohlen, Ergebnisse von Studien wie der oben genannten zu Rate zu ziehen, um Bewertungsschemata zu entwickeln. Bestenfalls sollen Benchmarks für alle Länder entstehen. Ziel ist es, dass beispielsweise eine südkoreanische Bewerberin, die im Vergleich zum Durchschnittswert ihres Landes (40,0) oder Kulturkreises einen überdurchschnittlich hohen Wert in Extraversion erzielt (z.B. 43), die gleiche Punktzahl erreicht wie ein Portugiese, der im Vergleich zu seinem Landesdurchschnitt in Extraversion (46,3) einen überdurchschnittlichen Wert (z.B. 49) erzielt. Ein Beispiel für ein Bewertungsschema der für die internationale Personalauswahl sehr wichtigen Dimension Offenheit für neue Erfahrung für sechs beispielhafte Kulturen wird in Tabelle 6 dargestellt. Um das Gesamtergebnis eines Bewerbers im Teil Persönlichkeitstests zu erhalten, werden die Werte, die auf allen fünf Dimensionen erreicht wurden, addiert und fließen so wiederum in die Gesamtwertung ein.

Auf den Einsatz von kognitiven Leistungstest, das heißt Intelligenztests, soll in diesem Vorschlag trotz einer vergleichsweise hohen Validität dieses Verfahrens (z. B. Schmidt

¹⁶⁰ Vgl. Caligiuri, P./ Tarique, I. (2009), S. 336

¹⁶¹ Vgl. McCrae, R. (2001), S. 835

¹⁶² Vgl. McCrae, R. (2001), S. 832

und Hunter: $r=.51$)¹⁶³ und der relativ häufigen Anwendung zur Personalauswahl weltweit,¹⁶⁴ verzichtet werden, da Intelligenz nicht nachweislich mit Auslandserfolg korreliert. Auch Stahl rät vom Einsatz von Intelligenztest zur Auswahl für den Auslandseinsatz ab.¹⁶⁵ Aufgrund der Multidimensionalität und Komplexität des Faktors Auslandserfolg ist es nach Mendenhall et al. hingegen empfehlenswert auch Auswahlentscheidung in der internationalen Personalauswahl auf der Grundlage von unterschiedlichen Quellen und somit einer Vielzahl von Informationen zu treffen.¹⁶⁶ Von allen eignungsdiagnostischen Verfahren erfüllt ein interkulturelles Assessment Center diese Anforderungen am ehesten und stellt daher nach Stahl ein ideales Verfahren dar, um interkulturelle Kompetenzen zu messen.¹⁶⁷ Auch dem Problem der häufigen Inkonsistenz von Aussagen und Verhalten verschafft ein Assessment Center Abhilfe, denn wie Kealey meint „the best predictor of behavior is behavior“.¹⁶⁸ Lievens fand in seiner Studie heraus, dass speziell modifizierte Auswahlübungen eines Assessment Centers valide Prädiktoren für die Leistung international tätiger Führungskräfte sein können.¹⁶⁹ Weitere Vorteile dieser Methode sind der hohe Anforderungsbezug, Verhaltensorientierung, Transparenz sowie die Integration von Einzelbeurteilungen.¹⁷⁰ Da sich Interkulturelles Assessment Center gut zur Feinauswahl unter den verbleibenden Kandidaten eignen,¹⁷¹ werden alle Bewerber aus allen Ländern, die auch im Persönlichkeitstest die zuvor festgelegten Werte erfüllen, die laut Anforderungsprofil eine spätere erfolgreiche internationale Führungstätigkeit vorhersagen, nun zu einem ein- bis zweitägigen interkulturellen Assessment Center zur Potenzialanalyse eingeladen. Eigentlich wäre der Begriff Development Center, das den Entwicklungsgedanken betont oder auch der Begriff des Orientierungscenters in diesem Kontext passender. Da jedoch auch in der Literatur beinahe ausschließlich die Begriffe internationales oder interkulturelles Assessment Center benutzt werden, soll dies auch in dieser Arbeit so bezeichnet werden. Der Begriff des interkulturellen bzw. internationalen Assessment Centers ist nicht ganz klar belegt. Es kann damit gemeint sein, dass ein Assessment Center in unterschiedlichen Ländern angewandt wird, dass Kandidaten (und/oder Beobachter) aus unterschiedliche Kulturkreisen kommen und/oder auch, dass interkulturelle Handlungskompetenz Gegenstand der Untersuchung ist.¹⁷² Die beiden letzteren Optionen treffen auf die Fragestellung dieser Arbeit zu. Die verschiedenen Ausprägungen bezüglich der Nationalität eines Assessment Centers und deren Konsequenzen für das Anforderungsprofil, die

¹⁶³ Vgl. Schmidt, F./ Hunter, J. (1998), S. 265

¹⁶⁴ Vgl. Ryan, A. et al. (1999), S. 375–377

¹⁶⁵ Vgl. Stahl, G. (1995), S. 61

¹⁶⁶ Vgl. Mendenhall, M. et al. (1987), S. 337–338

¹⁶⁷ Vgl. Stahl, G. (2001), S. 203

¹⁶⁸ Kealey, D. (1996), S. 97

¹⁶⁹ Vgl. Lievens, F. (2007), S. 356

¹⁷⁰ Vgl. Kühlmann, T./ Stahl, G. (1998), S. 222

¹⁷¹ Vgl. Kühlmann, T./ Stahl, G. (1998), S. 219

¹⁷² Vgl. Terörde, A. (2009), S. 152–153

Auswahl der Übungen und die Wahl der Beobachter werden in Abbildung 7 in Anhang 1 dargestellt.

Für die Auswahl eines internationalen Managers von morgen, wie es in dieser Arbeit thematisiert ist, werden von Paschen et al. international identische Kriterien und Übungen sowie ein international zusammengesetztes Beobacherteam empfohlen.¹⁷³ Ein multikulturelles Beobacherteam sorgt für die Integration von Vielfalt und das Einbeziehen von Werten und Verhaltensweisen anderer Kulturen, die helfen, Teilnehmer aus den unterschiedlichsten Ländern fair zu bewerten. Dies wird nötig, da jeder von der eigenen Kultur geprägt ist.¹⁷⁴ Die Empfehlungen von Paschen et al. werden daher auch im Rahmen dieses Vorschlages berücksichtigt. Bewerber aller Nationen durchlaufen somit die gleichen Verfahren und werden nach identischen Kriterien beobachtet und eingeschätzt. Lediglich bei der Interpretation der Ergebnisse der einzelnen Teilnehmer und somit der Bewertung auf Punktskalen, wie dies bereits anhand der Ergebnisse im Persönlichkeitstest NEO-PI-R werden ja nach Zugehörigkeit zu Kulturkreisen kleine Unterschiede gemacht. Auf diese wird später genauer eingegangen. Wichtig ist es, an dieser Stelle zu betonen, dass speziell in interkulturellen Assessment Centern auf eine strikte Trennung von Beobachtung und Bewertung geachtet werden muss.¹⁷⁵ Es handelt sich nämlich um zwei unterschiedliche Informationsverarbeitungsphasen, die diesen beiden Beurteilungsphasen zugrunde liegen. Während bei der Beobachtung der Bewerber lediglich identifiziert, wahrgenommen, abgerufen und wiederverarbeitet werden sollte, sollte erst im zweiten Schritt der Bewertung, Kategorisierung, Integration und Evaluation der Beobachtungen erfolgen.¹⁷⁶ Dieser Unterschied muss den Beobachtern in einem ausführlichen Beobachtertraining nahe gelegt werden. Weitere Empfehlungen aus der Literatur sind, dass interkulturelle Assessment Center auch von internationalen Teams entwickelt werden,¹⁷⁷ um die Akzeptanz des Auswahlverfahrens unter den Bewerbern sicherzustellen. Generell sind bei der Entwicklung von interkulturellen Assessment Center die Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations der International Task Force on Assessment Center Guidelines (2008) zu beachten, die unter anderem eine sorgfältige Arbeits- und Anforderungsanalyse sowie sorgfältige Schulung und professionelles Beobachtertraining fordern, das auch eine Sensibilisierung für Wahrnehmungsfehler beinhaltet.¹⁷⁸ Dies gewinnt im interkulturellen Kontext noch mehr an Bedeutung. Zu beachten ist außerdem, dass Beobachtungen durch das unterschiedliche Sprachniveau der Teilnehmer verfälscht werden

¹⁷³ Vgl. Paschen, M. et al. (2005), S. 261

¹⁷⁴ Vgl. Kinast, E.-U. (2005), S. 172

¹⁷⁵ Vgl. Höft, S./ Funke, U. (2006), S. 169

¹⁷⁶ Vgl. Höft, S./ Funke, U. (2006), S. 169

¹⁷⁷ Vgl. Kinast, E.-U. (2005), S. 174

¹⁷⁸ Vgl. International Task Force on Assessment Center Guidelines (2009), S. 245ff

könnten, wenn Übungen auf Englisch durchgeführt werden. Kinast empfiehlt daher möglichst auch einige Übungen in der Muttersprache der Bewerber durchzuführen. Die Vorbereitungszeiten vor den Übungen, die nicht in der Muttersprache durchgeführt werden, sollten großzügig bemessen werden und bei Gruppenübungen sollte auch auf eine Mischung von englischen Muttersprachlern und Fremdsprachlern geachtet werden.¹⁷⁹ Wenn es möglich ist, wie zum Beispiel beim biografischen Fragenbogen oder beim Persönlichkeits-test, soll den Kandidaten auch die Möglichkeit gegeben werden, diese in ihrer Muttersprache zu bearbeiten.¹⁸⁰

Nach Terörde können in einem internationalen Assessment Center prinzipiell alle Übungen verwendet werden, die auch in einem nationalen Auswahlverfahren zum Einsatz kommen. Wichtiger als die Wahl der Übungen ist ihr zufolge deren inhaltliche Ausgestaltung.¹⁸¹ Folgende Übungen werden für ein interkulturellen Assessment Center zur Besetzung eines internationalen Führungskreises vorgeschlagen:



Die Beobachterbogen des internationalen Beobacherteams sollen für jede der vier Assessment Center Übungen die gleichen zwölf Anforderungen bzw. Dimensionen enthalten, auf denen die Teilnehmer des Assessment Centers bewertet werden sollen:

- **Ambiguitätstoleranz**
- **Kontaktfreudigkeit**
- **Einfühlungsvermögen**
- **Verhaltensflexibilität**
- **Vorurteilsfreiheit (auch: Non-Ethnozentrismus)**
- **Zielorientierung**
- **Kommunikationssteuerung/Metakommunikation**
- **Teamarbeit/ Kooperationsfähigkeit**
- **Organisations- und Planungsfähigkeit**
- **Unternehmerische Einstellung**
- **Überzeugungskraft**
- **Problemlösekompetenz**

Es wurde sich hierbei an den Empfehlungen von Paschen et al. orientiert, der empfiehlt sich im internationalen Assessment Center auf wesentliche Basisdimensionen zu be-

¹⁷⁹ Vgl. Lohff, A. (1996), S. 211–212

¹⁸⁰ Vgl. Wiechmann, D. et al. (2003), S. 80

¹⁸¹ Vgl. Terörde, A. (2009), S. 168

schränken, um diese handhabbar und verständlich zu halten.¹⁸² Bei deren Operationalisierung ist es wichtig, ein Team, das aus Mitarbeitern unterschiedlichster Kulturen besteht, hinzuzuziehen, welche die Tauglichkeit der Anforderungen und vor allem deren Verhaltensanker in ihren jeweiligen Kulturkreisen garantieren.¹⁸³ Abbildung 9 in Anhang C zeigt ein Beispiel eines Ausschnittes aus einem Beobachterbogen auf der Dimension Einfühlungsvermögen, um dem Leser eine Vorstellung zu vermitteln.

Wie es häufig in der Praxis der Fall ist, soll auch dieses Assessment Center mit einer Selbstvorstellung der Kandidaten beginnen. Vor allem die Kommunikationsfähigkeit/Kommunikationssteuerung der Bewerber, aber auch deren Organisations- und Planungsfähigkeit sowie deren Überzeugungskraft sollen bei dieser Übung getestet werden.¹⁸⁴ Als zusätzliche Fragen sollen während der Selbstpräsentation beantwortet werden, warum sich der Bewerber für geeignet zur Aufnahme in den internationalen Führungsnachwuchskreis hält und was seine Motivation für die Aufnahme ist. Dadurch kann zusätzlich die Zielorientierung gemessen werden.

Ein weiterer Teil des interkulturellen Assessment Centers soll eine Gruppendiskussion sein, da diese laut Lievens zu hohen Validitätsergebnissen führen.¹⁸⁵ Gruppendiskussionen zeigen die Fähigkeit der Bewerber, sich in ein Team einzubringen und ihre Kontaktfähigkeit. Auch Durchsetzungsfähigkeit als Komponente des Führungserfolges sowie Verhaltensflexibilität, Einfühlungsvermögen und Metakommunikation werden getestet.¹⁸⁶ Des Weiteren kann eine Gruppendiskussion auch zu Erkenntnissen bezüglich Offenheit (Aufgeschlossenheit und Vorurteilsfreiheit) verhelfen. Zwei Beispiele für international einsetzbare Gruppenübungen finden sich in Anhang 5.

Eine dritte Übung des interkulturellen Assessment Centers stellt ein Rollenspiel dar. Dabei werden üblicherweise Interaktionssituationen von mehreren Personen im betrieblichen Kontext simuliert.¹⁸⁷ Auch den Ausgangspunkt für die Entwicklung von Rollenspielen stellen meist kritische Situationen im Arbeitsleben einer international tätigen Führungskraft dar.¹⁸⁸ Problematisch an Rollenspielen im interkulturellen Assessment Center ist es, die interkulturelle Eignung ohne Betrachtung einer bestimmten Zielkultur zu überprüfen. Da Bewerber aus allen unterschiedlichen Kulturkreisen vertreten sind, ist es nicht möglich, ein Rollenspiel einer Situation durchzuführen, die beispielsweise in Japan spielt, denn damit würden Teilnehmer, die diesem Kulturkreis angehören, bevorzugt. Stattdessen wurde sich für die Simulation eines Konfliktgesprächs mit einem Mitarbeiter, der bestimm-

¹⁸² Vgl. Paschen, M. et al. (2005), S. 263

¹⁸³ Vgl. Paschen, M. et al. (2005), S. 263

¹⁸⁴ Vgl. Nickut, J./ Loose, H. (2000), S. 361

¹⁸⁵ Vgl. Lievens, F. (2007), S. 355

¹⁸⁶ Vgl. Stahl, G. (1995), S. 63

¹⁸⁷ Vgl. Höft, S./ Funke, U. (2006), S. 157

¹⁸⁸ Vgl. Stahl, G. (1995), S. 57

te Ergebnisse nicht erreicht hat und dessen berufliche Gesamtleistung rapide abfällt, entschieden. Die Aufgabenstellung ist in Anhang 5 dargestellt. Diese Übung berücksichtigt die Unternehmensrealität aller Länder, da nicht erreichte Ergebnisse durch einen unterstellten Mitarbeiter als einer der wenigen Gründe gilt, der kulturübergreifend als Anlass für ein Konfliktgespräch mit einem Mitarbeiter gilt. Dies wäre beispielsweise bei mangelnder Selbstständigkeit oder Unpünktlichkeit nicht der Fall, da dies in einigen Ländern als angemessenes und erwartetes Verhalten gilt.¹⁸⁹

Als vierte Übung des Assessment Centers wird eine Konstruktionsübung durchgeführt, bei der die Teilnehmer in Gruppen einen LKW zusammenbauen sollen. Die andere Kultur bilden Vertreter der unbekannteren Kultur Banlera. Diese hat bestimmte Regeln wie z. B. das Tabuthema Farbe, die Stellung des Ältesten oder die Übergaberegeln für Materialien. Diese Regeln werden jedoch nicht explizit erklärt. Auf diese Weise wird beispielsweise das Kriterium Ambiguitätstoleranz realisiert.¹⁹⁰ Die Instruktion dieser vom Projekt INCA (Intercultural Competence Assessment) entwickelten Übung findet sich in Anhang 5. Da nicht jede der zwölf Anforderungsdimensionen mit jedem Verfahren gleich gut erfasst werden kann, jedoch nach dem sogenannten Multitrait-Multimethod-Ansatz die simultane Erhebung von mehreren Konstrukten mit mehreren Verfahren gefordert wird¹⁹¹, bietet sich eine Anforderungs-Übungs-Matrix an, um den Überblick über die Kombination von Anforderungen und Verhalten zu behalten. In Tabelle 7 findet sich daher eine Übungs-Anforderungsmatrix des hier beschriebenen interkulturellen Assessment Centers zur Auswahl von Mitarbeitern für einen internationalen Führungsnachwuchskreis. Es wird ersichtlich, dass den Anforderungen des Multitrait-Multimethod-Ansatz entsprochen und die Ausprägung jeder Anforderung in mindestens zwei Übungen gemessen wird.

Um nun auch beim Assessment Center die kulturellen Unterschiede zwischen den Teilnehmern zu berücksichtigen, wird überprüft, wo unterschiedliche kulturelle Werte und Prägungen das Verhalten der Teilnehmer, das im Fokus der Beobachter steht, und somit das persönliche Ergebnis der Bewerber beeinflussen könnten. Denn wie McCrae es formuliert, „a garrulous Frenchman and a talkative Korean share the same extraverted tendencies, but they express them in culture-specific form and language.“¹⁹² Genau diesen unterschiedlichen Ausdrucksformen sollte die Bewertung des Verhaltens in einem interkulturellen Assessment Center gerecht werden. Hierzu müssen die Erkenntnisse kulturvergleichender Forschung hinzugezogen werden. (siehe Abschnitt 3.3.1) Nach Ryan und Tippins „very little data actually link cultural values and selection practices.“¹⁹³ In dieser Arbeit wird sich hierzu auf die Ergebnisse der in Abschnitt 3.3.1 erläuterten GLOBE-

¹⁸⁹ Vgl. Paschen, M. et al. (2005), S. 264

¹⁹⁰ Vgl. Intercultural Competence Assessment: INCA Project (2004)

¹⁹¹ Vgl. Höft, S. (2006), S. 763

¹⁹² McCrae, R. (2001), S. 821

¹⁹³ Vgl. Ryan, A./ Tippins, N. (2009), S. 80

Studie (ab 1994) und die Studie Hofstede (1991) gestützt. Außerdem sollen die Ergebnisse Ryan und Tippins sowie auch bereits bei der Interpretation der Ergebnisse des Persönlichkeitstests NEO-PI-R, die Erkenntnisse der Studie von McCrae, welche die Ausprägungen der Big Five Persönlichkeitsdimensionen in 26 verschiedenen Ländern vergleicht, herangezogen werden.¹⁹⁴ Ryan und Tippins erläutern kulturelle Unterschiede, die gut erforscht sind und Konsequenzen für die Entwicklung und Anwendung von Personalauswahlverfahren haben.¹⁹⁵ Als einen ersten Unterschied benennen sie unterschiedliche Ausprägungen auf der Dimension Individualismus, die sowohl in den Studien von Hofstede und Trompenaars als auch in ähnlicher Form in der GLOBE Studie vorkommt und die Beziehung zwischen dem Individuum und dem Kollektiv in einer Gesellschaft beschreibt.¹⁹⁶ Eine Implikation für Personalauswahlverfahren betrifft deren Akzeptanz. In individualistischen Kulturen sind Verfahren beliebter, bei denen individuelle Leistung gezeigt werden kann, während in kollektivistischen Kulturen oft Hemmungen bestehen, sich selbst und die eigene Leistung in den Mittelpunkt zu stellen und somit Gruppenübungen bevorzugt werden und die Gleichberechtigung aller Bewerber eine wichtige Rolle spielt. Eine Konsequenz davon ist der generelle Vorteil von Angehörigen individualistischer Kulturen in traditionellen Auswahl-situationen, da diese meist darauf ausgelegt sind, zwischen Individuen und deren Einzelleistung zu unterscheiden.¹⁹⁷ Dieser Benachteiligung kann entgegengewirkt werden, indem statt dem Einsatz von Interviews, in dem Bewerber sich mündlich möglichst gut präsentieren müssen, Bewerbern die Möglichkeit gegeben wird, ihre Leistungen und Fähigkeiten auch schriftlich zu präsentieren.¹⁹⁸ Dies wird im Vorschlag für ein Verfahren im Rahmen dieser Arbeit durch den Einsatz des biografischen Fragebogens anstatt eines Einstellungsinterviews gewährleistet. Ein weiterer Einflussfaktor auf Personalauswahlverfahren kann die Dimension des institutionellen Kollektivismus (ebenfalls nach der GLOBE-Studie) sein. Eine hohe Ausprägung auf dieser kann zur Folge haben, dass Bewerber beispielsweise in Gruppendiskussionen gar nicht oder nur sehr widerwillig Kritik äußern oder Verantwortung übernehmen.¹⁹⁹ Stattdessen sind sie auf Harmonie bedacht und stellen Gruppenziele über individuelle Ziele. Dies muss durch eine entsprechende Schulung der Beobachter kompensiert werden. Auch die Dimension Unsicherheitsvermeidung (uncertainty avoidance) existiert sowohl in den Ergebnissen Hofstede als auch in denen der GLOBE Studie. Vor allem Angehörige von Kulturen mit hoher Unsicherheitsvermeidung wie Südamerikaner oder Dänen wollen jederzeit über das Vorgehen etc. im Laufe des Verfahrens informiert werden. Die Akzeptanz auch von Seiten jener

¹⁹⁴ Vgl. McCrae, R. (2001), S. 835

¹⁹⁵ Vgl. Ryan, A./ Tippins, N. (2009), S. 65–86

¹⁹⁶ Vgl. Hofstede, G. (2001), S. 209

¹⁹⁷ Vgl. Ryan, A./ Tippins, N. (2009), S. 71–72

¹⁹⁸ Vgl. Ryan, A./ Tippins, N. (2009), S. 72

¹⁹⁹ Vgl. Ryan, A./ Tippins, N. (2009), S. 74

Bewerber kann durch eine außergewöhnliche Transparenz des Gesamtverfahrens sowie ausführliches Feedback erhöht werden.²⁰⁰ Zuvor festgelegte Anforderungen können beispielsweise offengelegt werden, um den Bewerbern Klarheit zu vermitteln²⁰¹ und auch die Bedürfnisse von Bewerbern aus Kulturen mit hohen Werten in der Dimension Unsicherheitsvermeidung (nach Hofstede) wie z.B. Skandinavien²⁰² zu befriedigen. Denn für diese ist es nach Ryan und Tippins wichtig, das genaue Vorgehen im Assessment Center mit Zeitangaben etc. zu kennen und den Sinn hinter jeder Übung zu verstehen.²⁰³ Auch Teilnehmer aus Ländern, in denen die Methode des Assessment Center zur Personalauswahl weniger verbreitet ist, werden so besser berücksichtigt. Nach Ryan und Tippins gibt es zwischen verschiedenen Kulturen vor allem Unterschiede auf den Dimensionen emotionaler Ausdruck (emotional expression) und Bestimmtheit/ Durchsetzungsfähigkeit (Assertiveness).²⁰⁴ Diese Unterschiede beeinflussen nach Carey et al. die Anwendung von Auswahlinstrumenten bei Mitgliedern unterschiedlicher Kulturen in großem Maße.²⁰⁵ Wenn beispielsweise in einer Gruppendiskussion Teilnehmer aus den USA und asiatischen Ländern wie Thailand oder China interagieren, ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass die Amerikaner bestimmender auftreten und mehr auffallen und somit in der Bewertung auf der Dimension Bestimmtheit/ Durchsetzungsfähigkeit, die nach westlichen Vorstellungen ein wichtiges Merkmal von Führungskräften darstellt, generell besser abschneiden. Auch beim Ausdruck von Emotionen und Gefühlen vor allem in der Öffentlichkeit gibt es unterschiedliche Regeln zwischen verschiedenen Kulturkreisen. Bereits angefangen beim in westlichen Kulturen üblichen Händedruck und Augenkontakt zur Begrüßung, können unter Umständen Missverständnisse auch von Seiten der internationalen Beobachter im Assessment Center auftreten.²⁰⁶ Hier empfehlen Ryan und Tippins unter anderem, intensives Beobachtertraining zur Vermeidung entsprechender Fehlschlüsse.²⁰⁷

McCrae hat im Rahmen seiner Studie außerdem die fünf Faktoren der Persönlichkeit der Big Five mit den Kulturdimensionen Hofstedes korreliert. Die Ergebnisse sind in Abbildung 8 dargestellt. Hochsignifikant positive Zusammenhänge bestehen demnach zwischen Machtdistanz und Gewissenhaftigkeit, zwischen Unsicherheitsvermeidung und Neurotizismus sowie zwischen Individualismus und Extraversion. Ein hochsignifikant negativer Zusammenhang besteht dagegen zwischen Unsicherheitsvermeidung und Verträglichkeit. Signifikant positive Korrelationen fand er zwischen Individualismus und Offenheit für neue

²⁰⁰ Vgl. Javidan, M./ House, R. (2001), S. 304

²⁰¹ Vgl. Ryan, A./ Tippins, N. (2009), S. 76

²⁰² Vgl. Luque, M. de/ Javidan, M. (2006), S. 622

²⁰³ Vgl. Ryan, A. et al. (2009), S. 75

²⁰⁴ Vgl. Ryan, A./ Tippins, N. (2009), S. 76

²⁰⁵ Vgl. Carey, T. et al. (2010), S. 146

²⁰⁶ Vgl. Javidan, M./ House, R. (2001), S. 302–303

²⁰⁷ Vgl. Ryan, A./ Tippins, N. (2009), S. 76

Erfahrung, sowie eine signifikant negative Korrelation zwischen Machtdistanz und Extraversion.²⁰⁸ Die meisten dieser Ergebnisse erscheinen schlüssig, so lässt sich wie auch McCrae beschreibt nahezu problemlos ein Beispiel für jede dieser Korrelationen finden.²⁰⁹ Eine Möglichkeit der Berücksichtigung unterschiedlicher Kulturen im Assessment Center stellt daher die Kategorisierung bzw. Typisierung der Kandidaten und eine anschließende unterschiedliche Bewertung und Interpretation der Ergebnisse der unterschiedlichen Gruppen für das Assessment Center dar. Diese Vorgehensweise wird durch die Studie von McCrae generell bestärkt. Mauer empfiehlt bei einer solchen Kategorisierung der Kandidaten nach den vier ursprünglichen Kulturdimensionen von Hofstede: Machtdistanz, Unsicherheitsvermeidung, Individualismus/Kollektivismus und Maskulinität/Feminität vorzugehen.²¹⁰ Auch eine Kategorisierung nach den neueren neun Kulturdimensionen der GLOBE-Studie (Machtdistanz, Unsicherheitsvermeidung, Zukunftsorientierung, Institutioneller Kollektivismus, Gruppen- / Familienbasierter Kollektivismus, Gleichberechtigung, Bestimmtheit, Leistungsorientierung und Humanorientierung)²¹¹ ist denkbar. Je nach Durchschnittswert eines Landes bzw. eines Kulturkreises auf einer Kulturdimension würde demnach der beobachtete Wert eines Teilnehmers im Assessment Center mit einem unterschiedlichen Faktor multipliziert werden, um dessen tatsächliche Leistung unter Berücksichtigung seiner kulturellen Herkunft zu erhalten. Hierzu bietet es sich an, ähnlich wie bei der Interpretation der Ergebnisse des NEO-PI-R (vgl. Tabelle 6) nationale Benchmarks zu erstellen. Für die Anforderung Durchsetzungsfähigkeit und Überzeugungskraft beispielsweise können die Werte der GLOBE-Studie in Assertiveness für die einzelnen Kulturkreise verglichen werden. Das Ranking für die verschiedenen geografischen Regionen sieht auf dieser Dimension folgendermaßen aus:²¹²

1. Germanic Europe:	4.55
2. Eastern Europe:	4.33
3. Sub-Saharan Africa:	4.24
4. Latin America:	4.15
5. Middle East:	4.14
6. Anglo	4.14
7. Confucian Asia:	4.09
8. Latin Europe:	3.99
9. Southern Asia	3.86
10. Northern Europe:	3.66

Welche Länder welchem Cluster zugeordnet sind, ist in Abbildung 2 dargestellt.

²⁰⁸ Vgl. McCrae, R. (2001), S. 837

²⁰⁹ Vgl. McCrae, R. (2001), S. 838

²¹⁰ Vgl. Mauer, R. (2003), S. 27

²¹¹ Vgl. House, R./ Javidan, M. (2006), S. 11–14

²¹² Vgl. Hartog, D. (2006), S. 423–424

Entsprechend diesem Ranking sollen die Ergebnisse der Bewerber im Assessment Center auf der Dimension Durchsetzungsfähigkeit und Überzeugungskraft unterschiedlich interpretiert werden. Wenn beispielsweise davon ausgegangen wird, dass für jede Anforderungsdimension eine Skala von 1=nicht erfüllt bis 5=vollkommen erfüllt genutzt wird und jeder Bewerber somit am Ende des Assessment Centers auch für die Dimension Überzeugungskraft und Durchsetzungsfähigkeit einen Wert zwischen 1 und 5 erhält, können die Punktwerte der Bewerber mit einem Faktor je nach Durchschnittswert ihres Landes oder Kulturkreises (je nach Genauigkeit) auf dieser Dimension multipliziert werden. Die Länderrankings bzw. -werte können dazu Studien wie hier der GLOBE-Studie entnommen werden. Einer Bewerberin aus Taiwan (Cluster Southern Asia) beispielsweise würde so die Möglichkeit gegeben werden mit einem Bewerber aus Georgien (Cluster Eastern Europe) gleichzuziehen oder auch besser zu sein. Wenn diese beiden eben genannten Kandidaten im Assessment Center absolut das gleiche Ergebnis auf der Dimension Überzeugungskraft und Durchsetzungsfähigkeit erzielen, zum Beispiel den Punktwert 2, würde das ein besseres relatives Ergebnis bzw. Endergebnis für die Bewerberin aus Taiwan bedeuten. Auf dieselbe Art und Weise soll auch mit den anderen elf Anforderungen des Assessment Centers vorgegangen werden.

Nach Carey erscheint es wichtig, solche zwischen unterschiedlichen Kulturen stark variierende Merkmale keinesfalls als Ausschlusskriterium zu definieren. Ein japanischer Kandidat, dessen Wert auf der Dimension Bestimmtheit/Durchsetzungsfähigkeit sehr niedrig ist, kann dies möglicherweise ausgleichen durch einen hohen Wert auf einer anderen Dimension wie beispielsweise Offenheit oder Einfühlungsvermögen. Durch entsprechende Trainings bzw. Personalentwicklungsmaßnahmen kann z.B. die Durchsetzungsfähigkeit eines Bewerbers ohne allzu große Schwierigkeiten verbessert werden und er somit zu einer ausgezeichneten Wahl als Mitglied des Führungsnachwuchskreises gemacht werden.²¹³

5. Fazit

Die derzeitigen Entwicklungen, die Globalisierung und Internationalisierung der Wirtschaft mit sich bringen, verursachen auch einen Wandel des Personalmanagements von Unternehmen. Es muss auf durch Internationalisierung bedingte Veränderungen reagiert werden und Prozesse und Abläufe müssen den veränderten Organisationsstrukturen angepasst werden.²¹⁴ Die neue kulturelle Vielfalt bringt neue Aufgaben für die Personalabteilungen mit sich und auch das Bild einer Führungskraft verschiebt sich hin zum Global Business Leader. Eine konstante Besetzung der Führungskräfte-Pipeline mit internationalen

²¹³ Vgl. Carey, T. et al. (2010), S. 146

²¹⁴ Vgl. Krause, D. (2011), S. 1

Top-Nachwuchskräften wird zum Ziel vieler Unternehmen. Hieraus entstand auch die Problemstellung dieser Arbeit, ein eignungsdiagnostisches Personalauswahlverfahren für die Auswahl von Mitarbeitern für einen internationalen Führungsnachwuchskreis zu entwickeln. Die Erweiterung der Eignungsdiagnostik um eine interkulturelle Komponente stellt generell eine der größten aktuellen Herausforderungen der internationalen Personalauswahl dar. Die Vielzahl der Veröffentlichungen zum Thema internationale bzw. interkulturelle Personalauswahl und auch zum Thema Transferierbarkeit von Auswahlverfahren lässt die Bedeutung dieses Themas jedoch spürbar werden. Obwohl es bislang noch deutlich weniger Literatur zu international tätigen Managern und deren Auswahl als zur Selektion von Expatriates gibt,²¹⁵ wird deutlich, dass dieses Thema vor allem in Zukunft noch mehr an Bedeutung gewinnen wird, denn der Trend verschiebt sich durch die zunehmende räumliche Mobilität von einmaligen, längeren Auslandseinsätzen hin zu über nationale Grenzen operierenden Tätigkeiten. Zur Entwicklung eines internationalen Personalauswahlverfahrens zur Auswahl von Mitarbeitern für einen internationalen Führungsnachwuchskreis wurden die Erkenntnisse kulturvergleichender Forschung betrachtet und mit eignungsdiagnostischen Standards verknüpft. Als Ergebnis wurde ein vierteiliges Personalauswahlverfahren präsentiert, das neben der Sichtung der Bewerbungsunterlagen und dem Einsatz eines biografischen Fragebogens, den Einsatz des Persönlichkeitstests NEO-PI-R und eines interkulturellen Assessment Centers mit vier Übungen vorsieht. Kulturelle Unterschiede unter den internationalen Bewerbern wurden sowohl bei der Auswahl der Übungen als auch bei der anschließenden Bewertung bzw. Interpretation der Ergebnisse berücksichtigt. Die Durchführung aller Verfahren und auch die Beobachtung im Assessment Center hingegen, erfolgt in diesem Vorschlag für Bewerber aller Nationen standardisiert. Das im Rahmen dieser Arbeit beschriebene Auswahlverfahren für internationale Führungsnachwuchskräfte stellt selbstverständlich lediglich einen Vorschlag dar. Wie bei jedem Personalauswahlverfahren ist eine Validierung äußerst wichtig und nötig, denn eine Korrelation zwischen Testergebnis des Gesamtverfahrens und späterem Erfolg als internationale Führungskraft muss gegeben sein.²¹⁶ Um herauszufinden, ob eine solche besteht, muss eine ausreichend große Stichprobe von jungen Führungsnachwuchskräften vor deren Aufnahme in einen Führungskreis auf Eignung überprüft werden. Beispielsweise nach 5-10 Jahren müssten dann alle Personen, die am Auswahlverfahren teilgenommen haben- auch diejenigen die schlecht abgeschnitten haben- wieder kontaktiert und anhand von zuvor festgelegten Kriterien überprüft werden, wie erfolgreich sie sind. Die Komplexität eines solchen Validierungsverfahrens ist möglicherweise einer der Gründe mangelnder empirisch überprüfter Erkenntnisse. Abschließend ist festzuhalten, dass das

²¹⁵ Vgl. Klein, A. (2008), S. 4

²¹⁶ Vgl. Deller, J. (2000), S. 80

Forschungsfeld interkultureller Personalauswahl weiterhin viel Forschungsbedarf birgt und für Wissenschaftler, insbesondere Psychologen, weiterhin eine große Herausforderung darstellt.²¹⁷

6. Ausblick

In der Literatur taucht die Frage auf, ob mehr in die Auswahl oder die Personalentwicklung und Förderung von Führungsnachwuchskräften investiert werden soll. Hier soll sich einigen anderen Autoren angeschlossen werden, die eine Kombination aus sorgsamer, qualitativ hochwertiger Personalauswahl und effektiver Personalentwicklung zukünftiger Führungskräfte vorschlagen, um eine gut besetzte Führungskräftepipeline zu sichern.²¹⁸ Nur „offering the right people [...] the right developmental opportunities will produce leaders who can effectively perform global leadership tasks and activities.“²¹⁹ Denn wenn Mitglieder eines internationalen Führungsnachwuchskreises gefunden sind, ist die Arbeit für die Personalabteilung noch lange nicht zu Ende. Es stellt sich die Frage, wie diese vermeintlichen High-Potentials gefördert werden können, um bestmöglich für eine spätere internationale Top-Managementposition im Unternehmen vorbereitet zu werden. Auch dieses an die Fragestellung dieser Arbeit fast direkt anknüpfende Thema bietet Ansätze für weitere Forschung. Nach Festing et al. eignen sich besonders Auslandsentsendungen als Maßnahmen internationaler Personalentwicklung.²²⁰ Aber auch individuelle Entwicklungspläne, Job Rotation, Coaching etc. werden genutzt, um eine optimale Entwicklung von Potenzialträgern zu fördern.²²¹ Eine weitere Herausforderung stellt die Aufgabe dar, seine Top-Performer im Unternehmen zu halten. Der von McKinsey in den 90er geprägte War for Talents ist längst Wirklichkeit geworden und die Konkurrenz schläft nicht. Es wird daher immer wichtiger auch in Mitarbeiterbindung, Retention Management und in ein globales Talent Management zu investieren und seinen Top-Führungskräften etwas zu bieten, das über rein finanzielle Aspekte hinausgeht. Vor allem Innovationen und neue Konzepte sind gefragt. Wiechmann, Ryan et al. beschreiben beispielsweise wie der multinationale US-Konzern Agilent Technologies eine interne, globale Datenbank mit Bewerberprofilen nutzt, die bei freien Stellen konsultiert werden kann. Bewerber können direkt kontaktiert werden.²²² Im US-Konzern Dow Chemical Company wird sogar noch einen Schritt weiter gegangen und ein internes, globales Job Announcement System eingeführt.²²³ Dies erscheint als eine sehr interessante Möglichkeit, um Mitglieder des internationalen Füh-

²¹⁷ Vgl. Deller, J. (2000), S. 88

²¹⁸ Vgl. Caligiuri, P./ Tarique, I. (2011), S. 17

²¹⁹ Caligiuri, P. (2006), S. 219

²²⁰ Vgl. Festing, M. et al. (2011), S. 311ff

²²¹ Vgl. Festing, M. et al. (2011), S. 356

²²² Vgl. Wiechmann, D. et al. (2003), S. 72

²²³ Vgl. Wiechmann, D. et al. (2003), S. 74

rungsnachwuchskreises einzusetzen und ihre Potenziale unternehmensweit zu nutzen. Nicht zuletzt aufgrund des War for Talents wird allgemein die Bedeutung des internationalen Personalmanagements zunehmen. Es wird nötig das Personalmanagement in globalen Unternehmen als wichtige Funktion anzuerkennen und Dave Ulrichs Konzept von Personalmanagern als HR Business Partner umzusetzen.²²⁴

Durch die Entwicklung der Globalisierung stellt sich auch die Frage, inwieweit es in Zukunft noch nötig sein wird, Personalauswahlverfahren kulturspezifisch zu gestalten und ob sich irgendwann tatsächlich eine globale Kultur ausbilden wird. Terörde weist daraufhin, dass bereits jetzt in der spezifischen Gruppe von internationalen Führungsnachwuchskräften nicht immer zwangsläufig eine große Heterogenität besteht, da diese oftmals von den besten Hochschulen kommen und daher ähnlich und meist westlicher geprägt werden, um optimal auf Führungspositionen in der internationalen Wirtschaft vorbereitet zu werden.²²⁵

Die Kreise in denen sich internationale High-Potentials bewegen sind oft ähnlich, weshalb sie ähnliche Erfahrungen machen, welche wiederum die Persönlichkeit prägen und deshalb kaum mehr große Verhaltensunterschiede unter Bewerbern für internationale Top-Positionen bestehen. Auch Paschen et al. bestätigen, dass mit einem höheren Grad der Internationalität eines Auswahlverfahrens, der bei der Auswahl von internationalen Führungsnachwuchskräften gegeben ist, kulturelle Unterschiede und deren Einflüsse geringer sind und sich interkulturelle Schwierigkeiten faktisch oft als geringer herausstellen als ursprünglich angenommen.²²⁶ Thomas beschreibt es dagegen als einen Mythos, dass Kulturunterschiede mit zunehmender internationaler Verflechtung auch in der Wirtschaft an Bedeutung verlieren und schwächer werden und sich etwas wie eine Welteinheitskultur oder eine globale Persönlichkeit ausbilden.²²⁷ Diese Frage wie sich kulturelle Unterschiede in unserer immer stärker vernetzten Welt entwickeln werden und ob diese zugunsten einer globalen Kultur immer mehr zurückgehen, wird die Forschung in den nächsten Jahren mit Sicherheit beschäftigen und möglicherweise neue Erkenntnisse auch für das Thema der interkulturellen Eignungsdiagnostik bringen.

²²⁴ Vgl. Ulrich, D./ Brockbank, W. (2005), S. 200

²²⁵ Vgl. Terörde, A. (2009), S. 155

²²⁶ Vgl. Paschen, M. et al. (2005), S. 268–269

²²⁷ Vgl. Thomas, A. (2003c), S. 465

Literaturverzeichnis

- Adler, N./Bartholomew, S. (1992):** Managing globally competent people. In: Executive, Vol. 6, S. 52–65.
- Asendorpf, J. (2009):** Persönlichkeitspsychologie. Springer. Heidelberg.
- Auhagen, A./Bierhoff, H. (Hrsg.) (2003):** Angewandte Sozialpsychologie. Das Praxis-handbuch. Beltz, PVU. Weinheim [u.a.].
- Barmeyer, C./Bolten, J. (Hrsg.) (1998):** Interkulturelle Personalorganisation. Verlag is-senschaft & Praxis. Sternenfels ;, Berlin.
- Baumüller, M. (2007):** Managing cultural diversity. An empirical examination of cultural networks and organizational structures as governance mechanisms in multinational corpo-rations. P. Lang. Bern.
- Becker, M. (Hrsg.) (2006):** Diversity-Management. Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt. Schäffer-Poeschel. Stuttgart.
- Becker, M. (2006):** Wissenschaftstheoretische Grundlagen des Diversity Management. In: Becker, M. (Hrsg.): Diversity-Management. Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt. Schäffer-Poeschel. Stuttgart, S. 5–48.
- Bergemann, B. /Bergemann, N. (2005):** Interkulturelle Managementkompetenz. Anforde-rungen und Ausbildung. Physica-Verl. Heidelberg.
- Bergemann, N. (Hrsg.) (2003):** Interkulturelles Management. Springer. Berlin [u.a.].
- Bergemann, N./Sourisseaux, A. (2003):** Internationale Personalauswahl. In: Berge-mann, N. (Hrsg.): Interkulturelles Management. Springer. Berlin [u.a.], S. 181–235.
- Bertelsmann Stiftung (2006):** Interkulturelle Kompetenz - Schlüsselkompetenz des 21. Jahrhunderts? Thesenpapier Interkulturelle Kompetenz. Gütersloh.
- Bittner, A. /Reisch, B. (1994):** Interkulturelles Personalmanagement. Internationale Per-sonalentwicklung, Auslandsentsendungen, interkulturelles Training. Gabler. Wiesbaden.
- Black, J. /Gregersen, H. /Mendenhall, M. /Stroh, L. (1999a):** Globalizing people through international assignments. Addison-Wesley. Reading, Mass.
- Brake, T. /Walker, D. (1995):** Doing business internationally. The workbook to cross-cultural success. Training Management Corp. Princeton, N.J.
- Caligiuri, P. (2000):** The Big Five Personality characteristics as predictors of expatriate's desire to terminate the assignment and supervisor-rated performance. In: Personnel Psy-chology, Vol. 53, S. 67–88.
- Caligiuri, P. (2006):** Developing global leaders. In: Human Ressource Management Re-view, S. 219–228.
- Caligiuri, P./Tarique, I. (2006):** International assignee selection and cross-cultural train-ing and development. In: Stahl, G. und Björkman, I. (Hrsg.): Handbook of research in in-ternational human resource management. E. Elgar. Cheltenham, UK ;, Northampton, MA, S. 302–322.
- Caligiuri, P./Tarique, I. (2009):** Predicting effectiveness in global leadership activities. In: Journal of World Business, Vol. 44, S. 336–346.

- Caligiuri, P./Tarique, I. (2011):** Dynamic Competencies and Performance of Global Leaders: The Role of Personality and Developmental Experiences. Final Report. In: SHRM Foundation Research, S. 1–27.
- Carey, T./Herst, D./Chan, W. (2010):** Global Selection: Selection in International Contexts. In: Lundby, K. und Jolton, J. (Hrsg.): Going global. Practical applications and recommendations for HR and OD professionals in the global workplace. Jossey-Bass. San Francisco, S. 143–174.
- Cui, G./Awa, N. (1992):** Measuring intercultural effectiveness. An integrative approach, Vol. 16, S. 311–328.
- Deller, J. (2000):** Interkulturelle Eignungsdiagnostik. Zur Verwendbarkeit von Persönlichkeitsskalen. Popp. Waldsteinberg.
- Dlugosch, S./Terörde, A. (Hrsg.) (2009):** Eignungsdiagnostik im Wandel : Perspektiven - Trends - Konzepte. Vandenhoeck & Ruprecht. Göttingen.
- Dülfer, E. (2001):** Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen. Oldenbourg. München; Wien.
- Fehr, T. (2006):** Big Five: Die fünf grundlegenden Dimensionen der Persönlichkeit und ihre 30 Facetten. In: Simon, W. (Hrsg.): Persönlichkeitsmodelle und Persönlichkeitstests. 15 Persönlichkeitsmodelle für Personalauswahl, Persönlichkeitsentwicklung, Training und Coaching. GABAL-Verl. Offenbach, S. 113–135.
- Festing, M. /Dowling, P. /Weber, W. /Engle, A. (2011):** Internationales Personalmanagement. Gabler. Wiesbaden.
- Flanagan, J. (1954):** The critical incident technique. In: Psychological Bulletin, Vol. 51, S. 327–358.
- Gaugler, E. (1982):** Gegenstandsbereich und Erkenntnisstand des Personal-Managements. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Vol. 34, S. 285–301.
- Ghiselli, E. (1973):** The Validity of aptitude testing in personnel selection, Vol. 26, S. 461–477.
- Gupta, V./Hanges, P. (2006):** Regional and Climate Clustering of Societal Cultures. In: House, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P. und Gupta, V. (Hrsg.): Culture, leadership, and organizations : the GLOBE study of 62 societies. Sage Publ. Thousand Oaks, Calif. [u.a.], S. 178–218.
- Haller, R. (2009):** Mitarbeiterführung kompakt: Grundlagen, Praxistipps, Werkzeuge. Midas-Management-Verl.
- Harris, H./Brewster, C. (1999):** The coffee-machine system: How international selection really works. In: The International Journal of Human Resource Management, Vol. 10, S. 488–500.
- Hartog, D. (2006):** Assertiveness. In: House, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P. und Gupta, V. (Hrsg.): Culture, leadership, and organizations : the GLOBE study of 62 societies. Sage Publ. Thousand Oaks, Calif. [u.a.], S. 395–436.
- Hawes, F./Keasley, D. (1981):** An empirical study of Canadian technical assistance: Adaptation and effectiveness on overseas assignment. In: International Journal of Intercultural Relations, Vol. 5, S. 239–258.
- Heil, F. (2002):** Professionalisierung von Personalentscheidungen durch Anforderungsprofile und Kompetenzmodelle. In: Peitz, A. und Pfeiffer, R. (Hrsg.): Personalauswahl international. Suche, Auswahl, Integration. Symposium. Düsseldorf, S. 49–67.
- Helmers, S. (Hrsg.) (1993):** Ethnologie der Arbeitswelt. Beispiele aus europäischen und außereuropäischen Feldern. Holos. Bonn.

Hofstede, G. (1997): Lokales Denken, globales Handeln. Kulturen, Zusammenarbeit und Management. Dt. Taschenbuch-Verl. München.

Hofstede, G. (2001): Culture's consequences. Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. Sage Publications. Thousand Oaks, Calif.

Höft, S. (2006): Erfolgsüberprüfung personalpsychologischer Arbeit. In: Schuler, H. (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie. Hogrefe. Göttingen, Bern, Wien, Toronto, Seattle, Oxford, Prag, S. 761–796.

Höft, S./Funke, U. (2006): Simulationsorientierte Verfahren der Personalauswahl. In: Schuler, H. (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie. Hogrefe. Göttingen, Bern, Wien, Toronto, Seattle, Oxford, Prag, S. 145–187.

Hogh, M. (2000): Internationale Entsendung von Führungskräften. Erich Schmidt. Bielefeld.

House, R. (2006): Illustrative Examples of GLOBE Findings. In: House, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P. und Gupta, V. (Hrsg.): Culture, leadership, and organizations : the GLOBE study of 62 societies. Sage Publ. Thousand Oaks, Calif. [u.a.], S. 3–8.

House, R./Hanges, P./Javidan, M./Dorfman, P./Gupta, V. (Hrsg.) (2006): Culture, leadership, and organizations : the GLOBE study of 62 societies. Sage Publ. Thousand Oaks, Calif. [u.a.].

House, R./Javidan, M. (2006): Overview of GLOBE. In: House, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P. und Gupta, V. (Hrsg.): Culture, leadership, and organizations : the GLOBE study of 62 societies. Sage Publ. Thousand Oaks, Calif. [u.a.], S. 9–28.

Howard, C. (1974): Model for design of a selection program for multinational executives. In: Public Personnel Management, Vol. 3, S. 138–145.

Huffcutt, A./Arthur, W. (1994): Hunter and Hunter (1984) Revisited: Interview Validity for Entry-Level Jobs. In: Journal of Applied Psychology, Vol. 79, S. 184–190.

International Task Force on Assessment Center Guidelines (2009): Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations. In: International Journal of Selection and Assessment, Vol. 17, S. 243–254.

Javidan, M./House, R. (2001): Cultural acumen for the global manager: Lessons from project GLOBE. In: Organizational Dynamics, Vol. 29, S. 289–305.

Kanning, U. (2003): Diagnostik sozialer Kompetenzen. Hogrefe. Göttingen.

Kanning, U. /Pöttker, J. /Klinge, K. (2008): Personalauswahl. Leitfaden für die Praxis. Schäffer-Poeschel. Stuttgart.

Kealey, D. (1996): The challenge of International Personnel Selection. In: Landis, D. und Bhagat, R. (Hrsg.): Handbook of intercultural training. Sage Publications. Thousand Oaks, Calif, S. 81–105.

Kealey, D./Ruben, B. (1983): Cross-cultural personnel selection: Criteria, issues and methods. In: Landis, D. und Brislin, R. (Hrsg.): Handbook of intercultural training. Pergamon Press. New York, S. 155–175.

Keller, E. von (1989): Comparative Management. In: Macharzina, K. und Welge, M. (Hrsg.): Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung. C.E. Poeschel Verlag. Stuttgart, S. 231–241.

Kersting, M. (2008): Qualität in der Diagnostik und Personalauswahl - der DIN-Ansatz. Hogrefe. Göttingen ;, Bern, Wien, Paris, Oxford, Prag, Toronto, Cambridge, Mass, Amsterdam, Kopenhagen.

- Kinast, E.-U. (2005):** Diagnose interkultureller Handlungskompetenz. In: Thomas, A., Kinast, E.-U. und Schroll-Machl, S. (Hrsg.): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Vandenhoeck & Ruprecht. Göttingen, S. 167–180.
- Kirsch, A. (1995):** Strategien der Selektion und Sozialisation von Führungsnachwuchs. Dt. Univ.-Verl.; Gabler. Wiesbaden, Wiesbaden.
- Klein, A. (2008):** Entwicklung und Überprüfung eines Kontingenzmodells der kulturbewussten Mitarbeiterführung. Eine Führungsanleitung für deutsche Führungskräfte in interkulturellen Führungssituationen. Dissertation. **Universität Bayreuth**, Bayreuth. Rechts- und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät.
- Krause, D. (2011):** Trends in der internationalen Personalauswahl. Hogrefe. Göttingen [u.a.].
- Krause, D./Gebert, D./Thornton III, G. (2007):** Interkulturelle Unterschiede in der Assessment Center- Anwendung. In: Schuler, H. (Hrsg.): Assessment Center zur Potenzialanalyse. Hogrefe. Göttingen [u.a.], S. 359–378.
- Kühlmann, T. (Hrsg.) (1995):** Mitarbeiterentsendung ins Ausland: Auswahl, Vorbereitung, Betreuung und Wiedereingliederung. Hogrefe, Verl. für Angewandte Psychologie. Göttingen [u.a.].
- Kühlmann, T. (2004):** Auslandseinsatz von Mitarbeitern. Hogrefe. Göttingen [u.a.].
- Kühlmann, T./Stahl, G. (1998a):** Anforderungen an Mitarbeiter in internationalen Tätigkeitsfeldern. In: Personalführung, Vol. 11, S. 44–55.
- Kühlmann, T./Stahl, G. (1998):** Diagnose interkultureller Kompetenz. Entwicklung und Evaluierung eines Assessment Centers. In: Barmeyer, C. und Bolten, J. (Hrsg.): Interkulturelle Personalorganisation. Verlag Wissenschaft & Praxis. Sternenfels ;, Berlin, S. 213–224.
- Kühlmann, T./Stahl, G. (2006):** Problemfelder des internationalen Personaleinsatzes. In: Schuler, H. (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie. Hogrefe. Göttingen, Bern, Wien, Toronto, Seattle, Oxford, Prag, S. 673–698.
- Kunz, G. (2004):** Nachwuchs fürs Management. High Potentials erkennen und gezielt fördern. Gabler. Wiesbaden.
- Landis, D./Bhagat, R. (Hrsg.) (1996):** Handbook of intercultural training. Sage Publications. Thousand Oaks, Calif.
- Landis, D./Brislin, R. (Hrsg.) (1983):** Handbook of intercultural training. Pergamon Press. New York.
- Latham, G./Saari, L./Pursell, E./Campion, M. (1980):** The situational interview. In: Journal of Applied Psychology, Vol. 65, S. 422–427.
- Lievens, F. (2007):** Assessment Center als Auswahlverfahren zur Entsendung von Mitarbeitern. In: Schuler, H. (Hrsg.): Assessment Center zur Potenzialanalyse. Hogrefe. Göttingen [u.a.], S. 346–358.
- Lohff, A. (1996):** Internationale Assessment und Development Center. In: Sarges, W. (Hrsg.): Weiterentwicklungen der Assessment Center-Methode. Verlag für Angewandte Psychologie. Göttingen, S. 205–215.
- Lundby, K./Jolton, J. (Hrsg.) (2010):** Going global. Practical applications and recommendations for HR and OD professionals in the global workplace. Jossey-Bass. San Francisco.
- Luque, M. de/Javidan, M. (2006):** Uncertainty Avoidance. In: House, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P. und Gupta, V. (Hrsg.): Culture, leadership, and organizations : the GLOBE study of 62 societies. Sage Publ. Thousand Oaks, Calif. [u.a.], S. 602–653.

- Macharzina, K./Welge, M. (Hrsg.) (1989):** Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung. C.E. Poeschel Verlag. Stuttgart.
- Macharzina, K. /Wolf, J. (2005):** Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen ; Konzepte - Methoden - Praxis. Gabler. Wiesbaden.
- Mauer, R. (2003):** Personaleinsatz im Ausland. Personalmanagement, Arbeitsrecht, Sozialversicherungsrecht, Steuerrecht. C.H. Beck. München.
- McCrae, R. (2001):** Trait Psychology and Culture: Exploring Intercultural Comparisons. In: Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 69, S. 819–846.
- McCrae, R./Bond, M./Yik, M./Trapnell, P./Paulhus, D. (1998b):** Interpreting Personality Profiles Across Cultures: Bilingual, Acculturation, and Peer Rating Studies of Chinese Undergraduates. In: Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 74, S. 1041–1055.
- McCrae, R./Costa, P./Del Pilar, G./Rolland, J.-P./Parker, W. (1998a):** Cross-Cultural Assessment of the Five-Factor Model: The Revised NEO Personality Inventory. In: Journal of Cross-Cultural Psychology, Vol. 29, S. 171–188.
- Mendenhall, M. (2001):** Introduction: New Perspectives on Expatriate Adjustment and its Relationship to Global Leadership Development. In: Mendenhall, M., Kühlmann, T. und Stahl, G. (Hrsg.): Developing global business leaders. Policies, processes, and innovations. Quorum Books. Westport, CT, S. 1–16.
- Mendenhall, M./Kühlmann, T./Stahl, G. (Hrsg.) (2001):** Developing global business leaders. Policies, processes, and innovations. Quorum Books. Westport, CT.
- Mendenhall, M./Oddou Gary R./Dunbar, E. (1987):** Expatriate selection, training and career-pathing: A review and critique, Vol. 26, S. 331–345.
- Moosmüller, A. (1993):** Interkulturelles Management als Herausforderung. Zum Vergleich von Nationalkulturen in einer anwendungsorientierten Kulturwissenschaft. In: Helmers, S. (Hrsg.): Ethnologie der Arbeitswelt. Beispiele aus europäischen und außereuropäischen Feldern. Holos. Bonn, S. 251–277.
- Müller, S. (2003):** Auslandsorientierung als Zielsetzung der Personalentwicklung. In: Thomas, A. (Hrsg.): Psychologie interkulturellen Handelns. Hogrefe, Verl. für Psychologie. Göttingen [u.a.], S. 341–364.
- Nickut, J./Loose, H. (2000):** Ein Schritt zum Global Player. In: Personalführung, S. 360–363.
- Ostendorf, F. /Angleitner, A. (2004):** NEO-PI-R. NEO Persönlichkeitsinventar nach Costa und McCrae. Revidierte Fassung. Hogrefe. Göttingen.
- Otte, B. (2012):** Vorurteilsfreie Verfahren der Personalbeurteilung und -auswahl. Die neue ISO-Norm 10667 regelt Assessment- Prozesse. In: Personalführung 01/2012, S. 22–25. In:
- Paschen, M. /Weidemann, A. /Turck, D. /Stöwe, C. (2005):** Assessment Center professionell. Worauf es ankommt und wie Sie vorgehen. Hogrefe. Göttingen [u.a.].
- Peitz, A./Pfeiffer, R. (Hrsg.) (2002):** Personalauswahl international. Suche, Auswahl, Integration. Symposion. Düsseldorf.
- Perlmutter, H. (1969):** The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. In: Columbia Journal of World Business Jan-Feb, Vol. 4, S. 9–18. In:
- Pless, N. (2000):** Diversitätsmanagement- Geschäftserfolg in den USA. In: Personalwirtschaft, S. 51–57.
- Podsiadlowski, A. (2002):** Multikulturelle Arbeitsgruppen in Unternehmen: Bedingungen für erfolgreiche Zusammenarbeit am Beispiel deutscher Unternehmen in Südostasien. Waxmann. Münster [u.a.].

- Prechtl, E. (2009):** Interkulturelle Assessment Center : Prognosekraft für Auslandsentsendungen und multikulturelle Gruppen. Pabst Science Publishers. [s.l.].
- Raad, B. de/Perugini, M. (Hrsg.) (2002):** Big five assessment. Hogrefe & Huber. Seattle [u.a.].
- Regnet, E. (2009):** Der Weg in die Zukunft- Anforderungen an die Führungskraft. In: Rosenstiel, L. von, Regnet, E. und Domsch, M. (Hrsg.): Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Schäffer-Poeschel Verlag. Stuttgart, S. 36–50.
- Rosenstiel, L./Regnet, E./Domsch, M. (Hrsg.) (1993):** Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Schäffer-Poeschel. Stuttgart.
- Rosenstiel, L. von/Regnet, E./Domsch, M. (Hrsg.) (2009):** Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Schäffer-Poeschel Verlag. Stuttgart.
- Ruben, B. (1989):** The study of cross- cultural competence: Traditions and contemporary issues. In: International Journal of Intercultural Relations, Vol. 13, S. 229–240.
- Ryan, A./Boyce, A./Ghumman, S./Jundt, D./Schmidt, G./Gibby, R. (2009):** Going Global: Cultural Values and Perceptions of Selection Procedures. In: Applied Psychology, Vol. 58, S. 520–556.
- Ryan, A./McFarland, L./Page, R. (1999):** An international look at selection practices: Nation and Culture as explanation for variability in Practice. In: Personnel Psychology, Vol. 52, S. 359–391.
- Ryan, A. /Tippins, N. (2009):** Designing and implementing global selection systems. Wiley-Blackwell. Chichester [u.a.].
- Sarges, W. (Hrsg.) (1996):** Weiterentwicklungen der Assessment Center-Methode. Verlag für Angewandte Psychologie. Göttingen.
- Scherm, E. (1999):** Internationales Personalmanagement. Oldenbourg. München ;Wien.
- Schmidt-Atzert, L. (2006):** Psychologische Diagnostik und Intervention. Springer Medizin. Heidelberg.
- Schmidt, F./Hunter, J. (1998):** The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings. In: Psychological Bulletin, Vol. 124, S. 262–274.
- Schmit, M./Kihm, J./Robie, C. (2002):** The Global Personality Inventory. In: Raad, B. de und Perugini, M. (Hrsg.): Big five assessment. Hogrefe & Huber. Seattle [u.a.], S. 195–236.
- Schuler, H. (1993):** Auswahl von Mitarbeitern. In: Rosenstiel, L., Regnet, E. und Domsch, M. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Schäffer-Poeschel. Stuttgart, S. 113–140.
- Schuler, H. (Hrsg.) (2006):** Lehrbuch der Personalpsychologie. Hogrefe. Göttingen, Bern, Wien, Toronto, Seattle, Oxford, Prag.
- Schuler, H. (Hrsg.) (2007):** Assessment Center zur Potenzialanalyse. Hogrefe. Göttingen [u.a.].
- Schuler, H./Höft, S. (2006):** Konstruktorientierte Verfahren der Personalauswahl. In: Schuler, H. (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie. Hogrefe. Göttingen, Bern, Wien, Toronto, Seattle, Oxford, Prag, S. 101–144.
- Schuler, H./Marcus, B. (2006):** Biografieorientierte Verfahren der Personalauswahl. In: Schuler, H. (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie. Hogrefe. Göttingen, Bern, Wien, Toronto, Seattle, Oxford, Prag, S. 190–229.

- Simon, P./Thomas, A. (2003):** Auswirkungen der Globalisierung auf die Arbeitswelt. In: Auhagen, A. und Bierhoff, H. (Hrsg.): Angewandte Sozialpsychologie. Das Praxishandbuch. Beltz, PVU. Weinheim [u.a.], S. 232–245.
- Simon, W. (Hrsg.) (2006):** Persönlichkeitsmodelle und Persönlichkeitstests. 15 Persönlichkeitsmodelle für Personalauswahl, Persönlichkeitsentwicklung, Training und Coaching. GABAL-Verl. Offenbach.
- Staehele, W. (1973):** Organisation und Führung sozio-technischer Systeme. Grundlagen einer Situationstheorie. F. Enke. Stuttgart.
- Stahl, G. (1995):** Die Auswahl von Mitarbeitern für den Auslandseinsatz: Wissenschaftliche Grundlagen. In: Kühlmann, T. (Hrsg.): Mitarbeiterentsendung ins Ausland: Auswahl, Vorbereitung, Betreuung und Wiedereingliederung. Hogrefe, Verl. für Angewandte Psychologie. Göttingen [u.a.], S. 31–72.
- Stahl, G. (2001):** Using Assessment Centers as Tools for Global Leadership Development: An Exploratory Study. In: Mendenhall, M., Kühlmann, T. und Stahl, G. (Hrsg.): Developing global business leaders. Policies, processes, and innovations. Quorum Books. Westport, CT, S. 197–210.
- Stahl, G./Björkman, I. (Hrsg.) (2006):** Handbook of research in international human resource management. E. Elgar. Cheltenham, UK ; Northampton, MA.
- Stehle, W. (1980):** Verfahren zur Auswahl von Führungskräften. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Vol. 32, S. 89–97.
- Stuber, M. (2004):** Diversity. Das Potenzial von Vielfalt nutzen - den Erfolg durch Offenheit steigern. Luchterhand. München.
- Süß, S. (2004):** Internationales Personalmanagement. Eine theoretische Betrachtung. Hampp. München.
- Terörde, A. (2009):** Assessment- Center im internationalen Kontext. Welche Rolle spielt "Kultur"? In: Dlugosch, S. und Terörde, A. (Hrsg.): Eignungsdiagnostik im Wandel : Perspektiven - Trends - Konzepte. Vandenhoeck & Ruprecht. Göttingen, S. 149–176.
- Thomas, A. (2003a):** Analyse der Handlungswirksamkeit von Kulturstandards. In: Thomas, A. (Hrsg.): Psychologie interkulturellen Handelns. Hogrefe, Verl. für Psychologie. Göttingen [u.a.], S. 107–135.
- Thomas, A. (2003b):** Einleitung. In: Thomas, A. (Hrsg.): Psychologie interkulturellen Handelns. Hogrefe, Verl. für Psychologie. Göttingen [u.a.], S. 15–32.
- Thomas, A. (Hrsg.) (2003):** Kulturvergleichende Psychologie. Hogrefe, Verl. für Psychologie. Göttingen [u.a.].
- Thomas, A. (Hrsg.) (2003):** Psychologie interkulturellen Handelns. Hogrefe, Verl. für Psychologie. Göttingen [u.a.].
- Thomas, A. (2003c):** Psychologie interkulturellen Lernens und Handelns. In: Thomas, A. (Hrsg.): Kulturvergleichende Psychologie. Hogrefe, Verl. für Psychologie. Göttingen [u.a.], S. 433–485.
- Thomas, A. (2005):** Das Eigene, das Fremde, das Interkulturelle. In: Thomas, A., Kinast, E.-U. und Schroll-Machl, S. (Hrsg.): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Vandenhoeck & Ruprecht. Göttingen, S. 44–59.
- Thomas, A./Kinast, E.-U./Schroll-Machl, S. (Hrsg.) (2005):** Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Vandenhoeck & Ruprecht. Göttingen.
- Trost, G. (2009):** Interkulturelle Kompetenz und deren Erfassung. In: Dlugosch, S. und Terörde, A. (Hrsg.): Eignungsdiagnostik im Wandel : Perspektiven - Trends - Konzepte. Vandenhoeck & Ruprecht. Göttingen, S. 75–100.

Tung, R. (1981): Selection and Training of Personnel for Overseas Assignments. In: Columbia Journal of World Business, Vol. 16, S. 68–78.

Tyson, L. (2005): On Managers Not MBAs. In: Academy of Management Learning & Education, Vol. 4, S. 235–236.

Ulrich, D. /Brockbank, W. (2005): The HR Value Proposition. Harvard Business Press.

Wang, E. (2010): Talent Management harmonisieren. In: Personalwirtschaft 11/2010, S. 26–28. In:

Welge, M./Holtbrügge, D. (2003): Organisatorische Bedingungen des interkulturellen Managements. In: Bergemann, N. (Hrsg.): Interkulturelles Management. Springer. Berlin [u.a.], S. 3–19.

Westhoff, K./Hellfritsch, L./Hornke, L./Kubinger, K./Lang, F./Moosbrugger, H. et al. (Hrsg.) (2004): Grundwissen für die berufsbezogene Eignungsbeurteilung nach DIN 33430. Pabst Science Publ. Lengerich [u.a.].

Wiechmann, D./Ryan, A./Hemingway, M. (2003): Designing and implementing global staffing systems: Part I-Leaders in global staffing. In: Human Resource Management, Vol. 42, S. 71–83.

Wolf, B. /Barell, G. /Hoenle, S. (1995): Assessment-Center auf dem Prüfstand. Bewährungskontrolle und Qualitätssicherung am Beispiel eines Unternehmens-ACs. Windmühle, Verl. und Vertrieb von Medien. Hamburg.

Wollsching-Strobel, P. (1999): Managementnachwuchs erfolgreich machen: Personalentwicklung für High Potentials. Gabler. Wiesbaden.

Internetdokument

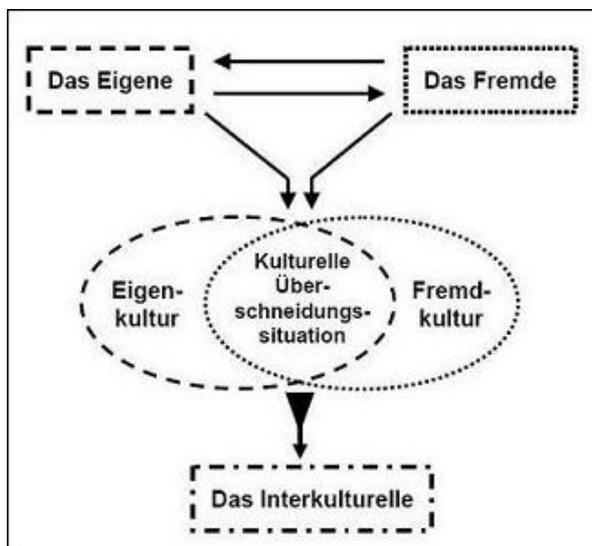
Intercultural Competence Assessment: INCA Project (2004). In:

http://www.incaproject.org/de_downloads/8_INCA_test_roleplay_construction_guidelines_germ.pdf. (Entnommen am 10.10.2012, vgl. Anlage)

Anhang

Anhang 1: Abbildungen und Tabellen

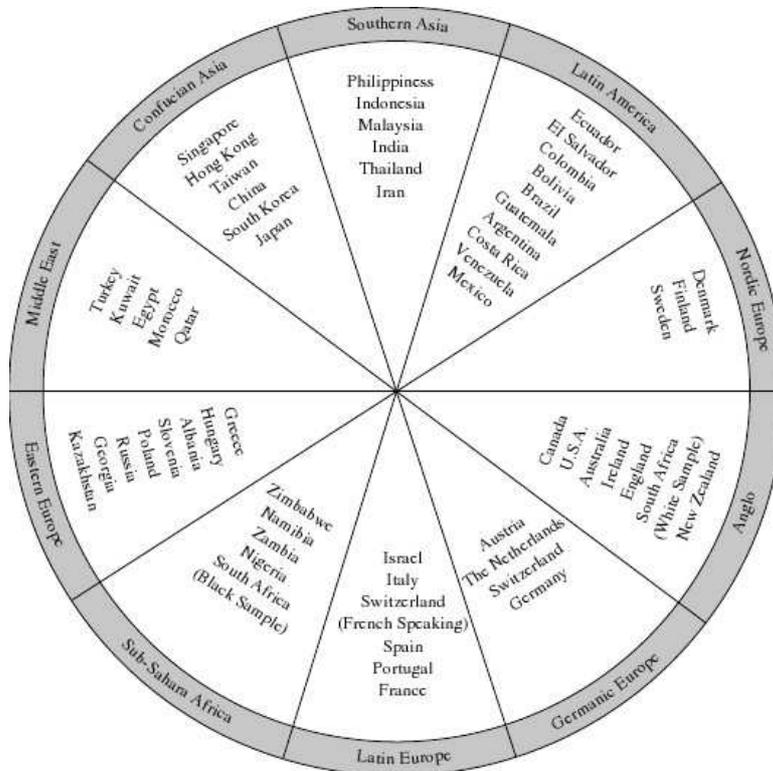
Abbildung 1: Die Dynamik kultureller Überschneidungssituationen



Quelle: Thomas (2005)²²⁸

²²⁸ Vgl. Thomas, A. (2005), S. 46

Abbildung 2: Ländercluster der GLOBE-Studie



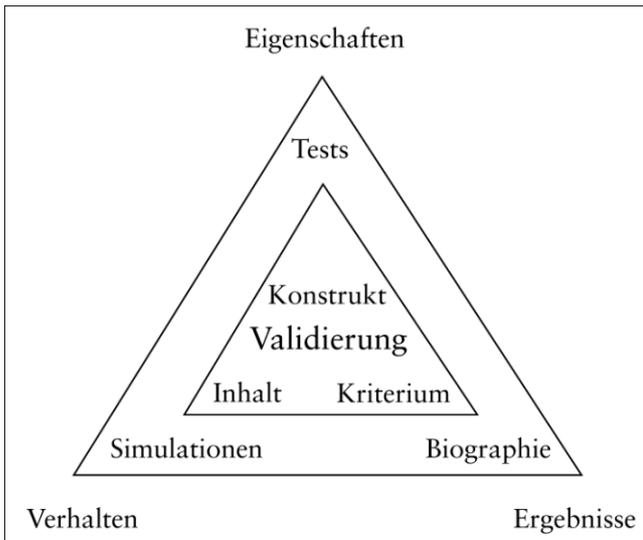
Quelle: Gupta (2006)²²⁹

Die Tschechische Republik wurde aufgrund von „pervasive response bias“²³⁰ nicht in die Untersuchung miteinbezogen.

²²⁹ Vgl. Gupta, V./ Hanges, P. (2006), S. 190

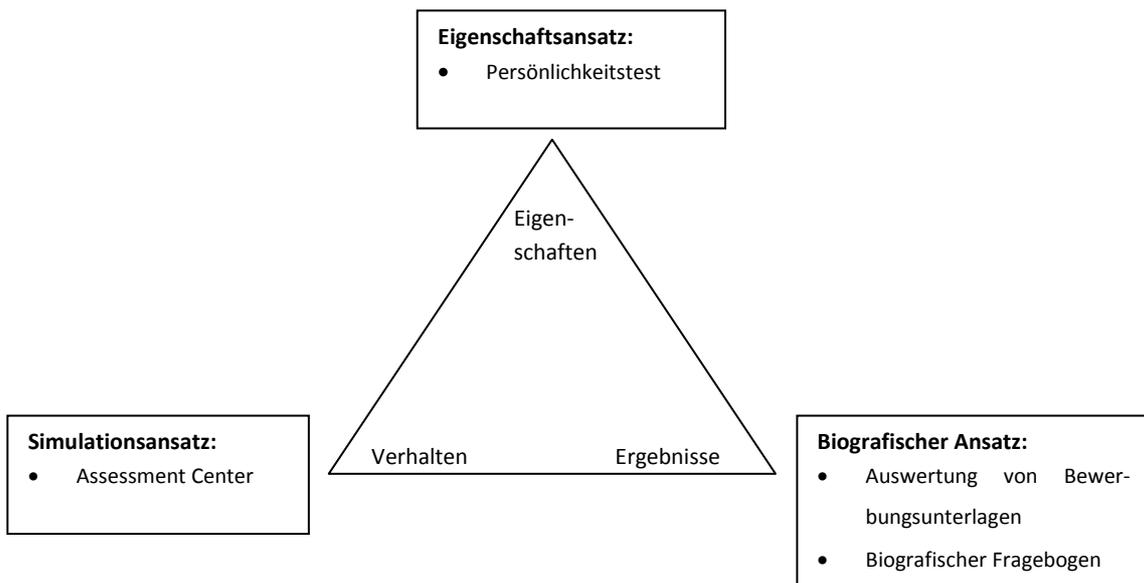
²³⁰ Gupta, V./ Hanges, P. (2006), S. 215

Abbildung 3: Diagnostische Triade



Quelle: Schuler (2006)²³¹

Abbildung 4: Personalauswahlverfahren internationaler Führungsnachwuchskreis

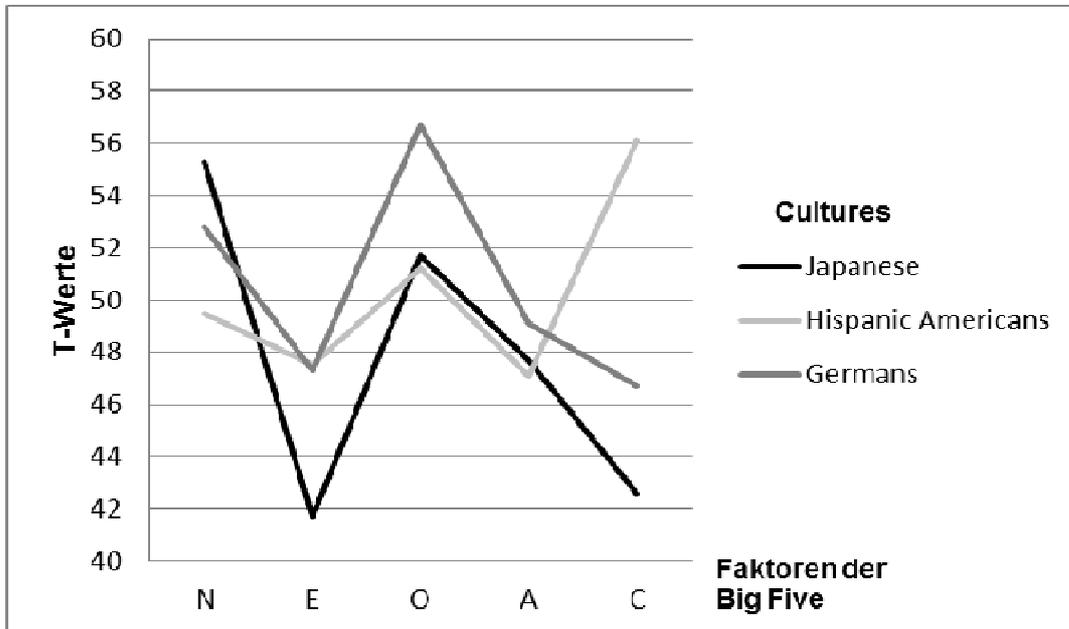


Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Schuler (2006)²³²

²³¹ Vgl. Schuler, H. (2006), S. 103

²³² Vgl. Schuler, H. (2006), S. 103

Abbildung 5: Unterschiede der Ausprägungen der Big Five am Beispiel von drei Kulturen



N=Neurotizismus; E=Extraversion; O=Offenheit für neue Erfahrung; A= Verträglichkeit (Agreeableness); C= Gewissenhaftigkeit (Conscientiousness)

Quelle: eigene Darstellung nach McCrae et al. (2001)²³³

²³³ Vgl. McCrae, R. (2001), S. 835

Abbildung 6: T-Werte des durchschnittlichen NEO-PI-R Werts in verschiedenen Ländern auf den Dimensionen der Big Five

Culture	Factor				
	N	E	O	A	C
Hong Kong Chinese	53.3	37.6	49.2	54.6	49.2
Taiwan Chinese	51.5	42.0	50.2	54.5	48.1
Croatians	52.8	45.1	49.0	47.5	53.2
Dutch	48.6	43.9	55.7	54.6	48.6
Belgians	53.0	47.7	51.8	50.0	46.6
Americans	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0
South African Blacks	49.1	41.4	47.7	50.4	47.9
South African Whites	51.9	47.2	54.4	52.2	47.9
Estonians	49.7	49.9	52.6	50.8	49.6
Filipinos	50.8	43.8	51.8	52.9	51.5
French	55.4	47.3	54.1	52.1	47.4
Germans	52.8	47.3	56.7	49.1	46.7
Indonesians	48.6	43.3	49.9	51.9	50.3
Italians	55.6	46.6	52.6	48.9	50.4
Japanese	55.3	41.7	51.7	47.7	42.6
South Koreans	53.6	40.0	51.4	52.3	48.8
Malaysians	54.2	42.5	46.6	58.5	54.2
Indians (Marathi)	49.1	40.7	51.4	56.7	55.7
Norwegians	47.4	53.6	51.5	49.9	45.7
Portuguese	55.5	46.3	49.2	51.2	50.3
Zimbabweans	50.9	42.3	47.0	51.0	51.8
Hispanic Americans	49.5	47.5	51.2	47.1	51.6
Peruvians	50.8	45.5	50.0	48.6	49.0
Spaniards	57.1	48.3	48.0	49.4	48.3
Yugoslavs	51.1	47.6	56.0	48.4	51.7
Russians	53.6	45.2	49.1	46.7	46.5

Quelle: McCrae et. (2001)²³⁴

²³⁴ Vgl. McCrae, R. (2001), S. 835

Abbildung 7: Verschiedene Ausprägungen der Internationalität eines Assessment Centers

Variable Ausprägung	Profil	Übungen	Beobachter	
National spezifisch	Profil wird kulturspezifisch erstellt	Übungen werden kulturabhängig erstellt	Beobachter sind aus einer Nation	Potenzial bzgl. einer Kultur
Zum Teil spezifisch	Kriterien sind zum Teil gleich, zum Teil kulturspezifisch	Kriterien sind zum Teil gleich (z. B. Fallstudie), zum Teil kulturspezifisch (z. B. Mitarbeitergespräch)	Einige internationale Beobachter unterstützen die nationalen	Potenzial bzgl. einer Kultur und Kontakt zu anderen Kulturen
International gleich	Kriterien sind international identisch	Übungen sind für Teilnehmer aller Nationen identisch	Beobachterteam ist international zusammengesetzt	Internationaler Manager von morgen

Quelle: Paschen et al. (2005)²³⁵

Abbildung 8: Korrelationen zwischen Hofstedes Kulturdimensionen und den Persönlichkeitsfaktoren der Big Five

Hofstede Dimension	Factor				
	N	E	O	A	C
Power Distance	.11	-.43*	-.35	.38	.63**
Uncertainty Avoidance	.55**	.27	.19	-.61**	-.34
Individualism	.02	.61**	.48*	-.16	-.31
Masculinity	.39	-.25	.09	-.14	-.13
GDP ^a	.16	.27	.20	-.12	-.42*

Note. N = 23 cultures for Hofstede dimensions, 26 for GDP. ^aGDP = per capita Gross Domestic Product, 1998 estimate (Hong Kong estimate separate from China). Source: www.infoplease.com/countries.html.

* $p < .05$. ** $p < .01$.

Quelle: McCrae (2001)²³⁶

²³⁵ Vgl. Paschen, M. et al. (2005), S. 261

²³⁶ Vgl. McCrae, R. (2001), S. 837

Tabelle 1: Personalauswahlverfahren und ihre internationale Anwendung

Land	Sichtung der Bewerbungsunterlagen (M)	Einzelinterview (M)	Kognitive Fähigkeitstests (M)	Persönlichkeitstests (M)	Arbeitsproben (M)
Australien	3,59	3,59	2,39	2,56	1,89
Belgien	3,94	4,70	3,85	3,75	1,40
Deutschland	3,65	4,65	1,90	1,70	1,50
Frankreich	4,09	4,85	2,29	3,42	1,50
Griechenland	2,92	4,92	2,54	3,14	1,79
Großbritannien	4,26	3,88	2,98	3,21	1,59
Hongkong	4,75	3,38	1,83	2,50	1,83
Irland	3,46	3,34	2,79	3,17	1,39
Italien	4,19	4,93	1,33	1,86	1,00
Japan	5,00	4,00	3,76	3,29	1,32
Kanada	3,29	4,35	2,59	2,78	1,80
Malaysia	5,00	3,00	3,37	3,59	1,49
Neuseeland	3,64	4,05	2,83	2,67	1,69
Niederlande	3,55	3,78	3,27	3,00	1,67
Portugal	3,40	4,77	3,25	3,66	1,71
Schweden	1,19	4,84	2,09	1,62	1,40
Singapur	4,67	4,13	3,75	4,43	2,15
Spanien	3,22	4,72	3,08	3,46	1,22
Südafrika	4,20	4,70	2,86	3,68	1,84
USA	4,12	4,78	2,39	2,56	1,89
Alle Länder	3,53	4,30	3,85	3,75	1,40

M=Mittelwert; Antwortskala 1=niemals, 2=selten (1-20%), 3=manchmal (21-50%), 4=häufig (51-80%), 5=sehr häufig oder immer (81-100%)

Quelle: Ryan et al. (1999)²³⁷, modifizierte Darstellung

²³⁷ Vgl. Ryan, A. et al. (1999), S. 372–377

Tabelle 2: Erfolgskriterien

Kealey und Ruben (1983)	Stahl (1995)	Erfolgskriterien dieser Arbeit
Berufliche Kompetenz	Berufliche Aufgabenerfüllung	Arbeitsleistung/ Berufliche Aufgabenerfüllung ²³⁸
Interkulturelle Interaktion	Güte der sozialen Beziehungen mit Angehörigen des Gastlandes	Erfolg in interkulturellen Situationen ²³⁹
Individuelle (und familiäre) Anpassung und Zufriedenheit	Zufriedenheit des Mitarbeiters und seiner Familie	Arbeitszufriedenheit ²⁴⁰
-	-	Führungserfolg

Quelle: Eigene Darstellung

Tabelle 3: Aufnahmevoraussetzungen des internationalen Führungsnachwuchskreises

Voraussetzung	Geforderter Wert
Hochschulabschluss	MBA oder vergleichbarer Bildungsabschluss
Studienleistung	Abschlussnote gut (mind. 80%)
Sprachkenntnisse	Englisch fließend; Kenntnisse in zusätzlicher Sprache
Berufserfahrung	mind. 3 Jahre
Jahre im Unternehmen	mind. 2 Jahre
Sehr gute derzeitige Arbeitsleistung	Sehr gute Bewertung durch Vorgesetzten oder Personalbeurteilungssystem
Auslandserfahrung	Insgesamt mind. 1 Jahr in 2 verschiedenen Kulturkreisen (z. B. nach GLOBE)
Führungserfahrung	Eine erste Führungserfahrung (mind. 3 Leute geführt)
Projekterfahrung	Mind. ein Projekt über 1 Monat hinweg

²³⁸ Vgl. Hawes, F./ Kealey, D. (1981), S. 249ff

²³⁹ Vgl. Kühlmann, T./ Stahl, G. 1998a, S. 49

²⁴⁰ Vgl. Cui, G./ Awa, N. (1992), S. 213ff

Außeruniversitäres Engagement	optional
Langfristige internationale Mobilität	Zustimmung und Bereitschaft: Ja

Quelle: Eigene Darstellung

Tabelle 4: Prädiktoren eines Global Business Leaders

Brake & Walker (1995)²⁴¹	Mendenhall (2001)²⁴²	Regnet (2009)²⁴³
<ul style="list-style-type: none"> • Self-reliant and resourceful while also being a team player • Patient but persistent • Capable of thinking in a multidimensional way • Wiling to fail and learn from failures, adaptable • Possessing a good sense of humor, non judgmental • Strongly imaginative and innovative • Emotionally stable and mature • Curious- both socially and intellectually • Perceptually acute • Capable of listening well • Intuitive about communications, especially the silent language of culture -(non-verbal) • Comfortable with uncertainty • Capable of building long-term relationships while ensuring things get done 	<ul style="list-style-type: none"> • Global Business Savvy • Integrity/ Managing Cross-Cultural Ethics • Managing Uncertainty • Balancing Global versus Localization Tensions • Inquisitiveness/Curiosity/Self-Learning • Change Agency • Creating Learning Systems • Motivating Employees • Entrepreneurial spirit • Commitment • Global Organizational Savvy • Thinking Agility • Maturity • Expertise in Negotiation Processes • Conflict Management • Community Building/ Networking • Stakeholder Orientation • Improvisation • Establishing Close Personal Relationships • Courage 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivationsfähigkeit • Lebenslanges Lernen/ Employability • Interkulturelle Managementfähigkeiten • Teamarbeit • Management of Diversity • Veränderungsmanagement • Kommunikative Kompetenz • Systemisches ganzheitliches Denken • Klassische Anforderungen wie z.B. Intelligenz, Loyalität

Quelle: Eigene Darstellung

²⁴¹ Vgl. Brake, T./ Walker, D. (1995), S. 14, Unit B

²⁴² Vgl. Mendenhall, M. (2001), S. 2: Übersicht aus Studien verschiedener Autoren

²⁴³ Vgl. Regnet, E. (2009), S. 43–48

Anhang 2: Anforderungsprofil internationale Führungsnachwuchskraft

Anforderungen	Anforderungskriterien	Muss	Soll	Kann
Stellenbezogene Merkmale				
Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> • Systeme und Abläufe neu entwickeln und etablieren • Mitarbeiter eines Auslandsstandortes führen • Qualität und Effizienz in einem fremden Umfeld optimieren • Gemeinsam mit Führungskräften anderer Abteilungen eine effektive Zusammenarbeit gestalten • Kunden betreuen²⁴⁴ 	X X X X X		
Allgemeine Anforderungen				
Hochschulabschluss	MBA oder vergleichbarer Bildungsabschluss	X		
Studienleistung	Abschlussnote gut (mind. 80%)		X	
Sprachkenntnisse	Englisch fließend; Kenntnisse in zusätzlicher Sprache	X		
Berufserfahrung	mind. 3 Jahre	X		
Jahre im Unternehmen	mind. 2 Jahre	X		
Auslandserfahrung	Insgesamt mind. 1 Jahr in 2 verschiedenen Kulturkreisen (z. B. nach GLOBE)	X		
Derzeitige Arbeitsleistung	Sehr gute Bewertung durch Vorgesetzten oder Personalbeurteilungssystem	X		
Führungserfahrung	Eine erste Führungserfahrung (mind. 3 Leute geführt)	X		
Projekterfahrung	Mind. ein Projekt über 1 Monat hinweg		X	
Außeruniversitäres Engagement	optional			X
Führungskompetenz				
Führungsverhalten	<ul style="list-style-type: none"> • Teamarbeit/ Kooperationsfähigkeit • Organisations- und Planungsfähigkeit • Unternehmerische Einstellung • Überzeugungskraft • Problemlösekompetenz 	X X X X X		
Interkulturalität				
Interkulturelle Kompetenz	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiguitätstoleranz • Kontaktfreudigkeit • Einfühlungsvermögen • Verhaltensflexibilität 	X X X X		

²⁴⁴ Vgl. Neuser, T. / Otto, K. in einem Gastbeitrag in: Paschen et al. (2005), S.299

	<ul style="list-style-type: none"> • Unvoreingenommenheit/ Vorurteilsfreiheit (auch: Non- Ethnozentrismus) • Zielorientierung • Kommunikationssteuerung/ Metakommunikation 	X		
Persönliche Kompetenzen				
Persönlichkeitsdimensionen	<ul style="list-style-type: none"> • Extraversion • Offenheit für neue Erfahrung • Emotionale Stabilität • Gewissenhaftigkeit • Verträglichkeit 	X X X X X		

Quelle: Eigene Darstellung

Anhang 3: Beispiel Biografischer Fragebogen

Generelle einführende Fragen

- Name:
- Alter:
- Nationalität:
- Beruf:
- Unternehmensstandort:
- Wie viele Jahre sind Sie bereits in unserem Unternehmen beschäftigt?
- Welche Sprachkenntnisse haben Sie und wie haben Sie sich diese angeeignet?

Motivation

- Was ist Ihre Motivation zur Aufnahme in den Führungsnachwuchskreis?
- Was sind Ihre Erwartungen an eine Mitgliedschaft in unserem Führungsnachwuchskreis?

Bisherige Erfahrungen

- Wie viele Jahre Berufserfahrung haben Sie? (Dauer, Unternehmen, Tätigkeit)
- Wie oft sind Sie bereits beruflich im Ausland gewesen?
- In welchem Rahmen konnten Sie bereits Führungserfahrung sammeln?
- In welchem Rahmen konnten Sie bereits Projekterfahrung sammeln?
- Haben Sie schon einmal in einer Arbeitsgruppe gearbeitet, in der die Mitglieder unterschiedlicher Nationalität waren?

Mobilitätsverhalten

- An wie vielen verschiedenen Orten haben Sie schon gelebt? (Wohnortwechsel, Studium etc.)
- Wie lange waren Ihre bisherigen Auslandsaufenthalte und was war Ihre Tätigkeit bei diesen? (Urlaube ausgenommen)
- Was sind Ihre Urlaubspräferenzen?

- Wo sehen Sie sich in 10 Jahren?
- Sind Sie auch längerfristig bereit zu internationaler Mobilität?
- Was könnte sie von langfristiger Mobilität abhalten?

Kulturelle Aufgeschlossenheit

- Inwiefern interessieren Sie sich für fremde Kulturen? Warum?
- Was hatten Sie in der Vergangenheit für Berührungspunkte mit anderen Kulturen?
- Haben Sie Ausländer in Ihrem Freundeskreis?
- Gibt es Länder, in denen Sie einen Aufenthalt ablehnen? (Welche und warum?)

Vielseitigkeit und Flexibilität

- Haben Sie Erfahrung mit häufig wechselnden Arbeitsbedingungen?
- Was sind Ihre beruflichen und außerberuflichen Interessen?
- Welche besonderen Fähigkeiten haben Sie?

Aktivität und Eigeninitiative

- Was sind ihre bevorzugten Freizeitaktivitäten?
- Welche außerberuflichen Weiterbildungsaktivitäten haben Sie wahrgenommen?
- Wo haben Sie sich schon einmal sozial engagiert?

Kontaktfreudigkeit

- In welchen Vereinen und anderen Organisationen sind/waren Sie aktiv?
- Welche Rollen spielen Freunde und soziale Kontakte für Sie?

Quellen: Wollsching-Strobel (1999)²⁴⁵, Stahl (1995)²⁴⁶

²⁴⁵ Vgl. Wollsching-Strobel, P. (1999), S. 183

²⁴⁶ Vgl. Stahl, G. (1995), S. 54–57

Tabelle 5: Beispiel zur Auswertung des biografischen Fragebogens

Entscheidungskriterium	Gewichtung		Kandidat A		Kandidat B	
	Rang	Punktwert x	Wertung Punkte y	Wertung Summe: x mal y	Wertung Punkte y	Wertung Summe: x mal y
Berufserfahrung	1	5	7	35	6	30
Auslandserfahrung	2	5	2	10	9	45
Sprachkenntnisse	3	4	8	32	4	16
Langfristige internationale Mobilität	4	4	5	20	4	16
Führungserfahrung	5	4	6	24	7	28
Jahre im Unternehmen	6	3	9	27	2	6
Studienleistung	7	3	10	30	8	24
Anschreiben (Bewertung)	8	2	3	6	5	10
Projekterfahrung	9	2	2	4	2	4
Kulturelle Aufgeschlossenheit	10	2	4	8	3	6
Außeruniversitäres Engagement	11	1	9	9	10	10
Vielseitigkeit der Interessen	12	1	8	8	4	4
Gesamtsumme			65	213	64	200

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Haller (2009)²⁴⁷

²⁴⁷ Vgl. Haller, R. (2009), S. 229

Anhang 4: Faktoren und Facetten des NEO-PI-R

Deutscher NEO-PI-R (Ostendorf & Angleitner, 2004)²⁴⁸

Neurotizismus (N Neuroticism)

- N1: Ängstlichkeit
- N2: Reizbarkeit
- N3: Depression
- N4: Soziale Befangenheit
- N5: Impulsivität
- N6: Verletzlichkeit

Verträglichkeit (A Agreeableness)

- A1: Vertrauen
- A2: Freimütigkeit
- A3: Altruismus
- A4: Entgegenkommen
- A5: Bescheidenheit
- A6: Gutherzigkeit

Offenheit für Erfahrungen (O Openness to Experience)

- O1: Offenheit für Phantasie
- O2: Offenheit für Ästhetik
- O3: Offenheit für Gefühle
- O4: Offenheit für Handlungen
- O5: Offenheit für Ideen
- O6: Offenheit des Werte- und Normensystems

Extraversion (E) (Extroversion)

- E1: Herzlichkeit
- E2: Geselligkeit
- E3: Durchsetzungsfähigkeit
- E4: Aktivität
- E5: Erlebnishunger
- E6: Frohsinn

Gewissenhaftigkeit (C Conscientiousness)

- C1: Kompetenz
- C2: Ordnungsliebe
- C3: Pflichtbewusstsein
- C4: Leistungsstreben

²⁴⁸ Vgl. Ostendorf, F./ Angleitner, A. (2004), S. 11

C5: Selbstdisziplin
C6: Besonnenheit

Items:

Anmerkung: Im Folgenden wird für jeden Faktor des **NEO-PI-R** (Form Selbsteinschätzung) ein Beispielitem aufgeführt.

Neurotizismus (N)

Ich bin nicht leicht beunruhigt (N1 Ängstlichkeit; Item ist bei der Auswertung umzupolen)

Extraversion (E)

Die meisten Menschen, die mir begegnen, sind mir wirklich sympathisch (E1 Herzlichkeit)

Offenheit (O)

Ich habe eine sehr lebhaftere Vorstellungskraft (O1 Phantasie)

Verträglichkeit (A)

Im Hinblick auf die Absichten anderer bin ich eher zynisch und skeptisch (A1 Vertrauen; ist umzupolen)

Gewissenhaftigkeit (C)

Ich bin für meine Umsicht und meinen gesunden Menschenverstand bekannt (C1 Kompetenz)

Tabelle 6: Bewertungsvorschlag der Kulturunterschiede auf den Dimensionen der Big Five

Dimension: Offenheit für neue Erfahrung

Culture Evaluation	South African Whites	Americans	Malaysians	Germans	Russians	Italians
Very High: 5 points	>58	>53	>51	>61	>53	>57
High: 4 points	68 57 55	53 52 51	51 50 49	61 60 59	53 52 51	57 56 55
Average: 3 points	55 54 53	50 49 48	48 47 46	58 57 56	50 49 48	54 53 52
Low: 2 points	52 51 50	47 46 45	45 44 43	55 54 53	47 46 45	51 50 49
Very low: 1 point	<50	<45	<43	<53	<45	<49

T-Werte der durchschnittlichen NEO-PI-R- Werte in den einzelnen Ländern

Quelle: Eigene Darstellung nach McCrae et al. (2001)²⁴⁹

²⁴⁹ Vgl. McCrae, R. (2001), S. 835

Anhang 5: Interkulturelles Assessment Center

1. 10- minütige Selbstpräsentation

Zusatzfragen, die in der Präsentation zu beantworten sind:

- Warum halten Sie sich für die Aufnahme in den internationalen Führungsnachwuchskreis geeignet?
- Was ist Ihre Motivation für die Aufnahme in den internationalen Führungsnachwuchskreis?

2. Gruppendiskussion

a) Die globale Marketing-Strategie

Die Teilnehmer müssen eine europäische Marketingstrategie für ein Pharma-Unternehmen entwickeln. Sie erhalten Informationen über das Unternehmen, die Produkte und über eine Reihe von Märkten. Jeder Teilnehmer bereitet sich auf einen ihm zugewiesenen nationalen Markt vor und präsentiert seine Strategie für diesen. Anschließend diskutiert die Gruppe über die Verwendung des zur Verfügung stehenden Marketingbudgets und die Expansionsstrategie.

Quelle: Lohff (1996)²⁵⁰

²⁵⁰ Vgl. Lohff, A. (1996), S. 212

b) Die Stellenbesetzung

Die Teilnehmer erhalten ein Briefing über eine zu besetzende Position im internationalen Head Quarter des Unternehmens und über eine Reihe von Kandidaten für diese Position. Die Kandidaten sind international, bei jedem gibt es positive und negative Eigenschaften. Sie unterscheiden sich zum Beispiel in Hinblick auf Berufserfahrung, Geschlecht, Herkunft, ethnische Zugehörigkeit, Qualifikationen usw. Die Teilnehmer diskutieren über die Kriterien, nach denen die Auswahl erfolgen soll und müssen sich schließlich auf einen Kandidaten einigen.

Quelle: Lohff (1996)²⁵¹

3. Rollenspiel

Konfliktgespräch

Die berufliche Leistung eines Ihrer ohnehin schon immer zu den Low Performern zählenden Mitarbeiter verschlechtert sich immer weiter. Nun beginnt es die ganze Abteilung zu belasten, da aufgrund der schlechten Leistung des Mitarbeiters auch Abteilungsergebnisse nicht mehr erreicht werden können. Verdeutlichen Sie diesem Mitarbeiter in einem gemeinsamen Gespräch die Problemsituation und suchen Sie mit Ihm gemeinsam nach einer sinnvollen Lösung.

Quelle: Paschen (2005)²⁵²

4. Konstruktionsübung²⁵³

Ziel der Übung ist es, in einer „gemischtkulturellen“ Gruppe ein Gerät zu bauen.

Die Assessees (=Entwicklungsingenieure) besuchen Vertreter der Kultur der Banleras (=Assessoren). Dabei sollen sie gemeinsam einen LKW bauen: Die Ingenieure bringen die dafür benötigten Bauteile mit, während Vertreter der Kultur der Banleras Werkzeuge und Schrauben zum Zusammenbau zur Verfügung stellen.

²⁵¹ Vgl. Lohff, A. (1996), S. 213

²⁵² Vgl. Paschen, M. et al. (2005), S. 264

²⁵³ {Intercultural Competence Assessment INCA Project 2004 #362}

Gruppe 1: Assessees (Entwicklungsingenieure)

Ihre Firma hat Sie als Entwicklungsingenieure ausgewählt, um mit Vertretern der Kultur der Banleras zusammen einen LKW zu bauen. Es handelt sich um ein erstmaliges Projekt in dieser Zielkultur, da es dort bisher keine derartigen LKWs gab. Für den Bau stellt Ihre Firma die benötigten Bauteile zur Verfügung, die in der Kultur der Banleras nicht erhältlich sind. Als Gegenleistung stellen die Banleras alle benötigten Werkzeuge und Schrauben zur Verfügung. Ihre Aufgabe ist es nun, vor dem Zusammentreffen mit den Banleras ein Konzept zum Bau eines LKWs anhand der Ihnen zur Verfügung stehenden Bauteile zu erstellen. Bitte überlegen Sie sich, wie Sie bei dem Bau vorgehen wollen, und wie das Fahrzeug aussehen soll. Anschließend werden Sie zusammen mit den Vertretern der Kultur der Banleras einen LKW bauen.

Zeitvorgabe für die Planung: 15 Minuten

Bau des LKWs:

Sie treffen nun auf Vertreter der anderen Kultur. Dabei haben Sie zwei Minuten lang die Gelegenheit, die Banleras zu beobachten. Anschließend stehen Ihnen gemeinsam insgesamt 50 Minuten Zeit zur Verfügung, um einen LKW zu bauen. Das Beurteilungskriterium ist dabei die Funktionalität des Fahrzeuges: Der LKW entspricht den Kriterien, wenn er voll beladen eine Strecke von 2 Metern zurücklegen kann.

Bitte beachten und respektieren Sie bei der Kooperation auch die kulturellen Besonderheiten der anderen Kultur.

Nach der Beendigung des gemeinsamen Baus werden Sie gebeten, einige Fragen zu beantworten.

Gruppe 2: Assessoren (Vertreter der Banleras)

Sie wurden als Vertreter der Kultur der Banleras ausgewählt, um mit Ingenieuren zusammen einen LKW zu bauen. Es handelt sich um ein gänzlich neues Projekt in Ihrer Kultur, denn bei Ihnen sind derartige Fahrzeuge unbekannt. Daher wissen Sie auch nicht, wie man so etwas bauen könnte, und verfügen nicht über entsprechendes Baumaterial. Allerdings stellt Ihre Kultur ausreichend Werkzeuge und Schrauben zur Verfügung.

Über dieses Wissen verfügen die Entwicklungsingenieure, die soeben ein Konzept zum Bau entwerfen. Sie üben zunächst die Normen und Verhaltensregeln der Kultur der Banleras ein.

Anschließend werden Sie die Ingenieure beim Bau des LKWs unterstützen.

Da Sie als Repräsentanten der Kultur der Banleras an dem Bau teilnehmen, ist es wichtig, dass Sie auch einige der in dieser Kultur vorherrschenden **Regeln und Normen** beachten:

- In Ihrer Kultur hat die Gemeinschaft einen hohen Stellenwert. Entscheidend ist, dass das Endresultat Ihre gemeinsame Arbeit widerspiegelt, mit dem sich alle identifizieren können. Bevor Sie beim Bauen vorschnell etwas tun, erkundigen Sie sich nach der Meinung der anderen. Falls die Assessees alleine arbeiten, bieten Sie ihnen höflich, aber penetrant Ihre Mithilfe an, z.B. durch: „Können wir helfen?“, „Lassen Sie uns das doch zusammen machen!“.
- Außerdem müssen Sie immer auch den Ältesten Ihrer Kultur befragen. Der Älteste ist die älteste Person unter den anwesenden Banleras. Aufgrund ihres Alters beteiligt sie sich nicht am Bau, sondern wird lediglich befragt und erteilt Ratschläge. Um ihre Position deutlich zu machen, rückt sie mit dem Stuhl ein Stück vom Tisch weg.
- Sprechen Sie die Ingenieure immer mit dem Titel „Herr Ingenieur“ bzw. „Frau Ingenieur“ an.
- Viele Mitglieder Ihrer Kultur sind Angehörige einer Religion, in der der Kontakt zu schwarzem Farbstoff verboten ist. Schwarzer Farbstoff hatte für den Religionsgründer eine sehr negative Bedeutung und wird seitdem gemieden. Deshalb vermeiden Sie während des Baus den Kontakt zu schwarzen Bauteilen. Fassen Sie keine schwarzen Bauteile an.
- Da die Religion der Banleras ihre Glaubensregeln nicht öffentlich preisgibt, sprechen Sie diese nicht selbst an. Wenn Sie allerdings direkt danach gefragt werden, erklären Sie, religiöse Gründe sprächen gegen den Kontakt mit schwarzer Farbe.

- In Ihrer Kultur wird materiellen Dingen ein hoher Stellenwert beigemessen. Jeder ist besorgt, alles sorgfältig zu behandeln, um es auf keinen Fall zu beschädigen. Das Baumaterial ist sehr sensibel. Damit es nicht unnötig verformt wird oder kleine Kratzer abbekommt, fassen Sie es sehr vorsichtig an. Bitte überlegen Sie auch immer, ob es überhaupt nötig ist, ein Teil anzufassen, bevor Sie es tun!
Sollte dennoch etwas hinunterfallen, tadelt der Älteste den Verursacher mit: „Nein, bitte nicht! Seien Sie doch vorsichtig!“
- Der hohe Wert der Gemeinschaft zeigt sich auch in der Arbeitsteilung. Wenn möglich, arbeiten Sie nie alleine, sondern erledigen alle Arbeitsschritte gemeinsam. So ist es bei den Banleras auch üblich, gemeinsam Bauteile zusammenzuschrauben: Während eine Person ein Bauteil hält, benutzt die andere das Werkzeug.
- Fällt Ihnen auf, dass ein Entwicklungsingenieur sich kaum beteiligt, so sprechen Sie ihn vermehrt an und versuchen, ihn zur gemeinsamen Arbeit zu motivieren („Könnten Sie mir bitte helfen?“, „Wollen wir es nicht gemeinsam versuchen?“). Lässt sich die Person dadurch nicht motivieren, fragen Sie: „Darf ich annehmen, Sie sind in Ihrer Gruppe der Älteste?“
- Gibt Ihnen jemand ein Bauelement oder ein Werkzeug, fassen Sie es nur mit der linken Hand an. In Ihrer Kultur ist die linke Seite die Seite des Aufnehmens, und die rechte Seite die Seite des Gebens. Sie geben alle Dinge auch nur mit rechts weiter.
- Um dies deutlich zu machen, nehmen Sie auch nur Dinge aus der rechten Hand des anderen an, ansonsten ziehen Sie Ihre Hand wieder weg. Entsprechend verhalten Sie sich bei der Weitergabe von Dingen.

Instruktion (für Banleras):

In den nächsten 20 Minuten haben Sie Zeit, Kommunikationsregeln Ihrer Kultur einzuüben.

Danach:

In den nächsten zwei Minuten suchen die Vertreter der Banleras gemeinsam einige Werkzeuge sowie Schrauben aus. Wählen Sie aus einer Box die Werkzeuge und Schrauben aus, die Ihnen für den gemeinsamen Bau am geeignetsten erscheinen. Zeigen Sie dabei möglichst viele typische Interaktionsmuster Ihrer Kultur!

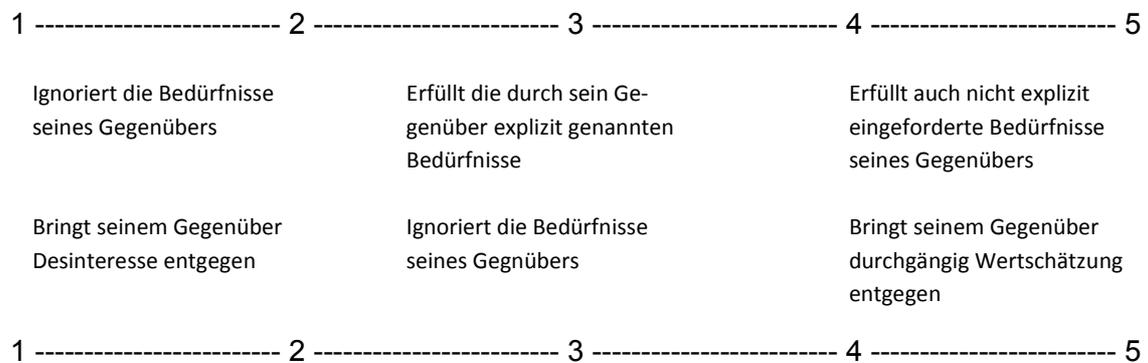
Anschließend: gemeinsamer Bau.

Abschließende Fragen:

- Nach welchen Regeln verhielten sich die Vertreter der anderen Kultur?
- Welche Belege haben Sie dafür?
- Wie reagierten Sie, wenn die Banleras sich anders als erwartet verhalten haben?

Abbildung 9: Beispiel: Verhaltensverankerte Bewertungsskalen

Einfühlungsvermögen



Quelle: Kanning (2003)²⁵⁴

²⁵⁴ Vgl. Kanning, U. (2003), S. 120

Tabelle 7: Anforderungs-Übungsmatrix

Übungen Anforderungen	Selbst- präsentation	Gruppen- diskussion	Rollenspiel	Konstruktions- übung
Ambiguitätstoleranz	X	X	X	X
Kontaktfreudigkeit	X	X		X
Einfühlungsvermögen	X	X	X	X
Verhaltensflexibilität	X	X	X	X
Vorurteilsfreiheit/ Non-Ethnozentrismus			X	X
Zielorientierung	X	X	X	X
Kommunikationssteuerung/ Metakommunikation	X	X	X	X
Teamarbeit/ Kooperationsfähigkeit		X	X	X
Organisations- und Planungsfähigkeit	X			X
Unternehmerische Einstellung				
Überzeugungskraft und Durchsetzungsfähigkeit	X	X	X	X
Problemlösekompetenz		X	X	X

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Stahl (1995)²⁵⁵ und Nickut und Loose (2000)²⁵⁶

²⁵⁵ Vgl. Stahl, G. (1995), S. 63

²⁵⁶ Vgl. Nickut, J./ Loose, H. (2000), S. 361

Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere, dass ich diese Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe. Ich versichere, alle Stellen der Arbeit, die wortwörtlich oder sinngemäß aus anderen Quellen übernommen wurden, als solche kenntlich gemacht und die Arbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner Prüfungsbehörde vorgelegt zu haben.

Lüneburg, 12.10.2012

(Amelie Müller)