

I.O. BUSINESS®

Kompetenzfeld Führungskräfte-Entwicklung

Checkliste Personalauswahl bei Inter- und Multikulturellen Einsätzen



Gemeinsam Handeln – I.O. BUSINESS®

Checkliste

Personalauswahl bei Inter- und Multikulturellen Einsätzen

Die veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen zum Ende des 20. Jahrhunderts ermöglichen und erzwingen bei immer mehr Unternehmen die Internationalisierung ihrer Aktivitäten. Auch mittelständische Firmen nutzen die wirtschaftliche Integration Europas, die Öffnung Chinas, die Liberalisierung von Mittel- und Osteuropa, die zunehmende weltweite Vernetzung, die sinkenden Kommunikations- und Transportkosten und den kontinuierlichen Abbau von Handelsbarrieren.

Interkulturelle Zusammenarbeit ist mittlerweile in vielen Unternehmen mehr die Regel als eine Ausnahme. Die im Inland tätige Belegschaft arbeitet in multikulturell zusammengesetzten Teams oder steht im Kontakt zu internationalen Kunden und Lieferanten. Expatriates, ins Ausland entsendete eigene Mitarbeiter, begleiten kulturübergreifende Fusionen und Joint Ventures mit lokalen Firmen, gründen Vertriebs-Niederlassungen im Ausland, Produktions-Gesellschaften und Forschungs-Zentren.

Ein großer Teil der internationalen Aktivitäten bringt jedoch nicht den erwarteten Erfolg. Wichtige Erkenntnis der Gescheiterten: Der kulturelle Aspekt findet im Vorfeld nicht ausreichend Beachtung. Bei kaum einem Unternehmenskauf oder -zusammenschluss findet eine Cultural Due Dilligence statt. Dieses "weiche", in Zahlen und Währungseinheiten nicht einfach auszudrückende Feld wird bei der strategischen Entscheidung zugunsten von finanziellen und marktorientierten Gesichtspunkten ausgeklammert. Kulturelle Passung und der hierfür erforderliche Aufwand dient in der Praxis selten als Basis bei der Merger- oder Akquisitions-Entscheidung, sondern folgt dieser als Aufgabe im Rahmen der Post Merger Integration.

Für die Frage, ob diese gelingt, ist offenbar weniger entscheidend, ob einzelne Manager dazu in der Lage sind, Geschäfte mit ausländischen Partnern anzubahnen. Die Zusammenarbeit mit Angehörigen anderer Kulturen erfordert die Fähigkeit des Unternehmens als Ganzes, fremden Werten, Einstellungen und Verhaltensweisen offen gegenüber zu stehen, sie unverzüglich zu erkennen und ebenso wertschätzend wie flexibel mit ihnen umzugehen. Das erfolgreiche Arbeiten in einem interkulturellen Umfeld stellt qualitativ gänzlich andere Anforderungen an die Persönlichkeit des Managers als fachlich durchaus gleichartige Aufgaben in einem monokulturellen Umfeld.

Nur wenige Unternehmen halten entsprechende Humanressourcen vor. Der Aufbau einer multikulturellen Kompetenz wird zu einer entscheidenden Aufgabe der Personalentwicklung sämtlicher in internationalen Kontexten agierenden Unternehmen. Sie beginnt mit der zutreffenden **Personalbeschaffung und Selektion**.

Die folgende Checkliste von I.O. BUSINESS zeigt mögliche Kriterien auf, die bei der Auswahl von geeigneten Mitarbeitern Verwendung finden können. Sie haben hierbei die Möglichkeit, die Kriterienliste unternehmens- und aufgabenspezifisch durch entsprechenden Eintrag im Kästchen zu gewichten sowie die zu stellenden Anforderungen in den Freitextfeldern weiter zu spezifizieren und zu ergänzen.



Checkliste:

Personalauswahl für Inter- und Multikulturelle Einsätze

1. Fachliche Kompetenzen

Eine hohe fachliche Kompetenz und Routine ist hilfreich im Hinblick auf

- a) die Akzeptanz gegenüber ausländischen Kollegen
- b) die Sicherheit bei Tätigkeiten im jeweiligen Aufgabengebiet
- c) das Erlangen möglicherweise erforderlicher Arbeitsgenehmigungen

Beherrschung der Aufgaben des Arbeitsgebietes

Bemerkungen: _____

Beherrschung der erforderlichen Fremdsprache(n)

Bemerkungen: _____

.....

Bemerkungen: _____

2. Persönliche Kompetenzen

Sensibilität für verdeckte Kommunikations- und Verhaltenssignale

Bemerkungen: _____

Einfühlungsvermögen, Fähigkeit zu Perspektivenwechsel

Bemerkungen: _____

Interesse an fremden Kulturen

Bemerkungen: _____

Aufgeschlossenheit gegenüber fremdartigen Denk- und Verhaltensweisen

Bemerkungen: _____

Inter- und multikulturelle Lernbereitschaft, Frustrationstoleranz

Bemerkungen: _____

Interesse an multikultureller Zusammenarbeit

Bemerkungen: _____

Bereitschaft zu Integration und Anpassung

Bemerkungen: _____

Fähigkeit zur flexiblen Handhabung von Kommunikation

Bemerkungen: _____



Kontaktfreudigkeit, Kontaktinitiative, Offenheit

Bemerkungen: _____

Konflikt-Toleranz

Bemerkungen: _____

Fähigkeit zur flexiblen Anwendung unterschiedlicher Konfliktstrategien

Bemerkungen: _____

Bereitschaft zur Aufgabe kulturgebundener Aktivitäten (auch Freizeit)

Bemerkungen: _____



Fähigkeit, in Unsicherheit und Ungewissheit zu effektiv agieren

Bemerkungen: _____

hohe / geringe Offenheit gegenüber Veränderung

Bemerkungen: _____

.....

Bemerkungen: _____

.....

Bemerkungen: _____

3. Kulturspezifische Persönlichkeits-Merkmale

Persönlichkeits-Merkmale eines Kandidaten, die in dem einen Kulturkreis von großem Vorteil sind, können an anderem Ort zu Erschwernissen führen. Auf der Basis einer genauen Analyse der jeweiligen Zielkultur sind kulturspezifische Anforderungsprofile zu erstellen, nach denen eine passgenaue Selektion der Bewerber erfolgen kann. Einen Ausgangspunkt für die Analyse der Zielkultur können die so genannten "Big Five" der Persönlichkeits-Psychologie bilden. Diese Merkmale sind im Hinblick auf die Zielkultur zu prüfen, zu streichen und zu ergänzen. Literatur-Tipp: P. J. Howard, J. M. Howard: Führen mit dem Big-Five-Persönlichkeitsmodell. Campus Verlag 2002, ISBN: 359337076X.

Neurotizismus

Diese Dimension zeigt Unterschiede in der emotionalen Stabilität und der emotionalen Labilität (Neurotizismus) auf. Menschen mit hohem Neurotizismus sind leicht aus dem Gleichgewicht zu bringen, sind sorgenvoll und reagieren häufig erschüttert, betroffen, beschämt, unsicher, verlegen, ängstlich und traurig. Emotional stabile Menschen reagieren selten auf diese Weisen, empfinden sich selbst als ruhig, ausgeglichen und sorgenfrei. Sie geraten selten aus der Ruhe.

Bemerkungen: _____

Extraversion

Extraversion ist eine Persönlichkeits-Dimension, die insbesondere interpersonelles Verhalten beschreibt. Extravertierte sind gesellig, selbstsicher, aktiv, gesprächig, energisch, heiter und optimistisch. Sie mögen Menschen, fühlen sich in Gruppen und bei gesellschaftlichen Anlässen besonders wohl, lieben Aufregungen und neigen zu einem heiteren Naturell. Das Hauptcharakteristikum der Introvertierten hingegen ist der Wunsch, möglichst alleine zu sein. Sie sind eher zurückhaltend, leiden aber nicht notwendigerweise unter sozialer Ängstlichkeit.

Bemerkungen: _____



Offenheit für Erfahrungen

Diese Dimension erfasst die Bereitschaft zu neuen Erfahrungen und Eindrücken. Personen mit hoher Offenheit für Erfahrungen sind wissbegierig, phantasievoll, experimentierfreudig und künstlerisch interessiert. Sie hinterfragen bestehende Normen kritisch und gehen auf andersartige Wertvorstellungen ein. Sie verhalten sich häufig unkonventionell und lieben Abwechslung. Personen mit niedriger Ausprägung dieser Persönlichkeitsdimension neigen zu konventionellem Verhalten und zu konservativen Einstellungen, ziehen dem Neuen Bekanntes und Bewährtes vor.

Bemerkungen: _____

Verträglichkeit

Das zentrale Merkmal von Menschen mit hoher Verträglichkeit ist Altruismus. Sie begegnen anderen mit Verständnis, Wohlwollen, Mitgefühl und Hilfsbereitschaft. Sie neigen zu zwischenmenschlichem Vertrauen, zur Kooperativität, zur Nachgiebigkeit und haben ein starkes Harmoniebedürfnis. Personen mit niedriger Verträglichkeit sind eher antagonistisch, egozentrisch und misstrauisch gegenüber den Absichten anderer Menschen. Sie verhalten sich eher kompetitiv.

Bemerkungen: _____



Gewissenhaftigkeit

Menschen mit hoher Gewissenhaftigkeit sind zielstrebig, ehrgeizig, fleißig, ausdauernd, willensstark, diszipliniert, zuverlässig, pünktlich und ordentlich. Sie haben ein hohes Anspruchsniveau und neigen zu Arbeitssucht. Personen mit niedriger Gewissenhaftigkeit sind eher nachlässig, gleichgültig, unbeständig und verfolgen ihre Ziele mit geringerem Engagement.

Bemerkungen: _____

.....

Bemerkungen: _____

Bei dieser Checkliste handelt es sich lediglich um Gedankenanstöße für die Selektion von Bewerbern für inter- und multikulturelle Einsätze, die für jeden Fall möglichst nach entsprechender Beratung angepasst werden müssen. Jedwede Verwendung dieses Textes geschieht auf eigenes Risiko und unter jeglichem Haftungsausschluss der I.O. BUSINESS.

Bitte kontaktieren Sie uns umgehend, wenn Sie sich über Fragen im Bereich der Internationalisierungsstrategie oder Bewerberselektion für inter- und multikulturelle Einsätze mit einem unserer Consultants austauschen möchten.

I.O. BUSINESS – Leistungen:

- Management- und Strategieberatung
- Analyse der vorhandenen Instrumente und Systeme
- Entwicklungs- und Implementierungsunterstützung
- Umsetzungs- und Anwendungsbegleitung

© I.O. BUSINESS – Engelsstrasse 6 (Villa Engels), D-42283 Wuppertal - +49 (0)202 277 5000 – www.io-b.de
Alle enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Kopieren oder Nachdruck verboten; Ausnahmen nur mit ausdrücklicher Genehmigung. Das Zitieren von Auszügen kann nur gestattet werden, wenn I.O. BUSINESS® als Quelle genannt wird.



Beurteilungs- / Auswertungsbogen für Inter- und Multikulturelle Einsätze

1. Fachliche Kompetenzen

Beherrschung der Aufgaben des Arbeitsgebietes

Beurteilung: _____

_____ Punkte: _____ x Gewichtung = _____

Beherrschung der erforderlichen Fremdsprache(n)

Beurteilung: _____

_____ Punkte: _____ x Gewichtung = _____

.....

Beurteilung: _____

_____ Punkte: _____ x Gewichtung = _____

2. Persönliche Kompetenzen

Sensibilität für verdeckte Kommunikations- und Verhaltenssignale

Beurteilung: _____

_____ Punkte: _____ x Gewichtung = _____

Einfühlungsvermögen, Fähigkeit zu Perspektivenwechsel

Beurteilung: _____

_____ Punkte: _____ x Gewichtung = _____

Interesse an fremden Kulturen

Beurteilung: _____

_____ Punkte: _____ x Gewichtung = _____

Aufgeschlossenheit gegenüber fremdartigen Denk- und Verhaltensweisen

Beurteilung: _____

_____ Punkte: _____ x Gewichtung = _____

Inter- und multikulturelle Lernbereitschaft, Frustrationstoleranz

Beurteilung: _____

_____ Punkte: _____ x Gewichtung = _____

Interesse an multikultureller Zusammenarbeit

Beurteilung: _____

_____ Punkte: _____ x Gewichtung = _____

Bereitschaft zu Integration und Anpassung

Beurteilung: _____

_____ Punkte: _____ x Gewichtung = _____

Fähigkeit zur flexiblen Handhabung von Kommunikation

Beurteilung: _____

_____ Punkte: _____ x Gewichtung = _____

Kontaktfreudigkeit, Kontaktinitiative, Offenheit

Beurteilung: _____

_____ Punkte: _____ x Gewichtung = _____

Konflikt-Toleranz

Beurteilung: _____

_____ Punkte: _____ x Gewichtung = _____

Fähigkeit zur flexiblen Anwendung unterschiedlicher Konfliktstrategien

Beurteilung: _____

_____ Punkte: _____ x Gewichtung = _____

Bereitschaft zur Aufgabe kulturgebundener Aktivitäten (auch Freizeit)

Beurteilung: _____

_____ Punkte: _____ x Gewichtung = _____

Fähigkeit, in Unsicherheit und Ungewissheit zu effektiv agieren

Beurteilung: _____

_____ Punkte: _____ x Gewichtung = _____

hohe / geringe Offenheit gegenüber Veränderung

Beurteilung: _____

_____ Punkte: _____ x Gewichtung = _____



.....

Beurteilung: _____

_____ Punkte: _____ x Gewichtung = _____

.....

Beurteilung: _____

_____ Punkte: _____ x Gewichtung = _____

3. Kulturspezifische Persönlichkeits-Merkmale

Neurotizismus

Beurteilung: _____

_____ Punkte: _____ x Gewichtung = _____

Extraversion

Beurteilung: _____

_____ Punkte: _____ x Gewichtung = _____

Offenheit für Erfahrungen

Beurteilung: _____

_____ Punkte: _____ x Gewichtung = _____

Verträglichkeit

Beurteilung: _____

_____ Punkte: _____ x Gewichtung = _____

Gewissenhaftigkeit

Beurteilung: _____

_____ Punkte: _____ x Gewichtung = _____

.....

Beurteilung: _____

_____ Punkte: _____ x Gewichtung = _____

Bei diesem Beurteilungs- / Auswertungsbogen für Inter- und Multikulturelle Einsätze handelt es sich lediglich um Gedankenanstöße für die Selektion von Bewerbern, die für jeden Fall möglichst nach entsprechender Beratung angepasst werden müssen. Jedwede Verwendung dieses Textes geschieht auf eigenes Risiko und unter jeglichem Haftungsausschluss der I.O. BUSINESS.

© I.O. BUSINESS – Engelsstrasse 6 (Villa Engels), D-42283 Wuppertal - +49 (0)202 277 5000 – www.io-b.de
Alle enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Kopieren oder Nachdruck verboten; Ausnahmen nur mit ausdrücklicher Genehmigung. Das Zitieren von Auszügen kann nur gestattet werden, wenn I.O. BUSINESS® als Quelle genannt wird.