

„Sowohl bei der Personalrekrutierung als auch der Personalauswahl sind länderspezifische Besonderheiten zu berücksichtigen“

Der größte Fehler, den sich Personaler beim internationalen Recruiting leisten können, ist das stumpfe Übertragen von Rekrutierungs-Abläufen in Deutschland auf die Mitarbeitersuche im Ausland. Professor Diana Krause von der Alpen-Adria-Universität gibt Tipps zur internationalen Personalauswahl.



Professor Dr. Diana E. Krause, Inhaberin der Professur für Organisations-, Personal- und Managemententwicklung an der Alpen-Adria-Universität, Klagenfurt

Personalwirtschaft: Frau Professor Krause, kann ich als Personalverantwortlicher meine vorhandenen Systeme und Abläufe für die Rekrutierung in Deutschland eins zu eins auf die Mitarbeitersuche im Ausland übertragen?

Diana Krause: Nein, in keinsten Weise. Sowohl bei der Personalrekrutierung als auch der Personalauswahl sind länderspezifische Besonderheiten zu berücksichtigen. Die Arbeitsmarktsituation, aber auch arbeitsrechtliche, ökonomische und kulturelle Rahmenbedingungen variieren von Land zu Land und sollten daher von Personalern entsprechend beachtet werden.

Ein sensibler Punkt bei der Rekrutierung ist die Auswahl der zum Unternehmen passenden Mitarbeiter.

Das stimmt. Passung beziehungsweise Eignung ist ja definiert als Entsprechung der Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse der Person zu den Anforderungen der Arbeitstätigkeit. Darüber hinaus ist es wichtig, dass die Arbeitstätigkeit auch die Interessen und Werte der Person reflektiert und darüber hinaus Entwicklungsmöglichkeiten bietet.

Was sollten Unternehmen bei der Konstruktion eines Auswahlverfahrens für ausländische Bewerber beachten?

Im Rahmen der internationalen Personalauswahl kann man sich an einem einfachen Ablaufschema orientieren, dass die vier Phasen Identifikation, Konstruktion,

Implementierung und Folgemaßnahmen beinhaltet. In der Identifikationsphase geht es darum, die rechtlichen, ökonomischen, kulturellen und qualifikationsbezogenen Rahmenbedingungen des jeweiligen Ziellandes zu bestimmen. Die Identifikation schließt ferner ein, das technologische Niveau des Landes zu diagnostizieren und den Grad festzustellen, mit dem HR-Experten im jeweiligen Land bereits mit einzelnen Modulen des Personalauswahlsystems vertraut sind. Dies ist entscheidend, um mögliche Qualifizierungsmaßnahmen und damit Zusatzkosten bereits frühzeitig abschätzen zu können. Schließlich geht man in die Konstruktionsphase über, wobei eine Tätigkeitsanalyse unerlässlich ist, die in eine Anforderungsanalyse mündet. Dabei ist es empfehlenswert, gemeinsame Anforderungsdimensionen in verschiedenen Ländern zu Grunde zu legen, aber Raum zu lassen für lokale Adaptationen. Es ist notwendig, eine Balance aus Landeskulturspezifisch versus Landeskulturunabhängigkeit zu realisieren. Nach der Durchführung der Anforderungsanalyse und der Prüfung der Machbarkeit und der Validität einzelner Verfahren der Personalauswahl ist eine Auswahl der daraus resultierenden Module beziehungsweise Einzelkomponenten des Personalauswahlsystems herbeizuführen. Dabei zeigt sich, dass der heutige Einsatz von Personalauswahlverfahren weltweit keineswegs konsistent mit wissenschaftlichen Erkenntnissen zur Validität dieser Verfahren ist. Als besonders gut können strukturierte sowie

situative Interviews, Arbeitsproben, kognitive Fähigkeitstests sowie Integrity Tests und Assessment Center genannt werden. Von wesentlicher Bedeutung ist für die Phase der Konstruktion, dass landeskulturspezifische Adaptionen einzelner Bestandteile des Personalauswahlsystems vorgenommen werden und nicht etwa vorhandene Module eins zu eins in ein anderes Land transferiert werden.

Die Implementierungsphase dient schließlich der Umsetzung des Personalauswahlsystems vor Ort. Sofern die frühere Diagnose ergeben hat, dass lokale HR-Mitarbeiter mit einzelnen Bausteinen des Systems noch nicht hinreichend vertraut sind, sind entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen durchzuführen. Ein wesentlicher Positivprädiktor für die Implementierung des Systems ist die kontinuierliche landesübergreifende Kommunikation der Einzelelemente des Auswahlsystems.

In der Nachbereitungsphase sollten alle Komponenten des Auswahlsystems einer eingehenden Evaluation unterzogen werden. Mit Blick auf die Reaktion der Bewerber sind Maßnahmen durchzuführen, die die Akzeptanz und Fairness des Auswahlsystems erhöhen. Schließlich sollten die Bausteine des Auswahlsystems in die lokale Personalpolitik eingebettet werden, um die Passung des Systems mit bereits lokal vorhandenen HR-Instrumenten sicherzustellen.

Persönlichkeits- und Eignungstests werden in Deutschland eher kritisch betrachtet. Gibt es diese Vorbehalte auch in anderen Ländern?

Das ist in der Tat der Fall. Persönlichkeitstest und andere Testverfahren sind bei Personalern in Deutschland unpopulär und das ist ein Problem, denn sie haben eine vergleichsweise hohe Vorhersagekraft für den zukünftigen Berufserfolg. Deutschland belegt im internationalen Vergleich Platz 18 von 20 Rangplätzen in der Anwendung von kognitiven Fähigkeitstest. Auch in Italien, Japan und den USA werden bestimmte Testverfahren selten zur Personalauswahl eingesetzt. In den USA werden sie lediglich als Screening der Kandidaten genutzt. Der seltene Einsatz von Testverfahren resultiert in Deutschland, aber auch in anderen Ländern aus Akzeptanzbarrieren und reflektiert meiner Meinung nach Idiosynkrasien. Aus ideologischen Gründen vertreten Personalverantwortliche in Deutschland häufig die Auffassung, durch den Einsatz von Testverfahren würden Eignungsunterschiede im Sinne unveränderbarer Eigenschaften festgeschrieben

und daher soziale Ungleichheiten in den beruflichen Chancen der Kandidaten reproduziert. Insbesondere im Zuge der Anlage-Umwelt-Debatte in den 60er Jahren wird es verständlich, dass Tests von Personalern in Deutschland lange als repressiv angesehen wurden – ein Umstand, unter dem die heutige Personalauswahlpraxis noch immer leidet. Diese Vorbehalte gibt es nicht überall. So ist es bekannt, dass Persönlichkeitstest in manchen Ländern, nämlich Singapur, Belgien, Südafrika, Frankreich und Spanien häufig im Rahmen der Personalauswahl eingesetzt werden.

Sollte ein Einstellungsinterview mit einem Bewerber aus Indien anders ablaufen als ein Einstellungsinterview beispielsweise mit einem Italiener?

Selbstverständlich ist natürlich die Sprache zu berücksichtigen, die jeweils unterschiedliche Bedeutung non-verbaler Signale des Bewerbers und die Heimatkultur. Dabei ist jedoch darauf hinzuweisen, dass ganz unabhängig von der Herkunft oder dem Zielland das Interview stets in strukturierter Weise geführt werden sollte. Hier kann man auch überlegen, das multimodale Interview nach Heinz Schuler einzusetzen.

Das Interview führte Elke Schwuchow.