

Personalauswahl – ein interkultureller Vergleich

Anna PECK

*Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. (ifaa)
Uerdinger Str. 56, D-40474 Düsseldorf*

Kurzfassung: Obwohl International Human Resource Management an Bedeutung zunimmt, wird der interkulturellen Personalauswahl bisher wenig Beachtung geschenkt. Die Intention dieses Projektes besteht darin, zu untersuchen, wie sich Personalauswahl weltweit unterscheidet, um Implikationen für Personalentscheider und Bewerber abzuleiten. Es werden fünf Länder ausgewählt, um zu untersuchen, ob sich die Art und Weise unterscheidet, in der bestimmte Kompetenzen im Personalauswahlprozess gemessen werden und um Unterschiede bei der Bewertung der Wichtigkeit des Vorhandenseins dieser Kompetenzen sowie die Häufigkeit der Messung zu evaluieren. Hierzu werden Interviews mit Personalentscheidern geführt. Die Ergebnisse zeigen, in Personalauswahlprozessen bestehen kulturell bedingte Unterschiede.

Schlüsselwörter: interkulturelle Personalauswahl, Human Resource Management (HRM), Recruiting, Kompetenzmessung

1. Einleitung

Im Zuge der Globalisierung gewinnt International Human Resource Management (IHRM) innerhalb der personalwirtschaftlichen Disziplinen zunehmend an Bedeutung und Interesse (Shen 2011). Der interkulturellen Personalauswahl als Teildisziplin des IHRM hingegen ist bisher wenig Beachtung geschenkt worden. Dabei erfordert die Auswahl von Personal in einem interkulturellen Kontext ein besonderes Wissen der Personalverantwortlichen, um objektive Entscheidungen treffen zu können und nicht etwa Wahrnehmungsverzerrungen wie dem Halo-Effekt zu erliegen (Choon-Hwa et al. 2006).

Die Intention dieser Studie besteht darin, zu untersuchen, wie sich Personalauswahl weltweit unterscheidet, um Implikationen insbesondere für Personalentscheider, aber auch für Jobsuchende bzw. Bewerber abzuleiten. Dabei besteht das Ziel darin, eine möglichst hohe Passung zwischen Bewerber und Job zu erreichen. Exemplarisch werden mit Brasilien, China, Deutschland, Russland und den USA fünf Länder ausgewählt, um der Frage nachzugehen, ob sich die Art und Weise unterscheiden, wie bestimmte Management-Kompetenzen im Personalauswahlprozess gemessen werden, und um Unterschiede bei der Bewertung der Wichtigkeit des Vorhandenseins dieser Kompetenzen sowie die Häufigkeit der Messung zu evaluieren. Darüber hinaus soll der Frage nachgegangen werden, welche zusätzlichen Kompetenzen als wichtig erachtet werden und auf welche Faktoren im Bewerbungsprozess Wert gelegt wird. Die zu untersuchenden Kompetenzen sind Innovationsfähigkeit, Durchsetzungsvermögen, Teamorientierung und strategisches Denken.

Die Haupthypothese lautet:

1) Personalentscheider in Brasilien, China, Deutschland, Russland und den USA wenden unterschiedliche Verfahren der Personalauswahl an um das Vorhandensein der Kompetenzen Innovationsfähigkeit, Durchsetzungsvermögen, Teamorientierung und strategisches Denken zu evaluieren.

Die Nebenhypothesen lauten:

- 1) Es existieren Unterschiede bei der Einschätzung der Wichtigkeit des Vorhandenseins dieser Kompetenzen.
- 2) Es existieren Unterschiede bei der Häufigkeit der Messung der o. g. Kompetenzen.
- 3) Es werden unterschiedliche Kompetenzen zusätzlich als wichtig erachtet.
- 4) Es wird auf unterschiedliche Faktoren im Personalauswahlprozess Wert gelegt.

2. Theoretischer Hintergrund

2.1 Hofstedes Kulturdimensionen

Einer der Pioniere in der Forschung zu interkulturellen Wertvorstellungen ist der niederländische Sozialpsychologe Geert Hofstede. In den 1960-/1970-er Jahre befragte er 110.000 IBM-Mitarbeiter weltweit (van Oudenhoven 2002). Hofstede untersuchte die Wertvorstellungen der Teilnehmer. Als Ergebnis Hofstedes' Forschung stellen sich fünf Kulturdimensionen dar, anhand derer sich Länder unterscheiden und beschreiben lassen.

Tabelle 1: Hofstedes Kulturdimensionen (Oudenhoven van 2002).

Dimension	Beschreibung	Beispiel-Länder
Machtdistanz	In Ländern mit hoher Machtdistanz wird akzeptiert und erwartet, dass Macht ungleich verteilt ist. In Ländern mit niedriger Machtdistanz gibt es eine gleichmäßigere Verteilung von Macht.	Hoch: China, Brasilien, Frankreich Niedrig: Schweden, Deutschland
Kollektivismus vs. Individualismus	Individualistische Länder betonen persönlichen Erfolg und individuelle Rechte. Kollektivistische Länder schätzen Gruppenzugehörigkeit, Gemeinschaften und Großfamilien. Diese Dimension bezieht sich nicht auf Politik.	Kollektivismus: China, Thailand Individualismus: USA, Australien
Maskulinität vs. Feminität	Maskuline Länder kennzeichnen sich durch Wettbewerb, Selbstbewusstsein, Materialismus und Macht. Feminine Länder hingegen schätzen soziale Beziehungen zu Anderen oder Lebensqualität.	Maskulinität: Japan, China, Deutschland Feminität: Schweden, Niederlande
Unsicherheitsvermeidung	Diese Dimension bezieht sich auf das Maß in dem versucht wird Unsicherheit zu vermeiden, hinsichtlich Planung, Gesetzen und Regulierungen.	Hoch: Japan, Argentinien, Frankreich Niedrig: Schweden, China
kurz- vs. langfristige Orientierung	Diese Dimension beschreibt die Orientierung hinsichtlich eines Zeithorizonts.	Kurzfristig: Schweden, USA, Deutschland Langfristig: China, Japan

Hofstede's sehr umfassende Untersuchung ist auch heute noch einer der Meilensteine in der interkulturellen Forschung. Allerdings gibt es auch einige Kritikpunkte (Weber et al. 2001), bspw. dass Hofstede Länder untersuchte, die allerdings oft aus mehreren politischen und kulturellen Einheiten bestehen, z. B. Mazedonien oder Kroatien. Außerdem wurde die Untersuchung mit Mitarbeitern eines Unternehmens durchgeführt, was die Generalisierbarkeit einschränkt. Da die Studie in den 1960-/1970-er Jahren durchgeführt wurde, ist es möglich, dass sich die Wertvorstellungen im Laufe der Jahrzehnte verändert haben.

2.2 GLOBE-Studie

Ein weiteres Großprojekt "Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness" (GLOBE) erforscht Führung im interkulturellen Zusammenhang (House et al. 2004). Hierzu wurden in 58 Ländern 17.300 Führungskräfte des mittleren Managements in über 950 Unternehmen und drei Industriezweigen befragt. GLOBE beschreibt Kulturen anhand von neun Dimensionen. Fünf der Dimensionen gehen auf die Arbeit von Hofstede zurück, die restlichen vier basieren auf weiteren Studien. Die untersuchten Nationen lassen sich im Ergebnis in Kulturcluster unterteilen, die sich anhand von Normen, Wertvorstellungen und Glaubensrichtungen unterscheiden.

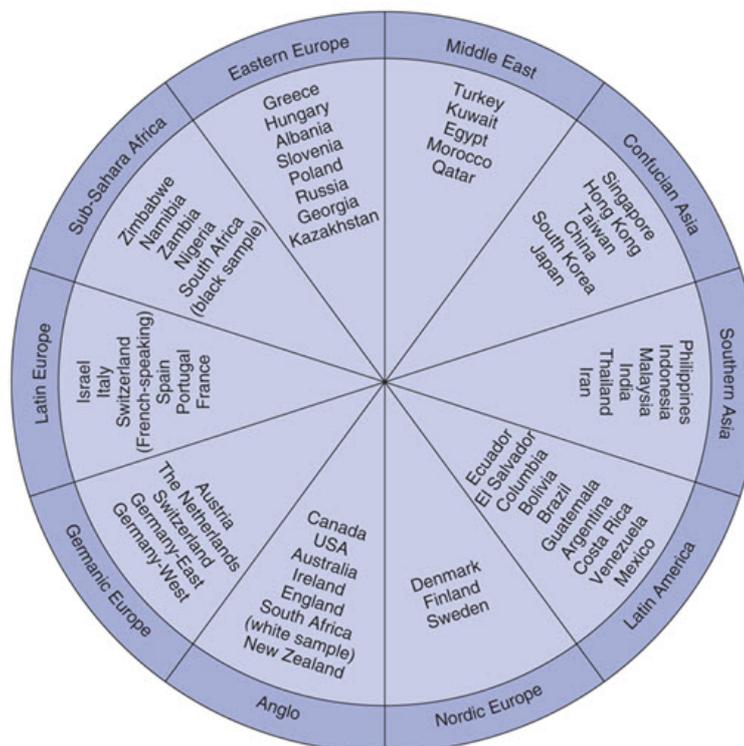


Abbildung 1: Neun Kulturcluster nach GLOBE (House et al. 2004).

Sowohl die Untersuchung von Hofstede als auch GLOBE liefern einen wichtigen Beitrag zum Verständnis kultureller Gemeinsamkeiten und Unterschiede. Diese Erkenntnisse lassen sich auch auf das Arbeitsumfeld übertragen und sind für die Zusammenarbeit von multinationalen Teams bedeutsam.

Trotz der Bedeutung des internationalen Human Resource Managements ist die interkulturelle Personalauswahl ein bisher kaum erforschter Bereich, zu dessen Untersuchung diese Studie beitragen soll.

3. Methode

Es werden 34 halbstrukturierte Interviews mit Personalentscheidern in Brasilien, China, Deutschland, Russland und den USA per Telefon und Skype in deutscher und englischer Sprache geführt. Die Studienteilnehmer werden über die Business-Netzwerke LinkedIn und Xing gewonnen. Der Interviewleitfaden umfasst 20 Fragen: generelle Fragen zum Interview-Partner, für wie wichtig die Kompetenzen Innovationsfähigkeit, Durchsetzungsvermögen, Teamorientierung und strategisches Denken erachtet werden, auf welche Art und wie häufig diese gemessen werden, welche weiteren Kompetenzen für Management-/Führungspositionen als wichtig erachtet werden und auf welche Faktoren im Personalauswahlprozess Wert gelegt wird. Ein Interview dauert 30 bis 40 Minuten.

Zur Analyse der erhobenen Daten wird der Kruskal-Wallis-Test mit dem Statistical Package for Social Sciences (SPSS) Version 20, als nicht-parametrische Alternative zur Varianz-Analyse durchgeführt (Voß 2004), da dieser auch für kleine Stichproben geeignet ist. Im nächsten Schritt folgt der Mann-Whitney-Test (Broffitt 1991). Durch paarweise Vergleiche kann bestimmt werden, zwischen welchen Ländern Unterschiede liegen.

4. Ergebnisse

Die Ergebnisse der statistischen Analyse zeigen, dass signifikante Unterschiede zwischen den Antworten der befragten Personalentscheider aus den Ländern Brasilien, China, Deutschland, Russland und den USA bestehen.

Haupthypothese 1): Die Personalentscheider in allen untersuchten Ländern wählen häufig biographieorientierte Verfahren, um das Vorhandensein von Kompetenzen beurteilen zu können. Dies geschieht durch Fragen nach in der Vergangenheit gezeigtem Verhalten und nach erreichten Erfolgen, durch kompetenzorientierte Fragen, die STAR-Methode und das Erfragen von erfolgskritischen Ereignissen. Der simulationsorientierte Ansatz (z. B. Rollenspiele, Arbeitsproben, situative Fragen, Fallstudien, Gruppendiskussionen, Postkorb-Übungen) wird in China, Deutschland und Russland angewandt. In Brasilien, China und Russland werden regelmäßig ‚Referenz-Checks‘ durchgeführt. In den USA sind stressauslösende Fragen üblich, um Rückschlüsse auf das Vorhandensein bestimmter Kompetenzen ziehen zu können.

Nebenhypothese 1): Es bestehen signifikante Unterschiede bei der Einschätzung der Wichtigkeit des Vorhandenseins der Kompetenzen Durchsetzungsvermögen und Innovationsfähigkeit. Die Kompetenz Durchsetzungsvermögen wird in China signifikant als weniger wichtig bewertet als in Brasilien und Deutschland. Die Kompetenz Innovationsfähigkeit wird in China ebenfalls signifikant weniger wichtig bewertet als in den anderen vier untersuchten Ländern. Teamorientierung wird in Brasilien und den USA signifikant wichtiger bewertet als in Russland.

Nebenhypothese 2): Es existieren signifikante Unterschiede bei der Häufigkeit der Messung der o. g. Kompetenzen. Innovationsfähigkeit wird in China signifikant als

weniger wichtig bewertet und auch signifikant seltener in Personalauswahlprozessen bewertet als in den anderen untersuchten Ländern.

Die Kompetenz Teamorientierung wird in Brasilien, Deutschland und den USA signifikant häufiger erhoben oder erfasst als in Russland, wo diese Kompetenz auch als weniger wichtig bewertet wird.

Nebenhypothese 3): Die Personalentscheider aus Brasilien, China, Deutschland und den USA nennen Führungskompetenzen, wie beispielsweise die Mitarbeitermotivation, Richtungsweisung, Überzeugungskraft, Kooperationsfähigkeit und Empathie als wichtige Kompetenzen für Management- und Führungspositionen. Die russischen Personalentscheider erachten hingegen Fachwissen, eine unternehmerische Einstellung, Kundenorientierung und Internationalität als erfolgskritische Kompetenzen. Die Fähigkeit, auch unter hohem Druck gute Arbeitsergebnisse hervorzubringen, wird von Personalentscheidern in China, Russland und Brasilien als wichtig bezeichnet.

Nebenhypothese 4): In Brasilien sind die Personalentscheider auch an persönlichen Informationen des Kandidaten interessiert, wie z. B. Familienverhältnisse oder Hobbies. In China wird Wert auf eine angenehme Atmosphäre und einen guten Kontakt zum Kandidaten im Personalauswahlverfahren gelegt.

5. Diskussion

5.1 Bedeutung der Ergebnisse

Diese Untersuchung stellt einen Beitrag zum Feld der noch relativ unerforschten interkulturellen Personalauswahl dar. Die Ergebnisse zeigen teils signifikante Unterschiede in den Antworten der befragten Personalentscheider aus den fünf Ländern. Dies führt zu der Vermutung, dass kulturelle Besonderheiten sich in der Art und Weise, wie Personalauswahl stattfindet oder welche Schwerpunkte gelegt werden, widerspiegeln.

Die Personalentscheider in Brasilien und in China legen bei der Personalauswahl auch einen Fokus auf die Rahmenbedingungen und stellen den Bewerbern persönliche Fragen. Der simulationsbasierte Ansatz ist in den untersuchten Ländern am weitesten in Deutschland verbreitet, um das Vorhandensein von Kompetenzen einschätzen zu können. In Brasilien, China und Russland sollten Bewerber damit rechnen, dass ihre Angaben überprüft und Referenz-Checks durchgeführt werden. In den USA wenden die Personalentscheider Stress auslösende Fragen an.

Diese Ergebnisse können hilfreich sein für die Personalentscheider, die Bewerber aus einem anderen Kulturraum interviewen, sie besser zu verstehen und ihre Erwartungen zu kennen. Auch aus Bewerbersicht empfiehlt es sich über kulturelle Besonderheiten informiert zu sein, die sich in einem Personalauswahlprozess äußern können.

5.2 Methodenkritik und Empfehlung für weitere Untersuchungen

Insgesamt wurden 34 Personalentscheider befragt, fünf bis neun pro Land. Diese Stichprobe ist zu klein um verallgemeinerbare Aussagen zu erlauben (Boyce & Neale 2006). In zukünftigen Untersuchungen zur interkulturellen Personalauswahl wäre eine

größere Stichprobe notwendig um generalisierbare Ergebnisse erzielen zu können, auch ließen sich weitere Länder in die Betrachtung mit einschließen.

Um eine vollständige Sicht auf Personalauswahlprozesse zu erhalten, wäre es erforderlich zusätzlich zu den Personalentscheidern auch Bewerber zu interviewen, um ihre Erfahrungen ebenfalls in die Bewertung kultureller Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu integrieren.

Die interviewten Personalentscheider wurden, mit Ausnahme der Deutschen, für die Befragung über das internationale Businessnetzwerk LinkedIn gewonnen. Mit weltweit über 300 Millionen registrierten Nutzern in 2014 (LinkedIn 2014) ist LinkedIn eine ideale Plattform um internationale Teilnehmer für eine Studie zu gewinnen. Die Teilnehmer dieser Untersuchung sprechen Englisch, arbeiten teilweise in multinationalen Konzernen und verfügen größtenteils über Auslandserfahrung. Aufgrund der Art der Stichprobenerhebung, die eine Verzerrung in Richtung einer stark international geprägten Grundgesamtheit aufweist, wäre in einer Folgestudie eine Anwendung auf Teilnehmer, die überwiegend national sozialisiert sind sinnvoll.

6. Literaturverzeichnis

- Boyce C & Neale P (2006) Conducting in-depth interviews: a guide for designing and conducting in-depth interviews for evaluation input. Pathfinder International.
- Broffitt JD (1991) Nonparametric classification. In: Krishnaiah PR & Kanal LN (Hrsg.) Handbook of Statistics 2, 3rd Edition, Volume II. Amsterdam: North-Holland, 139-167.
- Choon-Hwa L, Winter R, & Chan CA (2006) Cross-Cultural Interviewing in the Hiring Process: Challenges and Strategies. Career Development Quarterly 54(3):265-268.
- House RJ, Hanges PJ, Javidan M, Dorfman PW & Gupta V (2004) Culture leadership, and organizations – the GLOBE study of 62 societies. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- LinkedIn (2014) Anzahl der Mitglieder von LinkedIn vom 1. Quartal 2009 bis 3. Quartal 2014. Accessed December 07, 2014 <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/198224/umfrage/anzahl-der-mitglieder-von-linkedin-quartalszahlen/>
- Oudenhoven JP van (2002) Cross-culturele psychologie. Bussum, Niederlande: Coutinho.
- Shen J (2011) Developing the concept of socially responsible international human resource management. International Journal of Human Resource Management 22(6):1351-1363.
- Voß W (2004) Taschenbuch der Statistik. München: Fachbuchverlag Leipzig.
- Weber W, Festing M, Dowling PJ & Schuler RS (2001) Internationales Personalmanagement. Paderborn: Gabler.

Danksagung: Ein ganz besonderer Dank gilt Herrn Tim Riedel (interpool Personal GmbH, Berlin) für die konstruktive Zusammenarbeit.