Auftakt Seite 1
Internationales Personalmanagement

Nachgefragt Seite 2/3
Internationale Personalauswahl unter Bezug auf Employer Branding und internationale Rekrutierung

Plattform Seite 6/7
Personal gezielt einsetzen: Internationales Karrieremanagement

Kultur & Kommunikation
- Internationale Potential- und Leistungsbeurteilung Seite 4/5
- Interkulturelle Assessment Center Seite 8/9
- Talentmanagement Seite 10

Termine Seite 12
Interkulturelle Konferenzen und Seminare im Überblick

Lesenswertes Seite 12
… aus der Bücherecke

PLATTFORM

Das Magazin für interkulturelle Wirtschaft

Internationales Personalmanagement – Die Richtigen an der richtigen Stelle

Wenn heutzutage von der erfolgreichen, zukunftsfähigen Ausrichtung von Unternehmen die Rede ist, fallen zugleich auch immer „Globalisierung“ und „Internationalisierung“ als relevante Schlagworte, die sich besonders in Aussagen über die Ausweitung von Märkten und die Anpassung an multikulturelle Kundenzielgruppen wiederfinden. Hinter diesen allseits bekannten Schlagworten stehen für Unternehmen ganz konkrete und große Herausforderungen, die mit grundlegenden Veränderungen und Weiterentwicklungen in vielen Bereichen verbunden sind. Ein Unternehmen, das sich hierbei erfolgreich positionieren will, braucht geeignete Mitarbeiter, um sich diesen Anforderungen langfristig stellen zu können. Der Human Resources Bereich wird daher zu einem zentralen Erfolgsfaktor – internationales Personalmanagement zu einem wichtigen Thema.

Erfolgreiche Unternehmensgestaltung setzt immer bei der richtigen Auswahl der Mitarbeiter und dem richtigen Einsatz von Potentialen an. Doch diese Aufgabe gestaltet sich zunehmend schwieriger. In manchen Branchen wird die Gewinnung von Fachkräften im eigenen Land zu einem ernsten Problem; die internationale Suche nach Mitarbeitern wird unerlässlich. Die Gewinnung von Talenten auf dem internationalen Arbeitsmarkt ist hart umkämpft. Unternehmen machen hierbei neue interkulturelle Erfahrungen und müssen ihren Human-Ressource-Bereich weiterentwickeln. Neben dem Einsatz interkultureller Assessment-Center treten Unternehmen mit einem ausgefeilten Employer Branding auf, um Talente anzuwerben und langfristig an sich zu binden. Damit verbunden ist für international agierende Unternehmen die Weiterentwicklung von beruflichen und interkulturellen Kompetenzen der eigenen Mitarbeiter eine kontinuierliche und langfristig relevante Aufgabe.

» Erfolgreiche Unternehmensgestaltung setzt immer bei der richtigen Auswahl der Mitarbeiter und dem richtigen Einsatz von Potentialen an. «

In dieser Ausgabe der Plattform stellen wir Ihnen Erfolgsfaktoren vor, die im Bereich Personalrekrutierung und -entwicklung auch auf internationaler Ebene wirksam sind; um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken und damit kulturell heterogene Belegschaften, international tätige Mitarbeiter oder Expatriates engagiert und erfolgreich für Ihr Unternehmen arbeiten.

Interview

Nachgefragt

Internationale Personalauswahl unter Bezug auf Employer Branding und internationale Rekrutierung

Robindro Ullah
studierter Wirtschaftsmathematiker und seit 01.Juli 2013 Head of Employer Branding und HR Communication bei der VOITH GmbH.

Im Jahr 2005 startete er als Trainee im Bereich Revenuemanagement bei der DB Fernverkehr AG und integrierte dort drei Jahre später die Nutzung von Social Media in das Personalmarketing. Ende 2009 gründete er den Bereich „ZusatzServices" für den Konzern. Dieser widmet sich überwiegend der Beschäftigungssicherung älterer Mitarbeiter der DB. Ab Anfang 2012 leitete er den Bereich Personalmarketing und Recruiting Süd der Deutschen Bahn.

Herr Ullah wurde mehrfach für seine innovativen Ideen im Bereich Personalmarketing ausgezeichnet. Das Aufwachsen in der bengalischen sowie der deutschen Kultur und eine bilinguale Erziehung haben maßgeblich zu Robindro Ullahs Interesse an interkulturellen Thematiken beigetragen.

Viele Unternehmen arbeiten heute mit den Methoden des Employer Branding (EB), um die positive Wahrnehmung ihrer Marke auch auf ihre Eigenschaft als Arbeitgeber zu übertragen. Inwiefern hat Employer Branding in der internationalen Personalauswahl bei VOITH eine Bedeutung?
Ich arbeite seit kurzem für VOITH, um u.a. eine Employer Brand aufzubauen. Ob der Erfolg, den wir uns hier versprechen, sich bestätigen wird, kann man derzeit noch nicht beantworten. Aus meiner Erfahrung ist allerdings Employer Branding extrem wichtig geworden für die Personalrekrutierung, auch international.

Braucht ein international agierendes Unternehmen eine EB weltweit oder eine speziell für jedes Land, in dem es aktiv ist?
Eine weltweit gültige EB wird natürlich durch die Mitarbeiter der jeweiligen Länder generiert. Je Land werden Mitarbeiter aus verschiedenen Berufs- und Altersgruppen darüber befragt, was VOITH für sie ausmacht. Man kann davon ausgehen, dass sich immer unterschiedliche Aspekte ergeben. Die Kunst ist es, einen gemeinsamen Nenner zu finden, der auf jedes Land kulturell herunter gebrochen werden kann und natürlich letztlich unterschiedlich in die verschiedenen Personalmarketingaktivitäten übersetzt wird. Gut durchdachte Anpassungen verändern aber nicht den Grundgedanken oder die Botschaft, die das Unternehmen generell vermittelt.

Gibt es einen Zeitplan, den man sich bei VOITH hierfür gesetzt hat? In wie vielen Ländern wird VOITH dies durchführen?
VOITH ist in über 50 Ländern, hauptsächlich in Asien, Nord- und Südamerika und Europa, vertreten. Wir werden schätzungsweise eineinhalb Jahre benötigen, um dieses Projekt durchzuführen und in die Umsetzung zu gehen. Auch während der Durchführung sind wiederum kulturelle Unterschiede zu berücksichtigen, da man die Mitarbeiter an diesen Prozess erst heranführen und sie dabei begleiten muss.

Welche Rolle spielen Social Media im Employer Branding bei VOITH?
Social Media ist tatsächlich enorm wichtig im Zusammenhang mit Employer Branding und man muss beides zusammenhängend betrachten. Heutzutage wird die Employer Brand in einem hohen Maße durch die Social Media Aktivitäten der Mitarbeiter in der externen Wahrnehmung geprägt. Eine Employer Brand, die erschaffen und installiert wird, ohne die Mitarbeiter zu befragen bzw. zu beteiligen, kann von Außenstehenden im Internet leicht auf den Prüfstand gestellt werden. Als Unternehmen riskiert man mit einem solchen Vorgehen unter Umständen seine Glaubwürdigkeit im Bewerbermarkt. Das Bild des Unternehmens, wie es von der eigenen Corporate Communication präsentiert wird, steht dem Bild im Social Web direkt gegenüber. Wenn das, was Mitarbeiter über das Unternehmen äußern, nicht mit dem EB übereinstimmt, können Sie von vorne anfangen. Obendrein werden Sie in dem Fall auch nach innen Ihre Glaubwürdigkeit verloren haben.

» Wenn das, was Mitarbeiter über das Unternehmen äußern, nicht mit dem EB übereinstimmt, können Sie von vorne anfangen. «

Wann haben Sie die ersten Erfahrungen gemacht und Wirkung und Nutzen von Social Media erlebt?
In 2007, als ich für die Deutsch Bahn tätig gewesen bin, war ich unter den ersten, die Social Media im Bereich Human Resources zum Thema gemacht haben. 2007 begann es mit einem Versuch auf StudiVZ, 2008 haben wir das

erste Unternehmensprofil auf Twitter erstellt, und 2009 kamen Facebook und YouTube dazu. Viele weitere Plattformen im Internet habe ich im Rahmen meiner Tätigkeit bei der Deutschen Bahn ausprobiert, um Nachwuchsgruppen und Berufserfahrene anzusprechen. Dies ging von Personalmarketing bis hin zur Direktansprache.

Inwieweit werden die Abläufe der Personalgewinnung bei Ihnen international standardisiert (z.B. Anforderungsprofilerstellung, Anzeigenschaltung)? Ist dies überhaupt machbar?
Die Personalgewinnung ist in hohem Maße standardisierbar. Zum Beispiel in den IT gestützten Prozessen. So ist die Verwendung einheitlicher Software sinnvoll, nicht zuletzt aus finanziellen Gründen. Komponente wie Bewerbermanagementsysteme oder Online Bewerbungstools können überwiegend vereinheitlicht werden. Sicherlich wird es immer kleinere Unterschiede geben, die berücksichtigt werden müssen. Teilweise gibt es hier natürlich auch Unterschiede, die von Seiten der Gesetzgeber zu beachten sind. Die Anzeigenschaltung sollte länderspezifisch angepasst werden, ein Standard ist hier, meiner Meinung nach, nicht sinnvoll. Damit meine ich nicht das Aussehen – also das Layout, sondern die Platzierung, die (An-) Sprache und die operative Umsetzung. Auch wenn es sich nach einem Klischee anhört, in vielen Ländern geht man beispielsweise mit Social Media viel offener um als in Deutschland. So etwas muss in der lokalen Umsetzung Berücksichtigung finden.

Sie bestätigen, dass die internationale Personalgewinnung eine unterschiedliche Ansprache erfordert. Welche weiteren Aspekte gibt es international zu berücksichtigen?
Der Prozess wird je nach Land anders ablaufen, allein schon durch unterschiedliche gesetzliche Rahmenbedingungen, wie bereits eben erwähnt. Ein einheitliches Kompetenzmodell halte ich allerdings für wichtig. Wiederum unterschiedlich wird der sogenannte Cultural Fit sich darstellen, der in der heutigen Zeit immer wichtiger wird, insbesondere in den hart umkämpften Märkten.

Haben Sie spezielle Auswahlverfahren für die Besetzung von Arbeitsplätzen im Ausland entwickelt, die sich von denen für inländische Bewerber unterscheiden, z.B. (interkulturelle) Assessment Center?
Da heutzutage in vielen Unternehmen lokal rekrutiert wird, werden Auswahlverfahren meist an die regionalen Bedürfnisse angepasst. Interkulturelle Kompetenz werden Sie dennoch benötigen, solange Sie sich als global agierendes Unternehmen aufstellen und positionieren wollen.

Welche Tipps können Sie anderen Unternehmen mit auf den Weg geben, die ihre Personalauswahl international effektiv gestalten möchten?
Schauen Sie sich an, in welchen Prozessschritten Sie mit dem Bewerber interagieren. Genau diese sollten Sie nicht standardisieren. Meiner Meinung nach können Sie die internationale Personalauswahl umso effektiver gestalten, je mehr die Prozesse, die keine Bewerberinteraktion verlangen, dahinter standardisiert werden. Überall dort, wo der persönliche Kontakt zum Bewerber besteht, ist der Kunde König!

Inwieweit können solche Vorgaben zu interkulturellen Missverständnissen führen?
Solche Corporate Vorgaben müssen Sie selbstverständlich in den Ländern diskutieren. Wie stark ist die Umstellung zum vorherigen Prozess und ist der Corporate Prozess lebbar. Hier können interkulturelle Missverständnisse entstehen, die Sie im Dialog ausräumen müssen. Ja, der Markt der passenden Bewerber wird immer enger. Aber ebenso muss sich HR dem wachsenden Kostendruck stellen und Effizienz beweisen. Diese Effizienz können wir im Unternehmen heben, ohne es dem Bewerber anzulasten.

HINTERGRUND

VOITH ist ein weltweit agierender Technologiekonzern. Innovationskraft, Ingenieurkunst, Zuverlässigkeit und Qualität bestimmen seit der Gründung des Unternehmens im Jahr 1867 ihr Handeln und sind Garanten für den Erfolg. Voith ist heute ein Konzern, der weltweit mehr als 42.000 Mitarbeiter beschäftigt und in rund 50 Ländern – darunter Brasilien, China, Indien und den USA – aktiv ist.

Internationale Potential- und Leistungsbeurteilung

Unternehmen auf der Suche nach geeigneten Talenten

Michael Segert
ist Spezialist für professionelle und Orientierung gebende Unterstützungsleistungen und hat sich als registrierter Berater und zertifizierter Coach (IHK / EASC) dem Deutschen Verband für Bildungs- und Berufsberatung verschrieben.

Seine Beratungsschwerpunkte sind die Potenzialanalysen bei der Studien- und Berufswahl, das Coaching von Führungskräften und das Mentoring von jungen Berufsanfängern. Des Weiteren gibt er als erfahrener Trainer Seminare im Kontext des Selbstmanagements.

Die Suche nach dem richtigen Mitarbeiter und die Gewinnung von Talenten werden für Unternehmen in den letzten Jahren zu einer besonderen Herausforderung. Fachkräftemangel, Schwierigkeiten bei der Personalsuche und Anforderungen komplexer werdender Stellenprofile bewegen Unternehmen dazu, hierbei mit einem viel größeren Aufwand und einer stärker internationalen Ausrichtung vorzugehen. Von entsprechend hoher Relevanz sind neben der Attraktivität von Unternehmen als Arbeitgebermarke auch die Auswahl und die Anwendung geeigneter Instrumente bei der Personalauswahl und -entwicklung.

Die qualifizierte Personalauswahl ist international längst nicht mehr nur eine Frage der Größe eines Betriebes, sondern eine sachbezogene Entscheidung, die z.B. die Streitkräfte bei den Einstellungen von Offiziersanwärtern genauso verwenden wie der Mittelständler, der auf ausländische Märkte expandieren will; oder der Familienbetrieb, der langfristig einen Nachfolger für die Geschäftsführung finden möchte.

Um das passende Personal für das eigene Unternehmen zu finden und die Eignung eines potentiellen neuen Mitarbeiters für eine bestimmte berufliche Tätigkeit zu beurteilen, kommen wissenschaftlich fundierte Verfahren zum Einsatz. Sie können aber auch genutzt werden, um das eigene langjährige Personal auf Stärken und Schwächen zu prüfen und so die Personalentwicklung auf eine solide Grundlage zu stellen. Die fachlichen und sozialen Kompetenzen der Mitarbeiter können erfasst, ihre Karrieremotivation und das Entwicklungspotential im Sinne des Unternehmens ausgelotet sowie Fördermaßnahmen geplant werden.

Bei zunehmender Personalknappheit in bestimmten Branchen gewinnt zudem der Kampf um die Besten auf dem Arbeitsmarkt an Bedeutung. Die Konkurrenz auf dem Weltmarkt ist größer geworden; bestehen kann also nur, wer das richtige Personal einstellt und es hält – Menschen, die den Anforderungen heute genügen und flexibel genug sind, sich auf rasch ändernde, zum Teil komplizierte Bedingungen von morgen und übermorgen einzustellen. Es wird zu einem beachtlichen Wettbewerbsvorteil, den passenden Mitarbeiter an der richtigen Stelle zu haben. Personalentscheidungen sind für Unternehmen daher mit Risiken verbunden.

» Menschen mit ihren Ideen, ihrem Engagement und ihrer Persönlichkeit bestimmen über den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens. «

Menschen mit ihren Ideen, ihrem Engagement und ihrer Persönlichkeit bestimmen über den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens. Das gilt für mittelständische Unternehmen genauso wie für große Konzerne, für Führungskräfte aber auch für Auszubildende. Irrtümer bei Einstellungen lassen sich oft nur schwer korrigieren und bringen einen hohen Kostenaufwand mit sich. In einer Zeit, in der auch der Staat zunehmend auf Effizienz achten muss, gilt Analoges für Verwaltungen. Beförderungssysteme nach Dienstjahren sind nicht mehr zeitgemäß. Einmal eingestelltes Personal muss sich bezahlt machen. Die Personalauswahl und -entwicklung erfordert deshalb die gleiche Sorgfalt, die Unternehmen bei anderen Investitionen z.B. in hochwertige Maschinen und Anlagen an den Tag legen.

In dieser Situation entscheiden sich immer mehr Unternehmen und Organisationen für psychologische Personalauswahlverfahren. Damit versuchen sie, mehr über den Bewerber herauszufinden, als in einem normalen Vorstellungsgespräch möglich ist. Nach einer Studie des Arbeitskreises Assessment Center (AC) und der Technischen Universität Berlin nutzen derzeit 53 Prozent

der Unternehmen häufiger AC als noch vor fünf Jahren (Siehe Seite 8-9). Mit der Unterstützung tiefgehender Potentialanalysen können bestehende und potentielle neue Mitarbeiter im Rahmen eines begrenzten Zeitfensters besser beurteilt und die Risiken von Fehlentscheidungen bei Neueinstellungen und Personalentwicklungsmaßnahmen minimiert werden.

Allen, die mit Personalentscheidungen zu tun haben, geben hierzu anerkannte Institute durch die Regelung diagnostischer Verfahren und die Verabschiedung von DIN-Normen mehr Sicherheit und sorgen für Qualität in einem entscheidenden Bereich, damit Aussagen möglichst objektiv und verlässlich getroffen werden können. Persönliche Eigenschaften lassen sich nämlich nicht – wie etwa die Temperatur – auf einer Skala mit einem fest definierten Nullpunkt messen. Die Aussage "Bei Herrn oder Frau X ist die Teamorientierung hoch ausgeprägt" bedeutet insofern: "Im Vergleich zu anderen ist die Teamorientierung bei Herrn oder Frau X hoch ausgeprägt". Menschen lassen sich demnach hinsichtlich der Ausprägung ihrer Eigenschaften immer nur in Relation zu anderen Personen beschreiben. In den verschiedenen Verfahren zur Potenzialanalyse werden deshalb empirisch gesicherte Normwerte angewandt, zu denen die Ergebnisse eines jeden zu den Durchschnittswerten einer Referenzgruppe in Bezug gesetzt werden. Im Rahmen der Potentialanalyse ermöglichen wissenschaftliche Kompetenzmessinstrumente die individuellen Persönlichkeitsmerkmale, die Veranlagungsschwerpunkte, die Leistungsorientierung sowie auch die intellektuelle und emotionale Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter oder Bewerber festzustellen. Diesem nützlichen Verfahren zugrundliegende Normwerte sind allerdings aus interkultureller Perspektive nicht einfach 1:1 übertragbar. Die im eigenen Land entwickelten Tests sind notwendigerweise sprachlich und kulturell zu adaptieren, wenn diese im Ausland zur Personalsuche und -auswahl eingesetzt werden sollen. Ebenso gilt es, bei internationalen Bewerbern im eigenen Land kulturelle Aspekte, unterschiedliche Arbeitskulturen, Bewerbungs- und Personalmanagementtraditionen zu beachten.

» Die im eigenen Land entwickelten Tests sind notwendigerweise sprachlich und kulturell zu adaptieren, wenn diese im Ausland zur Personalsuche und -auswahl eingesetzt werden sollen. «

In Kombination mit den Ergebnissen der durch einen Coach geführten Interviews, sind nach allen vorliegenden Erfahrungen die Schwerpunkte von Begabungen und Talenten erkennbar. In den vertraulich geführten Abschlussgesprächen geht er gezielt auf die offensichtlichen Stärken ein, nicht ohne allerdings zu erwähnen, an welchen Stellen ggf. noch Handlungsbedarf besteht, um die Ressourcen und Potenziale optimal im Berufsleben einsetzen zu können. Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse skizziert der Coach mögliche berufliche (Neu-) Orientierungen und Weiterentwicklungen.

Durch eine langfristige und nachhaltige Förderung von Talenten können Potenziale dem geeigneten Aufgabenbereichen zugeführt werden. Mitarbeiter wie Neugewonnene erwarten von Ihren Arbeitgebern vielfältige Anreize, um sich motiviert einzubringen und dem Unternehmen die Treue zu halten. Dabei ist der finanzielle Aspekt allein nicht ausschlaggebend; neben einer ausgewogenen „work-life-balance", flexiblen Arbeitszeiten und flachen Hierarchien stehen häufig vor allem die Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten, abwechslungsreiche Aufgaben und Herausforderungen, die Förderung von persönlichen Interessen sowie die persönliche Wertschätzung im Vordergrund. Daher ist die Potentialanalyse mit persönlichen Interviews und beratenden Abschlussgesprächen ein wertvolles Verfahren der Personalauswahl, -entwicklung und -bindung.

Für Unternehmen, die international tätig sind, multikulturelle Kundenzielgruppen oder eine kulturell heterogene Belegschaft haben, sind zudem die interkulturellen Kompetenzen Ihrer Mitarbeiter von entscheidender Bedeutung, denn nur dann kann das Unternehmen das Potential dieser Vielfalt erfolgreich integrieren und einsetzen. Interkulturelle Assessment-Center, eine global und kulturell adaptierte Potentialanalyse sowie ein entsprechendes international ausgerichtetes Employer Branding sind hier wichtige Säulen für ein erfolgreiches interkulturelles Personalmanagement.

Plattform-Thema*

Den Richtigen am passenden Standort

Personal gezielt einsetzen:

Internationales Karrieremanagement

Sylwia Chalupka-Dunse
Geschäftsführende Gesellschafterin des bereits mehrfach ausgezeichneten interkulturellen Beratungsunternehmens culture.communication. Sie studierte Sozialwissenschaften und BWL an der Leibniz Universität Hannover. Sie ist in Polen geboren und aufgewachsen und verantwortet bei culture.communication mit ihren Kompetenzen als zertifizierte, interkulturelle Trainerin sowie Businesscoach für Fach- und Führungskräfte die Bereiche Training und Coaching.

2013 gründete sie gemeinsam mit europäischen Partnern das European Institute for Intercultural Communication (EIFIC).

„Ich muss ins Ausland, um einen guten Job zu bekommen und mir eine Karriere zu ermöglichen". So denken viele. Die Internationalisierung zahlreicher Unternehmen suggeriert Ähnliches und lässt vermuten, dass auf dem Arbeitsmarkt der Aufstieg ohne interkulturelle Erfahrungen kaum möglich sei. Immer mehr Jugendliche können daher schon mit 12 die ersten internationalen Erfahrungen vorweisen, zuerst als Austauschschüler, später als Student oder Auszubildender und dann als Arbeitnehmer. Allein die Zahl der Studenten, die einen studienbezogenen Auslandsaufenthalt nachweisen können, ist in den letzten Jahren laut einer Studie des (DAAD) auf rund 25% gestiegen. Nicht immer sind diese Aufenthalte freiwillig und aus echtem Interesse an der fremden Kultur motiviert. Schon in der Schulzeit wird Jugendlichen häufig das Gefühl vermittelt, ein Auslandsaufenthalt dürfe im heutigen Lebenslauf nicht fehlen, damit der Berufseinstieg auch wirklich gelingt. Viele fühlen sich somit ins Ausland gedrängt und verlassen das Heimatland lediglich aus extrinsischer Motivation (nicht aus eigenem Antrieb erfolgend): sei es durch obligatorische Vorgaben des Studienfaches, weil sie sich davon einen Vorteil versprechen (Belohnung, Anerkennung, beruflicher Erfolg) oder weil sie sich dazu gezwungen fühlen, bzw. eine Bestrafung fürchten (die versprochene Arbeitsstelle wird einem Kollegen gegeben).

Auch als Beschäftigter eines Unternehmens scheint man von diesem Druck nicht befreit. Der Arbeitgeber verlangt immer mehr Flexibilität und darunter fällt auch die Bereitwilligkeit, als ein sogenannter Expatriat tätig zu sein, also für einen befristeten Zeitraum, der sich auf Monate, meist Jahre erstreckt, im Ausland zu arbeiten und dort auch zu leben. Eine Umfrage der Online-Jobbörse „StepStone" gibt an, dass 28% der deutschen Spitzenkräfte die Entsendung[1] nur dann als Option ansehen, wenn das Stellenangebot dem Aufwand angemessen ist. Sich aus familiären, partnerschaftlichen und freundschaftlichen Verhältnissen zu lösen, sich in fremden Kulturen und Gesellschaften einzufinden, sowie klimatischen Bedingungen standzuhalten ist ein großer Schritt im Leben eines Expatriats – für manche ein zu großes Opfer. Viele Arbeitnehmer werden daher zur Zustimmung zum Expatriat extrinsisch motiviert: ohne einen Auslandsaufenthalt komme man in der beruflichen Laufbahn nicht weiter und vor Ort werde alles gut organisiert. Besonders attraktiv wird eine Entsendung durch Gehaltserhöhungen und –boni. Interesse an Sprache, Kultur und Menschen tritt dabei vermehrt in den Hintergrund. Nach dem Eurobarometer der EU-Kommission liegt Deutschland im internationalen Vergleich mit nur acht Prozent der Arbeitnehmer, die im Ausland beruflich tätig waren, deutlich hinter Skandinavien und Großbritannien, die mit zwanzig Prozent die Spitze anführen. Trotz motivierender Gründe zeigt sich also eine gewisse „Auslandsmüdigkeit deutscher Manager". Die eben genannten äußeren Faktoren können schließlich nichts an der persönlichen Einstellung der Expatriate ändern. Um den Ertrag des Auslandseinsatzes zu maximieren ist es aber von großer Bedeutung, dass der entsandte Expatriat eine intrinsische Motivation mitbringt (innerer Anreiz, der in der Aktivität selbst liegt) und somit Neugier, Offenheit, Mut und speziell auch die Begeisterung und Leidenschaft für das Arbeiten und Leben im Ausland hat. Darüber hinaus ist die 'kulturelle Intelligenz' (Cultural Quotient „CQ") eine Voraussetzung für ein erfolgreiches Managen eines Auslandaufenthaltes. Diese kann zwar erlernt und stets weiter ausgeprägt werden, die persönliche Zustimmung zum Thema ist dabei allerdings Voraussetzung für den Prozess dieser Kompetenzbildung. Wenn der Expatriat nicht die richtige Motivation mitbringt, scheitert er oftmals trotz interkultureller Ausbildung an seiner Aufgabe und eine misslungene Entsendung kann schwerwiegende Folgen nach sich ziehen. Ein

beschädigtes Image, sowie interne Probleme können enorme finanzielle Verluste bedeuten. Ist der Mitarbeiter aber interessiert an Land und Menschen sowie der Arbeit im Ausland, werden diese Risikofaktoren deutlich vermindert; führt der Expatriat im fremden Land keinen Konflikt mit sich selbst, so ist er im Stande den zu erledigenden Auftrag fachlich und kompetent auszuführen. Um die intrinsische Motivation für einen Auslandseinsatz bei den Mitarbeitern zu erwecken, sollte über äußere Faktoren hinaus der persönliche Gewinn den potentiellen Bewerbern deutlich gemacht werden. Wenn sie erkennen, dass nicht nur das Unternehmen von der Entsendung profitieren wird, sondern dass solch ein Lebensabschnitt einen enormen Zuwachs an persönlicher Erfahrung und Persönlichkeitsentwicklung ist, verstärkt das die Freude auf eine Entsendung. Alternativ zu oder vorbereitend auf langjährige Aufenthalte gibt es die Arbeit an Projekten im Ausland, die sich maximal auf drei Monate erstrecken und ein Herantasten an das Gebiet der interkulturellen Zusammenarbeit gewährleisten. Der Projektarbeiter kann für sich selbst feststellen, ob er sich auch einer dauerhaften Arbeit im Ausland im Stande sieht. Gleichzeitig ist dabei nicht zu unterschätzen, dass der Entsandte kaum Eingewöhnungszeit hat und sofort seine Aufgaben im neuen Umfeld zu bewältigen hat. Eine hohe Ausprägung des CQ ist daher bereits Voraussetzung.

Bei der Personalbeschaffung für Auslandsentsendungen gilt es also nicht nur, qualitativ geeignete Fachkräfte für die zu tätigende Arbeit zu finden, sondern vor allem auch die Bewerber auf persönliche Interessen, Lebensgestaltung und ihren Charakter zu prüfen. Das Auswahlverfahren stellt daher in diesem Kontext einen sehr komplexen Vorgang dar; solche Inhalte lassen sich schließlich nur bedingt in einem Lebenslauf finden. Eine mögliche Methode, um Einblicke in diese sogenannten Soft Skills der Bewerber zu erlangen, ist das Durchlaufen eines Assessment Centers (AC)[2] im Zuge der Bewerbungsphase. Einzeln und in Gruppen müssen die Bewerber sich unter Beobachtung verschiedenen Aufgaben stellen, in denen sie auch soziales Verhalten, Flexibilität, Geduld, Empathie und ähnliches unter Beweis stellen müssen. Gerade im Interkulturellen AC kann getestet werden, wie offen die Bewerber Fremdem begegnen, woher die persönlichen Handlungsmotive entspringen und wie belastbar sie sind. Auf diese Weise können die Kandidaten mit den erforderlichen Voraussetzungen herausgefiltert werden. Als Entscheidungshilfe für den Personalverantwortlichen ist es ebenso nützlich, infrage kommende Kandidaten effizient auf ihre Eignung zu testen, indem diese sich einer Potentialanalyse[3] unterziehen. Ein wichtiger Schritt in der Personalplanung ist es, die Fluktuation von Mitarbeitern zu unterbinden und die Entsandten direkt bei ihrer Rückkehr einen ihrem Potential entsprechenden Arbeitsplatz zu bieten und das Expatriat so erneut zu honorieren. Die Mitarbeiter werden so nachhaltig gebunden und gleichzeitig kann das Unternehmen von den gesammelten Erfahrungen der Expirate profitieren. Für jeden Standort, für jede Stelle lässt sich mit den richtigen Tools der richtige Mitarbeiter von außen oder innen finden: Personal, das langfristig motiviert ist und so nachhaltig zum Erfolg des Unternehmens beiträgt und daran teilhat.

[1] Siehe Plattformausgabe 02/2010, S. 4-5.
[2] Siehe hierzu auch den Beitrag „Interkulturelle Assessment Center" auf S. 8-9.
[3] Siehe hierzu auch den Beitrag „Internationale Potential- und Leistungsbeurteilung" auf S. 4-5.

*

Wie ist Ihre Meinung zu diesem Thema?
Nutzen Sie unsere Diskussion-Seite um sich mit anderen Interessierten und uns auszutauschen.
▸ www.culturecommunication.de

Interkulturelle Assessment Center

Carina Turbon
ist Unternehmensberaterin, zertifizierter interkultureller Business Coach und interkulturelle Trainerin mit langjähriger Erfahrung in großen Beratungsunternehmen. Ihre Arbeit führte sie bislang in über 30 Länder. Sie lebt abwechselnd in Deutschland und Österreich und ist Mentorin an der Friedrich-Schiller-Universität Jena. Zu ihren Arbeitsschwerpunkten zählen neben der interkulturellen Vorbereitung für Auslandseinsätze in Zentralasien, BRIC-Märkten, den USA, Ungarn und der Türkei on-the-job Begleitungen im Rahmen von Coachings und Interkultureller Personalentwicklung vor Ort.

Die Würfel fliegen über den Tisch. Der Symbol-Würfel zeigt eine Hand, der Zahlenwürfel eine Sechs, jetzt geht es ums Ganze: Sechs Jetons gewinnt der schnellste Teilnehmer am Tisch dazu, der Langsamste muss sie aus seinem Becher abgeben. Drei Teilnehmerinnen schlagen mit der Hand auf den Tisch, der Vierte schaut verdutzt: Blitzschnell hatte er seine Hand auf seinen rechten Oberarm gelegt... Wer hat nun die richtige Bewegung ausgeführt? Die schnellste Teilnehmerin streicht fröhlich die Jetons ein und der Teilnehmer versteht die Welt nicht mehr: Eben noch am anderen Tisch war er immer der Schnellste gewesen, doch die Regeln für das Hand-Symbol waren andere.

» Die interaktive Simulation macht den Teilnehmern deutlich, wie es sich anfühlt, plötzlich mit kulturbedingt anderen Regeln umzugehen. Sie fühlen es regelrecht. «

Andere Tische, andere Sitten. Oder besser gesagt: andere Normen. Die interaktive Simulation macht den Teilnehmern deutlich, wie es sich anfühlt, plötzlich mit kulturbedingt anderen Regeln umzugehen. Sie fühlen es regelrecht. Aus Gewinnern werden so schnell Verlierer und andersherum. Eine essentielle Erfahrung: Neue Strategien müssen her! Ein Neuling am Tisch, eben noch glücklicher Gewinner der vorherigen Simulationsrunde gewesen, verhandelt mit seinen Interaktionspartnern neue 'Spielregeln': Er interagiert, offensichtlich effektiv und angemessen, denn der gesamte Tisch vereinbart ein neues Regelkompendium. Die Simulationsübung führt die Teilnehmer des interkulturellen Assessment Centers in einem europäischen Energiekonzern mitten hinein in eine Situation, die ihre interkulturelle Kompetenz testet. Die Interaktionspartner aufmerksam und bewusst wahrzunehmen, aus einer wertschätzenden Haltung heraus zu beobachten, zu kommunizieren ohne zu bewerten, sich auf andere einzustellen und gleichzeitig die eigenen Ziele bzw. Zielvorgaben im Auge zu behalten, sind essentielle Lerndimensionen, anhand derer die interkulturelle Kompetenz der Teilnehmer beurteilt wird.

Bei der Besetzung wichtiger, verantwortungsvoller Stellen im Unternehmen durchlaufen die Kandidaten in der Regel während des Auswahlverfahrens ein Assessment Center (AC). Ziel des klassischen AC ist das Testen und Beurteilen der sozialen Kompetenzen mit Hilfe von Elementen wie einem strukturierten Interview, Rollenspielen, Fallstudien, Gruppendiskussionen, psychometrischen Testverfahren und Präsentationsübungen. Dabei werden Kompetenzen wie Teamfähigkeit, Verantwortungsbewusstsein und Führungsqualitäten unter die Lupe genommen. Unternehmen, die global operieren, eine kulturell heterogene Belegschaft besitzen oder im heimischen Markt kulturell unterschiedlich geprägten Kunden adäquate Produkte und Leistungen anbieten möchten, schauen in ihrem AC auf mehr. In Interkulturellen AC testen sie die Einstellungen, Handlungs- und Reflexionsfähigkeiten der Bewerber.

Gleiches Setting, wieder befinden wir uns mitten in einem interkulturellen AC, diesmal in einer Gruppendiskussion mit Konfliktpotential... Gelingt es den Führungskräften, allesamt erfahrende Projektleiter, zu erkennen, wann ihr Gegenüber tatsächlich „echte" Zustimmung ausdrückt? „Ich habe den Eindruck, meine Gesprächspartner sagen ‚Ja', auch wenn sie ‚Nein' meinen, als ob es in deren Kultur nur ‚Jas' gäbe, dafür aber zwanzig verschiedene Sorten", stellt ein Teilnehmer fest. „Und man kommt ganz schön ins Schwitzen, wenn man die ganze Diskussion auf Englisch oder Spanisch führt", bemerkt eine andere Teilnehmerin. Die Teilnehmer hatten vorher die Wahl, in welcher Fremdsprache sie diese Übung durchführen wollen, entsprechend intensiv fühlen ihnen die Berater dann als Rollenspieler im AC in puncto interkulturelle Kommunikations- und Konfliktlösungskompetenz auf den Zahn. Später im Business Case werden die Teilnehmer einen typischen Fall zur Bearbeitung bekommen, wie er interkulturellen Beratern in der Praxis oft begegnet: Firma Mustermann produziert das Produkt 1A, das in der Kultur A seit Jahren erfolgreich ist. Allmählich sind die Kunden jedoch heterogener geworden, sie bringen kulturelle Prägungen aus Ländern wie der Türkei, Italien, Polen, Griechenland und Kroatien mit – die Kunden haben andere Erwartungen an ein 1A-Produkt als frühere Kunden und Firma Mustermann muss handeln. Aber wie? Schnell ist klar: Interkulturelle Kompetenz ist eine strategische Denk- und Handlungsfähigkeit, die jede kompetente Führungskraft im 21. Jahrhundert braucht, egal ob sie geschäftlich viel im Ausland unterwegs ist, ein bunt gemischtes Team in-house führt oder ganz einfach: Verantwortung in einem durchschnittlichen mittelständischen Betrieb trägt und als Ziel hat, den Betrieb zukunftsfähig zu halten. Denn längst besitzt Deutschland eine Bevölkerung mit vielen ethnischen und kulturellen Prägungen: Jeder Fünfte in Deutschland hat eine mehrkulturelle Prägung bzw. verfügt über Migrationshintergrund. Bewusst und dank interkultureller Kompetenz klug genutzt, bedeutet dies eine einzigartige Ressource für Unternehmen, sowohl im Hinblick auf Humanressourcen als auch auf Kunden-Zielgruppen innerhalb Deutschlands und sowieso mit Fokus auf Internationalisierung.

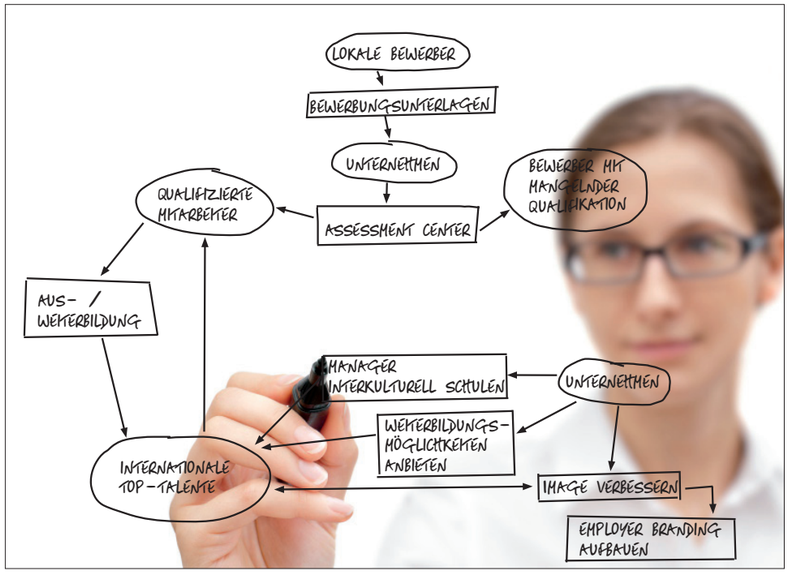
»Unternehmen, die global operieren, eine kulturell heterogene Belegschaft besitzen oder im heimischen Markt kulturell unterschiedlich geprägten Kunden adäquate Produkte und Leistungen anbieten möchten, schauen in ihrem AC auf mehr. In Interkulturellen AC testen sie die Einstellungen, Handlungs- und Reflexionsfähigkeiten der Bewerber. «

Umfassendes kulturelles Wissen bleibt ein lebenslanger Lernprozess und kann nicht abschließend erlernt werden. Daher sind im interkulturellen AC weniger wissensbezogene (kognitive) Lerndimensionen relevant. Vielmehr liegt der Fokus auf der Überprüfung von prozessorientierten Fähigkeiten, die das Erlernen und Verarbeiten von Wissen über die eigene und andere Kulturen ermöglichen. In Simulationen, Rollenspielen und Teamübungen beobachten und bewerten die Assessoren im Interkulturellen AC Kompetenzen wie Frustrations- und Ambiguitätstoleranz, Fähigkeiten zur Konfliktlösung, Umgang mit Stress, Beherrschung verschiedener Denk- und Kommunikationsstile und Empathie.

Obwohl interkulturelle Kompetenz als eine Schlüsselkompetenz für das Arbeitsleben in international vernetzten Unternehmen und Organisationen bezeichnet wird, fehlt es bisher an systematischen Analysen von Arbeitsplätzen unter der Fragestellung, welche spezifischen Aspekte interkultureller Kompetenz zur Bewältigung von Arbeitsanforderungen tatsächlich benötigt werden. Forderungen nach interkultureller Kompetenz stützen sich in der Regel eher auf Plausibilitätserwägungen als auf Theoriebildungen und empirische Untersuchungen. Zur Qualitätssicherung im Personalauswahlverfahren ist hier die fachliche Unterstützung durch interkulturelle Experten gefragt. Sie besitzen die entsprechenden Fähigkeiten und Erfahrungen, ein interkulturelles Kompetenzmodell unter Gewichtung der einzelnen Dimensionen zu erstellen - im Hinblick auf die HR-Strategie des Unternehmens einerseits und auf die konkret zu besetzenden Positionen andererseits. Die Einsatzmöglichkeiten des interkulturellen Assessment Centers sind vielseitig, es kann klassisch bei der Positionsbesetzung angewandt werden oder auch Karriere begleitend in Form eines Development Centers eingesetzt werden. Führende Automobilhersteller, aber auch Konsumgüterhersteller, Pharmaunternehmen und Banken beweisen Weitblick und setzen schon jetzt bei Management Audits für ihre Führungskräfte auf interkulturelle HR-Auswahlverfahren.

Talentmanagement –

Erfolgreiche Bindung herausragender Talente



Viele Unternehmen verzeichnen einen massiven Ansturm an Bewerbungen, dennoch steigt die Arbeitslosenrate in Europa drastisch und Firmen klagen über Fachkräftemangel. Schuld daran ist unter anderem die große Diskrepanz zwischen der erforderlichen Qualifikation und den verfügbaren Arbeitskräften. Viele Unternehmen bieten eigene Trainee-Programme an, sodass die Qualität der Arbeitskraft optimal angepasst und gesichert ist. In einer globalen Wirtschaft ist es auch unumgänglich, Bewerber überregional zu suchen. Die verschiedenen Bewerbungsverfahren stoßen dennoch an ihre Grenzen, wenn die eingehenden Bewerbungen einfach nicht die erwarteten Kriterien erfüllen. Ein zweiter Weg muss gefunden werden, um qualifizierte, sogenannte „Top-Talente" im Unternehmen zu integrieren. Die klassische Bewerbersituation kehrt sich um: Das Unternehmen muss attraktiv werden für die Arbeitskräfte, die nur überregional oder sogar international zu finden sind. Um in dem Kampf um die „Top-Talente" zu gewinnen, muss man einen Arbeitsplatz anbieten, der dessen Wünschen und Vorstellungen entspricht.

Ein „Top-Talent" möchte wertgeschätzt werden. Ein Unternehmen, das dafür bekannt ist, dass es seine Mitarbeiter an erster Stelle setzt, hat den ersten Schritt bereits getan. Intern muss dies auch konkret durchgeführt werden. **Das „Top-Talent" braucht ein positives Arbeitsklima.** Dazu müssen die Mitarbeiter und ihre verrichtete Arbeit unabhängig der Stellung respektiert werden. Unternehmen, die es mit einer wachsend heterogenen Arbeiterschaft zu tun haben, müssen lernen, sich auf kulturelle Hintergründe und religiöse Haltungen einzustellen und individuell zu berücksichtigen.

Das „Top-Talent" möchte gelobt und motiviert werden. Die erfüllte Tätigkeit muss verbal anerkannt werden, diese Rückmeldungen machen die Wertschätzung regelmäßig erfahrbar. Dies hat außerdem den Effekt der Maximierung von Produktivität, denn Lob motiviert. Und fühlt sich der Mitarbeiter erst wohl in der Firma, ist er auch empfänglich für Kritik und wird zusätzlich angespornt, für den Erfolg des Unternehmens weiter beizutragen. Ist das Unternehmen darüber hinaus sensibel für die Arbeit seiner vorhandenen Mitarbeiter, so kann es deren Potentiale erfassen und bleibt ein Unternehmen flexibel, so kann es diese „entdeckten Talente" gezielt an den richtigen Stellen einsetzen.

Ein „Top-Talent" will gefördert werden. Sicherheit des aktuellen (bzw. ausgeschriebenen) Arbeitsplatzes allein reicht noch nicht, um ein Talent dauerhaft für sich zu gewinnen. Natürlich ist die Aufstiegsmöglichkeit gemeinhin ein Kriterium dafür, sich selbst weiterzuentwickeln. Dennoch ist dies noch kein Garant, einen internationalen Mitarbeiter zu halten. Es erfordert einen Arbeitsplatz der herausfordernd ist, der internationale Erfahrungen bietet, der Kompetenzen fördert und gezielt weiterentwickelt. Natürlich muss er auch den persönlichen Karriereansprüchen gerecht werden.

Dazu gehört wesentlich das Image des Unternehmens: **Ein „Top-Talent" kann sich auch nur mit einem „Top-Unternehmen" identifizieren.** Das hat gerade für internationale „Talente" besondere Stellung, schließlich erfordert seine Entscheidung gegen ein lokales Unternehmen ein überzeugendes Argument. Große Erfolgsrate und hohe Beliebtheitswerte auf internationaler Ebene sind unumgänglich, zudem ein erfolgreiches Unternehmen für gute Mitarbeiter steht und hier fühlt sich das „Top-Talent" in guter Gesellschaft.

Ein internationales „Top-Talent" erfordert kompetente Manager. Um Mitarbeiter anderer Länder zu beschäftigen, reicht es nicht aus, sich Kultur und Religion nur zu vergegenwärtigen. In einem pluralen Arbeitsteam ist eine spezielle Schulung besonders der globalen Führungskräfte, durch Training oder Coaching, notwendig, um die maximale Arbeitsleistung zu gewährleisten. Wie sich internationale Führung in der Praxis konkretisiert, thematisieren wir in der nächsten Ausgabe der „Plattform".

WUSSTEN SIE SCHON ...

…dass internationales Rekruiting den wirtschaftlichen Erfolg maßgeblich bestimmt?

Jedes fünfte Unternehmen in Deutschland klagt laut Unternehmensbarometer des Deutschen Industrie- und Handelskammertags über Probleme, offene Stellen zu besetzen. Während die Industriestaaten in den kommenden Jahren einen großen Mangel an gut ausgebildeten Arbeitskräften aufweisen werden, stellt zum Beispiel in China und Indien eher die „Employability" ein Problem dar. Folglich ist das Thema Talentmangel ein globales, aber heterogenes Problem – während die Industriestaaten ein quantitatives Problem haben, leiden die Entwicklungs- und Schwellenländer erheblich an qualitativen Engpässen. Bereits heute leisten zahlreiche Migranten in vielen Ländern immense Beiträge zum Bruttoinlandsprodukt. In Australien kommen 26 Prozent der Fachexperten aus dem Ausland, in Luxemburg 39 Prozent und in den Vereinigten Arabischen Emiraten sind es sogar 87 Prozent. Eine flexible und praxisnahe Einwanderungspolitik ist der Schlüssel, um gut ausgebildete Arbeitskräfte aus dem Ausland zu gewinnen. Ein weiterer Türöffner zu Talenten ist die Anwerbung internationaler Studenten. Nur bis zu einem Drittel der ausländischen Universitätsabsolventen bleiben nach Abschluss des Studiums im Gastland. Hier sollten Wege gefunden werden, diese Hochqualifizierten langfristig an deutsche Unternehmen zu binden.

Ausschließlich zum Zwecke der besseren Lesbarkeit wurde im gesamten Text auf unterschiedliche, geschlechtsspezifische Schreibweisen verzichtet. Die gewählte männliche Form ist in diesem Sinne geschlechtsneutral zu verstehen.

Haben Sie Fragen?
Sprechen Sie uns an.

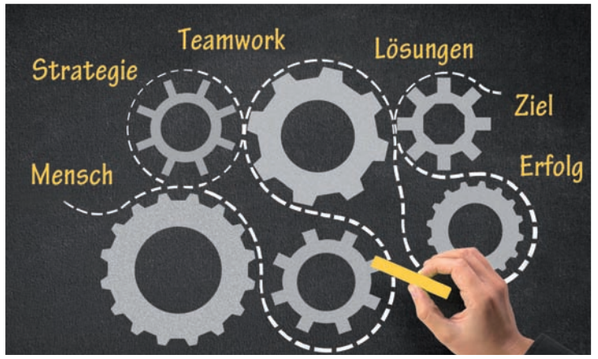
Wir sind gerne für Sie da:
0511 / 22064780
oder unter:

- **www.culturecommunication.de**

Impressum

- Herausgeber
  culture.communication
- Redaktion
  Alexandra Faust
  Claudio Leone
- Grafik
  www.jdesign-agentur.de
- Bilder
  Fotolia (S.1, 9, 10, 11), Werdewelt (S.4, 5), Fotoloft Kristin Thurm (S.6), Stock (S.7), Rotond (S.11)

Vorschau



In der nächsten Ausgabe erwartet Sie das Thema: „Internationale und interkulturelle Führung".

- Führungsstile im internationalen Umfeld
- Wer ist ein Globalmanger?
- Führung von interkulturellen Teams

Lesen Sie mehr in der nächsten Ausgabe von „Plattform – Das Magazin für interkulturelle Wirtschaft".

Erscheinungsdatum: 3. Quartal 2014

Konferenzen / Tagungen

Deutschland

▸ Berlin
20.02 – 21.02.2014
Management und Weiterbildung im Trend (MUWIT) Konferenz 2014
www.muwit.de/index.asp?page=veranstaltung&lang=deutsch&sid=

▸ Berlin
26.06 – 27.06.2014
Personalmanagement Kongress 2014 – „Internationaler Kongress für Ihr HR-Management"
www.personalmanagementkongress.de/

Österreich

▸ Wien
09.07 – 11.07.2014
Fourteenth International Diversity in Organizations, Communities and Nations Conference des Institute for Gender and Diversity in Organizations Vienna University of Economics and Business
//ondiversity.com/the-conference/call-for-papers

USA

▸ Alexandria, Virginia
23.10. – 24.10.2014
The 38th International Congress on Assessment Center Methods
www.assessmentcenters.org/

UK

▸ London
08.06.2014
Expatriate Management and Global Mobility Management 2014
www.symposium-events.co.uk/expatriate-management-and-global-mobility-forum/

Seminare

Polen

▸ Warschau
02.04. – 04.04.2014
Cultural Detective and Diversophy Facilitator Seminar – Ein Seminar des European Institute for Intercultural Communication (EIFIC) für Trainer, Berater und Coaches
http://eific.org/

DGFP e.V.: Internationales Personalmanagement gestalten: Perspektiven, Strukturen, Erfolgsfaktoren, Praxisbeispiele.
Verlag: Bertelsmann, Bielefeld; 1. Aufl. (11. Juli 2012); 216 Seiten; 29,00 EUR

Festing, Dowling, Weber, Engle: Internationales Personalmanagement
Gabler Verlag; 3. Aufl., akt. u. überarb. Aufl. 2011; 500 Seiten; 39,99 EUR

Oelsnitz, Stein, Hahmann: Der Talente-Krieg: Personalstrategie und Bildung im globalen Kampf um Hochqualifizierte
Haupt Verlag; 2006; 1. Aufl.; 290 Seiten; 29,90 EUR