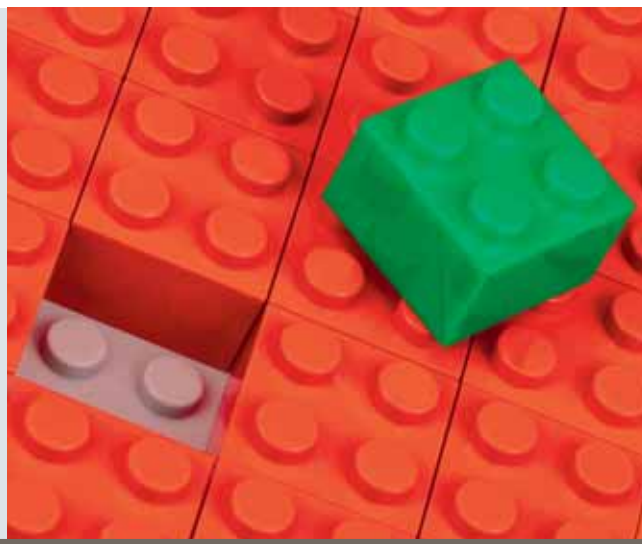


Genau hinschauen lohnt sich

Auslandsentsendungen sind eine kostspielige Angelegenheit, weshalb die Passung der Mitarbeiter mit dem oftmals neuen kulturellen Umfeld besonders wichtig ist. Im folgenden Beitrag werden die neuesten wissenschaftlichen Erkenntnisse zur Vorhersage der Leistung von Expatriates erörtert und darauf basierend Hinweise für die Personalauswahl abgeleitet.



Die Kosten für eine Auslandsentsendung eines Mitarbeiters sind bis zu dreimal so hoch wie das jährliche Gehalt eines Mitarbeiters, der in seinem Heimatland arbeitet. Dies ist ein überzeugendes betriebswirtschaftliches Argument dafür, möglichst erfolgreiche Mitarbeiter ins Ausland zu entsenden und daher ein besonderes Augenmerk bereits auf die Auswahl der Expatriates zu legen. Das Ziel der Personalauswahl ist es also, die zukünftige Leistung dieser Expatriates zuverlässig vorherzusagen.

Es kann trügerisch sein, sich bei der Selektion relevanter Vorhersage-Indikatoren (Prädiktoren) des Erfolgs im Ausland auf sein Bauchgefühl zu verlassen. Zum Beispiel könnte man annehmen, dass das Persönlichkeitsmerkmal „Offenheit für Erfahrungen“ zumindest einen indirekten Einfluss auf die Leistung eines Expatriates hat. Kontraintuitive Ergebnisse liefert allerdings eine Untersuchung mit 1023 Expatriates, bei denen kein Zusammenhang zwischen der Ausprägung der Offenheit für Erfahrungen und ihrer Leistung nachgewiesen werden konnte (Mol/Willemsen/van der Molen, 2005).

Interessant ist auch, dass der allgemeine Faktor der Intelligenz laut bisherigen Studien für die Auswahl von Expatriates kein valider Indikator ist, weder für die zukünftige Leistung noch für die erfolgreiche Absolvierung eines auf den Auslandseinsatz vorbereitenden Trainings. Da man sich also nicht auf Erfahrungen aus der inländischen Personalauswahl, auch nicht auf seine Intuition verlassen kann und Fehlentscheidungen viel Geld kosten können, sollten Auswahlverfahren für Expatriates möglichst auf empirischen Ergebnissen basierend konzipiert werden. Ideen hierfür leiten wir deswegen anhand des aktuellen Forschungsstands aus dem Bereich der Sozial- und Organisationswissenschaften ab. Im Folgenden wird zunächst erörtert, welche Faktoren die Leistung eines Expatriates beeinflussen, auf welche Prädiktoren man sich stützen sollte, um diese Leistung vorherzusagen und welche Personalauswahl-

und Personalentwicklungsinstrumente man hierfür nutzen kann.

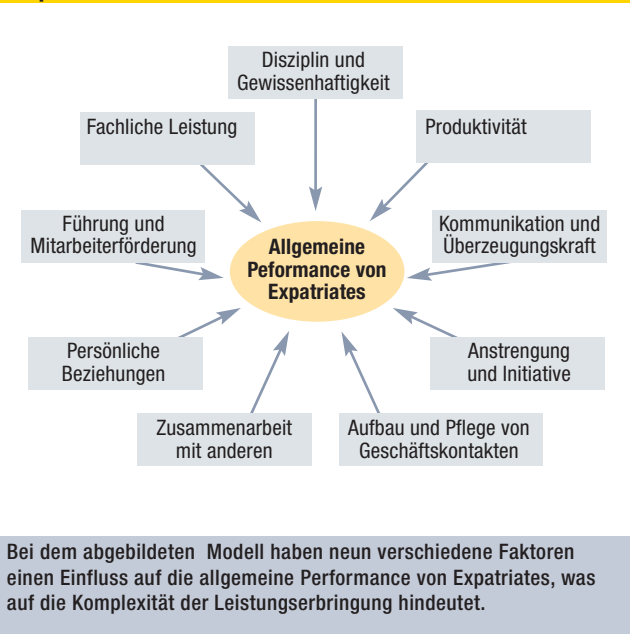
In den letzten Jahren haben verschiedene Autoren die allgemeine Performance von Mitarbeitern im Ausland untersucht und anhand von mehreren Dimensionen spezifiziert (siehe Abbildung 1). Bei dem abgebildeten Modell haben neun verschiedene Dimensionen einen Einfluss auf die allgemeine Performance von Expatriates, was auf die Komplexität der Leistungserbringung hindeutet. Die Vorhersage dieser allgemeinen Leistung eines Expatriates kann somit nicht einfach sein, da verschiedene Prädiktoren berücksichtigt werden müssen. Dennoch zeigen Studien bezüglich der in die Eignungsdiagnostik einfließenden Kriterien, dass häufig ausschließlich „technisches Know-how“ und „Expertise aufgrund von langjähriger Berufserfahrung“ berücksichtigt werden. Um aber eine Minderleistung oder gar einen Abbruch des Einsatzes seitens des entsandten Mitarbeiters vorzubeugen, ist es zwingend ratsam, auch andere Prädiktoren, für die es einen empirisch belegten Zusammenhang mit der Performance von Expatriates gibt, im Auswahlprozess zu berücksichtigen.

Welche Prädiktoren sollten bei der Auswahl von Expatriates untersucht werden?

Neben den bereits erwähnten, wie „technisches Know-how“ und „Berufserfahrung“, beschäftigen sich Forscher auch mit Persönlichkeitsmerkmalen und Fähigkeiten. In Untersuchungen, in denen relevante Persönlichkeitsmerkmale erforscht werden, geschieht das am häufigsten mit den fünf Dimensionen der Persönlichkeit, den sogenannten „Big Five“ aus dem Fünf-Faktoren-Modell: emotionale Stabilität, Extraversion, Gewissenhaftigkeit, Verträglichkeit und die in der Einleitung bereits erwähnte Offenheit für Erfahrungen. In einer Studie hatten zum Beispiel 96 Manager die Aufgabe, anhand von Beschreibungen fiktiver Bewer-

Arbeitsmodell der Leistung von Expatriates (eigene Darstellung nach Sinangil & Ones, 2001)

Abbildung 1



Mögliche Auswahlmethode und relevante Auswahlkriterien für Expatriates

Abbildung 2

Assessment Center

- Tests
- Fragebögen
- Rollenspiele
- 360° Feedback

Beurteilung relevanter Auswahlkriterien

Persönlichkeitsmerkmale der Big Five

- Gewissenhaftigkeit
- Extraversion

Fähigkeiten

- Ambiguitätstoleranz
- soziale Anpassungsfähigkeit
- kulturelle Sensibilität
- Ich-Stärke
- zwischenmenschliches Interesse
- Kommunikationsfähigkeit
- Teamfähigkeit

Verhalten

Anhand von länderspezifischen Verhaltensankern abgeleitet aus den Fähigkeiten und Kompetenzen

Ausarbeitung

von bedarfsgerechten, auf den Auslandseinsatz vorbereitenden Maßnahmen

Ein Assessment Center kann als Grundlage für die Auswahl von Expatriates dienen, denn die Ergebnisse sind umfassend und verhaltensorientiert.

ber deren Erfolg im Ausland vorherzusagen und sie hinsichtlich dieser fünf Persönlichkeitsmerkmale zu beurteilen (Ones/Viswesvaran, 1999). Die Auswertung der Ergebnisse zeigt, dass Bewerbern, die als besonders gewissenhaft eingeschätzt wurden, auch der größte Berufserfolg und die höchste Wahrscheinlichkeit der vollständigen Ableistung des Einsatzes im Ausland vorhergesagt wurde.

Eine Metaanalyse, also eine Zusammenfassung von Ergebnissen aus vorherigen empirischen Studien zu diesem Thema, bestätigte im Jahre 2005 die Einschätzungen der 96 Manager teilweise (Mol/Wil-

lensen/van der Molen, 2005). Die Durchschnittskorrelation zwischen der Leistung von Expatriates und ihrer Gewissenhaftigkeit war auch hier am höchsten. Jedoch gewinnt auch die Extraversion gegenüber den anderen Big Five an empirischer Relevanz, so dass man sagen kann, je freundlicher, aktiver und geselliger ein Mensch ist, desto besser ist seine berufliche Leistung während des Auslandsaufenthalts. Die restlichen drei Persönlichkeitsmerkmale der Big Five – emotionale Stabilität, Verträglichkeit, Offenheit für Erfahrungen – weisen aber keinen signifikanten Zusammenhang mit der Performance eines Expatriates auf.

Auch der empirisch nachgewiesene Zusammenhang zwischen der Gewissenhaftigkeit und der Extraversion einer Person und ihrer beruflichen Leistung im Ausland ist nicht besonders hoch. Im Vergleich dazu tendieren aber die Korrelationen zwischen weitaus häufiger genutzten Prädiktoren, wie zum Beispiel der Berufserfahrung oder der Anzahl der bisherigen Auslandsentsendungen, und der Leistung von Expatriates gegen null. Relativ gesehen sollten die oben genannten Persönlichkeitsmerkmale bei der Auswahl von Expatriates also an Bedeutung gewinnen und zunehmend berücksichtigt werden.

Die Suche nach validen Prädiktoren beschränkt sich nicht nur auf die Big Five, da weitere Eigenschaften und auch Fähigkeiten in vielen Studien untersucht wurden. Die „Kulturelle Sensibilität“ von Personen ist eine davon. Hierbei handelt es sich um die Fähigkeit, positive Emotionen gegenüber dem Verstehen und dem Würdigen von kulturellen Unterschieden zu entwickeln, so dass angemessenes und erfolgreiches Verhalten in der interkulturellen Kommunikation gefördert wird. Diese Fähigkeit weist einen relativ hohen Zusammenhang mit der Performance von Expatriates auf.

Mehr zum Thema

Dowling, P. J./Festing, M./Engle, A. D.: International Human Resources Management (pp.1-20), Thomson Learning, London 2008.

Lievens, F./Harris, M. M./Van Keer, E./Bisqueret, C.: Predicting Cross-Cultural Training Performance: The Validity of Personality, Cognitive Ability, and Dimensions Measured by an Assessment Center and a Behavior Description Interview. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 2003, Seite 476-489.

Mol, S. T./Willemssen, M. E./van der Molen, H. T.: Predicting Expatriate Job Performance for Selection Purposes, A Quantitative Review. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 36(5), 2005, Seite 590-620.

Ones, D.S./Viswesvaran, C.: Relative Importance of Personality Dimensions for Expatriate Selection: A Policy Capturing Study, *Human Performance*, 12 (3/4), 1999, Seite 275-294.

Tungli, Z./Peiperl, M.: Expatriate Practices in German, Japanese, U.K. and U.S. Multinational Companies: A Comparative Survey Of Changes. *Human Resources Management*, 48, 2009, Seite 153-171.

Auch die Ausprägung der „Ambiguitätstoleranz“, das heißt der Fähigkeit, Vieldeutigkeit und Unsicherheit ertragen zu können, liefert laut dieser Metaanalyse einen wichtigen Hinweis auf die zukünftige Leistung von Mitarbeitern, die ins Ausland entsendet werden sollen. Weitere Fähigkeiten, die bei der Auswahl von Expatriates als valide Prädiktoren berücksichtigt werden sollten, sind die „Ich-Stärke“, das „zwischenmenschliche Interesse“ und die „soziale Anpassungsfähigkeit“ eines Menschen. Die Evaluation all dieser Prädiktoren in einem Auswahlverfahren für Expatriates würde zu mehr Zuverlässigkeit der Erfolgsvorhersage und somit zu einem größeren Nutzen des Verfahrens führen. Um den Zeit- und Kostenaufwand eines solchen Auswahlverfahrens in Grenzen zu halten, erörtern wir im Folgenden, welche gängigen Instrumente aus der Personalauswahl und -entwicklung hierfür eingesetzt werden können.

Mit welchen Instrumenten kann man diese Prädiktoren evaluieren?

Da die vorgestellten Prädiktoren unterschiedlicher Natur (Persönlichkeitsmerkmale und Fähigkeiten) sind, sollte der Auswahlprozess, der das Messen dieser Kriterien ermöglicht, verschiedene Messinstrumente beinhalten. Durch die Kombination von einem Fragebogen zur Erfassung der Ausprägung der relevanten Persönlichkeitsmerkmale, Tests zur Messung der relevanten Fähigkeiten wie zum Beispiel der Ambiguitätstoleranz aber auch durch die direkte Beobachtung des Verhaltens der Teilnehmer in Rollenspielen steigt die Wahrscheinlichkeit einer genauen Prognose der zukünftigen Leistung eines Expatriates. Eine Untersuchung von Lievens et al. aus dem Jahr 2003 hat zum Beispiel gezeigt, dass die in einem Rollenspiel beobachteten Team- und Kommunikationsfähigkeiten einen hohen Zusammenhang mit der späteren Performance in einem interkulturellen Training im Ausland zur Vorbereitung auf einen Auslandseinsatz aufweist. Da die Leistung in dieser Art von Training mit der späte-

ren Leistung während des tatsächlichen Auslandsaufenthalts stark korreliert, sollten also auch diese Ergebnisse bei der Konzeption und Durchführung des Auswahlverfahrens berücksichtigt werden. Hierfür eignen würde sich die Assessment Center-Methode: Zum einen haben Assessment Center den Vorteil, dass in den Rollenspielen mehrere Beobachter die Kandidaten beurteilen und der Auswahlprozess dadurch von den Kandidaten als fair empfunden wird. Zum anderen sind die Ergebnisse umfangreich und verhaltensorientiert. Somit können sie nicht nur als Grundlage für die Auswahl, sondern auch als Grundlage für eine anschließende bedarfsgerechte und effiziente Ausarbeitung der Vorbereitungsmaßnahmen für den Auslandsaufenthalt genutzt werden (siehe Abbildung 2).

Sinnvoll ist also für Fähigkeiten wie soziale Anpassungsfähigkeit, Kommunikations- und Teamfähigkeit und kulturelle Sensibilität Verhaltensanker zu definieren, die dann auch direkt in Rollenspielen beobachtet werden können und Rückschlüsse auf die Ausprägung dieser Fähigkeiten erlauben. Die Verhaltensanker zu den Kompetenzen sollten unter der Berücksichtigung der Unternehmenskultur des Ziellandes definiert werden. Allgemeingültige Kompetenzen für alle Auslandsstandorte eines Unternehmens und länderspezifische Verhaltensanker würden dann nicht nur die Auswahl von Expatriates erleichtern, sondern auch Personalentwicklungsmaßnahmen unterstützen, die die Umsetzung dieser Kompetenzen in dem jeweiligen kulturellen Kontext sicherstellen.

Empfehlung durch Kollegen sinnvoll?

Ergebnisse aus einer weiteren Studie zeigen, dass die Nominierung von Mitarbeitern für eine Auslandsentsendung durch deren Kollegen valide Prädiktoren für die Leistung der Nominierten sind (Mol/Willemsen/van der Molen, 2005). Durchaus nützlich könnte es also sein, zusätzlich zum Assessment Center Informationen aus 360-Grad-Feedbacks heran-

zuziehen. Diese beinhalten unter anderem die Einschätzungen des Feedbackempfängers durch Kollegen. In einem 360-Grad-Feedback wird arbeitsbezogenes Verhalten beurteilt und einige Ergebnisse könnten somit durchaus auch für die Eignungsbeurteilung für eine Auslandsentsendung nützlich sein. Oben genannte Prädiktoren, wie zum Beispiel das Kommunikations- und Teamverhalten, werden bereits häufig in den Fragebögen abgefragt.

Eine Studie aus dem Jahr 2009, an der rund 120 Unternehmen aus Deutschland, Großbritannien, Japan und den USA teilgenommen haben, zeigt, dass große Unternehmen tendenziell die empirisch relevanten Auswahlkriterien als wichtig erachten (Tungli/Peiperl, 2009). Jedoch wenden diese Unternehmen Instrumente, die die Beurteilung dieser Prädiktoren erlauben würden, selten an. Gründe hierfür können zum einen sein, dass nach der Entscheidung für eine Auslandsentsendung oft wenig Zeit bleibt, um diese ausführlich zu planen und Experten für Personalauswahl mit einzubinden. Zum anderen handelt es sich aber auch manchmal um ein Ressourcenproblem, da die Auswahl an Mitarbeitern mit den notwendigen Fachkompetenzen und dem Willen ins Ausland zu gehen oft nicht besonders groß ist. Gerade in solchen Fällen ist es dennoch sinnvoll, die Ausprägung der erfolgskritischen Persönlichkeitsmerkmale und Fähigkeiten zu beurteilen, um den Expatriate entsprechend seines Bedarfs zielgerichtet auf den Auslandseinsatz vorbereiten zu können.



Autorin

Laura Jacob,

Unternehmensberaterin im Bereich der strategischen Personal- und Organisationsentwicklung, meta five gmbh, Köln, l.jacob@meta-five.com



Autorin

Kirsten Wallmichrath,

Unternehmensberaterin im Bereich der strategischen Personal- und Organisationsentwicklung, meta five gmbh, Köln, k.wallmichrath@meta-five.com