

## Internationale Rekrutierung

# Interkulturelle Problemfelder bei der Personalauswahl

Um auf den Fachkräftemangel zu reagieren, sind Unternehmen immer häufiger gezwungen, ihre Rekrutierungsaktivitäten über die Grenzen des heimischen Arbeitsmarktes hinaus auszudehnen. Die Autoren gehen den Fragen nach, welche interkulturellen Problemfelder sich dabei einstellen können und wie Unternehmen darauf reagieren sollten. Bei ihrer Darstellung orientieren sich die Autoren an den Prozessen der Personalauswahl und zeigen, welche interkulturell kritischen Situationen bei der Personalsuche, -vorauswahl und -endauswahl zu erwarten sind.

Martin Stollfuß, Diplomb-Kaufmann, ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Juniorprofessur für Business Consulting an der Universität Oldenburg.



Prof. Dr. Michael Mohe ist Juniorprofessor für Business Consulting an der Universität Oldenburg.



Der aktuelle Fachkräftemangel ist kein exklusives Thema großer Unternehmen. Siebzig Prozent von 324 befragten mittelständischen Unternehmen bewerten den Mangel an geeignetem Personal als ein gravierendes Problem (Hug 2008). Zunehmend werden auch gesamtwirtschaftliche Konsequenzen befürchtet. Eine groß angelegte Studie, durchgeführt vom Verein Deutscher Ingenieure e.V. (VDI) und dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V. (IW), ergab, dass als Folge des Mangels an Ingenieuren bereits jedes fünfte Unternehmen aus den Branchen des verarbeitenden Gewerbes und der unternehmensnahen Dienstleistungen Aufträge absagen musste (Koppel 2008, 22). Von den befragten Unternehmen, die angaben, Probleme bei der Rekrutierung zu haben, mussten sogar 40 Prozent Aufträge ablehnen. Das IW beziffert den gesamtwirtschaftlichen Schaden, den allein der Ingenieur- und Technikermangel jährlich verursacht, auf 18,5 Milliarden Euro.

Die aktuelle Krise hat zwar kurzfristig für Entspannung bei Rekrutierungsengpässen gesorgt, aber auch trotz der Krise haben zahlreiche Unternehmen nach wie vor Probleme bei der Gewinnung von Fachkräften. Es ist davon auszugehen, dass sich bei einem Anziehen der Konjunktur die Probleme des Fachkräftemangels in Zukunft noch deutlicher zeigen werden.

Angesichts dessen wird zunehmend die Notwendigkeit gesehen, Fachkräfte aus dem Ausland zu rekrutieren, zumal deutsche Unternehmen bereits in hohem Maße grenzüberschreitend tätig sind. Auch kleinere und mittelständische Unternehmen haben ihren Internationalisierungsgrad in den letzten Jahren zunehmend ausgebaut. Im Jahr 2006 wurde der Auslandsanteil am Geschäftsvolumen des Mittelstands mit über 20 Prozent beziffert, bis zum Jahr 2020 ist ein Anstieg auf 50 Prozent zu erwarten (vgl. Maiazza / Kabst 2006, 22). Angesichts dessen liegt es nahe, nicht nur die wirtschaftlichen, sondern auch die Rekrutierungsaktivitäten grenzüberschreitend auszurichten.

## Kulturelle Barrieren

Insbesondere die interkulturelle Komponente der internationalen Personalsuche stellt Unternehmen vor einige Herausforderungen. Aktuelle Studien deuten darauf hin, dass das internationale Recruiting von zahlreichen interkulturellen Problemen begleitet wird. So gelangte eine internationale Umfrage des Karriere- und Recruiting-Portals Stepstone unter 2 171 Personalmanagern zu dem Ergebnis, dass deutsche Unternehmen bei der internationalen Rekrutierung Mitarbeiter aus geografisch nahe gelegenen Ländern bevorzugen, um kulturelle Barrieren zu umgehen (N. N. 2006). Der Work Place Survey 2008 des Robert-Half-Instituts kam zu dem Schluss, dass das internationale Recruiting nicht

in Schwung gerät. Nur elf Prozent der deutschen Unternehmen bemühen sich gezielt um Kandidaten aus anderen Ländern. Für diese Zurückhaltung werden unter anderem interkulturelle Unsicherheiten als Grund angeführt (Robert Half Finance & Accounting 2008), die allerdings bislang nur wenig thematisiert wurden. Zwar widmet sich eine Vielzahl an Beiträgen dem Themenfeld des internationalen Personalmanagements, allerdings liegt der Fokus dabei in der Regel auf der Entsendung von Mitarbeitern in Auslandsniederlassungen (z. B. Blom / Meier 2004, 133 ff.; Maiazza / Kabst 2006).



Bereits vor über 55 Jahren haben Kroeber und Kluckhohn (1952) eine Liste von 164 unterschiedlichen Kulturdefinitionen zusammengetragen. Seitdem ist eine Vielzahl weiterer Definitionsversuche hinzugekommen. Das wohl bekannteste Konzept stammt von Schein (1984), der drei Kulturebenen unterscheidet, die sich mithilfe der Eisberg-Metapher beschreiben lassen: Oberhalb des Wassers liegt die für Außenstehende relativ gut beobachtbare Ebene der Symbole. Darunter befindet sich die Ebene der Werte und Normen. Das Fundament bildet die Ebene der Grundannahmen, die allerdings von außenstehenden Be-

Wie berücksichtigt man interkulturelle Unterschiede angemessen? Auf kulturell fremdem Terrain stehen viele Fettnäpfchen bereit. Foto: Jobmesse in Peking im Februar 2008.



obachten nicht ohne Weiteres erschlossen werden können. Die Ebenen beeinflussen sich gegenseitig, wobei die jeweils tiefer gelegene Ebene einen stärkeren Einfluss auf die darüber liegende Ebene ausübt. Zudem gilt: Je tiefer die Elemente einer Kultur verwurzelt sind, desto schwerer können sie verändert werden.

Interkulturalität kommt zum Tragen, wenn zwei unterschiedliche Kultursysteme miteinander konfrontiert werden. Da beide Kultursysteme einen mehr oder weniger unterschiedlichen Vorrat an Symbolen, Werten und Normen sowie Grundannahmen haben, können kulturelle Unterschiede auf allen Ebenen verwurzelt sein. Bereits eine andere Kleidung als erwartet kann Anlass für Fehlinterpretationen sein.

Diverse Studien haben gezeigt, dass beispielsweise zwischen Ländern interkulturelle Differenzen bestehen, die oftmals enormes Konfliktpotenzial bergen (vgl. Hofstede 2001, 423 ff.). Nach Hofstede führen interkulturelle Unterschiede im besten Fall zu einer Störung, häufig jedoch zu schwerwiegenden Problemen. An einem Treppenmodell lässt sich zeigen, wie anfängliche Irritationen eskalieren können: Auf einer ersten Stufe kommt es zu Verstehens- und Verständigungsproblemen. Daraus können auf einer zweiten Stufe Verärgerungen und Enttäuschungen resultie-

Kulturelle Besonderheiten zu ignorieren, wäre ebenso falsch, wie ihnen mit Vorurteilen zu begegnen. Foto: Studenten vor der New York University.

ren. Auf einer dritten Stufe schließlich kann es zum Abbruch von Begegnungen, zur Einstellung der Zusammenarbeit oder zur Verfestigung von Vorurteilen kommen (vgl. Meyer 2002).

### Interkulturelle Fallen

Bei der Personalauswahl werden Unternehmen mit einer Vielzahl an Herausforderungen konfrontiert. In der Phase der Personalsuche muss eine ausreichend große Anzahl geeigneter Kandidaten angesprochen, in den anschließenden Phasen der Vor- und Endauswahl müssen die Eigenschaften der Bewerber erschlossen werden. Da diese Eigenschaften aber zum großen Teil nicht direkt zu

beobachten sind, muss hierbei von sichtbaren auf nicht sichtbare Eigenschaften geschlossen werden.

Den Prozess des Recruiting können insbesondere zwei Arten von Fallen ‚sabotieren‘. Die Ignoranzfalle resultiert aus der Culture-free-Annahme, bei der interkulturellen Unterschieden keine besondere Bedeutung beigemessen wird.<sup>1</sup> Daraus folgt, dass die eigenen Kulturstandards auch im Umgang mit anderen Kulturen als allein gültige Hintergrundfolie verwendet werden (Poo-ria 2004). Im Gegensatz dazu fußt die Stereotypenfalle auf der Culture-bound-Annahme, nach der sehr wohl Unterschiede zwischen Kulturen bestehen und bei der dies auch bewusst wahrgenommen wird. Die Stereotypenfalle droht zuzuschnappen, wenn anderen Kulturen pauschal mit Vorurteilen oder Klischees begegnet (Hofstede 2001, 13 ff.) und die eigene Kultur bevorzugt wird.

**Probleme bei der Personalsuche** Nach den Annahmen der Ignoranzfalle werden bei der Personalsuche Bewerber nach den Gepflogenheiten der eigenen Kultur angesprochen. Dies kommt darin

zum Ausdruck, dass potenzielle Kandidaten aus dem Ausland auf die gleiche Weise angesprochen werden wie auf dem heimischen Arbeitsmarkt. Im deutschen Mittelstand ist noch immer das Medium der Stellenanzeige die erste Wahl bei der Kommunikation offener Stellen (Hug 2008). Dagegen sind potenzielle Bewerber aus Ländern wie Spanien oder Frankreich es gewohnt, über Personalberatungen rekrutiert zu werden (Spies 2008), während in Indien oder in der Türkei persönliche Netzwerke eine bedeutende Rolle spielen.

Demgegenüber werden bei der Stereotypenfalle Bewerber aus anderen Kulturen gar nicht erst angesprochen. So kommunizierte etwa eine belgische Firma, die Türen und Garagentore einbaut, ganz offen, dass Bewerbungen von Marokkanern und anderen Ausländern nicht erwünscht seien (N. N. 2008). Hintergrund dafür waren Befürchtungen, die Kundschaft könne Beschäftigte mit diesem Hintergrund ablehnen. Etwas subtiler sind dagegen Hinweise in Stellengesuchen auf perfekte Deutschkenntnisse als Anforderungskriterium, wodurch Bewerber ausgeschlossen werden, die sich nur ausreichend auf Deutsch verständigen können.

**Probleme bei der Vorauswahl** Schon bei der Sichtung eingereichter Bewerbungsunterlagen lassen sich interkulturelle Problemfelder identifizieren. Die Ignoranzfalle tut sich auf, wenn etwa Bewerbungsunterlagen nach den Gepflogenheiten der eigenen Kultur bewertet werden, zum Beispiel hinsichtlich der Form oder des Aufbaus der Unterlagen. Auch bei der Deutung von Lebensläufen können Fehlinterpretationen auftreten. So wird in vielen deutschen Unternehmen ein häufiger Arbeitsplatzwechsel als Indikator für Unzuverlässigkeit gedeutet (Sonnenberg 2005), während ein Jobhopping selbst in geografisch nahe liegenden Ländern wie Dänemark normal ist (Lay 2008).

Die Stereotypenfalle führt hier dazu, dass Bewerbungsunterlagen aus bestimmten Kulturen a priori aussortiert werden. Interessant sind in diesem Zu-

sammenhang Experimente der Universität Bern (Fibbi et al. 2004) und der Freien Universität Berlin (Akman et al. 2005). In Bern wurden fiktive Bewerbungsunterlagen, die bis auf die Nationalität und den Geburtsort des Bewerbers identisch waren, auf die Stelle eines Lagerverwalters bei Schweizer Unternehmen eingereicht. Es zeigte sich, dass der portugiesische Kandidat um zirka zehn Prozent seltener zu einem Bewerbungsgespräch eingeladen wurde als der gebürtige Schweizer, der türkische um zirka 30 Prozent und der albanisch sprechende ehemalige Jugoslawe um zirka 60 Prozent seltener. Zu einem ähnlichen Ergebnis kam das Berliner Experiment für den deutschen Arbeitsmarkt, bei dem ebenfalls nahezu identische Bewerbungsunterlagen versendet wurden: Einem deutschen Mann wurde fast dreimal häufiger weiteres Interesse signalisiert als einer türkischen Frau.

**Probleme bei der Endauswahl** Bei der Endauswahl kommt es zu einem persönlichen Kennenlernen des Bewerbers. Liegen dabei die Annahmen der Ignoranzfalle zugrunde, werden Bewerber auch hier im Auswahlgespräch nach den Regeln der eigenen Kultur bewertet. Dies kann sich auf kulturell bedingte unterschiedliche Formen verbaler und nonverbaler Kommunikation beziehen.

So dürften beispielsweise Bewerber, die es gewohnt sind, ihrem potenziellen Arbeitgeber zu schmeicheln (z. B. in den USA), bei deutschen Unternehmen weniger Aussicht auf Erfolg haben, da Schmeichel-Taktiken hier eher als unpassend oder unerwünscht empfunden werden (Knorr 2006). Ebenso dürfte es Kandidaten ergehen, deren gewohntes Gesprächsverhalten missinterpretiert wird. Während zum Beispiel in deutschen Unternehmen nach einer kurzen, förmlichen Einführung schnell zum eigentlichen Thema übergegangen wird, liegt der Zeitpunkt, zu dem dieses beispielsweise in den USA in den Vordergrund des Interviews rückt, deutlich später. Hier stehen zunächst eine „lockere Einführung, Kaffee und Witzchen“ auf der Tagesordnung (Müller / Gelb-

rich 2004, 365). Verhält sich nun ein amerikanischer Bewerber bei einem deutschen Unternehmen gemäß seinen eigenen kulturellen Gewohnheiten, läuft er Gefahr, dass sein Verhalten als nicht zielführend oder wenig sachlich beurteilt wird.

Auch bei der nonverbalen Kommunikation können Fehlinterpretationen auftreten (Blom / Meier 2004, 85 ff.). So wird in Japan ein direkter Blickkontakt als unhöflich erachtet, während ein Bewerber, der hierauf verzichtet, bei deutschen Unternehmen Gefahr läuft, von seinem Gesprächspartner negativ beurteilt zu werden.

Die Stereotypenfalle schnappt in dieser Phase zu, wenn Bewerber aus bestimmten Kulturen in Auswahlgesprächen a priori negativ bewertet werden. Diverse Studien haben Effekte nachgewiesen, die sich auf Bewerberinterviews übertragen lassen (Weuster 2004, 265 ff., 288 ff.). So werden nach dem Echo-Effekt negative Vorannahmen ins Interview mitgenommen und in subtiler Weise dem Bewerber gegenüber offenbart. Dies beeinflusst dessen Verhalten dahingehend, dass die Annahmen des Interviewers letztlich als wahr bestätigt werden. Auch der Dissimilar-to-me-Effekt kann das Interview negativ beeinflussen, wenn Bewerber mit geringen Ähnlichkeiten zur auswählenden Person (z. B. hinsichtlich Nationalität, Hautfarbe, Religion) benachteiligt werden. In eine ähnliche Richtung geht der Milde-Effekt, bei dem Bewerber aus der eigenen Kultur

freundlicher und wärmer behandelt werden als Bewerber aus anderen Kulturen.

Obwohl sich die Ignoranz- und die Stereotypenfälle in den ihnen zugrunde liegenden Annahmen über kulturelle Unterschiede voneinander unterscheiden, wirken sie sich in allen drei Phasen der Personalauswahl negativ aus. Beide Fällen bewirken, dass potenziell geeignete Bewerber aus anderen Kulturen in der Phase der Personalsuche nicht erreicht und in den Phasen der Personalvorauswahl und der Endauswahl verzerrt wahrgenommen werden (vgl. Abb. 1).

### Mögliche Lösungen

Bei der Suche nach Optionen für ein (zumindest teilweises) Umgehen der beschriebenen Fallen lassen sich drei Ansätze unterscheiden:

**Technische Lösungen** orientieren sich an Gesetzen, Normen, Leitlinien und Instrumenten. Ein Beispiel hierfür ist die DIN 33430 zu den Anforderungen an Verfahren für berufsbezogene Eignungsbeurteilungen und deren Einsatz.<sup>2</sup> Die Norm beschreibt Qualitätskriterien und -standards für berufsbezogene Eignungsbeurteilungen sowie Qualifikationsanforderungen an die an der Eignungsbeurteilung beteiligten Personen. Wenngleich damit Hoffnungen auf ein Ende der „Personalauswahl nach Gutsherrenart“ (Hage / Syre 2006) verbunden werden, haben Bedenken, die freiwillige Norm könne Auswahlverfahren bürokratisieren und die unternehmerische Entscheidungsfreiheit einschränken, eine breite Anwendung verhindert.

Anders verhält es sich mit dem 2006 in Kraft getretenen Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG), dessen Ziel es ist, „Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Her-

kunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen“ (§ 1 AGG). Zudem sind Sanktionen (§ 15 AGG) geregelt, die dazu beitragen können, dass bei der Personalauswahl diskriminierende Praktiken vermieden werden. Eine aktuelle Studie von Rastetter (2009), für die insgesamt 52 Interviews in 41 Unternehmen mit mindestens 21 Mitarbeitern zur Anwendung des AGG durchgeführt wurden, bestätigt, dass das AGG für mögliche Diskriminierungen sensibilisiert.

Gleichwohl zeigt die Studie, dass das AGG in der Unternehmenspraxis nicht unumstritten ist, da mit ihm neue bürokratische Hürden und zusätzliche Kosten verbunden werden. Hinsichtlich der Frage, inwieweit die Ziele des AGG in der Praxis tatsächlich erreicht werden, zeigt sich, dass die „Betriebe versuchen, ihre bisherige Praxis beizubehalten, ohne mit dem Gesetz in Konflikt zu geraten“ (Rastetter 2009, 51). So werden zwar von außen leicht überprüfbare diskriminierende Praktiken bei der Personalauswahl – insbesondere im Rahmen der Stellenausschreibung – reduziert, während von außen schwerer überprüfbare diskriminierende Verfahrensweisen – zum Beispiel beim Screening der Bewerbungsunterlagen oder im Rahmen der Einstellungsinterviews – im Wesentlichen beibehalten werden.

Eine weitere Option ist die Orientierung an bereits erprobten Instrumenten, wie zum Beispiel der Stop-discrimination-Toolbox, die im Rahmen einer Anti-Diskriminierungsinitiative<sup>3</sup> der Unternehmen der Europäischen Union zur Verfügung gestellt wird. Die dort enthaltenen Informationen reichen von der Darstellung von Best-Practice-Beispielen über Checklisten bis hin zu Handbüchern.

Smart selection<sup>4</sup> ist ein weiteres Beispiel für die Anwendung technischer Lösungen. Nach amerikanischem Vorbild wurde mit smart selection in der Schweiz ein Pilotprojekt durchgeführt, um Optimierungspotenziale für die Lehrlingsauswahl zu erarbeiten. Die Bewerbung erfolgte hierbei über eine zentrale Bewerbungsplattform. Das Besondere daran war, dass die Bewerbungsunterlagen anonym beziehungsweise ohne Angabe persönlicher Merkmale wie Name, Nationalität und Geschlecht die potenziellen Arbeitgeber erreichten. Für den deutschen Markt gibt es derzeit noch kein vergleichbares frei zugängliches Angebot. Bei einer Umsetzung der zugrunde liegenden Idee bleiben Unternehmen auf sich gestellt.

**Erweiterungslösungen** zielen auf die Ausweitung von Kapazitäten und Kompetenzen der Auswählenden ab. Hierbei lassen sich interne und externe Ansätze unterscheiden. Zu den internen Ansätzen zählt das Jury-Interview mit einem Bewerber (Weuster 2004, 200 ff.), in das mehrere Personen mit unterschiedlichen (nationalen, kulturellen) Hintergründen einbezogen werden. Das so forcierte Mehr-Augen-Prinzip soll ein subjektiv verzerrtes Urteil eines Entscheiders verhindern. Inwieweit allerdings eine Vergrößerung der Jury die Effektivität der Personalauswahl tatsächlich steigert, ist umstritten (vgl. Weuster 2004).

Zu den extern orientierten Ansätzen gehört der Rückgriff auf eine interkulturell erfahrene Personalberatung. Insbesondere ein Mangel an Know-how bezüglich kultureller Besonderheiten, eignungsdiagnostischer Verfahren sowie Netzwerken im Ausland könnte Unternehmen zu diesem Schritt motivieren. Allerdings garantiert auch diese Maßnahme nicht die Überwindung interkultureller Pro-

## Auswirkungen der Ignoranz- und Stereotypenfälle auf die Personalauswahl

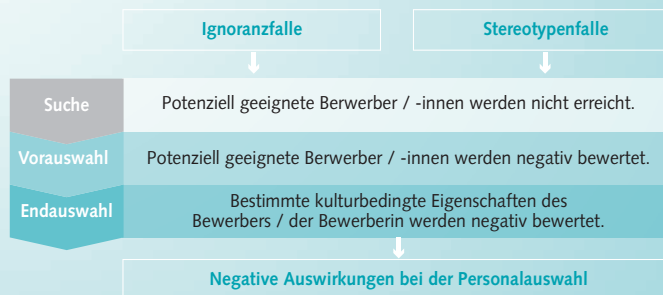


Abb. 1

## Lösungsoptionen im Überblick

Kategorie	Beispiel	Vorteil	Nachteil
Technische Lösungen	DIN 33430	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Fördert Objektivierung der Eignungsdiagnostik.</li> <li>· Ende der ‚Personalauswahl nach Gutsherrenart‘</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Angst vor Eingriffen in unternehmerische Freiheit</li> <li>· Kosten und Bürokratieaufwand</li> <li>· Einhaltung ist freigestellt.</li> </ul>
	AGG	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Zwingt Unternehmen unter Androhung von Sanktionen, diskriminierende Praktiken bei der Personalauswahl zu unterbinden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Kosten und Bürokratieaufwand</li> <li>· Bietet (vermeintlichen) Bewerbern Möglichkeit zum Missbrauch („AGG-Hopping“).</li> </ul>
	Stop discrimination	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Bietet Orientierung durch Best-Practice-Beispiele.</li> <li>· Stellt konkrete erprobte Instrumente (z. B. Checklisten) zur Verfügung.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Geringer Bekanntheitsgrad</li> </ul>
	Smart selection	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Personalauswahl erfolgt allein aufgrund der Kompetenz- und Qualifikationsprofile.</li> <li>· Einschränkung diskriminierender Praktiken durch Verzicht auf Angabe persönlicher Bewerbermerkmale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Nur eine Pilotstudie in der Schweiz; Modell in Deutschland noch recht unbekannt</li> <li>· Kosten- und Umsetzungsprobleme durch den Aufbau einer geeigneten (IT-basierten) Infrastruktur</li> </ul>
Erweiterungslösungen	Juryinterviews	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Mehr-Augen-Prinzip kann Vorurteile und subjektive Verzerrungen abmildern.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Höherer Aufwand durch Erweiterung des Auswahlgremiums</li> <li>· Effektivität umstritten</li> </ul>
	Personalberatung	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Kurzfristiger und flexibler Zugriff auf Know-how möglich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Außenstehende Beratung ggf. mit Unternehmenskultur nur unzureichend vertraut</li> <li>· Personalberatung könnte bestrebt sein, mögliche Vorbehalte des Klienten zu antizipieren und ihre Empfehlungen danach orientieren.</li> <li>· Zusätzliche Kosten</li> </ul>
Mentale Lösungen	Doppelperspektiven-Modell	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Reflexion des eigenen Handelns</li> <li>· Aufbau eines Verständnisses für andere Kulturen</li> <li>· Chancen und Risiken interkultureller Differenzen können erkannt und reflektiert werden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Setzt starke Eigeninitiative und Reflexionsfähigkeit bereits voraus.</li> <li>· Langfristiger Prozess</li> </ul>

Abb. 2

blemfelder – zumal auch viele Personalberatungen „nicht über das nötige Fachwissen zur Anwendung anspruchsvoller Auswahlmethoden verfügen“ (Weuster 2004, 26).

Beispielsweise konnte in einer Studie festgestellt werden, dass sich einige Personalberatungen scheuen, ihren Auftraggebern weibliche Bewerber zu empfehlen (Weuster 2004, 349). Personalberater begründen diese Tendenz zur geschlechtsspezifischen Diskriminierung damit, dass sie befürchten, ihre Klienten könnten Frauen gegenüber Vorbehalte haben und deshalb in Bezug auf die Empfehlung einer Frau deutlich mehr Rechenschaft verlangen. Solche Personalberater neigen eventuell auch dazu, potenziell geeignete Bewerber auszuschließen, wenn sie befürchten, der Auftraggeber könnte ihnen mit kulturellen Vorbehalten oder mit kultureller Ignoranz begegnen.

Andererseits besteht auch die Gefahr, dass eine Personalberatung nur unzureichend mit der speziellen Unternehmenskultur des Auftraggebers vertraut ist und in der Folge Bewerber als geeignet erachtet, obwohl zwischen diesen und dem Auftraggeber nicht überwindbare interkulturelle Differenzen bestehen.

**Mentale Lösungen** zielen darauf ab, die eigenen interkulturellen Kompetenzen zu verbessern. Eine Orientierung bietet hierbei das Doppelperspektiven-Modell (Blom / Meyer 2004, 97 ff.), das drei Schritte vorsieht. Im ersten Schritt geht es um die Reflexion des eigenen Handelns. Die Beteiligten versuchen jeweils, sich in eine Beobachterperspektive hineinzusetzen, von der aus sie ihre eigenen kulturell verfestigten Handlungsmuster identifizieren.

Hilfestellung hierfür bietet beispielsweise das aus der systemischen Beratung bekannte Konzept der Beobachtung zweiter Ordnung, bei dem beobachtet wird, wie beobachtet wird.<sup>5</sup> Der Wert dessen liegt darin, dass der außenstehende Beobachter das sehen kann, was der unmittelbar Beobachtende nicht wahrnimmt (vgl. Luhmann 1990, 16). Bei der internationalen Rekrutierung können Coaches oder Berater die externe Beobachterperspektive einnehmen und ihre Beobachtungen an die beobachtende Person mit dem Ziel zurückmelden, Selbstreflexionsprozesse zu initiieren.

Im zweiten Schritt geht es darum, ein Verständnis gegenüber anderen Kulturen und die Fähigkeit zu entwickeln, eigene und fremde Handlungen aus der Perspektive der anderen Rolle heraus zu beurteilen. Dies ermöglicht es den Be-

teiligten, konkrete kulturelle Differenzen zu identifizieren. Auf diese Weise können Verzerrungseffekte bei der Wahrnehmung von Bewerbern im Rahmen der interkulturellen Personalauswahl abgemildert werden.

Im dritten Schritt wird bewertet, inwieweit eine gemeinsame Interaktion möglich ist, bei der Rücksicht auf die interkulturellen Unterschiede genommen wird. Dazu bedarf es einer konstruktiven Reflexion darüber, „wie man mit den unterschiedlichen Normen und Werten umgehen will“ (Blom / Meier 2004, 99). Eine naheliegende Möglichkeit zur Steigerung dieser Fähigkeit sind private oder berufliche Auslandsaufenthalte. Darüber hinaus lassen sich andere Kulturen auch im eigenen Land kennenlernen, indem Unternehmen zum Beispiel ihre Führungskräfte für die Mitarbeit in interkulturellen Einrichtungen freistellen.

Auch in Bezug auf die Kulturkonzeption von Schein zeigt sich, dass die skizzierten drei Lösungsoptionen auf unterschiedlichen Ebenen der Unternehmenskultur verankert sind und in Wechselwirkung miteinander stehen können. Während technische und Erweiterungslösungen eher auf der sichtbaren Oberfläche des Eisbergs angesiedelt sind, verorten sich mentale Lösungen auf der unterhalb der Oberfläche befindlichen Ebene der Grundannahmen. Abbildung 2 zeigt diese Lösungsoptionen im Überblick.

### Ausblick

Im Vergleich zur nationalen oder gar regionalen Rekrutierung ist eine internationale Rekrutierung mit zusätzlichen Unsicherheitsfaktoren behaftet. Eine Skizzierung dieses Problemfeldes entlang des Prozesses der Personalauswahl

Anzeige 10

EBCL

1/2 Seite quer / 4c

zeigt, dass und wie Unternehmen in den Phasen der Personalsuche, -vorauswahl und -endauswahl in interkulturelle Fallen geraten können, die sich negativ auf die Effektivität der Personalauswahl auswirken können.

Unternehmen können aber mithilfe formaler Lösungen, die eine Orientierung an Gesetzen, Normen, Leitlinien und Instrumenten vorsehen, Risiken diskriminierender Praktiken im Prozess der Personalauswahl abmildern. Erweiterungslösungen sehen hingegen vor, interkulturellen Aspekten bei der Personalauswahl durch den Ausbau von interner personeller Kapazität oder durch die Hinzuziehung externer Kompetenz mehr Rechnung zu tragen. Mentale Lösungen können schließlich dazu beitragen, die eigene Kultur zu reflektieren und ein tolerantes Verständnis für den Umgang mit anderen Kulturen zu entwickeln.

## Summary

**Intercultural Problems During Personnel Selection Compared with national or even regional recruiting, cross-border recruiting is afflicted by additional elements of uncertainty. These include intercultural aspects that, up to now, have not received much attention. An outline of this problem area based on the personnel selection process shows how companies can fall into intercultural traps, especially the ignorance and stereotype traps, during the phases of personnel search, preselection, and final selection. These traps can negatively impact the effectiveness of personnel selection. Formal solutions that consider statutory regulations, standards, guidelines, and instruments can suppress discriminatory practices. More in-depth solutions take intercultural aspects better into ac-**

**count during personnel selection through expansion of internal personnel capacity or consultation with external experts. Finally, the authors recommend that one should reflect upon one's own culture and develop a tolerant understanding of the interaction with other cultures.**

### Anmerkungen

- 1 Siehe zur Debatte Kulturalismus versus Universalismus Kutschker / Schmid 2006, 778 ff.
- 2 [www.din33430portal.de](http://www.din33430portal.de) (19.4.2009)
- 3 [www.stop-discrimination.info](http://www.stop-discrimination.info) (19.4.2009)
- 4 [www.smartselection.ch](http://www.smartselection.ch) (19.4.2009)
- 5 Laut Luhmann ist die Möglichkeit, sich in die Rolle seines eigenen Beobachters zu versetzen, begrenzt, weil der Mensch nicht beobachten kann, dass er etwas, was ihm unbewusst ist, nicht sieht. Das Bewusstsein begrenzt die Wahrnehmungsmöglichkeiten und umgekehrt. Diese Grenze kann überwunden werden, indem ein Außenstehender hinzugezogen wird, der beobachtet, wie der andere beobachtet.

### Literatur

- Akman, S. / Gülpinar, M. / Huesmann, M. / Krell, G. (2005): Werden Migranten diskriminiert?, in: Personalführung, 38 (10), 72–79
- Blom, H. / Meier, H. (2004): Interkulturelles Management, 2. Aufl., Herne / Berlin
- Fibbi, R. / Kaya, B. / Piguët, E. (2004): Peter, Afrim oder Mehmet? Der Name macht den Unterschied, [www.schuletg.ch/file\\_uploads/bibliothek/k\\_24\\_Schulkultur\\_Tagesstru/k\\_355\\_Integrationssoziokult/k\\_475\\_StudienModelle/1669\\_9\\_0\\_Der\\_Name\\_macht\\_den\\_Unterschied.pdf](http://www.schuletg.ch/file_uploads/bibliothek/k_24_Schulkultur_Tagesstru/k_355_Integrationssoziokult/k_475_StudienModelle/1669_9_0_Der_Name_macht_den_Unterschied.pdf) (19.4.2009)
- Hage, S. / Syre, R. (2006): TÜV für Headhunter, [www.manager-magazin.de/koepfe/artikel/0,2828,436978,00.html](http://www.manager-magazin.de/koepfe/artikel/0,2828,436978,00.html) (19.4.2009)
- Hofstede, G. (2001): Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations, 2nd Ed., Thousand Oaks, CA
- Hug, M. (2008): Fachkräftemangel im Mittelstand. Status quo, Ursachen und Strategien, Freiburg
- Kern, J. (2008): AGG-Hopping. Es gibt klare Anzeichen für Missbrauch, <http://www.faz.net/s/Rub8EC3C0841F934F3ABA0703761B67E9FA/Doc~E837AEF83C5F34169801E03788CF95007~AtpI~Ecommon~Scontent.html> (19.4.2009)
- Knorr, U. (2006): Bewerbungskulturen: Schleimen als Erfolgsrezept, [www.manager-magazin.de/koepfe/karriere/0,2828,423586-2,00.html](http://www.manager-magazin.de/koepfe/karriere/0,2828,423586-2,00.html) (19.4.2009)
- Koppel, O. (2008): Ingenieurücke in Deutschland – Ausmaß, Wertschöpfungsverluste und Strategien, [www.vdi.de/uploads/media/Studie\\_Ingenieuruecke\\_VDI-IW\\_02.pdf](http://www.vdi.de/uploads/media/Studie_Ingenieuruecke_VDI-IW_02.pdf) (19.4.2009)
- Kroeber, A. L. / Kluckhohn, C. (1952): Culture: A critical review of concepts and definitions, New York
- Kutschker, M. / Schmid, S. (2006): Internationales Management, 5. Aufl., München
- Lay, C. (2008): Menschen brauchen Sicherheit – Herausforderung für Volkswirtschaften, [http://www.hr-online.de/website/specials/wissen/index.jsp?rubrik=7312&key=standard\\_document\\_33802156](http://www.hr-online.de/website/specials/wissen/index.jsp?rubrik=7312&key=standard_document_33802156) (13.4.2009)
- Luhmann, N. (1990): Identität – was oder wie?, in: N. Luhmann (Hg.): Soziologische Aufklärung, Bd. 5: Konstruktivistische Perspektiven, Opladen
- Maiazza, K. / Kabst, R. (2006): Personalmanagement auf internationaler Ebene, in: Personalmagazin, 8 (5), 20–23
- Meyer, B. (2002): Formen der Konfliktregelung, Opladen
- Müller, S. / Gelbrich, K. (2004): Interkulturelles Marketing, München
- N. N. (2006): Mitarbeitersuche international: Am liebsten Kandidaten aus Österreich und Frankreich, [www.presseportal.de/meldung/844807](http://www.presseportal.de/meldung/844807)
- N. N. (2008): Diskriminierung braucht keine Opfer, <http://www.faz.net/s/RubA5A53ED802AB47C6AFC5F3A9E1AA71F/Doc~E524B3CBF2E0C4B1890C16288DBD2A6C7~AtpI~Ecommon~Scontent.html> (19.4.2009)
- Pooria, M. (2004): Multikulturelle Fallstricke, in: Personal, 56 (10), 26–28
- Rastetter, D. (2009): Anwendung des AGG in der betrieblichen Praxis. Viel Lärm um nichts?, in: Personalführung, 42 (1), 48–55
- Robert Half Finance & Accounting (2008): Internationales Recruiting kommt nicht in Schwung, [www.roberthalf.de/EMEA/080903%20Working%20abroad\\_D.pdf](http://www.roberthalf.de/EMEA/080903%20Working%20abroad_D.pdf) (19.4.2009)
- Schein, E. (1984): Coming to a new awareness of organizational culture, in: Sloan Management Review, 25 (2), 3–16
- Sonnenberg, G. (2005): Den roten Faden in der Vita entdecken, [http://inhalt.monster.de/7655\\_de\\_p1.asp](http://inhalt.monster.de/7655_de_p1.asp) (13.04.2009)
- Spies, R. (2008): Rekrutierung: Jedes Land ist einzigartig, [http://hr.monster.ch/15717\\_de-CH\\_p1.asp](http://hr.monster.ch/15717_de-CH_p1.asp) (19.4.2009)
- Weuster, A. (2004): Personalauswahl, 1. Aufl., Wiesbaden