



universität  
wien

# Diplomarbeit

Titel der Diplomarbeit:

„Interkulturelle Kompetenz bei  
Personalauswahlverfahren am Beispiel von Assessment  
Center – eine Fallstudie für Österreich und Bulgarien“

Verfasserin

Valentina Bakratcheva

angestrebter akademischer Grad

Magistra der Philosophie (Mag.phil.)

Wien, im August 2009

Studienkennzahl lt. Studienblatt:  
Studienrichtung lt. Studienblatt:  
Betreuer:

A 324 331 342  
Übersetzer Ausbildung  
Univ.-Prof. Dr. Gerhard Budin

## Inhaltsverzeichnis

|          |                                                                                                 |           |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>Einleitung.....</b>                                                                          | <b>10</b> |
| 1.1      | Themenstellung und Relevanz der Forschungsfrage.....                                            | 10        |
| 1.2      | Aufbau der Arbeit .....                                                                         | 12        |
| <b>2</b> | <b>Globalisierung .....</b>                                                                     | <b>14</b> |
| 2.1      | Ursachen der Globalisierung.....                                                                | 14        |
| 2.2      | Neue Anforderungen an Unternehmen und Mitarbeiter auf Grund globaler Trends.....                | 16        |
| <b>3</b> | <b>Theoretische Grundlagen.....</b>                                                             | <b>18</b> |
| 3.1      | Rahmenbedingungen der Auslandsentsendungen .....                                                | 18        |
| 3.2      | Formen der Auslandsentsendung .....                                                             | 18        |
| 3.3      | Ziele und Motive der Auslandsentsendung aus der Sicht der Mitarbeiter und der Unternehmen ..... | 19        |
| 3.4      | Phasen der Auslandsentsendung .....                                                             | 21        |
| <b>4</b> | <b>Das Konzept Kultur.....</b>                                                                  | <b>25</b> |
| 4.1      | Der Begriff der Kultur .....                                                                    | 25        |
| 4.1.1    | Kulturstandards .....                                                                           | 26        |
| 4.1.2    | Kulturebenen.....                                                                               | 27        |
| 4.2      | Auswirkungen kultureller Differenzen.....                                                       | 28        |
| 4.2.1    | Stereotype.....                                                                                 | 28        |
| 4.2.2    | Ethnozentrismus .....                                                                           | 29        |
| 4.2.3    | Kulturschock.....                                                                               | 30        |
| 4.2.3.1  | Kulturschockmodell nach Oberg .....                                                             | 31        |
| 4.2.3.2  | Symptome.....                                                                                   | 33        |
| 4.2.3.3  | Coping-Strategien .....                                                                         | 35        |
| <b>5</b> | <b>Interkulturelle Kompetenz .....</b>                                                          | <b>38</b> |
| 5.1      | Begriffsdefinition.....                                                                         | 38        |
| 5.2      | Abgrenzung zu anderen Kompetenzen .....                                                         | 39        |
| 5.3      | Dimensionen .....                                                                               | 41        |
| 5.3.1    | Kognitive Dimension .....                                                                       | 41        |
| 5.3.2    | Affektive Dimension .....                                                                       | 42        |

|          |                                                                     |           |
|----------|---------------------------------------------------------------------|-----------|
| 5.3.3    | Kommunikativ-Verhaltensbezogene Dimension.....                      | 42        |
| 5.3.4    | Die Persönlichkeit .....                                            | 42        |
| 5.3.5    | Messbarkeit interkultureller Kompetenz .....                        | 46        |
| 5.3.5.1  | Messbare Elemente interkultureller Kompetenz.....                   | 46        |
| 5.4      | Interkultureller Kompetenzerwerb .....                              | 48        |
| 5.4.1    | Interkulturelles Training.....                                      | 49        |
| 5.4.1.1  | Ziele interkulturellen Trainings .....                              | 50        |
| 5.4.2    | Methoden .....                                                      | 53        |
| 5.4.2.1  | Fremdsprachenkurse .....                                            | 54        |
| 5.4.2.2  | Landeskundliche Seminare.....                                       | 54        |
| 5.4.2.3  | Rollenspiel .....                                                   | 55        |
| <b>6</b> | <b>Interkulturelle Personalauswahl .....</b>                        | <b>56</b> |
| 6.1      | Grundsätzliche Strategie der Stellenbesetzung .....                 | 56        |
| 6.1.1    | Ethnozentrische Strategie .....                                     | 57        |
| 6.1.2    | Polyzentrische Strategie .....                                      | 57        |
| 6.1.3    | Geo- und regiozentrische Strategie.....                             | 58        |
| 6.2      | Verfahren zur Auswahl von interkulturell kompetentem Personal ..... | 60        |
| 6.2.1    | Bewerbungsunterlagen .....                                          | 61        |
| 6.2.2    | Strukturiertes Auswahlinterview für den Auslandseinsatz .....       | 62        |
| 6.2.3    | Biographisches Interview .....                                      | 63        |
| 6.2.4    | Psychologische Tests und Persönlichkeitstest.....                   | 64        |
| 6.2.5    | Interkulturelles Assessment-Center .....                            | 65        |
| 6.2.6    | Gütekriterien zur Messung der Qualität eines AC .....               | 70        |
| 6.2.6.1  | Reliabilität .....                                                  | 70        |
| 6.2.6.2  | Objektivität .....                                                  | 71        |
| 6.2.6.3  | Validität .....                                                     | 71        |
| <b>7</b> | <b>Fallstudie .....</b>                                             | <b>72</b> |
| 7.1      | Zielsetzung der Untersuchung .....                                  | 72        |
| 7.2      | Erhebungsdesign .....                                               | 72        |
| 7.3      | Datengewinnung .....                                                | 73        |
| 7.4      | Ergebnisse der Studie.....                                          | 74        |
| 7.4.1    | Unternehmensdaten.....                                              | 75        |
| 7.4.2    | Anforderungsanalyse: .....                                          | 80        |
| 7.4.3    | Vorauswahl und Übungstypen .....                                    | 84        |

|          |                                                                 |            |
|----------|-----------------------------------------------------------------|------------|
| 7.4.4    | Die Beobachter im IAC-Verfahren .....                           | 89         |
| 7.4.5    | Ablauf eines IAC .....                                          | 93         |
| 7.4.6    | Vorinformation und Rückmeldung der Ergebnisse an die Teilnehmer | 94         |
| 7.4.7    | Erfolgsmessung und Qualitätskontrolle .....                     | 98         |
| <b>8</b> | <b>Resümee .....</b>                                            | <b>106</b> |

## Darstellungsverzeichnis

|                                                                                                 |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Darstellung 1: Aufbau der Arbeit.....                                                           | 12 |
| Darstellung 2: „Formen der Auslandsentsendung“ .....                                            | 19 |
| Darstellung 3: „Unternehmensangaben über Gründe für die Entsendungen ins<br>Ausland“ .....      | 20 |
| Darstellung 4: „Phasen der Auslandsentsendungen“ .....                                          | 22 |
| Darstellung 5: „Kulturebenen nach Schein“ .....                                                 | 28 |
| Darstellung 6: „Weltsprachen“ .....                                                             | 30 |
| Darstellung 7: „Kulturschockmodell nach Oberg“ .....                                            | 32 |
| Darstellung 8: „Kulturschocksymptome“ .....                                                     | 34 |
| Darstellung 9: „Copingstrategien“ .....                                                         | 35 |
| Darstellung 10: „Internationale Teilkompetenzen“ .....                                          | 39 |
| Darstellung 11: „Komponenten interkultureller Kompetenz“ .....                                  | 43 |
| Darstellung 12: „Komponenten interkultureller Kompetenz nach Bolten“ .....                      | 46 |
| Darstellung 13: „kognitive Ziele eines interkulturellen Trainings“ .....                        | 51 |
| Darstellung 14: „affektive Ziele eines interkulturellen Trainings“ .....                        | 52 |
| Darstellung 15: kommunikativ-verhaltensbezogene Ziele eines interkulturellen<br>Trainings ..... | 52 |
| Darstellung 16: „Entwicklung interkultureller Sensibilität“ .....                               | 53 |
| Darstellung 17: „Vor- und Nachteile der Besetzungsstrategie“ .....                              | 59 |
| Darstellung 18: „Anforderungsmerkmale und Übungen im IAC“ .....                                 | 67 |
| Darstellung 19: „Merkmals-Übungs-Matrix“ .....                                                  | 69 |
| Darstellung 20: Übersicht über befragten Firmen und Ansprechpartner.....                        | 73 |
| Darstellung 21: Branchenübersicht tabellarisch.....                                             | 75 |
| Darstellung 22: Branchenübersicht graphisch .....                                               | 76 |
| Darstellung 23: Anzahl der Beschäftigten im Unternehmen .....                                   | 76 |
| Darstellung 24: Erstmaliger Einsatz eines IAC .....                                             | 77 |
| Darstellung 25: Auslöser für IAC Verfahren.....                                                 | 78 |
| Darstellung 26: Ziel des IAC Verfahrens Österreich .....                                        | 78 |
| Darstellung 27: Ziel des IAC Verfahrens Bulgarien .....                                         | 79 |
| Darstellung 28: Unternehmensinterne Anforderer eines IAC.....                                   | 80 |

|                                                                                  |    |
|----------------------------------------------------------------------------------|----|
| Darstellung 29: Festsetzung der IAC-Kriterien .....                              | 80 |
| Darstellung 30: Biografische Fragen .....                                        | 81 |
| Darstellung 31: Biografische Fragen Österreich .....                             | 81 |
| Darstellung 32: Biografische Fragen Bulgarien .....                              | 82 |
| Darstellung 33: Kriterienwahl und Priorisierung Österreich .....                 | 82 |
| Darstellung 34: Kriterienwahl und Priorisierung Bulgarien.....                   | 83 |
| Darstellung 35: Anforderungsmerkmale .....                                       | 84 |
| Darstellung 36: Vorauswahl der Kandidaten Österreich .....                       | 85 |
| Darstellung 37: Vorauswahl der Kandidaten Bulgarien .....                        | 85 |
| Darstellung 38: Funktionsbezogene Übungen Österreich .....                       | 86 |
| Darstellung 39: Funktionsbezogene Übungen Bulgarien.....                         | 86 |
| Darstellung 40: Unternehmensspezifische Übungen Österreich .....                 | 86 |
| Darstellung 41: Unternehmensspezifische Übungen Bulgarien.....                   | 87 |
| Darstellung 42: Übungsarten Österreich .....                                     | 87 |
| Darstellung 43: Übungsarten Bulgarien.....                                       | 88 |
| Darstellung 44: Anzahl der IAC Übungen.....                                      | 88 |
| Darstellung 45: IAC Verfahren.....                                               | 89 |
| Darstellung 46: IAC Beobachter .....                                             | 90 |
| Darstellung 47: Beobachteranzahl im IAC.....                                     | 91 |
| Darstellung 48: Einschulung der IAC Kandidaten.....                              | 91 |
| Darstellung 49: Trainer der IAC-Kandidaten.....                                  | 92 |
| Darstellung 50: Hilfsmittel der Beobachter.....                                  | 92 |
| Darstellung 51: IAC-Initiatoren.....                                             | 93 |
| Darstellung 52: Durchschnittliche Dauer eines IAC .....                          | 93 |
| Darstellung 53: Teilnehmeranzahl pro IAC .....                                   | 94 |
| Darstellung 54: IACs mit Moderator.....                                          | 94 |
| Darstellung 55: Informationen über den IAC Ablauf an Teilnehmer vor dem IAC..... | 95 |
| Darstellung 56: Informationen an Teilnehmer vor der Übung .....                  | 95 |
| Darstellung 57: Feedback Österreich / Bulgarien .....                            | 96 |
| Darstellung 58: Zeitpunkt des Feedbacks .....                                    | 96 |
| Darstellung 59: Wer gibt Feedback .....                                          | 97 |
| Darstellung 60: Durchschnittliche Dauer des Feedbacks .....                      | 97 |
| Darstellung 61: Wer erhält Zugang zu den Feedback Inhalten des IAC .....         | 98 |
| Darstellung 62: Form des Feedbacks.....                                          | 98 |

|                                                                                                                                 |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Darstellung 63: Gütekriterien eines IAC Österreich .....                                                                        | 99  |
| Darstellung 64: Gütekriterien eines IAC Bulgarien .....                                                                         | 99  |
| Darstellung 65: Akzeptanz dieses Personalauswahlverfahrens bei den befragten<br>Unternehmen zu Beginn Österreich.....           | 100 |
| Darstellung 66: Akzeptanz dieses Personalauswahlverfahrens bei den befragten<br>Unternehmen zu Beginn Bulgarien .....           | 100 |
| Darstellung 67: Akzeptanz dieses Personalauswahlverfahrens bei den Befragten<br>Unternehmen heute Österreich und Bulgarien..... | 101 |
| Darstellung 68: Durchschnittliche Anzahl der IAC Verfahren.....                                                                 | 101 |
| Darstellung 69: Zufriedenheit mit dem IAC Verfahren .....                                                                       | 102 |
| Darstellung 70: Erwartungshaltung der Unternehmen gegenüber dem IAC.....                                                        | 102 |

## **Abkürzungsverzeichnis**

IAC                      Interkulturelles Assessment Center



## Abstract

Acquiring and selecting appropriate employees are the major task of the HR management. A successful acquisition and selection policy are the basics for an adequate fulfilment of a company's employees and for a long and rich collaboration.

In terms of a progressive globalization process new skills are required regarding boundary crossing businesses of international operating firms. In order to work and live successful together intercultural competence wins more and more on importance. This includes not only cognitive skills like knowledge about the country, language or knowledge about the own and foreign cultural coinage, but also affective and communicative, behaviour-related aspects.

Therefore the collaboration with members of a foreign culture requires mainly sensibility and understanding for other ways of thinking and behaviour.

For this reason many firms try already to consider the intercultural skills and experiences of an applicant during the selection process and bind them in the decision. Only in this way international active firms can maintain and gain their position on the world market in best case.

The most important asset for a company is its employees. They fulfil their achievements, besides they carry next to the customer the company's reputation to the public. Thus there may no deficits arise regarding the development and improving the employees cultural competencies. Improving the process of intercultural learning especially the companies HR divisions are challenged.

Intercultural staff development programs include intercultural trainings, intercultural coaching, godparent and mentoring programs.

The foreign assignment itself can also be seen as intercultural staff development program. The practical experience in a foreign culture complement the in a training acquired knowledge and skills and contribute to development and improvement of cultural competency.

Because of the increasing importance of this topic the focus of considerations is set on the term intercultural competency in staffing.

Based on a theoretic part follows a survey of international operating firms. The examination shows how staffing for international assignments is kept in reality. Purpose of the study is finding out which characteristics and skills are drawn as determinant for a successful mission, how these determinants are operationalised and how far theory matches practice.

# 1 Einleitung

## 1.1 Themenstellung und Relevanz der Forschungsfrage

Im modernen Verständnis des Personalwesens steht die Personalwahl nicht gesondert für sich, sondern ist integrierter Bestandteil des Personalmarketing. Personalmarketing bedeutet dabei die Strategie des Unternehmens, die personellen Voraussetzungen des Erreichens der wirtschaftlichen Ziele des Unternehmens zu gestalten und zu erfüllen. Das wichtigste Kapital für ein Unternehmen sind seine Mitarbeiter. Sie bringen die Leistung, sie tragen, neben den Kunden, den Ruf eines Unternehmens nach außen. Ohne sie geht nichts, doch wirklich gute Mitarbeiter zu finden ist nicht einfach.

Zudem erfordert die Verflechtung der Weltwirtschaft und der Marktglobalisierung in zunehmendem Maße das Vorhandensein interkultureller Kompetenz von international tätigen Unternehmen. Grenzüberschreitende Aktivitäten führen somit zu einem verschärften Wettbewerbs- und Kostendruck. In dieser Situation treten Fragen der Mitarbeiterauswahl und der damit verbundenen Operationalisierung der Schlüsselqualifikation der interkulturellen Kompetenz immer mehr in den Mittelpunkt.

Auslandseinsätze stellen hohe Anforderungen an die betreffenden Mitarbeiter. Wo unterschiedliche Kulturen und Menschen mit unterschiedlichen Werte- und Einstellungsstrukturen aufeinander prallen, ist interkulturelle Kompetenz gefragt. Diese Schlüsselqualifikation ermöglicht, berufliche wie private Anpassungsprobleme, Konfliktsituationen oder Missverständnisse zu bewältigen, fremde Kulturen zu verstehen und somit erfolgreich miteinander zu arbeiten und zu leben.

Was bedeutet interkulturelle Kompetenz? Wie kann diese Schlüsselqualifikation international tätiger Mitarbeiter erworben, beobachtet und beurteilt werden? Was versteht man unter dem Begriff Kulturschock? Wegen der zunehmenden Bedeutung dieses Themas, wird der Schwerpunkt der Betrachtungen auf den Begriff der interkulturellen Kompetenz bei Personalauswahlverfahren gelegt.

Im Rahmen dieser Arbeit soll infolgedessen nicht nur diese Fragen, sondern auch folgende Forschungsfrage beantwortet werden:

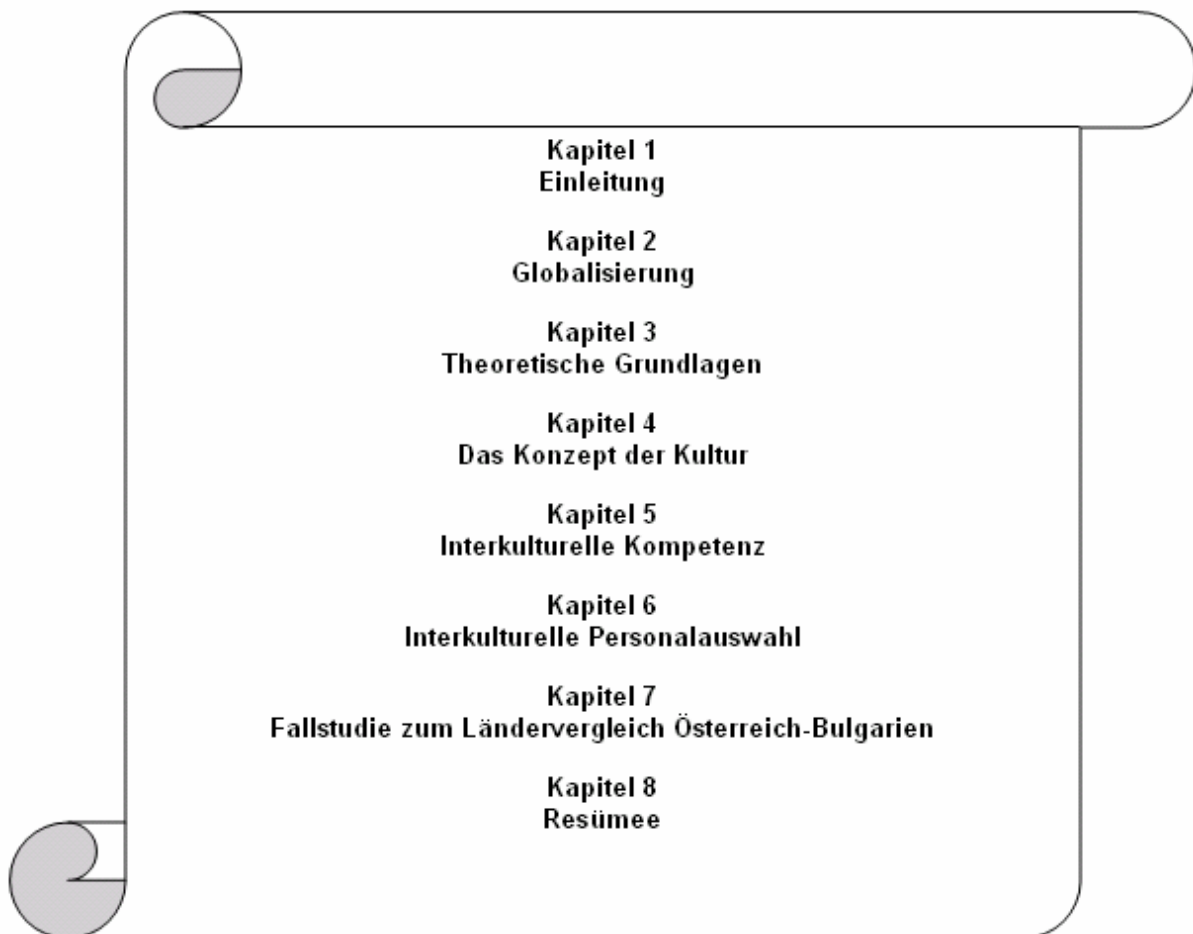
Welche Prädiktoren aus der Sicht der interkulturellen Kommunikationsforschung werden bei einer Personalauswahl auf internationaler Ebene herangezogen und mittels welcher Auswahlmethoden werden diese operationalisiert?

Basierend auf dem theoretischen Teil erfolgt eine Studie von international tätigen Unternehmen mittels Fragebogen, die nachstehende Forschungsfrage beantworten soll:

Wird das Interkulturelle Assessment Center (IAC) auf Grund seiner prognostischen Validität und Objektivität tatsächlich in der Praxis als zentrale Methode zur Erfassung und Beurteilung interkultureller Kompetenz eingesetzt?

## 1.2 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in einen theoretischen und einen praktischen Teil. Darstellung 1 zeigt den Aufbau der Diplomarbeit, welche sich neben einer kurzen Einleitung (Kapitel 1) und der abschließenden Zusammenfassung (Kapitel 8) in die folgenden 7 Abschnitte gliedert: Globalisierung, theoretische Grundlagen, das Konzept Kultur, interkulturelle Kompetenz, interkulturelle Personalauswahl und Fallstudie zum Ländervergleich Österreich-Bulgarien.



**Darstellung 1: Aufbau der Arbeit**

**Quelle: eigene Darstellung**

Im Kapitel 2 wird zuerst auf die Ursachen der Globalisierung eingegangen und anschließend aufgezeigt mit welchen Problemen die Unternehmen durch die Globalisierung der Weltwirtschaft konfrontiert werden.

In weiterer Folge werden im Kapitel 3 die Begriffe „Internationaler Personaleinsatz“ und „Auslandsentsendung“ näher erläutert, um so dem Leser ein besseres Verständnis für die darauf folgenden Kapitel zu geben.

Das Konzept Kultur wird im Kapitel 4 ausführlich behandelt. Zuerst wird der Begriff Kultur definiert und abschließend die Kulturstandards, die Kulturebenen und die Auswirkungen kultureller Differenzen vorgestellt.

Kapitel 5 setzt sich mit dem Konzept der interkulturellen Kompetenz auseinander. Auch hier wird vorerst eine Definition des Begriffes vorgenommen. Neben der Abgrenzung zu anderen Kompetenzen werden verschiedene Ansätze interkultureller Kompetenz vorgestellt, um so einen Überblick darüber zu bekommen, welche Bedeutung den einzelnen Eigenschaften der Schlüsselqualifikation bei der Auswahl von Personen zukommt.

Kapitel 6 beschäftigt sich mit dem Thema der Interkulturellen Personalauswahl. Es werden einige Modelle zur Auswahl von interkulturell kompetentem Personal vorgestellt, die die Eignung einzelner Mitarbeiter für internationale Einsätze ermitteln sollen. In diesem Kapitel wird die Assessment-Center-Methode genauer durchleuchtet.

Kapitel 7 widmet sich der Datenerhebung sowie der Beschreibung und Auswertung der anlässlich dieser Diplomarbeit durchgeführten Studie. Ziel der Studie ist es herauszufinden, wie die Personalauswahl mittels IAC für internationale Stellenstellungen in der Praxis gehandhabt wird.

Zur besseren Lesbarkeit des Textes wird auf eine geschlechtsdifferenzierte Schreibweise von Personen verzichtet. Alle personenbezogenen Benennungen sind somit in der männlichen Form, aber auf beide Geschlechter ausgerichtet.

## **2 Globalisierung**

### **2.1 Ursachen der Globalisierung**

Die Globalisierung der Weltwirtschaft ist ein unvermeidlicher Prozess im Rahmen des schnellen Wandels durch technologische Innovationen (vgl. Laszlo 1992:9). Obwohl internationale Wirtschaftsbeziehungen und Arbeitskräftewanderungen schon lange Zeit existieren, ist die Intensität, mit welcher der Globalisierungsprozess in den letzten Jahren vorangeschritten ist, neu. Das Phänomen der Globalisierung hat in vielen Bereichen des gesellschaftlichen und privaten Lebens eine solche Dynamik angenommen, dass die Anforderungen an von diesem Prozess betroffene Personen immer größere Dimensionen annehmen (vgl. Götz 2002:97).

Die Wirtschaftsunternehmen reiten seit dem Ende des zweiten Weltkrieges auf einer weltweiten Welle wirtschaftlichen Wachstums. Auf der Suche nach Erfolg und Wettbewerbsvorteilen breiteten sich Firmen zunächst national, dann multinational und letztlich global aus (vgl. Laszlo 1992:23). Der Anfang des anwachsenden Anstieges der internationalen Wirtschaftsbeziehungen ist seit Mitte der 60er Jahre zu verzeichnen. Dieser Aufschwung führte Ende der 80er sogar dazu, dass kein Staat mehr ein Monopol auf Technologie, Kapital, Talent sowie Innovationen hatte (vgl. Laszlo 1992:26). Unternehmenskäufe, -verkäufe, -beteiligungen werden immer wieder internationaler, neue Produktentwicklungen müssen internationalen Standards entsprechen, die Rechnungslegung der Unternehmen orientiert sich verstärkend an den Erfordernissen des internationalen Kapitalmarktes und Mitarbeiter müssen zunehmend Fremdsprachen beherrschen, fremde Kulturen verstehen und vor allem auch international mobil sein (vgl. Blom/Meier 2002:2). Das sind nur einige Beispiele, welche die neue Herausforderung international agierender Unternehmen aufzeigen.

Nach Perlitz (1993:10) gilt ein Unternehmen dann als international, „[...] wenn die Auslandsaktivitäten zur Erreichung und Sicherstellung der Unternehmensziele von erheblicher Bedeutung sind.“ Verschiedene Entwicklungen, die auf das Zusammenwirken einer Vielzahl von Faktoren zurückgehen, haben die

weltwirtschaftliche Dynamik weiter bestärkt und gelten somit als Ursachen der Globalisierung (vgl. Blom/Meier 2002:3f, Stark 2005:17).

- Die Entstehung ausgedehnter einheitlicher Wirtschaftsblöcke in Form von Freihandelszonen und länderübergreifenden Binnenmärkten, wie z. B. das Inkrafttreten des Europäischen Wirtschaftsraumes (EWR), der North American Free Trade Association (NAFTA) oder die Europäische Union (EU) mit mittel- und langfristigen Erweiterungstendenzen.
- Die Eröffnung neuer Märkte in Osteuropa durch den Zusammenbruch des Kommunismus und deren Integration durch die EU-Erweiterung.
- Die Entstehung von supranationalen, politischen Institutionen als Voraussetzung globalen Wirtschaftens.
- Zunehmende Entwicklung in der Informations- und Kommunikationstechnologie (z.B. Internet), wodurch die Möglichkeit, Grenzen zu überwinden immer wieder zunimmt.
- Die zunehmende Präsenz von neuen, erfolgreichen Wettbewerbern aus den Schwellenländern wie Taiwan, Singapur, Südkorea oder Hongkong.
- Die kosten- und zeitgünstige Verfügbarkeit von Ressourcen und die damit verbundene organisatorische Fähigkeit an fast jedem Ort der Welt Massenproduktion zu etablieren.

Diese veränderten Rahmenbedingungen zwingen verstärkt immer mehr Unternehmen zur Internationalisierung ihrer Tätigkeit, sodass weltweite Aktivitäten heutzutage keine Seltenheit mehr sind, sondern Arbeitsalltag (vgl. Stark 2005:18). Durch die Übernahme von Gesellschaften oder die Eröffnung von Niederlassungen im Ausland versuchen Unternehmen z.B. durch globale Zusammenarbeit oder durch Fusionen mit internationalen Partnern effizienter zu agieren. Des Weiteren versuchen sie auch in zunehmendem Maße von juristischen oder steuerlichen Vorteilen oder von geringeren Herstellungskosten zu profitieren (vgl. Herbrand 2002:12).

Durch den wachsenden Globalisierungsprozess der Weltwirtschaft müssen sich die Unternehmen auch mit zwei grundlegenden Problemen auseinanderzusetzen. Auf der einen Seite besteht die Notwendigkeit der Bewältigung des erforderlichen Wachstums durch strategische Allianzen, Kooperationen sowie Mergers und

Acquisitions, um so dem Wettbewerbsdruck standhalten zu können. Auf der anderen Seite muss ein Unternehmen ununterbrochen die Fähigkeit unter Beweis stellen auf globalen Märkten effektiv und effizient vorzugehen (vgl. Herbrand 2002:12). Es muss allerdings hervorgehoben werden, dass diese Welt der grenzlosen Möglichkeiten eine Übertreibung darstellt und somit nur in der Theorie besteht, denn die kulturell geprägten Unterschiede sind so komplex, dass sie auch heutzutage Unternehmen noch enorme Probleme bereiten (vgl. Stark 2005:19).

## **2.2 Neue Anforderungen an Unternehmen und Mitarbeiter auf Grund globaler Trends**

Durch die zunehmende Globalisierung und Internationalisierung haben sich Geschäftsaktivitäten- und Felder der Unternehmen in hohem Maße verändert. Arbeitnehmer kommen aus den unterschiedlichsten Ländern und haben aus diesem Grund auch unterschiedliche Wertvorstellungen und Denk- und Handlungsweisen. Dadurch werden an die Unternehmen und deren Mitarbeiter neue Anforderungen gestellt, die eine hohe Lernfähigkeit von beiden Seiten voraussetzt. Technische Innovationen und Wertewandel, welche die Neuorientierung im Arbeits- und Geschäftsleben ankurbeln und Unternehmenstätigkeiten im Ausland ermöglichen verändern den Qualifikationsbedarf von Beschäftigten. (vgl. Stark 2005:22).

Der Globalisierungsprozess hat nicht nur zu einem globalen Austausch von Gütern und Dienstleistungen oder zum Wechsel an andere Standorte geführt, dieser hat auch dazu beigetragen, dass der Austausch von Informationen rund um den Globus blitzschnell erfolgt. Zudem hat die Globalisierung auch eine Mobilisierung von Fach- und Führungskräften über die Grenzen hinaus in noch nie gekannte Dimensionen bewirkt (vgl. Trost, in; Fay 2005:22). Dadurch besteht auch für das Personalmanagement die Herausforderung, Personalbeschaffung und –Entwicklung in zunehmendem Maße an den veränderten Qualifikationsbedarf von Beschäftigten anzupassen und für die Aneignung interkultureller Kompetenz bei den Berufstätigen zu sorgen (vgl. Herbrand 2002:12). An dieser Stelle muss auch betont werden, dass die Fähigkeit, effektiv und angemessen mit Menschen aus verschiedenen Kulturen zu interagieren nicht mehr nur für Personen die Führungspositionen innehaben, sondern für alle Mitarbeiter, welche sich in interkulturellen



Überschneidungssituationen befinden, sehr wichtig ist. Das bedeutet, dass diese Zielgruppe über bestimmte Qualifikationen verfügen muss, um in andere Kulturkreise mit Angehörigen einer fremden Kultur effizient arbeiten zu können (vgl. Stark 2005:22). Daraus folgt, dass der Erfolg einer grenzübergreifenden Tätigkeit, enorm von der interkulturellen Kompetenz als Schlüsselqualifikation der im Ausland tätigen Mitarbeiter abhängt. Diese Qualifikation ermöglicht eine erfolgreiche interkulturelle Zusammenarbeit und reduziert so Missverständnisse und Fehler, welche gravierende Folgen haben können (vgl. Herbrand 2002:13).

### **3 Theoretische Grundlagen**

#### **3.1 Rahmenbedingungen der Auslandsentsendungen**

Die zunehmende Verflechtung der Weltwirtschaft, Marktsättigung oder starke Konkurrenzsituationen im Inland zwingen Unternehmen immer häufiger zu Markteintritten im Ausland. Mit der wachsenden Anzahl von grenzüberschreitenden Firmengründungen, Kooperationen und Akquisitionen werden gleichzeitig neue Anforderungen an das Personal und an die Personalarbeit gestellt (vgl. Bittner/Reisch 1994:99). Erwartet wird die Bereitschaft, international zu kooperieren und in länderübergreifenden Projekten auch für längere Zeiträume im Ausland zu arbeiten, was hohe Anforderungen an die individuelle Flexibilität stellt.

Im Folgenden werden die unterschiedlichen Formen, Ziele und Motive der Auslandsentsendung aufgelistet sowie die Phasen eines Auslandeinsatzes dargestellt:

#### **3.2 Formen der Auslandsentsendung**

Auslandseinsätze gehören mittlerweile zum Arbeitsalltag international tätiger Unternehmen. Es gibt unterschiedliche Arten von Auslandseinsätzen von Mitarbeitern, die sich in Bezug auf die Aufenthaltsdauer und der Vertragsgestaltung voneinander unterscheiden (vgl. Eckartsberg 1978, zitiert nach Wagner/Huber 1997:204-207). Die Dauer der Auslandsentsendung hängt meistens von der Position und der Hierarchieebene des Mitarbeiters, dem Entsendungsziel und dem Gastland ab (vgl. Stahl 1998:30). In Darstellung 2 werden die verschiedenen Alternativen der Auslandsentsendung aufgezeigt.

| <b>Bezeichnung</b>            | <b>Dauer</b>                       | <b>Arbeitsvertrag</b>                                                                                 |
|-------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Dienstreise</b>            | mehrere Tage                       | keine besondere vertragliche Vereinbarung                                                             |
| <b>Abordnung</b>              | mehrere Wochen<br>(bis zu 2 Jahre) | besondere Vereinbarung, sofern nicht bereits ein entsprechender Vertrag besteht                       |
| <b>Entsendung</b>             | 2 bis 4 Jahre                      | Entsendungsvertrag oftmals mit ausländischem Arbeitsvertrag gekoppelt                                 |
| <b>Versetzung / Übertritt</b> | mehr als 4 Jahre                   | ruhender Vertrag oder Vertragsauflösung mit Heimatunternehmen, neuer Vertrag mit Auslandsgesellschaft |

**Darstellung 2: „Formen der Auslandsentsendung“**

Quelle: (Wagner/Huber 1997:207)

### **3.3 Ziele und Motive der Auslandsentsendung aus der Sicht der Mitarbeiter und der Unternehmen**

Internationale Unternehmen verfolgen mit der Entsendung von Mitarbeitern ins Ausland mehrere Ziele gleichzeitig. Im Vordergrund stehen der Transfer von technischem und wirtschaftlichem Know-how, die Förderung des Kommunikationsflusses, der Mangel qualifizierter Kräfte im Gastland, die Entwicklung lokaler Führungskräfte und die Entwicklung von internationaler Managementkompetenz (vgl. Stahl 1998:19).

Wirth (1992:125) listet die von den Unternehmen über die Motive der Auslandsentsendungen gemachten Angaben nach Prozentzahlen auf:

| Aus welchen Gründen entsenden Sie vorwiegend Mitarbeiter ins Ausland? | Nennungen in % |
|-----------------------------------------------------------------------|----------------|
| Know-how-Transfer                                                     | 41             |
| Besserer Kommunikationsfluss zum Stammhaus                            | 41             |
| Auslandseinsatz als Personalentwicklungsmaßnahme                      | 37             |
| Durchsetzung einer einheitlichen Unternehmenspolitik/-kultur          | 38             |
| Mangel qualifizierter Kräfte im Gastland                              | 14             |
| Entwicklung lokaler Führungskräfte                                    | 10             |

**Darstellung 3: „Unternehmensangaben über Gründe für die Entsendungen ins Ausland“**

**Quelle: eigene Darstellung (in Anlehnung an Stahl 1998:18)**

In Untersuchungen zu den möglichen Gründen für einen Auslandseinsatz werden mehrere Aspekte genannt, die Scherm (1995:145) zu drei übergeordneten Zielkategorien zusammengefasst hat:

### **Know-how-Transfer**

Entsendungen mit diesem Ziel werden bei dem Erwerb eines Unternehmens, bei der Besetzung freier Positionen oder einem Mangel an einheimischen Führungskräften vorgenommen. Mitarbeiter werden entsandt, um Qualifikationsdefizite durch Transfer entsprechender Kenntnisse und Fähigkeiten zu beheben. Dabei kann es sich um den Transfer von technischem Wissen oder von Managementwissen handeln (vgl. Stahl 1998:20).

### **Koordination und Kontrolle**

Auslandsgesellschaften verfügen durchaus über eine gewisse Autonomie, doch sie sind gleichwohl ein interdependenter Teil eines internationalen Unternehmens. Vor diesem Hintergrund kommt entsandten Mitarbeitern des Stammhauses die Rolle zu, die Geschäftsaktivitäten im Ausland zu koordinieren. Dies erleichtert einen besseren

Kommunikationsfluss zwischen Unternehmenseinheiten sowie das Bewahren einer einheitlichen Unternehmenskultur (vgl. Stahl 1998:20).

### **Personalentwicklung**

Ein weiterer Aspekt ist die Entwicklung von Nachwuchskräften mit speziellen Auslandserfahrungen. Dabei stehen die Entwicklung einer internationalen Perspektive sowie der Erwerb von Managementfähigkeiten im Vordergrund. Die Tätigkeit im Ausland hat oft ein hohes Maß an Aufgabenvielfalt, Entscheidungsautonomie sowie Verantwortung und damit auch Risiken im Hinblick auf die sachgemäße Erfüllung der Aufgaben zur Folge (vgl. Stahl 1998:20).

Neben den Entsendungszielen der Unternehmen wird der Auslandseinsatz auch oft durch unterschiedliche berufliche und private Gründe des entsandten Mitarbeiters motiviert. Fach- und Führungskräfte erhoffen sich von der Entsendung ins Ausland einen Karrieresprung, ein höheres Gehalt, ein breiteres Aufgabenspektrum, einen höheren Grad an Verantwortung und Entscheidungsautonomie sowie die Option zur Weiterqualifizierung. Des Weiteren werden das Leben in einer fremden Kultur oder die Suche nach etwas Neuem als Motive genannt, die die Mitarbeiter veranlassen, ins Ausland zu gehen (vgl. Kühlmann/Stahl 1998:51; Stahl 1998:24).

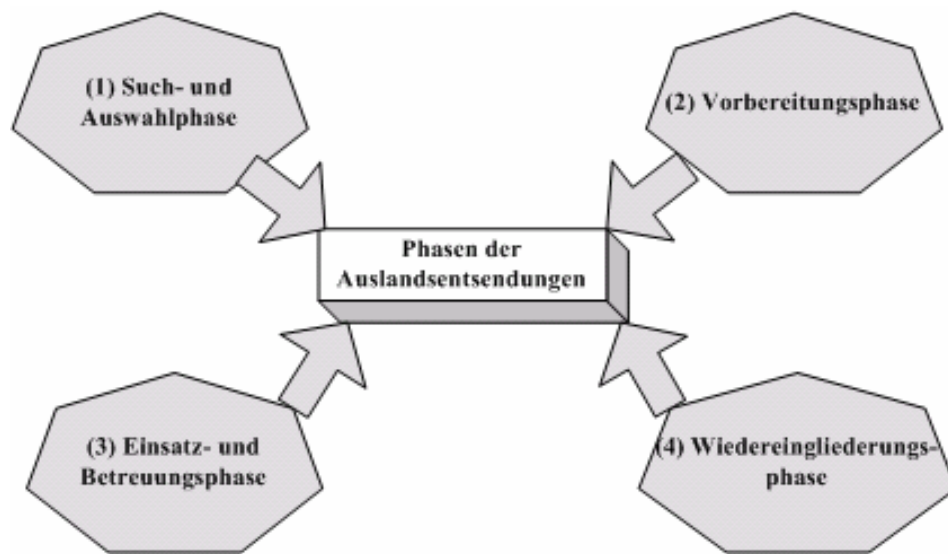
Nicht immer sind aber Fach – und Führungskräfte bereit ins Ausland zu gehen. Es wird eine Vielzahl an Gründen genannt, die gegen einen Auslandsaufenthalt sprechen. Wirth kam in einer Studie zu dem Ergebnis, dass ein Auslandsaufenthalt in erster Linie aus familiären Gründen abgelehnt wird. Der Beruf des (Ehe-) Partners, die Schulpflicht der Kinder, die Trennung von Verwandten und Freunde sowie mögliche Anpassungsschwierigkeiten im Gastland stehen dabei im Vordergrund und schrecken viele Mitarbeiter vor einer Entsendung zurück (vgl. Wirth 1992:132ff).

### **3.4 Phasen der Auslandsentsendung**

Der gesamte Entsendungsprozess lässt sich in vier verschiedene Phasen einteilen. Nach der Beschaffung und Auswahl eines geeigneten Mitarbeiters folgen die Auslandsvorbereitungen sowie der tatsächliche Auslandseinsatz, der durch das

Stammhaus unterstützt wird. Nach der vertragsgemäßen Beendigung des Auslandsaufenthaltes werden die Rückkehrmodalitäten festgelegt und die Wiedereingliederung des Entsandten in das Heimatunternehmen erörtert (vgl. Wagner/Huber 1997:210; Stahl 1998:26).

Darstellung 4 veranschaulicht die einzelnen Phasen einer Auslandsentsendung.



**Darstellung 4: „Phasen der Auslandsentsendungen“**

**Quelle: eigene Darstellung (in Anlehnung an Stahl 1998:18)**

- **Such- und Auswahlphase**

In dieser Phase des Entsendungsprozesses steht die Suche und Auswahl der für die vorgesehene Position im Ausland geeigneten Personen im Mittelpunkt. Zur Vermeidung von Fehlentscheidungen sollte die Rekrutierung der Mitarbeiter für einen Auslandseinsatz genau und anforderungsbezogen durchgeführt werden (vgl. Becker 2002:388). Die Problematik bei der Auswahl von Mitarbeitern für den Einsatz ins Ausland besteht darin, dass oft nur wenige Kandidaten zur Verfügung stehen und dass eine Einstellung eines Entsendungskandidaten vom externen Arbeitsmarkt selten in Erwägung gezogen wird. Viele Entsendungsziele sind mit der externen Auswahl von Mitarbeitern nicht zu vereinen, da sie unternehmensbezogene Kenntnisse und Erfahrungen erfordern. Die Durchsetzung einer einheitlichen Unternehmenspolitik, die Förderung des Kommunikationsflusses zwischen der Auslandsgesellschaft und dem Stammhaus, der Know-how Transfer sowie niedrigere Einarbeitungskosten sind gute Beispiele dafür, warum auf bereits im Unternehmen

vorhandene Mitarbeiter zurückgegriffen wird (vgl. Stahl 1998:26). Das Auswahlverfahren für das jeweilige Gastland beziehungsweise für die jeweilige Region muss auch speziell konzipiert werden, wobei strukturierte Interviews oder das Assessment Center gängige Auswahlinstrumente darstellen, da sie im speziellen auf die persönliche und interkulturelle Eignung der Expatriates abzielen (vgl. Friedrich 1997:300; Wirth 1992:167- 171).

- Vorbereitungsphase

Die Phase der Auslandsvorbereitungen dient dem betreffenden Mitarbeiter als auch dem Unternehmen dazu, die verschiedenen Faktoren im Zuge einer Entsendung ins Ausland besser zu bewältigen. Vorbereitungsmaßnahmen werden in vertraglicher, organisatorischer, fachlicher und interkultureller Hinsicht getroffen (vgl. Erten-Buch/Mattl 1999:347). Die Funktion des Entsandten, die Entsendungsdauer, das Gehalt, eventuelle Sozialversicherungsfragen, die Wiederbeschäftigung nach der Rückkehr sowie Vereinbarungen über Nebenleistungen, wie Heimflüge oder Schulkosten sind Gegenstand des Entsendungsvertrages (vgl. Stahl 1998:28). Bei Entsendungen in den mitteleuropäischen Raum wird die interkulturelle Vorbereitung besonders vernachlässigt, da angenommen wird, dass die kulturellen Unterschiede zwischen diesen Ländern gering sind und es somit einer Vorbereitung, die über ein reines Sprachtraining hinausgeht, nicht bedarf. Anzumerken ist jedoch, dass die Gesamtkosten einer spezifischen und umfassenden Auslandsvorbereitung im Vergleich zu einem misslungenen Auslandseinsatz vergleichsweise niedrig ausfallen (vgl. Friedrich 1997:304).

- Einsatz- und Betreuungsphase

Die Einsatz- und Betreuungsphase konzentriert sich auf den eigentlichen Aufenthalt im Ausland und die Unterstützung des Entsandten durch das Stammhaus. Die Betreuungsmaßnahmen am Einsatzort des Mitarbeiters umfassen fachliche, personalwirtschaftliche und persönliche Aspekte mit dem Ziel den Kontakt zum Expatriate aufrecht zu erhalten, seine Anpassung an die Gegebenheiten des Gastlandes, sowie Integration am neuen Arbeitsplatz, zu fördern (vgl. Scherm 1995:202; Kühlmann 2004:498; Stahl 1998:33).

- Wiedereingliederungsphase

In der letzten Phase einer Auslandsentsendung werden Rückkehrmodalitäten sowie Maßnahmen zur Wiedereingliederung des Entsandten im Heimatland getroffen. Bei der Heimkehr nach einem langjährigen Auslandsaufenthalt müssen berufliche, soziale und soziokulturelle Reintegrationsprobleme gelöst werden. Aus eigenem Interesse und Fürsorgepflicht für den Mitarbeiter sollten Unternehmen Auslandsengagements nach fünf bis sechs Jahren beenden, denn je länger der Mitarbeiter im Ausland bleibt, desto schwerer wird es ihn wieder einzugliedern und desto geringer wird auch seine eigene Reintegrationsbereitschaft (vgl. Bittner/Reisch 1994:224-227).

Eine Entsendung ins Ausland bedeutet nicht nur eine Reise in ein anderes Land, sondern auch einen Wechsel von einer Kultur in eine andere (vgl. Erten-Buch/Mattl 1999:327. In diesem Kapitel geht es folglich um den kulturellen Anpassungsprozess, den ein Mitarbeiter in der dritten Phase des Einsatzes im Ausland, dem eigentlichen Auslandsaufenthalt, durchmacht. Darüber hinaus wird der im Zuge einer Auslandsentsendung vorkommende Kulturschock mit all seinen Auswirkungen dargestellt. Es werden verschiedene Maßnahmen geschildert, die helfen, einen Kulturschock zu verkraften und sich im jeweiligen Gastland erfolgreich einzugliedern. Um die Auffassungsgabe zu fördern, wird vorab der zentrale Begriff Kultur näher erläutert.



## 4 Das Konzept Kultur

### 4.1 Der Begriff der Kultur

Kultur ist ein schwieriger Begriff, an dessen Definition sich immer wieder Wissenschaftler verschiedener Fachrichtungen versucht haben.

Hofstede (1997:19) definiert Kultur als „die kollektive mentale Programmierung des Geistes, die die Mitglieder der einen Gruppe oder Kategorie von Menschen von einer anderen unterscheidet“. Eine besonders umfassende und mittlerweile überwiegend akzeptierte Beschreibung ist jene der beiden Anthropologen Kroeber und Kluckhohn, die in den fünfziger Jahren aus über 150 verschiedenen Definitionen des Begriffs Kultur folgendes zusammenfassen (vgl. Kroeber/Kluckhohn 1962 zitiert nach Apfelthaler 2002:30).

"Culture consists of patterns, explicit and implicit, of and for behaviour acquired and transmitted by symbols, constituting the distinctive achievements of human groups, including their embodiments in artefacts; the essential core of culture consists of traditional (i.e. historically derived and selected) ideas and especially their attached values; culture systems may, on the one hand, be considered as products of action, and on the other as conditioning elements of further action."

Kultur bedeutet demnach ein vom Menschen geschaffenes System von Werten, Symbolen, Bräuchen, Verfahrens- und Verhaltensweisen, das eine Gruppe von Menschen von anderen unterscheidet. Sie ist historisch gewachsen und wird von Generation zu Generation mittels Kommunikation weitergegeben.

Im deutschsprachigen Raum hat sich vor allem die Definition von dem deutschen Kulturpsychologen Thomas bewährt (vgl. Stark 2005:23):

„Kultur ist ein universelles, für eine Gesellschaft, Organisation und Gruppe aber sehr typisches Orientierungssystem. Es beeinflusst das Wahrnehmen. Denken, Werten und Handeln aller ihrer Mitglieder und definiert somit deren Zugehörigkeit zur Gesellschaft. Kultur als Orientierungssystem strukturiert ein für die sich in der Gesellschaft zugehörig fühlenden Individuen spezifisches Handlungsfeld und schafft

damit die Voraussetzungen zur Entwicklung eigenständiger Formen der Umweltbedingung.“

Kultur stellt somit die Quelle für unser Denken, Fühlen und Handeln dar. Das Verhalten eines Menschen, seine Wahrnehmung, Denk- und Erklärungsweisen sind somit kulturell geprägt (vgl. Stahl 1998:38). Kultur ermöglicht letztendlich das Zusammenleben von Menschen und vermittelt Persönlichkeit. Der Mensch gehört jedoch nicht nur einer Landeskultur an, sondern ist gleichzeitig Träger einer Vielzahl von Subkulturen. So weist beispielsweise jede Familie oder jeder Verein eigene Verhaltensmuster auf. Die Kultur der Bevölkerung auf dem Land unterscheidet sich von der Kultur in Ballungsräumen, die Jugend hat andere Werte als ältere Generationen und man spricht von so genannten Unternehmenskulturen im Geschäftsleben (vgl. Kiesel/Ulsamer 2000:13; Bittner/Reisch 1994:12).

#### **4.1.1 Kulturstandards**

Im Zusammenhang mit der Definition von Kultur als Orientierungssystem steht das Konzept der Kulturstandards. Der deutsche Psychologe Thomas (1995:87-88) beschreibt mit diesem Terminus die zentralen Merkmale des kulturspezifischen Orientierungssystems, also alle Arten des Wahrnehmens, Denkens, Wertens und Handels, die von der Mehrheit der Angehörigen einer bestimmten Kultur für sich selbst und andere als normal, selbstverständlich, typisch und verbindlich angesehen werden. Auf Grundlage dieser Kulturstandards wird das persönliche und fremde Verhalten kontrolliert, bewertet und reguliert. Die individuelle und gruppenspezifische Besonderheit von Kulturstandards kann innerhalb eines bestimmten Toleranzbereichs schwanken. Verhaltensmuster und Einstellungen, die jedoch außerhalb der Toleranzgrenzen liegen, werden von der sozialen Umwelt zurückgewiesen und akzeptiert. Unterschiedliche Kulturen können vergleichbare Kulturstandards aufzeigen, die wiederum unterschiedliche Gewichtungen und unterschiedlich weite Toleranzbereiche besitzen.

Jene Standards, die in sehr unterschiedlichen Situationen wirksam werden und weite Bereiche der Wahrnehmung, des Denkens, Wertens und Handelns steuern werden als zentrale Kulturstandards bezeichnet. Sie sind insbesondere für die Steuerung der

Wahrnehmungs-, Beurteilungs- und Handlungsprozesse zwischen Personen von Bedeutung (vgl. Thomas 1995:87-88). Als zentrale Beispiele für deutsche Kulturstandards werden „Sachorientierung“, „Zeitplanung“ oder die „Trennung von Persönlichkeits- und Lebensbereichen“ genannt. „Soziale Harmonie“ oder die „Wahrung des Gesichts“ wären hingegen zentrale Kulturstandards in China (vgl. Thomas 2003:26-28).

#### **4.1.2 Kulturebenen**

Einen anderen Ansatz für die Bestimmung des Inhaltes des Begriffes „Kultur“ bietet das so genannte drei Ebenen Modell der Kultur.

In der obersten Ebene („Artefakte & Verhalten“) befinden sich die Manifestationen einer Kultur in Symbolen und Verhaltensmustern wie zum Beispiel in Form von Sprache, Kunst, Kleidung oder Umgangsformen. Diese kulturellen Erzeugnisse sind zwar sicht- und hörbar, aber interpretationsbedürftig und für Angehörige einer anderen Kultur nicht immer verständlich.

Auf der zweiten Ebene („Werte & Normen“) befinden sich meist unbewusste, aber bewusstseinseinsfähige Werte und Normen einer Gesellschaft. Sie bestehen aus Maximen, Richtlinien sowie Verboten und definieren somit die Grenzen für angemessenes und unangemessenes Verhalten.

Die auf der letzten Stufe sich befindenden kulturellen Annahmen („Basisannahmen“) umfassen Überzeugungen, Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühle, die unsichtbar und unbewusst sind. Diese grundlegenden Annahmen wie zum Beispiel die Vorstellung über die Natur des Menschen werden als selbstverständlich vorausgesetzt und stellen Quellen von Werten und den darauf basierenden Handlungen dar (vgl. Schein 1992 zitiert nach Weber/Festing/Dowling/Schuler 1998:35-36).

|                                                                                                                                                           |                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| <b>Artefakte &amp; Verhalten</b><br><br>Führungsstil,<br>Verhandlungstaktiken, Problemlöseverhalten                                                       | } <div>Sichtbar, aber nicht immer einsichtig</div>   |
| <b>Werte</b><br><br>Individualismus,<br>Gleichheit,<br>Rolle der Frau,                                                                                    | } <div>Meist unbewusst, aber bewusstseinsfähig</div> |
| <b>Unbewusste kulturelle Grundannahmen</b><br><br>Raum- und Zeitkonzept,<br>Verhältnis von Mensch und Umwelt<br>Vorstellungen über die Natur des Menschen | } <div>Unbewusst</div>                               |

**Darstellung 5: „Kulturebenen nach Schein“**

Quelle: (Stahl 1998:38)

## 4.2 Auswirkungen kultureller Differenzen

### 4.2.1 Stereotype

Der Vergleich von Kulturen birgt die Gefahr, dass man mit Stereotypen und Vorurteilen arbeitet (vgl. Kiesel/Ulsamer 2000:14). Kulturelle Stereotype sind weit verbreitete Klischeebilder und dienen dem Menschen als nützliche Raster und Orientierungshilfe, um Erlebnisse und Eindrücke in neuen und fremden Situationen zu ordnen. Der Begriff Stereotyp ist heutzutage eher negativ behaftet und wird in einer negativen Sichtweise wahrgenommen. Ein grundsätzliches Problem von Stereotypisierungen besteht darin, dass Menschen dazu neigen, Personen aus anderen Kulturen in gewisse Kategorien einzuteilen und ihnen auf Grund ihrer Herkunft oder Charakterisierung einzelner Merkmale ein bestimmtes Verhalten

zuzuschreiben (vgl. Stark 2005:27). Klischees wie zum Beispiel „Italiener sind schlechte Autofahrer“, „Amerikaner sind oberflächlich“, „alle Skandinavier sind blond“ oder „Franzosen sind gute Liebhaber“ beruhen häufig auf Quellen wie Bücher, Filme, frühere Auslandsreisen oder berufliche Kontakte. Es widerstrebt jedoch dem Menschen in eine Kategorie oder Schublade gesteckt zu werden, denn keine Person entspricht dem typischen Klischeebild ihrer Kultur (vgl. Kopper 1997b:204-206).

Die Kategorisierung von gewissen Personengruppen führt häufig zur Bevorzugung der eigenen und zu Benachteiligungen der fremden Gruppe, sodass Vorurteile und Diskriminierung entstehen können. Menschen mit Vorurteilen lassen sich meistens in ihrem Verhalten gegenüber Mitgliedern einer fremden Gruppe von diesen negativen Einstellungen beeinflussen (vgl. Dietz/Petersen, in: Stahl/Mayerhofer/Kühlmann 2005:255-266). Expatriates glauben schon vor ihrer Ausreise genau zu wissen, wie die Menschen im Gastland sein werden (z. B. „diese Leute sind sowieso nie pünktlich“) (vgl. Bittner/Reisch 1994:164). Aussagen über einen Kulturraum implizieren somit immer Verallgemeinerungen, die jedoch nicht zwingend zutreffen müssen (vgl. Kiesel/Ulsamer 2000:15). Im Umgang mit fremden Menschen ist es jedoch wichtig, die tief verwurzelte Gültigkeit kultureller Klischeebilder anzuerkennen und gleichzeitig auf die individuellen Unterschiede und Einzigartigkeiten einzugehen. Nur so können unnötige Konflikte, die sich auf kulturelle Unterschiede zurückführen lassen, vermieden werden (vgl. Kopper 1997b:206; Adler 2002:83).

#### **4.2.2 Ethnozentrismus**

Als Ethnozentrismus bezeichnet man die Annahme, dass nur die eigene Art und Weise zu denken und zu kritisieren für richtig empfunden wird. Die Bewertung anderer Gesellschaften erfolgt aus Sicht der eigenen Kultur und der mit ihr verbundenen Wertmaßstäbe. Demzufolge charakterisiert eine Nation meistens die eigenen Wertvorstellungen als überlegen, was wiederum zu Missverständnissen, ungewollten Beleidigungen oder zum Brechen kulturspezifischer Tabus führen kann (vgl. Stark 2005:27).

Ethnozentrismus äußert sich gewissermaßen auch darin, dass manchen Sprachen ein Stellenwert eingeräumt wird, welcher ihnen gar nicht zusteht. Nicht selten wird angenommen, dass die weltweit meistgesprochenen Sprachen Englisch, Französisch oder Deutsch sind, was jedoch nicht richtig ist. Chinesisch (Mandarin) gilt als die meistgesprochene Sprache der Welt, gefolgt von Spanisch, Englisch, Bengali und Hindi (vgl. Apfelthaler 2002:11)

| Rang | Sprache               | Zahl der Sprecher |
|------|-----------------------|-------------------|
| 1    | Chinesisch (Mandarin) | 885 Mio.          |
| 2    | Spanisch              | 332 Mio.          |
| 3    | Englisch              | 322 Mio.          |
| 4    | Bengali               | 189 Mio.          |
| 5    | Hindi                 | 182 Mio.          |

**Darstellung 6: „Weltsprachen“**

**Quelle: (Apfelthaler 2002:11)**

### 4.2.3 Kulturschock

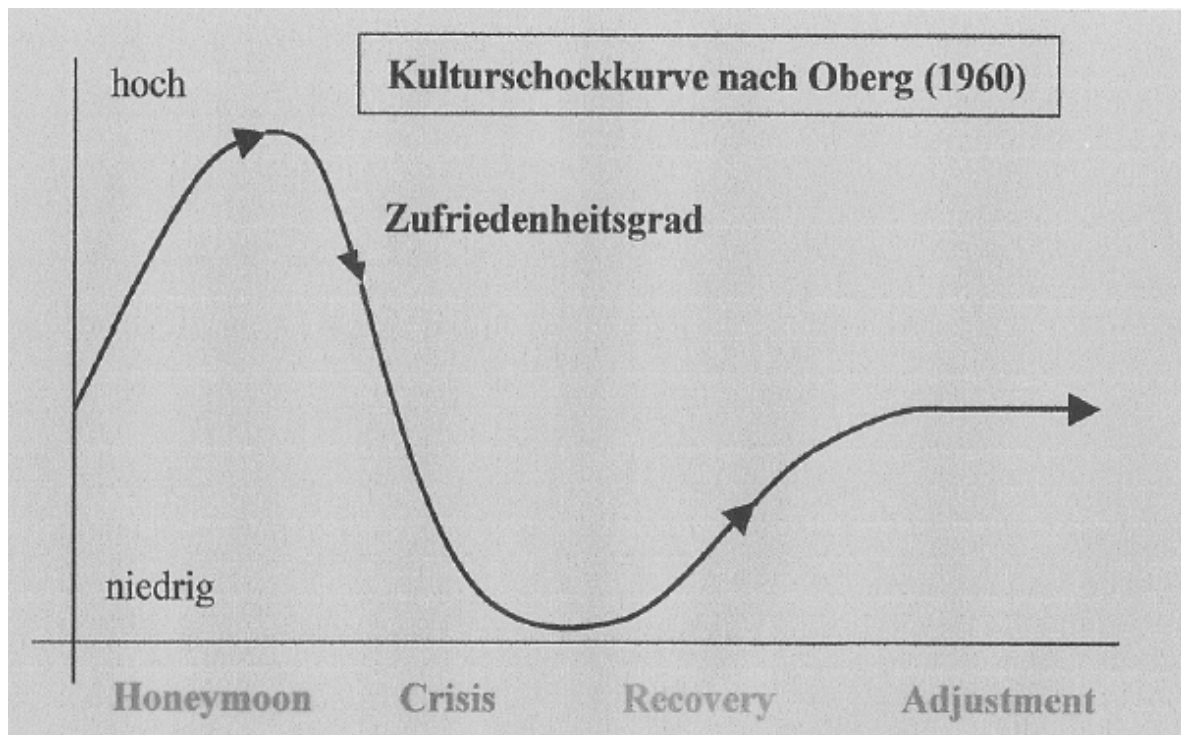
Prinzipiell gilt jeder Aufenthalt in einer fremden Kultur, die Bemühung sich an die fremden Lebensweisen und Denk- und Handlungsgewohnheiten anzupassen, als essentielles Erlebnis (vgl. Thomas et al. 2003:241). Ein Kulturschock ist keine Krankheit, er kann in der zweiten Phase des Auslandsaufenthaltes auftreten, wenn beim Versuch sich interkulturell zu integrieren offenbar unüberwindbare Probleme zum Vorschein kommen. Er tritt bei längeren Aufenthalte im Ausland automatisch im Zusammenhang mit der Erfassung und Verarbeitung von fremden Verhaltensregeln und -mustern, Sitten und Gebräuchen sowie mit der eigenen psychischen Reaktion auf das Neue und Unbekannte auf (vgl. Kopper 1997a:33). Die Person hat Probleme damit die Signale der fremden Kultur richtig zu interpretieren und es treten dadurch Unklarheit, Unsicherheitsgefühlen, Unzufriedenheit sowie Enttäuschung auf und es findet eine Art Anpassungskrise statt (vgl. Thomas et al. 2003:244). Bittner und Reisch (1994:144) sprechen dabei von einer Stressreaktion, die durch Überanstrengung und Überlastung im Zuge des Kulturwechsels ausgelöst wird. Das Ausmaß eines Kulturschocks wird darüber hinaus von der persönlichen Einstellung und dem Umgang mit dem Kulturschock beeinflusst (vgl. Kopper 1997a:35; Seelmann-Holzmann 2004:70). Nach Oberg (1960 zitiert nach Stahl 1998:48) hängt

die psychische Krise vom physischen Zustand (z.B. Appetitverlust, Schlafstörungen) und Verhalten (z.B. Leistungsdefizite, Kontaktvermeidung Gastlandangehörigen) der betroffenen Person ab.

Prinzipiell zeigt sich der Kulturschock circa drei bis sechs Monate nach der Ankunft im fremden Kulturraum. Symptome, Dauer und Intensität sind jedoch von Mensch zu Mensch unterschiedlich und hängen davon ab, wie stark sich die fremde Kultur von der eigenen unterscheidet. Nach Herbrand (2002:31) sollte der Kulturschock als eine Phase betrachtet werden, die jeder Mitarbeiter, der erfolgreich in einem fremdkulturellen Umfeld tätig sein möchte, durchmachen muss. Es gilt somit, den Kulturschock als Quelle für persönliches Wachstum zu nutzen. Der Begriff Kulturschock wird mittlerweile sowohl in der Fach- als auch in der Alltagssprache als Synonym für das Auftreten von Anpassungsschwierigkeiten in einer fremden Kultur verwendet (vgl. Wirth 1992:174; Blom/Meier 2002:174).

#### **4.2.3.1 Kulturschockmodell nach Oberg**

Oberg verwendete erstmals den Begriff Kulturschock, als er die Anpassungsprobleme von amerikanischen Entwicklungshelfern in Worte fasste. Er unterscheidet vier aufeinander folgende Phasen, die ein Mitarbeiter im Laufe seines Auslandseinsatzes durchläuft (vgl. Oberg 1960 zitiert nach Stahl 1998:48). Demnach folgt auf die anfängliche Euphorie eine kritische Phase, die erst im weiteren Verlauf des Auslandsaufenthalts in eine psychische Restabilisierung und anschließende kulturelle Anpassung mündet (vgl. Oberg 1960 zitiert nach Wirth 1992:174; Herbrand 2000:38-39). Darstellung 7 zeigt das bekannte Stufenmodell, welches im Anschluss näher erläutert wird.



**Darstellung 7: „Kulturschockmodell nach Oberg“**

Quelle: (<http://homepage.univie.ac.at/elisabeth.reif/Folien11.05.09.pdf>)

## 1. Honeymoon

In der ersten Phase des Auslandsaufenthaltes herrscht Begeisterung über alles Neue. Die Beziehungen zu den Gastlandangehörigen sind freundschaftlich und oberflächlich (vgl. Oberg 1960 zitiert nach Stahl 1998:48). Der ins Ausland entsandte Mitarbeiter ist von der fremden Kultur fasziniert. Er fühlt sich als Tourist, besucht die ersten Sehenswürdigkeiten und nimmt die Besonderheiten des Gastlandes wahr. Erste soziale Kontakte werden geknüpft, der Blick in die Zukunft ist optimistisch (vgl. Apfelthaler 2002:108).

## 2. Crisis

Unterschiede der Sprache, Konzepte, Werte und Symbole zwischen der Heimat und der Gastkultur bewirken Gefühle der Unzulänglichkeit, Angst und Verärgerung (vgl. Oberg 1960 zitiert nach Stahl 1998:48). Die negativen Konsequenzen kultureller Unterschiede werden deutlich, Probleme und Konflikte nehmen zu und erscheinen unüberwindbar. Der Mitarbeiter erkennt, dass die fremden Verhaltensweisen nicht den eigenen Normen und Werten entsprechen. Er hat das Gefühl, weder die



Angehörigen der fremden Kultur zu verstehen noch von ihnen verstanden zu werden (vgl. Apfelthaler 2002:108). In der Kulturschockphase besteht die größte Gefahr, dass der Mitarbeiter den Auslandseinsatz abbricht (vgl. Wirth 1992:174).

### 3. Recovery

Durch Verbesserung der Kenntnisse der Landessprache und kulturadäquaten Verhaltensweisen findet man sich in der neuen Umgebung zurecht und entwickelt eine positivere Einstellung gegenüber der Gastlandkultur (vgl. Oberg 1960 zitiert nach Stahl 1998:48).

### 4. Adjustment

Die Phase der Anpassung an eine fremde Kultur äußert sich dadurch, dass der Mitarbeiter Mentalitätsunterschiede akzeptiert und sich an die Gepflogenheiten der anderen Kultur gewöhnt hat. In dieser Phase hat es der Betroffene geschafft, sich in die neue Umwelt einzugliedern (vgl. Oberg 1960 zitiert nach Stahl 1998:48).

#### **4.2.3.2 Symptome**

Typische Symptome für einen Kulturschock sind Müdigkeit, Kopfschmerzen, Schermut, Langeweile, Reizbarkeit, Nervosität sowie negative Einstellungen gegenüber der fremden Kultur. Andere Erscheinungsformen sind Verzweiflung, Aggressionen und Isolation. Charakteristisch für diese Phase sind Anspannungen und Streit in der Familie oder am Arbeitsplatz (vgl. Kopper 1997a:36; Wirth 1992:174).

Nach Kühlmann (1996:7) äußert sich ein Kulturschock in der körperlichen Verfassung, dem Erleben und dem Verhalten des betroffenen Auslandsmitarbeiters. Entsprechend dieser Einteilung werden die wichtigsten Kulturschocksymptome in Darstellung 8 zusammengefasst.

| Ebene                         | Kulturschocksymptome                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Körperliche Verfassung</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schlafstörungen</li> <li>• Appetitverlust</li> <li>• Verdauungsprobleme</li> <li>• Bluthochdruck</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Erleben</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verärgerung und Misstrauen gegenüber Vertretern der Gastkultur</li> <li>• Sorgen um den eigenen Gesundheitszustand</li> <li>• Befürchtungen, ständig hintergangen zu werden</li> <li>• Hilflosigkeit und Niedergeschlagenheit im Hinblick auf alltägliche Probleme, die unüberwindbar erscheinen</li> <li>• Rückgang des Selbstvertrauens angesichts der erlebten Unfähigkeit, sich in der fremden Kultur zurechtzufinden</li> <li>• Wutausbrüche bei geringfügigen Anlässen</li> <li>• Gefühl der Isolation im Gastland (Heimweh)</li> <li>• Erfahrung der Entwurzelung</li> <li>• Verunsicherung im Hinblick auf die Gültigkeit der eigenkulturellen Grundannahmen, Werte und Normen</li> <li>• Selbstmitleid</li> <li>• Erlebnis ständiger Anpassungen und Überbeanspruchung</li> <li>• Verantwortlichmachen der fremdkulturellen Umwelt für das eigene Schicksal</li> </ul> |
| <b>Verhalten</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistungsdefizite</li> <li>• Kreativitätsabfall</li> <li>• Abkapselung gegenüber Ausländern</li> <li>• Suche nach Beziehungen mit Landsleuten</li> <li>• Erhöhter Alkoholkonsum</li> <li>• Widerstand, die Sprache des Gastlandes zu sprechen bzw. zu lernen</li> <li>• Abwertende Bemerkungen und Beschimpfungen gegenüber dem Gastland und seinen Einwohnern</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

**Darstellung 8: „Kulturschocksymptome“**

**Quelle: (Kühlmann 1995:7)**

### 4.2.3.3 Coping-Strategien

Der Kulturschock kann als Teil des kulturellen Anpassungsprozesses nicht vermieden werden, aber er lässt sich mittels verschiedener Methoden überwinden. In Darstellung 9 werden sechs verschiedene Coping-Strategien, die nach Brück und Kainzbauer (2004b, o. S.) zur Bewältigung eines Kulturschock dienen, aufgezeigt und anschließend näher beschrieben.

| <b>COPINGSTRATEGIEN</b>                   |
|-------------------------------------------|
| Unvorhergesehenes bewältigen              |
| Bewusst entspannen                        |
| Eigene Einstellungen bewusst steuern      |
| Soziale Unterstützung suchen              |
| Sich um Wohlbefinden bemühen              |
| Eigene Kontrolle über Situationen erhöhen |

**Darstellung 9: „Copingstrategien“**

Quelle: eigene Darstellung (in Anlehnung an Brück/Kainzbauer 2004b, o.S)

#### 1. Unvorhergesehenes bewältigen

Unvorhergesehenes löst bei vielen Menschen Unbehagen und Angstzustände aus. Um handlungsfähig zu bleiben und angemessen handeln zu können, ist es vor allem wichtig, vor Unvorhergesehenem nicht in Panik zu geraten. Diese Haltung gilt es zu trainieren oder der erste Schritt dazu ist, mit Unvorhergesehenem und mit Herausforderungen während des Auslandsaufenthaltes zu rechnen.

## **2. Bewusst entspannen**

Entspannungs- und Regenerationsphasen sind für das Abschalten überlebenswichtig. Dazu zählen jegliche Arten von Entspannungsübungen, ein zeitweiliger bewusster Rückzug aus Stresssituationen oder Tätigkeiten, die explizit zur körperlichen und seelischen Regeneration gedacht sind.

## **3. Eigene Einstellungen bewusst steuern**

Dank dieser Methode kann ein Kulturschock überwunden werden. Ziel ist das Erkennen negativer Gefühle um etwas gegen sie zu unternehmen, die Erkennung der Ursachen dieser Gefühle, die Ermittlung eines erforderlichen Abstandes zum Geschehen, die Analyse der schlechten Gedanken und schlussendlich die Änderung dieser Gedanken durch positive Umbenennung und Interpretation.

## **4. Soziale Unterstützung suchen**

Es ist wichtig Kontakte zu den unterschiedlichen Bezugspersonen aufzubauen und zu pflegen. Soziale Kontakte können im privaten und beruflichen Arbeits- und Lebensumfeld geknüpft werden. Freundschaften mit Menschen des Heimatlandes, die sich auch im Gastland aufhalten, Freundschaften mit anderen Ausländern und Freundschaften mit Einheimischen erfüllen dabei jeweils andere Stützfunktionen.

## **5. Sich um Wohlbefinden bemühen**

Wohlbefinden kann unter anderem auch dadurch erzielt werden, indem man jenen Aktivitäten im Gastland nachgeht, die man auch im Herkunftsland stets genossen hat. Außerdem sollte man die Chance nützen, neuen Aktivitäten nachzugehen, die zu Hause leider nicht möglich waren.

## **6. Eigene Kontrolle über Situationen erhöhen**

Zur Erreichung, zum Erhalt der eigenen Kontrolle über die neuartigen Arbeits- und Lebensbedingungen im Ausland bedarf es gezielter Strategien. Zum Ziel gelangt man, indem man zum Beispiel die jeweilige Sprache lernt, Informationen über das Gastland und deren Kultur sammelt sowie kulturangemessenes Verhalten lernt und übt.

Im Anschluss dieses Kapitels folgt nun eine Einführung in das Konzept der interkulturellen Kompetenz. Zuerst wird eine Definition des Begriffes vorgenommen. Neben der Abgrenzung zu anderen Kompetenzen werden verschiedene Ansätze interkultureller Kompetenz vorgestellt, um so einen Überblick darüber zu bekommen, welche Bedeutung den einzelnen Eigenschaften der Schlüsselqualifikation bei der Auswahl von Personen zukommt.

## 5 Interkulturelle Kompetenz

### 5.1 Begriffsdefinition

Nach Thomas, Kammhuber und Layes (1997, zitiert in Thomas et al., 2003:240) ist interkulturelle Kompetenz „die Fähigkeit, kulturelle Bedingungen und Einflussfaktoren im Wahrnehmen, Urteilen, Empfinden und Handeln bei sich selbst und anderen Personen zu erfassen, zu würdigen, zu respektieren und produktiv einzusetzen im Sinne von wechselseitiger Anpassung, von Toleranz gegenüber Inkompatibilitäten, sowie einer Entwicklung synergetischer Formen des Zusammenlebens und der Weltorientierung“.

Interkulturelle Kompetenz bezeichnet nun die Fähigkeit, sich nicht nur im eigenen, sondern auch in fremden Kulturkreisen bewegen zu können. Man ist in der Lage, Vorstellungen, Motive und Probleme von Gesprächspartnern aus anderen Kulturen nachzuvollziehen, im besten Fall sogar zu antizipieren und angemessen darauf zu reagieren (vgl. Kiesel/Ulsamer 2000:16). Eine Person gilt somit als interkulturell kompetent, wenn sie bei der Zusammenarbeit mit Menschen aus fremden Kulturen deren spezifische Konzepte der Wahrnehmung, des Denkens, Fühlens und Handelns erfasst und versteht. Zudem müssen die Erkenntnisse in die eigene Kognition integriert werden und im Denken, Fühlen und Handeln im fremdkulturellen Umfeld Anwendung finden (vgl. Kiechl 1997:14). Auch Bittner und Reisch (1994:12 und 105) verstehen unter interkultureller Kompetenz, dass der Mitarbeiter in der Lage ist, mit Menschen aus fremden Kulturen zusammenzuarbeiten, Denk- und Verhaltensweisen in einer fremden Kultur zu antizipieren sowie interkulturelle Synergien zu nutzen. Sie weisen jedoch wie auch Herbrand (2002:13) darauf hin, dass ein längerer Auslandsaufenthalt nicht automatisch einen international erfahrenen und interkulturell kompetenten Menschen aus einem macht. Interkulturelle Erfahrung ist somit nicht gleichbedeutend mit interkultureller Kompetenz. Zu beachten ist auch, dass interkulturelle Kompetenz das Fehlen anderer wichtiger Faktoren wie Fachwissen oder fremdsprachliche Kenntnisse nicht ersetzen kann. Erforderlich kann die Schlüsselqualifikation im Wirtschaftsalltag sowohl im Außenverhältnis (z.B. bei internationalen Geschäftsverhandlungen), als

auch im Innenverhältnis (z.B. bei der Arbeit in einem multikulturellen Team innerhalb eines Unternehmens) sein (vgl. Barmeyer 2000:269).

## 5.2 Abgrenzung zu anderen Kompetenzen

Laut Bolten (1998:167f) sind nur selten Einzelkomponenten für den Erfolg oder Misserfolg von interkultureller Zusammenarbeit entscheidend. Neben der interkulturellen Kompetenz tragen die Fach-, Strategische- und Sozialkompetenz eines Auslandsmitarbeiters dazu bei, den Berufsalltag erfolgreich zu meistern. Darstellung 10 veranschaulicht die einzelnen Kompetenzarten, die anschließend näher erläutert und voneinander abgegrenzt werden.

| Fachliche Kompetenz                               | Strategische Kompetenz                            | Individuelle/soziale Kompetenz | Interkulturelle Kompetenz |
|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------|--------------------------------|---------------------------|
| Markt-, Rechts- und Betriebskenntnisse            | Kosten-, Ertrags- und Risikobewusstsein           | Teamfähigkeit                  | Fremdsprachenkenntnis     |
| Fachkenntnisse                                    | Organisationsfähigkeit                            | Kommunikationsfähigkeit        | Ambiguitätstoleranz       |
| Berufserfahrung                                   | Wissensmanagement                                 | Empathie, Toleranz             | Polyzentrismus            |
| Kenntnisse des zielkulturellen Technologiestandes | Problemlöse- und Entscheidungsfähigkeit; Synergie | Führungsfähigkeit              | Empathie                  |
|                                                   |                                                   | Belastbarkeit                  | Flexibilität              |
|                                                   |                                                   |                                | Fremdkulturelles Wissen   |

**Darstellung 10: „Internationale Teilkompetenzen“**

**Quelle: (Bolten 1998:167)**

- **Fachliche Kompetenz**

„Unter Fachkompetenz versteht man nicht nur Marktkenntnisse oder Fachwissen, sondern auch die Fähigkeit zur Analyse und Entscheidung in fachlichen Problem- und Aufgabenzusammenhänge“ (Arnold 1989 zitiert nach Glaser 1999:35). Die fachliche Kompetenz ist eine wichtige Grundlage für die Anerkennung und Akzeptanz durch lokale Mitarbeiter und somit ein wesentlicher Erfolgsfaktor im internationalen Geschäftsleben. Sie ist im Ausland noch wichtiger als im Inland, da fehlende Fachkompetenz am heimischen Markt teilweise durch soziale und interkulturelle

Kompetenz kompensiert werden kann, während das in einer fremden Kultur nur schwer möglich ist. Zudem kann die zwangsläufig geringere interkulturelle Kompetenz im Ausland teilweise durch fachliche Kompetenz ausgeglichen werden (vgl. Kiesel/Ulsamer 2000:16).

- **Strategische Kompetenz**

Um verschiedenste Verfahren und Instrumente zur Problemlösung einsetzen und dadurch das Fachwissen besser nutzen zu können, bedarf es der strategischen Kompetenz (vgl. Kiechl 1997:13). Becker (1989 zitiert nach Becker 2002:137) betrachtet den Begriff differenzierter und versteht darunter die Fähigkeit,

- erworbene Qualifikationen in komplexen Arbeitsprozessen zielorientiert einzusetzen
- Informationen zu beschaffen, zu verarbeiten und im Arbeitsalltag zu nutzen sowie
- Handlungen und Handlungsfolgen auszuwerten und Konsequenzen für zukünftige Handlungen abzuleiten.

- **Soziale Kompetenz**

Die soziale Kompetenz umfasst zum einen die Entfaltung der eigenen Persönlichkeit, um selbständig und selbstbewusst handeln zu können und zum anderen die Fähigkeit, in Kooperationen mit anderen Personen Aufgaben zu erledigen und dabei Verantwortung zu übernehmen (vgl. Kiechl 1997:13). Sozial kompetente Mitarbeiter sind somit in der Lage, mit Vorgesetzten, Kollegen und Kunden erfolgreich zusammenzuarbeiten sowie ein gutes Betriebsklima zu erreichen und zu erhalten (Becker 1989 zitiert nach Becker 2002:137).

Häufig genannte Ursachen für Misserfolge in interkulturellen Situationen, wie z. B. eine mangelnde Anpassung an die neue Umwelt, unrealistische Erwartungshaltungen oder Schwierigkeiten bei Vertragsabschlüssen können nur kaum auf Defizite in einem einzigen Kompetenzbereich zurückgeführt werden. So benötigt eine Person eine Kombination aus fachlicher, strategischer, interkultureller



und sozialer Kompetenz, um z. B. in einer fremdkulturellen Umwelt teamfähig zu sein. Sie muss in der Lage sein Entscheidungsprozesse kommunikativ so zu steuern, dass von Seiten des Teams eine größtmögliche kognitive und emotionale Akzeptanz entsteht. Fremdsprachenkenntnisse, Empathie, oder landeskundliches Wissen sind dafür Voraussetzung, obwohl sie für sich genommen noch nicht zum Erfolg führen (vgl. Bolten 1998:167f).

### **5.3 Dimensionen**

Herbrand (2002:33f) unterteilt interkulturelle Kompetenz in drei Dimensionen – eine kognitive, eine affektive und eine verhaltensbezogene Ebene.

- Kognitive Dimension (Wissen, Kenntnisse, Verstehen)
- Affektive Dimension (Werte, Einstellungen, Empfindungen)
- Verhaltensbezogene Dimension (Fähigkeiten, Fertigkeiten, Handeln)

#### **5.3.1 Kognitive Dimension**

Herbrand bezeichnet die kognitive Dimension als interkulturelles Wissen. Die Kenntnisse über eine Kultur müssen ständig ergänzt und korrigiert werden, da sich die Kultur auf Grund ihrer Dynamik permanent verändert. Interkulturelles Wissen, das heißt Wissen um Gemeinsamkeiten und Unterschied zwischen Kulturen, hilft zudem, die Art und Weise der Einstellung, der Wahrnehmung, der Denk-, Verhaltens- und Handlungsweisen in den verschiedenen Kultur zu verstehen, um Missverständnissen oder Konflikten vorzubeugen (vgl. Herbrand 2002:33f). Solche kulturspezifische Kenntnisse reichen von verhältnismäßig banalen Dingen (z.B. die korrekte Anrede eines Gesprächspartners) über das Wissen um landestypische Einheiten (z.B. die spanische Siesta zwischen 15:00 und 17:00 Uhr) bis hin zu spezifischen Geschäftspraktiken (z.B. die chinesische Einstellung „Erst die Person, dann das Geschäft“ (Busse/Paul-Kohlhoff/Wordelmann 1997:39).

### **5.3.2 Affektive Dimension**

Unter affektiver Dimension oder interkultureller Sensibilität versteht Herbrand Eigenschaften wie Offenheit, Toleranz, Empathie sowie Geduld. Diese Merkmale tragen dazu bei, interkulturelle Situationen und Verhaltensmuster besser verstehen und einsehen zu können, um in weiterer Folge eventuell auftretende Schwierigkeiten als kulturspezifisch zu erkennen (vgl. Herbrand 2002:33f).

### **5.3.3 Kommunikativ-Verhaltensbezogene Dimension**

Die dritte Dimension beschreibt den kommunikativ-verhaltensbezogenen Aspekt, Darunter ist auch interkulturelle Handlungskompetenz zu verstehen. Diese Fähigkeit auf der kommunikativen und auf der Verhaltensebene ist besonders wichtig, um effektiv mit Menschen einer anderen Kultur zu interagieren. Kulturell bedingte Probleme und Konflikte können von Menschen, die diese Fähigkeit besitzen leichter bewältigt oder von vornherein vermieden werden (vgl. Herbrand 2002:33f).

Je mehr der Mitarbeiter über die fremde Kultur in Erfahrung gebracht hat, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit bestimmte Eigenarten und Besonderheiten dieser Kultur wahrzunehmen und persönliche Einstellungen ihr gegenüber positiv zu verändern. Interkulturelles Wissen und interkulturelle Sensibilität sind wiederum Voraussetzung für interkulturelle Handlungskompetenz, da die kulturellen Differenzen erst einmal erkannt und korrekt interpretiert werden müssen, bevor man angemessen darauf reagieren kann (vgl. Herbrand 2000:87).

### **5.3.4 Die Persönlichkeit**

Es ist keine neue Erkenntnis, dass die Persönlichkeit eines Menschen einen bedeutenden Einfluss auf dessen Erfolg oder Nichterfolg hat. Um interkulturelle Kompetenz erwerben zu können, benötigt eine Person ein hohes Maß an Sensibilität, Toleranz, Flexibilität und Aufgeschlossenheit (vgl. Thorborg 1992:138f). Entsprechend vielfältig sind die Merkmalskataloge, die zur Vorhersage bzw. Begünstigung des Auslandsaufenthaltes in der Literatur vorgeschlagen werden.

Reisch und Bittner (1994:163ff) sind auf diese Persönlichkeitseigenschaften als Voraussetzung für die Schlüsselqualifikation der interkulturellen Kompetenz eingegangen und zählen folgende Faktoren auf:

| <b>Komponenten Interkultureller Kompetenz</b> |
|-----------------------------------------------|
| Ambiguitätstoleranz                           |
| Empathiefähigkeit                             |
| Kulturelle Sensibilität                       |
| Frustrationstoleranz                          |
| Vorurteilsfreiheit                            |
| Extraversion und Introversion                 |
| Vorerfahrung und persönliche Situation        |

**Darstellung 11: „Komponenten interkultureller Kompetenz“**

Quelle: eigene Darstellung (in Anlehnung an Bittner/Reisch 1994:163-164)

### ➤ **Ambiguitätstoleranz**

Unter Ambiguitätstoleranz versteht man die Fähigkeit, unstrukturierte, zwiespältige und widersprüchliche Situationen aushalten zu können, ohne die Handlungsfähigkeit dabei zu verlieren. Gerade in den ersten Wochen des Auslandsaufenthaltes treten die soeben beschriebenen Situationen zwangsläufig auf, da man die lokalen Gegebenheiten und relevanten Zusammenhänge noch nicht kennt und sich im fremdkulturellen Umfeld erst orientieren muss. Hinzu kommt, dass in vielen Ländern der Welt die Arbeitsanläufe weniger formal geregelt, standardisiert, systematisiert und strukturiert sind, sodass man dauerhaft mit unklaren Situationen konfrontiert ist. Im Rahmen interkultureller Tätigkeiten ist die Ambiguitätstoleranz besonders wichtig, da andere gesellschaftlich-kulturelle Vorstellungen, Konzepte, Traditionen, Handlungsmuster, Normen und Wertvorstellungen häufig in widersprüchlichen, unvereinbaren und mehrdeutigen Handlungsalternativen münden.

➤ **Empathiefähigkeit**

Das Verstehen anderer Menschen, sich in ihre Standpunkte, ihr Verhalten, ihre Aufgaben und Rollen hineindenken zu können, verlangt die Fähigkeit der Empathie. Durch den Perspektivenwechsel oder Rollentausch entwickelt man eine Toleranz gegenüber anderen Auffassungen und ein tieferes Verständnis des Gesprächspartners. In erster Linie geht es nicht um das logisch-rationale Erfassen und Verstehen, sondern um die Fähigkeit, sich in die Gefühlswelt anderer Personen versetzen zu können. Menschen mit Einfühlvermögen können sich somit in die Lage des anderen hineinversetzen und unterlassen verletzende oder beleidigende Bemerkungen.

➤ **Kulturelle Sensibilität**

Kulturelle Sensibilität beschreibt die Fähigkeit, die innere Logik der fremden Kultur zu verstehen und somit eine an die neue Umwelt angepasste Verhaltenssicherheit zu entwickeln. Die kulturelle Sensibilität erfordert demnach vor der betroffenen Person ein gewisses „Gespür“ für andere Kulturen. In einem fremden Land ist es besonders wichtig auch die ungeschriebenen Gesetze und Regeln zu kennen, zu beachten und einzuhalten.

➤ **Frustrationstoleranz**

Frustrationstoleranz ist ein besonders wichtiger Bestandteil interkultureller Kompetenz, da Irrtümer, Missverständnisse und Fehlschläge beim Zusammentreffen mit einer fremden Kultur besonders häufig vorkommen. Aus diesem Grund ist es sehr wichtig, mit unerfüllten Erwartungen, Rückschlägen oder mit Enttäuschung umgehen zu können, ohne aggressiv oder regressiv zu reagieren. Mangelnde Frustrationstoleranz mündet in stereotypisiertem Denken und in pauschaler Abwertung der fremden Kultur. Mit einer hohen Frustrationstoleranz gelingt es, Enttäuschungen immer wieder erfolgreich zu bewältigen.

➤ **Vorurteilsfreiheit**

Kulturelle Begegnungen sind stets mit Klischeevorstellungen und Vorurteilen gegenüber dem jeweiligen Land und dessen Menschen verbunden. Auch wenn sie in gewisser Weise zutreffend sein können, sollte man sie grundsätzlich meiden, unvoreingenommen sein und den ausländischen Gesprächspartner individuell

beurteilen. Unter Vorurteilsfreiheit versteht man die Fähigkeit der differenzierten Wahrnehmung und der Verarbeitung neuer, komplexer und ungewohnter Informationen. Personen, welche negative Vorurteile gegen die Gastkultur mitbringen, werden diese zumeist indirekt zum Ausdruck bringen. Geschäfts- oder Arbeitsbeziehungen werden auf dieser Basis kaum zum Erfolg führen.

#### ➤ **Extraversion und Introversion**

Auch diese Eigenschaften sind relevante Bestandteile interkultureller Kompetenz. Die kulturellen Standards weichen diesbezüglich in den verschiedenen Kulturen sehr stark voneinander ab. Folglich gilt der durchschnittlich extrovertierte Deutsche im asiatischen Bereich als zu laut oder aufdringlich, während er in Südamerika eher als zurückhaltend beschrieben wird.

#### ➤ **Vorerfahrung und persönliche Situation**

Unter Vorerfahrung verstehen Bittner und Reisch vorhandene Fremdsprachenkenntnisse. Die persönliche Situation ist insbesondere für Expatriates von großer Bedeutung, da die familiäre Situation und das Ausreisemotiv häufig als Entscheidungskriterien für einen längeren Auslandsaufenthalt herangezogen werden.

Solche Persönlichkeitsmerkmale, die sich in verschiedenen Untersuchungen als voraussagekräftig für den Erfolg eines Mitarbeiters im Ausland erwiesen haben, sollten jedoch nicht unkritisch betrachtet werden. Die Merkmale repräsentieren beispielsweise nur eine Mindestausstattung, die je nach Auslandsposition um weitere Eignungsmerkmale zu ergänzen ist.

Wie aus Darstellung 12 ersichtlich ist, teilt Bolten (2002:68-69) nicht nur der affektiven, sondern auch der kognitiven und kommunikativ- verhaltensbezogenen Ebene Komponenten interkultureller Kompetenz zu. Doch auch hier ist anzumerken, dass nicht alle der genannten Merkmale in allen Situationen und unabhängig von den spezifischen interkulturellen Kontexten erfolgreich sind. Zudem stellt sich die Frage inwieweit gewisse Teilkompetenzen tatsächlich spezifisch für interkulturelles Handeln sind. Kommunikationsfähigkeit, Flexibilität oder die Fähigkeit zur Stressbewältigung zählen nämlich zu den grundlegenden Eigenschaften einer jeden Fach- bzw. Führungskraft.

| <b>Interkulturelle Kompetenz</b>                                                                                      |                                                           |                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Kognitive Dimension</b>                                                                                            | <b>Affektive Dimension</b>                                | <b>Kommunikativ-Verhaltensbezogene Dimension</b>                                                                                |
| Verständnis des Kulturphänomens in Bezug auf Wahrnehmung, Denken, Einstellungen sowie Verhaltens- und Handlungsweisen | Ambiguitätstoleranz                                       | Kommunikationswille und Kommunikationsbereitschaft im Sinne der initiiierenden Praxis der Teilmerkmale der affektiven Dimension |
| Verständnis fremdkultureller Handlungszusammenhänge                                                                   | Frustrationstoleranz                                      | Kommunikationsfähigkeit                                                                                                         |
| Verständnis eigenkultureller Handlungszusammenhänge                                                                   | Fähigkeit zur Stressbewältigung und Komplexitätsreduktion | Soziale Kompetenz (Beziehungen und Vertrauen zu fremdkulturellen Interaktionspartnern aufbauen können)                          |
| Verständnis der Kulturunterschiede der Interaktionspartner                                                            | Selbstvertrauen                                           |                                                                                                                                 |
| Verständnis der Besonderheiten interkultureller Kommunikationsprozesse                                                | Flexibilität                                              |                                                                                                                                 |
| Metakommunikationsfähigkeit                                                                                           | Empathie, Rollendistanz                                   |                                                                                                                                 |
|                                                                                                                       | Geringer Ethnozentrismus                                  |                                                                                                                                 |
|                                                                                                                       | Akzeptanz / Respekt gegenüber anderen Kulturen            |                                                                                                                                 |
|                                                                                                                       | Interkulturelle Lernbereitschaft                          |                                                                                                                                 |

**Darstellung 12: „Komponenten interkultureller Kompetenz nach Bolten“**

Quelle: (Bolten 2002:68)

### 5.3.5 Messbarkeit interkultureller Kompetenz

Der Bedarf der Beurteilung interkultureller Kompetenz besteht bei Unternehmen, um den richtigen Mitarbeiter für eine bestimmte Position herausfiltern zu können (vgl. Baumer 2004:137f). Da die Messung menschlicher Fähigkeiten und Persönlichkeitseigenschaften sehr schwierig ist und auch ein hoher Zeit- und Kostenaufwand dafür anfällt, werden Persönlichkeitstests in der Praxis nur selten angewendet. Es ist allerdings immer möglich, einen persönlichen Eindruck eines Probanden zu gewinnen.

#### 5.3.5.1 Messbare Elemente interkultureller Kompetenz

Nachfolgend werden die Eigenschaften aufgelistet, die hinsichtlich der Schlüsselqualifikation der interkulturellen Kompetenz von Bedeutung sind und aus

diesem Grund im Personalrekrutierungsprozess für international zu besetzende Stellen zu überprüfen sind.

- Fremdsprachenkenntnisse

Eine angemessene zwischenmenschliche Kommunikation wird in der Literatur häufig als Schlüssel für interkulturelle Effektivität und als Maßstab für interkulturelle Kompetenz gesehen (vgl. Ward 1996:132). Der Kontakt per E-Mail oder Telefon sowie Meetings, Präsentationen, Reportings und die Arbeit in multinationalen Teams sind oft in einer fremden Sprache zu bewältigen. Somit gelten Fremdsprachenkenntnisse als Grundvoraussetzung für interkulturelle Kompetenz und sind somit von besonderer Bedeutung für einen erfolgreichen Auslandseinsatz. Vor allem Englischkenntnisse und gewiss auch weitere Fremdsprachen werden unter anderem häufig als Personalauswahlkriterien herangezogen. Diese können in Form von vorgelegten Zeugnissen, schriftlichen und/oder mündlichen Tests oder Einzelassessments überprüft werden (vgl. Großschädl 1995:81). Da Sprachprobleme zu beträchtlichen Kommunikationshemmnissen und Informationsdefiziten führen können und dadurch die Arbeitsleistung mindern, ist die Überprüfung von Fremdsprachenkenntnissen bei der Personalauswahl in internationalen Unternehmen unverzichtbar (vgl. Debrus 1995:125).

- Auslandserfahrung

Bei Personen, welche bereits ein Auslandsstudium oder -praktikum absolviert haben, oder eine andersartige längere Auslandserfahrung (z. B. als Au Pair) mit sich bringen, wurden Persönlichkeitsmerkmale interkultureller Kompetenz bereits trainiert und sind somit auch besonders ausgeprägt. Es ist anzunehmen, dass Menschen mit interkultureller Vorerfahrung eher empathie- und anpassungsfähig, vorurteilsfrei, offen etc. sind als ihre Mitmenschen, welche keine längeren Aufenthalte in einem fremden Land aufweisen können. Dadurch kann der Nachweis über eine längere Auslandserfahrung als Kriterium zur Personalauswahl für eine international zu besetzende Stelle herangezogen werden. Auch Stahl (1995:57) weist auf einen engen Zusammenhang zwischen bisherigen Auslandserfahrungen und der Eignung für einen Auslandseinsatz hin. Nicht zu vergessen ist hier auch die Tatsache, dass durch längerfristige Auslandsaufenthalte auch Fremdsprachenkenntnisse in besonderem Maße ausgebaut werden. So sollen bei der internationalen

Personalauswahl Fragen über interkulturelle Erfahrungen in Form von Studienaufenthalten, Praktika, Auslandseinsätzen oder Erfahrungen mit Angehörigen einer Gastkultur nicht fehlen.

- **Interkulturelles Training**

Auch ein absolviertes interkulturelles Training gibt Auskunft darüber, ob eine Person an fremden Ländern und Kulturen interessiert ist und ob wesentliche Bestandteile der Schlüsselkompetenz dadurch ausgebildet wurden. Laut Barmeyer (2000:316) kann interkulturelle Kompetenz bis zu einem gewissen Grad erlernt werden. Allerdings muss dabei zwischen den persönlichen Charaktereigenschaften und Kenntnissen, Fertigkeiten und Einstellungen differenziert werden. Während Persönlichkeitseigenschaften inhärent mit dem Individuum verbunden sind und somit nur wenig veränderbar sind, können Kenntnisse und Einstellungen erworben und entwickelt werden.

- **Landeskundliches Wissen**

Bereits vorhandene landeskundliche Kenntnisse können ebenfalls als wichtiger Bestandteil interkultureller Kompetenz angesehen werden. Insbesondere für Expatriates erscheint es sehr wichtig, über wirtschaftliches, politisches, geographisches und geschichtliches Hintergrundwissen des Gastlandes zu verfügen. Da es sich sehr positiv auswirkt, wenn sich ein Expatriate bereits langfristig mit seinem künftigen Einsatzland beschäftigen konnte, erscheint es sehr wertvoll diesen Bestandteil interkultureller Kompetenz zur Personalauswahl heranzuziehen (vgl. Bittner/Reisch 1994:189f). Vor allem Stahl (1995:57) weist darauf hin, dass die Überprüfung des bereits vorhandenen Wissens über das Gastland Bestandteil der Personalrekrutierung sein soll. Landeskundliche Kenntnisse zeigen auch häufig auf, dass eine Person ein ausgeprägtes Interesse am Ausland und ferner an fremden Kulturen hat.

## **5.4 Interkultureller Kompetenzerwerb**

Zahlreiche Überlegungen zum interkulturellen Lernen und zur interkulturellen Kompetenzentwicklung basieren auf der Annahme, dass Kultur nicht angeboren, sondern erlernt ist und dass sie somit gelehrt oder trainiert werden kann. Der Mensch gilt als anpassungs- und lernfähig und kann sich somit nach der primären



Eingliederung in der eigenen Kultur der sekundären Aneignung einer fremden Kultur widmen (vgl. Herbrand 2002:34 und 47).

Aufgrund der immer größeren Bedeutung dieses Themas kann man nicht früh genug den Erwerb dieser Schlüsselqualifikation anstreben. Bereits in der Kindheit kann durch ein Elternhaus aus verschiedenen Kulturkreisen, Urlaubsaufenthalten in fremden Ländern oder durch internationale Schüler- und Jugendaustauschprogramme der Grundstein dafür gelegt werden. Von den Eltern vermittelte Werte, soziale Kompetenzen oder eine zweisprachige Erziehung sind von unschätzbarem Wert. Das heißt aber nicht, dass man nicht auch noch während der Ausbildungszeit oder während des Berufslebens eine hohe interkulturelle Kompetenz erwerben kann. Somit bedeutet interkulturelles ein lebenslanges Lernen (vgl. Kiesel/Ulsamer 2000:12 und 62).

#### **5.4.1 Interkulturelles Training**

Für die meisten Forscher und Praktiker steht die Notwendigkeit einer Vorbereitung auf den Auslandseinsatz, die zusätzlich zu den fachlichen Aspekten auch Bestandteile umfasst, die beim Leben und Arbeiten in den Gastkulturen Orientierungen bieten, außer Frage (vgl. Stahl 1998:31).

Unter einem interkulturellen Training versteht man alle systematisch durchgeführten Trainingsmaßnahmen im Rahmen der internationalen Personalentwicklung, die der Vermittlung von interkultureller Kompetenz dienen. Der Prozess des interkulturellen Lernens kann durch ein vorbereitendes oder begleitendes interkulturelles Training erheblich vereinfacht und forciert werden (vgl. Herbrand 2000:81).

Durch Trainingsmaßnahmen vor einem Einsatz im Ausland erhält der Mitarbeiter die Möglichkeit, über Chancen und Risiken der zukünftigen Tätigkeit offen zu sprechen. So kann das interkulturelle Training als Entscheidungshilfe für oder gegen einen Auslandsaufenthalt angesehen werden. Wenn es nicht gelingt, Befürchtungen und Ängste im Vorhinein zu beseitigen, wird sich der Mitarbeiter eventuell gegen einen Auslandseinsatz entscheiden. Wird hingegen beim Mitarbeiter die Motivation zum

interkulturellen Lernen geweckt, fördert dies genauso sein Engagement für seine zukünftige Tätigkeit in der fremden Kultur (vgl. Herbrand 2000:81).

#### **5.4.1.1 Ziele interkulturellen Trainings**

Bevor verschiedene Methoden interkulturellen Trainings vorgestellt werden, sollte noch auf die Trainingsziele eingegangen werden. Bittner und Reisch (1994:196ff) unterscheiden vier grundlegende Ziele:

- Schaffen eines Bewusstseins für die eigene kulturelle Prägung

Nur Personen, welche sich der eigenen kulturellen Prägung bewusst sind, können bereit sein, jene des Partners zu tolerieren. Denn Menschen, die die eigene Herangehensweise als universal gültig betrachten, werden automatisch abweichendes Verhalten als minderwertig wahrnehmen.

- Vermittlung von wesentlichen Grundmustern und Vorgehensweisen

Man kann die Vermittlung von kognitiver Orientierung über eine fremde Kultur mit der räumlichen Orientierung vergleichen. Personen, die neu in einer fremden Stadt sind, lernen nicht das Straßenverzeichnis auswendig. Vielmehr werden sie sich an markanten Punkten orientieren. Somit gilt es als Ziel von interkulturellem Training, markante Eigenschaften einer fremden Kultur herauszuarbeiten.

- Veränderungen in emotionalen Bereich bewirken

Interkulturelles Training soll das Ziel beinhalten, dass positive Gefühle hinsichtlich des Kontaktes mit anderen Kulturen geweckt werden. Dadurch soll unter anderem die Angst vor der Zusammenarbeit in einem interkulturellen oder multikulturellen Team genommen werden.

- Verhalten nach fremden Mustern ausprobierbar machen

Es reicht nicht aus, fremdes Verhalten zu verstehen und zu akzeptieren, um sich in einem fremden Land angemessen verhalten zu können. Da aus zeitlicher Begrenzung das Verhalten im Rahmen von interkulturellen Trainings nicht bis zur absoluten Sicherheit geübt werden kann, muss jeder Teilnehmer in der Folge alleine an sich weiterarbeiten.

Die verschiedenen Ziele eines interkulturellen Trainings werden gemäß dem Modell der drei Dimensionen interkultureller Kompetenz (siehe Kapitel 5.3) in kognitive, affektive und kommunikativ- verhaltensbezogene Ziele differenziert (vgl. Herbrand 2000:86-87).

Herbrand (2000:87-89 und 94) nennt folgende kognitive Ziele eines interkulturellen Trainings:

| <b>Kognitive Ziele eines interkulturellen Trainings</b>                                                                                             |                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kulturallgemeines Wissen                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Verständnis des Kulturkonzepts</li> <li>○ Kenntnis von Kulturmodellen</li> </ul>                                                             |
| Wissen über die eigene Kultur                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                       |
| Kenntnis der kognitiven Struktur der fremden Kultur                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Zentrale Kulturstandards, Werte, Bedürfnisstruktur</li> <li>○ Verhaltenserwartungen, Rollenbilder</li> <li>○ Kommunikationsregeln</li> </ul> |
| Abbau von Unsicherheit durch erhöhtes Wissen über fremdkulturelles Verhalten im jeweiligen Gesamtkontext und über die Auswirkungen eigenen Handelns |                                                                                                                                                                                       |
| Kenntnis der Problempotentiale interkultureller Kommunikation                                                                                       |                                                                                                                                                                                       |
| Wissen über den Verlauf des kulturellen Anpassungsprozesses<br>Verständnis des interkulturellen Synergiedenkens                                     |                                                                                                                                                                                       |
| Kulturspezifisches Wissen                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Landeskundliches Wissen</li> <li>○ Praktisch-organisatorisches Wissen</li> </ul>                                                             |

**Darstellung 13: „kognitive Ziele eines interkulturellen Trainings“**

**Quelle:** eigene Darstellung (in Anlehnung an Herbrand 2000: 87-89 und 94)

Die affektiven Trainingsziele können wie folgt zusammengefasst werden (vgl. Herbrand 2000:90-91 und 94):

| <b>Affektive Ziele eines interkulturellen Trainings</b>                                                        |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| • Aufbau einer positiven Einstellung gegenüber fremden Kulturen                                                |  |
| • Abbau von Angst                                                                                              |  |
| • Akzeptanz unbekannter Denk- und Verhaltensweisen                                                             |  |
| • Sensibilisierung für kulturbedingte Unterschiede im menschlichen Denken und Handeln                          |  |
| • Sensibilisierung für die Problempotentiale interkultureller Kommunikationsprozesse                           |  |
| • Sensibilisierung für kulturelle Synergiepotentiale                                                           |  |
| • Erhöhung der intrinsischen Motivation zum interkulturellen Lernen                                            |  |
| • Aufbau von realistischen Erwartungen an das Leben und Arbeiten in einem fremden kulturellen Umfeld           |  |
| • Steigerung der Empathiefähigkeit                                                                             |  |
| • Weiterentwicklung verschiedener Persönlichkeitsmerkmale wie Unvoreingenommenheit, Weltoffenheit und Toleranz |  |
| • Abbau unzutreffender Stereotype von Mitgliedern der fremden Kultur                                           |  |

**Darstellung 14: „affektive Ziele eines interkulturellen Trainings“**

Quelle: eigene Darstellung (in Anlehnung an Herbrand 2000: 90-91 und 94)

Hinzu verfolgt ein interkulturelles Training die folgenden kommunikativ-verhaltensbezogenen Zielsetzungen (vgl. Herbrand 2000:91-93 und 95):

| <b>Kommunikativ-verhaltensbezogenen Ziele eines interkulturellen Trainings</b>                                                |                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Strategieentwicklung zum Umgang mit dem Kulturschock                                                                          |                                                                                                                                                                                                                |
| Fähigkeit zum Konfliktmanagement                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                |
| Entwicklung einer interkulturellen Handlungssicherheit                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Repertoire an kulturadäquaten habituellen Bereitschaften</li> <li>➤ Nutzung von Verhaltensspielräumen</li> <li>➤ Abbau konfliktfördernder Verhaltensweisen</li> </ul> |
| Entwicklung eines kulturadäquaten Kommunikationsverhaltens                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Vertrautheit mit nonverbaalem, paraverbaalem und indirektem Kommunikationsverhalten</li> <li>➤ Beherrschung angemessener Formen der Kritik</li> </ul>                 |
| Fähigkeit zur kulturadäquaten Anpassung von Formen der beruflichen Zusammenarbeit sowie von Führungsaktivitäten und -systemen |                                                                                                                                                                                                                |

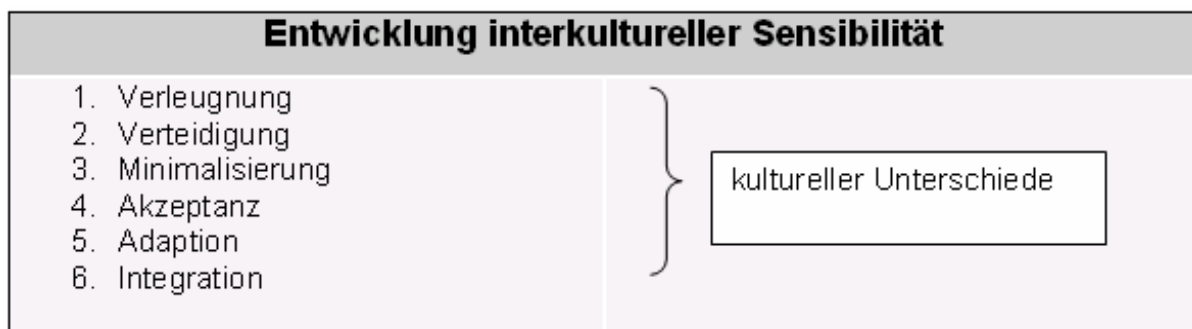
**Darstellung 15: kommunikativ-verhaltensbezogene Ziele eines interkulturellen Trainings**

Quelle: eigene Darstellung (in Anlehnung an Herbrand 2000: 91-93 und 95)

### 5.4.2 Methoden

Bevor die verschiedenen Trainingsarten als nächstes beschrieben werden, wird der organisierte stufenweise Lernprozess nach Bennett vorgestellt. Der Erwerb interkultureller Kompetenz geht weit über die Listen der Do's und Taboo's hinaus und bedarf eines langwierigen Lernprozesses (vgl. Stark 2005:71).

Menschen bilden unbewusst im Laufe ihrer Entwicklung einen natürlichen Ethnozentrismus. Das Ziel interkulturellen Trainings ist es somit, der Bevorzugung der eigenen Kultur entgegenzuwirken. Das bedeutet, dass interkulturelle Kompetenz nicht angeboren, sondern zu erlernen ist. Das nachfolgende Modell von Bennett beschreibt den Lernprozess interkultureller Kompetenz anhand von sechs Phasen (vgl. Bennett, in: Stark 2005:72f).



**Darstellung 16:** „Entwicklung interkultureller Sensibilität“

**Quelle:** eigene Darstellung

Die sechs Phasen des Entwicklungsmodells nach Bennett spiegeln die Haltung einer Person gegenüber kulturellen Differenzen wieder. In der Phase der Verleugnung erkennt und akzeptiert der Lernende, dass menschliches Verhalten an die Kultur gebunden ist. In der zweiten Phase werden eigene Kulturstandards identifiziert und folglich gegenüber fremden Kulturen verteidigt. Auf dieser Stufe befinden sich die meisten Menschen, welche sich nicht weiter mit kulturellen Differenzen auseinandersetzen. In der Phase der Minimalisierung ist die Person bereits fähig, fremde Kulturstandards wahrzunehmen und kulturspezifische Zusammenhänge zu erkennen. Auf der Ebene der Akzeptanz erreicht der Lernende das ethnorelative Stadium und beginnt kulturelle Unterschiede zu verstehen und interkulturelle Problemlösungsansätze zu entwickeln. Die zwei letzten Phasen Adaption und Integration führen bis hin zur multikulturellen Persönlichkeit. Das Entwicklungsmodell

interkultureller Sensibilität ist immer mit einer Veränderung des Selbstkonzeptes und einem Persönlichkeitswachstum verbunden – diese Selbstreflexion ist eine Grundvoraussetzung, um den gesamten Lernprozess erfolgreich durchlaufen zu können (vgl. Bennett, in: Stark 2005:72).

#### **5.4.2.1 Fremdsprachenkurse**

Fremdsprachenkenntnisse sind eine wesentliche Voraussetzung zur Integration im Gastland. Der Expatriate sollte deshalb vor seiner Abreise zumindest über Grundkenntnisse der Landessprache verfügen. Ohne diese ist es fast unmöglich, engere persönliche Beziehungen zu Einheimischen und somit auch zu Geschäftspartnern zu entwickeln. Doch gerade in diesen Ländern sind Beziehungen auf persönlicher Ebene der Schlüssel zum Erfolg (vgl. Bittner/Reisch 1994:125f).

Sprachkurse gelten als die am meisten unumstrittene Vorbereitungsmaßnahme bei langfristigen Entsendungen ins Ausland. Kein Unternehmen würde einen Mitarbeiter ins Ausland entsenden, welcher die Landessprache des Gastlandes nicht beherrscht. Bei kürzeren Einsätzen ins Ausland wird die Notwendigkeit von Sprachkursen allerdings in Frage gestellt. Es wird dennoch darauf hingewiesen, dass es in erster Linie notwendig ist, die internationale Verkehrssprache ausreichend zu beherrschen. Erst dann erscheint es sinnvoll, einen Sprachkurs in der jeweiligen Landessprache zu absolvieren (vgl. Bittner/Reisch 1994:185ff).

#### **5.4.2.2 Landeskundliche Seminare**

Von einem zukünftigen Expatriate wird in hohem Maße Eigeninitiative erwartet, d.h., dass damit gerechnet werden kann, dass er selbst unterschiedlichste Informationsquellen vor seiner Reise ins Ausland nützt. Unternehmen bieten allerdings oft Unterstützung und vermitteln landeskundliche Informationen über das Gastland (vgl. Wirth 1992:198).

Grundsätzlich umfasst Landeskunde all das, was ein Expatriate über sein Einsatzland wissen muss: von kulturellen Prägungen, bis hin zur politischen und

wirtschaftlichen Situation. Genauer beschrieben beinhaltet Landeskunde somit Informationen über (vgl. Bittner/Reisch 1994:189):

- geographische Besonderheiten wie Klima, Landschaften, wichtige Städte etc.,
- die Geschichte des Landes und die aktuelle politische Situation,
- die wirtschaftliche Situation, Gewerkschaften und Infrastruktur,
- Beziehungen zwischen dem Heimat- und Einsatzland und
- die kulturellen Prägungen.

Die genannten Informationen können für den Ausreisenden von Nutzen sein, um sich in seinem Gastland einleben zu können. Trotz allem sind landeskundliche Seminare in der Regel nicht interkulturell ausgerichtet. So erfahren die Teilnehmer nur sehr wenig über bestehende Wertsysteme, Verhaltensweisen oder Kommunikationsformen einer Kultur (vgl. Barmeyer 2000:324).

#### **5.4.2.3 Rollenspiel**

Kulturspezifische Rollenspiele werden so zusammengestellt werden, dass sie sich auf Interaktionen zwischen zwei Kulturkreisen beziehen. Es werden somit kulturelle Überschneidungssituationen wie zum Beispiel eine Verhandlungs- oder Konfliktsituation zwischen einem Deutschen und einem Amerikaner nachgestellt und durchgestellt (vgl. Thomas/Hagemann/Stumpf 2003:253). Auf diese Art und Weise hat der Teilnehmer die Möglichkeit, eine realistische Rolle in diesen fiktiven Entscheidungssituationen einzunehmen. Er muss Handlungsalternativen abwägen und erlebt unmittelbar deren Auswirkungen, wodurch das Verständnis für die Interaktionspartner erweitert wird. Die Beobachter können hingegen die „Echtheit“ der Rollenwahrnehmungen beurteilen (vgl. Düfler 1997:533).

Weitere interkulturelle Trainingsmethoden sind: Fallstudien, Paten- oder Mentorenprogramme, Trainings off-the-job, Formen des interkulturellen Coachings oder der interkulturellen Mediation, die als on-the-job-Maßnahmen konzipiert werden usw.

## **6 Interkulturelle Personalauswahl**

Personalauswahl stellt einen schwierigen und entscheidenden Prozess für jedes Unternehmen dar. Mit Hilfe der verschiedenen Methoden der Personalauswahl werden Fähigkeits- und Qualifikationsprofile der Bewerber festgelegt, die als Grundlage für die Auswahlentscheidung dienen.

Es liegt auf der Hand, dass die Mitarbeiter als das wichtigste Kapital eines Unternehmens gelten und somit die Rekrutierung der richtigen Mitarbeiter entscheidend für den Unternehmenserfolg ist. Im Personalauswahlprozess ist aus diesem Grund herauszufinden, wer die richtigen Mitarbeiter sind (vgl. Peitz/Pfeiffer 2002:49).

In international agierenden Unternehmen entstehen jährlich hohe Kosten, welche durch eine sorgfältige Personalauswahl der richtigen Mitarbeiter zu vermeiden oder zumindest zu reduzieren wären (vgl. Herbrand 2002:35). Die hohe Misserfolgsrate resultiert in den meisten Fällen nicht aus mangelnder fachlicher Kompetenz, sondern aus nicht ausreichender interkultureller Kompetenz. Diese Schlüsselqualifikation wird nur in den wenigsten Unternehmen bei Bewerbungsschreiben, Einsätzen ins Ausland oder bevorstehenden Verhandlungen gezielt und strukturiert geprüft (vgl. Stark 2005:50).

### **6.1 Grundsätzliche Strategie der Stellenbesetzung**

In der Art und Weise, wie Menschen und Organisationen sich verständigen und kooperieren, gibt es verschiedene strategische Ansätze. Das Entscheidungskriterium dabei ist zum einen die Unterstreichung kultureller Gemeinsamkeiten und zum anderen die Unterstreichung kultureller Unterschiede (vgl. Apfelthaler 2002:116). Diese strategischen Ansätze werden als Grundmuster internationaler Unternehmenstätigkeiten herangezogen. Dabei stellt sich hauptsächlich die Frage, welche Nationalität eine Führungskraft, mit welcher der internationale Personalbedarf gedeckt wird, besitzen soll. Perlmutter (1965 zitiert in Bergemann/Sourisseaux



2003:190) unterscheidet zwischen drei idealtypischen Konfigurationen internationaler Unternehmenstätigkeit:

- Ethnozentrische Besetzungsstrategie
- Polyzentrische Besetzungsstrategie
- Geo- und regiozentrische Besetzungsstrategie

### **6.1.1 Ethnozentrische Strategie**

Unter einer ethnozentrischen Strategie versteht man die Besetzung von wichtigen Positionen in ausländischen Tochtergesellschaften durch Mitarbeiter, die aus dem Stammhaus oder zumindest aus dem Heimatland kommen. Die strategischen Entscheidungen werden in der Unternehmenszentrale getroffen und die Schlüsselpositionen werden von Fach- und Führungskräften des Stammhauses besetzt. Diese Vorgehensweise kommt vor allem dann zur Anwendung, wenn ein Mangel an lokalen Führungskräften vorliegt, oder wenn gute Kommunikationsverbindungen zum Stammhaus aufgebaut werden sollen. Die ethnozentrische Strategie erleichtert die Durchsetzung mehrerer Ziele: z.B. die Ausbildung und Einübung einheimischen Führungspersonals, Sicherung einer einheitlichen Leitung im Konzern. Ihre Verwirklichung ist jedoch auch mit einigen Nachteilen verbunden: sie kann zum Beispiel zur Demotivierung des heimischen Personals führen (vgl. Bergemann/Sourisseaux 2003:190ff; Heenan/Perlmutter 1979:21ff).

### **6.1.2 Polyzentrische Strategie**

Darunter versteht man die Besetzung einer Schlüsselposition durch Angehörige des Gastlandes. Die Qualifizierung der Mitarbeiter erfolgt demzufolge im jeweiligen Land. Polyzentrische Unternehmen verfügen über quasi unabhängige Tochtergesellschaften. Die Zentrale besitzt keine Leitungsfunktion und die wenig vorhandenen Kontrollen sind finanziell orientiert. Eine polyzentrische Philosophie kommt häufig in multinationalen Unternehmen vor (vgl. Bergemann/Sourisseaux 2003:190ff; Heenan/Perlmutter 1979:21ff). Um den Einstieg in einen ausländischen

Markt zu erleichtern, entscheiden sich manche Unternehmen für diese Personalstrategie. Die Vermeidung von Sprachproblemen, die leichtere Integration der Niederlassung im Gastland und die Kenntnis der Infrastruktur durch den Gastlandangehörigen sind weitere Gründe, die für diese Form der Stellenbesetzungsstrategie sprechen. Ein großes Problem bei diesem Ansatz stellen die sprachlichen Barrieren zwischen den lokalen Führungskräften der Auslandsgesellschaft und dem Führungspersonal im Stammhaus dar, sowie der Mangel an qualifiziertem Führungspersonal aus dem Gastland (vgl. Domsch/Lichtenberger 1992:793).

### **6.1.3 Geo- und regiozentrische Strategie**

Bei diesem Ansatz werden in internationalen oder multinationalen Unternehmen Schlüsselpositionen weltweit mit den besten Führungskräften besetzt, unabhängig davon, aus welchem Herkunftsland sie kommen. Das bedeutet, die Fach- und Führungskräfte können sowohl aus dem Stammland, dem Gastland oder auch aus Drittländern stammen. Im Rahmen dieses Ansatzes wird genauso die Bildung eines internationalen Führungskräftepools ermöglicht und damit die wichtige Voraussetzung für den Aufbau einer weltweiten Unternehmenskultur geschaffen. Der größte Vorteil dieser Form der Stellenbesetzung besteht in der größeren Auswahl an Kandidaten, da weltweit nach dem am besten qualifizierten Mitarbeiter gesucht wird. Auf diese Art und Weise kann ein gegenseitiger Austausch an Erfahrungen und Informationen ermöglicht werden und in Folge dessen Synergieeffekte erzielt werden. Ein Nachteil dieser Strategie sind die hohen Kosten, die durch den häufigen Austausch anfallen. Des Weiteren stellt diese Personalpolitik erhöhte Anforderungen an das entsandte Personal (vgl. Bergemann/Sourisseaux 2003:190ff; Heenan/Perlmutter 1979:21).

Egal in welcher Richtung der Austausch von Führungskonzepten und –kräften stattfindet, also ob nun Führungskräfte aus dem Ausland in ein bestehendes Team integriert werden sollen oder ob ein Expatriate in eine existierende Niederlassung im Ausland entsendet wird, stellt sich zumindest die Frage, ob im Heimatland praktizierte und standardisierte Führungskonzepte über kulturelle Grenzen hinweg übertragbar sind (vgl. Apfelthaler 2002:120).

Die Vor- und Nachteile der unterschiedlichen Strategie werden in der folgenden Tabelle zusammengefasst:

| <b>Strategie</b>                                              | <b>Vorteile</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>Nachteile</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ethnozentrisch (Stamm-land)</b>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Einheitliche Unternehmenspolitik</li> <li>▪ bessere Kommunikation zwischen Stammhaus und Auslandsgesellschaft</li> <li>▪ Keine kulturelle Distanz zwischen Führungskräften der Zentrale und den Auslandsgesellschaften</li> <li>▪ Persönliche Bekanntschaft der Interaktionspartner</li> <li>▪ Effektivere Kontrolle; Teilweise höhere Akzeptanz der Repräsentanten einer internationalen Unternehmung bei Gastlandinstitutionen</li> <li>▪ Höhere Loyalität der Entsandten gegenüber der Muttergesellschaft</li> <li>▪ Erweiterung der Erfahrung von Stammhausmitarbeiter</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Langwieriger Eingewöhnungsprozess</li> <li>▪ Enorme Einkommensunterschiede zwischen Expatriates und Einheimischen</li> <li>▪ Vergleichsweise hohe Kosten</li> <li>▪ Begrenzung der Karrierechancen für Führungskräfte, die nicht aus dem Stamm-land kommen</li> <li>▪ Geringe Sensitivität für Probleme der lokalen Mitarbeiter</li> <li>▪ Widerstände gegenüber Expatriates</li> <li>• Teilweise Interaktionsprobleme mit Gastlandinstitutionen</li> </ul>                                                                                                 |
| <b>Polyzentrisch (Gast-land)</b>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Keine Kommunikationsprobleme mit lokalen Mitarbeitern</li> <li>▪ Keine Eingliederungsprobleme der Expatriates und deren Familien</li> <li>▪ Kontinuität im Management der Auslandsgesellschaften</li> <li>▪ Entsendungskosten entfallen</li> <li>▪ Aufstiegschancen lokaler Führungskräfte und dadurch erhöhte Motivation</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ uneinheitliche Unternehmenspolitik</li> <li>▪ Werte- und Loyalitätskonflikte</li> <li>▪ Kommunikations- und Interaktionsprobleme mit dem Stammhaus</li> <li>▪ Schwierigere Kontrolle</li> <li>▪ Aufwendige Personalentwicklung zur Vermittlung der nötigen Fach- und Führungsfähigkeiten</li> <li>▪ Unternehmenszentrale steht nur den Mitarbeitern aus dem Gastland offen</li> </ul>                                                                                                                                                                       |
| <b>Regio- bzw. geozentrisch (Stamm- Gast- oder Drittland)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Größeres Potential an qualifizierten Kandidaten</li> <li>▪ Aufbau einer internationalen Führungsmannschaft</li> <li>▪ Förderung einer einheitlichen Unternehmenskultur</li> <li>▪ Geringe Gefahr der Verfolgung nationaler Interessen</li> <li>▪ Höhere Flexibilität in der Personalbeschaffung</li> <li>▪ Fließender Austausch von Informationen durch den hohen Entsendungsanteil</li> </ul>                                                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sehr hohe Kosten aufgrund des umfangreichen grenzüberschreitenden Personaleinsatzes</li> <li>▪ Hoher Koordinationsaufwand</li> <li>▪ Akzeptanz- und Loyalitätsprobleme in den Gesellschaften</li> <li>▪ Probleme bei der kulturellen Einbindung internationaler Führungskräfte</li> <li>▪ Eventuelle Probleme mit der gesetzlich vorgeschriebenen Beschäftigung lokaler Mitarbeiter</li> <li>▪ Eine zentrale Steuerung des Führungskräfteinsatzes vermindert die Unabhängigkeit der jeweiligen Auslandsgesellschaften und verursacht Widerstände</li> </ul> |

Darstellung 17: „Vor- und Nachteile der Besetzungsstrategie“

Quelle: (Bergemann/Sourisseaux, 2003:190ff)

## **6.2 Verfahren zur Auswahl von interkulturell kompetentem Personal**

Ein großes Problem der Personalpolitik stellt die Beurteilung der interkulturellen Fähigkeiten bei den jeweiligen Kandidaten im Rahmen der Personalauswahl dar. Dies betrifft sowohl die systematische Auswahl für Positionen im Auslandseinsatz, als auch alle Arten von Fach- und Führungskräften im Inland, welche in interkulturellem Kontakt stehen. Somit werden Instrumente benötigt, welche die unterschiedlichsten Anforderungsmerkmale erkennen und operationalisieren können (vgl. Dülfer 2001:550).

Im Folgenden werden die verschiedenen Personalauswahlverfahren vorgestellt, welche interkulturelle Kompetenz berücksichtigen und die Eignung einzelner Mitarbeiter für einen erfolgreichen Einsatz im Ausland ermitteln sollen. Es bieten sich unter anderem folgende Auswahl- und Beurteilungsmethoden an (vgl. Schuler 1998:77ff; Bergemann/Sourisseaux 2003:187ff):

- Bewerbungsunterlagen
- Interview
- Biographisches Interview und Biographischer Fragebogen
- Psychologische Tests und Persönlichkeitstests
- (Interkulturelles) Assessment Center

Unter Anwendung dieser Rekrutierungsverfahren sollen jene Bewerber herauskristallisiert werden, deren Qualifikationen möglichst mit dem Anforderungsprofil der Stelle des Unternehmens übereinstimmen. Anforderungsprofile beschreiben die Art der Tätigkeit und die damit verbundenen Anforderungen (vgl. Peitz/Pfeiffer 2002:51).

Die Entscheidung, welches Auswahlinstrument herangezogen wird, hängt von der jeweiligen Unternehmenssituation ab, die von folgenden Faktoren beeinflusst wird (vgl. Stahl 1995:51).

- Größe des Unternehmens,
- Unternehmenskultur,
- Regelmäßigkeit und Anzahl von im Ausland zu besetzenden Stellen,
- Merkmale der Auslandsgesellschaften, in der eine Stelle zu besetzen ist,
- Merkmale der zu besetzenden Stelle,
- Zeit und finanzielle Mittel für die Auswahlentscheidung,
- Anzahl der Kandidaten für die zu besetzende Stelle,
- Bereits verfügbare Informationen über die Entsendungskandidaten.

Auf Grund der Vielzahl von Faktoren kann kein Standardverfahren angeboten werden. Es wird allerdings empfohlen, die Auswahl auf der Grundlage mehrerer Prädiktoren zu treffen, um die individuellen und situationsbezogenen Faktoren besser in Betracht zu ziehen.

Bei Stellen die international zu besetzen sind wird ein besonderes Augenmerk auf die Schlüsselqualifikation der interkulturellen Kompetenz gelegt. Es wurde jedoch festgestellt, dass bei der Personalauswahl für internationale Stellen den fachlichen Qualifikationen im Verhältnis zur interkulturellen Kompetenz in der Regel ein hoher Stellenwert eingeräumt wird. Die Ursachen dafür liegen auf der einen Seite in einer einfacheren Beurteilung und auf der anderen Seite in dem noch immer außerordentlich hohen Grad der fachlichen Kompetenz (vgl. Blom/Meier 2002:154f).

### **6.2.1 Bewerbungsunterlagen**

Die Bewerbungsunterlagen sind die ersten Informationen über einen Bewerber, welche ein Unternehmen erhält. Dadurch kommt ihnen eine wesentliche Bedeutung zu (vgl. Blom/Meier 2002:154). Anhand der Bewerbungsunterlagen können Informationen über Fremdsprachenkenntnisse, absolvierte Auslandsstudien- oder praktika eingeholt werden, welche bereits sehr hilfreich hinsichtlich einer ersten größeren Personalauswahl sein können.

### **6.2.2 Strukturiertes Auswahlinterview für den Auslandseinsatz**

Das Auswahlinterview ist für viele Personalmanager noch immer das beliebteste Instrument zur Rekrutierung von Mitarbeitern. Dieses Interview wird oft in Form von unstrukturierten Gesprächen geführt, dabei beruft man sich auf die jahrelange Auswahlerfahrung. Während des Gesprächs sollen Informationen über das Selbstkonzept des Bewerbers und über seine Beweggründe, Werte und Zukunftsvorstellungen gewonnen werden. Die soziale Kompetenz kann auch bis zu einem gewissen Grad anhand des Interviewverhaltens überprüft werden, auch wenn dies nur subjektiv möglich ist. Manche Unternehmen interviewen nicht nur den Kandidaten selbst, sondern auch dessen Ehepartner und Familie (vgl. Bergemann/Sourisseaux, 2003:215f).

Schuler (1992 in: Stahl 1995:55) hat das multimodale Einstellungsinterview entwickelt. Er wollte ein Auswahlinterview mit einer erhöhten prognostischen Validität konzipieren und orientierte sich dabei an folgenden Durchführungs- und Auswertungsprinzipien:

- Anforderungsbezogene Gestaltung und Durchführung in strukturierter bzw. (teil-) standardisierter Form,
- Verwendung geprüfter und verankerter Skalen zur Antwortbewertung,
- Trennung von Informationssammlung und Entscheidung,
- Ergänzung des Auswahlprinzips von Interviewfragen nach subjektiver Evidenz durch das der empirischen Prüfung von Einzelfragen,
- Vorbereitung der Interviewer durch ein kompetent durchgeführtes Training.

Das multimodale Auswahlinterview von Schuler wird in acht Schritten durchgeführt, wobei vor allem die Selbstvorstellung, der situative Fragenteil und die biographischen Fragen für die Personalauswahlentscheidung am wichtigsten sind:

- 1) Gesprächsbeginn
- 2) Selbstvorstellung des Bewerbers
- 3) Berufsorientierung und Organisationsauswahl
- 4) Freies Gespräch

- 5) Biographische Fragen
- 6) Realistische Tätigkeitsinformationen
- 7) Situative Fragen
- 8) Gesprächsabschluss

Schulers multimodales Interview veranschaulicht die wichtigsten Prädiktoren mit Hilfe unterschiedlicher Methoden. Die einzelnen Interviewbestandteile werden unterschiedlich erfasst, durch

- 1) Eindrucksbildung,
- 2) mehrstufige Skalen,
- 3) Beispiel- bzw. verhaltensverankerte Skalen.

### **6.2.3 Biographisches Interview**

Das Wort „Biographie“ stammt aus dem Griechischen und bedeutet: Lebensgeschichte, Lebensbeschreibung. Mittels biographischer Fragebögen werden hauptsächlich historische Bewerberdaten hinterfragt (vgl. Hustedt/Hilke 1992:121). Darunter fallen etwa der formale Bildungsgrad und persönliche Verhältnisse. Ziel dieses Verfahrens ist es, mit Hilfe der erhobenen Daten Voraussagen über künftiges Verhalten der Personen zu machen. Ein essentieller Vorteil von biographischen Fragebögen ist, dass den Bewerbern dieselben Fragen gestellt werden. Die Situation, in der sich der Bewerber befindet, ist nicht durch Einflüsse von außen wie z.B. Sympathie oder Antipathie bestimmt (vgl. Stahl 1995:52). Stahl gibt Beispiele für mögliche Merkmalsbereiche eines biographischen Fragebogens zur Auswahl für einen Einsatz im Ausland. Darunter fallen Mobilität, kulturelle Aufgeschlossenheit, Vielseitigkeit, Gesundheit, Familie sowie Kontaktfreudigkeit. Bezüglich der Mobilität können die Fragen von früheren Wohnortwechseln über Auslandsaufenthalte und Urlaubspräferenzen bis hin zu Fremdsprachenkenntnissen reichen. Interesse für fremde Kulturen, Freundschaften mit Ausländern und Vorbehalte gegen bestimmte Länder stellen mögliche biographische Fragen dar, um kulturelle Aufgeschlossenheit zu überprüfen. Zu guter Letzt können Fragen bezüglich Mitgliedschaften in Vereinen, Besuche öffentlicher Veranstaltungen und Häufigkeit von Gästebesuchen Auskunft

darüber geben, ob eine Person kontaktfreudig ist oder nicht (vgl. Stahl 1995:54). Der biographische Fragebogen wird in der Praxis anderen Verfahren als Vorauswahl vorangestellt, um bestimmte Bewerber bereits von vornherein ausschließen zu können. Bei geeignet erscheinenden Bewerbern werden so häufig Problembereiche identifiziert, auf welche in einem darauf aufbauenden Gespräch näher eingegangen wird (vgl. Stahl 1995:53).

Neben dem biographischen Fragebogen zählt auch das biographische Interview zu einem bewährten Auswahlverfahren.

Das strukturierte biographische Interview ist oft ein essentieller Bestandteil von vielen Assessments. Der Einsatz dieses Auswahlverfahrens ermöglicht spezielle Grundbedingungen interkultureller Kompetenz zu überprüfen. Es zeichnet sich vor allem durch seine Allgemeingültigkeit und seine Wirtschaftlichkeit aus. Ein weiterer Vorteil dieses Verfahrens liegt auch darin, dass es nicht für jede einzelne Entsendung in ein jeweiliges Land neu entwickelt werden muss. Aufgrund seiner strukturierten Form, der biografiebezogenen Fragestellung und der möglichst konsequenten Verhaltensorientierung hebt sich das strukturierte biographische Interview erheblich von herkömmlichen Interviews zur Personalauswahl ab (vgl. Baumer 2004:178).

#### **6.2.4 Psychologische Tests und Persönlichkeitstest**

Psychologische Tests spielen bei der Personalauswahl eine deutlich geringere Rolle als andere Auswahlverfahren. Anhand dieser Tests können individuelle Persönlichkeits- und Verhaltensmerkmale gemessen werden (vgl. Wirth 1992:169). Mit Hilfe der Persönlichkeitstests können unterschiedliche Eigenschaften, seelische Funktionen und Vorgänge erfasst werden. Die Erforschung von Interessen, Wünschen, inneren Einstellungen, Anpassungsbereitschaft, Reaktionen auf Frustrationen, sozialem Verhalten, allgemeiner Reife usw. ist allerdings nur mit Einschränkungen möglich. Im Rahmen der Erfassung der interkulturellen Kompetenz wird primär dem sozialen Motivationstest eine wichtige Rolle zugeschrieben. Bei diesem Test wird das soziale Wertebewusstsein untersucht. Nach Bergemann/Sourisseaux 2003:220) spielen Psychologische- und Persönlichkeitstests



nur eine sehr geringe Rolle bei der Auswahl von Auslandsmitarbeitern. Als Ursache dafür wird in erster Linie der fehlende Nachweis ihrer Validität angeführt. Des Weiteren tragen auch arbeitsrechtliche Gründe zu ihrer geringen Verbreitung bei. Eingesetzt werden sollten diese psychologischen Testverfahren nur dann, wenn es um die Erhebung von Merkmalen geht, welche nachgewiesenermaßen mit dem Auslandserfolg in Zusammenhang stehen und welche anderweitig nicht valider gemessen werden können.

### **6.2.5 Interkulturelles Assessment-Center**

Für den Begriff „Assessment Center“, der seit Anfang der 70er Jahre im deutschsprachigen Raum für die Bezeichnung eines personalwirtschaftlichen Auswahl- und Entwicklungsinstruments verwendet wird, gibt es verschiedene Definitionen (vgl. Hustedt/Hilke 1992:126):

Sarges (vgl. 2001:VII) konkretisiert den Begriff folgendermaßen:

„Ein interkulturelles Assessment Center ist eine Methode, mittels derer

- mehrere Teilnehmer (acht bis zwölf)
- von mehreren Beobachtern (vier bis sechs)
- in einer Vielzahl von interkulturellen Spielsituationen
- über einen längeren Zeitraum
- hinsichtlich vorher festgelegter Kriterien interkultureller Kompetenz
- nach festgelegten Regeln und einem festgelegten Ablauf
- beobachtet und beurteilt werden“.

Düfler (2001:566) versteht unter Assessment-Center „ein systematisches Verfahren zur qualifizierten Feststellung von Verhaltensleistungen bzw. Verhaltensdefiziten, das von mehreren Beobachtern gleichzeitig für mehrere Teilnehmer in Bezug auf vorher definierte Anforderungen angewandt wird“.

Das IAC erfasst primär Persönlichkeitsmerkmale, welche bereits als Prädiktoren eines Auslandserfolges ermittelt wurden. Aus diesem Grund werden während eines

interkulturellen Assessments vor allem solche Übungen durchgeführt, welche das Verhalten der Teilnehmer in kulturellen Überschneidungssituationen zeigen (vgl. Bergemann/Sourisseaux 2003:223).

Bei den interkulturellen Spielsituationen kann es sich zum Beispiel um zielbezogene Gruppenarbeiten, Rollenspiele, Verhandlungssimulationen oder Gruppendiskussionen mit einer oder mehreren fremdkulturellen Personen handeln. Die Teilnehmer bewältigen entsprechend den persönlichen Kriterien, die sich im Verhalten offenbaren, die Anforderungen der simulierten kritischen Interaktionssituationen. An dieser Stelle werden immer wieder Kompetenzmerkmale wie „Empathie“, „Rollendistanz“, „Ambiguitätstoleranz“, „Flexibilität“, „Lernbereitschaft“, „Kulturwissen“, fremdkulturelle Erfahrungen“ sowie „Fremdsprachenkenntnisse“ genannt (vgl. Blom/Meier 2002:159; Bolten 2001:214).

Im vorliegenden Verfahren werden meistens ehemalige Expatriates eingesetzt, die das Verhalten der Teilnehmer beobachten und beurteilen, um ein Stärken-Schwächen-Profil von jedem Teilnehmer zu erstellen (vgl. Stahl 1998:246; Bergemann/Sourisseaux 2003:223; Blom/Meier 2002:159).

Prinzipiell wird zu Beginn eines Assessments mittels Einführungsgesprächen das Klima etwas aufgelockert. Anschließend steht häufig ein strukturiertes biografisches Interview am Ablaufplan. Allgemeine Intelligenzstrukturtests und Belastungstests untersuchen in der Folge grundlegende Fähigkeiten. So sind vielfach spezielle Konzentrationsaufgaben von den jeweiligen Kandidaten unter Zeitdruck zu lösen (vgl. Baumer 2004:156f).

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die Anforderungsmerkmale und Übungen im interkulturellen Assessment Center.

|                                       | Ambiguitätstoleranz | Zielorientierung | Kontaktfreudigkeit | Einfühlungsvermögen | Polyzentrismus | Verhaltensflexibilität | Metakommunikation |
|---------------------------------------|---------------------|------------------|--------------------|---------------------|----------------|------------------------|-------------------|
| <b>Einzelübungen</b>                  |                     |                  |                    |                     |                |                        |                   |
| Vorstellung                           | x                   | x                | x                  | x                   | x              | x                      |                   |
| Ausdruck von Beziehungsqualitäten     | x                   |                  |                    |                     |                | x                      |                   |
| Rollenspiele                          | x                   |                  |                    | x                   | x              | x                      | x                 |
| Analyse von Filmsequenzen             |                     |                  |                    | x                   | x              |                        |                   |
| Fragebogen Interkultureller Kompetenz |                     |                  |                    | x                   | x              |                        |                   |
| <b>Gruppenübungen</b>                 |                     |                  |                    |                     |                |                        |                   |
| Gruppendiskussion "Auslandseinsatz"   | x                   | x                | x                  | x                   | x              | x                      | x                 |
| "Know-how-Transfer-Übung"             | x                   | x                | x                  | x                   | x              | x                      | x                 |

**Darstellung 18: „Anforderungsmerkmale und Übungen im IAC“**

Quelle: (Stahl 1998:246)

Um festzustellen, ob ein Mitarbeiter für einen internationalen Einsatz in Frage kommt, bieten sich verschiedene Varianten interkultureller Assessment Center an. Prinzipiell wird zwischen einem kulturalgemeinen und einem kulturspezifischen IAC unterschieden.

Beim kulturalgemeinen IAC werden die Merkmale der interkulturellen Kompetenz (z.B. Ambiguitätstoleranz, Vorurteilsfreiheit oder Frustrationstoleranz) als Anforderungskriterien herangezogen und als Beobachtungsanforderungen verwendet.

Beim kulturspezifischen IAC werden hingegen die zentralen Kulturstandards einer spezifischen Kultur (z. B. interpersonale Distanz, soziale Harmonie oder Direktheit) als Anforderungs- und Beobachtungskriterien verwendet. Je nach Funktion des interkulturellen Assessment Centers wird es kulturalgemein (z. B. Diagnose) oder kulturspezifisch (z. B. Platzierung) gestaltet (vgl. Kinast 2003a:170). Darüber hinaus lässt sich ein interkulturelles Assessment Center in ein punktuelles und ein systematisches IAC unterteilen.

Beim punktuellen IAC ist man an einer Einschätzung der einzelnen Komponenten interkultureller Kompetenz interessiert, die dazu einzeln überprüft werden, wie etwa Rollendistanz, Empathie, (Meta-) Kommunikationsfähigkeit und Toleranz. Es handelt sich dabei speziell um Präsentationen, Postkorb-Aufgaben, gesteuerte/ ungesteuerte Diskussionen, Problemlösehandeln in Teams etc., die auf die interkulturellen Erfordernisse ausgerichtet sind.

Beim systematischen IAC überprüft man die Fähigkeiten, die einzelnen Teilkompetenzen in ein ausgewogenes, prozesshaftes Zusammenspiel zu bringen und in bestimmten interkulturellen Handlungskontexten zu realisieren (vgl. Bolten 2001:215).

Bolten (2001:215) hat einige wertvolle Beispiele für die Praxis zusammengefasst, welche in der nachfolgenden Tabelle aufgelistet sind:

| <i>Einzuschätzende Aspekte</i>                                                                                                                     | <i>AC-Übungen</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Individuelles Selbstkonzept</i><br>• (Selbstbild, Motiviertheit etc.)                                                                           | z.B. Assoziogramme zu Aspekten wie "Motivation", "Ziele des Auslandsaufenthaltes", "Eignung" etc. mit den AC-Teilnehmern erarbeiten                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <i>Kulturelles Selbstkonzept; Ethno-/Polyzentrismus</i>                                                                                            | Werte-Ranking (z.B. Eigenschaftslistenverfahren) im Kulturvergleich (Pünktlichkeit, Offenheit, Fachkompetenz, Arbeitshaltung etc.)                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <i>Erwartungen (Fremdbild)</i><br>• Wissen über (Verhaltenskonventionen in der) Fremdkultur                                                        | Präsentation der Fremdkultur mit ausgewählten Bildmaterialien o.ä. durchführen lassen; Handlungsnormalität/ Konventionen in der Fremdkultur beschreiben lassen; Handlungsverläufe in der Zielkultur prognostizieren (anhand von Videosequenzen); Kulturelle/ kommunikative Stile beschreiben/ begründen; Critical incidents innerhalb der Fremdkultur zu klären versuchen (Culture Assimilator-Übungen) |
| <i>Erwartungs-Erwartung (Metabild)</i>                                                                                                             | Eigenschaftslistenverfahren (was glauben Sie, wie Mitglieder Ihrer Kultur von Mitgliedern einer bestimmten anderen Kultur eingeschätzt werden etc.); Vermutungen zu Stereotypen über Deutsche in der Fremdkultur                                                                                                                                                                                        |
| <i>Rollendistanz, Bewusstheit von Grenzsituationen</i><br>• Veränderungen eigenen Verhaltens im interkult. Kontext erkennen können                 | Plan-/ Rollenspiele zur interkulturellen Sensibilisierung (fiktive Kulturen; emotionale Grenzsituationen aufbauen); Arbeiten unter Zeitdruck absolvieren, Entscheidungsdruck herstellen<br>Analyse von Videoaufzeichnungen der Teilnehmer in interkulturellen Verhandlungssituationen, Planspielen o.ä. im Vergleich zu intrakulturellen Pendants                                                       |
| <i>Verhaltensflexibilität:</i><br>• Problemlösungsverhalten (z.B. Metakommunikation)<br>• Akzeptanzräume (Handlungskonventionen) aushandeln können | Fallstudie mit interkulturellem critical incident bearbeiten lassen (Cultural Assimilator-Übung); Verhandlungsgespräch/ Rollenspiel, in dem durch bestimmte Vorgaben Inkompatibilitäten erzeugt werden. Verkaufsverhandlung mit inkompatiblen Vorgaben auf Seiten der Verhandlungspartner                                                                                                               |
| <i>Empathie (Einfühlungsvermögen)</i><br>• Mißverständnis-/ Synergiepotentiale benennen können                                                     | Rollenspiele, in denen Fremdheitssituationen erzeugt werden (Bsp. "in einer fremden Kultur nach dem Weg fragen")<br>Joint-Venture-Pläne nach Vorgaben bearbeiten; globales Marketing/ Werbung für zwei Kulturen diskutieren/ konzipieren lassen; Culture Assimilator                                                                                                                                    |
| <i>Ambiguitätstoleranz</i>                                                                                                                         | Konfrontation mit Grenzsituationen im Rollenspiel; ethisch uneindeutige Situationen bewältigen können; Unsicherheitsreduktion z.B. im Rahmen von Postkorb-Aufgaben                                                                                                                                                                                                                                      |
| <i>Allgemeine Kommunikationsfähigkeit, metakommunikative Kompetenz</i>                                                                             | Handlungs-/ Kommunikationsinitiative ergreifen können; Fähigkeit zur Metakommunikation (integriert in o.g. Übungen)                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <i>Fremdsprachenkenntnisse</i>                                                                                                                     | Postkorb-Aufgaben in der Fremdsprache; fremdsprachige Verhandlung führen; fremdsprachige Telefonkorrespondenz                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <i>Kontaktfreudigkeit, Initiativfähigkeit</i>                                                                                                      | Rollenspiel, ungesteuerte Verhandlung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <i>Zielorientierung/ Entscheidungsfreudigkeit</i>                                                                                                  | Postkorb-Aufgaben; Ablauf-Planung z.B. beim Aufbau eines Joint-Ventures                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

Darstellung 19: „Merkmals-Übungs-Matrix“

Quelle: (Bolten 2001 in: Sarges 217)

Das IAC ist allerdings auch mit einer Reihe von Problemen verbunden. Idealerweise sollte ein interkulturelles Assessment Center mindestens drei Tage dauern. Da die Organisation und Durchführung dieser internationalen Personalauswahlmethode sehr zeit- und kostenintensiv ist, wird es oft an einem Tag durchgeführt, wodurch die Exaktheit der Ergebnisse stark leidet. Darüber hinaus ist die Übertragbarkeit dieser Auswahlmethode in andere Kulturkreise eingeschränkt. Beispielsweise ist es in China auf Grund des Kulturstandards „Soziale Harmonie“ schwierig, Konfliktsituationen in Form von Rollenspielen in interkulturellen Assessment Centern zu simulieren.

Trotz aller Einschränkungen sollten Unternehmen interkulturelle Assessment Center zur Diagnose interkultureller Kompetenz einsetzen, um zu verhindern, dass kulturell inkompetente Fach- und Führungskräfte ins Ausland entsendet werden (vgl. Kinast 2003a:174 und 178-179). Positiv sei hier allerdings hervorzuheben, dass das Training der Führungskräfte, welche als Beobachter und Beurteiler am Assessment Center teilnehmen, auch als Training interkultureller Kompetenz für diese Zielgruppe selbst aufgefasst werden kann (vgl. Bergemann/Sourisseaux 2003: 225).

#### **6.2.6 Güterkriterien zur Messung der Qualität eines AC**

Um die Qualität eines Personalauswahlinstruments zu beschreiben, werden folgende Güterkriterien verwendet:

- Reliabilität (Zuverlässigkeit)
- Objektivität
- Validität (Gültigkeit)

##### **6.2.6.1 Reliabilität**

Die Reliabilität bezieht sich auf die Genauigkeit oder Messfehlerfreiheit eines Ergebnisses und ist somit ein Indikator für die Stabilität. Reliable Verfahren liefern bei einer Wiederholung gleiche Ergebnisse.

#### **6.2.6.2 Objektivität**

Als weiteres Güterkriterium gilt die Objektivität eines Kriteriums, d.h. inwieweit die Resultate der Diagnose vom Untersucher abhängig sind. Je mehr die Ergebnisse verschiedener Untersucher bei denselben Personen übereinstimmen, umso größer ist die Objektivität.

#### **6.2.6.3 Validität**

Die Validität oder Gültigkeit sagt aus, in welchem Maße ein Kriterium tatsächlich das Merkmal misst, dass es messen soll.

## **7 Fallstudie**

Im theoretischen Teil dieser Arbeit wurde der Frage nachgegangen, ob es Fähigkeiten und Eigenschaften gibt, welche erfolgreiches interkulturelles Handeln bei einem Auslandseinsatz sicherstellen. Des Weiteren wurden auch diverse Konzepte beschrieben und untereinander verglichen, um so eine Übersicht über die Vielfältigkeit der Bestandteile interkultureller Kompetenz zu bekommen.

### **7.1 Zielsetzung der Untersuchung**

Diese Untersuchung zeigt auf, wie die Personalauswahl für internationale Postenbestellungen in der Praxis gehandhabt wird. Ziel der Studie ist es zu klären, welche Eigenschaften und Fähigkeiten als Prädiktoren für einen gelungenen Einsatz herangezogen werden, wie diese Prädiktoren operationalisiert werden und inwieweit sich die Annahmen der Theorie in der Praxis wieder finden. Folgende zentrale Frage soll hierbei aufgedeckt werden:

Wird das Interkulturelle Assessment Center (IAC) auf Grund seiner prognostischen Validität und Objektivität tatsächlich in der Praxis als zentrale Methode zur Erfassung und Beurteilung interkultureller Kompetenz eingesetzt?

### **7.2 Erhebungsdesign**

Gegenstand der Untersuchung sind international tätige Unternehmen, die Mitarbeiter von Österreich oder Bulgarien aus in andere Unternehmensteile außerhalb Österreichs oder Bulgariens entsenden. Bezüglich der Unternehmensbranche wurden keine Einschränkungen gemacht.

Tabelle 1 zeigt in Österreich und in Bulgarien tätige Unternehmen, welche für Auslandseinsätze rekrutieren und sich dazu bereit erklärt haben bei dieser Studie mitzuwirken.



| <i>Firma</i>                                                        | <i>Branche</i>                | <i>Ansprechpartner</i>                  | <i>IAC</i> |
|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------------|------------|
| Billa Zentrale                                                      | Konsumgüterindustrie          | Frau Mag. Kepplinger                    | JA         |
| Bundesministerium für europäische u. Internationale Angelegenheiten | Öffentliche Verwaltung        | Frau Miksovski                          | Nein       |
| Coca Cola Austria/Bulgarien                                         | Nahrungsmittelindustrie       | Frau Bübl                               | Nein       |
| Deloitte Österreich                                                 | Unternehmensberater           | Frau Mag. Dusnoki                       | Nein       |
| Erste Group Bank AG                                                 | Banken                        | Frau Zulehner                           | Nein       |
| Henkel Central Eastern Europe/ Austria                              | Chemische Industrie           | Frau Mag. Hametner, Frau Mag. Reitbauer | JA         |
| Henkel Central Eastern Europe/ Bulgarien                            | Chemische Industrie           | Frau Panamska                           | JA         |
| Hypo Investmentbank                                                 | Banken                        | Herr Dr. Harold                         | Nein       |
| Mobilkom Austria/Bulgarien                                          | Telekommunikation             | Frau Mag. Schmitzer                     | Nein       |
| OMV AG Austria/Bulgarien                                            | Mineralöle und Energie        | Frau Rodler                             | Nein       |
| RZB Group                                                           | Banken                        | Herr Mandl                              | JA         |
| Siemens Austria                                                     | Dienstleister                 | Herr Zangerl                            | JA         |
| Swarovski                                                           | Konsumgüterindustrie          | Frau Dollinger                          | JA         |
| UNIDO                                                               | Internationale Organisationen | Frau Mag. Rauch                         | JA         |
| Uniqa Austria/Bulgarien                                             | Versicherungen                | Herr Svoboda                            | Nein       |
| UniCredit Group Austria                                             | Banken                        | Herr Dr. Feuchtmüller                   | Nein       |
| UniCredit Group Bulgarien                                           | Banken                        | Frau Vasileva-Tchacheva                 | JA         |
| Vienna Airport                                                      | Dienstleister                 | HR                                      | Nein       |
| Vienna Insurance Group                                              | Versicherungen                | Frau Mag. Winter                        | JA         |

**Darstellung 20: Übersicht über befragten Firmen und Ansprechpartner**

**Quelle: eigene Darstellung**

### 7.3 Datengewinnung

Die Datenerhebung erfolgte mittels eines schriftlichen Fragebogens. Im Vorfeld wurden die Interviewpartner telefonisch kontaktiert, dabei wurde ein kurzer Überblick über den Gegenstand der Fallstudie gegeben und anschließend der Fragebogen via E-Mail an die Personalverantwortlichen weitergeschickt. Diese bekamen dazu eine Ausfüllanleitung und wurden in der Folge ersucht das Ergebnis via E-Mail zu retournieren. Von insgesamt 23 in Frage kommenden Unternehmen, gaben 9 an (ca. 45%), dass sie das IAC als Personalauswahlverfahren einsetzen. Es zeigt sich auch, dass die Zahl der Unternehmen die interkulturelle Assessment Center sowohl in Österreich als auch in Bulgarien anbieten noch immer sehr gering ist. Damit lässt sich die Aussage von Bolten, dass „der Markt noch weitgehend offen ist“, bestätigen (Bolten, in: Sarges 2001:213). Die Datenerhebung erfolgte in einem Zeitraum von 5 Monaten (20.01.2009 - 30.06.2009) in den jeweiligen Unternehmenszentralen in Wien und in Sofia.

## 7.4 Ergebnisse der Studie

Der Fragebogen umfasst 7 Schwerpunkte und folgende Fragen wurden in dieser oder leicht abgeänderter Form gestellt:

1. **Allgemeine Fragen zu Anzahl der beschäftigten im Unternehmen:** Dieser Teil des Fragebogens zeigt, wie viele Mitarbeiter im jeweiligen Unternehmen beschäftigt sind, wann sie diese Technik zum ersten Mal eingesetzt haben und welche Ziele mit diesem Verfahren verfolgt werden.
2. **Anforderungsanalyse:** Die Anforderungsanalyse befasst sich mit dem Ermitteln der relevanten Prädiktoren, die für eine Personalauswahlentscheidung herangezogen werden, um als Mitarbeiter ins Ausland entsandt zu werden. Weiters wird in diesem Abschnitt geklärt, wie das Unternehmen die Anforderungen für das IAC festlegt, wer diese Auswahlmethode anfordert und was mit der Definition der Anforderungsmerkmale bewirkt werden soll.
3. **Fragen zur Vorauswahl und Übungstypen:** In diesem Teil des Fragebogens wird ermittelt wie die Vorauswahl unter den Kandidaten durchgeführt wird, welche Verfahren im IAC eingesetzt werden, welche Übungen vorwiegend zum Einsatz kommen und wie spezifisch die einzelnen Übungen für die spätere Funktion sind.
4. **Beobachterkriterien:** Dieser Abschnitt dient zur Abfrage wer die Beobachter im IAC sind und ob diese speziell für dieses Auswahlverfahren geschult werden. In weiterer Folge wird ermittelt, durch wen das Training für die IAC - Beobachter abgehalten wird und welche Hilfsmittel angewandt werden.
5. **Fragen zum Ablauf eines IAC:** In diesem Kapitel werden allgemeine Fragen zu Teilnehmeranzahl und Initiatoren dieser Auswahlmethode gestellt sowie die durchschnittliche Dauer des IAC eruiert.
6. **Fragen zur Vorinformation und Rückmeldung der Ergebnisse an die Teilnehmer:** Dieser Teil der Befragung zeigt, welche Vorinformationen die

Teilnehmer vor dem IAC bekommen und ob nach einem AC-Verfahren Rückmeldungsgespräche stattfinden.

**7. Fragen zur Erfolgsmessung und Qualitätskontrolle:** Im letzten Teil des Fragebogens wird ermittelt, wie die Evaluationsergebnisse hinsichtlich Objektivität, Reliabilität und Validität aussehen und ob diese Personalauswahlmethode auf Akzeptanz bei den Beteiligten stößt. Zusätzlich wird in diesem Abschnitt geklärt, ob die Unternehmen mit dem geschilderten IAC zufrieden sind und ob dieses Verfahren ihre Erwartungen erfüllt.

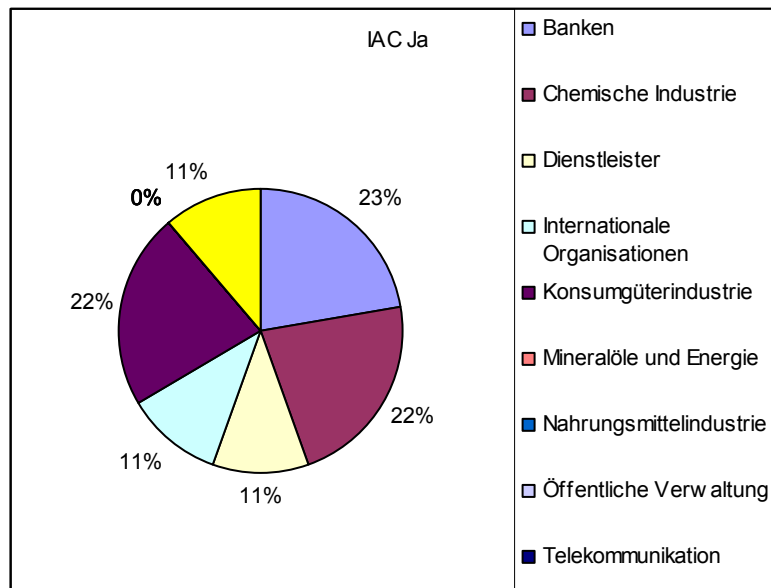
#### 7.4.1 Unternehmensdaten

Die nachstehende Tabelle zeigt, dass Unternehmen aus den unterschiedlichsten Branchen an dieser Studie teilgenommen haben. Chemische Industrie 22%, Konsumgüterindustrie 22% und Banken 23% setzen das IAC als Personalauswahlverfahren am ehesten ein.

| <i>Branche</i>                | <i>IAC Ja</i> | <i>IAC Nein</i> | <i>Gesamtsumme</i> |
|-------------------------------|---------------|-----------------|--------------------|
| Banken                        | 2             | 3               | 5                  |
| Chemische Industrie           | 2             |                 | 2                  |
| Dienstleistungen              | 1             | 1               | 2                  |
| Internationale Organisationen | 1             |                 | 1                  |
| Konsumgüterindustrie          | 2             |                 | 2                  |
| Mineralöle und Energie        |               | 2               | 2                  |
| Nahrungsmittelindustrie       |               | 2               | 2                  |
| Öffentliche Verwaltung        |               | 1               | 1                  |
| Telekommunikation             |               | 2               | 2                  |
| Unternehmensberater           |               | 1               |                    |
| Versicherungen                | 1             | 2               | 3                  |

**Darstellung 21: Branchenübersicht tabellarisch**

**Quelle:** eigene Darstellung nach eigener Umfrage 2009

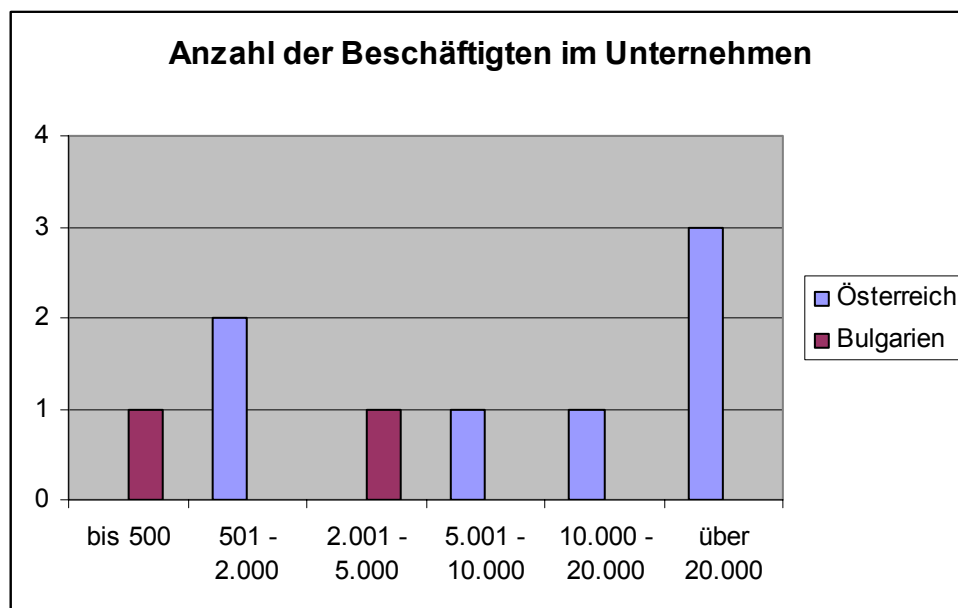


**Darstellung 22: Branchenübersicht graphisch**

Quelle: eigene Darstellung nach eigener Umfrage 2009

### **Zu Frage 1: Zahl der Beschäftigten im Unternehmen:**

Bei der Mitarbeiteranzahl der jeweiligen Unternehmen ist eine breite Streuung zu verzeichnen. Auffällig ist dabei, dass nicht nur ganz große Konzerne IAC einsetzen, sondern dass auch bei Unternehmen mit einer Mitarbeiteranzahl von 500 dieses Personalauswahlverfahren zum Einsatz kommt.

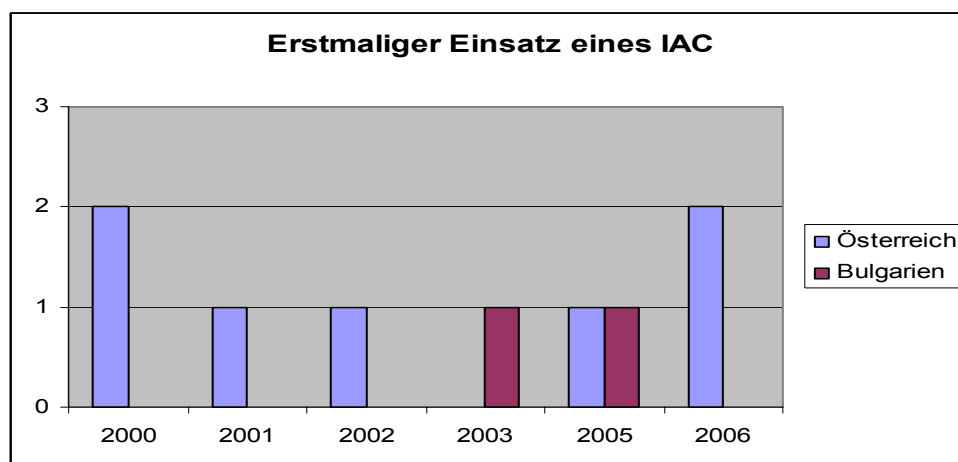


**Darstellung 23: Anzahl der Beschäftigten im Unternehmen**

Quelle: eigene Darstellung nach eigener Umfrage 2009

### **Zu Frage 2: Wann wurde diese IAC-Technik in ihrem Unternehmen erstmalig eingesetzt?**

Die Unternehmen in Österreich haben diese Technik der Personalauswahl erstmalig im Jahr 2000 eingesetzt. Die Unternehmen in Bulgarien hingegen erst im Jahre 2003, dies lässt sich möglicherweise damit begründen, dass IAC-Verfahren in Bulgarien kaum bekannt sind. Die Tabelle zeigt außerdem, dass dieses Verfahren bei den international agierenden Unternehmen ständig zunimmt.

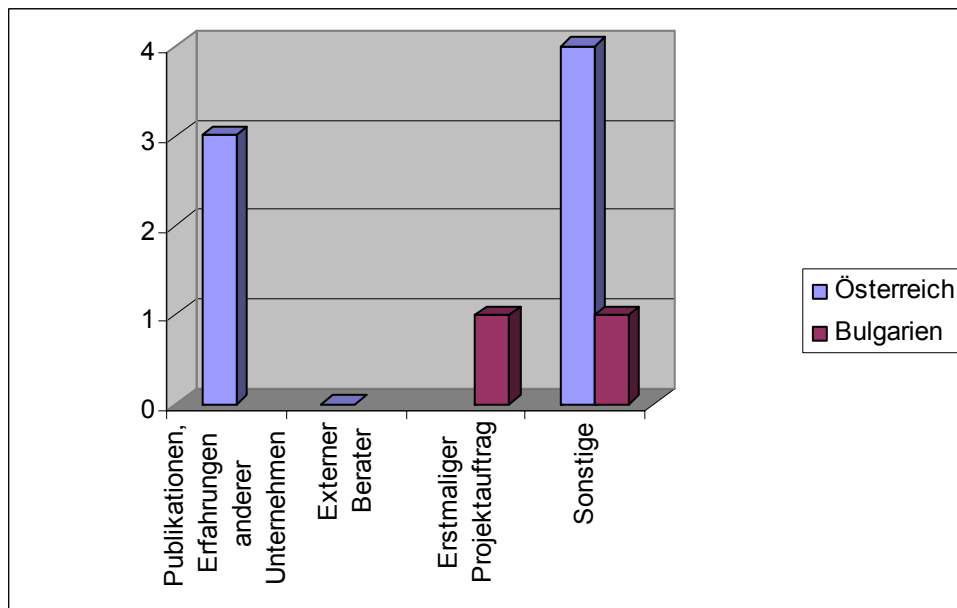


**Darstellung 24: Erstmaliger Einsatz eines IAC**

Quelle: eigene Darstellung nach eigener Umfrage 2009

### **Zu Frage 3: Auslöser für IAC-Verfahren**

Auf die Frage was sie dazu veranlasst hat auf diese Technik zurückzugreifen wurden in Österreich Erfahrungen anderer Unternehmen bzw. andere Gründe als Hauptauslöser genannt. In Bulgarien hingegen wurde ein erstmaliger Projektauftrag genannt und auch auf sonstiges hingewiesen. Von den insgesamt 23 befragten Unternehmen halten sich 28% an internationale Standards.

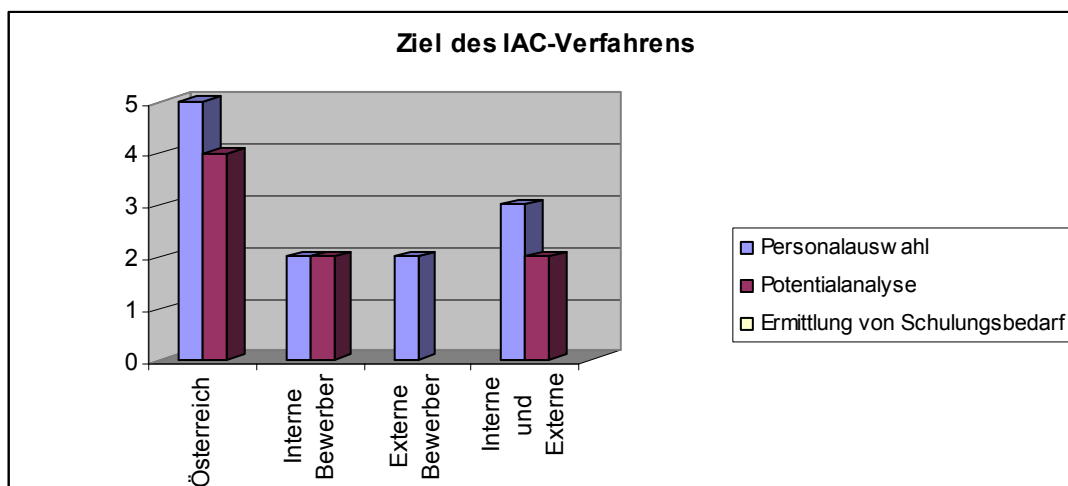


**Darstellung 25: Auslöser für IAC Verfahren**

Quelle: eigene Darstellung nach eigener Umfrage 2009

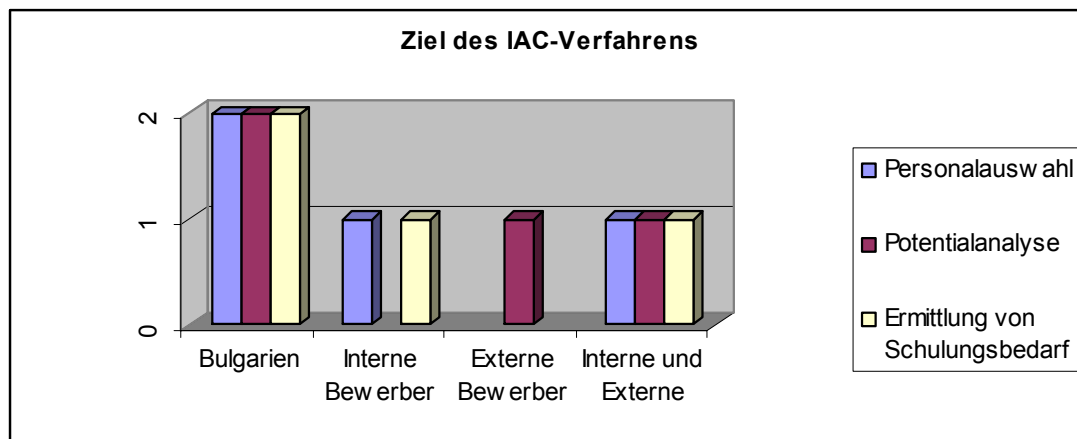
#### Zu Frage 4: Ziel des IAC-Verfahrens

Die Darstellung zeigt, dass IAC in Österreich hauptsächlich zur Auswahl und zur Potenzialanalyse interner und externer Bewerber herangezogen werden und in Bulgarien zur Auswahl, Potenzialanalyse und zur Ermittlung von Schulungsbedarf bei internen und externen Mitarbeitern eingesetzt werden.



**Darstellung 26: Ziel des IAC Verfahrens Österreich**

Quelle: eigene Darstellung nach eigener Umfrage 2009



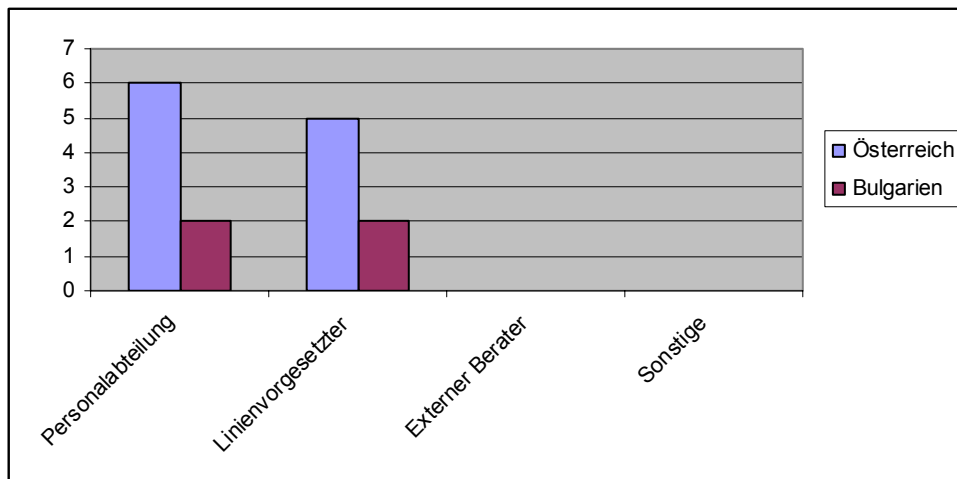
**Darstellung 27: Ziel des IAC Verfahrens Bulgarien**

**Quelle: eigene Darstellung nach eigener Umfrage 2009**

Eine große Herausforderung ist es Interne und Externe Teilnehmer, die über unterschiedlichsten Teilkompetenzen beruflichen Handelns verfügen, in einem IAC-Auswahlverfahren gleichzusetzen. Dies lässt sich damit begründen, dass viele Entsendungsziele mit der Rekrutierung von externen Mitarbeitern nicht zu vereinbaren sind, da unternehmensspezifisches Know-how und Erfahrungen vorausgesetzt werden. Des Weiteren muss hervorgehoben werden, dass nicht nur die Zielsetzung Personalauswahl sondern auch die Zielsetzung Potentialanalyse in den österreichischen Unternehmen eine große Rolle spielen. Die Potenzialanalyse kann zum Beispiel im Rahmen der Karriereplanung zur Förderung einzelner Mitarbeiter dienen, um diese auf eine mögliche spätere Führungsposition vorzubereiten. Bemerkenswert ist das Ergebnis in Bulgarien, da dort auch als Zielsetzung die Ermittlung von Schulungsbedarf genannt wird. Das heißt, dass für die Personalverantwortlichen die Notwendigkeit einer Vorbereitung auf den Auslandseinsatz sehr wichtig ist und dass sie sich mit dem beruflichen Weiterkommen des Mitarbeiters auseinandersetzen.

#### **Zu Frage 5: Wer fordert unternehmensintern ein IAC an?**

Die Ergebnisse dazu gehen in die gleiche Richtung und zeigen, dass sowohl in Österreich als auch in Bulgarien die Forderung nach einem IAC entweder von der Personalabteilung oder vom Linienvorgesetzten kommt. Externe Berater haben die befragten Unternehmen mit dieser Auswahlmethode nicht konfrontiert.



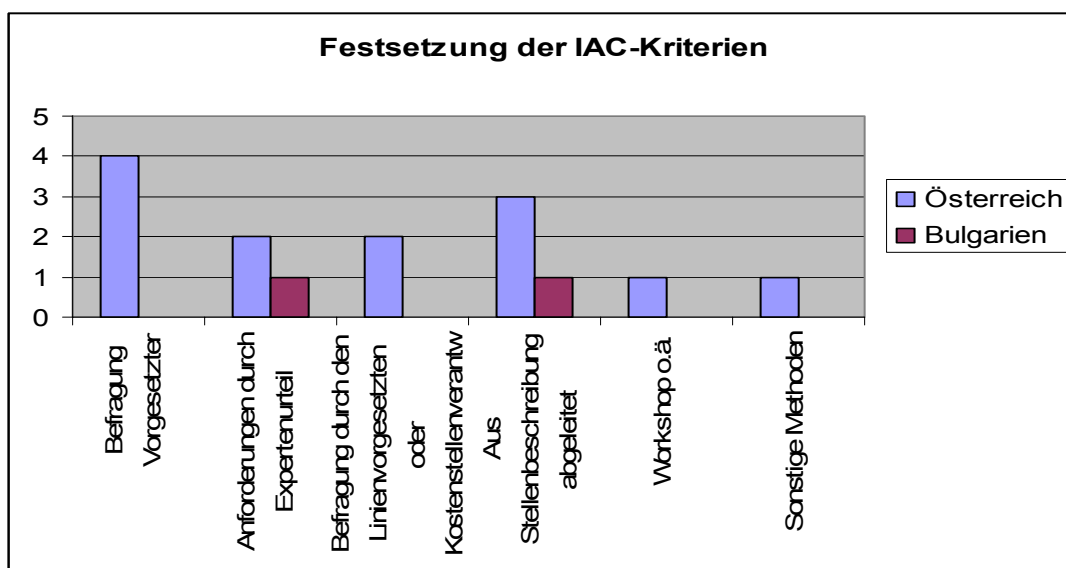
**Darstellung 28: Unternehmensinterne Anforderer eines IAC**

Quelle: eigene Darstellung nach eigener Umfrage 2009

#### 7.4.2 Anforderungsanalyse:

##### **Zu Frage 1: Wie werden für die IAC die Anforderungen ermittelt oder beschlossen?**

Bevorzugte Methode der Anforderungsermittlung ist die Vorgesetztenbefragung. Die Unternehmen in Österreich und Bulgarien leiten jedoch ihre Anforderungen auch aus Stellenbeschreibungen ab. Stellenbeschreibungen beinhalten Informationen zur Leistungserwartung, die den Vorgesetzten und den Stelleninhabern eine objektive Grundlage für die Erfolgskontrolle bieten.



**Darstellung 29: Festsetzung der IAC-Kriterien**

Quelle: eigene Darstellung nach eigener Umfrage 2009



## Zu Frage 2: Erhebung biografischer Fragen

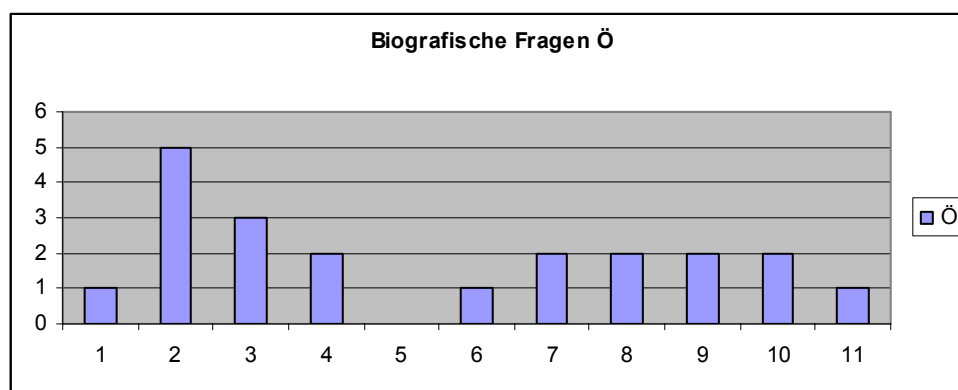
Da der biografische Fragebogen auch als Auswahlinstrument, welches unterschiedlichste Anforderungsmerkmale erkennen und operationalisieren lässt, dient, wurden die Unternehmensteilnehmer befragt, ob die folgenden erwähnten Fragen, die zur Prüfung der kulturellen Aufgeschlossenheit der Teilnehmer dienen in dieser oder ähnlicher Form bereits gestellt wurden. Die Palette der Fragen reicht von Interesse für fremde Kulturen, Auslandsaufenthalte und Freundschaften mit Ausländern bis hin zu Fremdsprachenkenntnissen (vgl. Kapitel 6.2.3).

|                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Wie viele Freunde aus anderen Kulturen haben Sie?                                                                     |
| 2. Welche Sprachen sprechen Sie gut?                                                                                     |
| 3. Wo und wie haben Sie diese Sprachen erlernt?                                                                          |
| 4. Wie oft haben Sie schon beruflich mit Menschen aus anderen Ländern zu tun gehabt?                                     |
| 5. Haben Sie schon einmal in einer Arbeitsgruppe gearbeitet, in der die Mitglieder unterschiedlicher Nationalität waren? |
| 6. Wie oft lesen Sie fremdsprachige Bücher?                                                                              |
| 7. Wie oft waren Sie schon im Ausland?                                                                                   |
| 8. In welchen Ländern waren Sie?                                                                                         |
| 9. Wie oft sind Sie beruflich im Ausland gewesen?                                                                        |
| 10. Wie lange dauerte Ihr bisher längster Auslandsaufenthalt?                                                            |
| 11. Wie viele verschiedene Länder haben Sie schon besucht?                                                               |

### Darstellung 30: Biografische Fragen

Quelle:

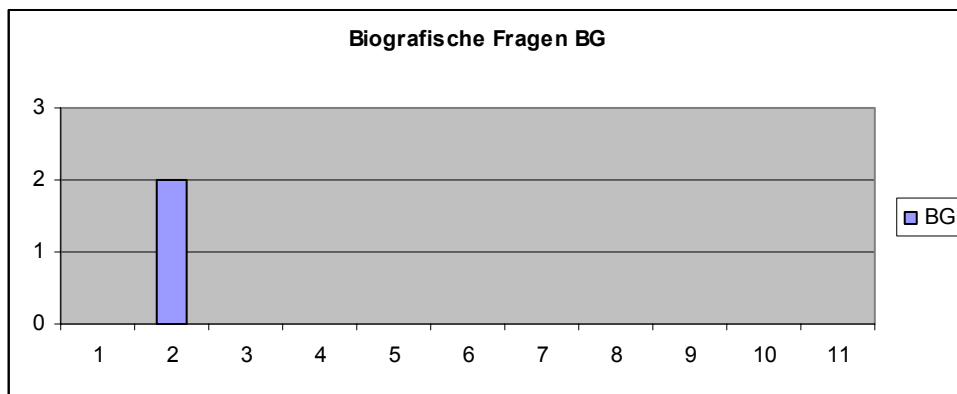
[http://www.incaproject.org/de\\_downloads/3\\_INCA\\_test\\_biographical\\_information\\_instruction\\_germ.pdf](http://www.incaproject.org/de_downloads/3_INCA_test_biographical_information_instruction_germ.pdf)  
(Download am 5.1.2009)



### Darstellung 31: Biografische Fragen Österreich

Quelle: eigene Darstellung nach eigener Umfrage 2009

Besonders gut ist das Ergebnis in Österreich ausgefallen. Bis auf Frage 5 werden alle anderen Fragen gestellt, was zeigt, dass sich die Unternehmen vorwiegend an existierende Standards halten.



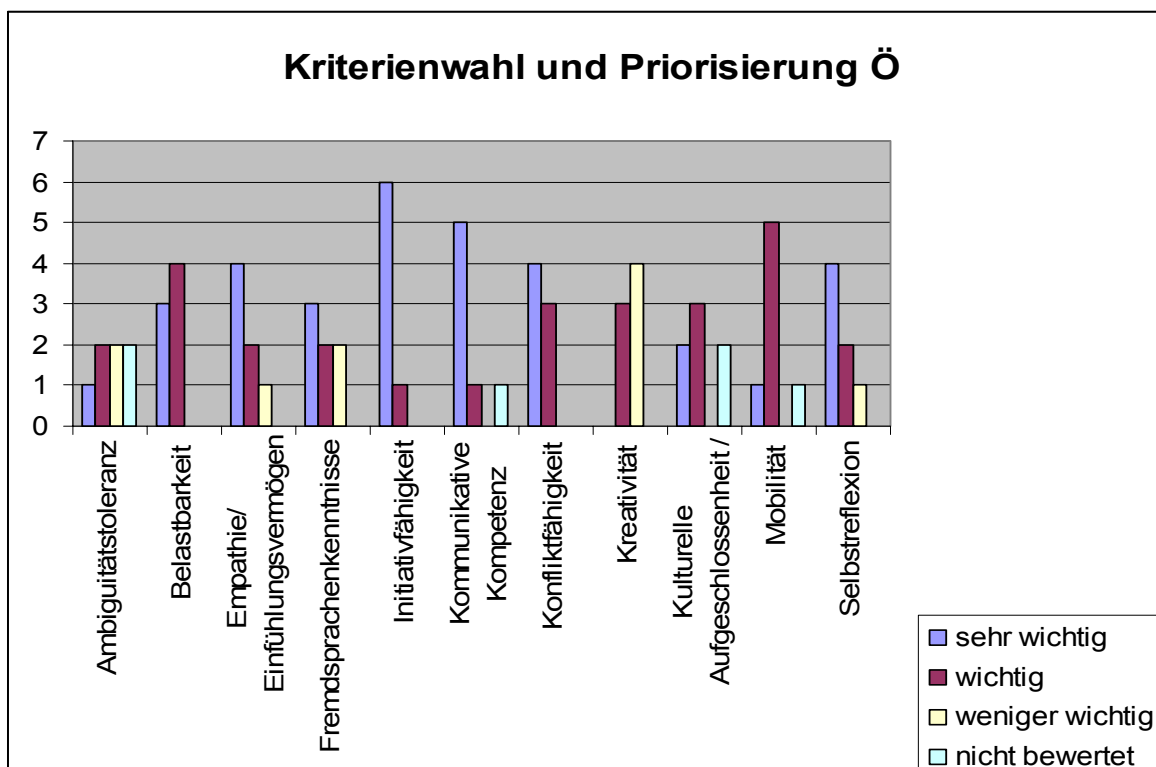
**Darstellung 32: Biografische Fragen Bulgarien**

Quelle: eigene Darstellung nach eigener Umfrage 2009

In diesem Punkt zeigt Bulgarien, wo nur die Frage 2 gestellt wurde, Aufholbedarf.

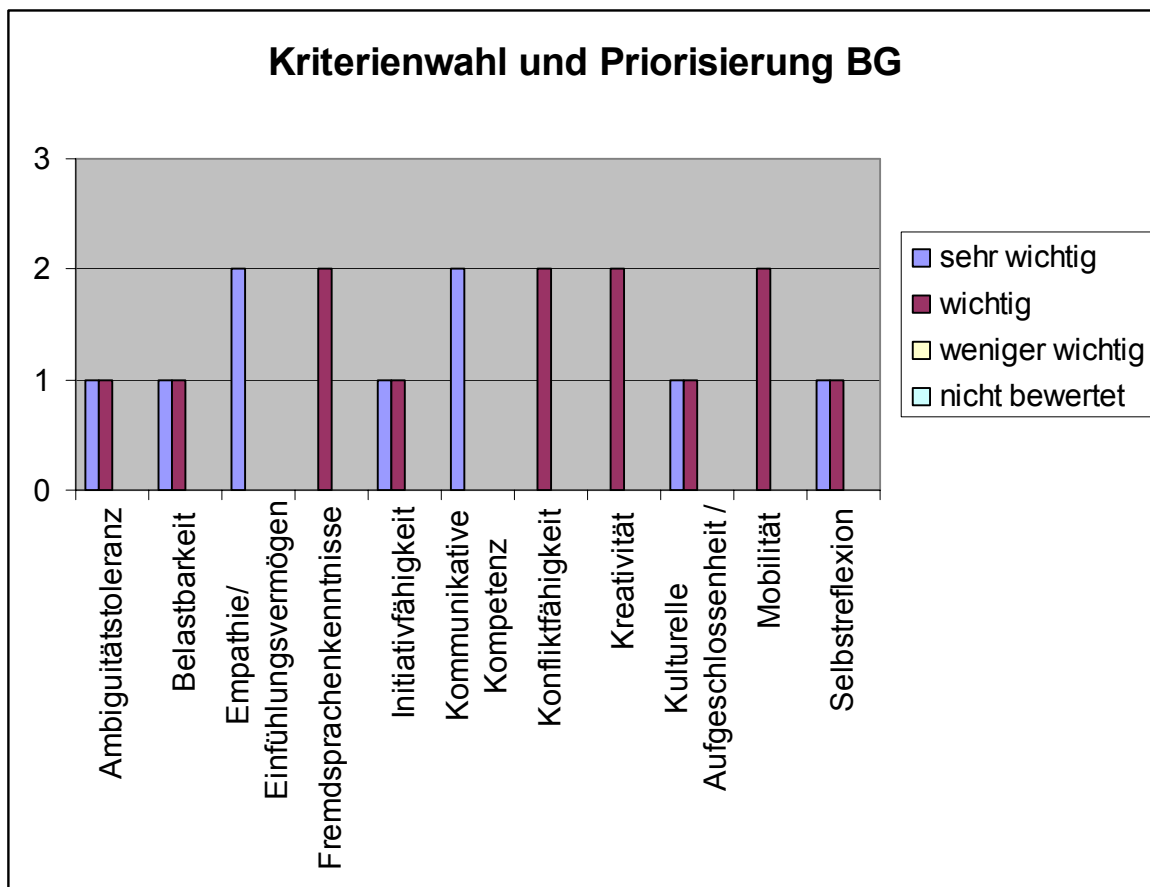
### Zu Frage 3: Wahl der Kriterien und deren Priorisierung in einem IAC

Nachstehende Schlüsselkriterien werden herangezogen, um festzustellen ob ein Mitarbeiter für einen internationalen Einsatz in Frage kommt. In Österreich dominieren Kriterien wie Initiativefähigkeit und kommunikative Kompetenz, gefolgt von Konfliktfähigkeit, Empathie sowie Selbstreflexion.



**Darstellung 33: Kriterienwahl und Priorisierung Österreich**

Quelle: eigene Darstellung nach eigener Umfrage 2009



**Darstellung 34: Kriterienwahl und Priorisierung Bulgarien**

Quelle: eigene Darstellung nach eigener Umfrage 2009

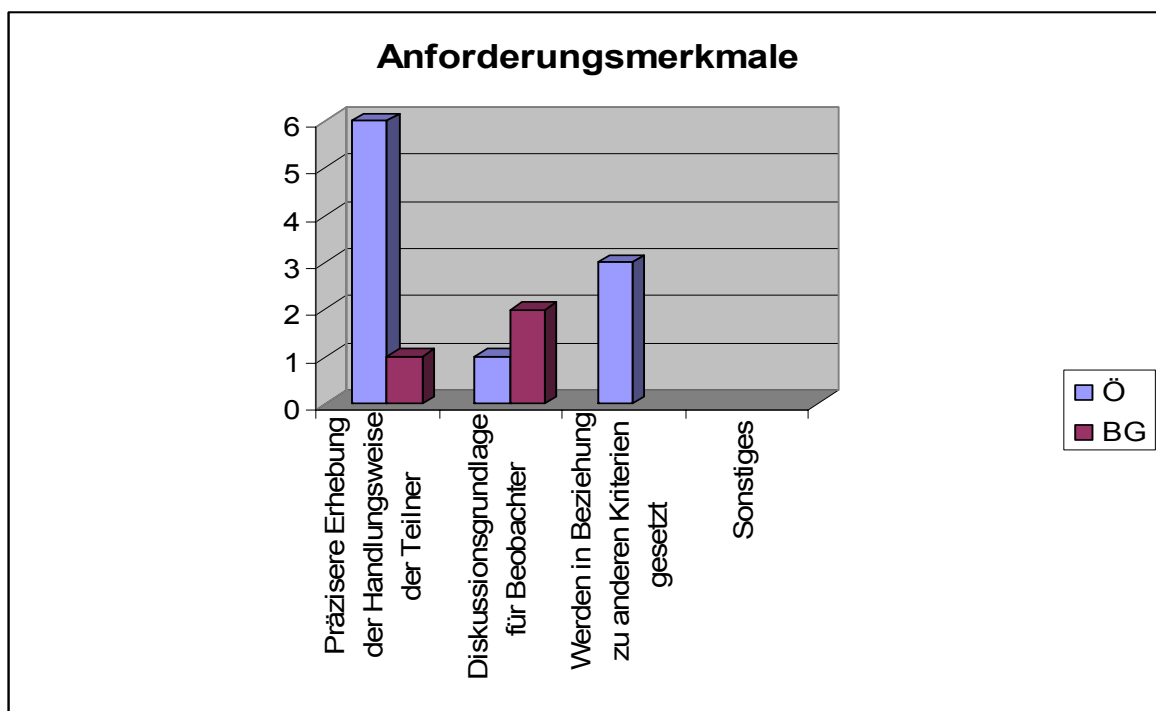
In Bulgarien dominieren Kriterien wie Empathie und kommunikative Kompetenz gefolgt von Konfliktfähigkeit, Kreativität, Mobilität sowie Fremdsprachenkenntnisse.

Beachtenswert ist, dass in beiden Ländern die kommunikative Kompetenz von enormer Wichtigkeit ist. Für den Kandidaten bedeutet das, dass er eine Handlungs-/Kommunikationsinitiative ergreifen und durch sein Auftreten überzeugen muss. Der Teilnehmer verhandelt Regeln der Interkultur, benennt Missverständnisse und Unklarheiten und klärt diese auf, kann Missverständnisse auf Kulturbedingtheit zurückführen. Die Mobilität (Auslandsaufenthalte oder Geschäftsreisen) ist ein weiteres Kriterium, welches von beiden Ländern als wichtig eingestuft wird. Konfliktfähigkeit ist eine weitere Eigenschaft, welche als wichtig angegeben wird. Vom Teilnehmer wird erwartet, dass er Konflikte rechtzeitig erkennt und konstruktiv bewältigt. Erstaunlich ist, dass in Österreich die Kreativität als weniger wichtig bewertet wird, während sie in Bulgarien als wichtig eingestuft wird. Dies lässt sich

möglicherweise dadurch erklären, dass diese Eigenschaft von den Erfordernissen der zu besetzenden Stelle abhängt.

#### **Zu Frage 4: Was soll mit der Definition der Anforderungskriterien bewirkt werden?**

Die meisten Unternehmen in Österreich erhoffen sich dadurch eine Erhebung der Handlungsweise der Teilnehmer, in Bezug auf Genauigkeit lässt sich dieses Ziel aber nur teilweise verwirklichen. Daher sollten diese Kriterien eher als wertvolle Diskussions- und Verständigungshilfe herangezogen werden, was in Bulgarien von den Unternehmen als Ziel der Anforderungskriterien gesehen wird.

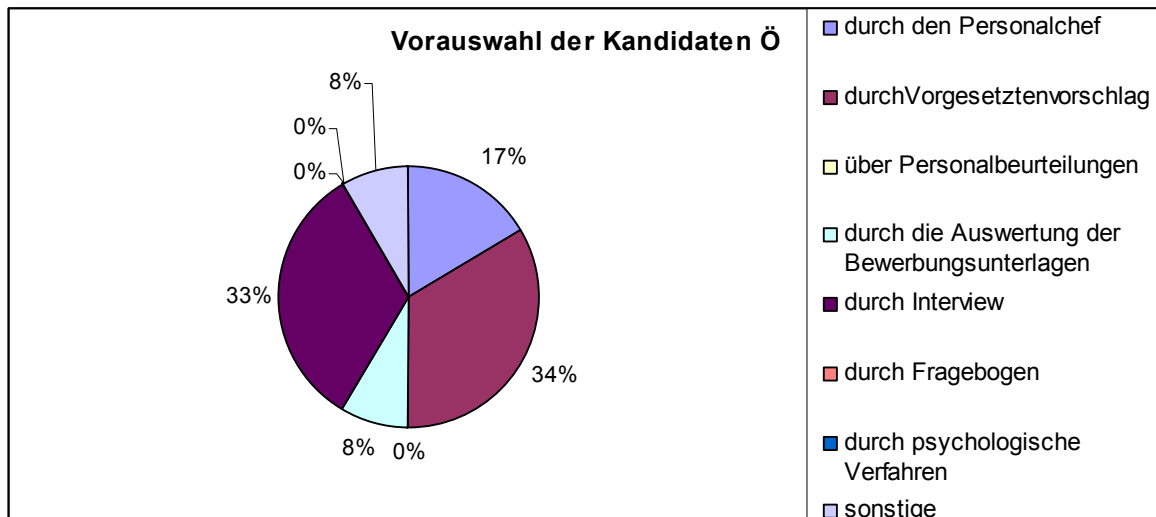


**Darstellung 35: Anforderungsmerkmale**

Quelle: eigene Darstellung nach eigener Umfrage 2009

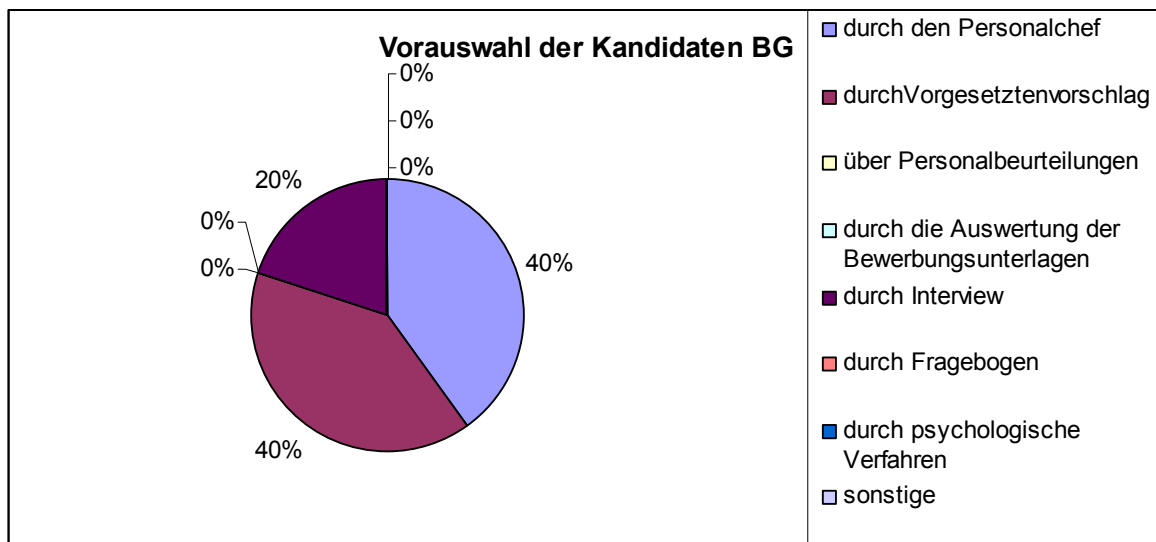
#### **7.4.3 Vorauswahl und Übungstypen**

Die Vorauswahl der Kandidaten erfolgt sowohl in Österreich als auch in Bulgarien durch Vorgesetztenvorschlag. Weitere Möglichkeiten sind das strukturierte Interview oder eine Vorauswahl durch den Personalchef. Psychologische Verfahren oder Fragebögen kommen überhaupt nicht zum Einsatz.



**Darstellung 36: Vorauswahl der Kandidaten Österreich**

Quelle: eigene Darstellung nach eigener Umfrage 2009

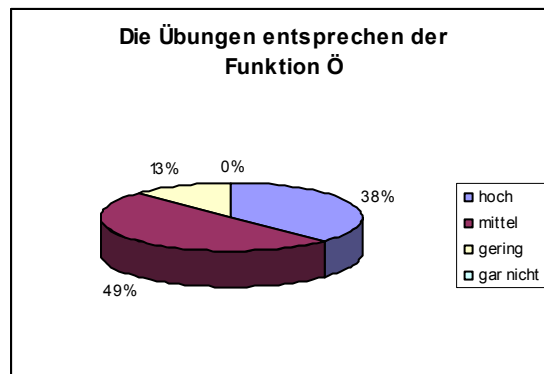


**Darstellung 37: Vorauswahl der Kandidaten Bulgarien**

Quelle: eigene Darstellung nach eigener Umfrage 2009

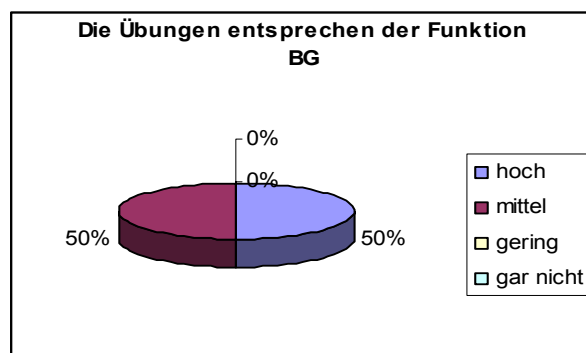
## **Zu Frage 2 und 5: Sind die Übungen Funktionsbezogen und Unternehmensspezifisch?**

Generell lässt sich sagen, dass die Befragten in Österreich und Bulgarien ihre Übungen in einem hohen oder mittleren Maße als typisch für die spätere Position klassifizieren.



**Darstellung 38: Funktionsbezogene Übungen Österreich**

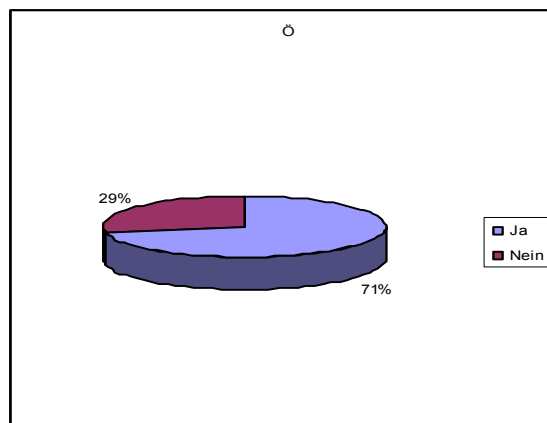
Quelle: eigene Darstellung nach eigener Umfrage 2009



**Darstellung 39: Funktionsbezogene Übungen Bulgarien**

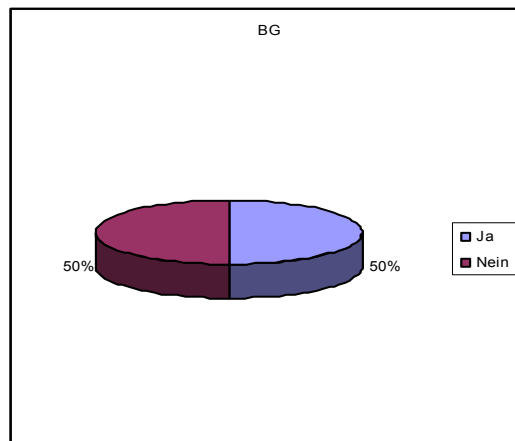
Quelle: eigene Darstellung nach eigener Umfrage 2009

Die Übungen sind in Österreich zu 71% Unternehmensspezifisch. Das kann bedeuten, dass die Unternehmen auf frühere eigene IAC zurückgreifen oder dass ein externer Berater sein Standard IAC-Verfahren den Anforderungen der jeweiligen Unternehmen anpasst. In Bulgarien sind die Übungen zu 50% Unternehmensspezifisch.



**Darstellung 40: Unternehmensspezifische Übungen Österreich**

Quelle: eigene Darstellung nach eigener Umfrage 2009

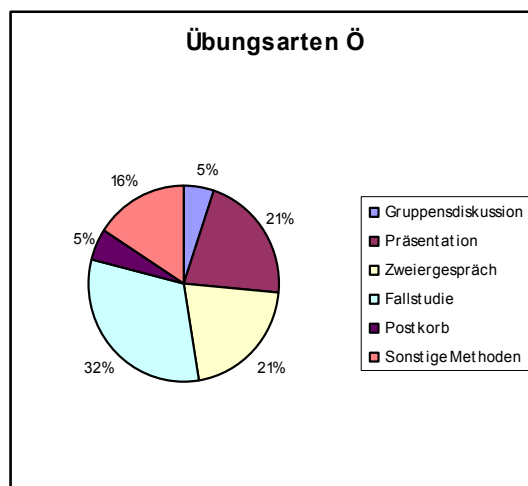


**Darstellung 41: Unternehmensspezifische Übungen Bulgarien**

Quelle: eigene Darstellung nach eigener Umfrage 2009

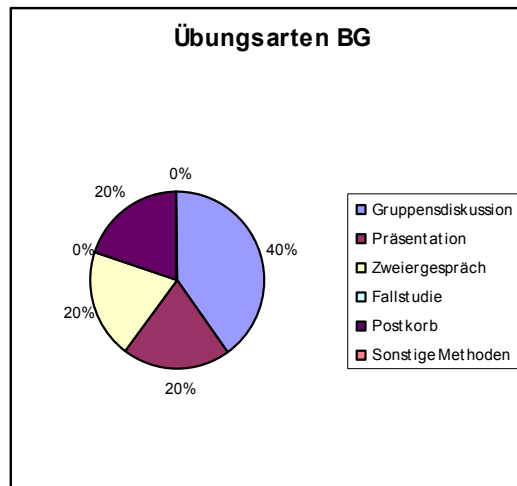
### Zu Frage 3: Übungsvielfalt

Während in Österreich Fallstudien, Präsentationen und Zweiergespräche typische Übungen in einem IAC-Verfahren sind, stellen 40% der Übungen in Bulgarien Gruppendiskussionen dar, gefolgt von Postkorb-Übungen, Präsentationen sowie Zweiergespräche.



**Darstellung 42: Übungsarten Österreich**

Quelle: eigene Darstellung nach eigener Umfrage 2009

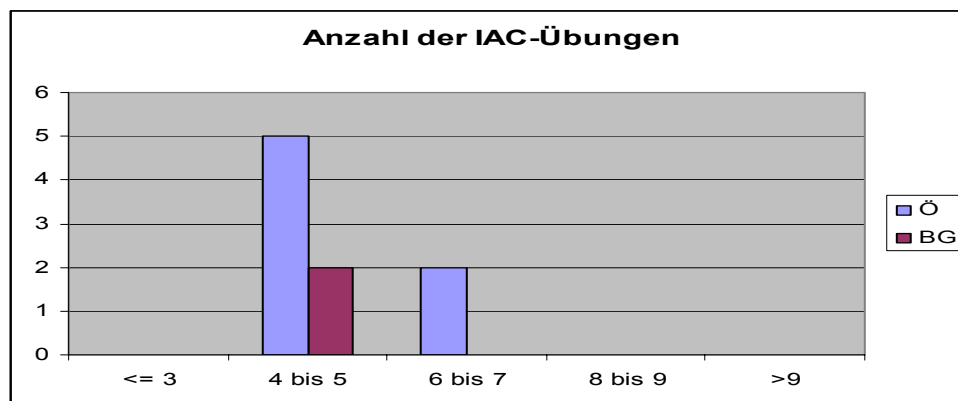


**Darstellung 43: Übungsarten Bulgarien**

Quelle: eigene Darstellung nach eigener Umfrage 2009

#### Zu Frage 4: Anzahl der Übungen im IAC

Der Fokus pro IAC liegt in beiden Ländern zwischen 4 bis 5 Übungen.



**Darstellung 44: Anzahl der IAC Übungen**

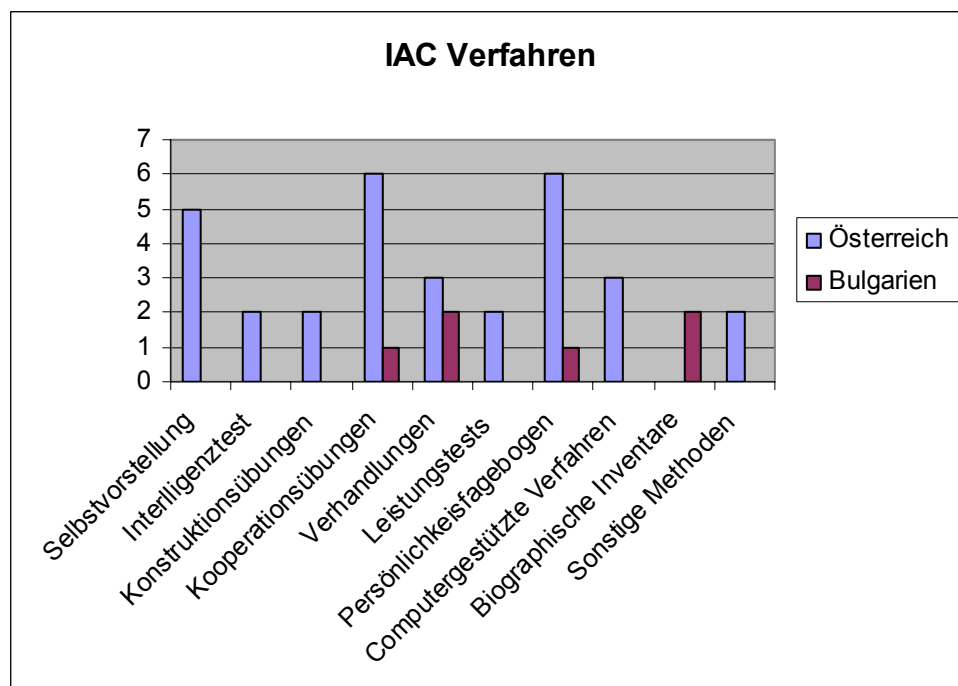
Quelle: eigene Darstellung nach eigener Umfrage 2009

#### Zu Frage 5: Zusätzliche IAC-Verfahren

Die nachstehende Tabelle zeigt, dass zu den bereits erwähnten Übungen noch Kooperationsübungen und Persönlichkeitsfragebögen in Österreich zum Einsatz kommen. Persönlichkeitsfragebögen bewerten persönliche Verhaltensvorlieben. Anhand dieser Technik kann herausgefunden werden, ob jemand mit Freude bei der Arbeit ist. Es geht dabei also nicht um die Fähigkeiten einer Person, sondern darum,



wie das Verhältnis der Person zu anderen ist. Kooperationsübungen werden auch oft eingesetzt. Diese helfen das in der Theorie erlernte zu begreifen und in späterer Folge in die Praxis umzusetzen. In Bulgarien werden zu den bereits erwähnten Methoden auch noch biographische Fragebögen und Verhandlungen als Auswahlmethode eingesetzt. Biographische Fragebögen versuchen das zukünftige aus dem vergangenen Verhalten vorherzusagen. Die nachstehende Tabelle zeigt auch noch dass Selbstvorstellung, Intelligenztests, Computergestützte Verfahren sowie Leistungstests nicht zu den beliebtesten Verfahren der Personalauswahl in Bulgarien zählen.



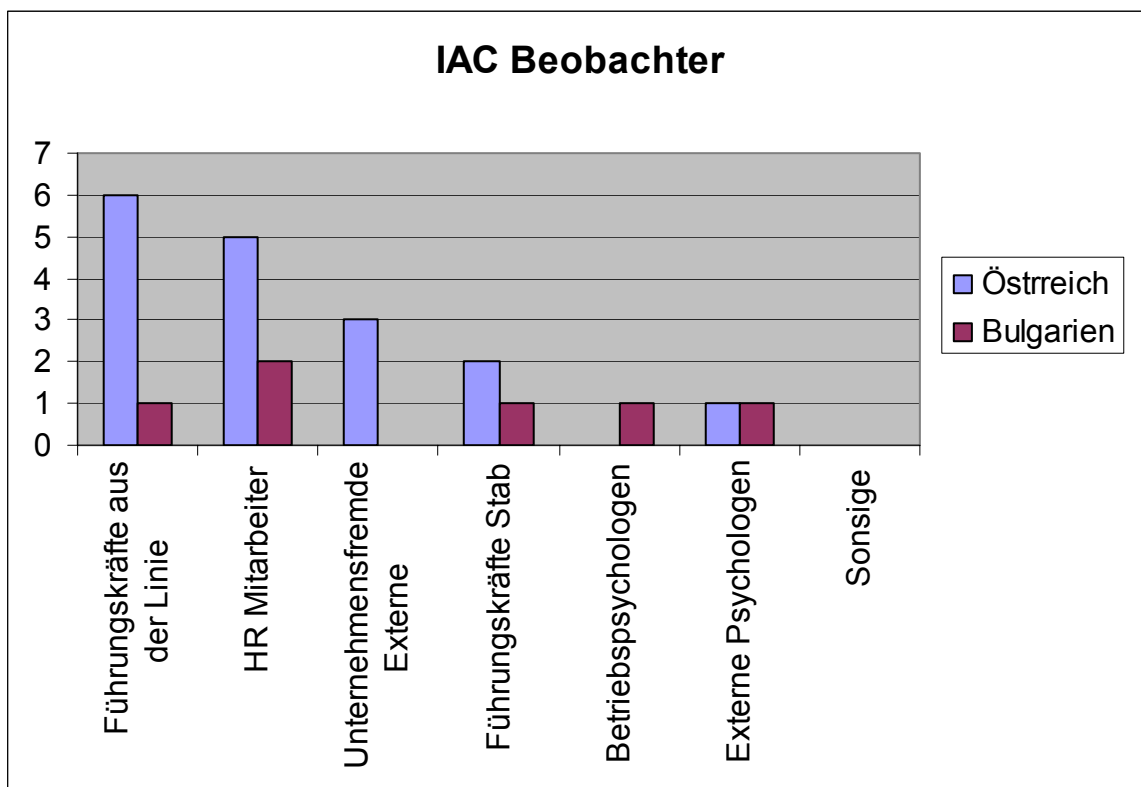
**Darstellung 45: IAC Verfahren**

Quelle: eigene Darstellung nach eigener Umfrage 2009

#### 7.4.4 Die Beobachter im IAC-Verfahren

Da jeder Kandidat subjektiv beobachtet und bewertet wird, setzen die meisten Unternehmen im IAC ein Mix von Beobachtern aus verschiedenen Funktionen des Unternehmens ein, die sich gegenseitig unterstützen und kontrollieren sollen. Führungskräfte aus der Linie gehören in Österreich unter anderem zur Standardausrüstung. Mitarbeiter aus der Personalabteilung werden auch oft eingesetzt. Gelegentlich kommen auch Externe Berater zum Einsatz. In Bulgarien

hingegen dominieren als IAC-Beobachter die HR Mitarbeiter. Bis auf Unternehmensfremde Externe werden alle anderen Varianten in Betracht gezogen. Dies ist eventuell darauf zurückzuführen, dass Personalentscheidungen als Firmensache betrachtet werden und somit von den jeweils Zuständigen im Unternehmen getroffen und verantwortet werden sollten. Es gibt aber auch Argumente, die dafür sprechen externe Berater als Beobachter zu engagieren. In der Literatur werden folgende Kriterien dafür genannt: höhere Objektivität, Unvoreingenommenheit, größere Beobachtungsexpertise, mehr Vergleichsmöglichkeiten sowie der weitere Blick. Es liegt allerdings im Ermessen der Unternehmen sich externe Experten zu Hilfe zu holen und mit ihnen gemeinsam das Verhalten der Teilnehmer zu beobachten und zu beurteilen, um anschließend ein Stärken-Schwächen-Profil von jedem Teilnehmer erstellen zu können.

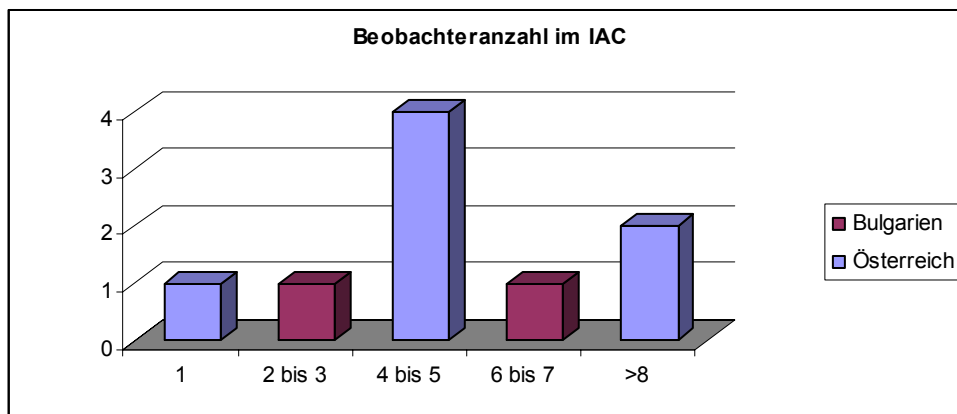


**Darstellung 46: IAC Beobachter**

Quelle: eigene Darstellung nach eigener Umfrage 2009

### **Zu Frage 2 und 3: Wie viele Beobachter werden im IAC eingesetzt und werden diese geschult.**

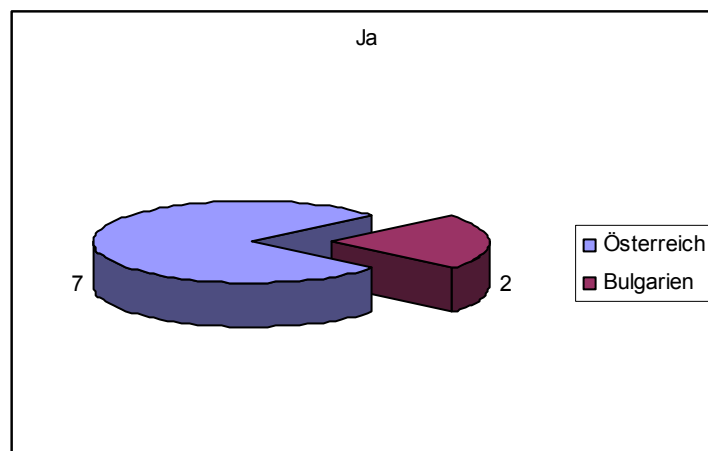
In Österreich werden in den meisten Fällen vier bis fünf Beobachter eingesetzt. In Bulgarien kommen entweder weniger oder mehrere Beobachter im IAC-Verfahren zum Einsatz.



**Darstellung 47: Beobachteranzahl im IAC**

Quelle: eigene Darstellung nach eigener Umfrage 2009

Die nachstehende Tabelle zeigt ein eindeutiges Ergebnis, bei allen 9 Unternehmen werden die Beobachter immer vor dem IAC eingeschult.

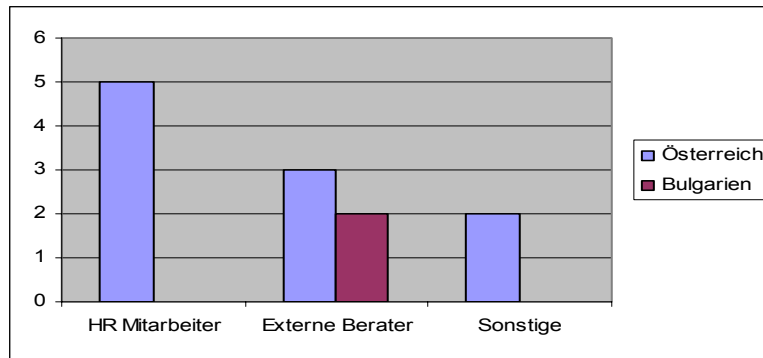


**Darstellung 48: Einschulung der IAC Kandidaten**

Quelle: eigene Darstellung nach eigener Umfrage 2009

#### **Zu Frage 4: Das Training von AC-Beobachtern erfolgt durch:**

In der Regel sind es Mitarbeiter der Personalabteilung oder externe Berater. Die befragten Unternehmen in Bulgarien setzen allerdings nur Externe Berater ein.

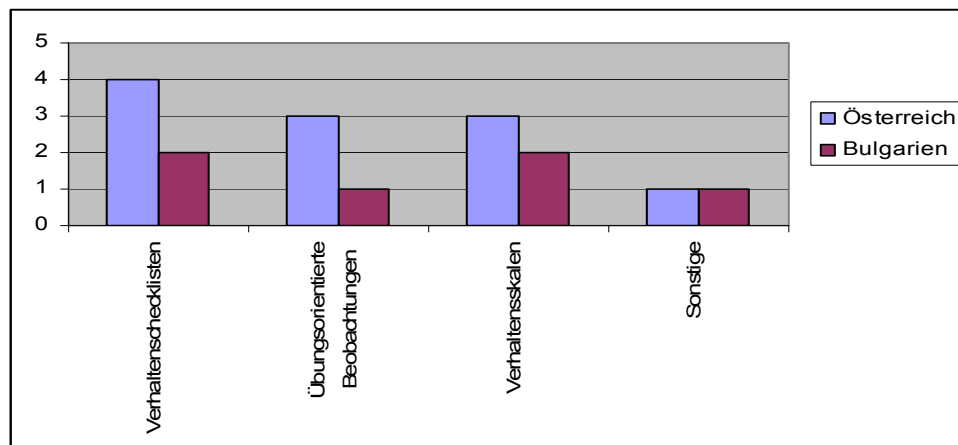


**Darstellung 49: Trainer der IAC-Kandidaten**

Quelle: eigene Darstellung nach eigener Umfrage 2009

### **Zu Frage 5: Welche Hilfsmittel bekommen die Beobachter zur Hand?**

Die meisten Hilfsmittel dienen dazu, die Beobachter bei der Protokollierung des Verhaltens zu unterstützen und dafür zu sorgen, dass die Beobachter auch noch in der Beobachtungszeit auf konkrete Verhaltensmuster zurückgreifen können. Anhand der dargestellten Tabelle ist ersichtlich, dass sowohl in Österreich als auch in Bulgarien alle drei Hilfsmittel in der Praxis angewandt werden. Die Verhaltenschecklisten vereinfachen die Aufgabe der Beobachter. Es werden ihnen bereits vorformulierte Beobachtungshinweise vorgegeben, die einfach anzukreuzen sind. In den Übungsorientierten Beobachtungen, beschreiben die Beobachter in der Regel frei, was sie in der jeweiligen Übung gesehen haben.



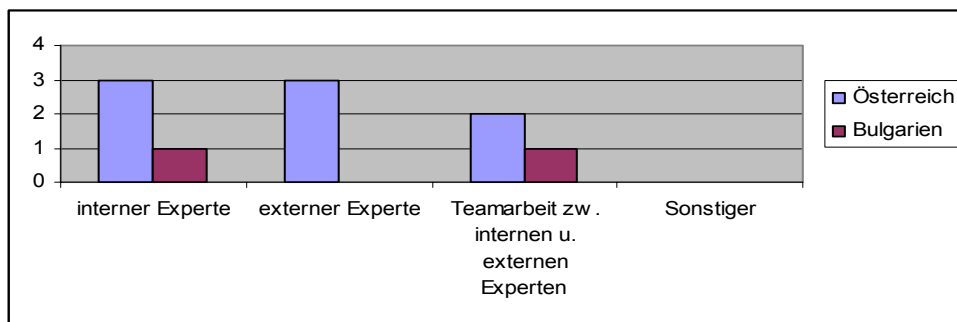
**Darstellung 50: Hilfsmittel der Beobachter**

Quelle: eigene Darstellung nach eigener Umfrage 2009

### 7.4.5 Ablauf eines IAC

#### Zu Frage 1: Von wem wird in der Praxis das IAC formiert?

Anhand der Tabelle kann man sagen, dass in Österreich sowohl interne als auch externe Experten gemeinsam an der Entwicklung eines IAC zusammenarbeiten. In Bulgarien kommt vorwiegend eine Teamarbeit zwischen internen und externen zum Einsatz. Es ist aber auch durchaus möglich, dass die Befragten aus den mit der Zeit gewonnenen Erfahrungen eigenständige Entwicklungen mit firmeninternem Know-how in Betracht ziehen.

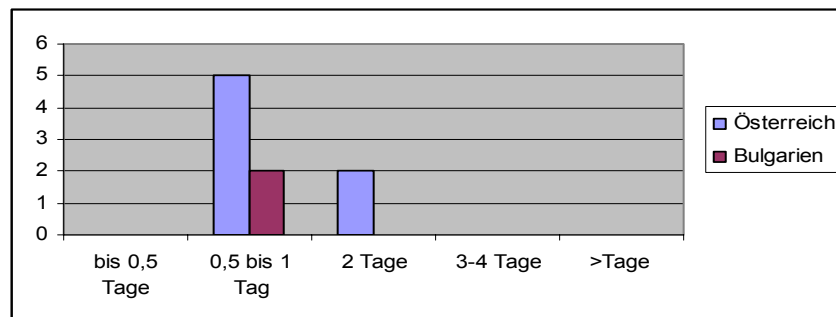


Darstellung 51: IAC-Initiatoren

Quelle: eigene Darstellung nach eigener Umfrage 2009

#### Zu Frage 2: Wie lange dauert das IAC durchschnittlich?

Idealerweise sollte ein interkulturelles Assessment Center mindestens drei Tage dauern. Da aber die Organisation und Durchführung dieser Personalauswahlmethode sehr zeit- und kostenintensiv ist, wird es oft an einem Tag durchgeführt. Die Ergebnisse in der nachstehenden Tabelle zeigen, dass dies in der Realität wirklich so gehandhabt wird (vgl. Kapitel 6.2.3).

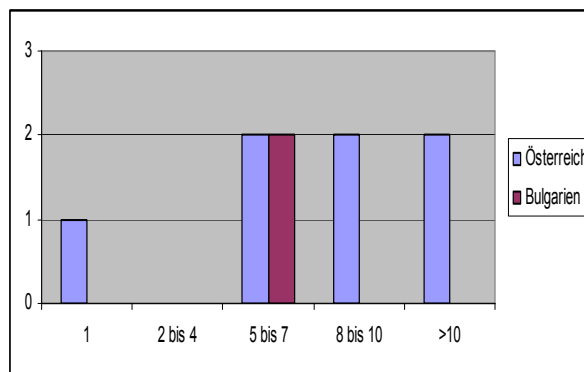


Darstellung 52: Durchschnittliche Dauer eines IAC

Quelle: eigene Darstellung nach eigener Umfrage 2009

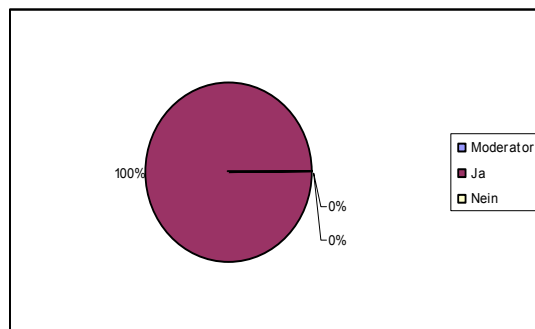
**Zu Frage 3 und 4: Wie groß ist die Teilnehmeranzahl pro IAC und gibt es im IAC eine Person die den Ablauf steuert und moderiert?**

Die Teilnehmerzahl schwankt bei den befragten Unternehmen zwischen 5 bis 10 und alle Befragten verfügen über eine solche Person.



**Darstellung 53: Teilnehmeranzahl pro IAC**

Quelle: eigene Darstellung nach eigener Umfrage 2009



**Darstellung 54: IACs mit Moderator**

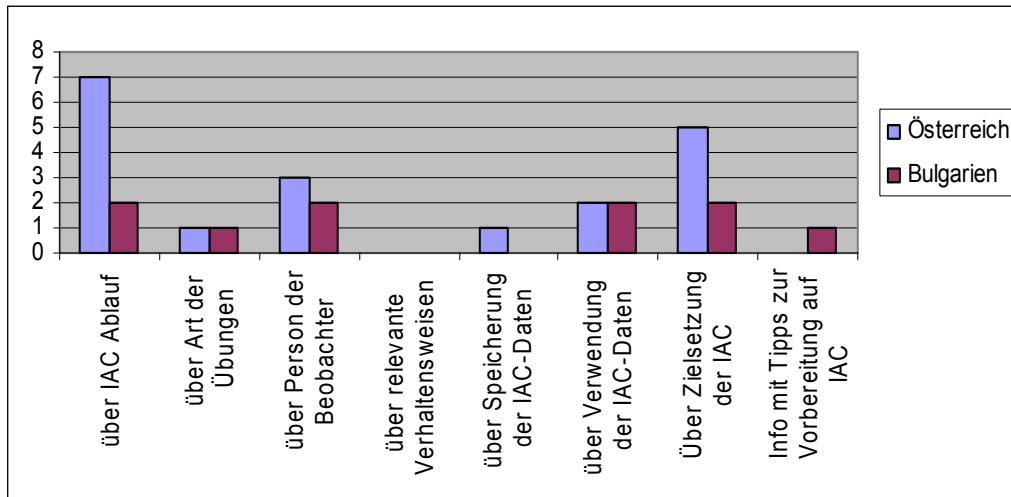
Quelle: eigene Darstellung nach eigener Umfrage 2009

#### 7.4.6 Vorinformation und Rückmeldung der Ergebnisse an die Teilnehmer

**Zu Frage 1 und 2: Welche Informationen erhält der Teilnehmer vor dem IAC und welche Informationen erhält der Teilnehmer vor jeder Übung?**

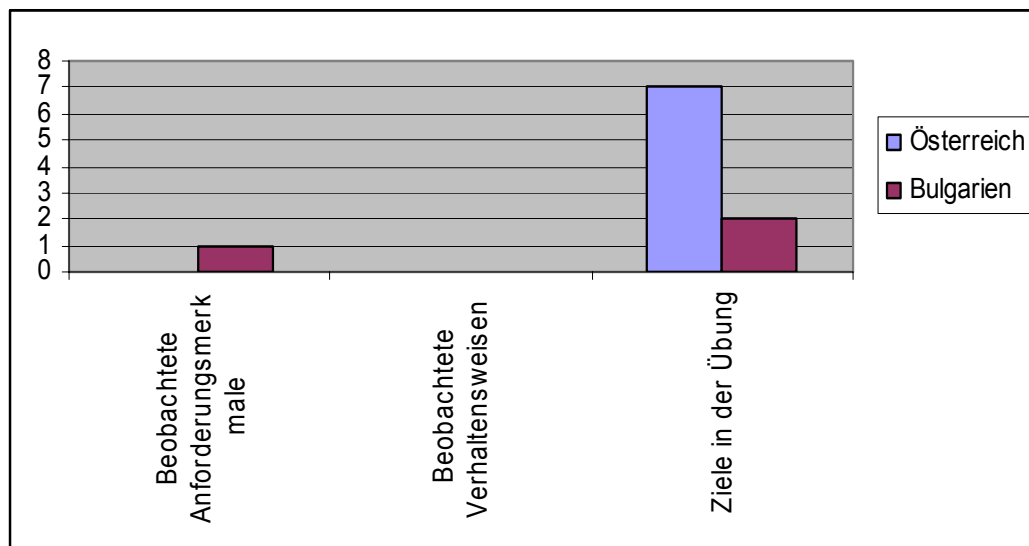
Die Teilnehmer in Österreich und Bulgarien bekommen meistens vor dem IAC Informationen über Ablauf und Zielsetzungen des Verfahrens. Des Weiteren werden sie in Kenntnis gesetzt, wer die Beobachterrolle übernimmt. Beachtenswert ist auch, dass in Bulgarien die Teilnehmer Tipps zur Vorbereitung auf den IAC bekommen,

was die Chancen der Teilnehmer gut abzuschneiden erhöht. Vor jeder Übung bekommen die Teilnehmer auch Informationen über die Ziele in der Übung. Das ist in beiden Ländern der Fall.



**Darstellung 55: Informationen über den IAC Ablauf an Teilnehmer vor dem IAC**

Quelle: eigene Darstellung nach eigener Umfrage 2009

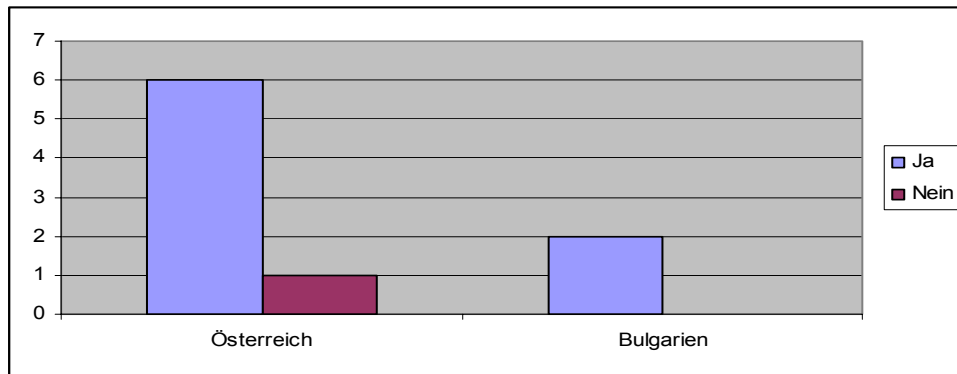


**Darstellung 56: Informationen an Teilnehmer vor der Übung**

Quelle: eigene Darstellung nach eigener Umfrage 2009

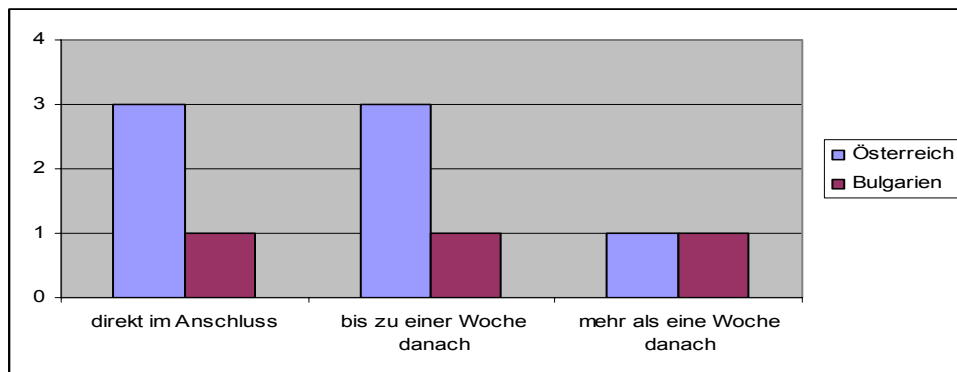
### Zu Frage 3 und 4: Bekommt der Teilnehmer Feedback und wann bekommt er Feedback?

Die Teilnehmer in Österreich und Bulgarien bekommen zu 90% eine Rückmeldung. Das Feedback erhalten sie entweder direkt im Anschluss oder bis zu einer Woche danach.



**Darstellung 57: Feedback Österreich / Bulgarien**

Quelle: eigene Darstellung nach eigener Umfrage 2009



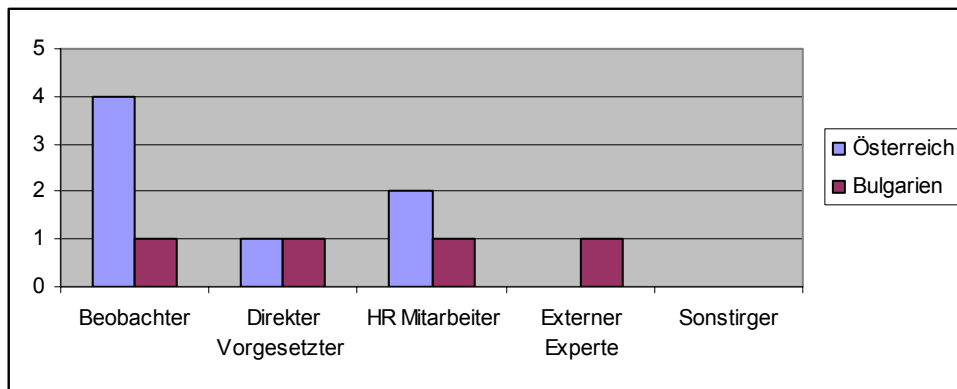
**Darstellung 58: Zeitpunkt des Feedbacks**

Quelle: eigene Darstellung nach eigener Umfrage 2009

### Zu Frage 5 und 6: Wer gibt dem Teilnehmer Feedback und wie lange dauert ein durchschnittliches Rückmeldungsgespräch?

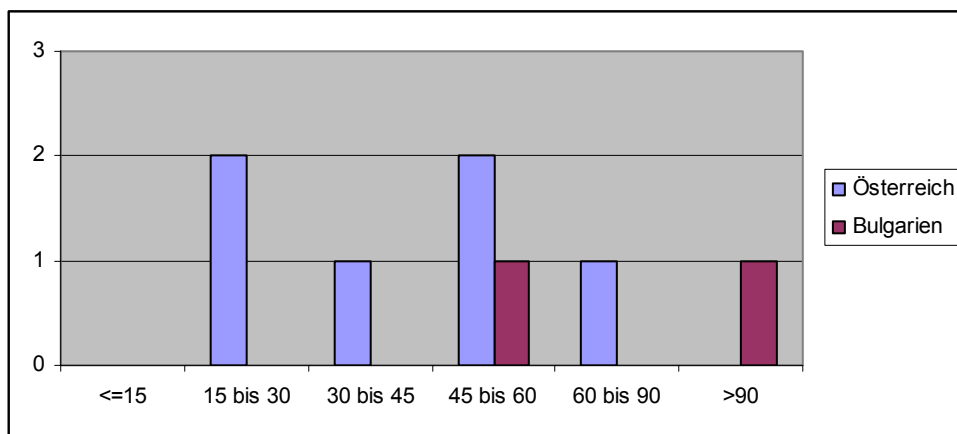
In Österreich bekommt der Teilnehmer in erster Linie Feedback vom Beobachter oder von einem Mitarbeiter aus der Personalabteilung. In Bulgarien bekommt der Teilnehmer Feedback vom Beobachter, vom direkten Vorgesetzten, vom HR Mitarbeiter oder von einem externen Experte. Das Feedbackgespräch kann etwa 30 bis 90 Minuten oder auch länger dauern.





**Darstellung 59: Wer gibt Feedback**

Quelle: eigene Darstellung nach eigener Umfrage 2009

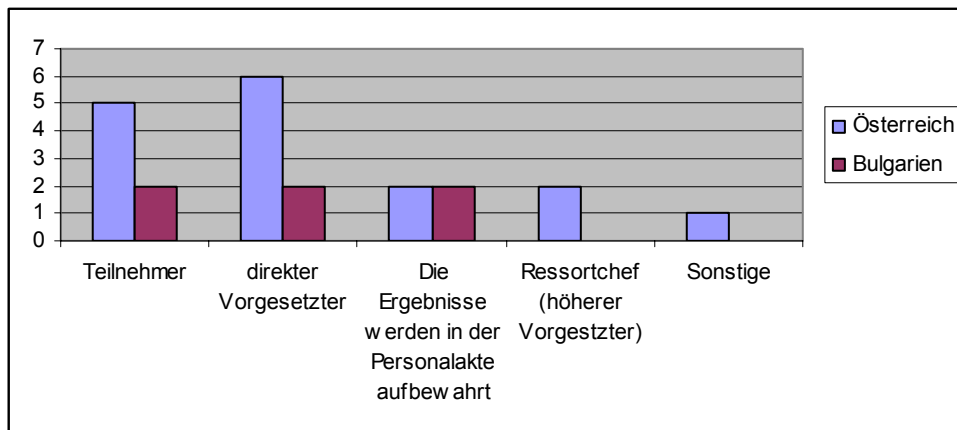


**Darstellung 60: Durchschnittliche Dauer des Feedbacks**

Quelle: eigene Darstellung nach eigener Umfrage 2009

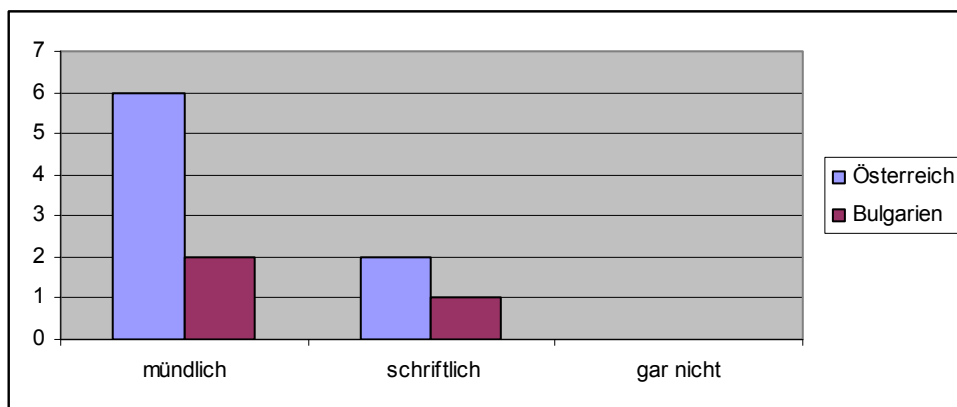
### **Zu Frage 7 und 8: Wer erfährt von den IAC - Ergebnissen und in welcher Form erhält der Teilnehmer die Rückmeldung?**

Aus den Ergebnissen der Befragung ist ersichtlich, dass sowohl in Österreich als auch in Bulgarien der direkte Vorgesetzte und die Teilnehmer über die IAC – Ergebnisse informiert werden. Bei den meisten Unternehmen werden die Ergebnisse auch in die Personalakte aufgenommen. Das Feedback erfolgt in hohem Maße in mündlicher und seltener in schriftlicher Form.



**Darstellung 61: Wer erhält Zugang zu den Feedback Inhalten des IAC**

Quelle: eigene Darstellung nach eigener Umfrage 2009



**Darstellung 62: Form des Feedbacks**

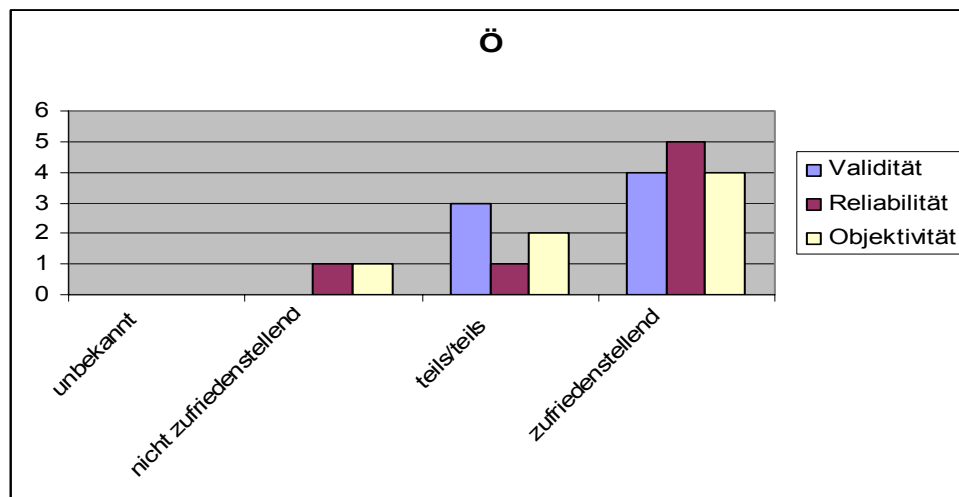
Quelle: eigene Darstellung nach eigener Umfrage 2009

#### 7.4.7 Erfolgsmessung und Qualitätskontrolle

**Zu Frage 1: Wie sehen die Evaluationsergebnisse hinsichtlich Objektivität, Reliabilität und Validität aus?**

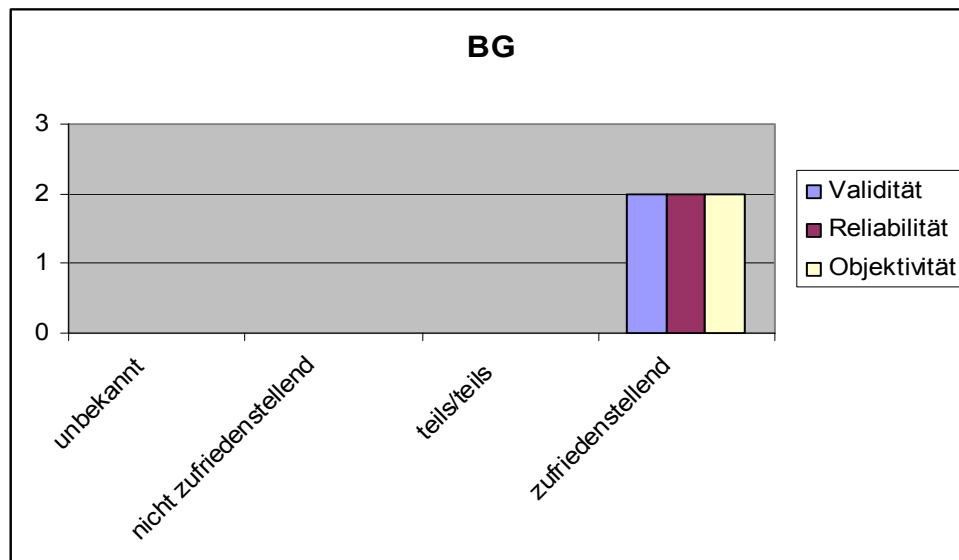
Die Reliabilität (also die Genauigkeit oder Messfehlerfreiheit eines Ergebnisses) wird in Österreich von den meisten der Befragten als zufriedenstellend bewertet. Daraus kann man schließen, dass die Unternehmen mit dem Grad der Übereinstimmung zwischen zwei oder mehreren Beobachtern, welche dieselbe Übung beobachten durchaus zufrieden sind. Die Validität des Instruments Assessment wird auch als zufriedenstellend angegeben. Das heißt, dass die Befragten mit der Vorhersagekraft bestimmter Testverfahren, die eine bestimmte Entwicklung der untersuchten Person

vorhersagen, zufrieden sind. Bei der Objektivität hängen die Diagnoseresultate vom Untersucher ab. In der Regel wird die Testsituation für alle Kandidaten exakt gleich gestaltet und je mehr die Ergebnisse verschiedener Beobachter bei denselben Personen übereinstimmen, umso größer ist die Objektivität. Auch diese wurde als zufriedenstellend bewertet. In Bulgarien werden alle 3 Güterkriterien als zufriedenstellend beurteilt.



**Darstellung 63: Gütekriterien eines IAC Österreich**

Quelle: eigene Darstellung nach eigener Umfrage 2009

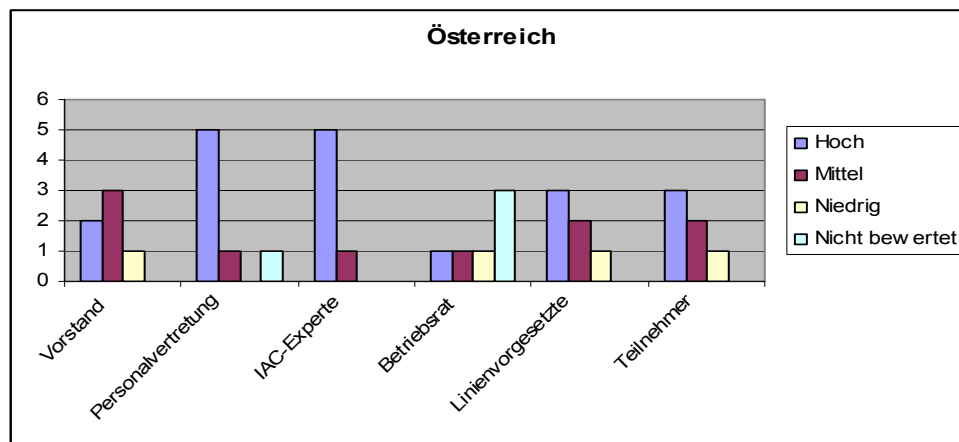


**Darstellung 64: Gütekriterien eines IAC Bulgarien**

Quelle: eigene Darstellung nach eigener Umfrage 2009

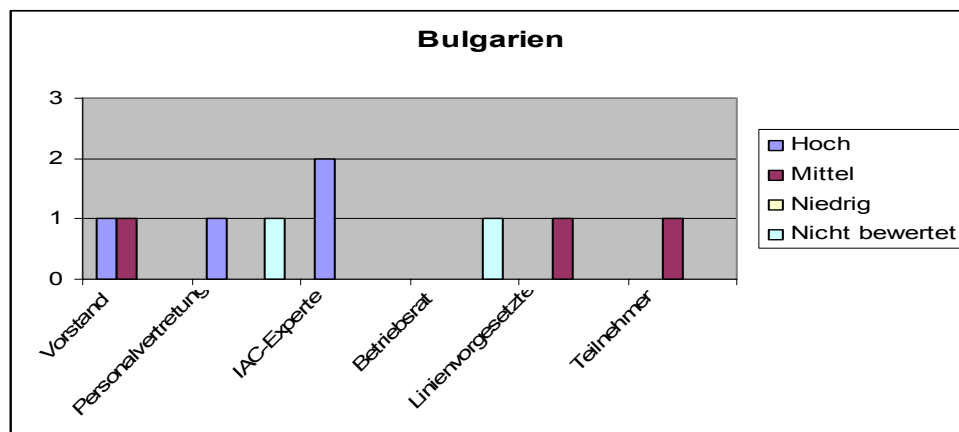
## Zu Frage 2 und 3: Wie war die Akzeptanz bei den Beteiligten zu Beginn des IAC-Einsatzes und wie ist die Akzeptanz heute?

In Österreich zeigen die IAC-Experten und die Personalabteilungen eine hohe Akzeptanz gegenüber dieser Methode der Personalbeschaffung. In Bulgarien sind es ausschließlich die IAC-Experten. Die Akzeptanz ist bei Ihnen möglicherweise so hoch, weil sie von diesem Verfahren überzeugt sind. Zudem zeigt die Reihenfolge, dass Vorstände, Linienvorgesetzte sowie Teilnehmer von diesem Einsatz eher weniger überzeugt sind. Die Akzeptanz dieser Auswahlmethode bei den Befragten wächst allerdings mit der Einsatzerfahrung.



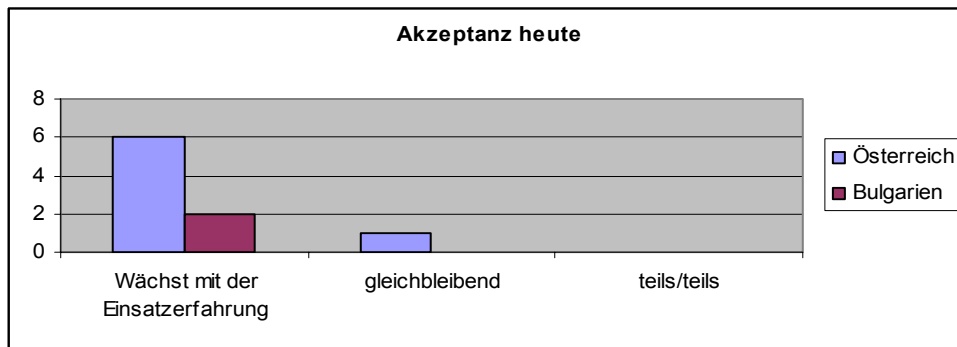
**Darstellung 65: Akzeptanz dieses Personalauswahlverfahrens bei den befragten Unternehmen zu Beginn Österreich**

Quelle: eigene Darstellung nach eigener Umfrage 2009



**Darstellung 66: Akzeptanz dieses Personalauswahlverfahrens bei den befragten Unternehmen zu Beginn Bulgarien**

Quelle: eigene Darstellung nach eigener Umfrage 2009



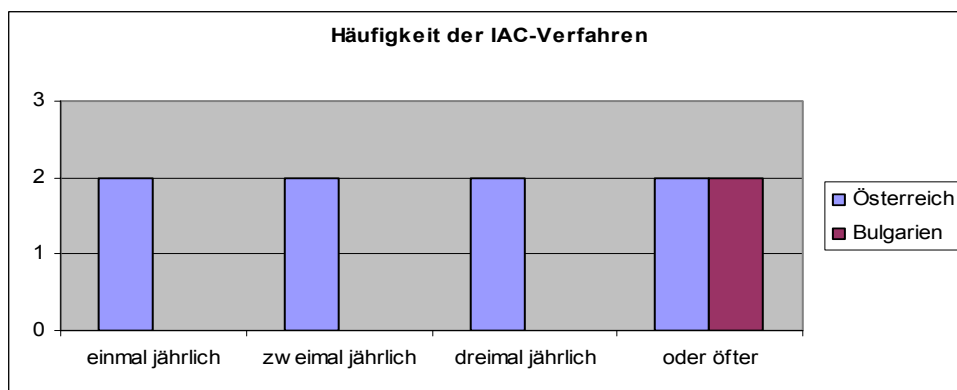
**Darstellung 67: Akzeptanz dieses Personalauswahlverfahrens bei den Befragten Unternehmen heute Österreich und Bulgarien**

Quelle: eigene Darstellung nach eigener Umfrage 2009

### **Zu Frage 4 und 5: Wie oft führen Sie IAC durch und wie zufrieden ist ihr Unternehmen mit dem geschilderten IAC?**

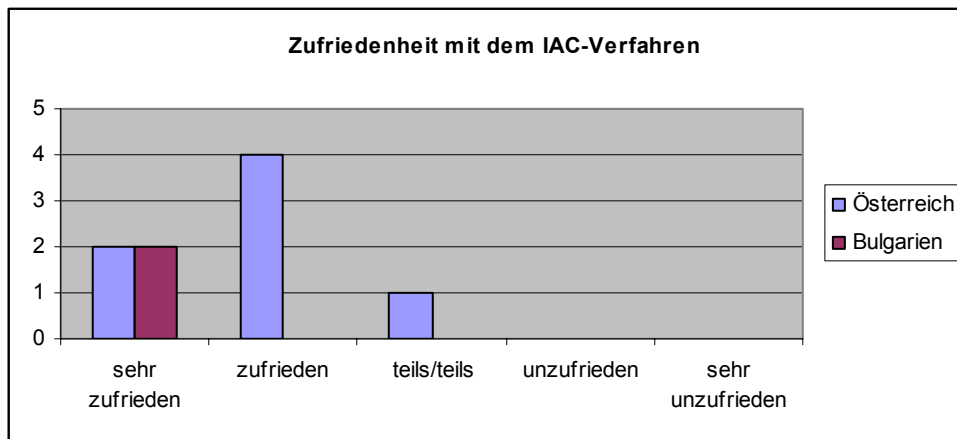
Die befragten Unternehmen in Österreich führen ein- bis dreimal jährlich solche interkulturelle Assessment Center durch, einige auch öfters. In Bulgarien findet dieses Auswahlverfahren mehr als dreimal jährlich statt. Die international tätigen Unternehmen entsenden ihre Mitarbeiter von Österreich oder von Bulgarien aus in andere Unternehmensteile außerhalb Österreichs oder Bulgariens. Bei manchen Unternehmen nimmt der Mitarbeitertransfer vom Ausland nach Österreich einen wesentlich höheren Stellenwert ein als umgekehrt. Nicht immer werden die ausgewählten Personen ins Ausland geschickt, manche nehmen an internationalen Projekten im Stammhaus teil und leben dadurch täglich interkulturelle Kompetenz.

100 % der Befragten in Bulgarien sind mit dem geschilderten IAC sehr zufrieden. 57% der Befragten in Österreich sind mit dem geschilderten IAC zufrieden und 29% sehr zufrieden, die restlichen 14% nur teils/teils.



**Darstellung 68: Durchschnittliche Anzahl der IAC Verfahren**

Quelle: eigene Darstellung nach eigener Umfrage 2009

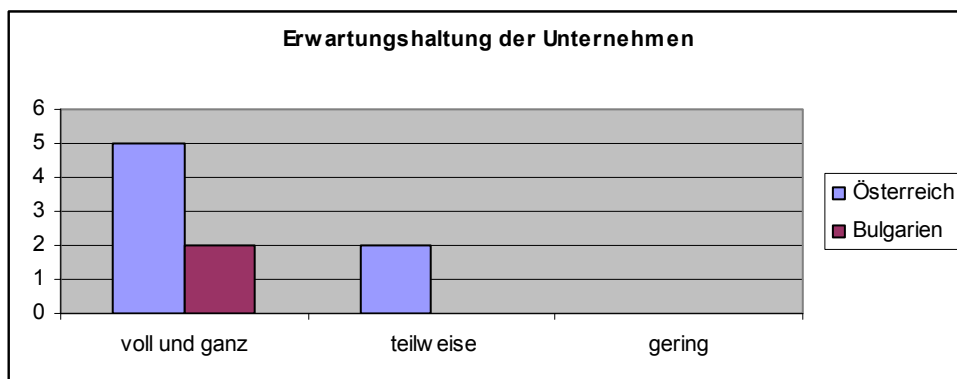


**Darstellung 69: Zufriedenheit mit dem IAC Verfahren**

Quelle: eigene Darstellung nach eigener Umfrage 2009

### Zu Frage 6: Erfüllt das AC die ursprünglichen Erwartungen?

Das interkulturelle Assessment Center erfüllt die Erwartungen der österreichischen und bulgarischen Unternehmen zu 80%.



**Darstellung 70: Erwartungshaltung der Unternehmen gegenüber dem IAC**

Quelle: eigene Darstellung nach eigener Umfrage 2009

Die Gründung von Tochtergesellschaften im Ausland erfordert entsprechende strategische Konzepte für den Austausch von Mitarbeitern zwischen dem Stammhaus und den Auslandsunternehmen. Die Ziele, die die Unternehmen mit der Auslandsentsendung verfolgen, sind zahlreich und hängen von der jeweiligen wirtschaftlichen und personalpolitischen Unternehmensstrategie ab. Mitarbeiter werden entsandt, um Qualifikationsdefizite durch Austausch entsprechender Kenntnisse und Fähigkeiten zu beheben. Das Ziel der Personalverantwortlichen ist

es, den Kandidaten mit der besten Eignung, d.h. der höchsten Übereinstimmung zwischen Anforderungs- und Qualifikationsprofil, herauszufinden. In der Literatur wird ein breites Spektrum der Methoden interkultureller Personalauswahl geschildert. Das Interkulturelle Assessment Center wird auf Grund seiner hohen prognostischen Validität und Objektivität in der Praxis zum Teil als Methode zur Erfassung und zur Beurteilung interkultureller Kompetenz eingesetzt. Wie bereits erwähnt, gaben nur 9 von insgesamt 23 der befragten Unternehmen zu, dass sie das IAC als Personalauswahlverfahren einsetzen. Die restlichen 14 greifen auf Methoden mit einer geringen prognostischen Validität zur Auswahl der zu entsendenden Mitarbeiter zu. Zum Einsatz kommen meist unstandardisierte Interviews oder Vorgesetztenbeurteilungen. Die Antworten dazu gingen nahezu in die gleiche Richtung und werden hier exemplarisch dargestellt.

„...wir führen sehr viele Assessment Center durch und setzen diese intensiv im Recruiting ein. Im interkulturellen Kontext finden AC's bei uns keine Anwendung. Hier machen wir zur Potenzialerhebung so genannte Krafffeldanalysen, die in Form von Tiefeninterviews durchgeführt werden.“ (UNIQA)

„...bei UNIQA in Bulgarien werden derzeit überhaupt keine AC's durchgeführt. Nachdem es hier in den ersten Monaten des Jahres zu einer größeren Veränderung im Vorstand kam, ist auch in nächster Zeit nicht damit zu rechnen.“ (UNIQA)

„...mobikom austria group ist nicht nur schon auf Grund der unterschiedlichen Operating Companies eine sehr internationale Firma. Gerade unser Südosteuropa Fokus wirkt sich auch im Nationalitätengefüge in Österreich aus. Dadurch ist die tägliche Arbeit schon sehr interkulturell. Darüber hinaus sind viele unserer Mitarbeiter im Rahmen ihrer täglichen in internationalen bzw. gruppenweiten Projekten involviert. Hier haben sie die Möglichkeit andere Kulturen schrittweise kennen zu lernen. Von daher wird interkulturelle Kompetenz täglich gelebt. Der nächste Schritt ist unsere Mitarbeiter als Expat oder Assignee ins Ausland zu schicken. Das sie vorher meistens schon im Rahmen von Projekten interkulturelle Erfahrung sammeln konnten, kam es hierbei zu noch keiner kritischen Situation.“ (mobikom austria group)

„...meistens steht nur eine geringe Anzahl von potenziellen Kandidaten zu Verfügung, daher werden die Personen für den Auslandseinsatz nominiert. Wir sind aber gerade dabei ein Konzept für ein IAC zu entwickeln.“ (Hypo Investmentbank)

„...wenn die anfordernde Stelle im Ausland auf eine schnelle Besetzung drängt, wird ein geeigneter Kandidat ins Ausland entsandt.“ (Coca Cola)

Die meisten der Befragten Unternehmen in Bulgarien gaben an, dass sie im Rahmen ihrer Personalauswahl solche interkulturelle Assessment Center Verfahren nicht anwenden. Die gängigste Auswahlpraktik ist das strukturierte Interview und die Auswahlentscheidungen für die Einsätze ins Ausland erfolgen ausschließlich auf Grund der fachlichen Qualifikationen.

Zusammenfassend möchte ich an dieser Stelle betonen, dass die in der Literatur vertretene Meinung, dass sich die Auswahl in der Regel erübrigt, wenn für eine Position im Ausland ohnehin nur wenige fachlich geeignete Kandidaten zur Verfügung stehen oder die anfordernde Stelle im Ausland auf eine schnelle Stellenbesetzung drängt, mit den Ergebnissen dieser Umfrage deckt. Diese Methode scheint in der Praxis vorwiegend zum Einsatz zu kommen.

Es muss auch hervorgehoben werden, dass die Unternehmen, die IAC Verfahren durchführen vorwiegend die internationalen Standards einhalten. Im Rahmen dieser Studie wurde unter anderem untersucht, ob gravierende Unterschiede zwischen Österreich und Bulgarien bezüglich der Personalauswahl für international zu besetzende Positionen bestehen. Anhand der dargestellten Tabellen ist ersichtlich, dass nur geringfügige Differenzen zwischen den beiden Ländern bestehen. Insgesamt gesehen, entsprechen die von den Unternehmen angeführten Prädikatoren weitgehend jenen Prädikatoren, die auch im theoretischen Teil dieser Arbeit bereits genannt wurden. Besonders die Initiativefähigkeit, kommunikative Kompetenz und Konfliktfähigkeit werden von den Unternehmen in diesem Zusammenhang als sehr wichtig angeführt. Die Mobilität (Auslandserfahrung) und Belastbarkeit liegen bei der Beurteilung von potentiellen Mitarbeitern vor den Sprachkenntnissen und vor der kulturellen Aufgeschlossenheit. Auch die in der Literatur angeführte Meinung, dass interkulturelle Assessment Center oft an einem Tag durchgeführt werden, wird in dieser Studie bestätigt. Ein besonderer Gewinn ist



für jeden Teilnehmer ein fundiertes Feedback, welches ihm offenbart, warum er am Ende des Auswahlverfahren ein Angebot erhält, oder warum nicht. In beiden Ländern wird großer Wert darauf gelegt. In der Regel begründet das Unternehmen in diesem Feedback seine Entscheidung. Die Unternehmen führen auch die IAC mit einem festen Stamm von Beobachtern durch. Ihnen kommt dabei die Rolle zu, die Konstanz der Sichtweisen und Maßstäbe der Beurteilung zu sichern. Diese Beobachter werden vor dem IAC eingeschult und es handelt sich dabei meistens um erfahrene Führungskräfte. Auch hier ist eine ähnliche Vorgangsweise bei den Befragten festzustellen.

Abschließend kann festgehalten werden, dass die Schlüsselqualifikationen der interkulturellen Kompetenz, sowohl bei den Unternehmen in Österreich als auch in Bulgarien, bei der Personalauswahl für international zu besetzenden Posten in ähnlicher Weise abgefragt bzw. beachtet wird und dass sich die Annahmen der Theorie in der Praxis wieder finden.

## 8 Resümee

Die Beschaffung und Auswahl geeigneter Mitarbeiter sind eine zentrale Funktion des betrieblichen Personalmanagements. Eine erfolgreiche Beschaffungs- und Auswahlpolitik ist die Grundlage für eine entsprechende Leistungserbringung der Mitarbeiter im Unternehmen und für eine langfristige und fruchtbare Zusammenarbeit (vgl. Kasper/ Mayrhofer 2002:445).

Da die beruflichen Anforderungen immer komplexer und differenzierter werden, sind diagnostische Entscheidungen, wie die Annahme oder Ablehnung von Bewerbern, nur auf Basis präziser und entscheidungsrelevanter Informationen möglich. Zur Eignungsfeststellung werden daher immer mehr spezifische Auswahlverfahren eingesetzt, um Informationen über berufsrelevante Eigenschaften und Verhaltensaspekte von Bewerbern zu bekommen.

Im Zuge der fortschreitenden Globalisierung werden im Rahmen der grenzüberschreitenden Geschäftstätigkeiten neue Anforderungen an die Mitarbeiter international operierender Unternehmen gestellt. Um weltweit erfolgreich miteinander arbeiten und leben zu können gewinnt Interkulturelle Kompetenz immer mehr an Bedeutung. Dazu gehören jedoch nicht nur kognitive Fähigkeiten wie landeskundliches Wissen, Fremdsprachenkenntnisse oder Wissen über die eigene bzw. fremde kulturelle Prägung, sondern auch affektive und kommunikativ - verhaltensbezogene Aspekte. So erfordert die Zusammenarbeit mit Angehörigen einer fremden Kultur vor allem Sensibilität und Verständnis für andere Denk- und Handlungsweisen. Aus diesem Grund versuchen viele Konzerne bereits bei der Personalauswahl die interkulturellen Fähigkeiten und Erfahrungen eines Bewerbers zu beachten und diese in den Entscheidungsprozess mit einzubeziehen. Nur auf diese Art und Weise können international aktive Unternehmen ihre Position am Weltmarkt halten und im besten Fall ausbauen.

Es ist wichtig, sich mit interkulturellen Fragestellungen auseinanderzusetzen. Für den Unternehmenserfolg ist es entscheidend zu Kenntnis zu nehmen, dass in anderen Ländern anders gefühlt, gedacht und gehandelt wird. So hat jede Kultur ihre eigenen

Lebensweisen, Ansichten, Werte, Normen und Traditionen. Sie sind jedoch weder besser oder schlechter, sondern einfach nur anders. Dennoch dominieren oftmals Ignoranz, Vorurteile und Fremdenfeindlichkeit gegenüber Mitgliedern anderer Kulturen.

Unternehmen sollten ihre Mitarbeiter und deren Kompetenzen als ihr wichtigstes Kapital ansehen (vgl. Bühner 2004:V). Es darf somit keine Defizite hinsichtlich der Entwicklung und Verbesserung der interkulturellen Kompetenz ihrer Mitarbeiter geben. Um den Prozess des interkulturellen Lernens zu fördern, sind insbesondere die Personalabteilungen in den Unternehmen gefragt. Interkulturelle Personalentwicklungsmaßnahmen umfassen interkulturelle Trainings, interkulturelle Coachings, Paten- bzw. Mentorenprogramme und Reintegrationsworkshops. Der Auslandseinsatz selbst kann ebenfalls als interkulturelle Personalentwicklungsmaßnahme aufgefasst werden. Die praktischen Erfahrungen in einer fremden Kultur ergänzen die im Training erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten und tragen somit zur Entwicklung und Verbesserung interkultureller Kompetenz bei.

Letztendlich sind alle grenzüberschreitenden Aktivitäten mit interkulturellen Begegnungen verbunden. Somit sollten nicht nur Expatriates, sondern auch andere im Ausland verweilende Personen wie Austauschstudenten, Politiker oder Touristen über interkulturelle Kompetenz verfügen. Diese Schlüsselqualifikation ist oftmals sogar im eigenen Land gefragt und betrifft beispielsweise Mitglieder eines multikulturellen Projektteams oder Ärzte, die Menschen aus den verschiedensten Kulturkreisen zu ihren Patienten zählen. Interkulturelle Kompetenz wird somit in fast jedem Kontakt mit anderen Menschen als Erfolgsfaktor gewertet und benötigt (vgl. Baumer 2002:134 - 135).

# Literaturverzeichnis

**Adler, Nancy J.** (2002). International Dimensions of Organizational Behavior.

4. Auflage. Cincinnati, Ohio: South Western / Thomson Learning Verlag

**Apfelthaler, Gerhard** (2002). Interkulturelles Management: Die Bewältigung kultureller Differenzen in der internationalen Unternehmenstätigkeit.

Wien: Manz Verlag Schulbuch

**Barmeyer, Christoph I.** (2000) Interkulturelles Management und Lernstile Studierende und Führungskräfte in Frankreich, Deutschland und Quebec:

Frankfurt: Campus Verlag

**Baumer, Thomas** (2002). Handbuch interkulturelle Kompetenz. Band 1. Zürich:

Orell Füssli Verlag

**Baumer, Thomas** (2004). Handbuch interkulturelle Kompetenz. Anforderungen,

Erwerb und Assessment. Band 2. Zürich: Orell Füssli Verlag

**Becker, Manfred** (2002). Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 3. Auflage. Stuttgart:

Schäffer-Poeschel Verlag.

**Bergemann, Niels/Sourisseaux, Andreas L. J.** (2003). Internationale Personalauswahl. In: Bergemann, Niels/Sourisseaux, Andreas: Interkulturelles Management (3. Auflage). Heidelberg: S. 187-225

**Bittner, Andreas / Reisch, Bernhard** (1994). Interkulturelles Personalmanagement: Internationale Personalentwicklung, Auslandsentsendungen, interkulturelles Training. Wiesbaden: Gabler Verlag

**Blom, Herman / Meier Harald** (2002). Interkulturelles Management : Interkulturelle Kommunikation, internationales Personalmanagement, Diversity-Ansätze im Unternehmen. Herne. Neue Wirtschaftsbriefe Verlag

- Bolten, Jürgen** (1998). Fremdsprachenbezogenes interkulturelles Training in der betrieblichen Weiterbildung. In: Barmeyer, Cristoph/Bolten, Jürgen: Interkulturelle Personalorganisation. 4. Auflage. Sternenfels: Wissenschaft und Praxis Verlag.
- Bolten, Jürgen** (2001). Interkulturelle Assessment-Center. In: Sarges, Werner: Weiterentwicklung der Assessment Center-Methode. Göttingen: Hofrege Verlag. S. 213-218
- Brück, Frank/Kainzbauer, Astrid** (2004b). Wichtige Copingstrategien für die Bewältigung des Kulturschocks. Handout. Zentrum für Auslandsstudien. Wirtschaftsuniversität Wien
- Bühner, Rolf** (2004). Mitarbeiterkompetenzen als Qualitätsfaktor: Strategieorientierte Personalentwicklung mit dem House of Competence. München; Wien: Carl Hanser Verlag.
- Busse, Gerd/Paul-Kohlhoff, Angela/Wordelmann, Peter** (1997). Fremdsprachen und mehr: Internationale Qualifikationen aus der Sicht von Betrieben und Beschäftigten; Eine empirische Studie über Zukunftsqualifikationen. Bielefeld: Bertelsmann Verlag.
- Debrus, Claire** (1995). Die Vorbereitung von Mitarbeitern auf den Auslandseinsatz. Aus der Praxis der Henkel KGaA. In: Kühlmann, Torsten M.: Mitarbeiterentsendung ins Ausland – Auswahl, Vorbereitung, Betreuung und Wiedereingliederung. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie. 119-141
- Dietz, Joerg/Petersen, Lars-Eric** (2005). Diversity Management als Management von Stereotypen und Vorurteilen am Arbeitsplatz. In: Stahl, Günter/Mayrhofer Wolfgang/Kühlmann Torsten (Hrsg.): Internationales Personalmanagement, neue Aufgaben, neue Lösungen. München und Mering: Rainer Hampp Verlag

- Domsch, Michael/Lichtenberger, Bianca** (1992). Einsatz von lokalen vs. entsandten Managern in Auslandsniederlassungen: Entscheidungen und Auswahl. In: Hausmann, Helmut/Kumar, Brij N. (Hrsg.): Handbuch der internationalen Unternehmenstätigkeiten, München: C. H. Beck'sche Verlagsbuchhandlung
- Duden** (1997). Das Fremdwörterbuch. Band 5. Mannheim: Dudenverlag
- Düfler, Eberhard** (1997). Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen. München; Wien: Oldenbourg Verlag
- Düfler, Eberhard** (2001). Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen. München; Wien: Oldenbourg Verlag
- Erten-Buch, Christiane / Mattl, Christine** (1999). Interkulturelle Aspekte von Auslandseinsätzen. In: Eckardstein, Dudo von / Kasper, Helmut / Mayrhofer, Wolfgang: Management: Theorien, Führung, Veränderung. Stuttgart: Schäffer Poeschel Verlag. 321-356
- Friedrich, Christian** (1997). Auswahl und Vorbereitung eines internationalen Personalmanagements. In: Clermont, Alois/Schmeisser, Wilhelm: Internationales Personalmanagement. München: Vahlen Verlag. 295-308
- Glaser, Wolfgang** (1999). Vorbereitung auf den Auslandseinsatz: Theorie, Konzept und Evaluation eines Seminars zur Entwicklung interkultureller Kompetenz. Neuried: Ars Una Verlag
- Götz, Klaus** (2002). Interkulturelles Lernen/Interkulturelles Training. München: Rainer Hampp Verlag.
- Großschädl, Alfred** (1995). Die Auswahl von Mitarbeitern für den Auslandseinsatz: Aus der Praxis des Bereichs „Öffentliche Kommunikationsnetze“ der Siemens AG. In: Kühlmann Thorsten M.: Mitarbeiterentsendung ins Ausland – Auswahl, Vorbereitung, Betreuung und Wiedereingliederung. Göttingen: 73-80

**Heenan, David A./Perlmutter V.** (1979). Multinational organisation development/a social architectural perspective, Massachusetts: Addison-Wesley

**Henning, Hustedt, Hilke, Reinhard** (1992). Einstellungstest: Fragebogen, Assessment Center und andere Auswahlverfahren. Niederhausen/Ts: Falken Verlag. 121-126

**Herbrand, Frank** (2000). Interkulturelle Kompetenz: Wettbewerbsvorteil in einer globalisierenden Wirtschaft. Bern: Haupt Verlag

**Herbrand, Frank** (2002). Fit für fremde Kulturen: Interkulturelles Training für Führungskräfte. Bern Stuttgart Wien: Haupt Verlag.

**Hofstede, Geert** (1997). Lokales Denken, globales Handeln/Kulturen, Zusammenarbeit und Management. München: Dt. Taschenbuch Verlag

**Kasper, Mayrhofer** (2002). Personalmanagement, Führung, Organisation. Wien: Linde Verlag

**Kiechl, Rolf** (1997). Interkulturelle Kompetenz. In: Kooper, Enid / Kiechl, Rolf: Globalisierung: Von der Vision zur Praxis, Methoden und Ansätze zur Entwicklung interkultureller Kompetenz. Zürich: Versus Verlag. 11-30

**Kiesel, Manfred / Ulsamer, Roland** (2000). Interkulturelle Kompetenz für Wirtschaftsstudierende: Fakten, Charakteristika, Wege zum Erwerb. 1. Auflage. Berlin: Cornelsen Verlag

**Kinast, Eva-Ulrike** (2003a). Diagnose interkultureller Handlungskompetenz. In: Thomas, Alexander/Kinast, Eva-Ulrike/Schroll-Machl, Sylvia: Handbuch interkultureller Kommunikation und Kooperation: Grundlagen und Praxisfelder. Band 1. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht Verlag. 167-180

**Kopper, Enid** (1997a). Was ist Kulturschock und wie gehe ich damit um? In: Kopper, Enid / / Kiechl, Rolf: Globalisierung: Von der Vision zur Praxis. Methoden und

Ansätze zur Entwicklung interkultureller Kompetenz. Zürich: Versus Verlag. 31-43

**Kopper, Enid** (1997b). Hilfe zur Selbsthilfe: Interkulturelles Lernen im Alleingang. In: Kopper, Enid / Kiechl, Rolf: Globalisierung: Von der Vision zur Praxis. Methoden und Ansätze zur Entwicklung interkultureller Kompetenz. Zürich: Versus Verlag. 201-220

**Kühlmann, Torsten M./Stahl, Günter** (1998). Diagnose interkultureller Kompetenz. Entwicklung und Evaluierung eines Assessment Centers. In: Barmayer, Christoph, I. (Hrsg.): Interkulturelle Personalorganisation. Sternenfels: Wissenschaft und Praxis Verlag, 213-223

**Kühlmann, Torsten M.** (2004). Auslandseinsatz von Mitarbeitern. In: Gaugler, Eduard / Oechsler, Walter A. / Weber, Wolfgang: Handwörterbuch des Personalwesens. 3. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag. 492-502

**Laszlo, Ervin** (1992). Evolutionäres Management: globale Handlungskonzepte 1 Auflage. Paidia Verlag

**Peitz, Anja/Pfeiffer Rolf** (2002). Personalauswahl international – Suche, Auswahl, Intergration. Düsseldorf: Symposion Publishing

**Scherm, Ewald** (1995). Internationales Personalmanagement. München; Wien: Oldenbourg Verlag

**Seelmann-Holzmann, Hanne** (2004). Global Players brauchen Kulturkompetenz: So sichern Sie Ihre Wettbewerbsvorteile im Asiengeschäft. Nürnberg: BW Bildung und Wissen Verlag

**Schuler, Heinz** (1998). Psychologische Personalauswahl/Einführung in die Berufseignungsdiagnostik, 2. Auflage, Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie



- Stahl, Günter** (1995). Die Auswahl von Mitarbeitern für den Auslandseinsatz: Wissenschaftliche Grundlagen. In: Kühlmann, Torsten M.: Mitarbeiterentsendung ins Ausland: Auswahl, Vorbereitung, Betreuung und Wiedereingliederung. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie. 31-66
- Stahl, Günter** (1998). Internationaler Einsatz von Führungskräften. München; Wien: Oldenbourg Verlag
- Stark, Oliver** (2005). Interkulturelle Kompetenz als Wettbewerbsfaktor international agierender Unternehmen. 1. Auflage. Frankfurt am Main: Peter Lang Verlag
- Thomas, Alexander** (1995). Die Vorbereitung von Mitarbeitern für den Auslandseinsatz: Wissenschaftliche Grundlagen. In: Kühlmann, Torsten M.: Mitarbeiterentsendung ins Ausland: Auswahl, Vorbereitung, Betreuung und Wiedereingliederung. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie. 85-118
- Thomas, Alexander** (2003). Kultur und Kulturstandards. In: Thomas, Alexander / Kinast, Eva-Ulrike / Schroll-Machl, Sylvia: Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kooperation: Grundlagen und Praxisfelder. Band 1. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht Verlag. 19-31
- Thomas, Alexander et al.** (2003). Training interkultureller Kompetenz. In: Bergemann, Niels/Sourisseaux, Andreas: Interkulturelles Management . 3. Auflage. Berlin: Springer Verlag. 237-270
- Thorborg, Heiner** (1992). Qualifikationsdimensionen einer europäischen Führungskraft. In: Strutz/Wiedemann: Internationales Personalmarketing: Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven. Wiesbaden: Gabler Verlag. 135-141
- Trost Günter** (2002). Assessment-Center-Verfahren für Führungskräfte auf drei Kontinenten: Was ist gleich? Was ist anders? In: Ernst Fay (Hg.) Das Assessment-Center in der Praxis: Kozepte-Erfahrungen-Innovationen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht Verlag. 33-53

**Ward, Colleen** (1996). Acculturation. In: Landis, Dan / Bhagat, Rabi S.: Handbook of Intercultural Training. 2. Auflage. Thousand Oaks, California: Sage Publications. 124-147

**Weber, Wolfgang / Festing, Marion / Dowling, Peter J. / Schuler, Randall S.** (1998). Internationales Personalmanagement. Wiesbaden: Gabler Verlag.

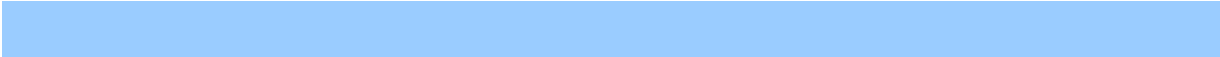
**Wirth, Ekkehard** (1992). Mitarbeiter im Auslandseinsatz: Planung und Gestaltung. Wiesbaden: Gabler Verlag

**Internet:**

<http://homepage.univie.ac.at/elisabeth.reif/Folien11.05.09.pdf>

[http://www.incaproject.org/de\\_downloads/3\\_INCA\\_test\\_biographical\\_information\\_instruction\\_germ.pdf](http://www.incaproject.org/de_downloads/3_INCA_test_biographical_information_instruction_germ.pdf)

## **Anhang**

1. Fragebogen - Deutsch
  2. Fragebogen - Bulgarisch
  3. Lebenslauf
- 

**Umfrage zum Thema:  
Interkulturelle Kompetenz bei Personalauswahlverfahren**

Sehr geehrte Damen und Herren!

Im Zuge meiner Diplomarbeit zum Thema „Interkulturelle Kompetenz bei Personalauswahlverfahren am Beispiel von Assessment Center - eine Fallstudie für Österreich und Bulgarien“ führe ich eine Studie bei den führenden österreichischen Unternehmen durch und bitte Sie um Ihre Unterstützung. Mit der Umfrage sollen zum einen der Status Quo hinsichtlich dieser Thematik erforscht und zum anderen praxisrelevante Erkenntnisse erzielt werden.

## **Vorbereitung IAC – Beteiligung an der Studie**

### **Zahl der Beschäftigten im Unternehmen**

- ☐ bis 500
- ☐ 501 - 2.000
- ☐ 2.001 - 5.000
- ☐ 5.001 - 10.000
- ☐ 10.001 - 20.000
- ☐ über 20.000

### **Wann wurde die AC-Technik in ihrem Unternehmen erstmalig eingesetzt?**

- |                                                                            |                                               |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1995                                              | <input type="checkbox"/> 2002                 |
| <input type="checkbox"/> 1996                                              | <input type="checkbox"/> 2003                 |
| <input type="checkbox"/> 1997                                              | <input type="checkbox"/> 2004                 |
| <input type="checkbox"/> 1998                                              | <input type="checkbox"/> 2005                 |
| <input type="checkbox"/> 1999                                              | <input type="checkbox"/> 2006                 |
| <input type="checkbox"/> 2000                                              | <input type="checkbox"/> 2007                 |
| <input type="checkbox"/> 2001                                              | <input type="checkbox"/> 2008                 |
| <input type="checkbox"/> Derzeit kein AC-Verfahren und auch keines geplant | <input type="checkbox"/> 2009 oder in Planung |

### Auslöser für IAC Verfahren

- ☐ Erfahrungen anderer Unternehmen, Publikationen
- ☐ Externer Berater
- ☐ Erstmaliger Projektauftrag
- ☐ Sonstige

### Ziel des IAC-Verfahrens

|                                                         |                |                                              |
|---------------------------------------------------------|----------------|----------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Personalauswahl                |                | <input type="checkbox"/> Interne Bewerber    |
| oder                                                    |                |                                              |
| <input type="checkbox"/> Potentialanalyse               | vorwiegend für | <input type="checkbox"/> Externe Bewerber    |
| oder                                                    |                |                                              |
| <input type="checkbox"/> Ermittlung von Schulungsbedarf |                | <input type="checkbox"/> Interne und Externe |

### Wer fordert unternehmensintern ein IAC an

- ☐ Personalabteilung
- ☐ Linienvorgesetzter
- ☐ Externer Berater
- ☐ Sonstige

## Erhebung der Anforderungen

Das Ermitteln der Daten für die einzelnen Anforderungsarten

### Wie werden für die IAC die Anforderungen erhoben oder festgelegt?

Methoden:

- ☐ Befragung Vorgesetzter
- ☐ Anforderungen durch Expertenurteil

- ☐ Befragung durch den Linienvorgesetzten (oder Kostenstellenverantwortlichen)
- ☐ Aus Stellenbeschreibung abgeleitet
- ☐ Workshop o.ä.
- ☐ Sonstige Methoden

### **Erhebung biografischer Fragen**

Der folgende Fragebogen dient dazu, sich einen ersten Überblick über die interkulturellen Kontakte und Erfahrungen eines Teilnehmers zu verschaffen.

Gleiche oder ähnliche Fragen wurden bereits gestellt: Der Assessor befragt den Assessee

- ☐ Wie viele Freunde aus anderen Kulturen haben Sie?
- ☐ Welche Sprachen sprechen Sie gut?
- ☐ Wo und wie haben Sie diese Sprachen erlernt?
- ☐ Wie oft haben Sie schon beruflich mit Menschen aus anderen Ländern zu tun gehabt?
- ☐ Haben Sie schon einmal in einer Arbeitsgruppe gearbeitet, in der die Mitglieder unterschiedlicher Nationalität waren?
- ☐ Wie oft lesen Sie fremdsprachige Bücher?
- ☐ Wie oft waren Sie schon im Ausland?
- ☐ In welchen Ländern waren Sie?
- ☐ Wie oft sind Sie beruflich im Ausland gewesen?
- ☐ Wie lange dauerte Ihr bisher längster Auslandsaufenthalt?
- ☐ Wie viele verschiedene Länder haben Sie schon besucht?

## Wahl der Kriterien und deren Priorisierung in einem IAC

|                                                                                                                                                                                                                                                                       | Sehr wichtig             | Wichtig                  | Weniger wichtig          | Nicht bewertet           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>Ambiguitätstoleranz</b><br>(ethisch uneindeutige Situationen bewältigen können, Unsicherheitsreduktion z.B. im Rahmen von Postkorb-Übungen)<br>Teilnehmer geht auf Unterschiede ein, äußert Zufriedenheit über die gemeinsame Arbeit, reagiert ruhig und gelassen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>Belastbarkeit</b><br>(Emotionale Ausgeglichenheit)<br>Teilnehmer ist in der Lage auch in Krisensituationen die Nerven zu behalten.                                                                                                                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>Empathie/ Einfühlungsvermögen</b><br>(Missverständnis /Synergiepotentiale benennen können)<br>Teilnehmer kann sich in die Perspektive des anderen hineinversetzen und tut dies, um den anderen zu verstehen, zeigt Verständnis für andere.                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>Fremdsprachenkenntnisse</b><br>Teilnehmer kann fremdsprachige Verhandlungen, fremdsprachige Telefonkorrespondenz und Postkorb-Übungen in der Fremdsprache führen.                                                                                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |



|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                          |                          |                          |                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>Initiativfähigkeit</b><br>(Situation > Rollenspiel)<br>Teilnehmer ergreift Initiative, zeigt Engagement und Interesse, übernimmt Verantwortung und nutzt Chancen zur Zielerreichung.                                                                                                                                                                                                                                                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>Kommunikative Kompetenz</b><br>(Handlungs- / Kommunikationsinitiative ergreifen können, entschlossenes und überzeugtes Auftreten des Kandidaten)<br>Teilnehmer verhandelt Regeln der Interkultur, benennt Missverständnisse und Unklarheiten und klärt diese auf, kann Missverständnisse auf Kulturbedingtheit zurückführen. Er/Sie passt seine/Ihre Kommunikationsmuster an die Situation an (erklärt mehrfach und unterschiedlich, stellt Fragen). | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>Konfliktfähigkeit</b><br>(Problemlösefähigkeit, Kompromissbereitschaft, Lösungsorientiertheit, sachliche Argumentation)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>Kreativität</b><br>(Teilnehmer präsentiert neue Ideen, nutzt die ihm zur Verfügung gestellten Materialien)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>Kulturelle Aufgeschlossenheit / Polyzentrismus/Vorurteilskraft</b><br>(Eigenschaftslistenverfahren im                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                          |                          |                          |                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <p>Kulturvergleich &gt;Pünktlichkeit, Offenheit, Arbeitshaltung, Fachkompetenz)</p> <p>Teilnehmer nimmt kulturelle Unterschiede wahr, zeigt Interesse für fremde Kulturen und ist anderen Kulturen gegenüber wertfrei eingestellt, ist offen für Freundschaften mit Personen, die einer anderen Nation angehören und zeigt Verständnis für kulturelle Gebräuche. Achtet und respektiert Werte und Normen des anderen (z.B. lobt die gute Zusammenarbeit, bittet die Mitglieder der eigenen Kultur um Geduld).</p> <p>Äußert sich positiv über andere Kultur (z.B. lobt handwerkliches Geschick der anderen Kultur).</p> |                          |                          |                          |                          |
| <p><b>Mobilität</b></p> <p>(Auslandsaufenthalte, Geschäftsreisen)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <p><b>Selbstreflexion</b></p> <p>(eigene Stärken und Schwächen kennen)</p> <p>Der Teilnehmer ist sich über sein eigenes Verhalten bewusst.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**Was soll mit der Definition der Anforderungsmerkmale bewirkt werden?**

- ☐ Genauere Erhebung des Verhaltens/Persönlichkeitsstruktur der Teilnehmer
- ☐ Diskussionsgrundlage für Beobachter
- ☐ Werden in Beziehung zu anderen Beurteilungskriterien gesetzt
- ☐ Sonstiges

# Vorauswahl und Übungstypen

## Wie erfolgt die Vorauswahl der Kandidaten?

- ☐ durch den Personalchef
- ☐ durch Vorgesetztenvorschlag
- ☐ über Personalbeurteilungen
- ☐ durch die Auswertung der Bewerbungsunterlagen
- ☐ durch Interview
- ☐ durch Fragebogen
- ☐ durch psychologische Verfahren
- ☐ sonstige

## Wie spezifisch sind die Übungen für die spätere Funktion?

- ☐ hoch
- ☐ mittel
- ☐ gering
- ☐ gar nicht

## Welche Übungen kommen vorwiegend zum Einsatz?

- ☐ Gruppendiskussion
- ☐ Präsentation
- ☐ Zweiergespräch
- ☐ Fallstudie
- ☐ Postkorb
- ☐ Sonstige Methoden

## Wie viele Übungen werden in einem AC eingesetzt?

- ☐ ≤ 3
- ☐ 4-5

☐ 6-7

☐ 8-9

☐ >9

### **Sind die Übungen Unternehmensspezifisch?**

☐ ja

☐ nein

### **Welche Verfahren werden im IAC noch eingesetzt?**

☐ Selbstvorstellung

☐ Intelligenztest

☐ Konstruktionsübungen

☐ Kooperationsübungen

☐ Verhandlungen

☐ Leistungstests

☐ Persönlichkeitsfragebögen

☐ Computergestützte Verfahren

☐ Biographische Inventare

☐ Sonstige Methoden

## **Die Beobachter im IAC**

### **Wer sind die Beobachter im IAC?**

☐ Führungskräfte aus der Linie

☐ Mitarbeiter aus der Personalabteilung

☐ Unternehmensfremde Externe

☐ Führungskräfte Stab

☐ Betriebspsychologen

☐ Externe Psychologen

☐ Sonstige

**Wie viele Beobachter werden im IAC eingesetzt?**

- ☐ 1
- ☐ 2-3
- ☐ 4-5
- ☐ 6-7
- ☐ >8

**Werden die Beobachter vor dem IAC geschult?**

- ☐ ja
- ☐ nein

**Das Training von AC-Beobachtern erfolgt durch:**

- ☐ Mitarbeiter aus der Personalabteilung
- ☐ Externe Berater
- ☐ Sonstige

**Welche Hilfsmittel bekommen die Beobachter zur Hand?**

- ☐ Verhaltenschecklisten
- ☐ Übungsorientierte Beobachtung
- ☐ Verhaltensskalen
- ☐ Sonstige

**Wie erfolgt die Erarbeitung eines Gesamturteils pro Teilnehmer?**

- ☐ anhand der statistischen Auswertungen
- ☐ durch integratives Konsensurteil

- ☐ durch Mehrheitsabstimmung
- ☐ Sonstiges

## **Ablauf des IAC**

**Von wem wird in der Praxis das IAC formiert?**

- ☐ interner Experte
- ☐ externer Experte
- ☐ Teamarbeit zwischen internen und externen Experten
- ☐ Sonstiger

**Wie lange dauert das IAC durchschnittlich?**

- ☐ bis 0,5 Tage
- ☐ 0,5 bis 1 Tag
- ☐ 2 Tage
- ☐ 3-4 Tage
- ☐ > Tage

**Wie groß ist die Teilnehmeranzahl pro IAC?**

- ☐ 1
- ☐ 2-4
- ☐ 5-7
- ☐ 8-10
- ☐ > 10

**Gibt es im IAC eine Person die den Ablauf steuert und moderiert?**

- ☐ Ja
- ☐ Nein

## **Vorinformation und Rückmeldung der Ergebnisse an die Teilnehmer**

Jeder Teilnehmer hat das Recht auf individuelles Feedback, um so das Ergebnis nachvollziehen und daraus lernen zu können.

### **Welche Informationen erhält der Teilnehmer vor dem IAC?**

- ☐ über IAC Ablauf
- ☐ über Art der Übungen
- ☐ über Person der Beobachter
- ☐ über relevante Verhaltensweisen
- ☐ über Speicherung der IAC-Daten
- ☐ über Verwendung der IAC-Daten
- ☐ über Zielsetzung des IAC
- ☐ Info mit Tipps zur Vorbereitung auf IAC

### **Welche Informationen erhält der Teilnehmer vor jeder Übung?**

- ☐ Beobachtete Anforderungsmerkmale
- ☐ Beobachtete Verhaltensweisen
- ☐ Ziele in der Übung

### **Bekommt der Teilnehmer Feedback?**

- ☐ Ja
- ☐ Nein

### **Wann bekommt er Feedback?**

- ☐ Direkt im Anschluss
- ☐ bis zu einer Woche danach

☐ mehr als eine Woche danach

**Wer gibt dem Teilnehmer Feedback?**

- ☐ Beobachter
- ☐ Direkter Vorgesetzter
- ☐ Mitarbeiter aus der Personalabteilung
- ☐ Externer Experte
- ☐ Sonstiger

**Wie lange dauert ein durchschnittliches Rückmeldungsgespräch?**

In Minuten:

- ☐ ≤15
- ☐ 15-30
- ☐ 30-45
- ☐ 45-60
- ☐ 60-90
- ☐ >90

**Wer erfährt von den AC-Ergebnissen?**

- ☐ Teilnehmer
- ☐ direkter Vorgesetzter
- ☐ Die Ergebnisse werden in der Personalakte aufbewahrt
- ☐ Ressortchef (höherer Vorgesetzter)
- ☐ Sonstige

**In welcher Form erhält der Teilnehmer die Rückmeldung?**

- ☐ mündlich
- ☐ schriftlich
- ☐ gar nicht



## Erfolgsmessung und Qualitätskontrolle

**Wie sehen die Evaluationsergebnisse hinsichtlich Objektivität, Reliabilität und Validität aus?**

Inhaltliche Validität ist

- ☐ unbekannt
- ☐ nicht zufriedenstellend
- ☐ teils/teils
- ☐ zufriedenstellend

Reliabilität ist

- ☐ unbekannt
- ☐ nicht zufriedenstellend
- ☐ teils/teils
- ☐ zufriedenstellend

Objektivität ist

- ☐ unbekannt
- ☐ nicht zufriedenstellend
- ☐ teils/teils
- ☐ zufriedenstellend

**Wie war die Akzeptanz bei den Beteiligten zu Beginn des IAC-Einsatzes?**

|                    | Hoch                     | Mittel                   | Niedrig                  | Nicht bewertet           |
|--------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Vorstand           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Personalvertretung | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| IAC-Experte        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

|                   |                          |                          |                          |                          |
|-------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Betriebsrat       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Linienvorgesetzte | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Teilnehmer        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**Wie ist die Akzeptanz heute?**

- ☐ wächst mit der Einsatzerfahrung
- ☐ gleichbleibend
- ☐ teils/teils

**Wie oft führen Sie IAC durch?**

- ☐ einmal jährlich
- ☐ zweimal jährlich
- ☐ dreimal jährlich
- ☐ oder öfter

**Wie zufrieden ist ihr Unternehmen mit dem geschilderten IAC?**

- ☐ sehr zufrieden
- ☐ zufrieden
- ☐ teils/teils
- ☐ unzufrieden
- ☐ sehr unzufrieden

**Erfüllt das AC die ursprünglichen Erwartungen?**

- ☐ voll und ganz
- ☐ teilweise
- ☐ gering

**Анкета на тема:**

**Межкултурна компетентност при процедури за подбор на персонал**

Уважаеми дами и господа!

В рамките на моята дипломна работа на тема «Межкултурна компетентност при процедури за подбор на персонал на базата на метода за подбор на ръководен персонал чрез центрове за атестация (Assessment Center) – индивидуално изследване за Австрия и България» провеждам проучване при водещи австрийски фирми и в тази връзка Ви моля за Вашето съдействие. Целта на анкетата от една страна е изследването на статуквото в областта на тази тематика, а от друга постигането на изводи със съществено значение за практиката.

**Подготовка на процедура с международен център за атестация (МЦА) – Участие в проучването**

**Брой на работниците и служителите във фирмата**

- ☐ до 500
- ☐ 501 - 2.000
- ☐ 2.001 - 5.000
- ☐ 5.001 - 10.000
- ☐ 10.001 - 20.000
- ☐ над 20.000

**Кога за първи път беше приложена техниката на Assessment Center във Вашата фирма?**

- |                               |                               |
|-------------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1995 | <input type="checkbox"/> 2002 |
| <input type="checkbox"/> 1996 | <input type="checkbox"/> 2003 |
| <input type="checkbox"/> 1997 | <input type="checkbox"/> 2004 |

- |                               |                                                           |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1998 | <input type="checkbox"/> 2005                             |
| <input type="checkbox"/> 1999 | <input type="checkbox"/> 2006                             |
| <input type="checkbox"/> 2000 | <input type="checkbox"/> 2007                             |
| <input type="checkbox"/> 2001 | <input type="checkbox"/> 2008                             |
|                               | <input type="checkbox"/> 2009 или е в процес на планиране |

☐ В момента няма и не се планира процедура с Assessment

**От къде дойде идеята за прилагане на процедура с Assessment Center?**

- ☐ опита на други фирми, публикации
- ☐ външен консултант
- ☐ първа проектна поръчка
- ☐ други

**Цел на процедурата с международен център за атестация (МЦА)**

|                                                              |             |                                             |
|--------------------------------------------------------------|-------------|---------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Подбор на персонал                  |             | <input type="checkbox"/> вътрешни кандидати |
| или                                                          |             |                                             |
| <input type="checkbox"/> анализ на потенциала                | предимно за | <input type="checkbox"/> външни кандидати   |
| или                                                          |             |                                             |
| <input type="checkbox"/> установяване на нуждата от обучение |             | <input type="checkbox"/> вътрешни и външни  |

**Кой във фирмата поставя искане за процедура с МЦА?**

- ☐ отдел «Човешки ресурси»
- ☐ началник на линейна оргструктура
- ☐ външен консултант
- ☐ други

## Проучване на критериите

Установяване на данните за отделните видове критерии

### Как се установяват или определят критериите за процедура с МЦА?

Методи:

- ☐ Анкетиране на ръководители
- ☐ Критерии чрез експертна оценка
- ☐ Анкетиране от ръководители на линейна оргструктура (или отговорници за звената по разходите)
- ☐ произтичащи от служебна характеристика
- ☐ уъркшопове и др. подобни
- ☐ други методи

### Биографични въпроси

Даденият по-долу анкетен лист има за цел да даде една първоначална представа за межкултурните контакти и опит на участника.

Идентични или подобни въпроси са зададени вече: Експертът задава въпроси на кандидата

- ☐ Колко приятели от други култури имате?
- ☐ Кои езици говорите добре?
- ☐ Къде и как научихте тези езици?
- ☐ Колко пъти досега сте имали професионални контакти с хора от други страни?
- ☐ Работили ли сте някога вече в работна група, членовете на която са били от различни националности?
- ☐ Колко често четете книги на чужд език?
- ☐ Колко пъти сте били досега в чужбина?
- ☐ В кои страни сте били?
- ☐ Колко пъти сте били служебно в чужбина?

- ☐ Колко продължи най-дългият Ви досега престой в чужбина?
- ☐ Колко различни страни се посещавали досега?

**Избор на критериите и определяне на техния приоритет в процедура с МЦА?**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | много важен              | важен                    | малко важен              | без оценка               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>Толерантност към други мнения и възгледи</b><br>(умение да се справя с не ясно определени в етическо отношение ситуации, намаляване на несигурността, например в рамките на тестове «Обработка на виртуална поща»)<br>Участникът приема различията, изказва задоволство от съвместната работа, реагира спокойно и овладяно. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>Допустимо натоварване</b><br>(емоционална уравновесеност)<br>Участникът може да владее нервите си и в кризисни ситуации.                                                                                                                                                                                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>Съчувствие/ разбиране</b><br>(способност да назове недоразумения/ потенциали за синергии)<br>Участникът може да се постави на мястото на другия и го прави, за да го разбере, показва разбиране към други.                                                                                                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>Владееене на чужди езици</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Участникът може да води преговори и телефонни разговори на чужд език и да участва в тестове «Обработка на виртуална поща») на чуждия език.                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                          |                          |                          |                          |
| <b>Инициативност</b> (ситуация >игра с роли)<br>Участникът поема инициатива, ангажира се и проявява интерес, поема отговорност и използва шансове за достигане на целта.                                                                                                                                                                                                                                                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>Комуникативна компетентност</b> (способност да поема инициатива за действие и комуникация, решително и уверено държане на кандидата)<br>Участникът договаря междукulturни правила, посочва недоразумения и неясноти и ги изяснява, може да отчете културната обусловеност на недоразуменията. Той/тя привежда своите модели на комуникация в съответствие със ситуацията (дава многократни и различни обяснения, задава въпроси). | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>Конфликтност</b> (способност за решаване на проблеми, готовност за компромиси, стремеж към намиране на решение, обективна аргументация)                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                          |                          |                          |                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>Креативност</b><br>(Участникът представя нови идеи, ползва предоставените му материали)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>Отвореност към други култури/ полицентризъм/ непредубеденост</b> (Метод на описване на качества при съпоставка с други култури> точност, откровеност, отношение към труда, професионална компетентност)<br>Участникът забелязва културни различия, показва интерес към чужди култури и има безпристрастно отношение към други култури, отворен е за приятелство с лица от други нации и показва разбиране към културни нрави и обичаи, уважава и зачита ценностите и нормите на другия (хваля например доброто сътрудничество, моли членовете на собствената си култура за търпение).<br>Изразява положително мнение за друга култура (хваля например майсторството и сръчността на другата култура). | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>Мобилност</b><br>(престои в чужбина, служебни командировка)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>Отражение на собствената личност</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |



|                                                                                                  |  |  |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| (познаване на собствените силни и слаби страни)<br>Участникът осъзнава собственото си поведение. |  |  |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|

### Какво се цели с определянето на характеристиката на критериите?

- ☐ по-точно отчитане на поведението/структурата на личността на участника
- ☐ база за дискусии за наблюдатели
- ☐ прави се връзка с други критерии за оценка
- ☐ други

## Предварителен подбор и видове упражнения

### Как се извършва предварителния подбор на кандидатите?

- ☐ от завеждащия отдел «Човешки ресурси»
- ☐ по предложение на началника
- ☐ чрез атестации на персонала
- ☐ чрез оценка на документите на кандидатите
- ☐ с интервю
- ☐ с анкетен лист
- ☐ чрез психологичен метод
- ☐ други

### Доколко упражненията са пригодени за функцията, която ще се изпълнява по-късно?

- ☐ много
- ☐ средно
- ☐ малко
- ☐ изобщо не

**Какви упражнения се прилагат предимно?**

- ☐ групов дискусия
- ☐ презентация
- ☐ диалог
- ☐ индивидуално изследване
- ☐ тест «Обработка на виртуална поща»
- ☐ други методи

**Колко упражнения се провеждат в един Assessment Center?**

- ☐ ≤ 3
- ☐ 4-5
- ☐ 6-7
- ☐ 8-9
- ☐ >9

**Специфични ли са упражненията за фирмата?**

- ☐ да
- ☐ не

**Какви други процедури се прилагат в МЦА?**

- ☐ Лично представяне
- ☐ тест за интелигентност
- ☐ конструктивни упражнения
- ☐ упражнения за сътрудничество
- ☐ преговори
- ☐ тест за ефективна работа
- ☐ индивидуален анкетен лист
- ☐ компютърни методи
- ☐ биографична информация
- ☐ други методи

## Наблюдателите в процедура с МЦА

**Кои са наблюдателите в процедура с МЦА?**

- ☐ ръководители от линейна оргструктура
- ☐ служители от отдел «Човешки ресурси»
- ☐ външни лица без връзка с фирмата
- ☐ ръководители от екипа
- ☐ психолози от предприятието
- ☐ външни психолози
- ☐ други

**Колко наблюдатели работят в процедура с МЦА?**

- ☐ 1
- ☐ 2-3
- ☐ 4-5
- ☐ 6-7
- ☐ >8

**Преминават ли наблюдателите обучение предипроцедура с МЦА?**

- ☐ да
- ☐ не

**Обучението на наблюдателите на Assessment Center се провежда от:**

- ☐ служители от отдел «Човешки ресурси»
- ☐ външни консултанти
- ☐ други

**Какви помощни средства се предоставят на наблюдателите?**

- ☐ чек-листи за поведение
- ☐ наблюдение, свързано с упражнението
- ☐ скали за поведение
- ☐ други

**Как се изработва обща оценка за всеки участник?**

- ☐ въз основа на статистически анализи
- ☐ чрез интегративна оценка на база консенсус
- ☐ чрез гласуване с мнозинство
- ☐ други

## **Протичане процедура с МЦА**

**От кой се формира на практика МЦА?**

- ☐ вътрешен експерт
- ☐ външен експерт
- ☐ работа в екип между вътрешни и външни експерти
- ☐ други

**Каква е средната продължителност на процедура в МЦА?**

- ☐ до 0,5 дни
- ☐ 0,5 до 1 ден
- ☐ 2 дни
- ☐ 3-4 дни
- ☐ > дни

**Колко са участниците в една процедура с МЦА?**

- ☐ 1
- ☐ 2-4
- ☐ 5-7
- ☐ 8-10
- ☐ > 10

**Има ли човек в МЦА, който направлява и води хода на атестацията?**

- ☐ да
- ☐ не

### **Предварителни данни и обратна информация за резултатите за участниците**

Всеки участник има право на лична обратна информация, за да разбере резултата и да се поучи от него.

**Каква информация получава участникът преди процедурата с МЦА?**

- ☐ за начина на протичане на процедурата
- ☐ за вида на упражненията
- ☐ за наблюдателите
- ☐ за съществени начини на поведение
- ☐ за запис на данните от процедурата
- ☐ за използване на данните от процедурата
- ☐ за целта на процедурата
- ☐ информация със съвети за подготовката за процедурата

**Каква информация получава участникът преди всяко упражнение?**

- ☐ наблюдавани характерни критерии
- ☐ наблюдавани начини на поведение
- ☐ цели на упражнението

**Получава ли участникът обратна информация?**

☐ да

☐ не

**Кога получава участникът обратна информация?**

☐ веднага след приключването

☐ до една седмица след това

☐ след повече от една седмица

**Кой дава обратна информация на участника?**

☐ наблюдатели

☐ прекият началник

☐ служители от отдел «Човешки ресурси»

☐ външен експерт

☐ други

**Колко продължава средно разговор за обратна информация?**

В минути:

☐ ≤15

☐ 15-30

☐ 30-45

☐ 45-60

☐ 60-90

☐ >90

**Кой научава за резултатите от Assessment Center?**

☐ участникът

- ☐ прекият началник
- ☐ резултатите се съхраняват в досието с лични данни
- ☐ завеждащият отдела (по-висш ръководител)
- ☐ други

**В каква форма поучава участникът обратната информация?**

- ☐ устно
- ☐ писмено
- ☐ изобщо не

**Евалуиране на резултатите и качествен контрол**

**Какви са резултатите от евалуирането по отношение на обективност, достоверност и обоснованост на научния опит?**

Обоснованост по отношение на съдържание:

- ☐ неизвестна
- ☐ незадоволителна
- ☐ отчасти/отчасти
- ☐ задоволителна

Достоверност:

- ☐ неизвестна
- ☐ незадоволителна
- ☐ отчасти/отчасти
- ☐ задоволителна

Обективност:

- ☐ неизвестна
- ☐ незадоволителна
- ☐ отчасти/отчасти

☐ задоволителна

**Каква беше степента на акцептиране от участниците в началото на прилагането на процедурата с МЦА?**

|                                                              | висока                   | средна                   | ниска                    | Няма оценка              |
|--------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Фирмено ръководство                                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Представителство то на работниците и служителите във фирмата | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Експерти от МЦА                                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Съвет на работниците и служителите във фирмата               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Началници на линейна оргструктура                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Участници                                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**Каква е степента на акцептиране днес?**

- ☐ нараства с опита от прилагането  
☐ без изменения  
☐ отчасти/отчасти

**Колко пъти провеждате процедура с МЦА?**

- ☐ веднъж годишно



- ☐ два пъти годишно
- ☐ три пъти годишно
- ☐ или по-често

**Колко е доволна Вашата фирма от описаната процедура с МЦА?**

- ☐ много доволна
- ☐ доволна
- ☐ отчасти/отчасти
- ☐ недоволна
- ☐ много недоволна

**Отговаря ли процедурата с МЦА на първоначалните очаквания?**

- ☐ напълно и изцяло
- ☐ отчасти
- ☐ малко



## Europass Lebenslauf

### Angaben zur Person

|                     |                                            |        |               |
|---------------------|--------------------------------------------|--------|---------------|
| Nachname / Vorname  | <b>Bakratcheva Valentina</b>               |        |               |
| Adresse             | Fasangasse 1-5/11, 2201 Gerasdorf bei Wien |        |               |
| Telefon             | 0699 16992805                              | Mobil: | 0699 17992805 |
| E-Mail              | valentina.bakratcheva@gmx.net              |        |               |
| Staatsangehörigkeit | Österreich                                 |        |               |
| Geburtsdatum        | 24.11.1974                                 |        |               |
| Geschlecht          | weiblich                                   |        |               |

### Berufserfahrung

|                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Daten                                      | Seit 06.2006 und laufend                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Beruf oder Funktion                        | Nebenberufliche Tätigkeiten (Pilates Instructor und Aerobic Trainer)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Wichtigste Tätigkeiten und Zuständigkeiten | Pilates, Yogalates, Back Health, Stretching, Bodywork, BBP, Body Sculpt                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Name und Adresse des Arbeitgebers          | John Harris Fitness "Am Schillerplatz", Nibelungengasse 5, 1010 Wien<br>John Harris Fitness im UNIQA VitalCenter, Untere Donaustraße 21, 1020 Wien<br>John Harris Fitness "Am Margaretenplatz", Strobachgasse 7-9, 1050 Wien<br>Eurofitnessacademy Roman Daucher, Doktor Karl-Rennergasse 4/14, A-2542 Kottlingbrunn<br>Holmes Place Health Club Wien – Hütteldorf, Hütteldorfer Straße 130a, 1140 Wien   |
| Tätigkeitsbereich oder Branche             | Gesundheits- und Fitnessbranche                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Daten                                      | Seit 06.2001 (seit 10.12.2006 in Karenz)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Beruf oder Funktion                        | Workforce Manager                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Wichtigste Tätigkeiten und Zuständigkeiten | Umstieg von TSC auf InVision SPS<br>Analyse der ACD-Reports<br>Forecasting, Planung zukünftiger Anrufvolumina mittels Hills-B Optimizer<br>Kapazitätsberechnung<br>Personaleinsatzplanung<br>Sondereinsatzplanung<br>Urlaubsplanung<br>Trainingsplanung<br>Bereichsübergreifende Zusammenarbeit mit anderen Organisationseinheiten<br>Skillmapping<br>PZE Verantwortliche<br>Teilweise DPW-Administration |
| Name und Adresse des Arbeitgebers          | Orange GmbH (vormals ONE GmbH), Brünnerstr. 52, 1210 Wien                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Tätigkeitsbereich oder Branche             | Telekommunikation                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

|                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Daten                                      | 02.2001 - 05.2001                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Beruf oder Funktion                        | Workforce Administrator                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Wichtigste Tätigkeiten und Zuständigkeiten | Effektive Einsatzplanung im CCC<br>TCS Datenpflege (Personaleinsatzplanungssoftware)<br>Verwaltung von Urlaubsanträgen<br>Krankenstandsverwaltung<br>Unterstützung beim Reporting<br>Schnittstellenfunktion                                                                                                                                         |
| Name und Adresse des Arbeitgebers          | Orange GmbH (vormals ONE GmbH), Brünnerstr. 52, 1210 Wien                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Tätigkeitsbereich oder Branche             | Telekommunikation                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Daten                                      | 02.1999 - 01.2001                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Beruf oder Funktion                        | Teamleader Admin Back Office                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Wichtigste Tätigkeiten und Zuständigkeiten | Fachliche Unterstützung des Supervisors<br>Koordination der Arbeitsabläufe<br>Mithilfe von Excel-Dateien Seriendruck-Dokumente erstellen<br>Schnittstelle zu anderen Abteilungen - Marketing, Buchhaltung<br>Auswertung und Aufbereitung von Statistiken und Berichten<br>Durchführung administrativer Tätigkeiten wie Postbearbeitung, Ablage etc. |
| Name und Adresse des Arbeitgebers          | Orange GmbH (vormals ONE GmbH), Brünnerstr. 52, 1210 Wien                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Tätigkeitsbereich oder Branche             | Telekommunikation                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Daten                                      | 06.1998 - 01.1999                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Beruf oder Funktion                        | Help Desk Operator im Bereich Customer Care / Call Center                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Wichtigste Tätigkeiten und Zuständigkeiten | Individuelle Kundenberatung und -betreuung                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Name und Adresse des Arbeitgebers          | Orange GmbH (vormals ONE GmbH), Brünnerstr. 52, 1210 Wien                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Tätigkeitsbereich oder Branche             | Telekommunikation                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Daten                                      | 06.1994 - 04.1997                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Beruf oder Funktion                        | Dolmetsch- und Übersetzungstätigkeiten Russisch-Bulgarisch-Deutsch                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Wichtigste Tätigkeiten und Zuständigkeiten | Übersetzung medizinischer Befunde                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Name und Adresse des Arbeitgebers          | Bulgarische Botschaft in Wien                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Tätigkeitsbereich oder Branche             | Dolmetsch                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Daten                                      | 12.1992 - 05.1994                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Beruf oder Funktion                        | Sekretärin                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Wichtigste Tätigkeiten und Zuständigkeiten | Terminplanung<br>Korrespondenz mit ausländischen Geschäftspartnern (Ukraine-Griechenland, Bulgarien)<br>Sondierung von Kundenwünschen<br>Angebotserstellung<br>Akkreditivabwicklung                                                                                                                                                                 |
| Name und Adresse des Arbeitgebers          | Z. Jordanov GmbH, 3400 Klosterneuburg, Schubertgasse 39                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Tätigkeitsbereich oder Branche             | Export/Import                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

## Schul- und Berufsbildung

|                                                          |                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Daten                                                    | Seit 1997 berufsbegleitend                                                                                         |
| Hauptfächer/berufliche Fähigkeiten                       | Dolmetsch und Handelswissenschaften                                                                                |
| Name und Art der Bildungs- oder Ausbildungseinrichtung   | Institut für Übersetzer und Dolmetscher                                                                            |
| Stufe der nationalen oder internationalen Klassifikation | ISCED 5A                                                                                                           |
| Daten                                                    | 10.2007-02.2008 (während Karenzzeit)                                                                               |
| Bezeichnung der erworbenen Qualifikation                 | Ausbildung zum Professionellen Aerobic Trainer bei Daniel Bata                                                     |
| Hauptfächer/berufliche Fähigkeiten                       | Aerobic                                                                                                            |
| Name und Art der Bildungs- oder Ausbildungseinrichtung   | Ausbildung durch Daniel Bata (zertifizierter Aerobic Trainer)                                                      |
| Daten                                                    | 03.2006-05.2006                                                                                                    |
| Bezeichnung der erworbenen Qualifikation                 | Pilates Matwork Instruktor                                                                                         |
| Hauptfächer/berufliche Fähigkeiten                       | Pilates                                                                                                            |
| Name und Art der Bildungs- oder Ausbildungseinrichtung   | National Fitness Academy-Ausbildung durch Sandra Genzel (zertifizierte Pilates Matwork Instruktorin)               |
| Daten                                                    | 09.2005-05.2006                                                                                                    |
| Bezeichnung der erworbenen Qualifikation                 | Arbeitsrecht im Personalwesen                                                                                      |
| Hauptfächer/berufliche Fähigkeiten                       | Arbeitsrecht im Personalwesen                                                                                      |
| Name und Art der Bildungs- oder Ausbildungseinrichtung   | WIFI Wien                                                                                                          |
| Daten                                                    | 09.1998-06.2001                                                                                                    |
| Bezeichnung der erworbenen Qualifikation                 | Operator-Programmist für Personalcomputer                                                                          |
| Hauptfächer/berufliche Fähigkeiten                       | Operationssysteme, Datenbanken, Elektronische Tabellen, Graphische Darstellungen, Textverarbeitung, Programmierung |
| Name und Art der Bildungs- oder Ausbildungseinrichtung   | Matura an der Oberschule bei der Botschaft der Russischen Föderation in Österreich                                 |
| Stufe der nationalen oder internationalen Klassifikation | ISCED 4A                                                                                                           |

**Persönliche Fähigkeiten und Kompetenzen**

Muttersprache(n)

Bulgarisch

Sonstige Sprache(n)

Selbstbeurteilung

Europäische Kompetenzstufe (\*)

Deutsch

Russisch

Englisch

| Verstehen |                               |       |                               | Sprechen                 |                             |                            |                               | Schreiben |                             |
|-----------|-------------------------------|-------|-------------------------------|--------------------------|-----------------------------|----------------------------|-------------------------------|-----------|-----------------------------|
| Hören     |                               | Lesen |                               | An Gesprächen teilnehmen |                             | Zusammenhängendes Sprechen |                               |           |                             |
| C2        | Kompetente Sprachverwendung   | C2    | Kompetente Sprachverwendung   | C2                       | Kompetente Sprachverwendung | C2                         | Kompetente Sprachverwendung   | C2        | Kompetente Sprachverwendung |
| C1        | Kompetente Sprachverwendung   | C1    | Kompetente Sprachverwendung   | C1                       | Kompetente Sprachverwendung | C1                         | Kompetente Sprachverwendung   | C1        | Kompetente Sprachverwendung |
| B1        | Selbständige Sprachverwendung | B1    | Selbständige Sprachverwendung | A2                       | Elementare Sprachverwendung | B1                         | Selbständige Sprachverwendung | A2        | Elementare Sprachverwendung |

(\*) Referenzniveau des gemeinsamen europäischen Referenzrahmens

Soziale Fähigkeiten und Kompetenzen

Gute Kommunikationsfähigkeit und –fertigkeiten, erworben durch meine Tätigkeit als Teamleader, Workforce Manager und als Pilates Instructor bzw. Aerobic Trainer

Entwicklungsprogramm für SupervisorInnen „Führen und Fördern“

Organisatorische Fähigkeiten und Kompetenzen

Führungskompetenz (war verantwortlich für ein Team von 9 Personen)  
Organisationsfähigkeit

Seminar „Projektmanagement Grundlagen“

Seminar „Projektmanagement Advanced“

IKT-Kenntnisse und Kompetenzen

souverän im Umgang mit Microsoft Office – Programmen (Word, Excel und PowerPoint), MS Project  
Staff Planning Systems TCS, InVision (Fachkenntnisse)  
Call Center Software – Lucent (Fachkenntnisse)

Sonstige Fähigkeiten und Kompetenzen

Mutter von 2 Kindern

Führerschein(e)

Klasse B