

# Die Qual der Wahl - Personalauswahl für den Einsatz in Japan

*Mit der Entsendung von Fach- und Führungskräften in das Ausland werden vielfältige Unternehmensziele verfolgt. Deren Umsetzung erfordert es von den Entsandten soziale Beziehungen zu den Mitgliedern der Gastkultur aufzunehmen, aufrechtzuerhalten und in einer beiderseits befriedigenden Form zu gestalten. Allzu häufig scheitert dies jedoch, da es den Entsandten nicht gelingt, sich den fremdartigen Arbeits- und Lebensverhältnissen des Gastlandes anzupassen. Die stärkste Unzufriedenheit äußern Mitarbeiter, die in Ländern weilen, deren Kulturen sie als sehr fremdartig beurteilen.*

Besonders in Japan bleiben aufgrund der schwierigen beruflichen und sozialen Eingliederung viele Entsandte hinter den Erwartungen des deutschen Stammhauses zurück. Angesichts der häufig genannten Anpassungsprobleme und der vergleichsweise hohen Abbrecherrate wundert es, warum die zu erwartenden Schwierigkeiten nicht schon bei der Auswahl von Fach- und Führungskräften für den Japan-einsatz systematisch berücksichtigt werden.

## **Defizite bei der Personalauswahl**

Laut den Personalverantwortlichen deutscher Unternehmen stehen als Entsendungsziele die Koordination der Auslandsaktivitäten mit denen des Gesamtunternehmens, die Verbesserung des Kommunikationsflusses zwischen Stammhaus und Auslandsgesellschaft sowie der Transfer von technischen oder wirtschaftlichen Know-how an vorrangiger Stelle, gefolgt von personalentwicklungsbezogenen Zielen. Diese Sachzielorientierung findet sich in der Personalauswahl wieder, indem in erster Linie fachlichen Überlegungen für die Entsendung ausschlaggebend sind. Falls überfachliche Merkmale bei der Auswahl Berücksichtigung finden, dann ent-

sprechen diese meist den bei der Besetzung von Inlandspositionen üblichen Auswahlkriterien.

Dieser gängigen Auswahlpraxis liegt die implizite Annahme zugrunde, dass ein Mitarbeiter, der seine Aufgaben im Stammhaus mit Erfolg bewältigt, sich auch im Ausland durchsetzen wird. Dass dies nicht haltbar ist, wird am Beispiel des westlichen Prototyps des Managers deutlich, dessen herausstechende Eigenschaften, wie etwa äußerst ehrgeizig, primär aufgabenorientiert oder das Vertreten einer time-is-money Philosophie, ihn vielerorts scheitern lassen. Zudem bleibt mit dieser Annahme die Familiensituation des zu entsendenden Mitarbeiters bei der Auswahlentscheidung unberücksichtigt. Empirische Untersuchungen haben jedoch klar herausgestellt, dass der Erfolg des Auslandseinsatzes entscheidend von der Bereitschaft und der Anpassungsfähigkeit des (Ehe-) Partners abhängt. Neben der fachlichen Qualifikation, welche ohne Zweifel die Grundvoraussetzung für jede erfolgreiche Entsendung darstellt, müsste deshalb bei der Personalauswahl auch die generelle Auslandseignung des Mitarbeiters inklusive seiner Familie berücksichtigt werden.

Die Defizite der internationalen Personalauswahl zeigen sich auch

bei den eingesetzten Methoden. Erhebungen zeigen, dass nur etwa ein Viertel der im Ausland tätigen deutschen Unternehmen über spezifische Auswahlinstrumente für Expatriates verfügen. Bei den eingesetzten Verfahren würden unstandardisierte Interviews und Vorgesetztenbeurteilungen (Referenzen) dominieren, wohingegen Verfahren mit höherer Prognosegüte, wie etwa biographische Fragebögen, strukturierte Interviews oder Assessment Center bei der Auswahl von Mitarbeitern für den Auslandseinsatz bislang kaum eine Rolle spielen würden.

## **Auswahlsituation und Verfahrensanforderungen**

Die Auswahlsituation im deutschen Stammhaus ist durch zahlreiche Einschränkungen gekennzeichnet. Vielfach sind es die spezifischen Stellenanforderungen, die selbst bei Großunternehmen, die Kreis der Kandidaten einschränken. Oftmals sind es auch projektspezifische technische Erfordernisse die kurzfristig einen längeren Auslandseinsatz erfordern. Wenn zudem aus dem Ausland eine rasche Personalentscheidung erwartet wird, dann hat in der Regel die schnelle Verfügbarkeit des Mitarbeiters Vorrang vor einer möglichst sorgfältigen Prüfung seiner Eignung. Grundsätz-

lich findet auch das Personalauswahlverfahren immer weniger Verwendung, je höher die Stelle hierarchisch angesiedelt ist. So ist vielfach die Besetzung einer Geschäftsleitungsposition im Ausland primär eine politische Entscheidung, die, ohne die Personalabteilung in die Auswahl einzubeziehen, dem Vorstand vorbehalten bleibt.

Aus diesen Situationsmerkmalen heraus lassen sich folgende Anforderungen für ein anforderungsgerechtes Auswahlverfahren von Mitarbeitern für den Auslandseinsatz ableiten: (1) Das Verfahren muss einer schnellen Abwicklung und den begrenzten Ressourcen Rechnung tragen. (2) Die Auswahl sollte ohne lange Einarbeitungszeit durchgeführt werden können. (3) Demotivierende Effekte aufgrund einer mangelnden Akzeptanz des Verfahrens sind zu vermeiden, da es sich bei den Kandidaten um wichtige Leistungsträger des Unternehmens handelt. (4) Zweck ist, in Übereinstimmung mit den Kriterien, die allgemein als Maßstab für einen erfolgreichen Auslandseinsatz herangezogen werden, Mitarbeiter zu identifizieren, a) die ihre berufliche Aufgabe im Gastland erfolgreich erfüllen werden, b) die bereit und fähig sind, soziale Beziehungen mit Vertretern der Gastlandkultur aufzubauen und c) deren Familien sich im Gastland wohlfühlen. Die drei genannten Kriterien sind nicht vonein-

ander unabhängig, so können sich familiäre Belastungen auf den Erfüllungsgrad der Arbeitsaufgabe auswirken und umgekehrt.

Die Validität des Auswahlverfahrens hängt zu großen Teilen von der Sorgfalt ab, mit der die Anforderungen des jeweiligen Gastlands und für die zu besetzende Stelle erfasst werden. Um zu erfahren, welche Faktoren für die Entscheidung nach Japan entscheidend sind, wurden in einer empirischen Erhebung deutsche Führungskräfte in Japan nach Schlüsselereignissen sowohl im Berufsleben als auch im Alltag und nach erfolgreichen bzw. nicht erfolgreichen Handlungsweisen im Umgang mit japanischen Mitarbeitern, Kollegen und Geschäftspartnern befragt. Das jeweils geschilderte Verhalten wurde dann auf seine positiven oder negativen Folgen hin analysiert. Es wurde deutlich, dass sich viele der geschilderten kritischen Ereignisse gleichen. Dadurch war es möglich, für eine Situation erfolgreiche und nicht erfolgreiche Bewältigungsstrategien gegenüberzustellen. Aus der Literatur und durch Expertengespräche wurden dann weitere mögliche Verhaltensweisen ergänzt, die in der betreffenden Situation ebenfalls eine problemadäquate bzw. problem inadäquate Bewältigungsstrategie darstellen können.

### Anforderungsprofil für den Einsatz in Japan

Im letzten Schritt der Anforderungsanalyse für den Auslandseinsatz in Japan wurden alle erfolgreichen Handlungen zu einem Profil des erfolgreichen Entsandten in Japan verdichtet. Daraus ergaben sich folgende Personenmerkmale, deren positive Ausprägung unabdingbar erscheint:

- (1) Die Fähigkeit, unsichere, mehrdeutige oder frustrierende Situationen zu ertragen und Verhaltensreaktionen auf derartige Situationen zurückzuhalten (Dimension: Ambiguitäts-/ Frustrationstoleranz).
- (2) Die Eigenschaft, Eigeninteressen zugunsten des Gruppeninteresses bei Problemlöse-, Informations- und Entscheidungsprozessen zurückstellen zu können (Gruppenorientierung).
- (3) Das Ausmaß, mit dem die Bedürfnisse, Wünsche, Gefühle und Meinungen von Interaktionspartnern erkannt und im Verhalten berücksichtigt werden, verbunden mit dem Bewusstsein der Relativität der eigenen Überzeugungen, Werthaltungen und Verhaltensgewohnheiten in Japan (Einfühlungsvermögen / Toleranz).
- (4) Die Fähigkeit, sein Handeln



*„Meier, Sie fahren doch noch immer diesen klapprigen Toyota? Dann können Sie ja mit Japanern umgehen! Ich denke, Sie sind der geeignete Mann für unsere Repräsentanz in Tokyo.“*

rasch auf sich verändernde Umweltbedingungen umstellen zu können (Verhaltensflexibilität).

- (5) Die Bereitschaft, sich in hohem Maße privat und geschäftlich mit der Aufgabe zu identifizieren, verbunden mit hohem beruflichen Einsatz und Belastbarkeit bei Arbeitsüberforderung (Beruflicher Einsatz/Belastbarkeit).
- (5) Das Maß, mit dem der Mitarbeiter die Bedürfnisse der Familie berücksichtigt und Familienmitglieder in kritischen Situationen effektiv Unterstützung leisten können (Familiäre Unterstützung).
- (6) Spezifisches Interesse an Japan, das sich u.a. in Kenntnissen der japanischen Kultur und Sprache, Urlaubsreisen nach Japan und sozialen Kontakten mit Japanern äußert (Japan-Know-How).

#### **Überführung der Personenmerkmale in die Auswahlsituation**

Ausgangspunkt ist die Vorstellung das Einstellungsinterview mit mehreren Modulen aufzubauen, um so die auswahlrelevanten Merkmale für den Japaneinsatz durch verschiedene Methodenkomponenten erfassen zu können. Um den üblichen Vorwurf der geringen prognostischen Validität von Auswahlinterviews zu begegnen, müssen dabei verschiedene Durchführungs- und Auswertungsprinzipien berücksichtigt werden, wie etwa die stellenanforderungsbezogene Gestaltung, die Durchführung in (teil-) standardisierter Form, die Verwendung geprüfter und verankerter Skalen sowie die Trennung von Informationssammlung und Entscheidung. Neben Gesprächsanteilen, die dem Aufbau einer offenen und angenehmen Atmosphäre, der Bildung des Gesamteindrucks und der Information des Kandidaten dienen, sind folgende drei Kernkomponenten für die spätere Auswahlentscheidung relevant: Selbstvorstellung, biographiebezogene Fragen und situative

Fragen. Die veranschlagte Zeitdauer für ein derartiges Auswahlinterview beträgt etwa eine Stunde.

Bei der Selbstvorstellung wird der Kandidat gebeten, über seine beruflichen Zielsetzungen, aber auch über seine allgemeinen Lebensziele und die Familie zu berichten. Es wird versucht, Antworten auf Fragen, wie „Was qualifiziert den Mitarbeiter nach seiner eigenen Einschätzung für den Einsatz in Japan?“ zu gewinnen. Im biographischen Fragenteil, soll ein Zusammenhang mit der Eignung des Mitarbeiters für einen Auslandseinsatz allgemein und für einen Einsatz in Japan im besonderen hergestellt werden. Dabei spielen Aspekte, wie bisherige Mobilität, Fremdsprachenkenntnisse, Wissen über Asien und bisherige Erfahrungen mit Japanern eine große Rolle. Das Kernstück des Auswahlinterviews bilden situative Fragen und Rollenspiele, die den geschilderten Schlüsselszenen der Anforderungsanalyse entstammen. In diesem Teil werden knapp kritische Ereignisse geschildert und mit hypothetischen Fragen nach dem Verhalten des Mitarbeiters abgeschlossen.

#### **Beurteilung und Auswahl**

Die Beurteilung des Kandidaten erfolgt zu den japanespezifischen Merkmalsdimensionen anhand von Ratingskalen und orientiert sich an positiven und negativen Verhaltensbeispielen in der betreffenden Situation. Da mit einem Schlüsselereignis gleichzeitig mehrere Verhaltensdispositionen erfasst werden, sollten an dem Auswahlgespräch neben dem Interviewer zwei weitere Führungskräfte aus dem Stammhaus (im Idealfall ehemalige Entsandte) und ein Manager aus dem Gastland als Beobachter teilnehmen. Der Einsatz dieser weiteren Stammhausmitarbeiter hat den Zweck, im Falle vergleichbarer Interviewergebnisse eine differenzierte Beurteilung zu erreichen. Die japanische Führungskraft soll mit der intuitiven Einschätzung des Kandidaten als Korrektiv des Auswahlprozesses herangezogen werden. Zudem

können durch den Einbezug einer lokalen Fachkraft (unternehmens-) kulturbedingte Hinderungsgründe, wie z.B. mangelnde Seniorität der Kandidaten, bereits im Vorfeld der Entsendung geklärt werden. Des Weiteren ist davon auszugehen, dass die Beteiligung des japanischen Managements an der Auswahlentscheidung die Bereitschaft erhöht, nach besten Kräften vor Ort später zum Erfolg der Entsendungen beizutragen.

Die entgeltliche Entscheidung zur Auslandsentsendung eines Kandidaten soll in einer abschließenden Beurteilungskonferenz aufgrund folgender Einschätzungen getroffen werden: (1) des allgemeinen Managements- und Fachpotentials, wozu firmeninterne Unterlagen als Grundlage dienen können; (2) der Japanespezifischen Eignung, wie sie aus dem Auswahlinterview hervorging und (3) den intuitiven Eignungsurteilen der beteiligten japanischen Führungskraft.

Mit diesem strukturierten Auswahlinterview für den Auslandseinsatz steht eine Methode zur Verfügung, die für die Personalarbeit international tätiger Unternehmen eine Bereicherung verspricht. In Anbetracht seiner Ökonomie, Praktikabilität und Akzeptanz stellt es sowohl für mittelständische Firmen mit nur vereinzelt Entsendungen als auch für Großbetriebe eine Alternative zu den unstrukturierten Gesprächen und Vorgesetztenbeurteilungen dar, auf deren Grundlage internationale Personalentscheidungen sonst oft getroffen werden. •

*Dr. Harald Dolles,  
Deutsches Institut für Japanstudien,  
Tokyo  
Kontakt: [dolles@diptokyo.org](mailto:dolles@diptokyo.org)*