

Rezension: Riedel, Tim (2015): Internationale Personalauswahl. Wie wir die Richtigen erkennen, auch wenn sie anders sind als wir

Lewartow Lewartowski, Maja von

Veröffentlichungsversion / Published Version

Rezension / review

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Lewartow Lewartowski, M. v. (2017). Rezension: Riedel, Tim (2015): Internationale Personalauswahl. Wie wir die Richtigen erkennen, auch wenn sie anders sind als wir. [Rezension des Buches *Internationale Personalauswahl: wie wir die Richtigen erkennen, auch wenn sie anders sind als wir*, von T. Riedel]. *interculture journal: Online-Zeitschrift für interkulturelle Studien*, 17(27/28), 155-158. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-54664-7>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-NC-ND Lizenz (Namensnennung-Nicht-kommerziell-Keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de>

Terms of use:

This document is made available under a CC BY-NC-ND Licence (Attribution-Non Commercial-NoDerivatives). For more information see:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>

Rezension *Review*

Tim Riedel

„Internationale Personalauswahl. Wie wir die richtigen erkennen, auch wenn sie anders sind als wir“

Maja von Lewartow
Lewartowski

M.A., Consultant für
Omnichannel-eCommerce

Gastarbeiter, Impatriates sowie aktuell Bewerber mit Fluchthintergrund – es gibt verschiedene Formen qualifizierter Fachkräfte aus dem Ausland, mit denen vakante Positionen im Inland für eine gewisse Zeit oder auch dauerhaft besetzt werden. Dabei die „richtigen“, also nicht nur fachlich sondern auch sozial am besten zum Unternehmen passenden Mitarbeiter auszuwählen, obliegt den zumeist sehr erfahrenen Personalern, die jedoch manchmal mit der Anwendung bewährter Auswahlmethoden an ihre Grenzen stoßen.

Die Intuition allein wiederum gilt im Allgemeinen auch nicht als verlässlicher Indikator für die Auswahl eines qualifizierten Mitarbeiters. Gerade vor dem Hintergrund der Globalisierung und des demographischen Wandels ist es aber immer wichtiger für Unternehmen, auch außerhalb der unmittelbaren, geografischen Reichweite gelegene, neue Bewerbergruppen zu erschließen und die Organisation mit fremdkulturellen Einflüssen zu bereichern.

Besonders wichtig ist es dabei, zu verstehen, dass u.a. kulturspezifische Denkstile existieren, die sich voneinander unterscheiden. Daraus ergibt sich, dass selbstredend auch die Wahrnehmung der Handlungen der jeweils anderen Person durch die eigene kulturelle Prägung beeinflusst wird. So kann bspw. ein kollektivistisch geprägter Bewerber

mit seinem eher ruhigen, zurückhaltenden Auftreten für einen Personaler aus individualistischem Kulturkreis eher negativ als positiv auffallen, da er bspw. als zu wenig durchsetzungsfähig bewertet wird. Hierbei unterscheiden sich demnach Selbst- und Fremdbild des Bewerbers sehr stark, sodass sich die Situation ohne eine klärende, kommunikative Metaebene und ohne interkulturelle Kompetenz des Entscheiders eher verhärtet als verbessert (Riedel 2016; Triandis & Berry 1980).

An dieser Stelle knüpft Tim Riedels Buch an und zeigt auf, wie wichtig es ist, sich bei der Personalauswahl nicht nur auf klassische, eignungsdiagnostische Verfahren zu verlassen und die Bewerber dem bereits bekannten, eigenen Kulturkreis anzupassen; vielmehr ist es wichtig, dass der Personalverantwortliche sich auf neue, ihm unbekanntere kulturelle Schemata einlässt und diese Bewerber nicht von vornherein ausschließt: „Die Suche nach der kulturellen Perspektive, aus der heraus die Bewerber ihre Antwort geben, wird dabei ein Teil des eignungsdiagnostischen Prozesses“ (Riedel 2016:55). Laut Riedel sollten diese kulturellen Prägungen, die sich besonders im direkten und daher oftmals interkulturellen Bewerbungsgespräch zeigen, die klassischen, personaldiagnostischen Methoden ergänzen dürfen. Zur Erläuterung dieses Sachverhalts gliedert

sich die Beschreibung der Praxis der internationalen Personalauswahl in vier große Teile: Die Beschreibungen der Herausforderungen, die dabei entstehen und die Erläuterung der Urteile, die wir uns aufgrund dessen bilden. Außerdem werden kulturelle Unterschiede im Bewerbungsgespräch aufgezeigt sowie geeignete Instrumente für die internationale Personalauswahl skizziert (Riedel 2015a).

Direkt zu Beginn stellt der Autor die beiden gängigen Gütekriterien Objektivität und Reliabilität sowie auch Rationalität bei der Personalauswahl in Frage und erläutert, wie stark situations- und personengebunden solche Auswahl-situationen sind. Als Empfehlung skizziert er einen Entwurf für eine ganzheitliche Eignungsdiagnostik, die durch eine Mischung aus Objektivität und Subjektivität vor, während und nach dem Auswahlprozess viele relevante Aspekte abbilden kann. Anschließend geht Riedel dem Entstehungsprozess der persönlichen Urteilsbildung nach und erläutert u.a. anhand bekannter Schemata wie den Grice'schen Konversationsmaximen (Grice 1989), wie wichtig die Konzeption von Fragestellungen ist, da die Frageart stets die Antwort beeinflusst. Außerdem stellt er durch beispielhafte Erläuterungen die Verbindung zwischen der Funktionsweise menschlicher Intuition inkl. unterschiedlicher, damit einhergehender, psychologischer Effekte sowie Emotionen und dem Auswahlprozess her. Auch der Nutzen der systemischen Perspektive, basierend auf der langjährigen Erfahrung des Autors als systemischer Coach sowie Trainer und Berater mit den Schwerpunkten internationales Recruiting und interkulturelles Management bei der interpool Personal GmbH, wird samt des Lösungsansatzes einer systemischen Personalauswahl von Riedel dargelegt. Den dritten großen Teil bildet die Schilderung kultureller Unterschiede im Bewerbungsgespräch, die mit der Vermittlung grundlegender Bausteine interkultureller Kommunikation eingeleitet wird. Dabei greift der Autor auch auf traditionelle Theorien der interkulturellen Forschung zurück, zeigt aber auch deren Grenzen auf und weist auf deren

stark vereinfachenden Charakter hin. Zudem erklärt Riedel die theoretischen Grundlagen unterschiedlicher Selbstkonzepte, wie der individualistischen und der interdependenten Konstruktion des Selbst, sowie kulturell geprägter Denkstile und Argumentationsmuster und wie diese Unterschiede sich auf die Bewerbungssituation auswirken. Außerdem nimmt der Autor als Hilfestellung für die Praxis der Personalauswahl eine Klassifizierung grober Kulturräume vor, die „als Kulturstandards zu verstehen“ (Riedel 2015a:179) sind und den Entscheidungsprozess „erleichtern sollen (...) [und] im Umgang mit Vielfalt weiterhelfen können, aber nicht zwingend passen müssen“ (Riedel 2015a:179). Diese Hinweise erscheinen angesichts der vorhergehenden Darstellungen der Funktionsweise unterschiedlicher Kulturen angemessen, da das Buch letztlich vor allem an interessierte Personaler gerichtet ist und diese anschauliche Handlungsempfehlungen und Praxistipps erwarten dürfen. Passend dazu formuliert Riedel als Abschluss des Kapitels Leitsätze für die internationale Personalauswahl, die die ersten drei Teile des Buchs zusammenfassen.

Der letzte Teil des Buchs widmet sich der Ausarbeitung konkreter Instrumente für die internationale Personalauswahl. Dabei werden sowohl auf der inhaltlichen Ebene Anforderungsprofile, Kompetenzmodelle und Interviewleitfäden als auch auf der methodologischen Ebene Vorstellungsgespräche, Assessment-Center und Persönlichkeitstests berücksichtigt. Eine konkrete Maßnahme ist es bspw., die Vorstellungsgespräche so an die jeweilige interkulturelle Situation anzupassen, dass nicht eine Passung des Bewerbers auf ein vorgefertigtes Schema erwartet wird, sondern seine individuellen Merkmale herausgestellt werden können (Riedel 2016). Auch der Nachhaltigkeitsaspekt, speziell bzgl. Interviewtrainings und Onboardingprozessen, wird abschließend aufgegriffen.

Abschließend betont Riedel, dass die intensivere Beschäftigung mit den Verfahren zur Auswahl geeigneter Bewerber insgesamt einen positiven Mehrwert

für die Organisation bringt, da sich dabei eine Öffnung der Organisation selbst für interkulturelle Situationen sowie Diversität vollzieht. Außerdem wird dadurch auch die generelle Fähigkeit, komplexe und neue Situationen ohne ein bereits bestehendes Repertoire an Handlungsmustern zu handhaben, gefördert. (Riedel 2015a)

Insgesamt ist es daher wichtig, sich auf unbekannte, nicht normale, nicht plausible und unsichere Situationen, mit denen man nicht richtig umzugehen weiß und in denen man nicht auf eigene Handlungsschemata zurückgreifen kann, einzulassen und so eine „Form des ‚Verstehenwollens‘“ (Riedel 2016:55) anderer Kulturen zu leben. Nicht nur die Kenntnis der eigenen und einiger anderer Kulturen ist relevant, sondern auch der Umgang mit dem fehlenden Wissen. Schließlich soll „vermieden werden, dass aus der Not heraus diejenigen genommen werden, die am besten Englisch sprechen und sich am westlichsten verhalten“ (Riedel 2016:54).

Das Buch bietet vor allem Personalern, die sich bei der Personalauswahl auch mit internationalen Bewerbern befassen, eine neue Sichtweise und eine gute Hilfestellung für den Auswahlprozess. Aber auch für Studierende und Lehrende in diesem Bereich ist die Lektüre des Buches empfehlenswert, da sich der theoretisch fundierte Hintergrund mit der fragmentarischen Präsentation passender Studien und praktischen Beispielen aus Riedels Erfahrung in der internationalen Personalauswahl in Form von Interviewsequenzen abwechselformig und so eine umfassende Perspektive auf das Thema schafft. Zudem unterstützt der angenehme und unterhaltsame, aber dabei echtes Wissen vermittelnde Schreibstil des Autors das Aufgreifen der Thematik auf eine Weise, die fernab von Belehrungen und dem Anspruch, eine universelle, omnipotente Lösung für alle interkulturellen Probleme in der Personalauswahl zu präsentieren, einen Denkanstoß in die richtige Richtung gibt.

Besonders der letzte Teil dürfte mit den tabellarischen Darstellungen und konkreten, praktischen Handlungs-

empfehlungen für ökonomische und weitgehend kulturfreie Instrumente für alle Entscheider, die sich mit dieser Thematik befassen, eine Bereicherung sein (Stegt 2016).

„Vielleicht sind die Flüchtlinge von heute unsere Fachkräfte von morgen und helfen, unsere Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten“ (Stegt 2016) – Riedels Werk ist zu einem Zeitpunkt erschienen, an dem sich unsere Gesellschaft in einem starken Wandel befindet. Gerade jetzt scheint es daher wünschenswert, dass sich die Entscheider in Unternehmen mit dem Thema der internationalen Personalauswahl auseinandersetzen, da diese aus viel mehr Elementen besteht, als lediglich eine Person mit den jeweils besten Fertigkeiten auszusuchen. Ein neuer Mitarbeiter bedeutet auch stets eine Weiterentwicklung der Organisation – je mehr Selbstvertrauen des Managements vorhanden ist, dieser Entwicklung unvoreingenommen zu begegnen, desto höher sind die Chancen auf eine erfolgreiche Zukunftsorientierung und Zukunftsfähigkeit einer Organisation.

Literatur

Grice, P. (1989): *Studies in the Way of Words*. Harvard: Harvard University Press.

Riedel, T. (2015a): *Internationale Personalauswahl. Wie wir die Richtigen erkennen, auch wenn sie anders sind als wir*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Riedel, T. (2015b): *Internationale Personalauswahl: Wie wir die Richtigen erkennen, auch wenn sie anders sind als wir*. URL: http://www.v-r.de/de/internationale_personalauswahl_wie_wir_die_richtigen_erkennen_auch_wenn_sie_anders_sind_als_wir/n-0/562 [Zugriff am 15.04.2016].

Riedel, T. (2016): *Vage, unverständlich und nicht auf den Punkt gebracht? Vorstellungsgespräche mit chinesischen Kandidaten erfolgreich führen*. ChincaContact 2016(4). URL: http://www.interpool-hr.com/sites/default/files/16/05/vorstellungsgespraech_in_china_chinaccontact_4-16_interpool.pdf [Zugriff am 15.04.2016].

Stegt, S. (2016): *Tests für Flüchtlinge*. URL: <http://blog.itb-consulting.de/tag/personalauswahl/> [Zugriff am 15.04.2016].

Triandis, H. C., & Berry, J. W. (Hrsg.) (1980). *Handbook of Cross-Cultural Psychology*. Boston: Allyn and Bacon.

Riedel, Tim (2015): *Internationale Personalauswahl. Wie wir die Richtigen erkennen, auch wenn sie anders sind als wir*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
265 Seiten.
Preis 40,00 EUR.
ISBN 978-3-525-49155-3.