

Trends in der internationalen Personalauswahl

Bearbeitet von
Dr. Diana E. Krause

1., Auflage 2010. Taschenbuch. VI, 95 S. Paperback

ISBN 978 3 8017 1473 4

Format (B x L): 16,5 x 24 cm

[Wirtschaft > Spezielle Betriebswirtschaft > Personalwirtschaft, Lohnwesen, Mitbestimmung](#)

schnell und portofrei erhältlich bei



Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

1 Trends in der internationalen Personalauswahl

1.1 Einführung

Die gegenwärtige Ist-Situation des Personalmanagements ist durch Wandel gekennzeichnet. Die Personalarbeit hat auf gewandelte und sich fortwährend wandelnde Bedingungen zu reagieren, die sich z. B. in der veränderten Natur und Rolle von Arbeit, veränderten Organisationsstrukturen und -kulturen, der Zunahme von Teamarbeit in Organisationen, der erhöhten kulturellen Verschiedenartigkeit („Diversity“) von Mitarbeitern, der erhöhten Komplexität der Arbeitsinhalte, veränderten Karrierewegen und alternativen Arbeitsverhältnissen, der Erhöhung des verfügbaren Wissens und technologischen Innovationen zeigen (vgl. Herriot & Anderson, 1997; Frese, 2000). Nach wie vor ist in diesem Zusammenhang zudem das Thema der Globalisierung der Märkte in aller Munde. Der Trend, das Geschäft jenseits nationaler Grenzen zu betreiben, wird von Unternehmen fortgesetzt (Harris & Lievens, 2006). Dieser Trend spiegelt sich im Export von Produkten und Dienstleistungen, Joint Ventures, Strategischen Allianzen und nicht zuletzt in Mergers und Akquisitionen im Ausland wider. Wenden wir uns zunächst ein paar Fakten für den deutschen und nordamerikanischen Raum zu:

- Mehr als die Hälfte des Gesamtumsatzes deutscher Großunternehmen ist durch das Auslandsgeschäft bedingt.
- Internationalisierung betrifft nicht mehr nur deutsche Großunternehmen, sondern durch den Wegfall nationaler Barrieren wesentlich stärker als bislang auch mittelständische Unternehmen.
- Mehr als 100.000 Unternehmen in den USA sind in globale Zusammenarbeit mit Partnerunternehmen involviert. Amerikanische Unternehmen haben mehr als 400 Billionen US\$ in Standorte außerhalb Nordamerikas investiert und beschäftigen mehr als 60 Millionen Mitarbeiter auf internationaler Ebene.
- In circa einem Drittel nordamerikanischer Großunternehmen haben Ausländer Top-Management-Positionen inne.

Werfen wir einen Blick auf konkrete Unternehmen:

- McDonald's beschäftigt ca. 280.000 Mitarbeiter in Schnellrestaurants in 120 Ländern weltweit.
- IBM beschäftigt ca. 350.000 Mitarbeiter weltweit und erwirtschaftete im Jahr 2006 einen Umsatz in Höhe von 91,4 Mrd. US\$.
- Gillette hält ca. zwei Drittel des US-Marktes, des europäischen Marktes und mehr als 90 % des lateinamerikanischen Marktes. Mehr als zwei Drittel der Gillette-Angestellten arbeiten außerhalb Nordamerikas in ca. 200 Ländern.

Daraus ergibt sich für Unternehmen u. a. die Konsequenz, den Arbeitsmarkt aus einem internationalen Blickwinkel heraus zu betrachten. Dies hat selbstverständlich weitreichende Implikationen für alle Facetten der inwärtigen und zukünftigen Personalarbeit in international und multination al agierenden Unternehmen. Eine Herausforderung, die sich damit indet, besteht in der Auswahl von Personal im internationalen Kontext. nationelle Methoden und Verfahren der Personalauswahl stoßen ange- s der dargelegten Veränderungen auf Grenzen (Lievens, van Dam & erson, 2002). Schon vor mehr als 10 Jahren haben Herriot und Ander(1997) deshalb sehr überzeugend darauf hingewiesen, dass neue Men- en in der Personalauswahl notwendig (und möglich) sind, die interna- le Kontextbedingungen von Unternehmen berücksichtigen. So haben onalverantwortliche heute beispielsweise dem Bedarf nach solchen an Resource (HR) Systemen Rechnung zu tragen, die in verschiede- Ländern Anwendung finden können, dabei aber gleichzeitig den spe- chen Gegebenheiten in einem bestimmten Land oder einer bestimmt- Kultur gerecht werden (Krause & Thornton, 2007; Schuler, Dowling & Cieri, 1993). Eine grundsätzliche Frage, die sich international agie- e Unternehmen heute in Bezug auf Personalauswahlauscheidungen en müssen, ist die Frage nach der Balance zwischen dem Bedarf nach urspezifischer Ausgestaltung verschiedener Personalauswahlverfahren dem gleichzeitigen Bedarf nach kulturreibfender Standardisierung Verfahren (Krause, Gebert & Thornton, 2007). Der Bedarf nach kul- spezifischer Ausgestaltung von Personalauswahlverfahren betrifft da- twa die Auswahl der Kriterien der Leistung und des Berufserfolgs in jeweiligen Landeskultur, die Frage nach erfolgskritischen Anforde- sdimensionen, die Auswahl und Adaptation der einzusetzenden Men- en, die Frage kulturspezifischer Inhalte des Auswahlverfahrens oder Frage des auf die jeweilige Landeskultur zugeschnittenen Feedbacks ie Bewerber (synonym hier: Kandidaten). Ein Beispiel soll diesen Sach- alt verdeutlichen: Anforderungsanalysen für ein und dieselbe Zielpo- n (z. B. Bereichsleiter Finanzierung) mögen zu identischen Verhaltens- ensionen für verschiedene Länder geführt haben (z. B. Fähigkeit zum fliktmanagement als kritische, erfolgsrelevante Dimension); allerdings die Akzeptanz der entsprechenden Verhaltensindikatoren (z. B. akze- s Konfliktverhalten in Deutschland vs. akzeptables Konfliktverhalten pan) interkulturell variieren.

esichts der Notwendigkeit nach kultureller Anpassung von Personal- zahlverfahren kann bereits an dieser Stelle nicht deutlich genug her- erhoben werden, dass eine Kulturanpassung selbstverständlich nicht big erfolgen kann, sondern immer unter der Perspektive der Validität Reliabilität zu erfolgen hat. Daher ist parallel die Realisierung einer irübergreifenden Standardisierung der jeweils eingesetzten Verfahren Personalauswahl erforderlich, so dass eine Vergleichbarkeit der Resul-

tate des Personalauswahlverfahrens gegeben ist und international valide Leistungsprognosen aus dem Personalauswahlsystem ableitbar sind. Deshalb kann z. B. die Auswahl der Kriterien der Leistung und des Berufserfolgs oder die Auswahl der einzelnen Methoden des internationalen Personalauswahlsystems nicht beliebig relativiert werden. Im Gegensatz zu den bereits erwähnten gewandelten und sich fortwährend wandelnden Bedingungen, denen die Personalarbeit Rechnung zu tragen hat, gibt es also eine konkurrierende Bedingung, die Personalverantwortliche ebenfalls zu berücksichtigen haben: Stabilität. Stabilität, die als partiell widersprüchlich zum Wandel interpretiert werden kann, manifestiert sich im Rahmen von internationalen Personalsauswahlsystemen im dargelegten Bedarf nach Standardisierung. In diesem Zusammenhang verdeutlichen Huo, Huang und Napier (2002, S. 31): „Whether a specific personnel selection practice should be universally adopted remains an unresolved issue.“

Damit ist bereits das Anliegen dieses Buchs umrissen: Wir werden uns Problemfeldern der Personalauswahl im internationalen Kontext zuwenden und diese um Lösungsansätze ergänzen. Dabei werden in diesem Buch Trends in der internationalen Personalauswahl dargelegt. Fragen der Personalauswahl für Auslandstätigkeiten werden hier nicht behandelt. Angesichts unserer Zielstellung kann der Personalmanager diesen Band als Kompendium nutzen: Probleme, Lösungen und Beispiele der Personalauswahl im globalen Setting werden basierend auf dem aktuellen wissenschaftlichen Kenntnisstand fundiert dargestellt und praxisorientiert aufbereitet werden. Zunächst gilt es jedoch zu klären, welche Kernelemente das breite Feld „Trends in der internationalen Personalauswahl“ beinhaltet.

1.2 Definition

Mit Trends in der internationalen Personalauswahl sind zum einen die Anwendung von Personalauswahlverfahren in verschiedenen Ländern und zum anderen die Entwicklung und Implementierung eines Personalauswahlsystems in einem bestimmten Land angesprochen. Konkret sind damit fünf Problembereiche angesprochen: Es geht erstens um die Frage, welche Faktoren in welcher Weise die Personalauswahl im internationalen Feld beeinflussen. Nach Newell und Tansley (2001) ist dabei zu denken an länderspezifisch variierende Faktoren wie ökonomische Unterschiede, kulturelle Unterschiede, gesellschaftliche Unterschiede, institutionenbezogene Unterschiede und Unterschiede in der Umwelt der Organisation. Zweitens geht es innerhalb unseres Themenschwerpunkts um die Frage, welche Verfahren der Personalauswahl in welchen Ländern angewandt werden und welche Unterschiede in der Anwendung dieser Verfahren zwischen den Ländern bestehen. Dabei ist darauf hinzuweisen, dass zu Verfahren der Personalauswahl eine Vielzahl unterschiedlicher Vorgehensweisen zählen

**Einflussfaktoren
auf Personal-
auswahl im
internationalen
Kontext**

**Anwendung
von Verfahren
der Personal-
auswahl in
verschiedenen
Ländern**

wie etwa die Durchführung einer Arbeits- und Anforderungsanalyse, die Sichtung von Bewerbungsunterlagen, das Einholen von Referenzen, das Durchführen von Interviews, biografische Fragebogen, Assessment Center (vgl. dazu Kleinmann, 2003), Arbeitsproben und Testverfahren (zusammenfassende Übersichten bieten Salgado, 1999; Schmitt & Chan, 1998 und Kapitel 5, 6 und 7 in Schuler, 2006).

Kandidatenperspektive

Drittens ist mit dem Themenfeld „Trends in der internationalen Personalauswahl“ die Frage angesprochen, in welcher Weise die Kandidaten bestimmte Verfahren der Personalauswahl in verschiedenen Ländern beurteilen und auf sie reagieren. Der Fokus liegt hier in der Analyse der Fragestellung, ob angewandte Personalauswahlverfahren aus der Kandidatenperspektive unterschiedlich eingeschätzt werden. Vielfach zugrunde gelegte Beurteilungskriterien sind Akzeptanz und wahrgenommene Fairness des Verfahrens und seines Ergebnisses (Gilliland, 1993). Die Einschätzung von Personalauswahlverfahren insbesondere durch organisationsexterne Kandidaten ist dabei nicht unerheblich; schließlich wird das Image des Unternehmens (vgl. Anderson, Lievens, van Dam & Ryan, 2004, S. 494) auf dem internationalen Arbeitsmarkt durch diese Beurteilung nachhaltig beeinflusst.

Entwicklung und Implementierung internationaler Personalauswahlsysteme

Viertens geht es darum, Faktoren zu bestimmen, die den (Miss-)Erfolg bei der Entwicklung und Implementierung eines internationalen Personalauswahlsystems beeinflussen. (Der Begriff Personalauswahlsystem wird hier derart verwandt, dass er mehrere Verfahren der Personalauswahl einschließt). Darüber hinaus können Maßnahmen und ihre Wirkweisen bestimmt werden, die bei der Entwicklung und Implementierung internationaler Personalauswahlsysteme berücksichtigt werden sollten. Fünftens umfasst unser Thema „Trends in der internationalen Personalauswahl“ die Frage nach der Qualität einzelner Verfahren der Personalauswahl in verschiedenen Ländern. Diese Qualitätsfrage wird gängigerweise anhand von Gütekriterien beantwortet wie etwa Reliabilität, Konstruktvalidität und kriterienbezogene Validität. Für Personalauswahlzwecke ist insbesondere die kriteriumsbezogene Validität entscheidend (Salgado, 2000, S. 191), die das Ausmaß angibt, in dem ein bestimmtes Verfahren der Personalauswahl in engem oder losem Zusammenhang steht mit gleichzeitig erhobenen Kriterien (konkurrente Validität) oder zeitlich später erhobenen Kriterien (prädiktive oder prognostische Validität). Zur Bestimmung der kriteriumsbezogenen Validität werden subjektive oder objektive Kriterien der Selbst- oder Fremdbeschreibung herangezogen, wobei die spätere Arbeitsleistung des Kandidaten „on the job“ (gemessen z. B. durch Leistungsbeurteilungen) zu den gebräuchlichsten Kriterien gehört. Zentral ist in diesem fünften Gebiet innerhalb unseres Themenfeldes die Frage, ob die kriteriumsbezogene Validität eines bestimmten Auswahlverfahrens länderspezifisch variiert; ob also von einer Spezifität oder Generalisierbarkeit der kriteriumsbezogenen Validität eines Verfahrens länderübergreifend ausgegangen werden kann.

Frage der Validitätsgeneralisierung

Damit sind die zentralen Themenstellungen innerhalb unseres Schwerpunkts skizziert. Ziel des vorliegenden Bandes ist es, wesentliche Forschungsergebnisse pro Themengebiet zusammenfassend aufzubereiten und in kompakter und zugleich praxisnaher Form zugänglich zu machen. Dabei ist es nicht das Anliegen dieses Bandes, den Wissensstand zu jedem Themengebiet in enzyklopädischer Weise darzustellen. Vielmehr soll in aller Kürze das Wesentliche beschrieben werden, so dass das vorliegende Buch übersichtlich und knapp über den Gegenstandsbereich informiert.

Der Themenschwerpunkt „Trends in der internationalen Personalauswahl“ beinhaltet folgende Kernelemente:

- die Beschreibung von Einflussfaktoren auf die Personalauswahl im internationalen Kontext,
- die Darstellung der Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der Anwendung der Verfahren der Personalauswahl in verschiedenen Ländern und die Erklärung bedeutsamer länderspezifischer Unterschiede,
- die Beschreibung der wahrgenommenen Fairness und Akzeptanz der angewandten Verfahren der Personalauswahl in verschiedenen Ländern aus der Sicht der Kandidaten,
- die Verdeutlichung der Vorgehensweisen bei der Entwicklung und Implementierung internationaler Personalauswahlsysteme,
- die Auseinandersetzung mit Aspekten der Validitätsgeneralisierung bestimmter Verfahren der Personalauswahl in verschiedenen Ländern.

1.3 Abgrenzung zu ähnlichen Begriffen und Konzepten

Mitunter sehen sich Personalverantwortliche im internationalen Kontext mit der Rekrutierung von Personal, Personalmarketing und der Auswahl von Expatriates, also Personen, die ins Ausland entsandt werden sollen, konfrontiert. Sowohl die Rekrutierung von Personal und Personalmarketing im internationalen Rahmen als auch die Auswahl von zu Entsendenden sowie ihre Eingewöhnung im Zielland oder ihre Effektivität vor Ort zählen nicht (!) zum Gegenstand des Themenbereichs „Trends in der internationalen Personalauswahl“. Für Leser, die an Selektionskriterien, -praktiken und -strategien für ins Ausland zu Entsendende interessiert sind, seien folgende Arbeiten empfohlen: Anderson (2005), Kühlmann (2004), Mol, Born und van der Molen (2005) sowie Stahl und Caligiuri (2005).

1.4 Bedeutung für das Personalmanagement und betrieblicher Nutzen

Personalauswahl im internationalen Rahmen als Teilfunktion des Strategischen Internationalen Human Resource Managements (Schuler, Dowling & De Cieri, 1993) dient dem übergeordneten Ziel der Erhaltung der Wett-

Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit und Sicherung der Überlebensfähigkeit der Organisation

bewerbsfähigkeit und damit der Sicherung der Überlebensfähigkeit der Organisation. Dies schließt nach Bartlett und Goshal (1991) folgende Zielsetzungen ein: Sicherung von globalen Wettbewerbsvorteilen, Steigerung der Effizienz, Erhöhung der lokalen Reaktionsfähigkeit (Sensitivität) im globalen Kontext, Erhöhung der Flexibilität und Steigerung des organisationalen Lernens und des Transfers von Information.

Geringfügige Änderungen in HR-Praktiken bedingen 10–20 % Unterschied im Marktwert von Unternehmen.

Eine Vielzahl empirischer Untersuchungen hat den Zusammenhang zwischen HR-Praktiken und dem Unternehmenserfolg analysiert (für eine tabellarische Zusammenfassung dieser Studien s. Wright, Gardner, Moyihan und Allen, 2005, S. 413–414). In diesen Untersuchungen wurde der Unternehmenserfolg jeweils in unterschiedlicher Weise gemessen, wobei Produktivität, Qualität und Gewinn zu den am häufigsten verwendeten Indikatoren für den Unternehmenserfolg gehören. Übereinstimmend zeigen die Ergebnisse dieser Studien, dass HR-Praktiken den Unternehmenserfolg bestimmen. Dieser nachgewiesene positive Einfluss führt dazu, dass eine Veränderung im HR-System um eine Standardabweichung 10–20 % des Marktwerts eines Unternehmens bedingt. In einer jüngeren Untersuchung wurde der Einfluss von HR-Praktiken auf den Unternehmenserfolg in 45 Organisationseinheiten untersucht, wobei der vergangene, gegenwärtige und zukünftige Unternehmenserfolg als Kriterien herangezogen wurden (Wright et al., 2005). In dieser Untersuchung wurden vier HR-Praktiken zugrunde gelegt: Personalauswahl, Pay for Performance, Training und Partizipation, die zu einem Index („HR-Praktiken“) zusammengefasst wurden. Der Unternehmenserfolg wurde zu allen drei Messzeitpunkten anhand von sechs Kriterien bestimmt: Rentabilität, betriebliche Ausgaben, Wertminderung, Produktivität, Qualität und Personalentlohnung. Tabelle 1 stellt die positiven und negativen Zusammenhänge zwischen HR-Praktiken und diesen Kriterien des Unternehmenserfolgs für alle drei Zeitpunkte dar.

Valide Personalauswahl im internationalen Kontext ist aus ökonomischer Sicht sinnvoll.

Wie deutlich wird, sind HR-Praktiken zu allen drei Zeitpunkten bedeutsam mit fast allen Kriterien des Unternehmenserfolgs verbunden. HR-Praktiken tragen positiv zur Rentabilität und Qualität bei. HR-Praktiken sind negativ mit betrieblichen Ausgaben, der Wertminderung und Personalentlohnung verbunden. Nun stellt internationale Personalauswahl nur eine, wenn auch eine entscheidende Facette der untersuchten HR-Praktiken dar. Dennoch bleibt zu betonen, dass Personalauswahl im internationalen Rahmen aus ökonomischer Perspektive sinnvoll ist. Dabei wird es durch *treffsichere* Personalentscheidungen im globalen Kontext eher gelingen, dem kurz- und langfristigen ökonomischen Erfolg des Unternehmens zuzuarbeiten. Die Treffsicherheit von Personalentscheidungen im internationalen Feld ist umso größer, je qualitativ hochwertiger das Personalauswahlsystem ist, das zur Anwendung kommt. Und dies ist eine Frage der Validität. In anderen Worten: Der Einsatz validier Personalauswahlinstrumente zahlt sich aus. Dies gilt insbesondere dann, wenn die eingestellten Personen über eine lange Zeitspanne im Unternehmen verbleiben. Selbstverständlich kann man

Tabelle 1:

Zusammenhänge zwischen HR-Praktiken (Index) und sechs Kriterien des Unternehmenserfolgs (nach Wright et al., 2005, S. 429)

	Vergangener Unternehmenserfolg	Gegenwärtiger Unternehmenserfolg	Zukünftiger Unternehmenserfolg
Rentabilität	.23	.32	.33
Betriebliche Ausgaben	-.21	-.20	-.25
Wertminderung	-.38	-.35	-.30
Produktivität	-.08	-.03	-.07
Qualität	.50	.46	.48
Personalentlohnung	-.15	-.46	-.43

Anmerkung: Angegeben sind die Korrelationskoeffizienten.

den Nutzen z. B. der Entwicklung und Anwendung eines internationalen Personalauswahlsystems auch spezifischer bestimmen. Wiechmann, Ryan und Hemingway (2003, S. 82, übersetzt durch Verf.) nennen folgende Nutzenaspekte (s. Kasten).

Nutzenaspekte eines internationalen Personalauswahlsystems
<ul style="list-style-type: none"> – globale Datenbasis qualifizierter Kandidaten, – schnelle Identifikation der Kandidaten zur Erfüllung des Personalbedarfs eines spezifischen Landes bzw. Standorts, – Bereitstellung konsistenter Information über das Unternehmen für Kandidaten weltweit, – verbesserte Qualität aller Personalauswahlentscheidungen, – verbessertes Verständnis des regionalen Personalbedarfs durch alle HR-Manager, – Ermöglichung einer globalen Nachfolgeplanung, – Ermöglichung des Zugangs zu neuesten Versionen von Methoden und Tools der Personalauswahl für globale HR-Experten, – international geteilte Vision von HR, – Vergleich der Ergebnisse der Personalauswahl zwischen Ländern bzw. internationalen Standorten, – Verfügbarkeit einer globalen Datenbasis als internes Benchmark der Leistungen in verschiedenen Regionen weltweit

**Verzahnung
internationaler
Personalaus-
wahl, Personal-
entwicklung,
Personal-
beurteilung,
Personalrekrutie-
rung, Perso-
nalmarketing**

Darüber hinaus soll nicht unerwähnt bleiben, dass Personalauswahl im internationalen Kontext natürlich auch Rückwirkungen auf die Personalentwicklung im globalen Feld hat, womit ein weiterer Nutzenaspekt für das Personalmanagement angesprochen ist. Des Weiteren können bestimmte Verfahren internationaler Personalauswahlsysteme (z. B. die Ergebnisse, die ein Kandidat im Assessment Center erzielt hat) mit Elementen von Personalbeurteilungen (z. B. 360-Grad Feedback) kombiniert werden. Insofern haben internationale Personalauswahlsysteme auch Implikationen für internationale Personalbeurteilungssysteme. Ferner hat Personalauswahl im globalen Kontext Konsequenzen für das Image der Organisation auf dem internationalen Arbeitsmarkt und damit für das zukünftige Bewerberaufkommen, die zukünftige Personalrekrutierung und zukünftige Personalmarketingmaßnahmen. All dies verdeutlicht auch die Bedeutsamkeit der Qualität von HR-Aktivitäten.

Wesentlich ist, dass von Personalauswahlauscheidungen im internationalen Rahmen eine Vielzahl von Personen betroffen ist. Tabelle 2 stellt eine Taxonomie internationaler Personalauswahlsituationen bereit, die nach der

Tabelle 2:
Taxonomie internationaler Personalauswahlsituationen
(nach Kealy, 1996, S. 82, modifizierte Darstellung)

Zielsetzung	Personengruppen, die auf temporärer Basis in eine fremde Kultur übersiedeln					
	Entwick- lungs- helfer	Mit- arbeiter in Unter- nehmen	Staats- angestellte (z. B. Diplo- maten)	Aus- tausch- studenten	Militär- ange- hörige	Andere (z. B. Jour- nalisten, Missionare)
Transfer von Wissen, Fähigkeiten & Fertigkeiten	X					
Stabilisierung der Wirtschaft		X				
Repräsentation der Inter- essen eines Landes oder einer Organisation			X			
Erlangung eines akademi- schen Abschlusses oder Sammlung von Erfahrung				X		
Friedensbewahrung					X	
Verbreitung von Nachrich- ten/Sammlung von Infor- mationen/Unterstützung der Menschen vor Ort						X

Tabelle 2 (Fortsetzung):
 Taxonomie internationaler Personalauswahlsituationen
 (nach Kealy, 1996, S. 82, modifizierte Darstellung)

Erfolgskritische Fähigkeiten	Personengruppen, die auf temporärer Basis in eine fremde Kultur übersiedeln					
	Entwicklungs-helfer	Mitarbeiter in Unternehmen	Staatsangestellte (z. B. Diplomaten)	Austauschstudenten	Militärangehörige	Andere (z. B. Journalisten, Missionare)
Verstehen der lokalen Kultur	X	X	X	X	X	X
Respekt der Andersartigkeit der Menschen in der anderen Kultur	X	X	X	X	X	X
Toleranz von Unterschiedlichkeit	X	X	X	X	X	X
Anpassung eigener Methoden	X	X		X		X
Zusammenarbeit mit Kollegen	X	X		X		X

Rolle der Personen in der neuen Umgebung, der Zielsetzung und erfolgskritischen Fähigkeiten differenziert (Kealy, 1996). Wie sich zeigt, sind für den Erfolg dieser Personengruppen in der neuen Umgebung mehrere grundlegendere Fähigkeiten ausschlaggebend. Beispielsweise ist es erfolgskritisch, inwieweit es Mitarbeitern gelingt, fremde Kulturen zu verstehen, die Andersartigkeit von Menschen und Kultur zu respektieren und zu tolerieren.

Von internationaler Personalauswahl sind eine Vielzahl unterschiedlicher Personengruppen betroffen.

Die Tatsache, dass von Personalauswahlauscheidungen im globalen Kontext viele Personen betroffen sind, mag ein Grund dafür sein, dass die Kandidatenperspektive – also die Reaktionen der (abgelehnten und eingestellten) Kandidaten auf Verfahren des Personalauswahlsystems, ihre Einschätzungen der Fairness und Gerechtigkeit des Verfahrens, ihre Akzeptanz des Verfahrens – heute stärker als dies bisher der Fall war, von Organisationen berücksichtigt werden. Denn diese Reaktionen sind für die Organisation reputationsdienlich oder aber reputationshinderlich. Dabei steigen die positiven Reaktionen der Bewerber auf das internationale Personalauswahlverfahren u. a. mit dem Ausmaß, in dem das Verfahren per se qualitativ hochwertig ist. Insofern wirken sich Investitionen (in Form von Zeit, Geld und Mannstunden) in die Entwicklung eines qualitativ hochwertigen internationalen Personalauswahlsystems nicht nur direkt, sondern auch indirekt funktional auf den Unternehmenserfolg aus.