

Development Assessment im internationalen Kontext

Projektarbeit in HRM II: Competence Management &
Performance Management



Forschungsarbeit
am
Institut für Betriebswirtschaftslehre
Universität Zürich
Lehrstuhl Human Resource Management
FS 2011

Prof. Dr. Bruno Staffelbach

Betreuerin: Anja Feierabend, lic. phil.
Patin: Mirjam Schaffner, lic. oec. publ.
Fachgebiet: Betriebswirtschaftslehre
Fach: HRM II: Competence Management & Performance Management

Verfasser/innen:

| | |
|-------------------|------------|
| ██████████ | ██████████ |
| Loran Lampart | 06-704-647 |
| ██████████ | ██████████ |
| ██████████ | ██████████ |
| Anja Siegenthaler | 04-703-690 |

Abgabedatum: 13.05.2011

Abstract

Deutsche Version

Ein Development Assessment (DA) dient als Instrument zur Evaluation und Förderung von Potentialträgern innerhalb einer Unternehmung. Die Schweizerische Beratungsfirma xcg hat nach einem in Singapur durchgeführten DA-Prozess Optimierungsbedarf in der Ausgestaltung eines DA-Centers festgestellt. Diese Arbeit betrachtet den DA-Prozess vor dem kulturellen Hintergrund. Gestützt auf einer organisationalen sowie individuellen Lerntheorie und fünf als relevant identifizierte Kulturdifferenzen werden Implikationen für einzelne DA-Instrumente abgeleitet. Dabei wurden die Kulturdimensionen der GLOBE-Studie für zwei Kulturcluster (asiatisch und westlich) und zwei spezifische Gesellschaftskulturen (Singapur und Schweiz) anhand eines Mittelwertvergleichs auf signifikante Unterschiede untersucht. Der ausgeprägte Kollektivismus der asiatischen Kultur wurde als die stärkste Einflusskomponente identifiziert. In der Durchführung eines DA-Prozesses in Singapur gilt es, i) Gruppenzugehörigkeit, Seniorität und Beziehungsnetze zu respektieren, ii) zu beachten, dass Wettbewerb und Durchsetzungsvermögen negativ behaftet sind, iii) direkte Konfrontationen zu vermeiden und iv) in der Kommunikation von Feedback eine „high-context“ Sprache zu verwenden.

English version

A Development Assessment (DA) acts as a tool to evaluate and promote high potentials within a company. After having conducted a DA process in Singapore, xcg - a Switzerland based consulting firm - identified a need for some design optimization of a DA center. This study considered the cultural background when looking at the DA process. Based on an individual and an organizational learning theory as well as five central cultural differences, implications for specific DA instruments have been developed. In the course of this, the cultural dimensions of the GLOBE study for two cultural clusters (Asian and Western) and two specific societal cultures (Singapore and Switzerland) were examined on the basis of a mean value comparison to find significant differences. The pronounced collectivism within the Asian culture has been identified as the strongest influence component. It has been concluded that in order to implement a DA process in Singapore, i) group affiliation, seniority and relationship networks must be respected, ii) competition and perseverance often have a negative connotation, iii) direct confrontation should be avoided, and iv) feedback should be communicated through a "high-context" language.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-----------|
| Abbildungsverzeichnis | IV |
| Tabellenverzeichnis | V |
| Abkürzungsverzeichnis..... | VI |
| 1. Einleitung | 1 |
| 1.1 Ausgangslage | 1 |
| 1.2 Zielsetzung | 1 |
| 1.3 Vorgehen | 2 |
| 1.4 Abgrenzung | 2 |
| 2. Theoretische Grundlagen | 3 |
| 2.1 Development Assessment Center (DAC)..... | 3 |
| 2.1.1 Definition | 3 |
| 2.1.2 Ausgestaltung und Instrumente eines DAC | 3 |
| 2.2 Lerntheorien | 3 |
| 2.2.1 Organisationale Ebene | 4 |
| 2.2.2 Individuelle Ebene | 5 |
| 3. Internationale Betrachtungsweise | 6 |
| 3.1 Betrachtung der kulturellen Differenzen | 6 |
| 3.1.1 Kulturdimensionen nach GLOBE..... | 6 |
| 3.1.2 Eingrenzung der betrachteten Kulturen | 6 |
| 3.2 Development Assessment im internationalen Kontext | 7 |
| 3.2.1 Forschungsstand..... | 7 |
| 3.2.2 DAC Framework..... | 8 |
| 4. Einfluss kultureller Unterschiede im DAC | 9 |
| 4.1 Analyse relevanter Kulturdimensionen | 9 |
| 4.1.1 Identifikation relevanter Kulturdimensionen | 9 |
| 4.1.2 Die organisationale und individuelle Perspektive..... | 10 |
| 4.2 Future Orientation | 10 |
| 4.2.1 Kulturelle Differenzen | 10 |
| 4.2.2 Implikationen auf das DAC | 11 |
| 4.3 Individualism / Collectivism | 12 |

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 4.3.1 | Kulturelle Differenzen | 12 |
| 4.3.2 | Implikationen auf das DAC | 13 |
| 4.4 | Assertiveness | 15 |
| 4.4.1 | Kulturelle Differenzen | 15 |
| 4.4.2 | Implikationen auf das DAC | 16 |
| 4.5 | Gender Egalitarianism | 16 |
| 4.5.1 | Kulturelle Differenzen | 17 |
| 4.5.2 | Implikationen auf das DAC | 17 |
| 5. | Ableitung konkreter Handlungsempfehlungen | 17 |
| 5.1 | Framework | 17 |
| 5.2 | Design..... | 17 |
| 5.3 | Implementation..... | 19 |
| 5.4 | Beurteilung | 19 |
| 5.5 | Feedback..... | 19 |
| 6. | Fazit | 20 |
| 6.1 | Schlussfolgerung | 20 |
| 6.2 | Kritische Würdigung..... | 21 |
| 6.3 | Ausblick | 21 |
| | Literaturverzeichnis..... | 22 |
| | Anhang | 25 |
| a. | Grafiken und Tabellen..... | 25 |
| b. | Führungsverhalten für Assessoren | 27 |

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Relevante GLOBE-Kulturdimensionen. 9
Abbildung 2: Alle Kulturdimensionen im Kultur- und Clustervergleich (Anhang)..... 25

Tabellenverzeichnis

| | |
|---|----|
| Tabelle 1: Gesellschaftskulturen und Cluster..... | 7 |
| Tabelle 2: Ausprägungen der Kulturdimensionen der Gesellschaftskulturen (Anhang) | 25 |
| Tabelle 3: DAC-Instrumenten (Anhang)..... | 26 |

Abkürzungsverzeichnis

AC Assessment Center

DA Development Assessment

DAC Development Assessment Center

GLOBE Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness

1. Einleitung

1.1 Ausgangslage

Dem Entdecken, Fördern und Entwickeln von Talenten wird in der heutigen komplexen und turbulenten Wirtschaftssituation eine hohe Bedeutung zugeschrieben. Im Rahmen dieser Entwicklung hat der Begriff Development Assessment Center (DAC) Einzug gehalten. Diese Center, welche auf der Technologie der klassischen Assessment Center (AC) basieren, beinhalten sämtliche Prozesse von der Evaluation bis zur Weiterentwicklung von Schlüsselpersonen in einem Unternehmen. Zur Evaluation dieser Potentialträger stehen unter anderem Instrumente wie Rollenspiele, Präsentationen, Fallstudien, Gesprächssimulationen sowie Interviews zur Auswahl (Krause & Thornton, 2009, S. 488). Oft werden für ein solches Unterfangen Beratungsdienstleistungen von Spezialisten hinzugezogen. Einer dieser Spezialisten, auf welchem der Fokus der vorliegenden Arbeit liegt, ist die xcg.¹ Im Rahmen des Executive Development ist im vergangenen Jahr eine Firma aus Singapur als Neukunde dazu gestossen. Der Beratungsbereich Executive Development beinhaltet für die xcg die Evaluation und Förderung von Führungskräften. Das Evaluieren und Fördern von Potentialträgern haben für Singapur eine grosse Bedeutung. Durch die starke Abhängigkeit vom Humankapital kommt insbesondere der eigenen Personalentwicklung seit einigen Jahren ein hoher Stellenwert zu (Mercer, 2007, S. 8).

Die Beobachtung der Nachwuchsführungskräfte, welche am Development Prozess teilnahmen, sowie die Resultate des Development Assessments in Singapur unterschieden sich merklich von den gestellten Erwartungen. Die gesammelten Erkenntnisse und Reflexionen bezüglich der Durchführung dieses Development Assessment Centers führten dazu, dass die gewählten Assessment-Instrumente für diese Lokalität kritisch hinterfragt werden mussten. Es scheint plausibel anzunehmen, dass kulturelle Gegebenheiten diesbezüglich einen signifikanten Einfluss haben. Die vorliegende Arbeit widmet sich diesem kulturellen Aspekt und will die Frage beantworten, welche kulturellen Unterschiede bei DA im internationalen Kontext berücksichtigt werden müssen.

1.2 Zielsetzung

Wir wollen den Einfluss kultureller Unterschiede bezüglich der Durchführung von DA im internationalen Kontext untersuchen. Ziel ist es, i) die kulturellen Unterschiede, welche es bei

¹ xcg executive consulting group AG, <http://www.xcg.ch>

der Durchführung eines DAC zu berücksichtigen gilt, zu identifizieren, ii) die möglichen Einflüsse des kulturellen Kontextes auf die jeweiligen Prozesse, Methoden und Instrumente des DA darzulegen und iii) praxisorientierte Handlungsempfehlungen zur Optimierung des von der xcg in Singapur angewendeten DAC zu erarbeiten.

1.3 Vorgehen

Das Kapitel 2 dient als Grundlage und widmet sich den relevanten Begriffsdefinitionen. DA wird zunächst definiert und die damit verbundenen Ziele erläutert. Auf der Unternehmensebene dient die Theorie der lernenden Organisation als Grundlage. Die individuelle Perspektive basiert auf der kognitiven Lerntheorie. Das Kapitel 3 führt die kulturelle Komponente ein. Die GLOBE-Studie, welche als Basis zur Identifikation der kulturellen Unterschiede dient, wird erläutert. Weiter werden die gewählten Kulturkreise definiert und abgegrenzt. Anschliessend wird das DA im internationalen Kontext betrachtet. Diesbezüglich wird der aktuelle Forschungsstand diskutiert und ein Leitfaden zur Berücksichtigung der Kulturunterschiede vorgestellt. In Kapitel 4 wird der Einfluss dieser kulturellen Differenzen auf die verschiedenen Instrumente eines DAC diskutiert. Basierend auf dem lerntheoretischen und kulturspezifischen Wissen werden in Kapitel 5 konkrete Optimierungsvorschläge für die xcg abgeleitet. Das Kapitel 6 beinhaltet das Fazit sowie die kritische Würdigung dieser Arbeit und einen Ausblick auf Möglichkeiten für weiterführende Untersuchungen.

1.4 Abgrenzung

DA ist im weiteren Sinne als Element des Talent Managements anzusehen. Der Fokus der vorliegenden Arbeit liegt jedoch ausschliesslich auf dem Development Assessment und nicht auf dem Talent Management im Allgemeinen. Eine weitere Abgrenzung wird gegenüber dem klassischen Assessment Center (AC), welches vor allem der Selektion dient, vorgenommen. Da die zugrunde liegende Technologie und Instrumente oft dieselben sind, findet sich in der Literatur oft die Formulierung: AC zwecks Selektion oder Entwicklung. In dieser Arbeit geht es ausschliesslich um die Evaluation und Weiterentwicklung geeigneter Nachwuchsführungskräfte. Der Begriff AC wird hier somit synonym mit DAC verwendet.

Auf der Unternehmensebene konzentriert sich diese Arbeit auf die Theorie der lernenden Organisation, da ein DA als eine Teilentwicklungsmassnahme einer lernenden Organisation angesehen werden kann. Zur Betrachtung der individuellen Perspektive dient die situierte Lerntheorie, da diese die Lernsituation im jeweiligen sozialen Kontext betrachtet, was auch die Kultur miteinschliesst.

2. Theoretische Grundlagen

2.1 Development Assessment Center (DAC)

Im Folgenden werden die Grundlagen für die vorliegende Arbeit vorgestellt. Der Fokus liegt zunächst auf dem DAC, in welchem die Teilnehmer im Sinne der zu bewertenden Personen (die Assesseees) durch die Beurteilenden (die Assessoren) anhand von spezifischen Instrumenten evaluiert werden. Anschliessend werden die zwei Lerntheorien beschrieben, auf welchen die Überlegungen dieser Arbeit basieren.

2.1.1 Definition

Zur Auswahl geeigneter Mitarbeiter im Rekrutierungsprozess ist ein AC seit längerer Zeit ein erfolgreiches Instrument, welches in seiner Entwicklung verschiedene Ausprägungen angenommen hat. Eine dieser Ausprägungen ist das DAC, das speziell zur Auswahl und Weiterentwicklung geeigneter Führungskräfte dient:

„[...] a collection of workplace simulation exercises and other assessments that provide individuals with practice, feedback and developmental coaching on a set of developable behavioral dimensions found to be critical for their professional success“ (Woo et al., 2008, S. 728).

2.1.2 Ausgestaltung und Instrumente eines DAC

Zahlreiche Übungen und Instrumente eines DAC sind vom klassischen AC abgeleitet und um für das jeweilige Unternehmen relevante Komponenten angereichert. Beispiele hierfür sind Führungsübungen in Projekten, Präsentationen und Teamaufgaben.² Mit Hilfe dieser Aufgaben sollen wichtige Management-Dimensionen wie Planungs- und Organisationsfähigkeit, Führungskompetenz sowie Kommunikation und Zusammenarbeit eruiert werden (Abraham et al., 2006, S. 387). Nebst den einzelnen Instrumenten ist das Feedback im Rahmen eines DAC ein entscheidender und in der Forschung oft diskutierter Aspekt (Bell & Arthur, 2008, S. 682).

2.2 Lerntheorien

Ein DAC soll nicht nur als isolierter individueller Gestaltungs- und Entwicklungsraum sondern als Teil einer Organisationsentwicklungsmassnahme betrachtet werden. Dies schliesst auch landes- und kulturspezifische Aspekte mit ein, was sich wiederum auf die individuellen Lernmodalitäten auswirkt:

„Aus diesem Grunde umfasst der Lernbegriff der Personalentwicklung nicht nur den einzelnen

² Im Anhang befindet sich eine Auflistung der in der vorliegenden Arbeit behandelten DAC-Instrumente.

Arbeitnehmer, sondern auch die Entwicklung und Zusammenarbeit von Gruppen oder die Struktur der Organisation“ (Ridder, 2009, S. 136).

Der Faktor Lernen und die gegebenen Rahmenbedingungen sind für den Entwicklungserfolg einer Einzelpersonen wie auch einer Unternehmung von wesentlicher Bedeutung. Demzufolge muss das Lernen sowohl aus der organisationalen als auch aus der individuellen Perspektive genauer betrachtet werden.

2.2.1 Organisationale Ebene

Das Verständnis eines DAC als integratives individuelles und unternehmensspezifisches Entwicklungsinstrument geht einher mit der Theorie der lernenden Organisation, einem antizipatives Konzept, welches davon ausgeht, dass die organisationale Umwelt sich in ständigem Wandel befindet:

„The learning organization promotes communication and collaboration so that everyone is engaged in identifying and solving problems, enabling the organization to continuously experiment, improve, and increase its capability“ (Daft, 2010, S. 30).

Die zentralen Elemente der lernenden Organisation sollen dabei so gestaltet werden, dass sie genügend Flexibilität und Entwicklungspotential bereitstellen. Daft postuliert die folgenden fünf Elemente: Struktur, Aufgaben, Systeme, Kultur und Strategie (Daft, 2010, S. 30).

(1) Struktur: Eine strenge vertikale Hierarchie, welche unter bestimmten Voraussetzungen äusserst effektiv ist, kann unter der Annahme einer sich sehr schnell verändernden Umwelt nicht bestehen. Die arbeitenden Einheiten setzen sich in der lernenden Organisation aus interdivisionalen Teams zusammen und die Kommunikationswege müssen dramatisch verkürzt werden.

(2) Aufgabe: Ebenso untragbar sind Sachaufgaben mit minimalen Anforderungen im tayloristischen Sinne. An ihre Stelle werden Rollen gesetzt (Daft, 2010 S. 32). Die Mitarbeiter werden dadurch zu selbständigem Denken und kommunikativem Handeln ermutigt und in ihrer Rolle als wichtiger Teil der Gesamtorganisation bestärkt.

(3) Systeme: Funktionierende Kommunikation ist einer der wichtigsten Aspekte des Konzepts der lernenden Organisation. Im Idealfall dürfte in der gesamten Unternehmung keine Informationsasymmetrien herrschen. Jedes Individuum soll vollumfänglich über die Vorgänge in der Organisation informiert sein und aktiv Beziehungsnetzwerke zu Kunden, Zulieferern und selbst Konkurrenten aufbauen (Daft, 2010 S. 33).

(4) Kultur: Voraussetzung für eine dynamische Organisation ist zudem eine offene, auf ständige Weiterentwicklung und Verbesserung ausgerichtete Unternehmenskultur. In einer rigiden Kultur sind traditionelle Strukturen oft verhärtet und ersticken jeglichen Entwicklungsversuch im Keim.

(5) Strategie: Von zentraler Bedeutung ist in Folge dessen die Bereitschaft jedes einzelnen Mitarbeiterenden, sich auf Neuerungen einzulassen und den eigenen Entwicklungsbedarf anzunehmen. Umgekehrt muss aber auch die Unternehmung zwecks einer optimalen Nutzung der flexiblen Struktur eine solide Basis für die individuellen Lernmöglichkeiten sowie ein gutes Lernklima gewährleisten. Dies fördert neben leistungsspezifischen Aspekten auch persönliche und soziale Austausch- und Entwicklungsprozesse (Ridder, 2009, S. 135-136).

2.2.2 Individuelle Ebene

Für den Transfer strategischer Ziele auf individuelle Lern- und Handlungsziele ist ein Verständnis des Lernvorgangs nötig. Ein innovativer Ansatz bietet hierbei die Theorie des situativen oder situierten Lernens. Demnach findet Lernen im Kontext des Handelns statt und beruht dabei auf Lehr- und Lernformen, welche sich möglichst an Erfahrungen der Lernenden und Lehrenden orientieren (North, 1998, S. 155). Dieses Konzept hat seine Wurzeln im Kognitivismus und lehnt die Vorstellung von Lernen als simple Aneignung von Wissen ab:

„Conventional explanations view learning as a process by which a learner internalizes knowledge, whether ‚discovered‘, ‚transmitted‘ from others, or ‚experienced in interaction‘ with others. This focus on internalization does not just leave the nature of the learner, of the world, and of their relations unexplored; it can only reflect far-reaching assumptions concerning these issues“ (Lave & Wenger, 1991, S. 47).

Ein einfacher Transfer von Wissen ist demzufolge nicht möglich. Die Lernsituation muss in einen Kontext der Partizipation eingebettet sein, welcher wiederum in der sozialen Umwelt situiert ist (Lave & Wenger, 1991, S. 49-51). Das Lernen ist für das lernende Individuum identitätsstiftend und der soziale Kontext entwickelt sich mit diesem weiter. Zusammenfassend bedeutet dies: „[...] learning, thinking, and knowing are relations among people in activity in, with, and arising from the socially and culturally structured world“ (Lave & Wenger, 1991, S. 51).

3. Internationale Betrachtungsweise

3.1 Betrachtung der kulturellen Differenzen

Zur Untersuchung von DAC im internationalen Kontext bedarf es einer Evaluation der kulturellen Einflüsse. Dementsprechend soll zunächst erklärt werden, wie Kultur und Kulturdifferenzen in dieser Arbeit erfasst und eingeordnet werden. Anschliessend wird darauf eingegangen, auf welche Kulturen der Fokus im Folgenden gelegt wird.

3.1.1 Kulturdimensionen nach GLOBE

Einen grundlegenden Beitrag zur Erfassung und Definition von verschiedenen Gesellschaftskulturen steuerte Hofstede mit seiner Definition der Kulturdimensionen bei (Hofstede 1980; 1991 zit. in. Hofstede 2009). Die Autoren der vorliegenden Arbeit stützen sich auf eine überarbeitete Version dieser Kulturdimensionen, welche House et al. (2004) in der umfassenden Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBE) Studie veröffentlichten (Javidan et al., 2006, S. 69-70). In diesem Forschungsprojekt wurden 62 verschiedene Gesellschaftskulturen untersucht (Hoppe, 2007, S.1).³ Anhand von Antworten von Managern aus verschiedenen Branchen wurden neun Kulturdimensionen erstellt, welche einerseits die gelebten Praktiken (Ist-Zustand: *as things are*) und andererseits die gewünschten Werte (Soll-Zustand: *as things should be*) einer Gesellschaftskultur und ihrer Individuen widerspiegeln. (House et al., 2004, S. 11). Der Mittelwert jeder Kultur wurde dann verglichen, um eine Rangfolge der Kulturen auf den neun Kulturdimensionen zu erstellen. Diese umfassen: *Power Distance, Uncertainty Avoidance, Humane Orientation, Collectivism I (Institutional), Collectivism II (In-Group), Assertiveness, Gender Egalitarianism, Performance Orientation und Future Orientation* (Javidan et al., 2006, S. 69).⁴

3.1.2 Eingrenzung der betrachteten Kulturen

In der GLOBE-Studie wurden anhand der Werte der einzelnen Kulturen zehn Kulturcluster definiert. Innerhalb eines solchen Kulturclusters wiesen die einzelnen Kulturen ähnliche Ausprägungen in den Kulturdimensionen auf. Für die weitere Betrachtung wird der Fokus hingegen auf zwei selbstdefinierte Cluster gelegt. Der asiatische Cluster beinhaltet Singapur, China, Taiwan und Malaysia. Gemäss der xcg repräsentieren diese Kulturen den Grossteil des Personals ihres Firmenkunden. In den westlichen Cluster wurden neben der Deutsch- auch die

³ Meist umfasst eine Gesellschaftskultur eine ganze Nation. Es wurden zum Teil auch Sub-Kulturen wie die Deutsch- und Französische Schweiz unterschieden.

⁴ Eine ausführliche Beschreibung aller Dimensionen würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Daher werden im Folgenden nur Dimensionen erklärt, welche sich im Kulturvergleich für ein DAC als relevant herausstellen.

West-Schweiz sowie die beiden deutschsprachigen Nachbarländer Deutschland und Österreich gewählt. Zusätzlich wurden die USA als Ursprungsland vieler westlicher Managementtheorien und damit als starker Einflussfaktor der DAC-Entwicklung miteinbezogen.

| Gesellschaftskultur | Cluster |
|---------------------|----------------------------|
| China | Asiatischer Cluster |
| Singapur | |
| Taiwan | |
| Malaysia | |
| | |
| Gesellschaftskultur | Cluster |
| Deutschland | Westlicher Cluster |
| Österreich | |
| Schweiz (DE) | |
| Schweiz (FR) | |
| USA | |

Tabelle 1: Gesellschaftskulturen und Cluster. Eigene Darstellung.

3.2 Development Assessment im internationalen Kontext

Im Folgenden wird der aktuelle Forschungsstand im Bereich des AC im internationalen Kontext dargestellt. Anschliessend werden strukturierte Überlegungen von Briscoe (1997) bezüglich kulturellen Einflüssen auf AC abgehandelt. Diese werden als Leitfaden zur Ableitung von konkreten Handlungsempfehlungen für die Praxis dienen.

3.2.1 Forschungsstand

Das AC als Instrument zur Selektion oder Entwicklung von Humankapital ist seit vielen Jahren Gegenstand intensiver Forschung. Der Nutzen sowie die Voraussagefähigkeit dieses Instrumentariums sind seit geraumer Zeit bekannt. Umso erstaunlicher ist es, dass der Erforschung des kulturellen Einflusses auf AC kaum Beachtung geschenkt wurde (Briscoe, 1997, S. 261). Erst in den letzten Jahren sind interkulturelle Differenzen infolge der zunehmenden internationalen Anwendung von AC zu einem eigenen Untersuchungsfeld geworden. Laut Krause und Thornton (2009, S. 558) kann davon ausgegangen werden, dass die Akzeptanz und der Stellenwert einzelner Bestandteile von AC kulturabhängig sind. Auch Briscoe (1997, S. 264) betont, dass die Kultur einen starken Einfluss auf die Implementation und das Design von AC hat. Es wird ebenfalls darauf hingewiesen, dass diesbezüglich zwar anekdotische Erklärungen vorhanden sind, empirisch fundiertes Wissen jedoch noch gering ist. So schreiben Krause und Thornton im Jahr 2009 „To date, no empirical study exists, that describe AC practices across several countries“ (2009, S. 559).

Damit ein AC seinen Zweck erfüllen und sein Potenzial ausgenutzt werden kann, müssen die zentralen Komponenten möglichst kulturspezifisch ausgestaltet sein (Krause & Thornton, 2009, S. 558). Demzufolge gilt es, die Auswahl der Performancekriterien, die Auswahl der Übungen sowie die Feedbackprozesse aus einer kulturspezifischen Perspektive zu beurteilen. Ebenso bedarf die Ausbildung der Assessoren einer kulturgerechten Ausrichtung. Dies ist in der praktischen Umsetzung ein schwieriges Unterfangen. Zum Beispiel stellen Javidan et al. diesbezüglich fest, dass bereits für generelle Managementpositionen sehr wenig kulturspezifische Verhaltensempfehlungen vorhanden sind (2006, S. 68). Krause und Thornton bezeichnen die Entwicklung eines kulturgerechten AC, sei es zur Selektion, Entwicklung oder Promotion von Humankapital, als eine der grössten unternehmerischen Herausforderungen (2009, S. 558).

3.2.2 DAC Framework

Eine strukturierte Vorgehensweise zur Berücksichtigung kultureller Gegebenheiten in der Ausgestaltung von AC hat Briscoe (1997) gewählt. Er teilt den Prozess von AC in vier Prozessschritte ein: Design, Implementation, Beurteilung und Feedback. Für jeden Teilprozess erläutert er, welche Fragen gestellt werden sollten, um dem kulturellen Einfluss Rechnung zu tragen (Briscoe, 1997, S. 265).

(1) Design: Bezüglich dem Design eines AC ist es wichtig, sich zunächst mit den Fragen auseinanderzusetzen, was die Personen, welche das AC gestalten, über die jeweiligen kulturellen Gegebenheiten und deren Einflüsse wissen und aus welchen Kulturkreisen sie selber stammen. Unter Umständen ist es nötig, die Assessoren zunächst für ihre Aufgabe auszubilden. In einem nächsten Schritt gilt es, die Wahl und die Ausgestaltung der Übungen vor dem kulturellen Hintergrund zu berücksichtigen (Briscoe, 1997, S. 265-266).

(2) Implementation: Bei der Implementation eines AC stehen die zu bewertenden Assesseees, im Fokus. Assesseees mit unterschiedlichen Hintergründen reagieren möglicherweise unterschiedlich auf gewählte AC-Instrumente. Weiter ist die Evaluation ein wichtiger Aspekt. Es ist plausibel anzunehmen, dass die Assessoren in der Evaluation und Wahrnehmung von ihrem kulturellen Hintergrund beeinflusst werden (Briscoe, 1997, S. 266).

(3) Beurteilung: In der Phase der Beurteilung und der Interpretation der Resultate eines durchgeführten AC geht es hauptsächlich darum, der Zusammensetzung des Assessoren-Teams und Assessee-Teams Rechnung zu tragen. Sprich, einen Konsens zu finden, wie mit

der kulturellen Heterogenität innerhalb dieser Gruppen umgangen wird (Briscoe, 1997, S. 266-267).

(4) Feedback: In der letzten Stufe des AC gilt es, sich vor Augen zu führen, dass Feedback, abhängig von der Kultur, sehr unterschiedlich aufgefasst werden kann. In gewissen Kulturen wird Feedback hoch bewertet, während Rückmeldungen in anderen Kulturkreisen als problematisch erachtet werden. In dieser Phase kommen zusätzlich unterschiedliche Arten des Zuhörens und Lernens zum Tragen (Briscoe, 1997, S. 267).

4. Einfluss kultureller Unterschiede im DAC

4.1 Analyse relevanter Kulturdimensionen

Aufbauend auf der Kulturbetrachtung gemäss der GLOBE-Studie werden im Folgenden die Gesellschaftskulturen Schweiz und Singapur sowie die zwei selbst definierten Cluster analysiert. Zuerst werden die relevanten Kulturdimensionen aus der GLOBE-Studie identifiziert. Diese Kulturdimensionen werden in einem nächsten Schritt dazu verwendet, Unterschiede in den Gesellschaftskulturen zu finden, um daraus Implikationen für die Instrumente und Prozesse eines DAC ableiten zu können. Dabei wird das Wissen um das Lernen von Individuen sowie Organisationen mit den Erkenntnissen bezüglich kultureller Unterschiede verknüpft.

4.1.1 Identifikation relevanter Kulturdimensionen

Wie in der folgenden Abbildung ersichtlich ist, wurden bei der Analyse der Kulturdimensionen die fünf Dimensionen Future Orientation, Gender Egalitarianism, In-Group Collectivism, Institutional Collectivism und Assertiveness als relevant identifiziert.

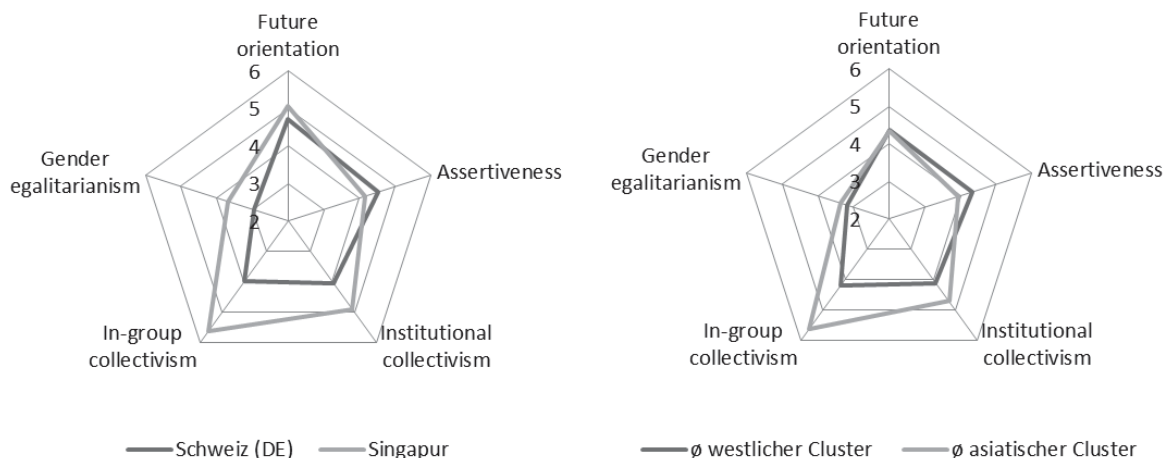


Abbildung 1: Relevante GLOBE-Kulturdimensionen. In Anlehnung an Javidan et al. (2006), S. 76-82.

Die Auswahl basiert einerseits auf einem Mittelwertvergleich. Dabei wurden diejenigen Dimensionen ausgewählt, welche signifikante kulturelle Differenzen in den Werten zwischen den beiden Clustern sowie der Schweiz und Singapur aufwiesen.⁵ Andererseits wurden die Kulturdimensionen auf Extremwerte untersucht. Hierbei wurde der Wert von Singapur auf der Kulturdimension Future Orientation als relevant identifiziert, da diese Gesellschaftskultur den höchsten Wert aller 62 in der GLOBE-Studie untersuchten Kulturen aufweist.

4.1.2 Die organisationale und individuelle Perspektive

Die fünf relevanten GLOBE-Kulturdimensionen werden im Folgenden detailliert betrachtet. Dabei werden kulturelle Differenzen zwischen dem asiatischen und dem westlichen Cluster, beziehungsweise der Schweiz und Singapur aufgezeigt. Die Argumentation erfolgt generell vor dem Hintergrund der eingeführten Lerntheorien. Die Theorie der lernenden Organisation kann dabei zu einem besseren Verständnis der unternehmerischen Lernumgebung verhelfen. Zudem findet, wie im situierten Lernen auf der Ebene des Einzelnen angesprochen, das Lernen unter Einbezug des sozialen Kontextes statt. Es gilt demzufolge für ein DAC eine fördernde und realistische Lernsituation unter Miteinbezug der Kultur zu erstellen.

4.2 Future Orientation

Die Dimension Future Orientation leitet sich aus der ihr übergeordneten Time Orientation ab, wobei die Grundlage das subjektive Erleben von Zeit ist (Trommsdorff, 1983 zit. in: House et al., 2004, S. 282). Nach House et al. wird Future Orientation folgendermassen definiert:

Future Orientation (Zukunftsorientierung) bezeichnet den Grad, zu welchem Individuen ein zukunftsorientiertes Verhalten zeigen, wie zum Beispiel Planung, zukünftige Investitionen und Hinausschieben von Gratifikationen (House et al. 1991 zit. in: House et al., 2004, S. 282).

4.2.1 Kulturelle Differenzen

Kulturen mit einer hohen Zukunftsorientierung haben ein ausgeprägtes Bedürfnis, langfristige Ziele zu formulieren und Strategien zu entwickeln, die zukünftigen Ansprüchen gerecht werden (House et al., 2004, S. 285). Die Zukunftsorientierung von Managern macht diese anpassungsfähig (Tendam, 1987 zit. in: House et al., 2004, S. 290), was zur Flexibilität der gesamten Organisation beiträgt. Folglich kann die Anpassungsfähigkeit an die sich stets wandelnde Umwelt gewährleistet werden. Dies bedeutet, dass zukunftsorientierte Organisationen im dy-

⁵ Alle Mittelwerte der Kulturdimensionen (ausser Future Orientation) der beiden betrachteten Cluster sind gemäss einem einseitigen t-Test auf jeweils mindestens dem 10% Level signifikant verschieden voneinander.

namischen und kompetitiven Umfeld aufgrund ihrer Flexibilität situationsgerecht reagieren können (House et al., 2004, S. 290).

Werden diese Ausführungen mit jenen bezüglich der lernenden Organisation verglichen, zeigt sich, dass eine hohe Zukunftsorientierung grundsätzlich eine optimale Basis für die lernende Organisation darstellt. Aus der individuellen Perspektive betrachtet, ist eine hohe Zukunftsorientierung mit der Priorität für Ziele verbunden, welche die Zukunft optimieren. Folglich verspüren zukunftsorientierte Individuen ein starkes Bedürfnis, sich Wissen anzueignen, also zu lernen (Lang & Carstensen, 2002 zit. in: House et al., 2004, S. 293).

4.2.2 Implikationen auf das DAC

Die Betrachtung der Dimension Future Orientation zeigt im Direktvergleich Schweiz / Singapur sowie im Clustervergleich keine grossen Unterschiede. Dennoch ist diese Dimension von Bedeutung, da der GLOBE-Studie zu entnehmen ist, dass Singapur den höchsten Wert aller untersuchten Kulturen erzielt. Wie bereits erläutert, weist dies auf die Bedeutung von wirtschaftlichem Erfolg und der langfristigen strategischen Orientierung hin. Wirtschaftliches Wachstum braucht Humankapital (Romer, 1989). Humanressourcen sind ein Schlüsselement organisatorischen Erfolgs und eine wichtige Grundlage des kompetitiven Vorteils (Prahalad, 1983; Stroh & Caligiuri, 1998). Diesbezüglich wird auch den sogenannten Talenten ein hoher Stellenwert beigemessen (Li & Florida, 2006, S. 2).

Diese Tatsache, verknüpft mit der hohen Zukunftsorientierung Singapurs, führt zu einem Dilemma. Eines der zentralen Hindernisse für unternehmerisches Wachstum in Singapur ist das ungenügende Angebot von Talenten. Bis vor kurzem bestand der gängige Weg diesen Mangel zu umgehen darin, Personen aus dem Ausland einzustellen. Seit einiger Zeit kann jedoch ein Trend hin zur eigenen Personalentwicklung beobachtet werden (Osman-Gani & Chan, 2009, S. 57-58). Es kann daher gefolgert werden, dass DA für Singapur einen besonderen Stellenwert hat. Singapur ist stark vom Humankapital abhängig, da es eine kleine Nation ist und über keine eigenen Rohstoffe verfügt (Osman-Gani, 2004, zit. in Osman-Gani & Chan 2009, S. 47-48). Daher haben die Nutzung und die stetige Entwicklung von strategischem Humankapital eine hohe Bedeutung. Folglich sind die Talententwicklung und Förderung wichtige Instrumente im Hinblick auf zukünftige Entwicklungen (Osman-Gani & Chan, 2009, S. 48). Der Fokus wird verstärkt auf der Talentbindung und Förderung statt auf der Anstellungen externer Arbeitskräfte liegen (Osman-Gani & Chan, 2009, S. 62). Das Halten von Schlüsselpersonen

sowie das (Weiter-) Bilden von Führungsfähigkeiten gehören somit gegenwärtig zu den zentralen personalpolitischen Herausforderungen (Mercer, 2007, S. 8).

4.3 Individualism / Collectivism

Individualismus / Kollektivismus-Aspekte wurden bereits in früheren gesellschaftskulturellen Forschungen unter anderem von Hofstede, Kluckhohn & Strodbeck, Triandis oder Trompenaar untersucht (Buchegger, 2006, S. 8). Dabei bezogen sich alle Untersuchungen in ihrem Kern auf die Unterscheidung, inwieweit Individuen autonom oder in Gruppen eingebettet sind. (House et al., 2004, S. 440). Die Untersuchungen innerhalb der GLOBE Studie ergaben in dieser Hinsicht zwei Dimensionen, welche jeweils auf gesellschaftlicher sowie organisationaler Ebene den Grad an Kollektivismus respektive Individualismus messen:

Institutional Collectivism (Institutioneller Kollektivismus) reflektiert das Ausmass, zu dem eine kollektive Verteilung von Ressourcen und gemeinsame Aktivitäten von organisationalen und gesellschaftlichen Verhaltensweisen gefördert und belohnt werden (House et al., 2004, S. 463).

In-Group Collectivism (Intra-Gruppen Kollektivismus) bezeichnet den Grad, zu dem Individuen Stolz, Loyalität und Kohäsion gegenüber ihrer Familie oder ihrer Unternehmung ausdrücken (House et al., 2004, S. 463).

4.3.1 Kulturelle Differenzen

Singapur, wie auch der asiatische Cluster als Ganzes, erzielen in beiden Dimensionen sehr hohe Werte, was sie als stark kollektivistische Kulturen ausweist. Der westliche Cluster, inklusive der Schweiz, wird hingegen als stark individualistischer Kulturraum eingestuft.

Die beiden Kollektivismus-Kulturdimensionen beschreiben sehr ähnliche kulturelle Verhaltensweisen. Deshalb werden diese im Folgenden gemeinsam betrachtet, um daraus Implikationen für ein DAC abzuleiten. In kollektivistischen Kulturen sind Individuen in stark kohäsiven Gruppen integriert, wobei die eigene Person als abhängig von der Gruppe gesehen wird. Die Ziele einer solchen Gruppe werden zudem über die individuellen Ziele gestellt (Javidan et al., 2006 S. 70). Allgemein wird in einer solchen Kultur der Wert der Gruppenverbundenheit betont und geschätzt und die Kommunikation verläuft vielfach indirekt.⁶ In individualistischen Kulturen wird hingegen die Person als autonom und unabhängig von Gruppen angesehen.

⁶ Unter einer indirekten Kommunikation wird hier vor allem der Gebrauch non-verbaler Zusätze eines Gespräches (Mimik, Gestik etc.) und Vermeidung von klar negativen oder polarisierenden Aussagen verstanden.

hen. Ebenso betonen individualistische Kulturen die Vernunft, und Kommunikation wird generell direkt geführt (House et al., 2004, S. 454).

In einer kollektivistischen Kultur werden hierarchische Strukturen und eine bewährte und langfristige Gruppenzusammensetzung gefördert und geschätzt. Das Jobdesign ist darüber hinaus auf Gruppen zugeschnitten, um soziale Aspekte der Arbeit zu maximieren. Diese Werte stehen in einem Widerspruch zu der flexiblen, inter-divisionalen, team-orientierten Ansicht der lernenden Organisation. Zudem sind in kollektivistischen Kulturen Kommunikationswege lang, Konfrontationen oder Blossstellungen werden wo möglich vermieden und wichtige Entscheidungen in der Gruppe gefällt. Dies wirkt ebenfalls dem dynamischen Ansatz der lernenden Organisation entgegen, welcher zu selbständigem Denken und kommunikativem Handeln ermutigt. In der Theorie der lernenden Organisation wird weiter die persönliche Entfaltung und Entwicklung gefördert, mit dem Ziel, individuelle Fähigkeiten zu verbessern. Eine kollektivistische Kultur strebt hingegen eine Gruppen-Verantwortung sowie -Entwicklung an.

Auch auf der Ebene des Individuums ergeben sich aus den kulturellen Differenzen eine Vielzahl von Implikationen. In kollektivistischen Kulturen sehen sich Individuen als Teil einer In-Group, welche die eigene Familie, langjährige Freunde und oftmals Arbeitskollegen aus derselben Arbeitsgruppe einschließt. Dieses In-Group-Denken hilft den starken Gruppenzusammenhalt zu erklären.

4.3.2 Implikationen auf das DAC

Ein DAC sollte diese Gruppendynamik von Anfang an berücksichtigen, da sich Individuen an Gruppen-Autonomie und -Verantwortung orientieren und dabei individuelle Unterschiede in den Hintergrund treten. (House et al., 2004, S. 455). Eine Selektion von Mitarbeitern für ein DA sollte daher homogene Gruppen ergeben. Dabei sind neben der Gruppenzugehörigkeit Aspekte wie Seniorität und persönliche Beziehungsnetze generell als wichtiger einzustufen als individuelle Fähigkeiten oder erbrachte Leistungen innerhalb der Unternehmung (House et al., 2004, S. 458).

Durch die in kollektivistischen Kulturen vorherrschende indirekte Kommunikation sollten breite Kommunikationspfade genutzt werden, die verschiedene Facetten aufweisen (Mimik, Tonlage etc.). Eine E-Mail zum Beispiel kann wenig Emotionalität überliefern und lässt darüber hinaus viel Raum für inhaltliche Interpretationen und sollte daher möglichst wenig in einem DA Prozess genutzt werden. Eine Einladung zu einem DAC sollte zudem persönlich über den Vorgesetzten erfolgen. Daher sollten *Postkorb-Übungen* nicht via E-Mail erfolgen.

Beim Instrument des *Rollenspieles* sollte es möglichst vermieden werden, Hierarchiestufen der Unternehmung zu mischen oder zu tauschen. Dies könnte einen Mitarbeiter dazu nötigen, einen Ranghöheren zu kritisieren, was dem kollektivistischen Verständnis zuwider laufen würde. Auch die Wichtigkeit der Gruppe kann zu problematischen Situationen führen. Falls sich ein Individuum ausserhalb seiner bestehenden In-Group in einem *Rollenspiel* betätigen soll, kann sich diese Person womöglich nicht mit der Rolle identifizieren und erbringt daher nicht die Leistung, die sie innerhalb ihrer eigentlichen In-Group erbringen könnte.

Bei *Präsentationen* muss berücksichtigt werden, dass das Erbringen von Einzelleistungen weniger beliebt ist, da Leistungen eher in Gruppen vollbracht werden. Es kann daher sinnvoll sein, die Atmosphäre und den Rahmen, in welchem die Präsentation stattfindet, diesem kulturellen Merkmal anzupassen. Falls *Background Interviews* in einem DAC durchgeführt werden, sollte dabei ein starkes Gewicht auf Beziehungen innerhalb wie auch ausserhalb der Unternehmung gelegt werden. Dies spiegelt die Ansicht in kollektivistischen Kulturen wider, dass persönliche Beziehungen einen starken Einfluss auf die Selektion des geeignetsten Kandidaten haben (House et al., 2004, S. 457).

Gruppendiskussionen wie auch *Fallstudien* können als DAC-Instrument in kollektivistischen Kulturen eine zentrale Rolle einnehmen. House et al. schlagen vor, Personen in Gruppen zu trainieren und auch möglichst Gruppenziele anstatt Individualziele zu definieren (2004, S. 456). Vor allem bei Arbeiten innerhalb der In-Group wurde nachgewiesen, dass Zeit effektiver genutzt wurde (House et al., 2004, S. 457). Dabei muss jedoch beachtet werden, dass Konformität innerhalb von Gruppen in kollektivistischen Kulturen einen hohen Stellenwert hat (House et al., 2004, S. 456). Dies kann zu effizienter Kooperation führen, oder zu wenig kritischem Hinterfragen und damit zu einem einheitlichen, aber qualitativ schlechten Ergebnis. Bei einer *Fallstudie* sollte darüber hinaus beachtet werden, dass eine starke Abstützung auf rein formale und auf die einzelnen Teilnehmer bezogene Beurteilungskriterien sich negativ auf die Motivation auswirken können. Dies kann damit begründet werden, dass Individuen in kollektivistischen Kulturen in Auswahlprozessen gruppenorientiert und weniger leistungsorientiert denken. (House et al., 2004, S. 455). Philips und Gully fügen dazu an, dass vor allem individualistische Kulturen schriftliche Fähigkeitstests, in denen individuelle Fähigkeiten demonstriert werden können, als motivierend betrachten. Hingegen werden in kollektivistischen Kulturen Tests bevorzugt, welche aufzeigen, wie effektiv ein Individuum mit anderen arbeiten kann (2002, S. 1188).

Nebst den Implikationen für die einzelnen Instrumente muss auch der Feedbackprozess vor dem Hintergrund der stark kollektivistischen Kultur betrachtet werden. Diesbezüglich spielen das Bedürfnis, Konfrontation sowie Blossstellung zu vermeiden, eine wichtige Rolle. Sowohl für den Beurteilenden als auch den Beurteilten werden Feedbacks dadurch enorm erschwert. Ein weiterer zentraler und nicht instrumentspezifischer Aspekt ist das stark ausgeprägte Gruppenzugehörigkeitsgefühl. Ein DA stellt immer eine gewisse Wettbewerbssituation dar, was mit der enormen Gruppenverbundenheit nicht leicht zu vereinbaren ist. Ausserdem besteht das Ziel von DA in der Förderung und Entwicklung einzelner Personen, was deren Ausschluss aus ihrer kohäsiven Gruppe zur Folge haben kann.

4.4 Assertiveness

Der Dimensionsbegriff Assertiveness leitet sich von Hofstede's Maskulinitäts-Dimension ab (House et al., 2004 S. 401). Gemäss der GLOBE Studie ist Assertiveness nicht nur ein Charakterzug oder eine nationale stereotypische Ausprägung, sondern auch eine relevante Kulturdimension (House et al., 2004, S. 401):

Assertiveness (Bestimmtheit/Durchsetzungsvermögen) bezeichnet den Grad, zu welchem Individuen in Beziehungen zu Mitmenschen aggressiv, bestimmt, konfrontationsfreudig und hartnäckig sind (House et al., 2004, S. 395; Javidan et al., 2006, S. 69).

4.4.1 Kulturelle Differenzen

Die Schweiz weist einen hohen Wert in dieser Dimension auf, woraus sich ein relativ hohes Durchsetzungsvermögen ableiten lässt. Singapur und vor allem der asiatische Cluster als Ganzes weisen hingegen einen tiefen Wert auf.

Durchsetzungsvermögen wird in Kulturen mit einer tiefen Ausprägung dieser Dimension als sozial inakzeptabel angesehen und dafür Bescheidenheit umso mehr geschätzt. Es lassen sich Sympathien für die Schwächeren identifizieren und Wettbewerb wird oft mit Niederlage und Bestrafung assoziiert. Durchsetzungsvermögen steht auch in direktem Zusammenhang mit der benutzten Sprache. So wird in einer Kultur mit einer tiefen Ausprägung eine „high-context“ Sprache bevorzugt, die Metaphern und Parabeln enthält und die sowohl indirekt als auch doppeldeutig ist. Ferner soll der Verlust des Gesichtes vermieden werden. Generell wird eine subtile Sprach- und Kommunikationsform bevorzugt und selbstbeherrschende Handlungsweisen präferiert (House et al., 2004, S. 403-404). Solche Gesellschaftskulturen legen hohen Wert auf Gleichheit, Solidarität und Lebensqualität, zudem wird dem Individuum als

solches eine höhere Wertschätzung entgegengebracht als dessen beruflichen Tätigkeiten (House et al., 2004, S. 405).

In der Theorie der lernenden Organisation werden inter-divisionale Teams gebildet, was in einer Gesellschaft mit einem tiefen Grad an Durchsetzungsvermögen unterstützt wird. Dies, da Gleichheit und Solidarität eine gute Voraussetzung für das Funktionieren von solchen Teams darstellen und somit eine Grundlage für die lernende Organisation geschaffen wird. Hingegen können sich bei der Kommunikation subtile Sprach- und Kommunikationsformen, doppeldeutige und indirekte Kommunikation für eine lernende Organisation als hinderlich erweisen, da die Kommunikation aufwändiger wird.

4.4.2 Implikationen auf das DAC

Wie bereits im Kapitel 4.3.2 erwähnt, sollen aufgrund der vorherrschenden indirekten Kommunikation, breite Kommunikationspfade mit wenig Spielraum für Interpretation genutzt werden. Dies betrifft insbesondere *Postkorb-Übungen*, da solche oftmals via E-Mails erfolgen. Aufgrund des ausgeprägten Sinns für Solidarität und Gleichheit ergeben sich für den Einsatz sämtlicher DAC-Instrumente, die Wettbewerb unter den Teilnehmenden erzeugen, wichtige Implikationen. Da Wettbewerb unter den Teilnehmenden als negativ empfunden werden kann, wird das Ableiten von Rückschlüssen auf Verhaltensattribute der Assessee erschwert. Dies gilt vor allem für *Fallstudien* und *Gruppendiskussionen*, da es bei diesen Instrumente darum geht, sich als Einzelperson zu behaupten oder sich von anderen abzuheben.

Auch hier ergeben sich bezüglich Feedbackprozesse ähnliche Implikationen wie in der Diskussion der kollektivistischen Kultur. Das Vermeiden eines Gesichtverlusts sowie die indirekte Kommunikation erschweren insbesondere das Anbringen von Kritik. Aber auch das Ausüben von Selbstkritik und Selbstreflexion werden dadurch beeinträchtigt. Weiter wirkt auch in dieser Dimension die tendenziell negative Auffassung von Wettbewerb dem eigentlichen Sinn von DA entgegen.

4.5 Gender Egalitarianism

Der Ursprung der Gender Egalitarianism-Dimension ist erneut in Hofstedes Maskulinitäts-Dimension zu finden (Rothlauf, 2009, S. 62). Die Dimension umfasst fundamentale Werte, Überzeugungen, Verhaltensweisen gegenüber Stereotypen sowie die Geschlechterrollenideologie (Javidan et al., 2006, S. 348). Die GLOBE-Studie definiert den Begriff wie folgt:

Gender Egalitarianism (Geschlechtergleichheit) bezeichnet den Grad, zu dem das Kollektiv Ungleichheiten bezüglich des Geschlechtes minimiert (Javidan et al., 2006, S. 70).

4.5.1 Kulturelle Differenzen

In dieser Dimension weist der asiatische Cluster einen leicht höheren Wert als der westliche Cluster auf. Singapur im Speziellen hat dabei einen relativ hohen und die Schweiz einen sehr tiefen Wert.

Eine hohe Ausprägung in der Dimension Geschlechtergleichheit zeichnet sich durch eine relativ hohe Anzahl an Frauen in Führungspositionen in Unternehmungen aus. Zudem geniessen Frauen einen höheren Status in der Gesellschaft und nehmen eine wichtigere Rolle bei kollektiven Entscheidungsfindungen ein, als in Kulturen mit starkem Ungleichgewicht (Javidan et al., 2006, S. 359).

4.5.2 Implikationen auf das DAC

Folglich gilt es, bei einer starken Ausprägung der Geschlechtergleichheit darauf zu achten, dass Frauen und Männern bewusst dieselben Rollen mit gleichem Ausmass an Verantwortung oder Führung übertragen werden. Dementsprechend ergeben sich keine spezifischen Implikationen für einzelne DAC-Instrumente, sondern es soll bei der Durchführung eines DA grundsätzlich darauf geachtet werden, Männer und Frauen möglichst gleich zu behandeln und ihnen dieselben Möglichkeiten zu eröffnen.

5. Ableitung konkreter Handlungsempfehlungen

5.1 Framework

Das von der xcg durchgeführte DA in Singapur hat gezeigt, dass die Anwendung der DAC-Instrumente ohne Einbezug des kulturellen Kontextes problematisch oder sogar kontraproduktiv sein kann. Daher ist die Frage, inwiefern die Instrumente den kulturellen Gegebenheiten in Singapur angepasst werden müssen, für die xcg von besonderem Interesse. Hierbei gilt es, das bisher erarbeitete Hintergrundwissen anzuwenden, um der xcg konkrete Vorschläge zur Durchführung von DA machen zu können. Zu diesem Zweck wurde das in Kapitel 3.2.2 beschriebene Vorgehen nach Briscoe (1997) gewählt.

5.2 Design

In einem ersten Schritt der Gestaltung geht es darum, sich den kulturellen Gegebenheiten und Unterschieden überhaupt bewusst zu werden und diese in die Planung einzubeziehen. Die Grundlage dafür liefert das Kapitel 3. Weiter ist die Wahl und Ausgestaltung der Instrumente von Interesse. Der Fokus liegt hier auf den von der xcg verwendeten Instrumenten (1) Präsen-

tation, (2) Rollenspiel und (3) Gruppendiskussion.⁷ Aus den in Kapitel 4 erarbeiteten Implikationen ergeben sich für diese die folgenden Empfehlungen:

(1) Aufgrund des stark ausgeprägten Kollektivismus sind Individuen selten Einzel-Performer, sondern Leistungen werden vielmehr in Gemeinschaften erbracht. Ausserdem werden die Gruppenziele über die individuellen Ziele gestellt. Daher kann es auf das einzelne Individuum als Assessee befremdend wirken, alleine und unter Beobachtung anderer präsentieren zu müssen (Vgl. Kapitel 4.3.2). Der präsentierende Assessee sollte daher das Publikum zu Beginn kennen lernen können und selbst die Möglichkeit haben, sich kurz vorzustellen, um damit mögliche Out-Group Hemmungen zu senken. Bezüglich des Inhalts sollte der hohen Zukunftsorientierung Singapurs Rechnung getragen werden, weshalb in Präsentationen langfristige Perspektiven und durchdachte Lösungsansätze gefordert werden sollten.

(2) Im Rahmen von Rollenspielen muss beachtet werden, dass sich Simulationen, welche mit dem Ausüben von Kritik, der Konfrontation mit älteren Personen sowie mit aus individueller Sicht Ranghöheren schlecht eignen, um sinnvolle und aussagekräftige Rückschlüsse zu ziehen. Der eingesetzte Assessor sollte demnach so weit wie möglich bezüglich Seniorität, Ranghöhe und Status an den Assessee und die Situation im Rollenspiel angepasst werden. Ausserdem versuchen kollektivistische Kulturen das Anbringen von klar negativen oder polarisierenden Aussagen zu vermeiden. Daher sollte der Inhalt von Rollenspielen möglichst neutral sein oder zumindest den Teilnehmer nicht zu Äusserungen auffordern, welche dieser kulturellen Eigenheit zuwider laufen.

(3) Aufgrund des hohen Stellenwerts von Konformität innerhalb Gruppen kann es sinnvoll sein, bei Gruppendiskussionen kleine Anpassungen vorzunehmen. Eine Möglichkeit bietet die vorgängige Einteilung in Pro- und Contra- Gruppen und der klare Hinweis, dass keine persönlichen Meinungen bewertet werden, sondern nur Stil der Argumentation und Formulierung. Auf diese spielerische Art kann sich der Assessee in eine Gegenposition hineinversetzen, ohne Sanktionen fürchten zu müssen. Folglich wird ein kritisches Hinterfragen stimuliert und der Kontext des situierten Lernens optimal genutzt (Vgl. Kapitel 4.3.2 und 4.4.2). Weiter ist eine homogene Gruppenzusammenstellung bezüglich Alter, informellen Beziehungen und Ranghöhe wünschenswert. Unter Einbezug des hohen Werts in der Dimension Gender Egalitarianism darf oder soll sogar eine bewusste Mischung der Geschlechter stattfinden. In der

⁷ Laut Briscoe (1997) soll in diesem Schritt auch über ein allenfalls notwendiges Training der Assessoren nachgedacht werden. Anmerkungen dazu befinden sich im Anhang (b. Führungsverhalten für Assessoren).

Gruppe sollen zudem alle gleich viel Diskussionszeit erhalten (Vgl. Kapitel 4.3.2, 4.4.2 und 4.5.2).

5.3 Implementation

Der in Kapitel 3.1.2 gebildete asiatische Cluster entspricht grösstenteils der personellen Zusammensetzung des Firmenkunden. Da sich diese Kulturen in den betrachteten Dimensionen sehr ähnlich verhalten, können die Wahl und Gestaltung der Instrumente an den gesamten Cluster angepasst werden und bedürfen keiner zusätzlichen länderspezifischen Ausgestaltung. Der xcg wird empfohlen, die erarbeiteten Implikationen mit den Assessoren vor Ort zu diskutieren, damit unter den Beurteilenden ein Konsens hergestellt wird, welche Erwartungen an das DA gestellt werden.

5.4 Beurteilung

Durch das stark kollektivistische Denken und Handeln werden in Singapur leistungsbezogene Kriterien durch die Assessees eher unterbewertet. Durchsetzungsvermögen, individualistisches und unabhängiges Verhalten und Handeln sowie Bestimmtheit sind tendenziell negativ behaftet oder werden nicht als zentrale Arbeitsfähigkeiten erachtet. Hingegen haben Gruppenzusammengehörigkeit und Konformität einen hohen Stellenwert. In der Beurteilung müssen derartige kulturell bedingte Eigenschaften berücksichtigt werden, da dies Merkmale sind, welche mit einem westlichen Verständnis von DA einen tieferen Stellenwert haben. Es wird empfohlen, den Beurteilungskatalog für ein durchgeführtes DA verstärkt mit sachbezogenen Eigenschaften wie Kommunikationsfähigkeit, analytischem Denken oder Planungs- und Organisationsfähigkeit anzureichern, um damit eine Balance zwischen westlichen und asiatischen Beurteilungskriterien herzustellen.

5.5 Feedback

Gerade in diesem zentralen DAC-Bereich treten vielfach Schwierigkeiten auf, was auch zahlreiche empirische Untersuchungen bestätigen (Bell & Arthur, 2008, S. 682). Zusammenfassend werden aufgrund der Implikationen aus den Kapiteln 4.2.2 und 4.3.2 folgende Lösungsansätze vorgeschlagen: Von Vorteil sind Vorgehensweisen, welche eine positive affektive Reaktion fördern, wie eine ausgedehnte arbeitsneutrale Konversation zu Beginn des Feedbackgesprächs (Bell & Arthur, 2008, S. 699). Direkte Konfrontation ist nicht nur bei Kritik sondern generell problematisch. Daher sollte Feedback nicht zu direkt erfolgen, sondern besser mittels „high-context“ Sprache. Ebenso sollen Blossstellungen und Gesichtsverlust vermieden werden. Beim Feedback soll auf eine vorsichtige Kommunikationsart in der Übermitt-

lung geachtet werden. Ausserdem sind Vergleiche sehr problematisch, daher sollte sich das Feedback lediglich auf das einzelne Individuum und dessen Leistung beziehen. Wenn Gruppen gesamthaft bewertet werden, sollten einzelne Personen nicht hervorgehoben werden.

Nebst Feedback durch Aussenstehende, stellt auch die Selbstreflexion für die xcg ein wichtiges Element eines DAC dar. Aufgrund der starken Orientierung an der Gruppe ist dies ein schwieriges Unterfangen. Hierbei wird empfohlen, in einem ersten Schritt eine Peer-Beurteilung durchzuführen, wo Gleichgestellte lernen können, einander Rückmeldung zu geben. Der Fokus sollte auf den positiven Leistungen liegen, da sonst das Risiko des Gesichtsverlustes erhöht wird. Auf diese Weise wird dem Gruppenzusammenhalt Rechnung getragen. Zudem wird der Gefahr des Ausschlusses von Gruppenmitgliedern im Falle einer Beförderung damit entgegengewirkt, da die Assesseees aktiv am Feedbackprozess untereinander beteiligt waren. Eine solche Peer-Beurteilung kann eine Hilfe darstellen, Selbstbeurteilung zu üben, da die Assesseees dadurch lernen, Personen, welche ihnen gleichgestellt sind, zu beurteilen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Singapur und der asiatische Cluster grundsätzlich aufgrund ihrer hohen Zukunftsorientierung gewillt sind, sich auf unternehmerischer sowie individueller Ebene weiterzuentwickeln. Im Rahmen solcher Weiterentwicklungen dürfen die anderen vorherrschenden kulturellen Gegebenheiten nicht ignoriert werden, da sonst das Ableiten von Rückschlüssen und Interpretieren von Resultaten erschwert oder verunmöglicht werden.

6. Fazit

6.1 Schlussfolgerung

Die zwei betrachteten Länder Schweiz und Singapur sowie die zwei selbstdefinierten Cluster unterscheiden sich insbesondere in den Kulturdimensionen Collectivism / Individualism, Assertiveness und Gender Egalitarianism signifikant voneinander. Die Berücksichtigung dieser kulturellen Unterschiede im Rahmen von DA führt zu wichtigen Implikationen. So gilt es vor allem das stark ausgeprägte Gruppengefühl, das Bedürfnis nach Konformität, die subtile Art der Kommunikation und das Ablehnen von Wettbewerb innerhalb von Gruppen zu berücksichtigen. Weiter gebühren dem klaren Hierarchie- und Rollenverständnis Aufmerksamkeit. Der Einbezug dieser Merkmale ist wichtig, damit Rückschlüsse richtig abgeleitet und interpretiert sowie Instrumente gegebenenfalls angepasst werden können. Ausserdem müssen bei

der Übermittlung von Feedback die kulturellen Eigenheiten miteinbezogen werden, damit es seine Wirkung überhaupt entfalten kann und die Assessees nicht verletzt oder blossstellt.

6.2 Kritische Würdigung

Theorie: Die Arbeit stützt sich bei der Kulturbetrachtung ausschliesslich auf die GLOBE-Studie. Die daraus entstehende Kulturanalyse muss als sehr generell betrachtet werden. Die Werte auf den neun Kulturdimensionen sind Mittelwerte ganzer Gesellschaftskulturen und lassen dadurch nur begrenzt spezifische Aussagen auf Individuen und deren konkrete Kulturvorstellungen zu. Darüber hinaus wurde in dieser Arbeit die Wirkung der Unternehmenskultur nur innerhalb der organisationalen Lerntheorien betrachtet.

Methodik: Die Untersuchung der Kulturdimensionen beschränkt sich auf einen statistischen Mittelwertvergleich sowie eine Betrachtung von Extremwerten. Die daraus resultierenden relevanten Dimensionen konnten im Rahmen dieser Arbeit nicht durch eine Befragung validiert und möglicherweise angepasst werden.

Resultate: Die Handlungsempfehlungen dieser Arbeit müssen vor dem Hintergrund der erwähnten Limitation betrachtet werden. Vor allem die vorhandene spezifische Unternehmenskultur sowie die kulturellen Vorstellungen der Individuen wurden mangels Informationen wenig miteinbezogen.

6.3 Ausblick

Die Ausführungen in dieser Arbeit haben sich auf länderspezifische Gesellschaftskulturen fokussiert. Eine Ausweitung der Betrachtung und Untersuchung der spezifischen Kultur in der Unternehmung des xcg Kunden durch einen Fragebogen oder strukturierte Interviews könnten eine wertvolle Erweiterung der generellen GLOBE-Kulturdimensionen darstellen und dabei die Unternehmenskultur explizit einschliessen.

Des Weiteren wurde die GLOBE-Studie als Grundlage gewählt, wobei in einer Erweiterung auch andere empirisch unterlegte Kulturtheorien hinzugezogen werden können, welche allenfalls die Resultate der Arbeit bereichern oder spezifizieren könnten.

Literaturverzeichnis

- Abraham, J. D., Burnett D. D. & Jr Morrison, J. D. (2006). Feedback Seeking among Developmental Assessment Center Participants. *Journal of Business and Psychology*, 20(3), 383-394.
- Bell, S. T. & Arthur Jr. W. (2008). Feedback Acceptance in Developmental Assessment Centers: The Role of Feedback Message, Participant Personality, and Affective Response to the Feedback Session. *Journal of Organizational Behavior*, 29(5), 681-703.
- Briscoe, D. R. (1997). Assessment Center: Cross-Cultural and Cross-National Issues. *Journal of Social Behavior and Personality*, 12(5), 261-270.
- Buchegger, V. A. (2006). Buchegger & Partner Unternehmensberatung. *Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies - Darstellung der Studie und deren Ergebnisse sowie eine kritische Würdigung*. Abgerufen am 12. April 2011 von http://buchegger-partner.com/cms/d/_data/Die_GLOBE_Studie.pdf
- Daft, L. D. (2010). *Understanding the Theory and Design of Organizations* (10. Auflage). South Western: Cengage Learning.
- Fallstudie. (k.A.). Aus dem Gabler Wirtschaftslexikon. Abgerufen am 19. April 2011 von <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/fallstudie.html>
- Gruppendiskussion. (k.A.). Aus Focus Online. Abgerufen am 19. April 2011 von http://www.focus.de/finanzen/karriere/bewerbung/assessment/assessmentcenter/gruppendiskussion_aid_7698.html
- Hofstede, G. & Hofstede, G. J. (2009). *Lokales Denken, globales Handeln* (4. Auflage). München: Beck Juristischer Verlag.
- Hoppe, M. H. (2007). *Culture and Leader Effectiveness: The GLOBE Study*. Abgerufen am 16. April 2011 von <http://www.inspireimagineinnovate.com/PDF/GLOBESummary-by-Michael-H-Hoppe.pdf>
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. & Gupta, V. (2004) *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage Publications.
- Interview. (k.A.) Aus dem Gabler Wirtschaftslexikon. Abgerufen am 19. April 2011 von <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/interview.html>

- Javidan, M., Dorfmann, P. W., de Luque, M. S. & House, R. J. (2006). In the eye of the Beholder: Cross Cultural Lessons in Leadership from Project GLOBE. *Academy of Management Perspectives*, 20(1), 67-90.
- Krause, D. E., Thornton, G. C. (2009). A Cross-Cultural Look at Assessment Center Practices: Survey Results from Western Europe and North America. *Applied Psychology: An International Review*, 58(4), 557-585.
- Lave, J. & Wenger, E. (1991). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge University Press.
- Li, T. & Florida, R. (2006). *Talent, Technological Innovation and Economic Growth in China*. Abgerufen am 13. April 2011 von http://www.rotman.utoronto.ca/userfiles/prosperity/File/Talent_Technological_Innovation_and_Economic_Growth_in_China.w.cover.website.pdf
- Mercer Human Resource Consulting (2007). *HR Transformation v2.0: It's all about the business*. Abgerufen am 16. April 2011 von <http://www.policecouncil.ca/reports/Mercer06.pdf>
- North, K. (1998). *Wissensorientierte Unternehmensführung: Wertschöpfung durch Wissen* (5. Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- Osman-Gani, A. M. & Chang, T. H. (2009). Trends and challenges of developing human capital in Singapore: an analysis of current practices and future potentials. *Human Resource Development International*, 12(1), 47-68.
- Planspiel. (k.A.). Aus dem *Bewerbungslexikon*. Abgerufen am 19. April 2011 von <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/planspiel.html>
- Postkorb. (k.A.). Aus dem *Gabler Wirtschaftslexikon*. Abgerufen am 19. April 2011 von <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/postkorb-uebung.html>
- Präsentation. (k.A.). Aus dem *Bewerbungslexikon*. Abgerufen am 19. April 2011 von <http://www.bewerbungslexikon.de/praesentation.html>
- Prahalad, C. K. (1983). Developing strategic capability: An agenda for top management. *Human Resource Management*, 22(3), 237-254.
- Ridder, H. G. (2009). *Personalwirtschaftslehre* (3. Auflage). Stuttgart: Kohlhammer.
- Rollenspiel. (k.A.). Aus dem *Bewerbungslexikon*. Abgerufen am 19. April 2011 von <http://www.bewerbungslexikon.de/rollenspiel.html>

- Romer, P. M. (1989). Human Capital and Growth: Theory and Evidence. NBER working paper series: *Working Paper No 3173*. Abgerufen am 16. April 2011 von <http://www.nber.org/papers/w3173.pdf>
- Rothlauf, J. (2009). *Interkulturelles Management: Mit Beispielen aus Vietnam, China, Japan, Russland und den Golfstaaten*. (3. Auflage). München: Oldenbourg Verlag.
- Ryan, A. M., McFarland, L., Shl, H. B. & Page, R. (1999). An International Look at Selection Practices: Nation and Cultures as Explanations for Variability in Practice. *Personnel Psychology*, 52(2), 359-392.
- Stroh, L. K. & Caligiuri, P. M. (1998). Strategic Human Resources: A new source of competitive advantage in the global arena. *The International Journal of Human Resource Management*, 9(1), 1-17.
- Woo, S. E., Sims, C. S., Rupp, D. E. & Gibbons, A. M. (2008). Development Engagement within and following Developmental Assessment Centers: Considering Feedback Favorability and Self- Assessor Agreement. *Personnel Psychology*, 61(4), 727-759.

Anhang

a. Grafiken und Tabellen

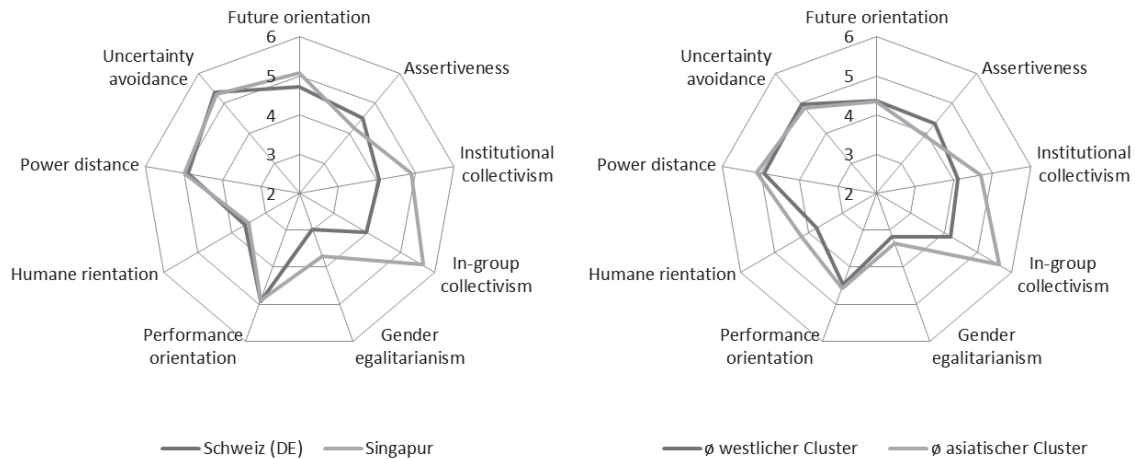


Abbildung 2: Alle Kulturdimensionen im Kultur- und Clustervergleich (Anhang)

| Gesellschaftskultur | Kulturdimensionen nach GLOBE | | | | | | | | |
|------------------------------|------------------------------|---------------|----------------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|--------------------|----------------|-----------------------|
| | Future orientation | Assertiveness | Institutional collectivism | In-group collectivism | Gender egalitarianism | Performance orientation | Humane orientation | Power distance | Uncertainty avoidance |
| Schweiz (FR) | 4.27 | 3.47 | 4.22 | 3.85 | 3.42 | 4.25 | 3.93 | 4.86 | 4.98 |
| Schweiz (DE) | 4.73 | 4.51 | 4.06 | 3.97 | 2.97 | 4.92 | 3.60 | 4.90 | 5.37 |
| Deutschland | 4.27 | 4.55 | 3.79 | 4.02 | 3.10 | 4.25 | 3.40 | 4.95 | 5.22 |
| Österreich | 4.46 | 4.62 | 4.30 | 4.85 | 3.09 | 4.44 | 3.72 | 4.95 | 5.16 |
| USA | 4.15 | 4.55 | 4.20 | 4.25 | 3.34 | 4.49 | 4.17 | 4.88 | 4.15 |
| Ø westlicher Cluster | 4.38 | 4.34 | 4.11 | 4.19 | 3.18 | 4.47 | 3.76 | 4.91 | 4.98 |
| Singapur | 5.07 | 4.17 | 4.90 | 5.64 | 3.70 | 4.90 | 3.49 | 4.99 | 5.31 |
| Taiwan | 3.96 | 3.92 | 4.59 | 5.59 | 3.18 | 4.56 | 4.11 | 5.18 | 4.34 |
| China | 3.75 | 3.76 | 4.77 | 5.80 | 3.05 | 4.45 | 4.36 | 5.04 | 4.94 |
| Malaysia | 4.58 | 3.87 | 4.61 | 5.51 | 3.51 | 4.34 | 4.87 | 5.17 | 4.78 |
| Ø asiatischer Cluster | 4.34 | 3.93 | 4.72 | 5.64 | 3.36 | 4.56 | 4.21 | 5.10 | 4.84 |
| Ø Alle 62 Kulturen | 3.85 | 4.14 | 3.25 | 5.13 | 3.37 | 3.37 | 3.37 | 3.37 | 3.37 |

Tabelle 2: Ausprägungen der Kulturdimensionen der Gesellschaftskulturen (Anhang)

| Instrument | Beschreibung |
|--|---|
| <i>Postkorb-Übung (In-Basket)</i> | Teilnehmer versetzt sich in Rolle einer Führungskraft. In vorgegebener Zeit müssen eine Anzahl von Aufgaben analysiert, geordnet und ausgeführt werden. <i>Quelle: Gabler Wirtschaftslexikon</i> |
| Interview <i>(Interview)</i> | Ähnlich aufgebaut wie ein Vorstellungsgespräch. Ist eine Form der Befragung. Hintergrund- und Situations-Interview sind zwei Beispiele. <i>Quelle: Gabler Wirtschaftslexikon</i> |
| Fallstudie <i>(Case study)</i> | Ausgehend von einem konkreten Fall soll eine aktive Problemauseinandersetzung stattfinden und Lösungsmöglichkeiten gefunden und begründet werden. <i>Quelle: Gabler Wirtschaftslexikon</i> |
| Rollenspiel <i>(Role play)</i> | Der Teilnehmer schlüpft in eine vordefinierte Rolle und bespricht mit dem Gesprächspartner ein bestimmtes Thema. <i>Quelle: Bewerbungslexikon</i> |
| Gruppendiskussion <i>(Group discussion)</i> | In der Regel wird ein spezifisches Thema kontrovers diskutiert. Die Teilnehmer sollten ihre Position überzeugend vertreten und eine Argumentationsstrategie entwickeln. <i>Quelle: Focus Online</i> |
| Planspiel <i>(Planning Exercise)</i> | Teilnehmer werden mit einem komplexen Sachverhalt aus einem meist fiktiven Unternehmen konfrontiert. Zahlen und Daten müssen analysiert und Transaktionen getätigt werden. <i>Quelle: Bewerbungslexikon</i> |
| Präsentation <i>(Presentation)</i> | Ein Kurzvortrag der von einer Gruppe gehalten werden sollte. Präsentationsaufgaben können zur eigenen Person sowie zu bestimmten Fachthemen oder zur Vorstellung von Ergebnissen einer Gruppenarbeit herangezogen werden. <i>Quelle: Bewerbungslexikon</i> |

Tabelle 3: DAC-Instrumenten (Anhang)

b. Führungsverhalten für Assessoren

In der GLOBE-Studie wurden neben den Kulturdimensionen auch sechs globale Führungsverhaltensdimensionen entwickelt, welche die Erwartungen einer Gesellschaftskultur an den Führungsstil eines Managers widerspiegeln. Diese Dimensionen können bei der Betrachtung von DA helfen, zu verstehen, welche Erwartungen an das Verhalten eines Assessors in der jeweiligen Kultur vorherrschen.

Der Kunde der xcg aus Singapur hat sich unter anderem zum Ziel gesetzt, einen westlichen Führungsstil in der Unternehmung zu etablieren. Die Assessoren müssen dabei die Differenzen zwischen den Führungsverhaltensdimensionen der asiatischen Assessees und der westlich orientierten Unternehmungsführung berücksichtigen.

In kollektivistischen Kulturen sind die Erwartungen an drei Führungsverhaltensdimensionen signifikant höher als in individualistischen Kulturen: *Team-oriented*, *Charismatic/Value-based Leadership*, *Humane Oriented*. Zudem ist in kollektivistischen Kulturen ein *partizipativer* Führungsstil weniger stark erwünscht (House et al., 2004, S. 500). Es ist deshalb für Assessoren wichtig, von Beginn an aktiv zu kommunizieren und zu vermitteln, dass sie ein DA generell partizipativ und interaktiv gestalten möchten. Weiter muss berücksichtigt werden, dass das Bedürfnis nach einem teamorientierten Führungsstil dem westlichen Fokus auf das einzelne Individuum innerhalb des DA grundsätzlich zuwiderläuft. Hier bedarf es somit eingehender Aufklärungsarbeit, um den Assessees Sinn und Zweck dieser individuellen Betrachtung und Förderung näherzubringen.