

Wertheimer, Robert G.

Article — Digitized Version

Die Auswahl von Führungskräften für internationale Firmen

Wirtschaftsdienst

Suggested Citation: Wertheimer, Robert G. (1966) : Die Auswahl von Führungskräften für internationale Firmen, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 46, Iss. 12, pp. 678-682

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/133661>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Die Auswahl von Führungskräften für internationale Firmen

Prof. Dr. Robert G. Wertheimer, Cambridge/Mass. *)

Als Vorsitzender eines Ausschusses für internationales Business Management am Babson Institut hatte der Verfasser zu untersuchen, ob und wie an diesem College die Geschäftsführung internationaler Unternehmen gelehrt werden könne.

Für diese Studie wählte er 100 im internationalen Wirtschaftsleben führende Firmen aus und richtete an ihre Personalabteilungen individuell gehaltene Schreiben mit etwa folgendem Inhalt: „Teilen Sie mir bitte mit, wie Sie Anwärter für sofortige oder spätere Verwendung im Ausland aussuchen, insbesondere welche Anforderungen Sie an ihre akademische Ausbildung stellen. Informieren Sie mich über die Maßstäbe, die Sie bei Anwärtern für Ihren internationalen Arbeitsbereich anwenden.“ Die Antworten auf diese Fragen waren gründlich, konstruktiv und vollständig. Vor einer Analyse dieser Antworten sollen einige Punkte herausgestellt werden.

Für die Absicht des Babson Instituts, sich mit internationalem Business Management zu befassen, gab es verschiedene Gründe: Sicherlich haben viele Universitäten und Hochschulen ein derartiges Programm in ihren Lehrplänen. Aber das konnte nicht das Hauptmotiv des Instituts sein. Vorausschauend muß man erwarten, daß eine große Anzahl gutausgebildeter Führungskräfte für den internationalen Bereich benötigt wird. Allein in Europa sind bereits mehr als 3000 amerikanische Firmen tätig, die einen Vermögenswert von \$ 45 Mrd. repräsentieren. Ihre Produktion und ihr Absatz erreichen die Größenordnung von jährlich \$ 40 Mrd. Außerdem nehmen diese Betriebe ein Viertel oder sogar mehr der amerikanischen Ausfuhr (ausschließlich Agrarexporte) ab. Das sind überzeugende Gründe, warum den Stammfirmen umfassend ausgebildetes Personal für das internationale Arbeitsgebiet zur Verfügung gestellt werden sollte.

Um ein wirkungsvolles Ausbildungsprogramm zu erarbeiten, das den tatsächlichen Bedürfnissen international tätiger Firmen gerecht wird, begnügte sich der Verfasser nicht mit dieser Erhebung. Er führte auch persönlich Interviews bei Gesellschaften und Industrieberatern durch, wobei stets zu beachten war, daß eine kleinere Hochschule wie das Babson Institut mit etwa 1000 Studenten, die zum Teil schon vor der Promotion stehen, sich an grundsätzliche Fragen halten und ein geschlossenes, attraktives Ausbildungsprogramm entwickeln mußte.

Es soll nun eine Analyse der Antworten gegeben werden, die nach folgenden Hauptthemen zusammengefaßt sind:

- Wer führt die Einstellungen für den internationalen Arbeitsbereich durch, und wie geschieht das?
- Welche Art der Ausbildung erwartet das Unternehmen von dem Bewerber?
- Die Bedeutung von Sprachkenntnissen.
- Vorschläge für die Hochschulausbildung.
- Andere Voraussetzungen und Erfahrungen, die für die internationale Verwendung eines Bewerbers nützlich sind.
- Der für den Auslandseinsatz geeignete Bewerber.
- Zusammenfassungen einiger typischer Antworten und Schlußfolgerungen.

WER FUHRT DIE EINSTELLUNGEN DURCH?

Die Antworten gingen von sehr verschiedenartigen Stellen ein. Jedoch antworteten im allgemeinen Direktoren, Betriebsleiter, Personalsachbearbeiter, für die Einstellung und Ausbildung zuständige Sachbearbeiter und Koordinatoren, Sekretäre, Vizepräsidenten, Leiter des Finanzwesens oder Präsidenten und, in einer geringeren Anzahl von Fällen, für Auslandsoperationen zuständige Direktoren oder die Sachbearbeiter der Auslandsabteilung.

Diese verwirrende Vielfalt der für die Anstellung zuständigen Personen deutet wie auch vieles andere darauf hin, daß sich die internationalen Unternehmen in einem Anpassungsprozeß befinden und ihre Operationen sich in vielen Gebieten wandeln. Gegenwärtig führt nur eine Minderheit von Unternehmen gesonderte Einstellungen für ihre Auslandsabteilungen durch. In der Regel werden alle Hochschulabsolventen zunächst für den Binnenmarkt ausgebildet. Das bleibt außer bei einigen Banken, die ihre für das Ausland bestimmten Bewerber gesondert ausbilden, die unerläßliche Voraussetzung.

Zunächst wird der Bewerber mit den Zielen und Arbeitsmethoden im Stammhaus seines Unternehmens einige Jahre lang vertraut gemacht. Hierbei soll er sich in Finanzierungsfragen, in das Absatzwesen und in die Rechnungslegung und Buchführung einarbeiten. Nach dieser Ausbildung und Beschäftigung in Inlandsabteilungen wird besonders begabten Angestellten, die für die internationale Arbeit gut geeignet scheinen, eine Versetzung in die Auslandsabteilung angeboten. Alle mit der Auslandsarbeit zusammenhängen-

*) Aus dem Amerikanischen übersetzt von Hubert Höping, Hamburg.

den Beschäftigungen, sei es eine Tätigkeit in Übersee- oder ein internationaler Aufgabenkreis bei der Stammfirma, werden — wo immer und wann immer es möglich ist — dem firmeneigenen Personal anvertraut. Eine jahrelange Arbeit in den verschiedenen inländischen Arbeitsbereichen bleibt die unerläßliche Voraussetzung jeder Zuteilung zur Auslandsarbeit. Diese Art der Ausbildung garantiert, daß der Nachwuchs mit den verschiedensten Tätigkeiten im eigenen Lande vertraut gemacht wird, und sie basiert vor allem auf dem Wert praktischer Erfahrungen. Aber nicht nur Ausbildung und Erfahrung für seinen besonderen Tätigkeitsbereich, sondern auch Kenntnisse ganz allgemeiner Art sind wichtig. Außerdem ist es für ihn von großer Bedeutung, daß er die Ansichten und Charakterzüge seiner eigenen Vorgesetzten, mit denen er im Ausland zusammenarbeiten wird, verstehen lernt.

Einige Unternehmen stellen ihr Personal für den Auslandsdienst direkt ein, aber auch in diesem Falle wird der Bewerber bei der Stammfirma ausgebildet. In den sehr seltenen Fällen, in denen der Bewerber direkt für ein internationales Ausbildungsprogramm eingestellt wird, verspielt er eine mögliche Karriere in dem Stammunternehmen, wenn er bei seiner Auslands-tätigkeit versagt. Während die meisten Firmen kein Personal für ihre Auslandsabteilung direkt einstellen, können einige Bewerber bereits frühzeitig oder sogar bei ihrer Einstellung als potentielle Kräfte für die Auslandsarbeit vorgesehen werden.

Dieser kurze Überblick über die für den Auslandsdienst geltende Einstellungspraxis zeigt ein mehr oder weniger zufallsbedingtes und unsystematisches Verfahren ohne klar definierte Prinzipien oder wirkungsvolle Methoden.

WELCHE AUSBILDUNG ERWARTET DAS UNTERNEHMEN VON DEM BEWERBER?

Im allgemeinen herrscht volle Übereinstimmung darüber, daß der Bewerber kein engstirniger Spezialist werden soll. Eine breitangelegte gründliche Allgemeinbildung erhält den Vorzug vor enger Spezialisierung auf wirtschaftliche Fragen. Das gilt besonders für Semester, die noch nicht vor dem Examen stehen. Es wird gewünscht, daß der Bewerber ein Verständnis für die kulturellen und historischen Kräfte aufbringt, die das amerikanische Gesellschaftssystem und andere Gesellschaftssysteme geformt haben; er soll ein „all-round man“ sein, der fähig ist, sich geistig einer sich stetig wandelnden Welt anzupassen.

Geisteswissenschaftler oder Absolventen eines volks- oder betriebswirtschaftlichen Studiums (Bachelor Degree) genießen gleiches Ansehen, vorausgesetzt, daß die business school einen genügend breiten geistigen Horizont vermittelte und daß der Student der Geisteswissenschaften sich besondere und praktische Kenntnisse des Wirtschaftslebens, verbunden mit einem Verständnis für organisatorische Fragen, erworben hat.

Wenn es sich um Geld dreht

Bank für Gemeinwirtschaft
 Aktiengesellschaft
 Niederlassungen in gesamten Bundesgebiet

Während eine zu umfassende wirtschaftliche Ausbildung der jungen Semester als verfrüht betrachtet wurde, stimmte man darin überein, daß ein Wirtschaftsstudium der Abschlußsemester eine wirkungsvolle Vorbereitung für eine Laufbahn ist, die die Fähigkeit zu organisieren, Entscheidungen zu treffen, Menschen zu behandeln und Neuerungen einzuführen, erfordert. Besonders wurde betont, daß die Reife, die der Bewerber in den Abschlußsemestern gewinnt, ihm eine größere Sicherheit bei der Entscheidung über seine beruflichen Wünsche verleiht. Nach der jüngsten Entwicklung — hier wird auf die „Newcomer Study“, die Untersuchung der Herkunft von 1000 Spitzenkräften in den 600 größten Unternehmen Bezug genommen — haben etwa 35% der jüngeren wirtschaftlichen Führungskräfte ihr Studium mit einem akademischen Abschlußzeugnis beendet. Dieser Anteil erhöht sich weiter. Bewerber mit einem akademischen Abschlußzeugnis in internationalem Business Management dürften eine bessere Chance haben, ihr Ziel zu erreichen, als diejenigen ohne ein derartiges Zeugnis, obwohl eine Firma folgende Feststellung machte: „Beide Arten von Bewerbern, sowohl diejenigen mit einem Abschlußexamen in internationalem Business Management als auch jene ohne diesen Abschluß wissen so wenig über dieses Gebiet, daß die ersteren die \$ 135, die sie monatlich mehr verdienen, nicht wert sind!“ Im Einklang mit dieser Bemerkung und ohne jeden Groll soll hier nur festgestellt werden, daß die Wirtschaft durchaus geneigt ist, einen Bewerber, der seinen Bachelor of Arts hat, als möglichen Anwärter auf den Auslandsdienst einzustellen, vorausgesetzt, daß er gut einschlägt und er — was seine Erziehung und Erfahrungen anbelangt — einen gewissen „international background“ aufweist. Sollte er ungewöhnliche Fähigkeiten für die Arbeit im Auslandsgeschäft beweisen, wird er bald eine Gelegenheit bekommen, sich zu bewähren. In der Regel werden Studenten mit Kenntnissen internationaler Fragen — wenn auch noch nicht bewährt — für das Auslandsgeschäft wegen ihrer größeren geistigen Reife vorgezogen.

DIE BEDEUTUNG VON SPRACHKENNTNISSEN

Ehe in diesem Zusammenhang Vorschläge für bestimmte akademische Kurse erörtert werden, soll etwas über die Notwendigkeit von Sprachkenntnissen gesagt werden. Auf diese Frage wurde am stärksten, wenn auch ein wenig unklar reagiert. Von einem Bewerber für einen internationalen Tätigkeitsbereich wird keineswegs erwartet, daß er sich einer formalen Ausbildung in Fremdsprachen unterzieht. Das könnte sich sogar als ein Hindernis herausstellen, da Philologie und Wirtschaft häufig zweierlei Dinge sind. Alle Personalsachbearbeiter legen jedoch besonderen Wert auf die Feststellung, daß die flüssige Beherrschung einer Fremdsprache oder wenigstens brauchbare Kenntnisse, vor allem aber die Gabe, sich in dieser Sprache unterhalten zu können, der wichtigste Grund für die bevorzugte Einstellung eines Bewerbers sei. Andere Bewerber gleicher Qualität, aber ohne diese Sprachkenntnisse, sind demgegenüber im Nachteil. So

bleibt zwar die Tatsache bestehen, daß eine internationale geschäftliche Laufbahn nicht unbedingt eine Fremdsprache voraussetzt, daß aber die Chancen eines Bewerbers ohne diese Kenntnisse sehr viel geringer sind.

Die Auswirkungen sind aber viel weitreichender. Es handelt sich hier nicht nur um die einfache Tatsache, daß der sprachkundige Bewerber eine Fähigkeit mehr zu bieten hat als sein Konkurrent. Diese Sprachkenntnisse liefern einen sehr wichtigen Hinweis für die Eignung des Bewerbers für den Auslandsdienst. Einige der größten Unternehmen betrachten die Beherrschung von Fremdsprachen als den einzig zuverlässigen Test für die Fähigkeit des Bewerbers, auf internationaler Ebene gute Leistungen bieten zu können. Das Interesse oder Desinteresse einer zukünftigen Führungskraft an einer Fremdsprache wird als positiver oder negativer Hinweis auf die Eignung für eine Tätigkeit im Ausland angesehen, zumal der Mitarbeiter im Ausland einen großen Teil seiner Arbeit ohne sprachkundige Unterstützung leisten muß.

Die Nachfrage nach ausländischen Hochschulabsolventen, die aus Ländern stammen, in denen amerikanische Stammfirmen Tochtergesellschaften unterhalten, ist zum Teil auf ihre Sprachkenntnisse und ihr „know-how“ zurückzuführen. Falls sie ein amerikanisches Wirtschaftsstudium abschließen und dann in ihr Heimatland zurückkehren, werden sie — besonders wenn es sich um Entwicklungsländer handelt — bei den Tochtergesellschaften sehr günstige Arbeitsmöglichkeiten vorfinden.

VORSCHLÄGE FÜR DIE HOCHSCHULAUSBILDUNG

Die Unternehmen machten nur wenige Vorschläge, an welchen Kursen ein Bewerber teilnehmen sollte, um sich für die internationale Arbeit zu qualifizieren. Die Personalsachbearbeiter brachten aber ganz klar zum Ausdruck, daß von einem Bewerber eine gründliche allgemeine Ausbildung in Wirtschaftsfragen mit Betonung auf einer allgemeinen Kenntnis der Betriebswirtschaftslehre erwartet wird. Besondere Fähigkeiten in seinem Wahlfach, wie z. B. Absatz, Finanzierungsfragen oder Rechnungswesen sind erwünscht. Auf alle Fälle spielt die Thematik fachlicher Kurse nur eine nebensächliche Rolle, vorausgesetzt, daß der Student sich die Fähigkeit erworben hat, analytisch zu denken, unabhängig Entscheidungen zu treffen, eine allgemeine Kenntnis volks- und betriebswirtschaftlicher Fragen und ganz allgemein ein abgerundetes Wissen besitzt.

Eine Karriere im internationalen Bereich wird durch Kurse über internationale Wirtschaftsbeziehungen und Entwicklung, internationale Finanzierungsfragen und internationales Bankwesen, internationale Absatzprobleme sowie durch Kenntnis fremder Kulturen und Länder erleichtert.

Diese Antworten könnten etwas dürftig erscheinen, aber es sollte nicht übersehen werden, daß der durchschnittliche Personalsachbearbeiter, der die Einstellungen für den Inlands- und den Auslandsdienst vor-

nimmt, mit der großen Vielfalt der Lehrpläne, die jetzt angeboten wird, wenig vertraut ist und seine eigenen Ansichten darüber hat, wie man die richtigen Mitarbeiter auswählt. Möglicherweise sollte mehr Aufklärungs- und Informationsarbeit geleistet werden, um die Revolution der wissenschaftlichen Ausbildung für die Auslandsarbeit weiteren Kreisen bekannt zu machen.

ANDERE NUTZLICHE VORAUSSETZUNGEN UND ERFAHRUNGEN

Stehen mehrere Kandidaten mit Führungsqualitäten zur Wahl, dann ist eine hervorragende Leistung auf der Hochschule eines der entscheidenden Kriterien für die Einstellung eines Bewerbers. Bewerber, die Spezialerfahrungen im Bankwesen, im Reedereigeschäft oder bei Auslandsreisen gesammelt und Interesse und Erfahrung in der Auslandsarbeit bewiesen haben, werden bevorzugt. Alle Vorkenntnisse von dem, was ihn im Ausland erwartet, sind für einen Mitarbeiter von Vorteil. Wenn aus den Personalpapieren des Bewerbers ein Auslandsaufenthalt hervorgeht, so müssen — soll er sich nicht gegen ihn auswirken — geschäftliche Gründe dafür vorliegen. Bewerber, die den kleinsten Hinweis darauf geben, daß sie ein persönliches Interesse am Ausland — aus romantischen oder anderen Gründen — haben, werden rücksichtslos abgelehnt. Sogar erfolgreiche Friedenskorpsabsolventen stellen sich gewöhnlich als ungeeignet für das harte Geschäftsleben heraus.

In wenigen Jahren werden Tausende begabter jüngerer Studenten geisteswissenschaftlicher Fakultäten, die gegenwärtig ein einjähriges Stipendium im Ausland erhalten, als Bewerber zur Verfügung stehen. Sie werden für das Auslandsgeschäft mehr Neigung aufbringen und besser geeignet sein als die Studenten, die diese Gelegenheit nicht nutzten.

DER FÜR DEN AUSLANDSEINSATZ GEEIGNETE BEWERBER

Die Hauptfaktoren, die über die Einstellung des Bewerbers entscheiden, sind also seine charakterlichen Eigenschaften, seine Fähigkeiten und seine bereits bewiesenen Kenntnisse.

Unter den hervorragenden Eigenschaften, über die der Bewerber verfügen sollte, betonen die Personalsachbearbeiter besonders die folgenden:

- Interesse an Auslandsproblemen;
- die Bereitschaft, mehr zu arbeiten als andere;
- Energie, Ehrgeiz und Durchhaltevermögen;
- Konversationsgabe;
- die Fähigkeit, analytisch zu denken, Phantasie zu entwickeln und zu führen;
- selbständige Entschlußkraft;
- Stehvermögen bei Rückschlägen, grenzenlose Geduld, Wendigkeit und Anpassungsfähigkeit;
- die Fähigkeit, mit Ausländern umzugehen und sie zu verstehen;
- Reife und diplomatischen Takt, besonders wenn man es mit den Vorgesetzten bei der Stammfirma zu tun hat;

- die seltene Gabe, divergierende Gruppen zu einem „working team“ zusammenzufassen.

Wenn der Bewerber schon einige internationale Erfahrungen in dem Industriezweig gesammelt hat, für den er arbeiten wird, so ist das nur von Vorteil. Falls er verheiratet ist, muß auch seine Frau bereit sein, ihr Leben im Ausland zu verbringen und mit Ausländern auszukommen. Und endlich sollte der erfolgreiche Bewerber nicht nur selbst die genannten Qualitäten und Fähigkeiten besitzen, sondern er muß auch die Gabe haben, sie anderen zu vermitteln.

ZUSAMMENFASSUNG EINIGER TYPISCHER ANTWORTEN UND SCHLUSSFOLGERUNGEN

Als ein Beispiel für die Einstellung der Unternehmen zu diesem Problem soll die folgende Aussage einer Gesellschaft dienen, die im Ausland Milliardenbeträge investiert hat. Sie geht von der Voraussetzung aus, daß die echten Begabungen für den Auslandsdienst in der Inlandsabteilung gefunden werden.

„Wenn die Notwendigkeit besteht, an einem ausländischen Standort einen Amerikaner zu beschäftigen, werden die Bewerber aus der Inlandsabteilung ausgewählt ... Letztlich ist es für Hochschulabsolventen das Beste, sich eine Stellung in einer Inlandsabteilung eines Unternehmens zu suchen und, nachdem sie jahrelang Erfahrungen gesammelt haben — etwa im Finanzwesen, in der Arbeitnehmerpolitik, im Marketing usw. —, ihre Wünsche hinsichtlich ihrer Interessen auf internationalem Gebiet zu äußern ...“

Oder eine andere führende internationale Gesellschaft: „Nach unserer Ansicht hat eine Hochschulausbildung für die Arbeit im Ausland wenig zu besagen. Die Qualifikation, die wir benötigen, ist die Kenntnis unseres Unternehmens. Nach etwa zehnjähriger Beschäftigung im Inland könnten wir einen Bewerber für eine Auslandsstellung gebrauchen, falls er in unserem Inlandsgeschäft äußerst tüchtig war. Ein Student, der eine Ausbildung in internationalen Wirtschaftsfragen genossen hat, könnte bevorzugt behandelt werden.“

Eine weitere Aussage: „Unsere Einstellungen für eine internationale Beschäftigung erfolgen ausschließlich, falls (a) kein ausgebildeter Amerikaner zur Verfügung steht, und (b) beschäftigen wir qualifizierte Spezialisten, die befähigt sind, selbständig vernünftige Entscheidungen zu treffen und die außerdem vollständig mit unseren Geschäftsmethoden vertraut sind ...“ Und als Abschluß: „Unsere Gesellschaft würde niemanden in den USA einstellen und ihn gleich im Ausland einsetzen. Daher würde keine noch so große Anzahl von Kursen für Ihre Studenten bei einer Anstellung im Ausland vorteilhaft sein. Falls notwendig, treffen wir unsere Wahl immer in anderen Abteilungen unseres Unternehmens.“

Es erreichten uns aber auch folgende Zuschriften: „Nach Kenntnisnahme Ihres Briefes stellte unsere Auslandsabteilung sofort fest: Her mit dem Mann, der Sprachkenntnisse und Konversationsgabe besitzt.“

Außerdem sollten Studenten Kenntnisse in Verwaltung, Buchführung und Wirtschaftsfragen besitzen. Ein junger Mann, der an einem Aufgabengebiet im Ausland interessiert ist, muß wendig sein und viele Dinge allein erledigen können, die im Stammhaus von verschiedenen Abteilungen bearbeitet werden. Er muß die Stammfirma, ihre Arbeitsmethoden und vor allem ihre Mitarbeiter kennen."

Eine andere Firma äußerte sich wie folgt: „Der Bewerber sollte ein Abschlußexamen in Betriebswirtschaft aufweisen, das macht ihn geeigneter. In seinen ersten Semestern sollte er sich auf Geisteswissenschaften und alte Sprachen konzentrieren, aber zusätzlich auch mit Wirtschaftswissenschaft, Statistik, Buchführung und Mathematik beschäftigen. Als Graduierte sollte er sich allein mit Wirtschaftsproblemen befassen. Wir würden es als ein Handicap betrachten, wenn ein Bewerber ohne Sprachkenntnisse zu uns kommt.“

Eine weitere Meinung: „Bei der Auswahl eines Bewerbers vergleichen wir seine Gesamtpersönlichkeit mit unseren Erfordernissen. Wir erwarten vorzügliche Hochschulzeugnisse, ein Interesse am internationalen Geschäft, unseren besonderen Anforderungen entsprechende Fähigkeiten, Energie, Überzeugungsgabe und Sprachbegabung.“

Eine andere Firma: „Allgemein fordern wir vom Bewerber gute Sprachkenntnisse, wenigstens eine erste Abschlußprüfung und den ausgeprägten Wunsch, im Ausland zu arbeiten. Als Wiederverkäufer sind seine Spezialkenntnisse im Außenhandel, Exportverfahren und internationalem Bankwesen für uns von geringerer Bedeutung. Hauptsächlich suchen wir junge Bewerber mit Geistesgegenwart, Wendigkeit, Ausgeglichenheit und gutem Auftreten.“

Eine letzte Äußerung: „Wir ziehen Bewerber in Betracht, die an Außenhandels- und Fremdsprachenkursen teilgenommen haben. Ein Mann, der ein oder zwei Jahre zusätzlich für seine Ausbildung in Spezialkursen für Außenhandelsfragen aufgewendet hat, vermittelt uns den Eindruck, daß er sich nicht nur gut vorbereitet hat, sondern daß er den ernststen Wunsch hat, auf diesem Gebiet seinen Weg zu machen. Das ist wichtig, da zwei bis drei Jahre praktischer Ausbildung bei der Stammfirma benötigt werden, ehe er für eine Beschäftigung im Ausland geeignet ist.“

Schlußfolgerungen:

Die für Personalfragen zuständigen Manager sind sich der Tatsache bewußt, daß sich ein internationales Arbeitsgebiet entwickelt hat. Sie meinen aber, daß die Tochtergesellschaft im Ausland aus rechtlichen, praktischen und wirtschaftlichen Erwägungen hauptsächlich ausländische Mitarbeiter einstellt. Amerikaner, die für eine Auslandstätigkeit eingestellt werden, spielen eine Nebenrolle, obwohl bereits einer von sechzehn Hochschulabsolventen direkt oder indirekt im internationalen Sektor tätig ist. Vom inländischen Personalbestand wird stets erwartet, daß er die für den Inlands- und Auslandsdienst benötigten Begabungen zur Verfügung stellt. Die Personalsachbearbeiter haben

bisher die Anforderungen an das Personal einer internationalen Firma weder völlig begriffen, noch treffen sie die entsprechenden Vorbereitungen.

Bei der Einstellung eines Bewerbers, der potentiell für den Auslandseinsatz geeignet ist, wird sehr auf seine Persönlichkeit geachtet. Was am meisten zählt, sind Geduld, Initiative, Reife, Anpassungsfähigkeit, Selbständigkeit, Verständnis für andere und die Fähigkeit, sein Wissen an sie weiterzugeben. Sein akademischer „background“ findet viel geringere Beachtung, obwohl man erwartet, daß er zu den Besten seines Jahrgangs gehört.

Eine potentiell für den Auslandsdienst geeignete Führungskraft muß jedoch frühzeitig eine Neigung zu diesem Aufgabengebiet erkennen lassen. Diese kann er auf die verschiedenste Art beweisen: fließende Fremdsprachenkenntnisse, andere Erfahrungen, die für seine Stellung bedeutsam sein könnten, wie z. B. erfolgreiche Auslandsaufenthalte, gute geschäftliche Leistungen im In- und Ausland, Auslandsreisen usw. Falls er verheiratet ist, wird die Haltung seiner Frau, von der Anpassungsfähigkeit im Ausland erwartet wird, zu einem besonderen Problem.

Gegenwärtig geht der Nachwuchs für Führungskräfte im Auslandsdienst — mehr oder weniger dem Zufall überlassen — aus den verschiedenen Inlandsabteilungen der Firma hervor. Er wird meist kein Spezialist z. B. im Maschinenbau, Rechnungswesen oder in Finanzierungsfragen sein, sondern eine Führungskraft, die den Nachweis überlegener Befähigung in Positionen und schwierigen Aufgaben im Inland bewiesen hat und sich jetzt im Ausland bewähren will. Man dürfte sich darüber einig sein, daß das eine sehr einengende und vielleicht sogar gefährliche Haltung und Methode für die Auswahl von Auslandspersonal ist. Diese Methode ignoriert auch die Möglichkeit, daß die im Ausland erfolgreiche Führungskraft später zu einer der leitenden Positionen der Stammfirma aufrücken kann.

In Zukunft dürfte einem internationalen Unternehmen kein guter Dienst erwiesen werden, und es dürfte zu Reibungen kommen, wenn es bei den gegenwärtig geltenden Konzeptionen im Hinblick auf eine Vorbereitung auf die Auslandsarbeit bleibt. Die Personalsachbearbeiter verlassen sich auf alte Erfahrungen und zeigen wenig Phantasie, wenn es sich um zukünftige Entwicklungen handelt, obgleich in einer Antwort festgestellt wurde, daß „Änderungen in der traditionellen Gestaltung der Auslandsarbeit schwer voraussehen seien“.

Von einer notwendigen Entwicklung sollte man jedoch überzeugt sein. Ohne Neuerungen bei Einstellung und Ausbildung des Personals international tätiger Firmen wird das Management schneller veralten, und viele führende Gesellschaften, die zu langsam dabei vorgehen oder nicht anpassungsfähig sind, werden ihre Stellung im Markt verlieren. Das Auslandsgeschäft erfordert viel größere Anstrengungen bei der Personalausbildung als bisher. Das gilt sowohl für Studenten als auch für international tätige Firmen.