

Mittel- und längerfristige Auslandseinsätze als Meilensteine der Personalentwicklung von Führungs(nachwuchs)kräften

Alexander Thomas und Sylvia Schroll-Machl

1. Einleitung
 2. Problemlage
 3. Belastungsfaktoren von Auslandsmitarbeitern
 - 3.1 Ausreisebelastungen
 - 3.1.1 Soziale Belastungen
 - 3.1.2 Die soziokulturellen Belastungen
 - 3.1.3 Berufliche Belastungen
 - 3.2 Reintegrationsbelastungen
 4. Unterstützungsfaktoren für den Auslandsmitarbeiter
 - 4.1 Akkulturationsmanagement
 - 4.2 Persönlichkeitsentwicklung
 - 4.3 Qualifizierungschancen
 - 4.4 Geschlechtsspezifische Faktoren
 5. Konsequenzen für die Konzeption einer interkulturellen Personalentwicklung
 - 5.1 Zur Entwicklung des Personaleinsatzes im Ausland
 - 5.2 Schaffung eines ganzheitlich orientierten Personalentwicklungskonzepts für die Entwicklung internationaler Managementkompetenz
 - 5.2.1 Vorbereitung auf den Auslandseinsatz
 - 5.2.2 Begleitmaßnahmen während des Auslandseinsatzes
 - 5.2.3 Reintegrationsvorbereitung und -begleitung
 - 5.2.4 Weiterförderung und Experten-Informationspool
 6. Schlußbemerkungen
- Literatur

Prof. Dr. Alexander Thomas, Institut für Psychologie an der Universität Regensburg, Universitätsstr. 31, 93040 Regensburg.

Dipl.-Psych. Sylvia Schroll-Machl, Lehrbeauftragte an der FH Regensburg und an der Wirtschaftsuniversität Wien, Pfleggasse 15, 94469 Deggendorf.

1. Einleitung

Lange Zeit hatte man geglaubt, kulturell bedingte Spannungen seien eine Übergangsschwierigkeit und schon deshalb eine vernachlässigungswerte Größe, weil mit zunehmender Internationalisierung und Globalisierung des Wirtschaftslebens ein kultureller Konvergenzprozeß einsetzt und an Dynamik gewinnt. Die von CHARIH herausgegebene Bibliographie "Culture and Management" "... to examine the evolution of divergence vs. convergence theory over four decades" enthält immerhin 646 Quellenangaben.¹ Die Vertreter der Konvergenztheorie gingen davon aus, daß sich mit fortschreitender Entwicklung Organisationen in unterschiedlichen Ländern immer ähnlicher werden und kulturelle Unterschiede, sofern sie überhaupt noch existieren, allmählich verschwinden.² Die technischen und ökonomischen Faktoren üben weltweit einen so starken Einfluß auf Organisationen aus, daß sie traditionsbedingte kulturelle Unterschiede allmählich überlagern.³

Die in Opposition dazu entwickelte Divergenztheorie vertritt die Meinung, daß kulturelle Besonderheiten in Entwicklungsprozessen beibehalten werden und sich mit fortschreitender Globalisierung eher noch verstärken.⁴ Ein Verlust an kulturspezifischer Ausprägung erscheint unwahrscheinlich, auch wenn formale Gesichtspunkte im Erscheinungsbild von Organisationen einander immer ähnlicher werden. Analysen zur Divergenztheorie belegen, daß Organisationen sich zwar in der Ausprägung ihrer formalen Strukturen und in der äußeren Gestaltung, besonders wenn sie global verknüpft sind und international operieren, einander in gewisser Weise angleichen, daß aber zur gleichen Zeit Eigenheiten des Verhaltens der Organisationsmitglieder und die Art und Weise des Interagierens kulturspezifisch bestimmt bleiben. Kulturvergleichende Managementstudien und vergleichende Analysen der Konvergenz-/Divergenzkontroverse⁵ stellen fest, daß in den psychologisch relevanten Bereichen von Organisationen, wie Personal, Kommunikation und Interaktion, Identifikation, Führungsverhalten, Arbeitsmotivation, Gruppenbildung, Konfliktmanagement, Motivations- und Kontrollprozesse usw., mit fest verankerten kulturspezifischen Ausprägungen gerechnet werden muß. In der kulturvergleichenden internationalen Managementforschung werden die kulturspezifischen Verhaltensausprägungen zudem keineswegs als Hindernis zur Internationalisierung von Organisationen und zur transkulturellen Entwicklung in Organisationen angesehen, sondern als Chance zur Erreichung kultureller Synergien.⁶ Aus den seit der Zeit dieser Publikationen zu beobachtenden Entwicklungen internationalen Wirtschaftslebens läßt sich die Schlußfolgerung ziehen, daß der Internationalisierungs- und Globalisierungsdruck in einigen Wirtschaftsbereichen Tendenzen zur Konvergenz, in anderen Bereichen aber genau entgegengesetzt kulturelle Divergenzprozesse - z.B. in Form von gezielten Rückgriffen auf eigenkulturelle Traditionen, Werte und Normen, der Betonung eigenständiger Entwicklungen bis hin zur Forderung nach einem Recht auf eine kulturell eigenständige Entwicklung in allen Bereichen des gesellschaftlichen Lebens - fördert.

¹ Charih, 1991, S. 1.

² Vgl. Webber, 1969.

³ Vgl. Drenth/Groenendijk, 1984 und Ronen, 1986.

⁴ Vgl. Adler, 1980 und 1983 sowie Landis/Brislin, 1983.

⁵ Vgl. Adler, 1983.

⁶ Vgl. Zeuschel, 1998; Adler, 1980; Moran/Harris, 1982 und Popella, 1989.

In dem sich seit den letzten zehn Jahren dramatisch entwickelnden Wirtschaftsleben der Volksrepublik China lassen sich beide Tendenzen sehr gut beobachten: einerseits eine gewollte und praktizierte Orientierung an westlichen, marktwirtschaftlich-kapitalistischen Regeln und Normen des wirtschaftlichen Verhaltens, andererseits eine Rückbesinnung und Reaktivierung traditioneller chinesischer Werte aus konfuzianischer, daoistischer und legalistischer Kulturtradition, verbunden mit einer rigorosen Forderung nach Akzeptanz dieses kulturell eigenständigen chinesischen Weges zur Entwicklung einer modernen Industriegesellschaft durch die internationale Staatengemeinschaft.

Es ist also keine "homogene Weltkultur" in Sicht - im Gegenteil, regionale Unterschiede werden vor dem Hintergrund eines globalisierten Marktes zunehmend als Ressourcen und/oder Restriktionen wirksam. In Reaktion auf den Anpassungsdruck von außen verstärken sich diese Tendenzen zur Betonung der kulturspezifischen Unterschiede in vielfältiger Weise.

Für die Personalentwicklung lassen sich aus all dem zwei Konsequenzen ableiten:

1. Wie bereits oben angedeutet, werden immer mehr Menschen in unserer Gesellschaft immer häufiger direkt oder indirekt mit Personen aus anderen Kulturen, die andere Werte und Normsysteme und andere kulturelle Orientierungen kennen und gewohnt sind, kommunizieren, interagieren und kooperieren müssen.⁷
2. Die Anforderungen an die Qualität von Managementleistungen in interkulturellen Handlungsfeldern, z.B. die Qualität des Verhandlungsverhaltens, Führungsverhaltens, Konfliktlösungsverhaltens, die Teambildung, das Qualitätsmanagement u.ä., werden sich erhöhen. Es wird nicht mehr ausreichen, in einem Auslandseinsatz mit den auswärtigen Geschäftspartnern irgendwie zurecht zu kommen, sondern die Verhandlungen, Geschäftsvereinbarungen und Formen der Zusammenarbeit müssen auf einem hohen Qualitätsniveau realisiert werden, um Akzeptanz und Anerkennung zu finden, d.h. sie müssen konkurrenzfähig sein und produktiv verlaufen.⁸

Hier stehen die Meilensteine der zukünftigen Personalentwicklung von Führungs-(nachwuchs)kräften, auf die im folgenden näher eingegangen wird, und zwar unter Berücksichtigung der besonderen Problemlage des Einsatzes einer Führungskraft im Ausland sowie der Wiedereingliederung des Auslandsmitarbeiters (nachfolgend auch als Expatriate bezeichnet) in das Heimatunternehmen und der damit verbundenen Anforderungen an ein adäquates Personalentwicklungskonzept für den Auslandseinsatz.

2. Problemlage

Auf die uralte Frage, welche Qualitätsmerkmale den erfolgreichen Auslandsmitarbeiter auszeichnen bzw. welche Bedingungen für das Wohlbefinden und den Erfolg eines Auslandsmitarbeiters von entscheidender Bedeutung sind, gibt es, wie einschlägige Befragungsergebnisse zeigen, sehr unterschiedliche Antworten, je nachdem aus welcher Per-

⁷ Vgl. Engelhard, 1997; UNCTAD, 1996; Harzing/Ruyssveldt, 1995 und Harris/Moran, 1991.

⁸ Vgl. Adler, 1997; Hofstede, 1997; Jackson, 1995; Horsch, 1995; Trompenaars, 1993; Moran/Harris/Stripp, 1993; Elashmawi/Harris, 1993 und Black/Mendenhall/Oddon, 1991.

spektive diese Fragen beantwortet werden.⁹ Umfragen bei Personalleitern über zentrale Eigenschaften für den erfolgreichen Auslandsmitarbeiter zu Beginn der 90er Jahre erbrachten die in Darstellung 1 zitierten Ergebnisse.¹⁰

	Gertsen (1990)	Wirth (1992)
1.	Fachliche Qualifikation	Fachliche Qualifikation
2.	Frühere Leistungen	Persönlichkeit
3.	Motivation	Sprachkenntnisse
4.	Managementfähigkeiten	Physische und psychische Belastbarkeit
5.	Unabhängigkeit	Berufserfahrung
6.	Zielstrebigkeit	Vertrautheit mit der Unternehmenskultur
7.	Internationale Erfahrung	Kommunikationsfähigkeit
8.	Kommunikationsfähigkeit	Lern- und Anpassungsfähigkeit
9.	Sprachkenntnisse	Organisations- und Improvisationstalent
10.	Flexibilität	Stabile Familienverhältnisse
11.	Anpassungsfähigkeit der Familie	Pädagogisches Geschick

Darstellung 1: Zentrale Eigenschaften für den erfolgreichen Auslandsmitarbeiter aus der Sicht von Personalleitern

Beide Umfragen zeigen, daß individuelle Leistungsmerkmale im Vordergrund stehen und "Anpassungsfähigkeit der Familie" bzw. "Stabile Familienverhältnisse" angeblich nur eine sehr untergeordnete Rolle spielen.

Merkmale	Häufigkeit der Nennungen
Anpassungsfähigkeit der Ehefrau bzw. der Familie	20 %
Führungsfähigkeit	19 %
Arbeitsplatzkenntnisse	14 %
Kenntnisse der Sprache des Gastlandes	13 %
Gute Ausbildung	13 %
Achtung der Gesetze und Menschen des Gastlandes	12 %
Vorerfahrungen im Ausland	4 %
Wunsch, im Ausland zu arbeiten	4 %
Verschiedenes	1 %
Gesamt	100 %

Darstellung 2: Bedingungen und Qualifikationsmerkmale für den erfolgreichen Auslandseinsatz aus Sicht der Auslandsmitarbeiter
(Quelle: Gonzalez/Negandhi, 1967)

Bei einer Befragung von Expatriates *während* ihres Auslandseinsatzes über aus ihrer Sicht förderliche Bedingungsfaktoren und Qualifikationsmerkmale für den Erfolg im Ausland ergaben sich dagegen die in der Darstellung 2 genannten Resultate. Schon bei

⁹ Vgl. Engelhard, 1997; Mauritz, 1996 und Bittner/Reisch, 1991.

¹⁰ Vgl. dazu die Untersuchungen von Gertsen, 1990 und Wirth, 1992.

dieser 1967 durchgeführten Untersuchung zeigt sich, daß die Anpassungsfähigkeit der Ehefrau bzw. der Familie mit der höchsten Priorität versehen ist.

Eine Befragung von MEDRANO-KREIDLER¹¹ über die Bedingungen und das Wohlbefinden von Mitarbeitern bei Auslandseinsätzen, die an 236 deutschen Führungskräften aus fünf großen deutschen Unternehmen, die in 41 Ländern beruflich tätig waren, durchgeführt wurde, zeigt die in Darstellung 3 wiedergegebenen Resultate.

Die häufigsten Nennungen beziehen sich auf:	
- Bekanntheit des Gastlandes - Freundlichkeit der Einheimischen - gutes Wetter im Gastland - Zufriedenheit mit der Firma - Zufriedenheit mit der Tätigkeit - Zufriedenheit mit den Vorgesetzten - Kompetenz der ausländischen Kollegen	- Wohlbefinden der Ehefrau - Soziale Kontakte der Ehefrau - Unterstützung durch die Ehefrau - Kontakte der Kinder zu Einheimischen - Kinder sprechen die Sprache des Gastlandes - Gute Eltern-Kinder-Beziehungen

Darstellung 3: Bedingungen für das Wohlbefinden von Mitarbeitern im Auslandseinsatz

(Quelle: Medrano-Kreidler, 1995)

Eine Klassifikation der Angaben führt zu dem Ergebnis, daß vier Angaben sich auf das Gastland selbst beziehen, vier Angaben beziehen sich auf die Firma und immerhin sechs Angaben - und zwar sehr unterschiedliche Angaben - beziehen sich auf die mitausreisende Familie (Ehefrau und Kinder), auf ihr Wohlbefinden, ihre Sozialkontakte im Gastland sowie ihre Fähigkeit, die berufliche Auslandsarbeit zu unterstützen.

Aus diesen Befragungsergebnissen im Vergleich läßt sich nur die Schlußfolgerung ziehen, daß nicht die in den Heimatunternehmen für den Personaleinsatz im Ausland verantwortlichen Personen die Experten zur Beurteilung von Qualitätsmerkmalen und der optimalen Bedingungen für den erfolgreichen Auslandseinsatz sind, sondern allein, die konkret im Ausland arbeitenden Mitarbeiter, die zudem über zwei- bis dreijährige Auslandserfahrungen verfügen oder in mehreren Auslandseinsätzen tätig waren.

Aus den Ergebnissen differenzierter "Bilanz-Gespräche", wie sie von SCHROLL-MACHL mit 35 Auslandsmitarbeitern aus großen und mittleren deutschen Unternehmen unterschiedlicher Sparten über Beanspruchungs- und Belastungsfaktoren und den persönlichen und beruflichen Gewinn als Konsequenz eines Auslandseinsatzes geführt wurden, läßt sich ein recht zuverlässiges Bild der zentralen Problemstellungen gewinnen. Die im folgenden Kapitel erwähnten Zitate stammen aus dieser Befragung.¹²

¹¹ Vgl. Medrano-Kreidler, 1995.

¹² Vgl. Schroll-Machl, 1997.

3. Belastungsfaktoren von Auslandsmitarbeitern

3.1 Ausreisebelastungen

Jeder erstmalige berufsbedingte Auslandseinsatz, ob mittel- oder langfristig geplant, führt zu mehr oder weniger starken psychischen und physischen Belastungen, verursacht durch das völlig neuartige Arbeits- und Lebensumfeld. Hinzu kommt der Wunsch, aber auch der Zwang, sich so schnell wie möglich in der neuen Umgebung zurechtzufinden, sich anzupassen (Akkulturation) und zu lernen, die auftretenden Schwierigkeiten produktiv zu meistern.¹³ Nicht der kulturellen Anpassungsleistung wegen ist ja der Mitarbeiter im Auslandseinsatz, sondern um dort für das Unternehmen erfolgreich tätig zu sein. So werden nicht selten die mit der Akkulturation verbundenen psychischen und physischen Belastungen als lästiges Übel angesehen, mit dem man irgendwie, und dies möglichst schnell, fertigwerden muß, um "frei" zu sein, mit der "eentlichen" Arbeit zu beginnen. Das ist ein Trugschluß mit fatalen Folgen. Im Unterschied zur Berufstätigkeit innerhalb der eigenen Kultur sind bei einem Auslandseinsatz Alltags- und Privatleben eng mit der beruflichen Tätigkeit verzahnt. Es ist nicht damit getan, den neuen Arbeitsplatz, die neuen Kollegen und die Wohnumgebung kennenzulernen und sich einzuleben, Aufgaben, die bei jedem Arbeitsplatzwechsel und Umzug anfallen, sondern es geht darum, mit Menschen einer anderen Kultur, die anderen kulturbedingten Werten, Normen, Regeln und Orientierungssystemen folgen, zu kommunizieren, zu kooperieren, zu arbeiten und zu leben. Untersuchungen, die sich mit dem Verlauf von Akkulturationsprozessen befassen, zeigen, daß die Akkulturationsbelastungen mit der Dauer des Aufenthalts im Gastland und vertieften kulturellen Erfahrungen keineswegs abnehmen, sondern Schwankungen unterliegen. Zu Beginn sind die Akkulturationsbelastungen eher gering, da der Ausreisende glaubt, in der Gastkultur viel mehr Ähnlichkeiten mit der Eigenkultur festzustellen als er ursprünglich erwartet hat. Er ist erstaunt und erfreut, wie gut alles klappt. Erst im weiteren Verlauf, wenn der Lebens- und Arbeitsalltag beginnt, stellt er fest, wie tiefgehend die Kulturunterschiede sind. Er gewinnt einen viel differenzierteren Einblick in die kulturell bedingten Unterschiede, mit der Folge, daß die Belastungen erheblich ansteigen und sich sogar zu Anpassungskrisen entwickeln können. Von totaler Resignation bis zum aktiven, selbstorganisierten interkulturellen Lernen (Kulturlernen) reicht das Spektrum beobachtbarer Krisenreaktionen.

Oft wird in diesem Zusammenhang von *Kulturschock* gesprochen als eine Art emotionaler Desorientierung, die dadurch hervorgerufen wird, daß der Handelnde ständig mit unerwarteten und für ihn unverständlichen Partnerreaktionen konfrontiert wird, sich selbst von den anderen mißverstanden fühlt und nicht mehr weiß, wie er sich "richtig" verhalten soll.¹⁴ Nach PEDERSEN treten Kulturschockphänomene verstärkt im ersten Jahr des Auslandseinsatzes auf.¹⁵

Erst allmählich, über Prozesse der Gewöhnung, des Sich-Abfindens mit eventuell nach wie vor nicht erklärbaren kulturellen Unterschieden und scheinbaren Wider-

¹³ Vgl. Berry, 1996 und 1990; Black/Mendenhall/Oddon, 1991 und Kim/Gudykunst, 1987.

¹⁴ Vgl. Triandis, 1994; Bochner, 1994; Harris/Moran, 1991; Furnham/Bochner, 1986 und Oberg, 1960.

¹⁵ Vgl. Pedersen, 1976 und 1995.

sprüchen und im Verlauf von Erfahrungs- und Vorbildlernen gelingt unter günstigen Umständen ein Abbau der Akkulturationsbelastungen.¹⁶

Neben diesen recht gut erforschten Kulturschockphänomenen und Akkulturationsbelastungen gibt es noch eine Reihe sozialer, soziokultureller und beruflicher Belastungsfaktoren, deren Wirkungen auf die Arbeitsleistungen des Auslandsmitarbeiters nicht zu unterschätzen sind.¹⁷ Die von SCHROLL-MACHL befragten Auslandsmitarbeiter berichteten über folgende, auch in der internationalen Forschungsliteratur¹⁸ immer wieder genannten Problemfelder.¹⁹

3.1.1 Soziale Belastungen

Ein Auslandsmitarbeiter, der mit Frau und Kindern ausreist, ist oft dadurch belastet, daß die Frau ihren Beruf aufgeben muß und die Kinder aus ihrem gewohnten Umfeld (Schule und Freunde) herausgerissen werden. Hinzu kommt das Verantwortungsgefühl gegenüber den eigenen Eltern und eventuell die Sorge um den im Heimatland zurückgelassenen Besitz und andere Verpflichtungen, denen man nicht mehr in der gewohnten Weise nachkommen kann:

"Ich hatte es eigentlich am leichtesten, wenn ich mir das so überlege. Denn meine Firma ist überall auf der Welt die gleiche Firma, und auch mein berufliches Umfeld war ähnlich. Doch meine Tochter verlor ihren Freundeskreis. Sie konnte nicht in eine deutsche Schule gehen, sondern auf eine brasilianische, und das hieß für sie: Doppelunterricht. Sie hatte 37 Wochenstunden zu bewältigen, hatte mehr als die Hälfte des Unterrichts in Portugiesisch und die Kernfächer zusätzlich nochmals auf Deutsch. Das war sehr hart für sie, und es gab allerhand Tränen. Sie konnte zwar nicht durchfallen, doch sie wollte gut sein und schaffte es, bereits nach einem Jahr in der Fremdsprache alle Fächer zu bestehen. Ihr großer Trost war, daß sie eine fanatische Reiterin ist, und in Brasilien war es möglich, daß sie zwei Pferde hielt und Turniere ritt. Ein weiterer Negativpunkt bestand darin, daß es natürlich für ein 15- bis 18-jähriges Mädchen (solange waren wir in Brasilien) unangenehm ist, Freiheiten zu verlieren. Es gibt unstrittig ein Sicherheitsproblem, und daher ließen wir sie nie alleine irgendwo hingehen, sondern fuhrten und brachten sie. Wenn aber die Eltern immer dabei sind, dann ist es natürlich schwierig, Freunde oder gar einen Freund zu finden. Wir sahen das, aber was hätten wir tun sollen? Meine Frau gab wegen des Aufenthalts ihren Beruf in Deutschland auf, den sie sich so hart erarbeitet hatte. - Sie studierte nach der Geburt der Tochter und hatte sich auf eine für sie schöne Position hochgearbeitet. - Sie bekam auch prompt einen wirklich schweren Kulturschock, der durch eine Metallvergiftung ausgelöst wurde. Die gesundheitlichen Probleme konnte sie - für einen Kulturschock typischerweise - erst nach langer Zeit wieder in den Griff bekommen. Das war für sie eine echte Krise, in der sie nur noch den Wunsch hatte, wieder nach Deutschland zurückzukehren. Ein anderes

¹⁶ Vgl. Thomas, 1993; Adler, 1991; Nash, 1991; Black/Mendenhall, 1991a und Berry, 1985.

¹⁷ Vgl. Wirth, 1996; Schröder, 1995; Debrus, 1995; Medrano-Kreidler, 1995 und Gregersen/Black, 1990.

¹⁸ Vgl. Ward, 1996; Martin/Harrell, 1996; Jackson, 1996; Bergemann/Sourisseaux, 1996 und Kühlmann, 1995.

¹⁹ Vgl. Schroll-Machl, 1997.

Problem stellten die Dienstmädchen dar, die meine sozial eingestellte Frau schlicht ausnutzten. Sie fühlte sich auch zunächst nur eingesperrt, denn sie war nur zuhause, hatte keinen Beruf und keine Kontakte und war der Sprache nicht mächtig."

Reist jemand ohne Familie ins Ausland, dann stellt die Trennung von der Familie eine besondere Anforderung und nicht selten eine Überforderung aller beteiligten Personen dar mit der Folge des Zusammenbrechens der Partner- und Familienbeziehungen. Wenn einer als Single lebt und ausreist, so leidet er oft - besonders in der Anfangszeit - unter Einsamkeitsgefühlen:

"Ich war alleine in Brasilien und hatte einen riesigen Sprachchock: Ich konnte deren Sprache nicht und die nicht meine. Auch Englisch war nicht weit verbreitet. Das führte zu einer Art 'Isolationshaft'. Ich hatte niemanden und konnte mich mit niemandem unterhalten. Es war schrecklich! In meiner Verzweiflung lud ich für ein Wochenende meine Sprachlehrerin zu einer Kurzreise ein. Ich war endlich nicht alleine, konnte mich unterhalten, und nebenbei lernte ich sogar noch sprachlich dazu."

Während der Zeit starker Akkulturationsbelastungen hat jeder das Bedürfnis, mit anderen über seine Schwierigkeiten, sich in der neuen Kultur zurechtzufinden, auszutauschen. Dies führt in der eigenen Familie, aber auch innerhalb einer Gruppe von Auslandsmitarbeitern zur gegenseitigen Verstärkung negativer Gefühle, negativer Stimmungen bis hin zu einem aggressiven Klima gegenüber den ausländischen Partnern.

"Ganz schlimm war das Negativklima unter den bereits anwesenden Deutschen: Deutsche sind, glaube ich, ewige Jammerlappen. Nichts paßt ihnen, immer haben sie etwas auszusetzen, sehen Probleme und lamentieren. 'Wir gegen die Einheimischen!' - das war wirklich die Stimmung. Das steckt leicht an, weil man natürlich vieles auch so sieht, und es erfordert bewußte Abgrenzung, um aus diesem Strudel herauszukommen."

Nicht wenige Expatriates haben den Eindruck, daß ihre Firma sie einfach nur ins Ausland schickt, sie dann aber alleine läßt.²⁰ Um vieles - z.B. Wohnung, Möbel, Transportmittel, Versicherungen etc. - muß manch ein Auslandsmitarbeiter sich selbst kümmern, ohne das Gefühl zu haben, daß die Firma ihn dabei unterstützt, im Gegenteil, die Schaffung der notwendigen Infrastruktur dauert der Firma oft genug zu lang, weil sie erwartet, daß der Mitarbeiter "endlich mit seiner Arbeit beginnt".

3.1.2 Die soziokulturellen Belastungen

Hierzu gehören die Rahmenbedingungen des Lebens und Arbeitens im Gastland, wie z.B. Klima, Stadt-/Landkultur, Infrastruktur, Firmenkultur, das Tätigkeitsfeld und die nicht selten notwendige Umstellung auf einen Haushalt mit angestelltem Dienstpersonal.

"Immer sind die maid oder andere servants da. Das war mir zu viel. Wir konnten nie mehr alleine sein, hatten keine Privatsphäre mehr."

Weitere Belastungen ergeben sich aus den beruflichen und privaten Kontakten mit Menschen des Gastlandes. Da die persönlichen Kontakte zu Nachbarn, Bekannten und Freunden im Heimatland allmählich weniger werden und eventuell ganz zum Erliegen kommen, nimmt das Bedürfnis nach sozialen Bindungen zu den Gastlandbewohnern zu.

²⁰ Vgl. Tung, 1988.

Da ein Auslandseinsatz nicht selten auch durch das Interesse, das Gastland und seine Bewohner näher kennenzulernen, motiviert ist, entsteht das Bedürfnis, dieses Kennenlernen über Freundschaftsbeziehungen zu den Gastlandbewohnern zu erreichen, was aber aufgrund der kulturellen Unterschiede oft mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden ist:

"Kontakte zu bekommen, war wirklich schwer. Die Italiener leben in festen Familienverbänden, in die man als Ausländer nur schwer hineinkommt."

Immer wieder angesprochen werden auch die für viele unerwarteten Belastungen aus den sich verstärkenden Schwierigkeiten im Umgang mit den deutschen Kollegen im Stammhaus. Deutsche Verhaltensmuster werden allmählich "verlernt", mit der Konsequenz, daß Stammhausangehörige den Auslandsmitarbeiter nicht mehr so recht verstehen. Hinzu kommt, daß für den Auslandsmitarbeiter manche Verhaltensweisen seiner ausländischen Partner, z.B. ihr Umgang mit Zeit, inzwischen selbstverständlich geworden sind, dieses Wissen um kulturspezifische Normen und Regeln aber seinen deutschen Gesprächspartnern im Stammhaus nach wie vor unvertraut bleibt. Daraus erwachsen Mißverständnisse mit Personen, mit denen der Auslandsmitarbeiter früher doch so gut zusammengearbeitet hat. Weitere Belastungen entstehen aus dem asymmetrischen Beziehungsverhältnis zwischen aus Westeuropa und Nordamerika stammenden, mit Kapital und Know-how ausgestatteten "Experten" und den einheimischen Partnern, die nicht bzw. noch nicht über vergleichbare wertvolle Ressourcen verfügen. Daraus kann sich ein gewisses Überlegenheitsgefühl und dominantes Verhalten gegenüber den Einheimischen entwickeln, was die Zusammenarbeit erheblich belastet.

3.1.3 Berufliche Belastungen

Angesprochen wird hier einerseits der enorme Zeitdruck, unter dem die meisten Auslandseinsätze stehen. Hinzu kommen der Erfolgsdruck, der mit dem Auftrag verbunden ist, und die bereits angesprochene Tatsache, daß der Entsandte sich oft von seinen Kollegen im Stammhaus in Deutschland "vergessen" fühlt und sich keiner mehr um ihn kümmert. Entscheidend ist hier, was der Auslandsmitarbeiter empfindet und nicht das, was aus der Sicht seiner deutschen Vorgesetzten "alles für ihn getan" wird.

"Ich hatte einen schlimmen Unfall in X. Ich wäre beinahe gestorben. Doch die Firma hat sich viel zu wenig um mich gekümmert. Das einheimische Krankenhaus in X hat nicht den medizinisch-technischen Standard wie ein deutsches Krankenhaus, so daß es für mich lebenswichtig war, daß ich verlegt wurde. Doch die Firma hat das nicht organisiert, obwohl meine Familie dringend um Mithilfe gebeten hat wegen der ganzen Formalien, die eine Firma einfach wesentlich leichter erledigen kann. Ich habe jetzt immer noch ein etwas versteiftes Bein, weil die Verlegung und die nötige Operation zu spät erfolgten."

Vieles, was im Stammhaus zu den beruflichen Selbstverständlichkeiten gehört, vom sparsamen Umgang mit Material, schonender Behandlung von Werkzeugen, vorausschauender Wartung und Pflege von Maschinen etc. bis hin zu Umgangsformen mit Vorgesetzten und Untergebenen, dem Einsatz von Lob und Kritik, dem Maß an selbstverständlicher Eigenverantwortlichkeit, Berufsethos oder Qualitätssicherung gilt plötzlich im Gastland und für die Zusammenarbeit mit den ausländischen Partnern nicht

mehr. Vieles muß wieder neu erlernt werden, was bereits zum Routineprogramm, zu den nicht mehr reflektierten beruflichen Selbstverständlichkeiten gehörte.

3.2 Reintegrationsbelastungen

Während die Belastungen, die bei der Ausreise und in der ersten Zeit der Eingewöhnung in die neuen Lebens- bzw. Arbeitsbedingungen für den Expatriate entstehen, im Zentrum der Aufmerksamkeit sowohl des Betroffenen als auch der Vorgesetzten im Stammhaus stehen, wird den nach der Rückkehr des Auslandsmitarbeiters und seiner Wiedereingliederung in das Stammhaus entstehenden sog. "Reintegrationsproblemen" in aller Regel viel weniger Aufmerksamkeit geschenkt.²¹ Es wird angenommen, daß ein Wiederzurückkommen und Wiedereingliedern erheblich leichter ist und dabei entstehende Probleme wesentlich schneller bewältigt werden können als die Ausreisebelastungen. Die inzwischen recht zahlreichen Untersuchungen zur Reintegrationsproblematik zeigen,²² daß die Eingewöhnung in das Lebens- und Arbeitsumfeld im Heimatland vielen ebenso schwer fällt wie die vorangegangene Anpassung an das Gastland. Von besonderer Bedeutung ist dabei die Wiedereingliederung in das private und berufliche soziale Beziehungsnetz, die Wiederaufnahme "alter" Beziehungen und das Herstellen neuer sozialer Kontakte.²³ Von den Zurückkommenden wird als besonders belastend empfunden, daß sich eigentlich niemand für sie und ihre Auslandserfahrungen interessiert, daß sich das soziale Beziehungsfeld sowohl beruflich wie privat inzwischen neu konstituiert hat und es deshalb schwer fällt, an die Beziehungen wieder anzuknüpfen, die vor der Ausreise bestanden. Mit diesen unerwarteten Entfremdungsgefühlen kontrastiert die Erfahrung, daß die Daheimgebliebenen eigentlich recht provinziell, bieder und auf dem Hintergrund der eigenen Auslandserfahrungen "uninteressant" erscheinen. Die berufliche Rückkehr ist zudem mit dem Gefühl des Statusverlustes verbunden, da das Besondere und Herausgehobene des Auslandseinsatzes bei der Wiedereingliederung in das Stammunternehmen verloren geht. Der ehemalige Auslandsmitarbeiter gehört nun nicht mehr zur Oberschicht, zur Gesellschafts- und Wirtschaftselite - wie dies eventuell im Gastland eingeschätzt wurde - sondern ist ein durchschnittlicher Mittelschichtsbürger wie alle seine Kollegen auch. Er verliert zudem am heimischen Arbeitsplatz an Selbständigkeit, Führungskompetenz, Tätigkeitsvielfalt, Entscheidungsfreiheit etc.

"Im Bekanntenkreis ergaben sich etliche Änderungen: Manche Freunde blieben uns erhalten, mit anderen hatte sich die Beziehung verloren. Dafür kamen neue Freunde dazu. Viele interessieren sich nämlich nicht für Brasilien und das, was wir dort gemacht und erlebt haben. Das ist die Ursache für die Veränderungen im Bekanntenkreis."

"Unglaublich! Unsere Familien und Freunde sind nach wie vor mit ihren belanglosen Alltagsproblemen beschäftigt. Sie interessieren sich nur dafür, und es hat sich gar nichts geändert in den zwei Jahren. Ganz kraß fiel mir das z.B. auch im Sportverein auf. Ich mußte mich richtig neu orientieren."

²¹ Vgl. Black/Mendenhall, 1991.

²² Vgl. Kühlmann/Stahl, 1995; Hickson, 1994; Winter, 1996; Napier/Peterson, 1991; Harvey, 1989; Gundlach/Hilmes, 1987; Gomez-Mejia/Balkin, 1987; Martin, 1986; Austin, 1986 und Adler, 1981.

²³ Vgl. Black/Gregersen/Mendenhall, 1992b.

Im Zusammenhang mit der Reintegrationsproblematik berichten viele von einem umgekehrten Kulturschock, der darin besteht, daß man sich erst wieder an die deutschen Verhältnisse, die typisch deutschen Orientierungssysteme und Selbstverständlichkeiten gewöhnen muß. Oft werden jetzt erst die Auswirkungen des Lebens und Arbeitens im Gastland auf die eigene Person bewußt wahrgenommen. Vieles erscheint als "typisch deutsch", und das wird nicht immer positiv bewertet.

"Mit meinen jetzigen Einstellungen ecke ich an. Ich ging an meinen alten Arbeitsplatz zurück. Dort herrschte eine Stimmung wie eigentlich immer: Man schimpfte, moierte, jammerte und beklagte sich, was alles blöd läuft. Ich hielt diesen Mißmut und diese Aggression nicht mehr aus. 'So geht es nicht!' hörte ich mich sagen. 'Was glaubt ihr denn, wie es woanders ist und was da die Menschen sagen?!' - Das war natürlich kein Beitrag zur Verbesserung der Stimmung, aber mir wurde meine eigene Entwicklung so deutlich und meine andere Perspektive."

"Ich bin im Unternehmen inzwischen 'out'. Ich war abgeschnitten von vielen Informationen, ich war nicht Mitglied wichtiger Gremien und Teil von bedeutenden Strukturen und Positionen. Das bedeutet, daß ich mich im Moment tatsächlich nicht so gut in meinem Mutterhaus auskenne, wie ich es sollte und wie ich es mir wünschen würde."

Nicht nur in der deutschen Literatur zu beruflichen Integrationsproblemen, sondern auch in der internationalen Literatur wird immer wieder auf die großen Belastungen hingewiesen, die dadurch entstehen, daß die Karriereerwartungen, die der Auslandsmitarbeiter mit seinem Auslandseinsatz verknüpft hatte, enttäuscht wurden.²⁴ Der angestrebte höher bewertete Arbeitsplatz ist inzwischen anderweitig besetzt, und die im Ausland erworbenen Fähigkeiten finden nicht die erwartete Anerkennung. Seitens der Vorgesetzten wird häufig argumentiert, daß die Entwicklungsdynamik des Unternehmens in einer so raschen Veränderung begriffen sei, daß Ausreisenden keine verlässlichen und verbindlichen Zusagen über die Einnahme einer bestimmten Position nach ihrer Rückkehr gemacht werden könnten. Wenn Stellen im mittleren Management gekürzt werden, wenn ganze Bereiche inzwischen aufgelöst oder verkauft wurden, dann gibt es eben für einen Rückkehrer keine ursprünglich vielleicht einmal ins Auge gefaßte berufliche Position mehr zu besetzen. Belastend wirkt auch die Diskrepanz zwischen der Behauptung der Firmenvorstände, daß *nur* Leute mit Auslandserfahrung im Unternehmen Karriere machen könnten und der im Einzelfall erlebten Realität, wenn es darum geht, dieses personalpolitische Ziel auch einzulösen.

Auch wenn die erträumte Position nicht zu besetzen ist, so würde die Reintegration sicher erleichtert, wenn der Auslandsmitarbeiter erfahren könnte, daß seine im Ausland erworbenen Kenntnisse und Fertigkeiten sinnvoll eingesetzt werden könnten. Doch dies entspricht aus folgenden Gründen meist nicht der Realität:

- Die Firma unterliegt betrieblichen Zwängen, und es ist z.B. einfach keine Stelle frei, auf der das Wissen produktiv genutzt werden könnte.
- "Aus den Augen - aus dem Sinn" - so heißt oft die Realität für Expatriates. Wenn sie sich nicht während eines zwischenzeitlichen Heimataufenthaltes in den Fachberei-

²⁴ Vgl. Black, 1992; Weissman/Furnham, 1987.

chen und bei der Personalabteilung zeigen und selbst die Initiative ergreifen, dann werden sie u.U. bei späteren Neubesetzungen übersehen.

- Die Macht der Personalabteilungen ist begrenzt, sie begleiten Auslandsversetzungen oft nur administrativ. So verfügen sie oft nicht über einen zentralen Pool auslandserfahrener Firmenangehöriger oder werden bei Auslandsprojekten erst spät konsultiert und miteingebunden.
- Wenn den Geschäftsbereichen keine für die Wiedereingliederung zentral verantwortliche Personalabteilung zur Seite steht, besteht die Gefahr, daß ein Auslandsmitarbeiter aus Ressortegoismus nicht optimal platziert werden kann.
- Eine weitere Gefahr, wenn die Geschäftsbereiche - nicht eine allgemeine Personalabteilung - die Verantwortung für die Wiedereingliederung haben, liegt darin, daß aus Ressortegoismus der Informationsfluß suboptimal bleibt und ein Mitarbeiter eben nicht "weitergereicht" werden kann.
- Verantwortliche der Personalabteilung wechseln während des Auslandseinsatzes selbst die Position, und mit ihnen gehen Kontakte und Wissen verloren.
- Ausreisende schätzen oft die Tragweite dessen, was ihnen ihr Unternehmen vor der Ausreise für die Rückkehr sagt, falsch ein.

In konkreten Aussagen spiegelt sich das folgendermaßen wieder:

"Karrieremäßig war für mich der Auslandseinsatz eine Enttäuschung. Ich durchlaufe eine ganz normale Entwicklung. Wenn ich in Deutschland geblieben wäre, wäre ich jetzt auch mindestens so weit. Meine Kollegen arbeiten alle ohne Auslandserfahrung, obwohl wir eine Abteilung sind, die weltweit Controlling macht. Ich hätte also wohl diese Stelle auch so erhalten können."

"Ich habe nicht nur gewartet, was man mir von sich aus anbietet, sondern habe bei den Deutschlandaufenthalten ganz gezielt die richtigen Leute besucht. Außerdem ist es natürlich nötig, daß man selbst erfolgreich war in seiner Auslandsposition, d.h. daß sowohl mein brasilianischer Vorgesetzter wie auch die wichtigen Personen in Deutschland meine Tätigkeit als erfolgreich beurteilten. Und dazu mußte ich auch etwas beitragen, daß die das auch so sahen. Also: Eigeninitiative war nötig, um eine vernünftige Position ausfindig zu machen. Von da aus ist dann eine weitere Karriere eventuell möglich."

"Ich sehe das ganz realistisch, daß es ja gar nicht möglich ist, hier jemandem genaueres zu versprechen und das dann einzulösen. Das hatte ich auch für mich gar nicht erwartet. Was man dann hinterher tut, das hängt von vielen Zufällen ab. Man muß eben zur richtigen Zeit an der richtigen Stelle sein und die richtigen Informationen erhalten. Dann kann man selbst Einfluß nehmen."

Also nicht der Auslandseinsatz als solcher und die dabei möglicherweise erworbenen Kenntnisse und Erfahrungen entscheiden über den weiteren Karriereweg, sondern eine relativ gute Kenntnis der Entwicklung im Stammhaus, persönliche Kontakte und die für die Stammhausvorgesetzten nachvollziehbaren eigenen Leistungsanteile während der Auslandstätigkeit.

Die von den zurückkehrenden Auslandsmitarbeitern erlebten Belastungen entstehen zum Teil auch aus den Diskrepanzen zwischen den Zielsetzungen, die die Personalverantwortlichen in Unternehmen mit einer Entsendung verbinden, und den Vorstellungen, die die Vorgesetzten und Mitarbeiter in den aufzunehmenden Abteilungen über den zurückkehrenden Auslandsmitarbeiter besitzen. Für die Personalverantwortlichen sind

die obersten Ziele: "Horizontenerweiterung", "Erlernen einer Fremdsprache" und "Verhaltensänderungen in Richtung auf stärkere Kundenorientierung", "internationales und globales Denken und Planen", "Weltgewandtheit", "Verhandeln", "Führen" und "produktives Konfliktlösen unter fremdkulturellen Bedingungen" u.ä. Genau dies sind aber Eigenschaften, die aus dem Blickwinkel der aufnehmenden Abteilung im Stammhaus nicht unbedingt von zentraler Bedeutung sind und für die häufig kein Bedarf besteht. So kommt es nicht selten zu einer doppelten Dequalifizierung: Zum einen fühlt sich der Auslandsmitarbeiter hinsichtlich seiner im Ausland erworbenen Fähigkeiten und Fertigkeiten im Stammhaus dequalifiziert. Zum anderen haben die Vorgesetzten den Eindruck, daß er während seines Auslandsaufenthalts vieles verlernt hat, die vollzogenen Entwicklungen nicht in ausreichendem Maße mitbekommen hat, daß er mit seinen neuen "Marotten" eher störend wirkt. So fordern die Vorgesetzten und Kollegen, daß er sich erst wieder an die hier herrschenden Spielregeln gewöhnen und wieder "auf den Teppich kommen" muß, "denn die Sonderrolle, die er hier zu spielen wünscht, können wir ihm nicht zugestehen". Hinzu kommt eine ambivalente Einstellung, gespeist aus Neid und Bewunderung gegenüber dem erfolgreichen Auslandsmitarbeiter, der auf der einen Seite "sich eine schöne Zeit gemacht hat", "sich eine goldene Nase verdient hat", "dort den großen Mann markiert hat" und auf der anderen Seite vieles gesehen und kennengelernt hat, "wovon ich als im vertrauten Deutschland gebliebener ja nun leider keine Ahnung habe".

4. Unterstützungsfaktoren für den Auslandsmitarbeiter

4.1 Akkulturationsmanagement

Sowohl in der wissenschaftlichen Literatur wie auch in den Interviews von SCHROLL-MACHL werden neben Belastungsfaktoren auch personale und soziale Einflußfaktoren genannt, die helfen, die Ausreise- und die Reintegrationsbelastungen zu bewältigen.²⁵ Dazu gehören vorrangig:

- Das gezielte Training der Fähigkeit, mit Unvorhergesehenem, unverständlich Erscheinendem und Widersprüchlichem zurechtzukommen.
- Verstärkung aller Faktoren, die zum Wohlbefinden beitragen, die der Entspannung dienen und Kulturschockreaktionen vermindern.
- Gezielte und bewußte Suche nach sozialen Kontakten und sozialer Unterstützung im familiären, nachbarschaftlichen und berufsbedingten Arbeits- und Lebensumfeld.
- Einsatz gezielter Strategien zum Erhalt und zur Erhöhung der eigenen Kontrolle über die neuartigen Arbeits- und Lebensbedingungen und zum Erreichen der Kontrolle über die eigene Situation - also zur Verfestigung der Kontrollsicherheit - z.B. durch das Erlernen der Sprache, das Sammeln von Informationen über das Gastland und die kulturspezifischen Orientierungssysteme seiner Bewohner sowie das Einüben kulturangemessenen Verhaltens.

²⁵ Vgl. Schroll-Machl, 1997 sowie Hirsch, 1996; Kühlmann/Stahl, 1995; Schilgen, 1995 und Gomez-Mejia/Balkin, 1987.

- Aktivierung produktiver kognitiver Umstrukturierungsprozesse, die darauf abzielen, neuen, unerwarteten und unvertrauten Situationen etwas Positives abzugewinnen, um aus ihnen zu lernen und Erfahrungen zu bereichern.

Zur Bewältigung von Akkulturationsproblemen und des Kulturschocks werden in der Literatur und von betroffenen Auslandsmitarbeitern immer wieder Persönlichkeitseigenschaften thematisiert, die entweder schon vorhanden sind oder deren Entwicklung von zentraler Bedeutung ist: hohe Sensibilität für andere Menschen, Toleranz, Geduld, Interesse an der anderen Kultur, Respekt und Wertschätzung der fremdkulturell geprägten Umwelt und Verhaltensweisen, Tolerieren und Ertragen widersprüchlich erscheinender Verhaltensweisen der Menschen im Einsatzland (Ambiguitätstoleranz), Durchhaltevermögen und Ausdauer sowie Offenheit für den anderen, verbunden mit einem gewissen Maß an Bescheidenheit und Zurückhaltung:

"Ich war immer anglophil. Bereits in meiner Schulzeit nahm ich am Schüleraustausch teil, und es ging für mich ein Traum in Erfüllung, als mir eine Stelle in England angeboten wurde."

"Wichtig war es, nicht zimperlich zu sein, Angst und manchmal Ekel zu überwinden, Risiko zu akzeptieren, alles mitzumachen, jede Einladung - auch die in eine Hütte. Das wiederum bringt positives Feedback von den Indern, und sie halfen uns noch mehr, ihre Welt kennenzulernen, ließen uns noch mehr an sich ran und luden uns öfter ein."

Die Ehefrau wie auch die Kinder können, wenn sie sich um eine positive Bewältigung der Anpassungsprobleme bemühen und dabei erfolgreich sind, den Auslandsmitarbeiter bei seinen Problembewältigungen erheblich unterstützen.

"Wir machten einen Look-and-See-Trip nach Campinas, Brasilien. Wir fanden, daß es sich hier gut leben läßt, und dann sagte ich der Firma zu. Mir war es ganz wichtig, daß wir alle drei das wollten."

Im Arbeitsfeld selbst erweisen sich die Akzeptanz durch die einheimischen Geschäftspartner und Mitarbeiter sowie die Unterstützung durch die eigene Firma und andere Deutsche im Gastland als wichtige Unterstützungsfaktoren.

"Ich war den brasilianischen Kollegen nicht über-, sondern gleichgeordnet. Das war gut für meine Akzeptanz. Denn die Deutschen, die hier mit deutschen Ansprüchen und Swimmingpool lebten, die wurden beargwöhnt. Somit hatte ich ein gutes Standing bei den brasilianischen Kollegen: Der will nicht nur was, sondern der kann uns hilfreich sein."

Insgesamt setzt sich in der Literatur und auch in Befragungsergebnissen die Erkenntnis durch, daß eine systematische Vorbereitung auf den Auslandseinsatz ebenso wie eine gezielte Vorbereitung auf die Reintegration in das Heimatland von zentraler Bedeutung sind, wenn dabei nicht nur die fachspezifischen und betriebsspezifischen Aspekte thematisiert werden, sondern dies verbunden ist mit einem gezielten interkulturellen Vorbereitungstraining.²⁶ Ein solches Training vermittelt offensichtlich ein grundlegendes Verständnis für fremde Kulturen generell (Cultural General Training) und für die Entwicklung eines kulturadäquaten Verhaltens im spezifischen Gastland (Cultural Specific Training).²⁷ Zum Schluß ist anzumerken, daß nicht jeder Auslandseinsatz mit

²⁶ Vgl. Thomas, 1995.

²⁷ Vgl. Landis/Bhagat, 1996; Thomas, 1995 und Thomas/Hagemann, 1996.

allen hier aufgeführten Belastungsfaktoren verbunden ist und daß Auslandsmitarbeiter unterschiedlich gut mit den Belastungsfaktoren fertig werden. Wie gut dies gelingt, hängt sehr stark von der Geduld und Zähigkeit der Expatriates ab und davon, ob sie in der Lage sind, über ein vertieftes Verständnis für komplexe und widersprüchliche Zusammenhänge Akkulturationsbelastungen zu reduzieren und wie motiviert und fähig sie sind, sich reflektierend mit ihrer Akkulturations- bzw. Reakkulturationsproblematik auseinanderzusetzen.

4.2 Persönlichkeitsentwicklung

Ein Auslandseinsatz ist nicht nur mit Belastungen verbunden, sondern wird von den meisten auch als eine wichtige Phase ihrer Persönlichkeitsentwicklung gesehen. Dies trifft auch für Auslandsentsendungen zu, die vielleicht fachlich nicht so erfolgreich verliefen wie erwartet. Vor allem wird eine *Persönlichkeitsbereicherung* durch Horizontenerweiterung erlebt. Nicht nur bei berufsbedingten Auslandseinsätzen, sondern auch bei Auslandsstudien sowie bei internationalen Jugend- und Schüleraustauschmaßnahmen wird von den Betroffenen als positiver Effekt die persönliche Weiterentwicklung und die Zunahme an Selbstsicherheit genannt. Hinzu kommen Gelassenheit, eine optimistischere Haltung, Flexibilität und Toleranz.

"So ein Auslandsaufenthalt trägt dazu bei, jung und fit zu bleiben. Man ist ständig herausgefordert und kann nicht einrosten."

"Ich habe jetzt eine Ahnung davon, was es heißt eine Minderheit oder Ausländer zu sein. Meine Toleranz stieg."

Damit verbunden ist das Gefühl, an Selbstsicherheit und Selbstwertgefühl gewonnen zu haben.

"Man bewährt sich alleine auf der Baustelle als Projektleiter. Von einem selbst hängt es ab, ob man es schafft. Man wurstelt sich durch, darf nicht untergehen, sonst scheitert das Projekt. Und man geht auch nicht unter. Das gibt rückblickend ein Gefühl großer Zufriedenheit mit sich selbst. Man bekommt Anerkennung für seine Leistung: Ich kriegte die schwierige Anlage zum Laufen! Ich alleine mit aller Improvisation, die notwendig war."

Dazu kommt ein höheres Maß an Selbständigkeit und Durchhaltevermögen.

Immer wieder erwähnt und auch durch wissenschaftliche Studien belegt wird die Zunahme an sozialer Handlungskompetenz und Empathiefähigkeit sowie ein höheres Maß an Sensibilität für andersartige Denk- und Verhaltensweisen.²⁸

"Ich habe mich in Indirektheit geübt. Ich wurde geduldig und lernte zu warten. Das ist überraschend nützlich."

Ein weiterer Themenkomplex umfaßt globale Orientierungen und Perspektivenwechsel, die verbunden sind mit einer zunehmenden Offenheit für internationale Zusammenhänge, das Kennenlernen eines andersartigen Kulturkreises (z.B. das Erleben eines Landes der Dritten Welt), das konkrete Erfahren anderer Lebenseinstellungen und die Relativierung der eigenen Vorstellungen von Deutschland und der Welt.

²⁸ Vgl. etwa Eder, 1996.

"Ich war in Polen. Die Polen, die in unserer Stadt in Deutschland leben, haben - diplomatisch ausgedrückt - einen sehr schlechten Ruf. Völlig zu unrecht! Ich lernte prima Kollegen kennen, ganz liebenswerte Menschen, die mich höflich, freundlich und zuvorkommend behandelten und mich in ihre Gemeinschaft aufnahmen. Das war super! Mit jedem! Wenn ich mir da vor Augen halte, wie wir in Deutschland Polen begegnen, dann kann ich nur Scham empfinden."

"Brasilianer sind so begeisterungsfähig und sehr flexibel. Es war einfach schön, eine solche Mentalität zu erleben."

Der dritte Themenkomplex umfaßt Neugier und Abenteuerlust, wobei der Gewinn darin gesehen wird, einerseits Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Eigenem und Fremdem zu entdecken und andererseits mit dem Neuen fertig zu werden.

"Man lebt intensiv mit anderen Menschen zusammen. Das ist eine andere Welt, das ist spannend und interessant."

4.3 Qualifizierungschancen

Neben der Entwicklung der Persönlichkeit erleben viele Auslandsmitarbeiter ihren Auslandseinsatz auch als fachliche Qualifizierung, besonders aufgrund der neuen Aufgaben, die sie zu bewältigen haben.

"Mein Standpunkt hat sich geändert. Mit dem internationalen Background treffe ich jetzt andere Entscheidungen als vorher, schätze Kosten anders ein und betrachte den Wettbewerbsgedanken neu. Das Thema 'Deutschland als Wirtschaftsstandort' kann ich nun von außen sehen."

"Ich weiß nun auch, wie viele gute Mitarbeiter es im Ausland gibt. Ich werde einen nach Deutschland holen und dieses Potential nutzen. Das verstehe ich unter wirklicher Internationalisierung."

Hinzu kommt die Fähigkeit, die Probleme mit fremdkulturellen Kooperationspartnern besser einschätzen zu können.

"Im Job kann ich jetzt die aus China kommenden Anfragen besser verstehen und einordnen, weil ich den Hintergrund besser kenne. Wenn ich sie sorgfältig beantworte, habe ich jetzt wirklich das Gefühl, daß ich etwas Sinnvolles tue."

Erweiterte Managementfähigkeiten zeigen sich in der Neugewichtung von Führungskompetenzen, Höherbewertung der sozialen Kompetenz und in der Sicherheit, mit komplexeren Management- und Verwaltungsaufgaben fertig zu werden, in einem höheren Maß an Flexibilität und Anpassungsfähigkeit - besonders unter schwierigen Arbeitsbedingungen - und allgemein in der Fähigkeit, mit sehr unterschiedlichen Menschen produktiv umgehen zu können.

"Ich lernte, mit Menschen zu sprechen und sie als Ressourcen zu betrachten. Ich bin offener gegenüber den verschiedensten Menschen und kann unterschiedliche Standpunkte sehen. Ich lernte es, mehr Fragen zu stellen und nicht sofort Antworten zu haben. Somit tue ich mich leichter, unterschiedlichste Menschen so anzunehmen, wie sie sind."

Die Nützlichkeit eines Auslandsaufenthalts für die Karriereentwicklung wird allgemein als möglich angesehen, aber eine Garantie ist nicht damit verbunden. Interessant ist die Frage, inwieweit ein Auslandsaufenthalt für einen sich daran anschließenden weiteren Auslandseinsatz qualifiziert bzw. dessen Akkulturationsbelastungen verringert.

Bei manchen Expatriates entwickelt sich geradezu eine Sucht, einen Auslandseinsatz nach dem anderen zu übernehmen. Die Ursachen dafür sind einerseits erhebliche Reintegrationsprobleme und das Gefühl, sich in Deutschland nicht mehr richtig zuhause zu fühlen, zu viel Fremdheit in der Heimat zu erleben und andererseits die mit der Arbeitsaufgabe im Gastland verbundenen Herausforderungen zu meistern sowie das des öfteren angenehme Leben und die relativ selbständige Tätigkeit im Ausland zu genießen.

"Das schlechte Wetter drückt auf die Stimmung, und man empfindet die Menschen genauso wie die Umwelt: grau in grau, kalt, unangenehm ...".

"Wir kommen hier nicht mehr zurecht. Wir erleben nur noch Enge. Die geregelte deutsche Arbeitszeit engt z.B. sehr ein. In Südamerika arbeitete man eben, wenn es nötig war, länger. Dafür war man oft von 8 Uhr bis 20 Uhr anwesend. Dann hatte man aber auch Zeit, im Büro auch zu leben und sich nicht nur abzuheizen."

Viele leiden nach ihrer Rückkehr ins Stammhaus darunter, daß die Kompetenzen enger begrenzt sind, der gesellschaftliche Status sehr viel niedriger ist als im Ausland und daß mit dem Arbeiten in Deutschland kaum mehr Herausforderungen verbunden sind.

Im Verlauf wiederholter Auslandseinsätze reduzieren sich die Akkulturationsbelastungen und steigen Sicherheit und "Routine", Integrations- bzw. Reintegrationskrisen zu bewältigen. Dem Kulturschock fehlt das Element der Überraschung, die Selbstwertkrise wird von dem Bewußtsein flankiert, daß man es auch diesmal schaffen wird. Die Ausdünnung sozialer Kontakte im Heimatland, der altersbedingte Tod von Eltern und Familienangehörigen, das Erwachsenwerden der eigenen Kinder etc. führen dazu, daß die Brücken nach Deutschland allmählich abbrechen und nur noch ein Leben und Arbeiten im Ausland übrig bleibt.

"Ich habe alle Wurzeln irgendwie verloren. Mich ängstigt die Vorstellung, einmal in Ruhestand gehen zu müssen. Wohin soll ich dann? In Deutschland sind die Eltern gestorben, Besitz habe ich hier nicht und auch keine Freunde. In einem anderen Land gehöre ich aber auch nicht dazu. Ich weiß nicht, was aus mir wird."

4.4 Geschlechtsspezifische Faktoren

Mit Zunahme der Berufstätigkeit von Frauen und dem sich allmählich erhöhenden Anteil von Frauen in Managementpositionen stellt sich im Zusammenhang mit ebenfalls zunehmenden Auslandseinsätzen von Frauen nicht mehr nur die Frage, wie diese als Begleiterinnen ihrer Männer wirken, sondern welche Vor- und Nachteile bzw. Erwartungen mit dem Einsatz von Frauen auf Auslandspositionen verbunden sind. Untersuchungsergebnisse von ADLER über amerikanische Managerinnen im Auslandseinsatz erbrachten zwei wichtige Erkenntnisse:²⁹

- Frauen in Managementpositionen sind ebenso an einem Auslandseinsatz interessiert wie Männer.
- Frauen haben bei berufsbedingten Auslandseinsätzen keineswegs mehr Schwierigkeiten zu überwinden als Männer: Eine ins Ausland entsandte weibliche Mitarbeite-

²⁹ Vgl. Adler, 1979 und 1994.

rin wird nämlich in erster Linie als Ausländerin *auf einer bestimmten Position* und nicht als Frau wahrgenommen und daher auch im Verhaltens- und Lebensstil nicht mit einheimischen Frauen verglichen oder gleichgesetzt.

"Ich wurde als Produktmanagerin nach Italien entsandt. Ich machte mir im Vorfeld Sorgen, ob ich denn da wohl als Frau anerkannt werden würde. Das war völlig unberechtigt: In Italien fand ich mehr Frauen in verantwortlichen Positionen als in Deutschland."

"Ich hatte nie das Gefühl, daß ich als Frau irgendwie besonders beachtet wurde. Wenn es irgendwie Spannungen gab, überwog vielmehr, daß ich Deutsche war und daß ich Nicht-Muttersprachlerin war. Ich hatte das Gefühl, daß das intensiv wahrgenommen wurde, aber mein Frausein war eigentlich irrelevant."

Von vielen Managerinnen wird berichtet, daß die Tatsache, daß sie eine Frau sind, sich nicht negativ, sondern eher positiv auf den Erfolg ihrer beruflichen Tätigkeit im Ausland auswirkt, und das aus folgenden Gründen:³⁰

- In traditionell männerdominierten Gesellschaften und Kulturen sind weibliche Managerinnen eher "sichtbar", geradezu exotisch und fallen deshalb besonders auf. Man erinnert sich dann an eine Frau besser als an einen männlichen Kollegen, die männlichen ausländischen Partner sind neugierig auf die für sie ungewohnte Zusammenarbeit mit einer Frau. Eine Frau erzielt ein höheres Maß an Aufmerksamkeit und Kontaktbereitschaft.
- Wenn die ausländischen Partner wissen, daß es für eine deutsche Firma nicht üblich ist, Frauen ins Ausland zu entsenden, so wird eine entsandte Frau als besonders qualifiziert angesehen.
- In vielen Ländern wiegt der mit der beruflichen Tätigkeit verbundene Status höher als das Geschlecht. Eine Person erhält Respekt nicht aufgrund ihres Geschlechts, sondern aufgrund ihrer Position, wenn sie die der Position entsprechende Rolle spielt und die geforderten Aufgaben erfüllt. Gerade in stark hierarchisch orientierten Gesellschaften wird man deshalb auch die Positionsmacht einer Frau voll akzeptieren.
- Ausländerinnen genießen in vielen Ländern einen weit höheren Status als einheimische Frauen. Sie werden anders wahrgenommen, in ihrer Rolle akzeptiert, und von ihnen wird keineswegs dasselbe Verhalten erwartet wie von den einheimischen Frauen.
- Managerinnen sind von sich selbst überzeugt, daß sie auf soziale Fertigkeiten mehr Wert legen als ihre männlichen Kollegen und stellen fest, daß sie mit dieser sozialen Kompetenz im Vergleich zur typisch deutschen männlichen Sachorientierung in vielen Ländern, in denen die Beziehungsaspekte der Kommunikation von zentraler Bedeutung sind, besser zurecht kommen.
- Während viele Firmen immer noch zögern, Frauen ins Ausland zu entsenden, weil sie glauben, daß sie weniger erfolgreich sind, im Ausland nicht ernst genommen werden und ihre Auslandsentsendung ein erhöhtes persönliches Sicherheitsrisiko mit sich bringen würde, berichten die Managerinnen eher über Schwierigkeiten mit dem Stammhaus als mit der Tätigkeit im Gastland. Wenn den Auslandsmitarbeiterinnen nur geringes Vertrauen entgegengebracht wird, sie deshalb mit Kurzzeitverträgen

³⁰ Vgl. Jelinek/Adler, 1988.

ausreisen und ihr Tätigkeitsfeld (z.B. Reisetätigkeit) aus Sicherheitsgründen eingeschränkt wird, dann besteht die Gefahr, daß sie von den einheimischen Kunden und Partnern nicht ernst genommen werden.

"Ich war im Rahmen eines Projekts in Indonesien. Mein Mann begleitete mich und kümmerte sich dort um unsere kleine Tochter. Ich hatte ständig das Gefühl, daß diese Umstände für mich ein Vorteil waren. Ich wurde als Mutter gesehen und als Ehefrau und daß ich arbeite, war für meine Kolleginnen und Kollegen kein Thema. Das zusammen hat sogar meine soziale Stellung erhöht, man brachte mir Respekt entgegen, all das zu meistern. Meine familiäre Situation war immer der Eisbrecher, denn die erste Frage bezog sich stets auf die Familie. Und wenn ich dann sagte, daß ich verheiratet bin und eine Tochter habe, dann gehörte ich schon irgendwie mehr dazu. Es ist einfach selbstverständlich, daß dort Frauen arbeiten."

5. Konsequenzen für die Konzeption einer interkulturellen Personalentwicklung

Kein Wirtschaftsunternehmen, das weltweit operiert, kann es sich heute mehr leisten, seine Mitarbeiter einfach nur ins Ausland zu schicken und sie dort "sich selbst zu überlassen", sondern wird gezwungen sein, ein zur Lösung der mit Auslandseinsätzen verbundenen Probleme geeignetes Personalentwicklungskonzept aufzubauen. Wenn ein solches Konzept auch im einzelnen die Firmenkultur, die jeweilige Unternehmenstradition, die produkt- und branchenspezifischen Merkmale, eventuell vorhandene Erfahrungen mit Auslandsgeschäften etc. berücksichtigen muß und deshalb eines unternehmensspezifischen Zuschnitts bedarf, so lassen sich doch einige grundlegende Merkmale skizzieren.

5.1 Zur Entwicklung des Personaleinsatzes im Ausland

Haben Unternehmen im Rahmen von Direktinvestitionen erstmals Vertriebsniederlassungen oder Produktionsstätten in bestimmten Auslandsmärkten errichtet, dann ergeben sich für Personaleinsätze nachfolgend häufig typische Entwicklungsprozesse:

- In der Regel wird man zunächst fachlich wie persönlich qualifizierten und bewährten deutschen Mitarbeitern Führungspositionen im Ausland anvertrauen, weil man davon ausgeht, daß sie am besten geeignet sind, die Interessen des Unternehmens im Ausland optimal zu vertreten.
- Der nächste Schritt besteht darin, daß die eine oder andere mittlere Führungsposition von qualifizierten Fachkräften aus dem Einsatzland selbst besetzt wird, wobei der deutsche Personalbestand im Ausland reduziert wird, aber zumindest in jedem Standort noch ein deutscher Firmenvertreter verbleibt.
- In der folgenden Entwicklungsstufe wird das gesamte deutsche Personal aus den ausländischen Standorten abgezogen, die freiwerdenden Positionen werden nur noch mit einheimischen Fach- und Führungskräften besetzt, von denen man annimmt, daß sie loyal zum Unternehmen stehen und selbst ein Interesse am wirtschaftlichen

Wohlergehen des Tochterunternehmens, des Joint Ventures etc. sowie des Stammhauses in Deutschland haben.

Ein weiterer Entwicklungsschritt wird darin bestehen, daß die Führungspositionen im Stammhaus und in den Auslandsunternehmen auf verschiedenen hierarchischen Ebenen allein nach fachlichen Qualifikationsgesichtspunkten und persönlicher Eignung besetzt werden, wobei die Personalakquisition weltweit erfolgt. Es spielt dann keine Rolle mehr, ob die Führungskraft aus Deutschland, aus dem Einsatzland selbst oder einem anderen Land stammt.

Die Vor- und Nachteile, die mit diesen verschiedenen Entwicklungsstufen der Personalpolitik und der Unternehmensstrategie verbunden sind, können hier im Detail nicht erörtert werden.³¹ Nur von wenigen deutschen Unternehmen wurde bisher die letzte Stufe der hier skizzierten Entwicklung erreicht. Die meisten Unternehmen beschäftigt die Frage: Wie bekommen wir qualifiziertes deutsches Personal für die zu besetzenden Auslandspositionen, wie kann das Personal auf den Auslandseinsatz vorbereitet werden und wie muß eine Infrastruktur aussehen, damit ein produktiver, d.h. den Firmenzielen dienlicher Arbeitseinsatz möglich und wahrscheinlich wird?

5.2 Schaffung eines ganzheitlich orientierten Personalentwicklungskonzepts für die Entwicklung internationaler Managementkompetenz

Vor dem Hintergrund der relativ zahlreichen Literatur zum internationalen Management (Personalmanagement), der Forschungsergebnisse zu bestimmten Einzelthemen und der in Abschnitt 2 skizzierten, mit einem Auslandseinsatz verbundenen psychischen und physischen Belastungsfaktoren für den Expatriate läßt sich ein Personalentwicklungskonzept skizzieren, das die im folgenden näher beschriebenen neun Stufen beinhaltet.

Für den Personaleinsatz im Ausland muß ein ganzheitliches Konzept entwickelt werden, das von der Anwerbung und Motivierung des für den Auslandseinsatz geeigneten Personals über die Vorbereitung auf den Auslandseinsatz, die Begleitung während des Auslandseinsatzes, die Vorbereitung auf die Reintegration, die Begleitung der Reintegration bis hin zur Vorbereitung auf einen erneuten Auslandseinsatz alle relevanten Aspekte umfaßt. Selbst wenn an der Planung und Durchführung eines Auslandseinsatzes verschiedene Abteilungen des Stammhauses beteiligt sind, so muß es für die Personalarbeit eine zentral verantwortliche Stelle bzw. Abteilung geben, die über genügend Erfahrungen und Kompetenzen verfügt, um mit der Vielschichtigkeit der sich ergebenden Probleme fertig zu werden. So ist nicht jeder, der fachlich hochqualifiziert ist, für einen Auslandseinsatz optimal geeignet, und es ist auch nicht jeder, dessen höchster Wunsch darin besteht, sich einmal in einem Auslandseinsatz zu bewähren, zur Durchführung eines spezifischen Auftrags oder Projekts geeignet. Die Mitarbeiter in einer Zentralabteilung für Auslandseinsätze müssen selbst über Erfahrungen mit Auslandseinsätzen verfügen. Personalfachleute, die nur in Deutschland gearbeitet haben und nur besuchsweise im Ausland waren, sind für eine solche Aufgabe in der Regel ungeeignet, auch wenn sie fachlich noch so qualifiziert sind. Einer Zentralabteilung für Auslands-

³¹ Vgl. Thomas, 1997b.

einsätze fallen Organisations- und Beratungsaufgaben in den im folgenden näher skizzierten Teilbereichen zu.

5.2.1 Vorbereitung auf den Auslandseinsatz

Die Vorbereitung für Auslandseinsätze beginnt mit einer langfristig angelegten, unternehmensspezifischen Personalpolitik, die qualifizierte Mitarbeiter für Auslandseinsätze motiviert, die bei der Akquisition und Auswahl von Bewerbern auf Interesse und Qualifikation für Auslandseinsätze besonders achtet, die systematische Informations-, Vorbereitungs- und Qualifizierungsmaßnahmen im Hinblick auf Auslandseinsätze anbietet. Dies muß insgesamt von einer Unternehmenskultur getragen werden, in der Auslandseinsätzen ein hoher Stellenwert eingeräumt wird.³² Neben diesen langfristig wirkenden Maßnahmen sind kurzfristige, einsatzspezifische Aktivitäten zur Vorbereitung auf den Auslandseinsatz erforderlich, wie kurzzeitige Informationsreisen an den Einsatzort, ein generelles Vorbereitungstraining für ein Leben und Arbeiten unter fremdkulturellen Bedingungen (Culture General Training),³³ kulturspezifische Vorbereitungstrainings - verbunden mit Informationsangeboten in Landeskunde und Einführungen in das Gesellschafts-, Wirtschafts- und Rechtssystem - u.ä. In alle diese landes- und kulturspezifischen Vorbereitungsmaßnahmen sind neben den mitausreisenden Familienangehörigen auch die im Stammhaus für die Betreuung der Auslandsmitarbeiter zuständigen Fachreferenten und zentralen Kontaktpersonen miteinzubeziehen. In allen Untersuchungen über die Erfahrungen von Auslandsmitarbeitern in puncto Zusammenarbeit mit dem Stammhauspersonal wird über Kommunikations- und Interaktionsprobleme geklagt, die darauf zurückzuführen sind, daß die Ansprechpartner im Stammhaus über zu wenig oder keine Kenntnisse und Sensibilität hinsichtlich der Problemlage des Auslandsmitarbeiters vor Ort verfügen. Durch eine gezielte Einbeziehung dieses Personals in die Vorbereitungsaktivitäten für den Auslandseinsatz können später auftauchende Mißverständnisse und Interaktionsprobleme reduziert bzw. vermieden werden.

In der Darstellung 4 sind die verschiedenen Arten von Vorbereitungstrainings kurz skizziert.³⁴

5.2.2 Begleitmaßnahmen während des Auslandseinsatzes

Wissenschaftliche Untersuchungen über Akkulturationsbelastungen in Abhängigkeit von der Dauer des Auslandseinsatzes haben die verbreitete Annahme widerlegt, daß nach einer hohen Akkulturationsbelastung zu Anfang des Auslandseinsatzes - bedingt durch ein Einleben und Einarbeiten in die fremde Situation, die Konfrontation mit fremdkulturellen Werten, Normen und Verhaltensweisen sowie die Bewältigung von Mißverständnissen in der Kommunikation und Interaktion mit den ausländischen Part-

³² Vgl. Thomas, 1997a.

³³ Vgl. Thomas/Hagemann, 1996; Landis/Bhagat, 1996; Thomas, 1995 sowie Brislin, 1981, 1986 und 1996.

³⁴ Vgl. Bergemann/Sourisseaux, 1996; Landis/Bhagat, 1996; Köhlmann, 1995 und Black/Mendenhall: 1991b.

nen sowie durch das allmähliche Eingewöhnen, Anpassen, Bewältigen der neuen Situationen, Akzeptieren von Fremdheit und ein flexibles Reagieren auf die neue Situation

Phasen des Auslandseinsatzes	Auswahl-, Beratungs- und Trainingsmaßnahmen
Interesse am Auslandseinsatz	Interkulturelles Sensibilisierungstraining (Culture General Training)
Personalauswahl	Auswahlverfahren: - Interview - Interkulturelles Assessment Center - Probebesuch im Zielland
Vertragsabschluß für den Auslandseinsatz	Orientierungstraining mit dem Ziel der Förderung interkultureller Lernfähigkeit und Kompetenz mit zielkulturspezifischen Anteilen: - informationsorientiertes Training - kulturorientiertes Training - interaktionsorientiertes Training - Culture Assimilator Training
Ausreise	Einarbeitungstraining: - Kulturschock-Bearbeitung - interkulturelle Lern- und Erfahrungskompetenz Begleittraining: - interkulturelle Reflexions- und Attributionskompetenz - arbeitsspezifische Lern- und Handlungskompetenz (Supervision) - individuelles/teamorientiertes, interkulturelles Coaching
Rückreise	Reintegrationstraining: - Vorbereitung auf die "neue" Arbeitssituation im Stammhaus - Arbeitsübergabe
Wiedereingliederung ins Stammunternehmen	Erfahrungs- und Nutzenttraining: - Reflexion der interkulturellen Arbeits- und Lebenserfahrungen - Weitergabe an Nachfolger und neue Auslandsmitarbeiter - Expertenpool

Darstellung 4: Einsatz interkultureller Trainings

- allmählich eine kontinuierliche Abnahme der Akkulturationsbelastungen stattfindet. Tatsächlich verläuft die Akkulturation in Relation zur Dauer des Auslandseinsatzes entsprechend einer umgekehrten U-Kurve bzw. einer umgekehrten W-Kurve, wenn man die Belastungen durch die Reintegration hinzunimmt. Zu Beginn des Auslandseinsatzes herrscht eine mehr euphorische Stimmung vor, begründet in der Beobachtung, daß doch vieles nicht so problematisch erscheint wie zu Anfang angenommen und daß die erste Eingewöhnung relativ gut verläuft.³⁵ Diese wird abgelöst von der immer schmerzlicher empfundenen Erfahrung, daß die Gastlandbewohner im privaten und beruflichen Alltagsbereich in ihrem Denken und Verhalten doch erhebliche, oft unverständliche und nicht akzeptierbare Unterschiede aufweisen, die zu Mißverständnissen führen und das Zusammenleben und Zusammenarbeiten so stark belasten, daß von einem "*Kulturschock*" mit einer erhöhten Streßsymptomatik gesprochen werden kann. Diese stark angestiegenen Akkulturationsbelastungen nehmen mit der Dauer des Aufenthalts dann allmählich wieder ab, wenn dem Auslandsmitarbeiter und seinen Familienangehörigen über ein allmähliches Eingewöhnen, Verstehen, Einfühlen, Akzeptieren oder Wertschätzen des fremdkulturellen Orientierungssystems eine produktive Bewältigung der Akkulturationsbelastungen gelingt.

Auslandsmitarbeiter, die nur eine geringe Lernbereitschaft und Lernfähigkeit mitbringen oder deren Lernmöglichkeiten erheblich eingeschränkt sind - z.B. durch einen erhöhten Zeit-, Leistungs- und Auftragsdruck - werden dauerhaft mit Akkulturationsstreß zu tun haben mit der Folge, daß sie zu wenig Flexibilität, Gelassenheit und Souveränität im Umgang mit ihren Kooperationspartnern im Gastland aufbringen. Nicht selten entwickeln sich daraus Persönlichkeitskrisen, psychosomatische Beschwerden, Erschöpfungs- und Überforderungszustände, Aggressivität gegenüber den ausländischen Partnern u.ä. Es ist somit eine lohnende Investition, dem Auslandsmitarbeiter zumindest bei seinem Ersteinsatz eine einsatzbegleitende Unterstützung für die produktive Bewältigung von Akkulturationsbelastungen anzubieten. Während in kulturallgemeinen und kulturspezifischen Vorbereitungstrainings für den Arbeitseinsatz in einem bestimmten Land meist nur relativ abstrakt und sehr stark kognitiv orientiert über die fremde Kultur, fremde Kulturstandards, das fremdkulturelle Orientierungssystem und interkulturelle Probleme reflektiert werden kann bzw. mit Hilfe von Rollenspielen interkulturelle Probleme simuliert werden, steht der Auslandsmitarbeiter nach seiner Ankunft im Gastland tagtäglich mitten in kulturellen Überschneidungssituationen, die ihn zu kulturadäquaten Anpassungs- und Bewältigungsreaktionen zwingen. Diese schwierige Anfangsphase kann produktiv genutzt werden, wenn dem Auslandsmitarbeiter vor Ort die Möglichkeit geboten wird, mit kultur erfahrenen Fachleuten und zusammen mit seinen Familienmitgliedern oder anderen, gleichermaßen von Akkulturationsanforderungen betroffenen Kollegen über problematische Schlüsselerlebnisse im Umgang mit ausländischen Mitbürgern und Partnern, das unverständlich und inakzeptabel erscheinende Verhalten, über die erlebte Unfähigkeit, in spezifischen Begegnungssituationen kulturadäquat zu reagieren usw. zu diskutieren. In solchen Qualifikationsseminaren könnte er am Beispiel selbst erlebter kulturbedingter Konfliktsituationen Verhaltensalternativen kennenlernen, eine Sensibilität für das fremdkulturelle Orientierungssystem und dessen Wirkungen auf

³⁵ Vgl. Berry, 1985; Black/Mendenhall, 1991b.

das Denken, Empfinden und Verhalten der Landesbewohner entwickeln, erfahren, daß er mit seinen Anpassungsproblemen nicht alleine ist, sondern sich mit anderen zusammen in einer psychisch belastenden Akkulturationsphase befindet. Ein solches Qualifizierungsseminar am Einsatzort hätte für den Erhalt und die Steigerung der Arbeitsproduktivität, die interkulturelle Sensibilisierung und Handlungskompetenz sowie für die Persönlichkeitsentwicklung des Expatriates wichtige Konsequenzen:

- Reduzierung psychischer Belastungsfaktoren, Streßminderung, psychische Entspannung und Aufbau von Bewältigungsoptimismus.
- Reflektiertes Lernen aus konkreter Alltagserfahrung, kritische Reflexion des eigenen Orientierungssystems, differenzierte Einsichten in das fremdkulturelle Orientierungssystem, Entwicklung individueller Strategien, das eigenkulturelle und fremdkulturelle Orientierungssystem situationsadäquat in das eigene Denken und Verhalten zu integrieren.

Ein einsatzbegleitendes interkulturelles Kompetenzprogramm zur Aktivierung der interkulturellen Reflexionsfähigkeit und interkulturellen Handlungskompetenz über den Weg des moderierten Erfahrungslernens vor Ort ("Learning by doing") böte die Chance einer effektiven Unterstützung der Akkulturationsbewältigung in der aktuellen Situation und zugleich einer Qualifizierung für zukünftige Auslandseinsätze. Bislang ist in der Praxis von diesen Möglichkeiten - auch aus Kostengründen - zu wenig Gebrauch gemacht worden. Noch liegen dazu weder Konzeptionsstudien noch Evaluations- und Effektivitätsstudien vor.

5.2.3 Reintegrationsvorbereitung und -begleitung

Die bereits behandelten Reintegrationsprobleme beginnen nicht erst zum Zeitpunkt der Rückkehr in die "vertraute" Heimat, sondern weit früher, spätestens wenn der Rückreisettermin immer näher rückt. Unter den Bedingungen einer gelungenen Akkulturation an das Leben und Arbeiten im Einsatzland aktiviert die bevorstehende Rückkehr und Reintegration eine außerordentlich ambivalente psychische Befindlichkeitslage, sowohl bei dem Auslandsmitarbeiter wie auch bei seinen Familienangehörigen. Wieder einmal müssen die inzwischen vertraut gewordene Umgebung, Lebens- und Arbeitsfelder, Freunde und Bekannte aufgegeben werden, andererseits wird die Rückkehr in die "Heimat" begrüßt.

Nach der Rückkehr entpuppt sich die erwartete "vertraute Heimat" oft als eine "vertraute Fremde", d.h. manches ist tatsächlich noch so wie man es verlassen hat, manches hat sich überraschenderweise in eine nicht erwartete Richtung verändert, erscheint plötzlich unverständlich, und vieles, was früher einmal vertraut war - wird wie bereits weiter oben ausgeführt - nun auf dem Hintergrund der Auslandserfahrungen völlig anders gesehen, z.B. auf- und abgewertet, in seiner Bedeutung relativiert, erscheint antiquiert, provinziell und inakzeptabel. Wie stark sich ein Auslandsmitarbeiter und seine Familienangehörigen im Laufe des Lebens und Arbeitens im Gastland persönlich und als Familie verändert haben, erfahren sie meist erst in der Konfrontation mit ihrer angeblich so vertrauten Heimat und deren Bewohnern. Für den Rückkehrer ist oft nicht zu differenzieren, ob die erlebte Fremdartigkeit in "ihrer" Heimat auf seine veränderte persönliche

Sichtweise zurückzuführen ist oder auf tatsächliche Veränderungen. Die Unterscheidung, ob die Veränderungsursache in den anderen oder in einem selbst liegt, ist aber für eine produktive Bewältigung der entstehenden Reintegrationsbelastungen von entscheidender Bedeutung.

Durch eine systematische Reintegrationsvorbereitung und eine Reintegrationsbegleitung in Form von Informations-, und Diskussionsangeboten könnten entsprechende Belastungen reduziert und zugleich Chancen zur Mitarbeiterqualifikation genutzt werden. Gerade für Mitarbeiter, die für weitere Auslandseinsätze vorgesehen sind bzw. die einen weiteren Auslandseinsatz anstreben, ist es von Bedeutung, die Reintegrationsbelastungen nicht einfach nur irgendwie zu meistern, sondern als eine spezifische Form spiegelbildlichen interkulturellen Lernens zu begreifen und zu bearbeiten.

Wie bereits erwähnt, gibt es eine Fülle von Untersuchungen über Reintegrationsprobleme, auch im Zusammenhang mit internationalem Studentenaustausch und der internationalen Entwicklungshilfезusammenarbeit (brain-drain- und Ausländerreintegrations-Thematik),³⁶ doch ist dieses Thema bislang nur selten als wichtiger Baustein der Personalentwicklung verstanden und behandelt worden.

5.2.4 Weiterförderung und Experten-Informationspool

Die Erfahrung zeigt, daß für ehemalige Expatriates, die nach ihrem Auslandseinsatz für längere Zeit im Heimatland leben und arbeiten, die im Ausland gemachten Erfahrungen einen hohen Stellenwert behalten und als zentrales Element ihrer Persönlichkeitsentwicklung sowie ihrer beruflichen Biographie erlebt und behandelt werden.³⁷ Viele zurückgekehrte Mitarbeiter beklagen allerdings, daß sie ihre Auslandserfahrungen in ihrem Arbeitsbereich nicht nutzen können und auch kein Interesse gezeigt wird, daß sie diese an andere Leute weitergeben. Aus diesen psychisch belastenden Erfahrungen erwächst bei vielen der Wunsch, so schnell wie möglich die Heimat zu verlassen, um in einem erneuten Auslandseinsatz wieder produktiv tätig sein zu können. Hier ist zu fragen, ob die Bereitschaft für ein erneutes Engagement - gespeist aus der Frustration über defizitäre Reintegrationsbemühungen - eine optimale und gewinnbringende Ausgangsbasis für eine weitere Auslandsphase ist. Zwei Möglichkeiten der Personalqualifizierung bieten sich an:

1. Den zurückgekehrten Expatriates, die grundsätzlich für einen zusätzlichen Auslandseinsatz aufgeschlossen und qualifiziert sind, wird während ihrer Tätigkeit im Heimatland die Möglichkeit geboten, an interkulturellen Kompetenzseminaren teilzunehmen, in denen sie ihre eigenen Erfahrungen einbringen, von den Erfahrungen anderer Auslandsmitarbeiter lernen und sich so auf eine neue Einsatzregion vorbereiten können.
2. Ausgehend von der Überzeugung, daß der Expatriate vor Ort über das qualifizierte "Expertenwissen" zum Umgang mit fremdkulturellen Partnern verfügt, wird ein Konzept zur Kumulierung des interkulturellen Expertenwissens in einem unternehmensspezifischen Informationspool entwickelt. Die Auslandsmitarbeiter werden

³⁶ Vgl. Thomas/Sandhaas, 1992.

³⁷ Vgl. Oddou/Mendenhall, 1991.

veranlaßt, ihr "Expertenwissen" für diesen Infopool zur Verfügung zu stellen, um so das Unternehmen in die Lage zu versetzen, qualifizierte unternehmens-, produkt- und landesspezifische Vorbereitungstrainings, Einsatzbegleitungstrainings, Reintegrationstrainings und Qualifikationstrainings, Beratungs- und Informationsprogramme für alle Betriebsangehörigen anzubieten. Auf diese Weise könnte ein praxisnaher und unternehmensspezifischer Informationspool zur Mitarbeitervorbereitung und -unterstützung im Auslandsgeschäft geschaffen werden, und die zurückkehrenden Expatriates erführen, daß ihre Erfahrungen genutzt werden.

6. Schlußbemerkungen

Mit zunehmender Globalisierung des Wirtschaftslebens und mit wachsendem internationalen Wettbewerbsdruck kommt dem Faktor "Mensch" in der internationalen wirtschaftlichen Zusammenarbeit eine immer größere Bedeutung zu. Einerseits steigen die Personalkosten absolut und relativ zu anderen Kostenarten und zum anderen nehmen die Qualifikationsanforderungen an die Mitarbeiter zu. Ob ein deutscher Mitarbeiter im Ausland eingesetzt wird, ob ein ausländischer Mitarbeiter in Deutschland tätig wird (zur Vorbereitung auf einen dauerhaften Einsatz in seinem Heimatland oder als langjähriger Mitarbeiter in Deutschland), ob ein aus Deutschen und Ausländern bestehendes Projektteam in Deutschland oder im Ausland arbeitet, ob die Unternehmensleitung international besetzt ist oder ob die Arbeitsgruppe am Montageband in Deutschland oder im Ausland aus Mitgliedern unterschiedlicher Nationen/Kulturen besteht, ob ein deutscher Firmenrepräsentant mit einem international besetzten EU-Gremium über Forschungs- oder Subventionsgelder verhandelt u.ä., in jedem Fall kommt es darauf an, über Personal zu verfügen, das ausreichende Sensibilität für kulturbedingte Unterschiede im Denken, Empfinden und Verhalten des ausländischen Partners besitzt. Benötigt werden Mitarbeiter, die fähig sind, mit den eigenkulturellen Gewohnheiten und in der Zusammenarbeit erlebten Fremdheit so produktiv umzugehen, daß eine sozial verträgliche und produktive Kooperation möglich ist. Alle relevanten Forschungsergebnisse belegen, daß - gleichgültig in welcher Hierarchieebene und Funktion sich ein Mitarbeiter befindet, ob Unternehmensleitung oder Bandarbeiter - die erforderlichen Qualifikationen sich nicht von selbst einstellen. Interkulturelle Handlungskompetenz als das Ziel einer Personalentwicklung von Führungs(nachwuchs)kräften für mittel- und längerfristige Auslandseinsätze ergibt sich nicht einfach von selbst dadurch, daß jemand im Ausland tätig wird oder mit Ausländern zusammenarbeitet, sondern ist überwiegend das Ergebnis eines kontrollierten Lehr-, Lern- und Unterstützungsprozesses. Die entscheidenden Schritte zu diesem Ziel, soweit sie die Personalentwicklung betreffen, sind:

1. Sensibilisierung und Qualifizierung des für die Personalentwicklung zuständigen Fachpersonals mit Blick auf die sich aus der internationalen Zusammenarbeit ergebenden personalen Anforderungen zur Entwicklung einer interkulturellen Handlungskompetenz.
2. Entwicklung einer unternehmensspezifischen Infrastruktur, bestehend aus Trainingsangeboten, Beratungsangeboten, Informationsangeboten, Erprobungsangeboten zur Entwicklung dieser geforderten interkulturellen Handlungskompetenz für alle Mitar-

beiter, die in absehbarer Zeit in internationalen/interkulturellen Handlungsfeldern tätig sein werden.

3. Aufbau eines unternehmensspezifischen Informationspools, in den Informationen von Expatriates bzw. mit Ausländern zusammenarbeitenden Mitarbeitern und von ausländischen Mitarbeitern, die mit Deutschen zusammenarbeiten, einfließen, der auf diese Weise ständig mit aktuellen kulturspezifischen und kulturallgemeinen, dabei vor allen Dingen praxisnahen Informationen versorgt wird.
4. In Verbindung mit einschlägigen Forschungsergebnissen muß dieses Informationsmaterial so aufbereitet werden, daß es in die Einsatzvorbereitung, die Einsatzbegleitung, die Reintegrationsvorbereitung, -begleitung, die Weiterqualifizierung sowie die Vorbereitung auf einen neuen Auslandseinsatz integriert werden kann.
5. Zu leisten ist eine solche Verknüpfung von Lern- und Entwicklungsarbeiten zur interkulturellen Handlungskompetenz mit den in kulturellen Überschneidungssituationen vor Ort gemachten Erfahrungen nur unter Einsatz multimedialer Informations- und Ausbildungstechniken.

Literatur

- Adler, N.J.: Women as androgynous managers. A conceptualization of the potential for American women in international management. In: *Journal of Intercultural Relations*, 1979, Vol. 3, S. 407-436
- Adler, N.J.: Culture synergy: The management of cross-cultural organizations. In: W.W. Burke/L.D. Goodstein (Eds.): *Trends and issues in organizational development. Current theory and practice*, San Diego 1980, S. 163-184
- Adler, N.J.: Cross-cultural management: Issues to be faced. In: *International Studies of Management and Organization*, Vol. XIII, 1983, No. 1-2, S. 745-755
- Adler, N.J.: *International dimensions of organisational behavior*, Boston 1990
- Adler, N.J.: Competitive frontiers: Women managing across borders. In: N.J. Adler/D.M. Jzraeli (Eds.): *Competitive frontiers: Women managers in a global economy*, Cambridge, Mass. S. 22-40
- Adler, N.J.: *International dimensions of organizational behavior*, Cincinnati 1997
- Adler, N.J./Jzraeli, D. (Eds.): *Competitive frontiers. Women managers in a global economy*, Cambridge, Mass. 1994
- Austin, C.N. (Ed.): *Cross-cultural reentry: A book of readings*, Abilene, TX 1986
- Bergemann, N.J./Sourisseaux, A.L.J. (Hrsg.): *Interkulturelles Management*, Heidelberg 1996
- Berry, J.W.: Psychological adaptation of foreign students. In: R.J. Samuda et al. (Eds.): *Intercultural counselling and assessment*, Toronto 1985, S. 235-248
- Berry, J. W.: Psychology of acculturation. Understanding individuals moving between cultures. In: R.W. Brislin (Ed.): *Applied cross-cultural psychology*, Newbury Park 1990, S. 232-253
- Berry, J.W.: Acculturation and Psychological Adaptation. In: K.J. Bade (Hrsg.): *Migration - Ethnizität - Konflikt: Systemfragen und Fallstudien*, Osnabrück 1996
- Bittner, A./Reisch, B.: *Internationale Personalentwicklung in deutschen Großunternehmen. Eine Bestandsaufnahme*, Bad Honnef 1991
- Black, J.S.: Coming home: The relationship of expatriate expectations with repatriation adjustment and job performance. In: *Human Relations*, Vol. 45, 1992, No. 2, S. 177-192
- Black, J.S./Gregersen, H.B.: The other half of the picture: Antecedents of spouse cross-cultural adjustment. In: *Journal of International Business Studies*, Vol. 22, 1990, No. 1, S. 461-477
- Black, J.S./Gregersen, H.B.: When Yankee comes home: Factors related to expatriate and spouse repatriation adjustment. In: *Journal of International Business Studies*, Vol. 22, 1991a, No. 1, S. 671-694
- Black, J.S./Mendenhall M.E.: The U-curve adjustment hypothesis revisited: A review and theoretical framework. In: *Journal of International Business Studies*, Vol. 22, 1991a, No. 1, S. 225-247
- Black, J.S./Mendenhall, M.E.: A practical but theory-based framework for selecting cross-cultural training methods. In: *Human Resource Management*, Vol. 28, 1991b, No. 4, S. 511-539
- Black, J.S./Mendenhall, M.E./Oddou, G.: Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives. In: *Academy of Management Review*, Vol. 16, 1991, No. 2, S. 291-317

- Black, J.S./Gregersen, H.B./Mendenhall, M.E.: Toward a theoretical framework of repatriation adjustment. In: *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, 1992a, No. 4, S. 737-760
- Black, J.S./Gregersen, H.B./Mendenhall, M.E.: *Global assignments: successfully expatriating and repatriating international managers*, San Francisco 1992b
- Bochner, S.: Culture shock. In: W.J. Lonner/R.S. Malpass (Eds.): *Psychology and Culture*, Boston 1994, S. 245-251
- Brislin, R.W.: *Cross-cultural encounters - Face-to-face interactions*, New York 1981
- Brislin, R.W./Cushner, K./Cherrie, C./Yong, M.: *Intercultural interactions. A practical guide. Cross-Cultural Research and Methodology Series*, Vol. 9, Beverly Hills 1986
- Charih, M.: *Culture and management: A bibliography*, Monticello 1991
- Cushner, K./Brislin, R.W.: *Intercultural interactions. A practical guide. Cross-Cultural Research and Methodology Series*, Vol. 9, Thousand Oaks 1996
- Debrus, C.: Die Vorbereitung von Mitarbeitern auf den Auslandseinsatz: Aus der Praxis der Henkel KGaA. In: T.M. Kühlmann (Hrsg.): *Mitarbeiterentsendung ins Ausland*, Göttingen 1995, S. 119-141
- Drenth, P./Groenendijk, J.F.: Work and organizational psychology in cross-cultural perspective. In: P. Drenth et al. (Eds.): *Handbook of work and organizational psychology*, Vol. 2., Chichester 1984
- Eder, G.: "Soziale Handlungskompetenz" als Bedingung und Wirkung interkultureller Begegnungen. In: A. Thomas (Hrsg.): *Psychologie interkulturellen Handelns*, Göttingen 1996, S. 411-422
- Elashmawi, F./Harris, P.R.: *Multicultural management. New skills for global success*, Houston, TX 1993
- Engelhard, J. (Hrsg.): *Interkulturelles Management*, Wiesbaden 1997
- Furnham, A./Bochner, S.: *Culture shock*, London 1986
- Gertsen, M.C.: Intercultural competence and expatriates. In: *International Journal of Human Resource Management* 3, 1990, S. 341-362
- Gomez-Mejia, L./Balkin, D.B.: The determinants of managerial satisfaction with the expatriation and repatriation process. In: *Journal of Management Development*, Vol. 6, 1987, No. 1, S. 7-17
- Gonzalez, R./Negandhi, H.: The United States overseas executive: His orientation and career patterns, East Lansing 1967
- Gregersen, H.B./Black, J.S.: A multifaceted approach to expatriate retention in international assignments. In: *Group/Organization Studies*, Vol. 15, 1990, No. 4, S. 461-485
- Gundlach, F.W./Hilmes, M.: Wiedereingliederung von Auslandsrückkehrern. In: *Personalführung*, 20. Jhrg., 1987, Heft 7, S. 490-493
- Harris, P.R./Moran, R.T.: *Managing cultural differences*, Houston 1985
- Harvey, M.G.: The executive family: An overlooked variable in international assignments. In: *Columbia Journal of World Business*, Vol. 20, 1985, No. 2, S. 84-92
- Harvey, M.G.: Repatriation of corporate executives: An empirical study. In: *Journal of International Business Studies*, Vol. 20, 1989, S. 131-144
- Harzing, A.-W./Ruyseveldt, van J. (Eds.): *International human resource management. An integrated approach*, London 1995
- Heenan, D.A./Perlmutter, H.V.: *Multinational organisational development. A social architectural perspective*, Reading, MA 1979
- Hickson, J.: Re-entry shock: Coming "home" again. In: W.J. Lonner/R.S. Malpass (Eds.): *Psychology and Culture*, Boston 1994, S. 251-258
- Hirsch, K.: Reintegration von Auslandsmitarbeitern. In: N. Bergemann/A.L.J. Sourisseaux (Hrsg.): *Interkulturelles Management*, 2. Aufl., Heidelberg 1996, S. 287-298
- Hofstede, G.: *Lokales Denken, globales Handeln. Kulturen, Zusammenarbeit und Management*, München 1997
- Horsch, J.: *Auslandseinsatz von Stammhaus-Mitarbeitern*, Frankfurt a.M. 1995
- Jackson, T.: Ethics and the art of intuitive management. In: T. Jackson, *Cross-cultural management*, Oxford 1995, S. 192-209
- Jackson, T.: *Cross cultural management*, Oxford 1996
- Jelinek, M./Adler, N.J.: Women: World class managers for global competition. In: *Academy of Management Executive*, Vol. 2, 1988, No. 1, 11-19
- Kammel, A./Teichmann, D.: *Internationaler Personaleinsatz. Konzeptionelle und instrumentelle Grundlagen*, München 1994
- Kim, Y.Y./Gudykunst, W.B. (Eds.): *Cross-cultural adaptation - Current approaches*, Newbury Park 1987
- Kühlmann, T.M. (Hrsg.): *Mitarbeiterentsendung ins Ausland*, Göttingen 1995
- Kühlmann, T.M./Stahl, G.K.: Die Wiedereingliederung von Mitarbeitern nach einem Auslandseinsatz: Wissenschaftliche Grundlagen. In: T.M. Kühlmann (Hrsg.): *Mitarbeiterentsendung ins Ausland*, Göttingen 1995, S. 177-215

- Landis, D./Bhagat, R.S. (Eds.): Handbook of intercultural training, 2nd Edition, London 1996
- Landis, D./Brislin, R.W. (Eds.): Handbook of intercultural training, Vol. 1-3, New York 1983
- Martin, J.N.: Orientation for the reentry experience: conceptual overview and implications for researchers and practitioners. In: M. Paige (Ed.): Cross-cultural orientation, Lanham 1986
- Martin, J.N./Harrell, T.: Reentry training for intercultural sojourners. In: D. Landis/R.S. Bhagat (Eds.): Handbook of intercultural training, London 1996, S. 307-326
- Mauritz, H.: Interkulturelle Geschäftsbeziehungen, Wiesbaden 1996
- Medrano-Kreidler, M. del C.: Bedingungen für das Wohlbefinden von Mitarbeitern bei Auslandseinsätzen, Frankfurt a.M. 1995
- Mendenhall, M.E./Oddou, G.R. (Eds.): Readings and cases in international human resource management, Boston 1991
- Moran, R.T./Harris, P.R.: Managing cultural synergy, Houston, TX 1982
- Moran, R.T., Harris, P.R./Stripp, W.G.: Developing the global organization, Houston, TX 1993
- Napier, N.K./Peterson, R.B.: Expatriate re-entry: What do repatriates have to say? In: Human Resource Planning, Vol. 14, 1991, S. 19-28
- Nash, D.: The course of sojourner adaptation: A new test of the U-curve hypothesis. In: Human Organization, Vol. 50, 1991, No. 3, S. 283-286
- Oberg, K.: Cultural shock: Adjustment to new cultural environments. In: Practical Anthropology, Vol. 7, 1960, 170-182
- Oddou, G.R./Mendenhall, M.E.: Expatriate performance appraisal: Problems and solutions. In: G.R. Mendenhall/G.R. Oddou (Eds.): Readings and cases in international human resource management, Boston 1991
- Ondrack, D.A.: International transfers of managers in North American and European MNEs. In: Journal of International Business Studies, Vol. 16, 1988, No. 3, S. 1-19
- Pedersen, P.: The field of intercultural counseling. In: P. Pedersen/W.J. Lonner/J.G. Draguns (Eds.): Counseling across cultures, Honolulu, HI 1976
- Pedersen, P.: The five stages of culture shock. Critical incidents around the world, Westport, CT 1995
- Popella, W.: Synergie als strategisches Ziel der Unternehmung, Berlin 1989
- Reineke, R.-D.: Akkulturation von Auslandsakquisitionen: eine Untersuchung zur unternehmenskulturellen Anpassung, Wiesbaden 1989
- Ronen, S.: Comparative and multinational management, New York 1986
- Schilgen, C.J.: Die Wiedereingliederung von Mitarbeitern nach einem Auslandseinsatz: Aus der Praxis der Volkswagen AG. In: T.M. Kühlmann (Hrsg.): Mitarbeiterentsendung ins Ausland, Göttingen 1995, S. 307-326
- Scholz, C.: Personalmanagement - Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, München 1993
- Schröder, A.: Die Betreuung von Mitarbeitern während des Auslandseinsatzes: Wissenschaftliche Grundlagen. In: T.M. Kühlmann (Hrsg.): Mitarbeiterentsendung ins Ausland, Göttingen 1995, S. 143-160
- Schroll-Machl, S.: Bilanz-Gespräche mit Expatriats über Integrationsprobleme im Gastland, unveröffentlichtes Manuskript, Deggendorf 1997
- Thomas, A.: Psychologie interkulturellen Lernens und Handelns. In: A. Thomas (Hrsg.): Kulturvergleichende Psychologie - Eine Einführung, Göttingen 1993, S. 377-424
- Thomas, A.: Die Vorbereitung von Mitarbeitern für den Auslandseinsatz: Wissenschaftliche Grundlagen. In: T.M. Kühlmann (Hrsg.): Mitarbeiterentsendung ins Ausland, Göttingen 1995, S. 85-118
- Thomas, A.: Psychologische Bedingungen und Wirkungen internationalen Managements - analysiert am Beispiel deutsch-chinesischer Zusammenarbeit. In: J. Engelhard (Hrsg.): Interkulturelles Management, Wiesbaden 1997a, S. 111-134
- Thomas, A.: Multikulturelle Organisationen und Beziehungen. In: D. Frey Hoyos Karl Graf/D. Stahlberg (Hrsg.): Arbeits- und Organisationspsychologie. Betriebsbezogene Zielbereiche, Grundlagen und Interventionen, München 1997b (im Druck)
- Thomas, A./Hagemann, K.: Training interkultureller Kompetenz. In: N. Bergemann/A.L.J. Sourisseaux (Hrsg.): Interkulturelles Management, Heidelberg 1996, S. 174-199
- Thomas, A./Sandhaas, B. (Hrsg.): Beiträge zur Integration und Reintegration von Studierenden aus Entwicklungsländern (SSIP-Bulletin Nr. 64), Saarbrücken 1992
- Triandis, H.C.: Cross cultural industrial and organizational psychology. In: M.D. Duvette/L.M. Hough/H.C. Triandis (Eds.): Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol. 4 Palo Alto, CA 1994, S. 103-172
- Trompenaars, F.: Handbuch globales managen, Düsseldorf 1993

- Tung, R.L.: The new expatriates: Managing human resources abroad, Cambridge 1988
- UNCTAD: Transnational Organizations and World Development, London 1996
- Ward, C.: Acculturation. In: D. Landis/R.S. Bhagat (Hrsg.): Handbook of intercultural training, 2nd Edition, London 1996, S. 124-147
- Webber, R.H.: Convergence or Divergence. In: Columbia Journal of World Business, Vol. 4, 1969, No. 3, S. 75-83
- Weissman, D./Furnham, A.: The Expectations and Experiences of a Sojourning Temporary Resident Abroad: A Preliminary Study. In: Human Relations, Vol. 40, 1987, No. 5, S. 313-326
- Winter, G.: Reintegrationsproblematik: Vom Heimkehren in die Fremde und vom Wiedererlernen des Vertrauten. In: A. Thomas (Hrsg.): Psychologie interkulturellen Handelns, Göttingen 1996, S. 365-381
- Wirth, E.: Mitarbeiter im Auslandseinsatz: Planung und Gestaltung, Wiesbaden 1992
- Wirth, E.: International orientierte Personalentwicklung. In: N. Bergemann/A.L.J. Sourisseaux (Hrsg.): Interkulturelles Management, 2. Aufl., Heidelberg 1996, S. 203-228
- Zeuschel, U.: Intercultural synergy in professional teams: Views from the field of practice. SIETAR Congress 1996: "Meeting the intercultural challenge", Sternfels 1996