

Frage 8.1: Auslandsentsendung

Welche Aufgabenfelder bestreitet die Personalpsychologie im Kontext der Auslandsentsendung?

Die **Kulturanpassung** ist eine der größten Herausforderungen auf verhaltens-, emotions- und wertebezogener Ebene. Sie berücksichtigt unterschiedliche Faktoren: Familien-, Aufgaben-, Umgebungs- und Kommunikationsanpassung. Die Personalpsychologie muss v. a. die Betroffenen auf den Umgang mit dem Unbekannten vorbereiten. Dabei sollte eine **phasenabhängige Begleitung** erfolgen:

- **Vorbereitungsphase:** Hier geht es um Identifikation von Problemen und um die Sensibilisierung für Kulturfragen sowie das Verstehen von kulturellen Differenzen. Durch interkulturelle Trainings können ansatzweise auch Fertigkeiten im Umgang mit kulturellen Unterschieden erlernt werden. Jedoch sollte der Fokus auf die Erhöhung der Aufnahmekapazität für Kulturfragen und die Entwicklung eines angemessenen Erwartungskonzepts liegen.
- **Begleitung während der Entsendung:** Hier sollte die psychosoziale Betreuung überwiegen, um einen Kulturschock zu verhindern. Diese Betreuung sollte möglichst vor Ort geschehen, aber kann auch zusätzlich durch den entsendenden Bereich erfolgen, um die Bindung zum Heimatland aufrechtzuerhalten.
- **Nachbereitungsphase:** Diese Phase wird oft in seiner Relevanz unterschätzt. Die Neuplatzierung im Unternehmen ist eine psychische Herausforderung und sollte ebenfalls begleitet werden. Dabei ist das Ziel, die Identitätsbildung zu stabilisieren, die Integration zu beschleunigen und eine lebenslaufbezogene Karriereplanung zu vereinbaren, um Erwartungsbrüche mit Innerer Kündigung und Fluktuation zu verhindern.

Letztlich baut eine erfolgreiche Entsendung auf **Mehrkomponentenprogramme** auf. Neben den unerlässlichen organisatorischen und administrativen Aufgaben nehmen personalpsychologische Fragestellungen in Bezug auf die Problemidentifikation (Erwartungsbrüche, Persönlichkeits- und Fähigkeitsfaktoren), der Steigerung der Aufnahmekapazität, Kultursensibilität und kulturellen Fertigkeiten (interkulturelles Training), der psychosozialen Betreuung und der Laufbahnberatung eine wesentliche Rolle ein. Als **Ziele** sind u. a. die psychische Stabilisierung, die Erhöhung der Selbstwirksamkeit, die Belastungsreduktion und die Erhöhung des Commitments zu nennen.

Frage 8.2: Kulturstrategien und Implikationen

Stellen Sie die Kulturstrategien von Unternehmen dar und erläutern Sie die personalpsychologischen Implikationen!

Bei der **ethnozentrischen Kulturstrategie** wird die Unternehmenskultur des Stammlandes ins Ausland transferiert (Monokulturstrategie). Aus personalpsychologischer Sicht ist mit Konflikten in den interkulturellen Begegnungszonen zu rechnen, da die kulturelle Anpassung der Expatriates nicht im Vordergrund steht.

Bei der **polyzentrischen Kulturstrategie** bestimmt das Gastland den kulturellen Rahmen (Multikulturstrategie). Aus personalpsychologischer Sicht gilt es, die interkulturellen Kompetenzen und die Kultursensitivität in Bezug auf das Verhalten zu stärken, da die Expatriates hier eine vermittelnde Rolle als Kulturagenten wahrnehmen.

Bei der **geozentrischen Kulturstrategie** strebt man eine gemeinsame Unternehmenskultur an (Mischkulturstrategie). Aus personalpsychologischer Sicht geht es hier um Wertemanagement und die Steigerung der kulturellen Beweglichkeit vieler Mitarbeiter sowohl im Gast- als auch im Stammland.

Bei der **regiozentrischen Kulturstrategie** werden Elemente der poly- und geozentrischen Orientierung zusammengeführt. Regionen mit ähnlichen Lebensstilen und analoger Kaufkraftniveaus zeichnen sich durch eine Homogenität aus, die für eine regiozentrische Kulturstrategie Voraussetzung ist.

Frage 8.3: Interkulturelles Lernen und Handeln

Welche theoretischen Anleihen lassen sich zur Erklärung des interkulturellen Lernens und Handelns verwenden?

Das **interkulturelle Verhalten** zeichnet sich durch hohe Komplexität aus. Stress-, kultur-, lern-, kognitions-, kommunikations- und gruppentheoretische Ansätze werden zur Erklärung herangezogen. Aus personalpsychologischer Sicht interessiert insbesondere das Lernen in soziokulturellen Settings und die Steigerung der kulturellen Handlungskompetenz. Die folgenden theoretischen **Modelle** helfen zum Verständnis und zur Gestaltung des interkulturellen Lernens und Handelns im Unternehmen:

- **Soziale Lerntheorie:** Viele Lernprozesse finden in sozialen Begegnungen statt. Man erlernt kulturell angepasstes Verhalten am ehesten durch Vorbilder (Modelllernen).
- **Kontakttheorie:** Je stärker die Kontaktdichte im interkulturellen Raum ausfällt, desto eher entwickeln sich positive Einstellungen, die wiederum relevant sind für die kulturelle Anpassung. Persönliche Voraussetzungen wie Offenheit oder Empathie sind aber erforderlich, um aus der Vielzahl an Kontakten einen Lerneffekt zu erzielen.
- **Konstruktivistischer Ansatz:** Der kulturelle Konstruktivismus setzt sich mit der Konstruktion von Wirklichkeiten in soziokulturellen Systemen auseinander. Diese Konstruktion hat wesentlichen Einfluss auf die Kulturreflexivität.
- **Modelle des interkulturellen Lernens:** Interkulturelles Lernen findet auf der affektiven, sachlichen und sozialen Ebene statt. Dabei ist es wichtig, dass diese Ebenen durch das Konzept der Handlungsorientierung zusammengeführt werden. Authentische interkulturelle Begegnungen eignen sich hierzu am besten. Das interkulturelle Lernen ist ein phasenbezogener Prozess des Erkennens und Akzeptierens der Kulturgebundenheit des Verhaltens, des vorbehaltlosen Wahrnehmens fremdkultureller Handlungsmuster, des Identifizierens der eigenen Kulturwerte und ihrer Wirkung auf Fremde, des Respektierens für fremdkulturelle Muster, des Steigerns der kulturellen Handlungsflexibilität und des Aufbaus von Vertrauen und dauerhaften sozialen Beziehungen.

Der **psychische Tribut** ist beim interkulturellen Lernen und Handeln als sehr hoch einzustufen, denn letztlich geht es um eine personenbezogene Bewältigung von Situationen mit Fremdheitscharakter und die Auseinandersetzung mit Identitätskrisen. Die Kulturanpassung ist eine psychische Herausforderung.

Frage 8.4: Erfolgskritische Faktoren der Kulturanpassung

Welche erfolgskritischen Variablen können die Kulturanpassung unterstützen?

Die **Kulturanpassung** ist ein komplexer Prozess der Sozialisation, sodass unterschiedliche Anpassungsdimensionen zu berücksichtigen sind:

- Familienanpassung
- Arbeitsaufgabenanpassung
- Umgebungsanpassung
- Kommunikationsanpassung

Diverse personen- und kontextbezogene Bedingungsfaktoren kristallisieren sich als erfolgskritisch heraus. Aus Sicht der **Situation** ist entscheidend, wie diskrepant und komplex die fremdkulturellen Muster wahrgenommen werden. Zudem ist das Vorliegen eines kulturellen Sicherheitsnetzes von Bedeutung. Aus der **personenbezogenen Sicht** gelten Erfahrungen, Persönlichkeit und Kulturintelligenz als erfolgskritische Faktoren. Sie sind entscheidend, wie das Erleben und die emotionale Bewertung der Entwurzelung und der Konfrontation mit dem Fremden ausfallen werden. Um den Erfolg der Auslandsentsendung zu gewährleisten, versucht man, die **erfolgskritischen Faktoren** bei den Betroffenen zu identifizieren. Dazu gehören berufsbezogene Kriterien wie Berufserfahrung oder Fach-/Methodenwissen, der Bezug zur Auslandstätigkeit wie Sprachkenntnisse, Einstellungen zum Auslandseinsatz oder Erfahrungen im Ausland sowie die interkulturelle Kompetenz.

Frage 8.5: Interkulturelles Training

Wie lässt sich die Wirksamkeit interkultureller Trainings steigern?

Interkulturelle Trainings sollen die Kulturadaptivität und Kulturflexibilität steigern. Sie sollen Kulturschocks verhindern und die Aufnahmekapazität für kulturrelevante Faktoren steigern. Ausschließlich **informationsorientierte bzw. kognitive Methoden** reichen hier nicht aus, da die Kulturanpassung emotionale und wertebezogene Faktoren aufweist. **Erfahrungsbasierte Methoden** sind sehr hilfreich, da sie das Kulturverhalten in authentischen Situationen üben lassen. Hier steht das Erleben und weniger die kognitive Verarbeitung im Vordergrund. In Studien zeichnen sich folgende **Erfolgsfaktoren** ab:

- Handlungsorientierung durch Fallstudien, Rollenspiele und authentische Situationen
- Kognitive Flexibilisierung durch komplexe Lernmaterialien (keine einfachen Kausalitäten)
- Begleitung im Sinne des Coachings und Mentorings
- Feedback als verhaltensbezogene Bewertung aus Mehrperspektivensicht
- Erwartungsbezogene Gestaltung und Reflexion zur Vermeidung von Erwartungsbrüchen

Letztlich kann das interkulturelle Training lediglich Hilfestellung geben. Die Auseinandersetzung mit dem Fremden verlangt von der Psyche eine Art Neukalibrierung auf wertebezogener Ebene.

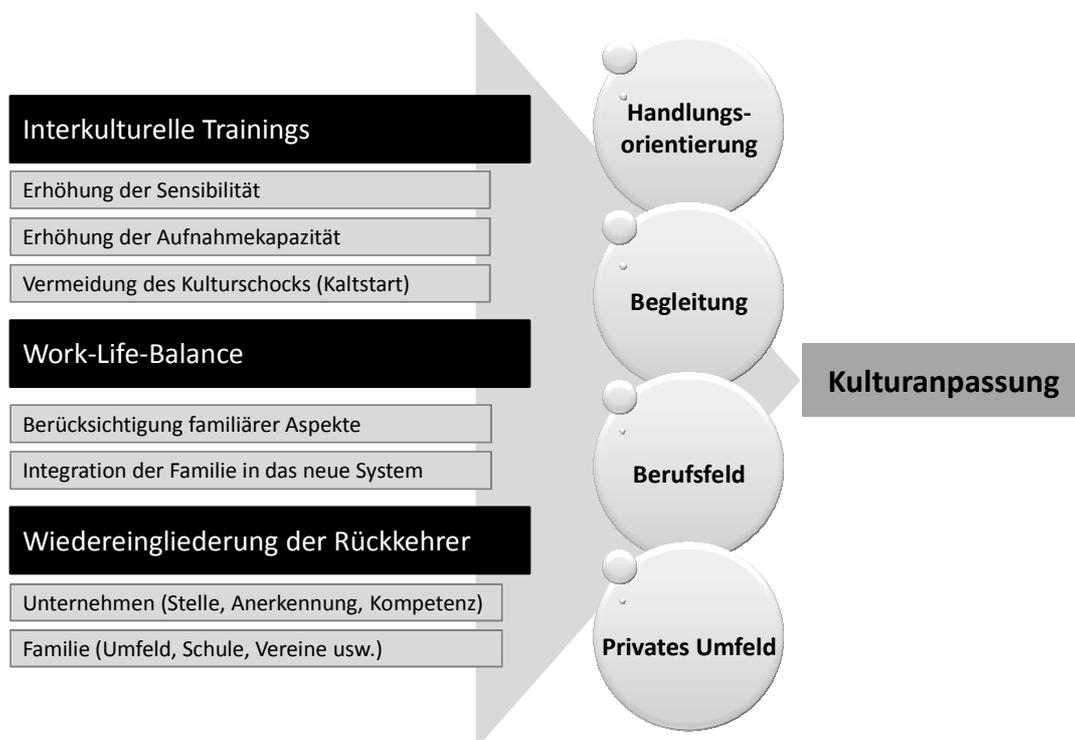


Abbildung 1 Ansatzpunkte für eine erfolgreiche Kulturanpassung