

Julie Lampe

Interkulturelle Kompetenz: Aspekte bei Auslandsentsendungen

Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Frage, welche Maßnahme zur Diagnose, Entwicklung, Förderung und Nutzung interkultureller Kompetenz während der Auswahl-, Vorbereitungs-, Einsatz- und Wiedereingliederungsphase einer Auslandsentsendung existieren und inwiefern solche Maßnahmen praktische Anwendung finden. In der Literatur wird interkulturelle Kompetenz schwerpunktmäßig im Zusammenhang mit Vorbereitungsmaßnahmen thematisiert. Im Folgenden wird herausgearbeitet, warum sie bei der gesamten Organisation und Durchführung von Auslandsentsendungen eine zentrale Rolle einnehmen sollte. Dazu werden neben Angaben aus der wissenschaftlichen Literatur auch Untersuchungsergebnisse aus der Praxis herangezogen. Die Ausführungen verdeutlichen zudem, dass die in der Literatur geforderte verstärkte Berücksichtigung interkultureller Kompetenz in der Praxis noch sehr oft vernachlässigt wird, positive Entwicklungen aber zu erkennen sind.

1 Einleitung

Um vor dem Hintergrund fortschreitender Internationalisierung der Wirtschaftsbeziehungen im Wettbewerb überleben zu können und die Konkurrenzfähigkeit aufrecht zu erhalten, werden Unternehmen zunehmend auch für nationale und kulturelle Grenzen hinaus geschäftlich aktiv. Dazu zählen u.a. internationale Verhandlungen, Gründungen von Tochtergesellschaften im Ausland sowie Fusionen mit internationalen Unternehmen. Diese Bedingungen sind dafür verantwortlich, dass das Personal im Arbeitsalltag zunehmend mit Menschen fremdkultureller Herkunft zusammenarbeitet und dadurch mit neuen Herausforderungen konfrontiert wird (vgl. Bruch, 2001, S.19). Dabei ist die Fähigkeit der Mitarbeiter, mit den Besonderheiten der jeweils anderen Kulturen umgehen zu können, eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit (vgl. ebd.).

Da vor allem die Entsendung von Mitarbeitern ins Ausland inzwischen zum Standardrepertoire international tätiger Unternehmen gehört, kommt insbesondere dieser Personengruppe in Bezug auf die Fähigkeit zum adäquaten interkulturellen Verhalten eine wesentliche Bedeutung zu (vgl. Blom & Meier, 2004, S. 163). Laut den Untersuchungsergebnissen von PricewaterhouseCoopers (2005) nehmen beispielsweise ungefähr 46 % der 203 befragten Unternehmen einen Zuwachs für Auslandsentsendungen in Zentral- und Osteuropa und ungefähr 57 % einen Zuwachs für China an (vgl. ebd., S.7). Nicht selten sind unüberwindbare Anpassungsschwierigkeiten an die neuen Lebens- und Arbeitsbedingungen der entsandten Mitarbeiter und auch ihrer mit ausgereisten Familie ursächlich für das Scheitern und eventuell den vorzeitigen Abbruch des Auslandsaufenthalts. Dadurch entstehen erhebliche Kosten sowohl auf Unternehmens- als auch auf Mitarbeiterseite (vgl. Stahl, 1995, S.31). Nach Auffassung von Clement und Clement (2002) wird die Notwendigkeit zur Thematisierung kultureller Unterschiede von den Unternehmen allerdings erst dann wahrgenommen, wenn bereits Probleme aufgetreten und Geschäfte aufgrund kultureller Missverständnisse gescheitert sind (vgl. ebd., S. 160). Für eine erfolgreiche Tätigkeit des im Ausland entsandten Mitarbeiters, für dessen Bezeichnung im Folgenden auch die üblichen Begriffe *Entsandter* und *Expatriate* verwendet werden, ist es daher unverzichtbar, kulturbedingten Missverständnissen und

Kommunikationsstörungen vorzubeugen bzw. sie zu vermindern und Synergiepotentiale zu identifizieren (vgl. Bolten, 2002, S.65 f.; Pöll, 2002, S. 10 f.).

In der wissenschaftlichen Literatur spricht man bei dieser Fähigkeit von der so genannten interkulturellen Kompetenz (vgl. z.B. Thomas, Kinast & Schroll-Machl, 2002, S.97; Glaser, 1999, S. 3). Da diese Kompetenz bei keiner Person als gegeben vorausgesetzt werden kann, sind verschiedene Maßnahmen in Angriff zu nehmen, um sie bei dem Expatriate zu entwickeln und zu fördern und somit gleichzeitig die Wahrscheinlichkeit für eine erfolgreiche Entsendung zu erhöhen (vgl. Thomas, 2003a, S.435). Ihre Relevanz wird nach Auffassung von Thomas, Hagemann und Stumpf (2003) im internationalen Kontext jedoch noch häufig unterschätzt (vgl. ebd., S. 238).

Die gesamte Auslandsentsendung umfasst mehrere Phasen: Auswahl, Vorbereitung, Einsatz und Wiedereingliederung (vgl. Kühlmann & Stahl, 1998, S. 539 ff.). Der Schwerpunkt der Thematisierung interkultureller Kompetenz liegt in der wissenschaftlichen Literatur auf der Vorbereitungsphase. Bei einer Auseinandersetzung mit anderen Phasen wird sie zwar erwähnt, steht aber oftmals nicht im Mittelpunkt der Betrachtung.

Ziel dieser Arbeit ist daher, eine ganzheitliche Betrachtung der Auslandsentsendung vorzunehmen und den Fokus auf die interkulturelle Kompetenz zu legen. Damit wird die Annahme verfolgt, dass eine kulturelle Akzentuierung bei der gesamten Organisation und Durchführung einer Auslandsentsendung als wesentlich gilt. Anhand der Erkenntnisse aus kultursoziologischer, sozialpsychologischer und betriebswirtschaftlicher Literatur soll die Relevanz und der Nutzen dieser Kompetenz verdeutlicht und existierende Maßnahmen zwecks Berücksichtigung in den einzelnen Phasen herausgearbeitet werden. Darüber hinaus werden empirische Befunde vorgestellt, die aufzeigen, an welchen Stellen Schwächen festgestellt wurden, die es zu überwinden gilt.

Nach diesem kurzen Einblick in die Thematik werden in Kapitel 2 zunächst allgemeine Grundlagen der Auslandsentsendung aufgezeigt, indem auf das internationale Personalmanagement eingegangen wird und dessen Aufgaben sowie Strategien der Internationalisierung dargestellt werden. Anschließend erfolgen Ausführungen zum Begriff und den Formen einer Auslandsentsendung sowie den Unternehmens- und Mitarbeiterzielen, die mit ihr verbunden sind. Daran anknüpfend werden die Phasen der Entsendung und die diesbezüglich relevanten Aspekte behandelt.

Kapitel 3 befasst sich mit den Grundlagen der interkulturellen Kompetenz. Da das Phänomen Kultur in diesem Zusammenhang eine zentrale Rolle einnimmt, werden Ausführungen zu möglichen Begriffsdefinitionen vorgenommen. Anschließend wird auf die Frage, wie interkulturelle Kompetenz definiert wird, eingegangen und vor dem Hintergrund dessen, dass Entsandte oftmals kulturelle Anpassungsschwierigkeiten im Ausland haben, auch einige kulturelle Anpassungsmodelle darstellt. Letztlich werden mehrere Gründe herausgearbeitet, um die Relevanz interkultureller Kompetenz für den Auslandsaufenthalt des Mitarbeiters zu verdeutlichen und die Notwendigkeit ihrer Berücksichtigung hervorzuheben.

In Kapitel 4 werden die Phasen der Auslandsentsendung im Hinblick auf die interkulturelle Kompetenz untersucht. Aus der wissenschaftlichen Literatur werden Möglichkeiten zur Berücksichtigung herausgearbeitet, bei denen es sich, in Abhängigkeit von der jeweiligen Phase, um Maßnahmen zur Diagnose, Entwicklung, Förderung sowie Nutzen interkultureller Kompetenz handelt. Anhand empirischer Befunde wird dargestellt, inwiefern interkulturelle Kompetenz bei der Organisation und Durchführung von Auslandsentsendungen in der Praxis

Beachtung findet. Bei den Ausführungen zur Vorbereitungsphase wird darüber hinaus ein Seminarprogramm eines interkulturellen Trainings einer näheren Betrachtung unterzogen.

Im Schluss dieser Arbeit werden die thematisierten Aspekte in den einzelnen Phasen noch einmal aufgegriffen, um zu verdeutlichen, an welchen Stellen noch Defizite bei der Durchführung einer Auslandsentsendung in Hinblick auf die Beachtung interkultureller Kompetenz bestehen, zu deren Überwindung diese Arbeit anregen will.