

Klaus Götz (Hg.):

Interkulturelles Lernen / Interkulturelles Training

Managementkonzepte, hrsg. von Klaus Götz, Band 8

ISBN 978-3-86618-461-9, ISBN 978-3-86618-561-6 (e-book pdf)

Rainer Hampp Verlag, München u. Mering, 7. verb. Aufl. 2010, 267 S., € 27.80

Die Reihe **Managementkonzepte** versucht den Dialog zwischen Praxis und Wissenschaft sowie zwischen Wirtschaft und Gesellschaft zu fördern. Es geht um die Publikation theoriegeleiteter und praxisrelevanter Konzepte aus den Bereichen „Lernen“, „Bildung“ und „Entwicklung“ (Organisations-, Management- und Personalentwicklung).

Global agierende Unternehmen stehen immer mehr vor der Notwendigkeit einer interkulturellen Orientierung ihres Managements. Die Förderung „Interkultureller Kompetenz“ durch Trainings ist eine maßgebliche Voraussetzung, dass die Mitarbeiter(innen) in Organisationen den neuen Herausforderungen, die die Globalisierung an alle Beteiligten stellt, gerecht werden können. Der vorliegende Band geht auf wesentliche Aspekte dieser Thematik in drei Teilen ein:

- Erstens: **Interkulturelles Managementtraining**
(Beiträge von Klaus Götz/Nadine Bleher, Jürgen Bolten, Udo Konradt sowie Alexander Thomas/Eva-Ulrike Kinast/Sylvia Schroll-Machl).
- Zweitens: **Methoden, Verfahren und Konzepte**
(Beiträge von Michael Jagenlauf, Ute und Ulrich Clement, Detlev Kran und Rüdiger Trimpop/Timo Meynhardt).
- Drittens: **Kultur und Bildung**
(Beiträge von Juliana Roth, Domingo Diel, Martin Ott und Ernst Prokop).

Aufgrund der Vielfalt der Aspekte ist es meines Erachtens gerechtfertigt, diesen Sammelband als gegenwärtiges Standardwerk zu bezeichnen.

Horst Siebert, Literatur- und Forschungsreport Weiterbildung

Ein Sammelband, der das Zeug zum Standardwerk hat. *acquisa*

Klaus Götz, Jg. 1957, Univ.-Prof., Dr. phil., Dipl.-Päd. Univ., Studium der Pädagogik, Psychologie und Philosophie in Eichstätt, Wolverhampton, Wien und Regensburg. Von 1982 bis 2002 hauptberuflich in der Wirtschaft tätig (Personal, Bildung, Management). Seit 2002 Inhaber des Lehrstuhls für Weiterbildungsforschung und -management an der Universität Koblenz-Landau. Gastprofessuren an den Universitäten Klagenfurt, Zürich, Innsbruck, Graz, Murmansk, Washington D.C., Tokyo und Valencia. Honorarprofessor an der Universität Bremen.

Managementkonzepte

Band 8

Herausgegeben von Klaus Götz

Klaus Götz (Hg.)

Interkulturelles Lernen / Interkulturelles Training

7., verbesserte Auflage

Herausgeber: Prof. Dr. Klaus Götz
Universität Koblenz-Landau
(Weiterbildungsforschung und -management)
Universität Klagenfurt
(Institut für Erziehungswissenschaft und Bildungsforschung)
Universität Bremen
(Institut für Erwachsenen-Bildungsforschung)

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86618-461-9 (print)
ISBN 978-3-86618-561-6 (e-book)
Managementkonzepte: ISSN 1436-2988
DOI 10.1688/9783866185616

1. Auflage: 1999
2. Auflage: 2000
3. Auflage: 2000
4. Auflage: 2002
5. Auflage: 2003
- 6., verbesserte Auflage: 2006
- 7., verbesserte Auflage: 2010

© 2010 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Marktplatz5 D - 86415 Mering

Internet: www.Hampp-Verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

Liebe Leserinnen und Leser!

Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.

Vorwort zur siebten Auflage

In einer sich globalisierenden Welt kommt dem interkulturellen Lernen und der interkulturellen Kommunikation eine entscheidende Bedeutung zu, um im Wettbewerb bestehen zu können. Global agierende Unternehmen stehen deshalb immer mehr vor der Notwendigkeit einer interkulturellen Orientierung ihres Managements. Die Förderung „Interkultureller Kompetenz“ durch Trainings ist eine maßgebliche Voraussetzung, dass die Mitarbeiter(innen) in Organisationen den neuen Herausforderungen, die die Globalisierung an alle Beteiligten stellt, gerecht werden können.

Der vorliegende Band gliedert sich im Anschluss an einen Grundsatzartikel von mir und Nadine Bleher in drei Teile. Der erste Teil, *Interkulturelles Management-training*, thematisiert mit den Beiträgen von Jürgen Bolten, Udo Konradt sowie Alexander Thomas/Eva-Ulrike Kinast/Sylvia Schroll-Machl die Aspekte „Interkultureller Trainingsbedarf“, „Hypermediale Lernsysteme“ und „Entwicklung interkultureller Handlungskompetenz“.

In Teil zwei geht es um *Methoden, Verfahren und Konzepte* interkulturellen Lernens und interkulturellen Trainings. Michael Jagenlauf schildert seine Erfahrungen mit „interkulturellem Lernen durch Outdoor-Training“, Ute und Ulrich Clement berichten über „Interkulturelles Coaching“, Detlev Kran geht auf die Bedeutsamkeit der MBA-Ausbildung ein und Rüdiger Trimpop/Timo Meynhardt stellen die Wirkungsmessung der interkulturellen Arbeit dar.

Der dritte Teil ist mit *Kultur und Bildung* überschrieben. Es geht hier um „Interkulturelle Lernmaßnahmen heute“ (Juliana Roth), Lernen, das bei der „Begegnung mit anderen Kulturen“ geschieht (Domingo Diel), „Kultur und Konflikt“ (Martin Ott) und „Weiterbildung in globalen Kontexten“ (Ernst Prokop).

Landau, im Sommer 2010

Klaus Götz

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Inhaltsverzeichnis	7

Zur Einführung

Klaus Götz/Nadine Bleher

(Universität Koblenz-Landau/Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit)

Unternehmenskultur und interkulturelles Training	11
--	----

Interkulturelles Managementtraining

Jürgen Bolten

(Friedrich-Schiller-Universität Jena)

Interkultureller Trainingsbedarf aus der Perspektive der Problemerkahrungen entsandter Führungskräfte	57
---	----

Udo Konradt

(Christian-Albrechts-Universität zu Kiel)

Hypermediale Lernsysteme zum Training interkulturellen Managements	77
--	----

Alexander Thomas/Eva-Ulrike Kinast/Sylvia Schroll-Machl

(Universität Regensburg)

Entwicklung interkultureller Handlungskompetenz von international tätigen Fach- und Führungskräften durch interkulturelle Trainings	91
---	----

Juliana Roth

(Ludwig-Maximilians-Universität München)

Interkulturelle Lernmaßnahmen heute: Neue Realitäten - neue Konzepte	115
---	-----

Methoden, Verfahren, Konzepte

Michael Jagenlauf

(Universität der Bundeswehr Hamburg)

Interkulturelles Lernen durch Outdoor-Training 137

Ute Clement/Ulrich Clement

(Zentrum für systemische Forschung und Beratung, Heidelberg)

Interkulturelles Coaching 153

Detlev Kran

(Foundation for International Business Administration Accreditation, FIBAA)

Ist der MBA ein interkulturelles Training? 165

Rüdiger Trimpop/Timo Meynhardt

(Friedrich-Schiller-Universität Jena)

Interkulturelle Trainings und Einsätze:

Psychische Kompetenzen und Wirkungsmessungen 183

Kultur und Bildung

Domingo Diel

(Filamer Christian College, Roxas City, Philippinen)

Interkulturelles Lernen:

Auf dem Weg zum gegenseitigen Verständnis und Respekt 213

Martin Ott

(University of Malawi)

Alles verstanden – Nichts begriffen?

„Global players“ zwischen Kultur und Konflikt 227

Ernst Prokop

(Universität Regensburg)

Weiterbildung in globalen Kontexten –

Prinzipien, Probleme, Praxis 247

Autorinnen und Autoren

263

Zur Einführung

Klaus Götz und Nadine Bleher

Unternehmenskultur und interkulturelles Training

1 Einleitung

Technische Innovationen und Wertewandel, die die Neuausrichtung im Arbeits- und Wirtschaftsleben vorantreiben und grenzüberschreitende Unternehmenstätigkeit und Arbeitsteilung ermöglichen, verändern auch den Qualifikationsbedarf von Arbeitskräften (vgl. Mann & Götz, 2006; Thomas, 2003). Dies gilt vor allem für ein rohstoffarmes, exportorientiertes Land wie die BRD. Das Beschäftigungspotenzial des deutschen Arbeitsmarktes wird zukünftig noch mehr vom Bestand an qualifizierten Erwerbspersonen abhängen. Mit wachsender Automatisierung findet darüber hinaus eine Verlagerung des menschlichen Arbeitseinsatzes hin zu personengebundenen marktnahen Dienstleistungen statt, so dass Organisations- und Managementtätigkeiten eine immer wichtigere Rolle einnehmen. Die Anforderungen an die Qualifikation der Erwerbstätigen steigen und das so genannte „Humankapital“ entwickelt sich zu einem der bedeutendsten Bestimmungsfaktoren für die Höhe des Wirtschaftswachstums und der Beschäftigung.

Besondere Qualifikationserfordernisse entstehen mit der zunehmenden Internationalisierung von Unternehmenstätigkeit und grenzüberschreitender Arbeitsteilung (vgl. Götz & Bleher, 2007, 2006; Peuker, Schmal & Götz, 2002; House, Hanges, Javidan, Dorfman & Gupta, 2004; Porter, 2004a,b). Da die öffentlichen Erziehungseinrichtungen mit dem schnellen Wandel der Qualifikationsanforderungen an Arbeitskräfte offensichtlich nicht Schritt gehalten haben, versuchen viele Großunternehmen den Defiziten entgegenzuwirken, indem sie ihre Mitarbeiter im eigenen betrieblichen Bildungssystem weiterbilden. Aus diesem Grund müssen die Personalverantwortlichen einerseits Kenntnisse und Fähigkeiten besitzen, internationale Stellen mit den richtigen Personen zu besetzen, und andererseits Instrumente entwickeln und bereitstellen, die einen erfolgreichen Auslandseinsatz der Mitarbeiter(innen) ermöglichen.

Im ersten Teil dieses Beitrags wird zunächst auf Zusammenhänge zwischen Kultur und Unternehmensführung eingegangen. Im Mittelpunkt steht die Darstellung verschiedener Möglichkeiten, wie sich der im Ausland eingesetzte Mitarbeiter der Landes- und Unternehmenskultur annähern kann, um so den fremden Sozialkörper besser zu verstehen.

Der zweite Teil bietet eine zusammenfassende Darstellung für Vorbereitungsmaßnahmen, die das betriebliche Bildungssystem für seine Auslandsentsendungen treffen kann. Hier möchten wir vermitteln, dass neben dem Ausbau von Sprachkenntnissen und Wissen um internationale wie landesspezifische Handels- und Arbeitsbedingungen auch die soziale Qualifizierung der Mitarbeiter eine besonders wichtige Rolle für Weiterbildungsmaßnahmen einnimmt.

2 Kulturkonzeption und Unternehmenskultur

Zunächst wird in Grundzügen die Frage nach dem theoretischen Konzept von Kultur behandelt, da wir uns der Meinung anschließen,

... that theory based-training is more effective than other kinds of intercultural training. (Bhawuk & Triandis, 1996, S. 17)

Die theoretische Grundlage soll drei Funktionen erfüllen: Sie soll erklärend wirken und damit den Verständnisprozess für kulturbedingte Unterschiede beschleunigen; sie soll Voraussagen für Verhaltensmuster in einem bestimmten Kulturkreis ermöglichen und sie soll die Lernenden dazu befähigen, sich Methoden anzueignen bzw. selbst zu kreieren, wie man Verständnisschwierigkeiten kultureller Art methodisch angeht (vgl. Götz & Diel-Khalil, 1999).

2.1 Was bedeutet „landesspezifische Kultur“?

Immer wenn die Menschen sich zu einer besonderen Gesellschaft zusammenschließen, entsteht unter ihnen auch eine Ehre, d. h. eine Gesamtheit der ihnen gemäßen Auffassungen von dem, was zu loben oder zu tadeln ist; und diese besonderen Regeln entspringen stets den besonderen Gewohnheiten und eigentümlichen Interessen der Vereinigung. (de Tocqueville, 1959, S. 254)

Culture is for a group what personality is for an individual. (Laurent, 1991, S. 1)

One must understand the concept of culture and its characteristics before a manager can fully benefit by the study of cultural specifics and a foreign language. (Harris & Moran, 1991, S. 219)

2.1.1 Kulturkonzept

Nach dem Ursprung des Wortes umfasst der Begriff Kultur inhaltlich all das, auf was sich ein Sozialkörper „zu pflegen“ verständigt hat. Die Begriffsbedeutung beinhaltet jedoch heute weit mehr als früher. Unter dem Konzept von Kultur setzen sich die Menschen mit der Bedeutung des individuellen und des gemeinschaftlichen Lebens sowie der Objektwelt an sich auseinander.

Kultur umfasst das gesamte soziale Erbe, bestehend aus dem Wissen, den Glaubensvorstellungen, den Sitten und Gebräuchen. ... Die individuelle Persönlichkeit entwickelt sich also auf der Basis einer bestimmten Kultur. ... Trotz individueller Unterschiede bestehen Ähnlichkeiten zwischen den Persönlichkeitsstrukturen der Mitglieder gleicher Kultur. (Kammerl & Teichelmann, 1994, S. 35)

Im Kulturkonzept (vgl. Asgary & Walle, 2002; House, Javidan, Hanges, & Dorfman, 2002) spiegeln sich auch die jeweiligen Erwartungen wider, die ein Sozialkörper an den Einzelnen innerhalb der Gemeinschaft stellt und es beschreibt die in einer Gesellschaft bestehenden Denk-, Fühl- und Handlungsmuster. Versucht man nach diesem Verständnis für den Wortinhalt von Kultur das Gemeinschaftsleben eines Sozialkörpers auf seine Kultur hin zu untersuchen, kann die Analyse daraufhin abzielen, für den Fremdbetrachter Auffallendes – weil von der eigenen Kultur verschieden – herauszuarbeiten, damit diejenigen, die sich im untersuchten Kulturkreis als Fremde bewegen, mit der neuen Umgebung zurechtkommen können.

2.1.2 Kulturbedingte Kommunikationsbarrieren

Nicht allein die Sprachunterschiede zwischen Kommunikationspartnern aus unterschiedlichen Kulturkreisen können den präzisen Informationsaustausch stören, denn Gesprächspartner sollten nicht nur über ein gemeinsames Reservoir an Wörtern verfügen, um erfolgreich zu kommunizieren, sondern müssen den einzelnen Wörtern auch dieselbe Bedeutung zumessen (vgl. Pausenberger, 1994, S. 102). Der Kommunikationsprozess stößt damit an folgende äußere Grenzen: Subjektive und selektive Realitätswahrnehmung: Auch die Wahrnehmungsprozesse sind ein Produkt der Erziehung und kulturkreisbedingten Sozialisation, d. h. es bestehen Unterschiede darin, was wahrgenommen wird und wie das Wahrgenommene interpretiert wird. Häufig werden aus diesem Grund politische oder gesellschaftliche Faktoren zu Konfliktfeldern.

- **Kategorisierung - „Stereotyping“:** Zur Vereinfachung der zwischenmenschlichen Kommunikation neigen wir dazu, unsere Kommunikationspartner in Kategorien einzuteilen und ihnen auf Grund einzelner Merkmale ein bestimmtes Verhalten zu unterstellen.

- **Nationale Überheblichkeit:** Auch die Tendenz innerhalb einer Nation, die eigenen Wertvorstellungen als überlegen anzusehen, stellen Hindernisse für die interkulturelle Kommunikation dar. Nicht selten ist das Festhalten an der erlernten, gewohnten Unternehmensorganisation und dem eingeübten Managementkonzept Ausgangspunkt für Spannungen.

Das Ergebnis dieser Kommunikationsbarrieren sind Missverständnisse, unbeabsichtigte Beleidigungen, das Brechen von kulturbedingten Tabus. Auf Seiten der Gesprächspartner führen solche Störungen zu Irritationen, Unsicherheiten, dem Unvermögen, ein Gespräch zu interpretieren und damit letztendlich zur emotionalen Ablehnung des Kommunikationspartners, schlimmstenfalls eines ganzen Kulturkreises (vgl. auch Kammel & Teichelmann, 1994, S. 50).

Neben den offensichtlichen „Vereinbarungen“, die sich sowohl im Rechtssystem als auch in allgemeinen Verhaltensregeln manifestieren, gibt es die „ungeschriebenen“ Gemeinschaftsgesetze. Allgemein akzeptierte Werte und Normen führen durch alltägliche Praxis zu einem erfahrungsbestimmten Verhalten, so dass die Art und Weise miteinander zu kommunizieren oft in nicht mehr reflektiertem oder hinterfragtem Gewohnheitshandeln resultiert. Unbewusst sind Handlungen so häufig das Ergebnis eines „cultural conditioning“ (mentale Programmierung innerhalb eines Kulturkreises auf bestimmte Grundwertvorstellungen, Symbole, Rituale) und für den Gast im Ausland schwer zugänglich. Nicht nur in den verschiedenen Ländern, sondern auch innerhalb eines Sozialkörpers entwickeln sich darüber hinaus verbale Äußerungen und Handlungsweisen zum Ausdruck von Einstellungen und Emotionen, die jedoch in verschiedenen Kulturmilieus unterschiedliche Bedeutungen erhalten können. Dieser Prozess schließt auch die Fortentwicklung bestimmter Erwartungshaltungen der Gemeinschaft gegenüber den einzelnen Mitgliedern mit ein (Konventionen).

Im Zuge der geschichtlichen Prozesse, die sich auf einen Sozialkörper auswirken, wird zum einen die Kulturgemeinschaft selbst und zum anderen das Individuum in ihr sozialisiert. Versucht nun ein Fremder, sich in diesen, für ihn unbekanntem Sozialkörper zu integrieren, stößt er üblicherweise auf Schwierigkeiten. Aus diesem Grund ist die Kommunikation zwischen ihm und seiner neuen Umgebung zunächst eingeschränkt. Verstärkt wird dieser Effekt durch Empfindungen, die mit dem Schlagwort „culture shock“ umschrieben werden. Der entsandte leidet an Unsicherheitsgefühlen, da er die ihm bekannten, alltäglich praktizierten zwischenmenschlichen Kommunikationsmuster nicht weiter anwenden kann bzw. seine gewohnten „codes“ vom neuen Umfeld nicht entschlüsselt werden. Für den Manager im Auslandseinsatz hat Kultur damit folgende pragmatische Auswirkung:

Management heißt, Dinge durch andere Leute erledigen zu lassen. ... Um dies erreichen zu können, muss man natürlich die „Dinge“ kennen, die es zu tun gilt und auch die Leute, die sie tun sollen. Die Leute zu verstehen heißt, deren Hintergrund bzw. Vergangenheit zu verstehen, aus dem sich gegenwärtiges und künftiges Verhalten vorhersagen lässt. (Hofstede, 1992, S. 304)

2.2 Kulturanalyse und Unternehmenskultur

Die Analyse und der Vergleich verschiedener Kulturen sollen es dem Kulturfremden ermöglichen – innerhalb jener Grenzen, die verallgemeinernde Theorien in sich bergen und insofern menschliches Handeln überhaupt vorhersagbar ist – Prognosen für Einstellungen und Verhaltensweisen der Angehörigen eines bestimmten Kulturkreises zu stellen. Darüber hinaus soll die Kulturanalyse Erscheinungen wie Außenseiter- oder Gruppenzugehörigkeitsempfindungen erklären und die Selbstwahrnehmung verbessern.

... recognizing what is involved in one's image of self and role; or personal needs, values, standards, expectations; all of which are culturally conditioned. (Harris & Moran, 1991, S. 10)

Mit diesem Wissenshintergrund sollte es dem international tätigen Manager möglich sein, Fehlverhalten zu vermeiden.

2.2.1 Bereiche der Kulturanalyse

Folgt man der Argumentation Trompenaars (1993, S. 46), so gibt es fünf grundsätzliche, alle Kulturen betreffende Problemlösungsbereiche menschlichen Daseins:

1. Wie ist die Beziehung des Einzelnen zu anderen?
(Beziehungsorientierung)
2. Mit welcher Zeitvorstellung wird das menschliche Leben betrachtet?
(Zeitorientierung)
3. Wie ist die Einstellung zur menschlichen Arbeit?
(Aktivitätsorientierung)
4. Wie ist die Beziehung des Menschen zur Natur?
(Mensch-Natur-Orientierung)
5. Wie ist die Beschaffenheit des Menschen selber?
(Menschorientierung)

Wenn sich Sozialkörper (größere wie Nationen, aber auch kleinere wie Organisationen, Interessengruppen, Familien ...) mit diesen Fragen beschäftigen und sie zu beantworten versuchen, spiegeln die unterschiedlichen, daraus re-

sultierenden Problemlösungsansätze das wider, was unter dem Begriff „unterschiedliche Kulturen“ verstanden werden kann.

Culture gives people a sense of who they are, of belonging, of how they should behave, and of what they should be doing. (Harris & Moran, 1991, S. 12)

Für die Analyse der Unternehmenskultur eines Unternehmens in einem bestimmten Land sind vorrangig die Bereiche eins, zwei und drei von Bedeutung.

2.2.2 Kriterien zur Unterscheidung von (Unternehmens-)Kultur

In der Managementforschung herrscht heutzutage weitgehend Übereinstimmung darüber, dass es den universalen, optimalen Führungsstil nicht gibt, denn

Management is not simply a collection of techniques: it is an art, and art is a product of a particular culture. (Laurent, 1991, S. 1)

Zur Erschließung einer fremden Kultur benötigt man Kriterien, anhand derer man Gemeinsamkeiten und Unterschiede beschreiben, analysieren und schließlich verstehen kann. Der bekannteste Ansatz zur Kulturanalyse und Profilerstellung stammt von Hofstede (1993, S. 1397-1406; sowie 1992, S. 306-314). Er hat in seinen Studien nachgewiesen, dass die nationale Kultur der wichtigste Einflussfaktor auf die Unterschiede in arbeitsbezogenen Werten und Einstellungen darstellt.

Hofstede concludes that we should not expect convergence of leadership styles of Management practices across these different cultural forms, since they are dependent on the implicit model of organizational functioning prevalent in the particular culture. (Pugh, 1993, S. 92)

Für seine Erhebungen entwickelte Hofstede Bewertungskriterien, gemäß derer die verschiedenen Kulturen untersucht wurden:

What these scales are doing is describing the common values of the central core of the culture. This comes about through the 'collective mental programming' of a number of people ... who are conditioned by the same life experience and the same education. (Pugh, 1993, S. 88)

Machtdistanz

Die Machtdistanz bringt die in einer Gesellschaft allgemein akzeptierte Machtverteilung zum Ausdruck. Eine *hohe* Ausprägung des Bewertungskriteriums Machtdistanz kann als breite Akzeptanz autoritärer Verhaltensformen und ungleicher Machtverteilung gedeutet werden – selbstverständlich bestehen kultur-unterschiedliche Vorstellungen von Autorität. Auf die Arbeitswelt bezogen bestünde eine Richtlinie zur Messung von Machtdistanz im Ausmaß der Mitbestimmung der Unternehmensmitarbeiter. *Geringe* Machtdistanz be-

deutet dann, dass die Rollenungleichheit aus praktischen Gründen zwar häufig noch hingenommen wird, der Untergebene aber in die Unternehmensführung einbezogen werden will.

Individualismus versus Kollektivismus

Diese Kategorie beschreibt die Intensität der zwischenmenschlichen Bindungen innerhalb einer Gesellschaft, d. h. den Grad individueller Lebensplanung und -gestaltung gegenüber dem Ausmaß der Einbindung in ein den Lebenslauf bestimmendes Kollektiv. Bezogen auf den Arbeitsplatz bedeutet dies, dass in *kollektivistischen* Gesellschaften die Kollegen als Gruppenmitglieder angesehen werden, die zwischenmenschlichen Beziehungen die Arbeitsaufgabe dominieren und die Arbeitgeber-Arbeitnehmer Beziehung eine moralische Dimension erlangt. Die vorherrschenden Werte sind Gruppenzugehörigkeit und Loyalität, Kooperation und Harmonie sowie enge und langfristige Beziehungen innerhalb der Gruppe. Das Verhalten wird nach den vereinbarten Normen und Konventionen ausgerichtet, ungleiche Macht- und Rollenverteilung akzeptiert. Kollektivisten neigen überdies dazu, die an ihrer Person geäußerte Kritik nicht von der Person zu trennen, von der die Kritik stammt. Im umgekehrten Fall werden in stark *individualistischen* Gesellschaften die Kollegen gemäß ihrem Nutzen und ihrer Leistung beurteilt; die Aufgabe dominiert die zwischenmenschlichen Beziehungen und die Arbeitgeber-Arbeitnehmer Beziehung ist vorrangig zweckbezogen. Es werden individuelle Werte und Verhaltensweisen entwickelt und persönliche Ziele verfolgt.

Vermeidung von Unsicherheit, Ungewissheit

Der Grad der Vermeidung von Ungewissheit gibt an, in welchem Ausmaß die Mitglieder einer Kultur dazu tendieren, sich in neuen, unbekanntem oder überraschenden Situationen wohl bzw. unwohl zu fühlen. Kulturen mit einem *hohen* Ausmaß von Unsicherheitsvermeidung versuchen anhand von Richtlinienklarheit und Bestimmtheit von Werten, Normen und Handlungsanweisungen, das jeweils korrekte Situationshandeln bereits im Voraus eindeutig festzulegen. Kulturen, die Ungewissheit in höherem Ausmaß akzeptieren können, neigen insgesamt zu *weniger* Regulierungen, sind offen für vielfältige Meinungs- und Glaubensströmungen und verhalten sich weniger emotional. Am Arbeitsplatz werden Vorschriften, Formalisierungen und Standardisierungen auf das Nötigste reduziert, während Kulturen mit *starker* Tendenz zur Ungewissheitsvermeidung ein Bedürfnis nach präzisen und umfangreichen Reglementierungen haben sowie Symbole, Rituale und Formalien intensiv pflegen.

Die Bewertungskriterien können weiter ausdifferenziert werden in:

Individueller Materialismus versus Altruismus: Diese Kategorie soll messen, inwieweit innerhalb einer Gesellschaft der Wert individueller Güteransammlung mehr wiegt als die soziale Bindung zwischen den Menschen durch immaterielle Güter und gegenseitige Unterstützung.

Kommunikationsweise: Diese Kategorie soll helfen, Kulturkreise anhand der vorherrschenden Kommunikationsart in „high und low context Kulturen“ zu unterscheiden. In *high context* Kulturen findet Kommunikation auf einer konnotativen (Anspielungen, Umschreibungen des Gesprächsthemas) Sprachebene statt. Um den Inhalt der Botschaft zu verstehen, sind detaillierte Kenntnisse des Kontextes und das Wissen über die Bedeutung von Symbolen und Körpersprache notwendig. In *low context* Kulturen ist die Kommunikation auf direkte unmittelbare Verständigung und Informationsübermittlung ausgerichtet.

2.3 Firmentypologisierung

Die Arbeitswelt ist nur ein Bereich menschlichen Lebens und kultureller Sozialisation. So

... ist eine Organisation ein subjektives Gebilde, und ihre Mitarbeiter suchen sich dort den Sinn, auf den sie durch ihre eigene kulturelle Prägung vorprogrammiert sind ... Die Mitarbeiter haben eine gemeinsame Vorstellung von ihrer Organisation, und ihre Auffassung hat reale Auswirkungen auf die Entwicklung der Organisations- und Firmenkultur. (Trompenaars, 1993, S. 199)

Eine Einteilung in Firmentypen birgt die Gefahr von Stereotypisierung. Ist dem Betrachter jedoch bewusst, dass es sich hierbei lediglich um Modelle handelt, die so in der Realität nicht existieren, kann eine Typologisierung ein hilfreiches Instrument sein und dem Entsendungskandidaten eine vorläufige Groborientierung für das Verständnis der fremden Firmenkultur bieten. Auch sollte nie außer Betracht geraten, dass sich jedes Unternehmen aus Persönlichkeiten mit eigenständiger Geschichte und individuellem Sozialisationshintergrund zusammensetzt. Versucht man – unter Rücksichtnahme des Modellcharakters jeder Typologisierung – eine Einteilung in Hauptgruppen von Firmenkultur vorzunehmen, lässt sich folgende tabellarische Übersicht erstellen:

Land	hierarchisch	egalitär	aufgabenorientiert	personenorientiert	vorherrschender Firmentyp
Frankreich	stark		stark		Familienkultur

Deutschland	mittelmäßig		stark		Leistungskultur
G.B.	mittelmäßig		stark		Leistungskultur
Schweden		stark	mittelmäßig	stark	Kreativitätskultur
Italien	Stark		mittelmäßig	stark	Familienkultur
Spanien	Stark		wenig	stark	Familienkultur
Tschechien	Stark		wenig	stark	Familienkultur

Darstellung 1: Dominante Firmenkulturen in einzelnen Ländern¹

Darüber hinaus gibt es Erhebungen, die dazu dienen, den in einem bestimmten Land vorherrschenden Führungsstil ausfindig zu machen:

Zunehmend partizipativer Führungsstil

Länder	Führungsstilmerkmale
Schweden	Formelle Normen für Entscheidungs- und Führungsinstanzen verhindern weitgehend Machtmissbrauch; selbstverantwortliche Arbeitsgruppen, hohe Mitarbeitermitbestimmung
Großbritannien	Die Unterstellten haben ein geringes Sicherheitsbedürfnis, arbeiten weitgehend selbstständig und eigenverantwortlich

¹ Die Kategorien sind inhaltlich den Ausführungen von Trompenaars, 1993, S. 200-226, entnommen. Die Firmentypen wurden für diese Arbeit jedoch teilweise umbenannt. Auch die Einteilung der Länder mit den in ihnen vorherrschenden Firmentypen basiert auf den Erhebungen Trompenaars.

Frankreich	Die Führung orientiert sich an der Meinung bzw. am Rat der Mitarbeiter
Spanien, Deutschland, Italien	Die Unterstellten erwarten keinen hohen Grad an Entscheidungsautonomie

Darstellung 2: Führungsmerkmale in verschiedenen Kulturkreisen²

Einzeltypologisierungen

Die Einteilung in Firmentypen basiert auf den für eine Firmenkultur typischen Merkmalen in den Bereichen „zwischenmenschliche Beziehungen“, „Unternehmensstruktur“, „Aufgabenverteilung“, dem „Austauschverhältnis zwischen Arbeitgeber und -nehmer“ sowie der Art und Weise, wie zwischenmenschliche Kommunikation im Unternehmen stattfindet.

a) Die Familienkultur

Zwischenmenschliche Beziehungen:

Vorherrschend sind enge direkte Mitarbeiter-Mitarbeiter-, Mitarbeiter-Vorgesetzte-Beziehungen, die stark emotional sein können. Häufig gehen die in der Firma entwickelten Beziehungen über das Firmenleben hinaus. Die älteren Mitarbeiter genießen „natürlichen“ Vorrang (Senioritätsprinzip).

Unternehmensstrukturen:

Die Verantwortungs- und Entscheidungskompetenzen sind eindeutig verteilt, Konflikte werden autoritär vom Vorgesetzten „beseitigt“ und an den Hierarchiespitzen befinden sich akzeptierte „Vaterfiguren“.

Aufgabenzuweisung:

Die Zuweisung erfolgt personengebunden, d. h. nach dem Stand der persönlichen Beziehungen zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem.

Austauschverhältnis:

Das Unternehmen bietet „familiären Schutz“, Sicherheit, Zugehörigkeit, entsprechende Entlohnung und übernimmt Verantwortung für seine Mitarbeiter bis ins Privatleben hinein. Im Austausch erhält es von seinen Angestellten „Zuneigung“ bzw. Loyalität, Akzeptanz der Hierarchiespitzen und Übernahme

2 Von Rosenstiel stützt sich bei der Bewertung der Führungsstile in den einzelnen Ländern auf die Untersuchungen von Keller, 1992, S. 830-831.

der vorgegebenen „Firmen-Werte und -Normen“. Die Mitarbeiter erfüllen die ihnen zugeteilten Rollen, ohne die Arbeitsverteilung und -organisation zu hinterfragen.

Kommunikation:

Die Kommunikation innerhalb des Unternehmens ist stark kontextgebunden. Um den Kommunikationsinhalt optimal „entschlüsseln“ zu können, muss man die gemeinsame Firmengeschichte, firmeninterne Traditionen und Sitten kennen. Kommt der Entsendungskandidat in ein Unternehmen, das dem Modell der Familienkultur ähnelt, ist die Integration umso schwerer, je stärker die Kommunikation kontextgebunden ist. Auf der anderen Seite kann die Familienkultur die Führungsaufgabe erleichtern, wenn die von der Zentrale gesandte Führungskraft von den Mitarbeitern als „Vater-“ bzw. Autoritätsperson anerkannt und akzeptiert wird. Ein anderes Problem stellt die Delegation von Verantwortung auf einzelne Personen der unteren Arbeitsebenen dar. Hier verläuft die Vermittlung von Eigenverantwortung innerhalb eines Entwicklungsprozesses. Die Führungsperson wird die Selbstverantwortung der einzelnen Personen für den relevanten Arbeitsbereich immer wieder bekräftigen müssen. Im „familienorientierten“ Unternehmen erwartet man die Lösung von Konflikten zumeist von den Vorgesetzten. Ist der Entsendungskandidat auf gemeinsame Problemlösung in der Entsendungsgesellschaft sozialisiert, erfordert die Übernahme dieser Aufgabe gute Vorbereitung.

b) Die Leistungskultur

Zwischenmenschliche Beziehungen:

Die Beziehungen zwischen Vorgesetztem und Untergebenem sind vorrangig auf Aufgabenerfüllung konzentriert und auf das Arbeitsverhältnis reduziert.

Unternehmensstrukturen:

Verantwortung und Aufgaben werden einzelnen Führungspositionen eindeutig zugewiesen. Es gibt ein fest definiertes schmales Machtzentrum mit einer starken Abstufung der Entscheidungsebenen. Konfliktbeseitigung erfolgt autoritär anhand der Entscheidungskompetenz einiger weniger.

Aufgabenzuweisung:

Die Aufgabenzuweisung erfolgt nach dem Leistungsprinzip. Entscheidend sind Leistungsfähigkeit und -bereitschaft.

Austauschverhältnis:

Als Gegenleistung für pflichtbewusste und korrekte Aufgabenerfüllung werden Mitarbeiterleistungen nach sachlichen Kriterien bewertet. Darüber hinaus

sollen die Unternehmensmitarbeiter Aufstiegschancen gemäß nachgewiesener Leistung bekommen.

Kommunikation:

Es herrschen eindeutige Spielregeln: Verständigung erfolgt über Funktion und Stellung von oben nach unten und spielt sich auf einer stark rationalen Ebene ab. Die arbeitsorientierten Kulturen untergliedert Hofstede (1992, S. 318-321) weiterhin in prozessorientierte und ergebnisorientierte Organisationskulturen. Während bei ersterer das Gewicht auf technischen und bürokratischen Mechanismen liegt (stärker formalisierte und standardisierte Arbeitsorganisation), hat in der ergebnisorientierten Kultur die Erreichung vorgegebener Zielvorgaben Priorität. Eine Firma mit prozessorientierter Leistungskultur kann auf Schwierigkeiten stoßen, wenn es darum geht, sich rasch an Veränderungen auf dem Markt anzupassen. Dies betrifft auch die Notwendigkeit, sich auf Produktbedürfnisse und Prozessbedingungen des kulturspezifischen Milieus umzustellen.

Probleme entstehen dann, wenn neue Zielsetzungen (landesspezifische Marktstrategien) nicht mit der bisherigen Aufgabenverteilung einhergehen, sondern Aufgaben und Funktionen neu definiert werden müssen. Auf diese Konflikte trifft der Auslandsentsandte beispielsweise, wenn er Produkt- oder Prozessinnovationen im Auslandsunternehmen durchsetzen soll. Auf der anderen Seite können rationale Beziehungsstrukturen, eine hierarchische Aufgabenverteilung und eindeutig definierte Umgangsformeln zur raschen Integration eines „Neulings“ beitragen. Voraussetzung dafür ist die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft des Entsandten. Während in diesem Fall die Integration in die Arbeitswelt ein geringeres Problem darstellt, kann andererseits jedoch die soziale und emotionale Integration in die neue Lebenswelt Schwierigkeiten bereiten. Dann muss sich das Vorbereitungstraining für den Auslandseinsatz stärker auf Maßnahmen konzentrieren, die dem Entsendungskandidaten Perspektiven und Möglichkeiten zum Aufbau zwischenmenschlicher Beziehungen und sinnerfüllender Freizeitbeschäftigung in der neuen Umgebung aufzeigen.

c) Die Expertenkultur als „Aufsatz“ zur Leistungskultur

Zwischenmenschliche Beziehungen:

Im Team der Experten herrschen rationale Beziehungen zwischen den Teammitgliedern vor, was mitunter eine Folge der häufig wechselnden Teamzusammensetzung sein kann. Die Beziehungen sind funktionaler Art, durch Kooperation und den Austausch von Fachwissen sollen Aufgaben zielgerichtet erfüllt werden. Die Funktion der Vorgesetzten ist es, zentral und fachübergreifend Ergebnisse zu bündeln.

Unternehmensstrukturen:

Hierarchien sind nur flach ausgebaut und erfüllen rein funktionale Aufgaben. Die Arbeitsorganisation ist aufgabenorientiert und erfolgt über Team-, Projekt- und Gruppenarbeiten. Die Problemlösung wird vom Team selbstständig übernommen, so dass die Entscheidungskompetenzen weitgehend bei den einzelnen Fachbereichen liegen.

Aufgabenzuweisung:

Die Aufgabenverteilung erfolgt, orientiert am Arbeitsziel, nach dem Leistungs- und Expertenprinzip.

Austauschverhältnis:

Gegen eine hohe Entlohnung und die Möglichkeit zur selbstständigen, zielorientierten Arbeit erbringen die Mitarbeiter hoch qualifizierte Spezialleistungen.

Kommunikation:

Unter den Experten ist der jeweilige Fachjargon und eine nur gering kontextgebundene Kommunikation vorherrschend. Vom Projekt- bzw. Teamteilnehmer wird unabhängig von der Landes- und Firmenkultur ein hohes Niveau an Fachwissen verlangt. Die Gruppe arbeitet selbstverantwortlich an einem Ziel, so dass der Austausch und die Integration von Fachwissen zur Hauptaufgabe der Teilnehmer wird. Dabei verfügen die Teilnehmer über ein gemeinsames Kommunikationsmittel: die Fachsprache. Neben den hohen Qualifikationsanforderungen an die Entsendungsperson ist ein hohes Maß von Mobilitätsbereitschaft erforderlich. Da die sozialen Bindungen oft auf die Arbeitsbeziehungen und darüber hinaus zeitlich begrenzt sind, kann Mobilitätsbereitschaft vor allem dadurch gefördert werden, dass Maßnahmen zum emotionalen Ausgleich ergriffen werden. Hierzu gehören Freizeitangebote, die kurzfristig in soziale Kontakte vor Ort integrieren oder auch die Möglichkeit, Ehepartner ins Ausland mitzunehmen.

d) Die KreativitätskulturZwischenmenschliche Beziehungen:

Die Organisation stellt den Rahmen zum kreativen Selbstaussdruck bzw. Tätigwerden der Mitarbeiter dar; die engen Beziehungen zwischen den Mitarbeitern dienen der gegenseitigen Inspiration und Motivation zu Innovationen. Die Organisationsmitglieder wollen den Sozialkontakt im Unternehmen zu ihrer Weiterentwicklung nutzen.

Unternehmensstrukturen:

Hierarchien sind ungeeignet, gegenseitige konstruktive Kritik ist angebracht. Es existieren kaum feste Arbeitsstrukturen.

Aufgabenzuweisung:

Die Aufgabenzuweisung erfolgt nach der Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter. Individuelle Ideen werden selbstständig in Innovationen umgesetzt.

Austauschverhältnis:

Das Unternehmen bietet seinen Mitarbeitern Raum und Infrastruktur zur persönlichen Entfaltung. Dafür arbeiten die Angestellten selbstständig und versuchen das Produktionsergebnis durch Produkt- und Prozessinnovationen zu verbessern.

Kommunikation:

Die Kommunikation unter den Mitarbeitern dient dem Austausch von Erfahrung, Kritik und Inspiration. Kommunikation kann deshalb sowohl auf sachlicher als auch auf emotionaler Ebene stattfinden. Die stark individualistische und unabhängige Einstellung der Mitarbeiter schafft Mobilität, sofern diese im Eigeninteresse steht. Aus diesem Grund können sich Kreativitätsorganisationen zwar relativ schnell entwickeln, weisen jedoch häufig hohe Mitarbeiterfluktuationsraten auf, so dass nur selten eine integrative Firmengeschichte oder Traditionen entstehen. Weil Erfahrungsaustausch dem Eigennutzen der individualistischen Mitarbeiter dient, herrscht eine hohe Kommunikationsbereitschaft, die nach nicht vorgegebenen Regeln verläuft. Der Schöpfungswille verbindet sozial-emotional.

Für den in eine Kreativitätskultur entsandten Teilnehmer dürfte es kaum zu Integrations- und Verständigungsschwierigkeiten kommen, sofern der Kandidat die notwendigen Eigenschaften und Motivationen wie Schöpfungswille, Kritikfähigkeit, Umsetzungskompetenz und allgemeine Kommunikationsbereitschaft mitbringt. Die engen Sozialbindungen in der Arbeitswelt können als persönliche Bereicherung empfunden werden.

Schlussfolgerungen

Im Allgemeinen neigen große Unternehmen eher zur Leistungskultur; sie bedürfen klarer Strukturen, Kommunikationscodes und sachlicher Mitarbeiterbeurteilungen. Bei kleineren Unternehmen hingegen ist eine Tendenz zur Familienkultur feststellbar. Hochgradige Experten- und Innovationsunternehmen sind zumeist in kleinen oder mittelgroßen Unternehmen organisiert.

Mit einiger Wahrscheinlichkeit dürfte es zu Missverständnissen und Kommunikationsschwierigkeiten kommen, wenn Mitarbeiter aus stark leistungsorien-

tierten Unternehmenskulturen in familiäre Unternehmenskulturen (und umgekehrt) entsendet werden. Darüber hinaus kann es ebenso konfliktrichtig werden, wenn es zu wechselseitigen Entsendungen zwischen familiären Unternehmenskulturen kommt. Die genaue Ausprägung einer Familienkultur ist stark vom landesspezifischen Umfeld beeinflusst, so dass Familienkulturen in unterschiedlichen Ländern genau entgegengesetzt geprägt sein können. Kommunikationsdefizite sind auch wahrscheinlich, wenn Experten oder innovative Individualisten in Unternehmen mit Familienkultur entsandt werden. In diesen Fällen mangelt es dem Entsendungsunternehmen und -kandidaten häufig an der Einsicht, dass man zunächst eine gemeinsame Kommunikationsebene mit Mitarbeitern familiärer Unternehmenskulturen schaffen muss.

Alle beschriebenen Variationsmöglichkeiten von Kommunikationsdefiziten können jedoch durch gezieltes interkulturelles Training beeinflusst werden. Das Ziel der Vorbereitungsmaßnahmen ist vorrangig die Vermittlung von

... Respekt vor den fundamentalen Denkweisen ausländischer Kulturen und den Idealvorstellungen, mit denen sie sich identifizieren. (Trompenaars, 1993, S. 246)

Das ist schon deshalb für ein Unternehmen lebensnotwendig, weil sich in der Unternehmenskultur, in den Wertvorstellungen und Weltanschauungen die Menschen und lokalen Marktbedürfnisse widerspiegeln. Die vorurteilsfreie Offenheit und Neugier für kulturell verschiedenartige Unternehmensführung kann zur persönlichen Bereicherung der Entsandten beitragen:

Beim Studieren verschiedener Wertprioritäten in verschiedenen Kulturen gelangt man zu vitalen Erkenntnissen, wie man seine eigenen Angelegenheiten besser bewältigen kann. (Trompenaars, 1993, S. 249)

3 Selektionskriterien, Auswahlverfahren und interkulturelles Training

Die fortschreitende Integration der EU und damit die Entstehung des gemeinsamen europäischen Binnenmarktes hat in den letzten Jahren immer wieder auf bestehende Defizite in der Qualifikation für grenzüberschreitend einsetzbare Führungskräfte aufmerksam gemacht. Aus diesem Grund versuchen global operierende Unternehmen durch Neustrukturierung und Ausbau der betrieblichen Personalentwicklung und Mitarbeiterausbildung den bestehenden Mängeln entgegenzuwirken.

3.1 Was sind die Anforderungskriterien, die einen Erfolg im internationalen Einsatz vermuten lassen?

3.1.1 Gewichtung der Selektionskriterien

Zuerst muss festgestellt werden, dass die Kriterien und Fähigkeiten, die eine im Ausland einsetzbare Führungskraft mit sich bringen sollte, in ihrer Gewichtung je nach der zu erfüllenden Aufgabe unterschiedlich zu bewerten sind. Bevor die spezifischen auf Führungskraft und Zielland ausgerichteten Selektionskriterien aufgestellt werden können, müssen Aufgabe und Position im Ausland sowie Zeitraum und Ziel der zu entsendenden Stammhausführungskraft genau geklärt werden. Ziele der Auslandsentsendung könnten Unternehmensaufbau, die Vermittlung einer einheitlichen Unternehmenspolitik, Koordination und Kontrolle, Know-How-Transfer oder aber die Entwicklung von globalen Managementfähigkeiten einer Führungskraft sein. Anhand solcher Grunddaten kann ein land- und aufgabenspezifisches Anforderungsprofil erstellt werden, das mit dem Qualifikationsprofil von Bewerbungskandidaten verglichen wird. Die auf diese Weise nach ihrem Gewicht für einen speziellen Auslandseinsatz ausgearbeiteten Selektionskriterien sollen helfen, das Potenzial von Personen zu erkennen, welches einen erfolgreichen Auslandseinsatz wahrscheinlich werden lässt.

In Anlehnung an Hawes und Kealey (1981, S. 239-258) ist dieser Einsatz folgendermaßen zu umschreiben: Der Entsandte kann effektiv im Zielland leben und arbeiten, d. h. er hat sich (samt Familie) an die neue Umgebung angepasst und fühlt sich wohl. Er kann seine beruflich-fachlichen Fähigkeiten so in die Zusammenarbeit mit seinen Kollegen einbringen, dass er die ihm zugewiesene Aufgabe zu erledigen vermag. Schließlich ist der „Expatriate“ interkulturell aktiv, d. h. er nimmt bereitwillig am Sozialleben der fremden Kultur teil.

3.1.2 Auswahlkriterien und theoretische Grundlage

Die Auswahlkriterien, die den Personalverantwortlichen helfen sollen, geeignete Kandidaten für die Auslandsentsendung ausfindig zu machen, basieren optimalerweise auf einem theoretischen Rahmen. Hierbei stellt sich die Frage, welche Selektionskriterien aus welchem Grund dazu führen, dass eine Person erfolgreich im Ausland tätig sein kann. Geht man von der Annahme aus, dass der Einsatz dann erfolgreich verläuft, wenn sich der Entsandte an die fremde Umgebung anpassen kann, fußt die Wahl der Selektionskriterien auf der Frage, welche fachlichen und sozialen Fähigkeiten sowie persönlichen Merkmale einer Anpassung an die neue Umwelt förderlich (funktional) bzw. hinderlich (dysfunktional) sind.

Ein anderer theoriefundierter Ansatz, der Richtlinien für den erfolgreichen Auslandseinsatz aufstellt, basiert auf der Frage, welche Fähigkeiten und Persönlichkeitsmerkmale interkulturelle Kommunikation fördern oder behindern. Des Weiteren gibt es Theorien, die auf der Annahme beruhen, dass der Erfolg größtenteils von der Situation (politische, wirtschaftliche, institutionelle Gegebenheiten) und weniger von der Aufgabe, die eine Führungskraft zu erfüllen hat, abhängt. Folgt man dieser Theorie, überwiegen im Selektionsprozess jene Auswahlkriterien, die das fachliche und technische Wissen einer Person anzeigen, während bei Vertretung der Gegentheorien, die sozial-kommunikativen Fähigkeiten und Persönlichkeitsmerkmale (Selbst- und Umweltwahrnehmung, persönliche Motivation, Wirkung nach außen) eine bedeutendere Rolle im Auswahlprozess spielen. In diesem Fall sollte man mehr Wert auf Persönlichkeitstests, psychologisch ausgerichtete Interviews und verhaltensorientierte Assessmentprozeduren legen.

Sowohl die Auflistung der Auswahlkriterien als auch die nachfolgend angeführten Trainingsmaßnahmen beruhen auf einer Verschmelzung der angeführten Annahmen, die zu der These führt, dass sowohl situations- und aufgabenbezogene Faktoren als auch sozial-kommunikative Fähigkeiten und Persönlichkeitsmerkmale Einfluss auf den Erfolg des Auslandseinsatzes haben.

3.1.3 Ausdifferenzierung der Selektionskriterien

Um die potenziell erforderlichen Selektionskriterien übersichtlich darzustellen, ist eine Untergliederung in vier Haupttypen sinnvoll (Götz & Häfner, 2010):³

a) Fachliche Qualifikation (wissenstechnisch)

Die fachlichen Qualifikationen sind eine Zusammenfassung des positionsgebundenen speziellen Fachwissens, des generellen interdisziplinären Wissens, den akademischen Qualifikationen, Kenntnisse über die Zentrale und das Einsatzunternehmen im Ausland (Produktion, Verwaltung, Vertrieb, Kundenkreis, Firmenphilosophie, Führungsstil), Fremdsprachenkenntnisse und Auslandserfahrungen.

3 Die Aufgliederung in verschiedene Typen von Selektionskriterien folgt den Gedankengängen von Best, Blättner, Knotz u. a., 1993, S. 11-18, sowie Kealey, 1996, S. 86-87. Detaillierte Ausführungen über Qualifikationsanforderungen enthält die tabellarische Übersicht von Engelhard & Wonigeit, 1991, S. 49.