

# 19

## Problemfelder des internationalen Personaleinsatzes

von Torsten M. Kühlmann und Günter K. Stahl

### Inhaltsübersicht

|  |     |
|--|-----|
| <b>1 Veränderungen der Anforderungen an Mitarbeiter international tätiger Unternehmen</b> .....      | 534 |
| <b>2 Arbeiten in kulturellen Überschneidungssituationen</b> .....                                    | 535 |
| 2.1 Die Kulturgebundenheit menschlichen (Arbeits-) Verhaltens .....                                  | 535 |
| 2.2 Problembereiche interkultureller Begegnungen im Arbeitsleben .....                               | 537 |
| <b>3 Auslandsentsendung von Fach- und Führungskräften</b> .....                                      | 539 |
| 3.1 Entsendungsziele aus Sicht des Unternehmens und der Mitarbeiter .....                            | 539 |
| 3.2 Rekrutierung und Auswahl .....   | 540 |
| 3.3 Vorbereitung .....   | 542 |
| 3.4 Betreuung .....  | 543 |
| 3.5 Wiedereingliederung .....  | 544 |
| <b>4 Multikulturelle Arbeitsgruppen</b> .....  | 546 |
| 4.1 Chancen und Risiken multikultureller Arbeitsgruppen .....  | 546 |
| 4.2 Die Zusammenarbeit in multikulturellen Gruppen aus kommunikationstheoretischer Perspektive ..... | 548 |
| 4.3 Ansätze zur Förderung multikultureller Gruppenarbeit .....                                       | 551 |
| <b>Zusammenfassung</b> .....   | 553 |
| <b>Weiterführende Literatur</b> .....  | 554 |
| <b>Literatur</b> .....   | 554 |

# 1 Veränderungen der Anforderungen an Mitarbeiter international tätiger Unternehmen

Die deutsche Volkswirtschaft durchläuft seit drei Jahrzehnten eine Phase der Internationalisierung. Deutsche Unternehmen entdecken verstärkt ausländische Märkte für ihre Produkte und Dienstleistungen, gründen dort Verkaufsniederlassungen, errichten Fertigungsstätten jenseits der Landesgrenzen oder schließen sich mit Unternehmen im Ausland zusammen. Im Zuge der schrittweisen Verwirklichung eines europäischen Binnenmarktes haben die grenzüberschreitenden Unternehmensaktivitäten in den letzten Jahren einen zusätzlichen Schub erhalten. Von dieser Entwicklung sind nicht allein Großunternehmen betroffen, sondern durch den Wegfall nationaler Marktnischen im internationalen Wettbewerb zunehmend auch mittelständische Firmen.

Mit der grenzüberschreitenden Unternehmenstätigkeit sind gleichzeitig neue Anforderungen an das Personal und an die Personalarbeit entstanden (z. B. Kühlmann, 1995a; Macharzina, 1992; Wunderer, 1992). Insbesondere wird ein Stamm von international einsetzbaren und einsatzbereiten Mitarbeitern benötigt. So ist die Zahl der Fach- und Führungskräfte, die zeitlich befristet im Ausland tätig sind, in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen. Zwar liegen keine genauen Angaben über die von deutschen Unternehmen an ausländische Standorte entsandten Mitarbeiter vor, doch wird geschätzt, daß derzeit allein im europäischen Ausland ca. 80.000 Deutsche mit einem befristeten Arbeitsvertrag für privatwirtschaftliche und öffentliche Organisationen tätig sind (Kühlmann, 1995a, S. 1). Um ein Vielfaches größer dürfte die Anzahl der Mitarbeiter sein, die innerhalb Deutschlands im Exportgeschäft tätig sind, die in multinationalen Teams arbeiten oder die regelmäßig geschäftlich ins Ausland reisen.

Internationale Einsätze sind mit anderen und oftmals schwierigeren Anforderungen verbunden als eine Tätigkeit im Heimatunternehmen. Tabelle 1 zeigt typische Erfahrungen, die beispielsweise bei einer Auslandsentsendung im beruflichen und privaten Bereich bewältigt werden müssen.

**Tabelle 1:**  
Charakteristische Erfahrungen während der Auslandsentsendung

- Ausländische Interaktionspartner reagieren anders als vom Mitarbeiter erwartet.
- Vertraute Signale, Worte und Verhaltensweisen werden im Ausland mit anderen Bedeutungen verknüpft.
- Die Ziele, Normen und Rollen, die das Verhalten der Mitglieder im Gastland bestimmen, bleiben verborgen.
- Bisher bewährte Verhaltensroutinen erweisen sich in der neuen Umgebung als unzureichend.
- Der Spielraum zwischen dem im Gastland erwünschten und unerwünschten Verhalten kann vom Mitarbeiter nicht klar abgegrenzt werden.
- Der Mitarbeiter muß auf vertraute Annehmlichkeiten verzichten und bisher ungewohnte Belastungen ertragen.

**Allein im europäischen Ausland sind ca. 80.000 deutsche Fach- und Führungskräfte mit einem befristeten Arbeitsvertrag tätig.**

**Probleme bei internationalen Einsätzen: Interaktionspartner reagieren anders als erwartet, vertraute Verhaltensweisen sind mit anderen Bedeutungen verknüpft, bewährte Handlungsrountinen erweisen sich als unzureichend und der Spielraum zwischen erwünschtem und unerwünschtem Verhalten bleibt unklar.**

**Abbrecherquoten bei Auslandseinsätzen liegen zwischen 5% und 30%. Noch höher dürfte die Anzahl der Mitarbeiter liegen, die ihren Einsatz zwar beenden, sich aber im Gastland weder wohl fühlen noch die erwartete Leistung erbringen.**

Entsante Mitarbeiter werden den damit verbundenen Anforderungen oftmals nicht gerecht. So liegen Schätzungen der Abbrecherquoten bei Auslandsentsendungen zwischen 5% und 30% (Torbiörn, 1982; Tung, 1984; Zeira & Banai, 1985). Die Anzahl der Fach- und Führungskräfte, die ihren Auslandseinsatz zwar planmäßig beenden, sich aber im Gastland weder wohl fühlen noch die erwartete berufliche Leistung erbringen, dürfte noch weit höher liegen. Für den Mitarbeiter ist ein erfolglos verlaufender oder vorzeitig abgebrochener Auslandseinsatz oftmals mit Karriereachteilen, Ansehensverlust im Kollegenkreis und Selbstwertkrisen verbunden (Mendenhall & Oddou, 1985). Die möglichen Konsequenzen für das entsendende Unter-

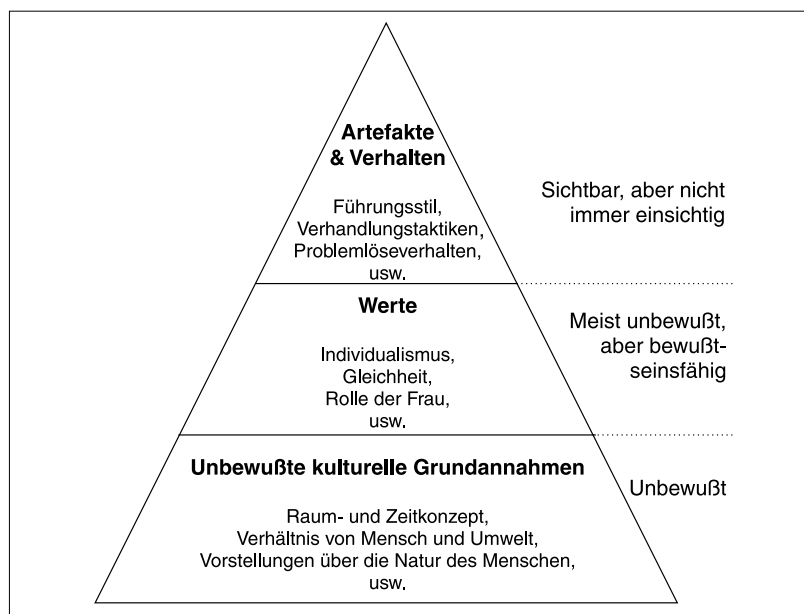
nehmen reichen von Imageschäden bis hin zu Millionenverlusten bei gescheiterten Joint Ventures (Zeira & Banai, 1985).

Neue Anforderungen und Risiken ergeben sich auch bei der Zusammenarbeit in multinational zusammengesetzten Teams, bei Verhandlungen mit ausländischen Geschäftspartnern oder beim Führen ausländischer Mitarbeiter. Wie noch zu zeigen sein wird, sind nur wenige bewährte Vorgehensweisen und Instrumente verfügbar, um den internationalen Einsatz von Fach- und Führungskräften sowohl im Hinblick auf die Unternehmensinteressen als auch auf die Mitarbeiterziele zu verbessern. Wo bewährte Verfahren bestehen, werden sie in der Personalpraxis noch nicht breit genutzt.

## 2 Arbeiten in kulturellen Überschneidungssituationen

### 2.1 Die Kulturgebundenheit menschlichen (Arbeits-) Verhaltens

Um das Konzept „Kultur“ ein- und abzugrenzen, existieren zahlreiche und uneinheitliche Definitionsversuche (vgl. v. Keller, 1982). Die Begriffsbestimmungen lassen sich danach einteilen, ob sie Kultur überwiegend als Verhaltensresultat oder als Verhaltensursache begreifen. Abbildung 1 zeigt ein einfaches Kulturmodell, das auf dieser Unterscheidung aufbaut und das sowohl auf Landeskulturen als auch auf Unternehmenskulturen anwendbar ist. Auf der obersten Ebene des dreistufigen Schichtenmodells von Schein (1985) sind die Manifestationen einer Kultur, wie Verhaltensmuster, Sprache, Technik, Kunst usw. angesiedelt. Diese kulturellen Erzeugnisse sind sichtbar, aber für Partner aus einer anderen Kultur nicht immer einsichtig. Sie werden von den beiden tieferen Kulturebenen beeinflusst. Während die Werte und Normen auf der zweiten Ebene dem Bewußtsein noch zugänglich sind, wird davon ausgegangen, daß die Grundannahmen auf der untersten Ebene, etwa zur Natur des Menschen, zur Zeit oder zur Kausalität, so tief im Denken verwurzelt sind, daß sie in der Regel Mitgliedern einer Kultur nicht bewußt sind. Gleichwohl haben diese Grundannahmen als Weltbild einen wesentlichen Einfluß auf das Verhalten der Mitglieder einer Kultur.



**Abbildung 1:**  
Drei Ebenen der Kultur (nach Schein, 1985)

**Kulturell geprägte Werte, Normen und Grundannahmen spiegeln sich in den Methoden der Unternehmensführung wider.**

**Die Wahrscheinlichkeit von Mißverständnissen und Konflikten steigt mit der Divergenz der Kulturstandards.**

**Kulturen lassen sich nach verschiedenen Dimensionen klassifizieren.**

Kultur gleicht demnach einem Eisberg, bei dem nur die Spitze aus dem Wasser ragt und der bei weitem größte Teil sich unterhalb der Oberfläche befindet. Überträgt man diese Analogie auf interkulturelle Begegnungen, so sind auftretende Schwierigkeiten nur auf den ersten Blick in Verhaltensunterschieden der Beteiligten begründet. Die Ursachen für interkulturelle Probleme sind vielmehr im Zusammentreffen divergierender Normvorstellungen, Werthaltungen und Grundannahmen zu sehen, die in ihrer Unterschiedlichkeit von den Beteiligten nicht erkannt oder akzeptiert werden. Es liegt eine „kulturelle Überschneidungssituation“ (Thomas, 1995, S. 88) vor. Die Wahrscheinlichkeit von Mißverständnissen und Konflikten steigt mit der Divergenz der Werthaltungen, Normvorstellungen und Grundannahmen – kurz: der „Kulturstandards“ –, auf denen das Handeln der Beteiligten fußt. Daher bergen Geschäftsverhandlungen zwischen Deutschen und Chinesen ein größeres Konfliktpotential als etwa zwischen Deutschen und Schweizern.

Tabelle 2 zeigt drei Strukturierungsversuche, die häufig herangezogen werden, um Unterschiede zwischen Kulturen einschließlich ihrer Konsequenzen für das Wirtschaftsleben aufzuzeigen.

Für die Anthropologen Kluckhohn und Strodtbeck repräsentieren die Dimensionen ihres Klassifikationsversuches universelle Grundfragen menschlichen Lebens, auf die jede Gesellschaft spezifische Antworten gefunden hat.

**Tabelle 2:**  
Drei Ansätze des Kulturvergleichs

| Dimension   | Ausprägungen   |
|---|--|
| <b>Kluckhohn und Strodtbeck (1961)</b>                    |  |
| Bewertung der menschlichen Natur                          | Gut/böse/ambivalent und veränderbar/unveränderbar            |
| Verhältnis von Mensch und natürlicher Umwelt              | Unterwerfung der Natur/Harmonie/Beherrschung durch die Natur |
| Zeitorientierung  | Vergangenheit/Gegenwart/Zukunft                              |
| Zweck menschlicher Aktivität                              | Ausleben/Weiterentwicklung/Leistung                          |
| Gestaltung von sozialen Beziehungen                       | Hierarchisch/partnerschaftlich/individualistisch             |
| <b>Hofstede (1980)</b>                                    |  |
| Akzeptanz von Machtunterschieden                          | Geringe/starke Machtungleichheit                             |
| Integration einzelner in soziale Gruppen                  | Individualismus/Kollektivismus                               |
| Umgang mit Ungewißheit                                    | Geringes/starkes Tolerieren von Unsicherheit                 |
| Orientierung an geschlechtsspezifischen Wertvorstellungen | Maskulinität/Femininität                                     |
| <b>Trompenaars (1993)</b>                                 |  |
| Geltungsbereich von Regeln                                | Universell/situationsspezifisch                              |
| Integration einzelner in soziale Gruppen                  | Individualismus/Kollektivismus                               |
| Ausdruck von Emotionen                                    | Hemmung/Offenheit  |
| Trennung verschiedener Lebensbereiche                     | Klar/verschwommen  |
| Quellen des gesellschaftlichen Status                     | Leistung/Herkunft  |
| Zeitorientierung  | Vergangenheit/Gegenwart/Zukunft                              |
| Verhältnis von Mensch und natürlicher Umwelt              | Selbstbestimmter/außengeleiteter Mensch                      |

Anhand des Antwortmusters lassen sich Kulturen voneinander unterscheiden. Hofstede und Trompenaars haben dagegen ihre Klassifizierungsversuche auf der Basis von Umfragen bei großen Stichproben von Mitarbeitern internationaler Konzerne entwickelt. So hat Hofstede (1980) bei 116.000 IBM-Mitarbeitern in mehr als 50 Ländern die arbeitsbezogenen Werthaltungen erhoben, faktorenanalytisch auf die Dimensionen „Machtdistanz“, „Individualismus“, „Unsicherheitsvermeidung“ und „Maskulinität“ reduziert und auf dieser Grundlage die Untersuchungsländer miteinander verglichen.

Die Positionierung einer Landeskultur auf den genannten Dimensionen spiegelt sich nicht zuletzt in den Konzepten und Methoden der Unternehmensführung wider. So sind etwa Führungsverhalten und Anreizsysteme in eher „kollektivistischen“ Ländern wie Japan stärker auf Gruppenleistung ausgerichtet als in mehr „individualistischen“ Ländern wie Deutschland oder USA. Ob derartige Unterschiede im Wirtschaftsleben auch künftig bestehen bleiben oder – einer universellen marktwirtschaftlichen Logik folgend – schwinden, ist Gegenstand kontroverser Diskussionen (Hofstede, 1980; v. Keller, 1982). Am weitesten vorangeschritten ist die weltweite Konvergenz der Unternehmensführung in den Bereichen der Planung und des Controlling, Mitarbeiterführung (vgl. Kapitel 12) und Personalarbeit werden dagegen auf absehbare Zeit die Kulturgebundenheit individueller Präferenzen und Verhaltensweisen zu berücksichtigen haben.

## 2.2 Problembereiche interkultureller Begegnungen im Arbeitsleben

Die Einsicht in die Kulturabhängigkeit der Unternehmensführung hat zahlreiche Studien angeregt, die Verhaltensmuster von Unternehmensmitgliedern und deren Persönlichkeitsmerkmale über verschiedene Kulturen hinweg vergleichen. Einige der am besten erforschten potentiellen Problemfelder bei interkulturellen Wirtschaftskontakten sind die Mitarbeiterführung, die Arbeitsmotivation, der Verhandlungsstil, das Zeitkonzept sowie das Raumverhalten.

*Mitarbeiterführung:* Der von Mitarbeitern präferierte und von Vorgesetzten praktizierte Führungsstil erweist sich in hohem Maße als kulturabhängig (Adler, 1997; Hofstede, 1980; Ronen, 1986). So ergaben sich bei einer Befragung von Laurent (1983) große Unterschiede im Selbstverständnis von Führungskräften aus verschiedenen Ländern. Beispielsweise vertreten Manager aus Südeuropa und Südostasien im Gegensatz zu ihren Kollegen aus Nordamerika und Nordeuropa die Auffassung, daß Vorgesetzte sich vor ihren Mitarbeitern als überlegen darstellen müssen und sich keine Blöße geben dürfen. Dieses Selbstverständnis steht im Einklang mit einem patriarchalischen Führungsstil, wie er etwa in Frankreich, Japan oder Indien vorherrscht. Im Gegensatz dazu wird in Ländern wie Deutschland, Schweden oder USA ein mehr kooperativer Führungsstil beobachtet. Divergierende Vorstellungen über das Führen und Geführtwerden erschweren die Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehungen. Ein amerikanischer Manager, der über einen kollegialen Umgangston ein enges Vertrauensverhältnis zu seinen indischen Mitarbeitern aufbauen möchte, erreicht das Gegenteil dessen, was er beabsichtigt: Mißtrauen, Distanzierung und Respektverlust. Weitere Konfliktzonen sind unterschiedliche Auffassungen zum angemessenen Grad der Aufgabendelegation, zum Ausmaß an Mitarbeiterpartizipation, zur Form von Leistungsrückmeldungen oder zur Klarheit von Anweisungen.

*Arbeitsmotivation:* Was Menschen motiviert, variiert von Kultur zu Kultur. Das Motiv der Selbstverwirklichung ist für individualistische Kulturen mit einer geringen Tendenz zur Unsicherheitsvermeidung kennzeichnend, nicht aber für gruppenorientierte und unsicherheitsvermeidende Gesellschaften (Hofstede, 1980). In den meisten ostasiatischen Ländern stellen Verpflichtungen gegenüber der sozialen Bezugsgruppe oder das Motiv des Gesichtswahrens weit wichtigere Verhaltensdeterminanten dar als der Drang

**Das Selbstverständnis von Führungskräften, Auffassungen über den angemessenen Delegationsgrad, das Maß an Mitarbeiterpartizipation, die Form von Leistungsrückmeldungen und die Klarheit von Anweisungen sind kulturabhängig.**

**Was Menschen motiviert, variiert von Kultur zu Kultur.**

**Unterschiede im Verhandlungsstil stellen eine Quelle von Irritationen, Mißverständnissen und Konflikten bei interkulturellen Geschäftsbegegnungen dar.**

**Unterschiede im Zeitkonzept lösen bei interkulturellen Begegnungen ethnozentrische Verhaltensweisen aus.**

**Bei interkulturellen Kontakten führt abweichendes Raumverhalten zu negativen Bewertungen des fremdkulturellen Interaktionspartners.**

nach Selbstverwirklichung, der dort als Egoismus und Rücksichtslosigkeit bewertet wird. Ebenso wenig kann davon ausgegangen werden, daß Menschen aus verschiedenen Kulturkreisen mit gleicher Intensität und in denselben Lebensbereichen einem Leistungsbedürfnis folgen (Ronen, 1986). Ein Leistungsstreben nach dem Verständnis westlicher Industrienationen setzt voraus, daß Mitarbeiter bereit sind, die Erfüllung der Arbeitsaufgabe als persönlichen Erfolgsmaßstab zu akzeptieren. Dem stehen Kulturen gegenüber, in denen die Arbeit nicht *das* zentrale Lebensinteresse ist (z. B. Mexiko) oder die den Erfolg persönlichen Strebens in Abhängigkeit von äußeren bzw. göttlichen Kräften sehen (z. B. Saudi-Arabien).

*Verhandlungsstil:* Auch wenn die Sprachbarriere überwunden werden kann, stellen Unterschiede im Verhandlungsstil eine wesentliche Quelle von Irritationen, Mißverständnissen und Konflikten bei interkulturellen Begegnungen im Bereich der Wirtschaft dar (Knapp, 1995). So pflegen etwa Japaner einen indirekten und wenig expliziten Kommunikationsstil, bei dem Kritik oder Ablehnung in der Regel nicht in verbaler Form ausgedrückt werden, sondern durch das Stellen einer Gegenfrage, das Ausweichen auf ein anderes Thema usw. Dieser „gesichtswahrende“ Kommunikationsstil wird in der Regel auch bei geschäftlichen Kontakten mit Ausländern beibehalten und verursacht dort Irritationen. Graham (1985) hat in einer kulturvergleichenden Untersuchung festgestellt, daß Japaner in Verhandlungen weit seltener Ablehnung oder Widerspruch äußern als Brasilianer oder US-Amerikaner, daß sie aber gleichzeitig die wenigsten Konzessionen eingehen. Der japanische Verhandlungsstil kann daher in der Form als zurückhaltend und verbindlich, aber in der Sache relativ unnachgiebig bezeichnet werden. Ausländische Geschäftspartner, die dieses Verhalten als Zustimmung deuten und schwache Signale – etwa den geäußerten Hinweis auf weiteren Verhandlungsbedarf – übersehen, sind vom negativen Ausgang einer Verhandlung oftmals überrascht.

*Zeitkonzept:* Zwischen Kulturen bestehen erhebliche Unterschiede im Zeitkonzept, was sich auf den Planungshorizont, die Handlungsorganisation und die Pünktlichkeit auswirkt. In „monochronen“ Kulturen (Hall, 1969), wie Deutschland oder USA, herrscht ein lineares Zeitverständnis vor: Zeit erstreckt sich von der Vergangenheit über die Gegenwart in die Zukunft, sie „verrinnt“ und stellt somit ein knappes Gut dar, das eingeteilt, gespart oder verschwendet werden kann. In Kulturen mit einem „polychronen“ Zeitsystem, wie Lateinamerika, Naher Osten oder Mittelmeerraum, besteht dagegen ein stärker zirkuläres Zeitverständnis: Zeit wird als nahezu unbegrenztes Gut angesehen, Pünktlichkeit spielt eine geringe Rolle, Handlungsabläufe überschneiden sich. Unterschiedliche Zeitvorstellungen bergen bei interkulturellen Begegnungen ein erhebliches Konfliktpotential. So lösen zeitaufwendige Entscheidungsprozesse, eine scheinbare Ineffizienz von Geschäftsvorgängen und die Notwendigkeit zum Aufbau langfristiger Beziehungen bei deutschen Entsandten in Japan häufig aggressive Verhaltensweisen und ethnozentrische Verurteilungen aus (Stahl, 1998, S. 160 ff.).

*Raumverhalten:* Körperliche Berührungen, zu lautes Sprechen und dauernder Blickkontakt werden in „Nicht-Kontakt-Kulturen“ (Hall, 1969), wie Deutschland, USA oder Japan, als Bedrohung oder Einbruch in die Privatsphäre gedeutet. Hingegen sind diese Verhaltensweisen in „Kontakt-Kulturen“, wie in weiten Teilen Lateinamerikas, des Mittelmeerraums oder des Nahen Ostens, allgemein akzeptierte Bestandteile einer Begegnung. So wird ein Japaner auf die in Lateinamerika verbreitete Sitte, einen langjährigen, gut bekannten Geschäftspartner mit einer Umarmung zu begrüßen, mit Verstörung reagieren (Adler, 1997, p. 219). Bei internationalen Verhandlungen führt kulturell unterschiedliches Blickkontaktverhalten nicht selten zu Fehlschlüssen, wenn etwa Brasilianer den aus ihrer Sicht zu geringen Blickkontakt von Japanern als Desinteresse deuten, die japanische Delegation dagegen die auf sie gerichteten Blicke als aufdringlich oder aggressiv empfindet (Graham, 1985).

Die angeführten Beispiele verdeutlichen, daß kulturelle Überschneidungssituationen im Bereich der Wirtschaft eine Fülle von Konfliktmöglichkeiten

bergen. Sie stellen gleichzeitig besondere Anforderungen an Mitarbeiter, die als Entsandte im Ausland arbeiten, in multikulturellen Arbeitsgruppen tätig sind oder ausländische Mitarbeiter führen. Nachfolgend wird am Beispiel der Auslandsentsendung und der multikulturellen Gruppenarbeit aufgezeigt, welche Defizite bei der gegenwärtigen Gestaltung des Personaleinsatzes in internationalen Aufgabenfeldern bestehen und welche Ansätze zu ihrer Beseitigung oder Minderung vorliegen.

### 3 Auslandsentsendung von Fach- und Führungskräften

Die Zielsetzung und Bedeutung eines Auslandseinsatzes hängen von der Internationalisierungsstrategie eines Unternehmens ab. Heenan und Perlmutter (1979) unterscheiden vier idealtypische Ausrichtungen, die auch Vorgaben zum internationalen Personaleinsatz umfassen. Im Rahmen einer „ethnozentrischen“ Strategie werden Fach- und Führungskräfte des Stammhauses entsandt, um Schlüsselpositionen in Auslandsgesellschaften zu besetzen. Ihre Aufgabe besteht vor allem darin, die Auslandsaktivitäten im Sinne des Stammhauses zu koordinieren und zu kontrollieren. Der „polyzentrische“ Ansatz betont dagegen die Eigenständigkeit der Auslandsgesellschaften. Fach- und Führungspositionen werden bei dieser Strategie ausschließlich mit Gastlandangehörigen besetzt. Bei der „regiozentrischen“ und „geozentrischen“ Ausrichtung verfolgt man den Grundsatz, daß Schlüsselpositionen regional oder weltweit nicht nach Nationalität, sondern ausschließlich nach Qualifikation und Leistung besetzt werden.

In der Praxis treten diese vier Ausrichtungen so gut wie nie in „Reinform“ auf. Gleichwohl ist festzustellen, daß bei deutschen Unternehmen gegenwärtig ein Personaleinsatz nach ethnozentrischem Muster überwiegt (Wunderer, 1992). Dies ist u.a. daraus ersichtlich, daß Entsendungen in der Regel vom Stammhaus in die Auslandsgesellschaften vorgenommen werden, aber nur selten qualifizierte Gastlandangehörige in die Zentrale entsandt werden und nur wenige Querversetzungen zwischen Auslandsgesellschaften erfolgen. Die nachfolgenden Erläuterungen zur Gestaltung von Auslandseinsätzen beziehen sich daher auf Entsendungen vom deutschen Stammhaus in die Auslandsgesellschaft.

#### 3.1 Entsendungsziele aus Sicht des Unternehmens und der Mitarbeiter

Zu den vielfältigen Zielen, die internationale Unternehmen mit der Auslandsentsendung von Fach- und Führungskräften verfolgen, gehören der Transfer von technischem und wirtschaftlichem Know-how, die Förderung des Kommunikationsflusses zwischen der Auslandsgesellschaft und dem Stammhaus, die Durchsetzung einer einheitlichen Unternehmenspolitik und die Entwicklung von internationaler Managementkompetenz (Wirth, 1992). Alle diese Ziele erfordern es, Beziehungen mit einheimischen Kollegen, Mitarbeitern, Geschäftspartnern oder anderen Interessenvertretern des Gastlandes aufzubauen und zu pflegen. Gleichzeitig fungieren Entsandte als Schaltstelle zwischen dem Stammhaus und der Auslandsgesellschaft, die den Informationsaustausch aufrechtzuerhalten hat. Aus dieser Stellung im Spannungsfeld von lokalen Anpassungsnotwendigkeiten und übergreifenden Abstimmungserfordernissen leiten sich vielfältige Interessen- und Loyalitätskonflikte ab, welche die Rolle des Auslandsentsandten außerordentlich schwierig erscheinen lassen (vgl. Stahl, 1998; Torbiörn, 1982).

Die Gestaltung von Auslandseinsätzen muß neben den Unternehmenszielen auch den Entsendungsmotiven der Mitarbeiter gerecht werden. Deutsche Fach- und Führungskräfte erhoffen sich von einer Auslandsentsendung vor

**Zielsetzung und Bedeutung eines Auslandseinsatzes hängen von der Internationalisierungsstrategie eines Unternehmens ab.**

**Entsendungsziele erfordern, daß der delegierte Mitarbeiter Beziehungen zu Einheimischen pflegt und gleichzeitig als Schaltstelle zum Stammhaus fungiert.**

**Fach- und Führungskräfte erhoffen sich von einer Auslandsentsendung einen Karrieresprung, berufliche Weiterentwicklung und ein größeres Maß an Aufgabenvielfalt, Entscheidungsautonomie und Verantwortung.**

**Deutsche Mitarbeiter sind „auslandsmüde“. Bei der Besetzung von Auslandspositionen steht meist nur eine geringe Zahl von Kandidaten zur Verfügung.**

**Entsendungsentscheidungen erfolgen nahezu ausschließlich auf der Grundlage der fachlichen Eignung. Als Auswahlinstrumente werden vornehmlich unstandardisierte Interviews und Vorgesetztenbeurteilungen verwendet.**

**Strukturierte Interviews und Assessment Center erfassen erfolgsrelevante Personenmerkmale beim Auslandseinsatz wie Ambiguitätstoleranz, Non-Ethnozentrismus und Verhaltensflexibilität.**

allem einen Karrieresprung, berufliche Weiterentwicklung und ein größeres Maß an Aufgabenvielfalt, Entscheidungsautonomie und Verantwortung (Kumar & Karlshaus, 1992; Wirth, 1992). Zu den privaten Zielen zählt darüber hinaus das Wohlbefinden der begleitenden Familienangehörigen. Je größer die Kongruenz zwischen den Ansprüchen eines Mitarbeiters und deren Realisierung beim Auslandseinsatz ausfällt, desto zufriedener wird er sich fühlen.

### 3.2 Rekrutierung und Auswahl

Das zentrale Problem bei der Rekrutierung von Mitarbeitern für einen Auslandseinsatz besteht darin, daß üblicherweise nur eine kleine Anzahl von Kandidaten zur Verfügung steht. Zum einen ist die Entsendungsbereitschaft bei Mitarbeitern deutscher Unternehmen gering (Macharzina, 1992; Wirth, 1992), zum anderen sind die Anforderungen in Auslandspositionen oftmals so speziell, daß auch in größeren Unternehmen nur ein begrenzter Kreis von Fach- und Führungskräften für eine Auslandsentsendung in Frage kommt (Domsch & Lichtenberger, 1995). Außerdem verzichten die abgabefähigen Stellen im Stammhaus nur ungern auf einen bewährten Mitarbeiter und sind bei Bedarfsmeldungen von Auslandsgesellschaften mit Kandidatenvorschlägen entsprechend zurückhaltend. Bisweilen kommt es deshalb vor, daß bei einer Stellenbesetzung im Ausland der erstbeste Bewerber auf die Reise geschickt wird. „The man chosen is often simply the man who happened to be there“ (Torbiörn, 1982, S. 51).

Auswahlentscheidungen für Auslandseinsätze werden nahezu ausschließlich anhand der fachlichen Eignung der Kandidaten getroffen (Wirth, 1992). Falls überfachliche Merkmale erhoben werden, handelt es sich im allgemeinen um Auswahlkriterien, die bei der Besetzung von Inlandspositionen Verwendung finden. Einstellungen und Fähigkeiten, die für den Umgang mit Menschen aus einer anderen Kultur wichtig sind, bleiben dagegen weitgehend unberücksichtigt. Dieser Auswahlpraxis liegt die Annahme zugrunde, daß ein Mitarbeiter, der seine Aufgaben im Heimatland mit Erfolg bewältigt hat, trotz veränderter Umfeldbedingungen im Ausland ebenfalls erfolgreich sein wird. Dabei wird jedoch übersehen, daß Auslandseinsätze andere und oft schwierigere Anforderungen mit sich bringen als Stammhaustätigkeiten (vgl. Tabelle 1).

Auch die eingesetzten Auswahlinstrumente weisen Defizite auf. Verwendet werden vornehmlich unstandardisierte Interviews und Vorgesetztenbeurteilungen. Verfahren mit höherer Prognosegüte wie das Assessment Center (vgl. Kapitel 6) spielen bei der Auswahl von Mitarbeitern für einen Auslandseinsatz bislang kaum eine Rolle (Wirth, 1992). Außerdem bleibt die Familiensituation des Entsendungskandidaten zumeist unberücksichtigt, obwohl Studien zeigen, daß der Erfolg eines Auslandseinsatzes maßgeblich von der Anpassung des (Ehe-) Partners abhängt (Adler, 1997; Tung, 1984).

In den letzten Jahren wurden verschiedene Verfahren entwickelt, die Auswahlentscheidungen für Auslandspositionen gezielt unterstützen (Deller, 1996; Stahl, 1995a, 1995b). Kühlmann und Stahl (1998) schlagen ein mehrstufiges Verfahren vor, das neben der Erkundung der individuellen und familiären Voraussetzungen für einen Auslandsaufenthalt auch die Durchföhrung eines strukturierten Interviews oder eines Assessment Centers zur Ermittlung der Auslandseignung vorsieht. Während das strukturierte Auswahlinterview die Eignung für ein spezifisches Zielland erfaßt, überprüft das „Interkulturelle Assessment Center“ mit Hilfe von Rollenspielen, Verhandlungssimulationen, Fallstudien, Gruppendiskussionen, Filmanalysen und anderen Verfahren die allgemeine Auslandseignung der Teilnehmer. Dabei werden sieben Anforderungsmerkmale erhoben, die sich in einer Vielzahl von empirischen Studien und in eigenen Untersuchungen bei mehr als 300 Auslandsentsandten als erfolgskritisch erwiesen haben:

(1) *Ambiguitätstoleranz*: Die Neigung, sich in unsicheren, mehrdeutigen oder komplexen Situationen nicht beeinträchtigt zu fühlen.

- (2) *Verhaltensflexibilität*: Die Fähigkeit, sich schnell auf veränderte Bedingungen einzustellen und darin auf ein breites Verhaltensrepertoire zurückzugreifen.
- (3) *Zielorientierung*: Die Fähigkeit, auch unter erschwerten Bedingungen zielstrebig auf die Erreichung der gestellten Aufgaben hinzuarbeiten.
- (4) *Kontaktfreudigkeit*: Die Neigung, soziale Kontakte aktiv zu erschließen und bestehende Beziehungen aufrechtzuerhalten.
- (5) *Einfühlungsvermögen*: Die Fähigkeit, Bedürfnisse und Handlungsabsichten von Interaktionspartnern zu erkennen.
- (6) *Polyzentrismus*: Vorurteilsfreiheit gegenüber anderen Meinungen, Einstellungen und Handlungsmustern, insbesondere fremdkultureller Prägung.
- (7) *Metakommunikative Kompetenz*: Die Fähigkeit, in schwierigen Gesprächssituationen steuernd einzugreifen und Kommunikationsstörungen zu beheben.

Abbildung 2 verdeutlicht am Beispiel einer situativen Frage, wie diese Anforderungsmerkmale in einem strukturierten Auswahlinterview oder Assessment Center beobachtet werden können. Derartige Informationen über problematische Interaktionssituationen – „critical incidents“ – bei einem Auslandseinsatz können auch im Rahmen von Rollenspielen, Verhandlungssimulationen oder schriftlichen Fallstudien für Auswahlzwecke verwendet werden.

**Interviewer:**

*Sie wurden von Ihrer Firma nach Japan entsandt, um ein Projekt in einem Joint Venture zu leiten. Nachdem die erste Phase abgeschlossen ist, haben sich vier Führungskräfte der japanischen Partnerfirma angesagt, um sich über den Fortgang des Projekts zu informieren. Obwohl Sie sich besonders sorgfältig vorbereitet haben, haben Sie bei der Präsentation den Eindruck, daß Ihnen die Japaner nicht mit voller Aufmerksamkeit zuhören. Mitten in Ihrer Präsentation bemerken Sie, daß einer der japanischen Manager eingnickt ist. Wie reagieren Sie?*

**Beispiele für positive und negative Verhaltensweisen:**

- |                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| + Bezieht Zuhörer aktiver mit ein   | – Bricht Präsentation ab                 |
| + Schlägt kurze Erholungspause vor  | – Droht mit Konsequenzen für das Projekt |
| + Reagiert mit stillem Galgenhumor  | – Macht sarkastische Bemerkung           |
| + Ignoriert den eingnickten Japaner | – Provoziert einen offenen Konflikt      |

**Abbildung 2:**

Beispiel für eine situative Frage aus dem strukturierten Auswahlinterview für einen Einsatz in Japan

Sowohl das strukturierte Auswahlinterview für den Auslandseinsatz als auch das Interkulturelle Assessment Center haben sich in ersten Evaluierungsstudien bewährt (vgl. Kühlmann & Stahl, 1998). So hat sich gezeigt, daß Mitarbeiter nach Durchlauf eines einjährigen internationalen Personalentwicklungsprogramms bei einer Parallelförm des Interkulturellen Assessment Centers auf fast allen Merkmalsdimensionen höhere Werte aufwiesen als zuvor.

Am Beispiel der Rekrutierung und Auswahl von Mitarbeitern für einen Auslandseinsatz zeigt sich deutlich, daß einzelne Maßnahmen der internationalen Personalarbeit ein in sich stimmiges Gesamtkonzept bilden müssen. So wird nur in Unternehmen, die international erfahrene Fach- und Führungskräfte als wichtige Ressource betrachten und die Auslandserfahrungen –

**„Critical incidents“ bei einem Auslandseinsatz können für Rollenspiele, Verhandlungssimulationen und Fallstudien genutzt werden.**

**Sowohl das strukturierte Auswahlinterview als auch das Assessment Center haben sich in ersten Evaluierungen bewährt.**

**Entsendungskandidaten werden selten auf das Leben und Arbeiten im Gastland vorbereitet.**

**Wichtige Vorbereitungsziele sind die Sensibilisierung für kulturelle Einflüsse auf das Handeln, das Verstehen von kulturellen Differenzen sowie der Erwerb von Fertigkeiten im Umgang mit Gastlandangehörigen.**

etwa bei Beförderungsentscheidungen – einen hohen Stellenwert beimessen, die Entsendungsbereitschaft der Mitarbeiter ausreichend hoch sein, um überhaupt eine Auswahl treffen zu können.

### 3.3 Vorbereitung

Umfragen bei deutschen Unternehmen zeigen, daß Entsendungskandidaten, wenn man von Sprachkursen absieht, kaum auf das Leben und Arbeiten in einer anderen Kultur vorbereitet werden (Domsch & Lichtenberger, 1995; Wirth, 1992). Als Gründe für die mangelnde Vorbereitung werden Zeitknappheit im Vorfeld der Entsendung, fehlendes Problembewußtsein bei Personalverantwortlichen, Unkenntnis bestehender Vorbereitungsprogramme, Zweifel an der Wirksamkeit von Vorbereitungsmaßnahmen sowie Kostengesichtspunkte genannt (Mendenhall & Oddou, 1985; Scherm, 1995; Thomas, 1995). Allein aus Kostengründen auf eine Vorbereitung zu verzichten, erscheint allerdings sehr kurzsichtig, wenn man bedenkt, welcher Nutzen alleine dadurch entsteht, daß die zu Beginn des Auslandseinsatzes auf-tretende Phase vermindelter Arbeitseffektivität durch ein Training verkürzt wird.

Zur Vorbereitung auf eine Auslandsentsendung gibt es eine Reihe von Ansätzen mit unterschiedlicher Zielebene und Methodik. Zu den wichtigsten Vorbereitungszielen zählen: (1) Sensibilisierung für kulturelle Einflüsse auf das Handeln, (2) Kennen und Verstehen von kulturellen Differenzen (Normen, Werten, Weltansichten, Verhaltensmuster) und (3) Erwerb von Fertigkeiten im Umgang mit Partnern fremdkultureller Prägung (z. B. Umgang mit Unsicherheit, Anknüpfen und Stabilisieren persönlicher Kontakte, Konfliktmanagement). Die genannten Ziele repräsentieren in ihrer Abfolge Entwicklungsstufen eines differenzierten Umgangs mit Fremdheit (Kühlmann, 1995b).

**Tabelle 3:**  
Ziele und Methoden der Vorbereitung auf eine Auslandsentsendung

| Ziele   | Methoden   |
|---|--|
| (1) Sensibilisierung für kulturelle Einflüsse auf unser Handeln                               | Semantische Analysen von interkulturellen Gesprächsepisoden; Simulation des Lebens in einer fiktiven Kultur; Sensitivitätstraining.  |
| (2) Kennen und Verstehen von kulturellen Differenzen  | Vorträge, Filmvorführungen, Literaturstudium über "Land und Leute", Kulturassimilatoren, Fallstudien, Kontrastive Kulturanalysen, Auslandsaufenthalte (mit vorgegebenen Rechercheaufträgen), Beratung durch Landeskundige. |
| (3) Erwerb von Fertigkeiten im Umgang mit Partnern unterschiedlicher fremdkultureller Prägung | Sprachunterricht; Rollenspiele; Modelllernen; Entspannungsübungen; operantes Konditionieren.   |

Wie Tabelle 3 verdeutlicht, lassen sich jedem der genannten Unterziele bestimmte Methoden bzw. didaktische Strategien zuordnen (vgl. auch die Überblicksarbeiten von Kühlmann, 1995b; Thomas, 1995). Die Wirksamkeit vieler dieser Trainingsverfahren wurde durch Evaluationsstudien bestätigt (z. B. Black & Mendenhall, 1990). So hat sich gezeigt, daß Mitarbeiter durch sog. „Kulturassimilator“-Trainings (= länderbezogene Trainingsmanuals, die kritische Interaktionssituationen mit Gastlandangehörigen sowie kulturadäquate und kulturinadäquate Erklärungen für deren Entstehung be-

inhalten) für den Umgang mit fremdländischen Kollegen, Kunden, Geschäftspartnern usw. sensibilisiert werden können (z. B. Cushner & Landis, 1996).

Bei der Umsetzung dieser Maßnahmen ist zu beachten, daß stärker als bisher der (Ehe-) Partner – in der Regel die Ehefrau – in die Vorbereitung mitbezogen werden muß. Dieser ist bei einem Auslandseinsatz oftmals größeren Belastungen ausgesetzt als der entsandte selbst (Adler, 1997).

### 3.4 Betreuung

Die Vielzahl von Veränderungen in der Lebens- und Arbeitssituation, die nur teilweise im Vorfeld einer Entsendung absehbar sind, verlangt, daß der Mitarbeiter und die ihn begleitende Familie auch während des Auslandseinsatzes in verschiedenen Bereichen Unterstützung erfahren (Kühlmann, 1995a; Schröder, 1995). Unter die *fachliche Betreuung* fallen alle Maßnahmen, die der raschen Einarbeitung im Gastland dienen. Hierzu zählen etwa die Benennung eines Fachbetreuers, die Fortführung der Sprachenausbildung oder der Besuch von Weiterbildungsseminaren im Heimat- oder Gastland. Die *personalwirtschaftliche Betreuung* soll in erster Linie die Voraussetzung für eine erfolgreiche Wiedereingliederung des Mitarbeiters im Stammhaus schaffen. Hilfreich sind hierfür die Benennung eines Mentors im Heimatunternehmen, die Fortführung des ursprünglichen Inlandsgehalts als „Schattengehalt“, die Beratung in Steuer- und Sozialversicherungsfragen, die Entwicklung eines Karriereplans oder die Organisation von Heimaturlauben. Die *psychosoziale Betreuung* zielt darauf ab, das Einleben am Einsatzort für den Mitarbeiter und seine Familie zu erleichtern. Denkbare Ansatzpunkte sind etwa die Durchführung eines Orientierungsseminars, eine Einführung in den Kreis der entsandten „vor Ort“ oder die Suche nach Tätigkeitsfeldern für den (Ehe-) Partner.

In der gegenwärtigen Betreuungspraxis deutscher Unternehmen (vgl. Scherm, 1995; Stahl, 1998; Wirth, 1992) sind besonders zwei Defizite herauszuheben. Zum einen erfährt der (Ehe-) Partner nur wenig Unterstützung bei der Arbeitssuche im Gastland. Dieser Betreuungsmangel ist nicht nur deshalb problematisch, weil sich die Unzufriedenheit des (Ehe-) Partners auf den entsandten überträgt und dessen Leistung und Wohlbefinden mindert, sondern auch, weil nicht vorhandene Arbeitsmöglichkeiten für den (Ehe-) Partner eines der größten Mobilitätshemmnisse bei jüngeren Mitarbeitern darstellen. Zum anderen wird dem entsandten nur selten ein Mentor zugewiesen, der seine Interessen im Heimatunternehmen vertritt und der bei Problemen als Ansprechpartner zur Verfügung steht.

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der Betreuung von Auslandsentsandten steht erst am Anfang. Wie fruchtbar ein Rückgriff auf psychologische Theorien sein kann, sei am Beispiel des Modells der sozialen Unterstützung aufgezeigt. Die einschlägige Forschung verweist darauf, daß Unterstützungsangebote aus dem sozialen Umfeld eines Mitarbeiters nur unter ganz bestimmten Voraussetzungen das Auftreten von Belastungen verhindern, das Bedrohungsleben abbauen und den Bewältigungsprozeß fördern (vgl. Schröder, 1995). So ist bei der Gestaltung sozialer Unterstützung etwa darauf zu achten, daß

- angebotene Hilfeleistungen den Wünschen des Empfängers entsprechen,
- die Form der gewährten Unterstützung zur Person des Unterstützten paßt,
- kurzfristig positive Effekte in langfristig negative Wirkungen umschlagen können,
- Unterstützung vom Empfänger selbst durch den Aufbau eines sozialen Netzes gefördert werden muß.

Zur Frage, ob und wie diese Grenzen sozialer Unterstützung auch bei einer Auslandsentsendung wirksam werden, liegen bislang noch keine Erkenntnisse vor.

**Die Familie wird nur in Ausnahmefällen in die Vorbereitung miteinbezogen.**

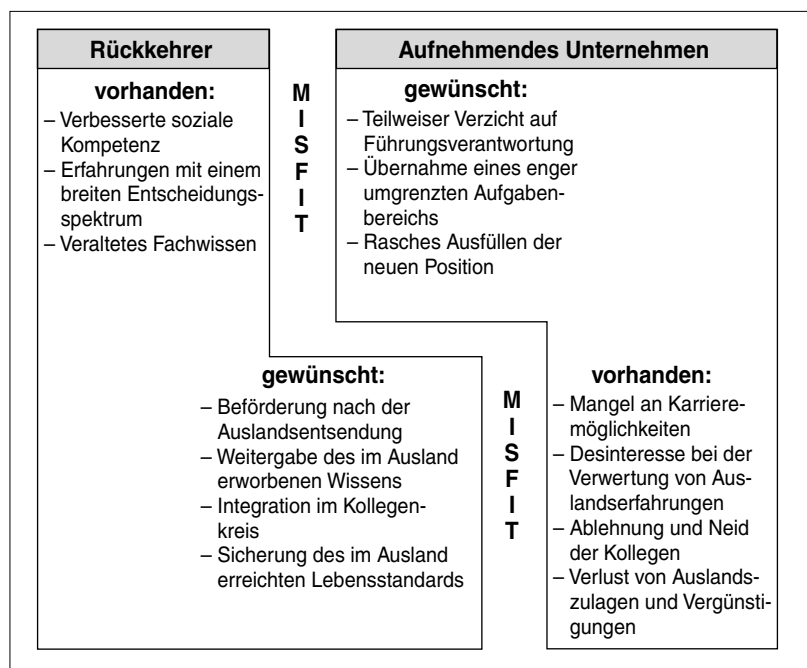
**Betreuungsaufgaben während eines Auslandseinsatzes umfassen fachliche, personalwirtschaftliche und psychologische Aspekte.**

**Gravierende Betreuungsdefizite liegen in der fehlenden Unterstützung des (Ehe-) Partners und dem Verzicht auf Zuweisung eines Mentors.**

### 3.5 Wiedereingliederung

Die Wiedereingliederung nach einem Auslandseinsatz stellt eines der größten und bislang weitgehend ungelösten Probleme der internationalen Personalarbeit dar. So belegen Untersuchungen bei deutschen Unternehmen, daß die Hoffnung auf einen Karrieresprung nur für eine Minderzahl der Entsandten nach der Rückkehr in Erfüllung geht (z. B. Kumar & Karlshaus, 1992). Besonders enttäuscht es viele Rückkehrer, daß ihre im Ausland erworbenen Erfahrungen und Qualifikationen ungenutzt bleiben (Adler, 1997). Die Schwierigkeiten bei der Wiedereingliederung haben ihre Grundlage in einer Reihe von Nichtentsprechungen zwischen (1) den Anforderungen des aufnehmenden Unternehmens und den Qualifikationen des Rückkehrers sowie zwischen (2) den Ansprüchen des Rückkehrers an den künftigen Arbeitsplatz und den Möglichkeiten des Unternehmens, diese Erwartungen zu erfüllen (vgl. Abbildung 3).

**Nur eine Minderzahl der Auslandsrückkehrer macht einen Karrieresprung. Zudem bleiben die im Ausland erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten ungenutzt.**



**Abbildung 3:**

Facetten der Nichtpassung von Rückkehrer und aufnehmendem Unternehmen (Quelle: Kühlmann & Stahl, 1995, S. 182)

**Mängel bei der Wiedereingliederung treffen nicht nur die zurückkehrenden Entsandten, sondern verunsichern auch die im Auslandseinsatz befindlichen Mitarbeiter und tragen zur „Auslandsmüdigkeit“ in deutschen Unternehmen bei.**

Enttäuschte Erwartungen ziehen nicht nur Leistungseinbußen, Unzufriedenheit und Kündigungsabsichten bei den betroffenen Rückkehrern nach sich, sondern auch eine allgemeine Verunsicherung unter den Mitarbeitern über den Stellenwert von Auslandserfahrungen im Unternehmen. Defizite bei der Rückkehrgestaltung werden als eine der Hauptursachen für die „Auslandsmüdigkeit“ bei Mitarbeitern deutscher Unternehmen angesehen (z. B. Macharzina, 1992). Außerdem verunsichern sie die im Ausland tätigen Fach- und Führungskräfte. So zeigte sich bei einer Befragung von entsandten deutschen Managern in Japan und den USA, daß bestehende oder antizipierte Rückkehrprobleme den größten Belastungsfaktor bei einem Auslandseinsatz bilden (Stahl, 1998).

Als Lösungsansätze schlagen einige Autoren vor, Auslandsentsendungen möglichst stark einzuschränken, bevorzugt Mitarbeiter am Ende ihrer beruflichen Laufbahn zu entsenden, Entsandte nach Ablauf ihres Vertrages dauerhaft im Gastland einzustellen oder internationale Kader von Führungskräften zu bilden, die sich in einem „permanenten Exil“ im Ausland befinden (z. B. Fritz & Gaugler, 1983). Diese Vorschläge führen jedoch bei konsequenter Umsetzung dazu, daß im Stammhaus kein Reservoir an auslandserfahrenen

Mitarbeitern gebildet werden kann. Richtlinien, die Auslandsentsendungen bzw. Wiedereingliederungen zahlenmäßig einschränken, müssen daher durch Maßnahmen ergänzt werden, die eine Rückkehr der Entsandten ins Stammhaus erleichtern.

Tabelle 4 gibt einen Überblick über Wiedereingliederungsmaßnahmen im beruflichen und privaten Umfeld. Ansatzmöglichkeiten bestehen bereits im Vorfeld einer Entsendung, indem beispielsweise Kandidaten über die Gefahren eines Auslandseinsatzes aufgeklärt und übertriebene Karriereerwartungen gedämpft werden.

**Die Wiedereingliederung zurückkehrender Mitarbeiter beginnt bereits vor der Rückreise.**

#### **Tabelle 4:**

Beispiele für Wiedereingliederungsmaßnahmen im beruflichen und privaten Umfeld zu verschiedenen Zeitpunkten (Quelle: Kühlmann & Stahl, 1995, S. 195)

| <b>Wiedereingliederungsmaßnahmen</b> | <b>im beruflichen Umfeld</b>  | <b>im privaten Umfeld</b>                                |
|--------------------------------------|---|--|
| vor der Rückkehr                     | Betreuung durch einen Mentor  | Gewährung eines jährlichen Heimaturlaubs                 |
| bei der Rückkehr                     | Fachliche Weiterbildung zur Beseitigung von Qualifikationsdefiziten | Vermittlung von Kontakten zu anderen Auslandsrückkehrern |
| nach der Rückkehr                    | Durchführung eines Workshops zum Transfer der Auslandserfahrungen   | Unterstützung bei der Stellensuche des Partners          |

Abschließend muß betont werden, daß Bemühungen zur Wiedereingliederung nach dem Auslandseinsatz sowohl vom Unternehmen als auch vom Entsandten selbst ausgehen müssen. Ein Mitarbeiter kann entscheidend zu einer erfolgreichen Wiedereingliederung beitragen, indem er beispielsweise während des Auslandseinsatzes alte Beziehungen im Heimatland pflegt und neue Kontakte im Gastland knüpft, indem er sich laufend über Veränderungen im Stammhaus informiert oder sich um die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen bemüht.

#### **Fallstudie: Rückkehr aus New York**

Dieter S. ist seit fünf Jahren in den USA für eine deutsche Bank tätig und ist in dieser Zeit nach eigenem Bekunden „die Karriereleiter heraufgefallen“. Mit 29 Jahren wurde er als Gruppenleiter in die Firmenkundenabteilung der New Yorker Filiale entsandt und sollte nach zwei Jahren in dieser Position zurückkehren. Der Aufenthalt entwickelt sich jedoch anders als gedacht. Die Filiale befindet sich in einer Wachstumsphase. Herr S. rückt zunächst zum stellvertretenden Leiter und – nach einer Vertragsverlängerung um drei Jahre – zum Leiter der Firmenkundenabteilung im Rang eines Direktors auf. Das „böse Erwachen“ kommt jedoch, als Herr S. ankündigt, wie geplant nach Deutschland zurückkehren zu wollen. Glaubt er anfangs noch, unter mehreren attraktiven Angeboten auswählen zu können, zeigt sich schnell, daß es schwer genug ist, überhaupt eine Stelle zu finden. Nach monatelanger Suche wird ihm schließlich eine Position als Filialleiter in einer mittelgroßen Stadt in Ostdeutschland angeboten, in der er weniger als die Hälfte seines gegenwärtigen Gehalts verdienen würde. Dieser drastische Gehaltseinschnitt und das Bewußtsein, von der Finanzmetropole in eine Stadt zu wechseln, in der für ihn „der Höhepunkt des Berufsjahres darin bestehen wird, beim Schützenfest neben dem Bürgermeister zu sitzen“, lassen ihm diese Stelle „vollkommen inakzeptabel“ erscheinen. Da jedoch die Frau von Herrn S. unbedingt wieder in ihrem alten Beruf arbeiten möchte und die Tochter in Deutschland eingeschult werden soll, bleibt ihm keine andere Wahl. Enttäuscht über eine Personalpolitik, „bei der Leute, die im Ausland auf der Überholspur waren, in Deutschland wieder auf den Parkstreifen geschickt werden“, willigt Herr

#### **Fallstudie: Rückkehr aus New York**

**Arbeitsgruppen in international tätigen Unternehmen sind zunehmend multikulturell zusammengesetzt.**

**„Value-in-diversity“-Hypothese**

S. schließlich in die Rückkehr ein – mit der Absicht, sich in Deutschland schnellstmöglich einen neuen Arbeitgeber zu suchen.

#### **Fragen zur Fallstudie:**

Welche Faktoren haben zum Rückkehrproblem von Herrn S. beigetragen? Welche Maßnahmen können von der Personalabteilung ergriffen werden, um ähnliche Probleme zukünftig zu vermeiden?

## **4 Multikulturelle Arbeitsgruppen**

Sowohl in privatwirtschaftlichen Unternehmen als auch in öffentlich-rechtlichen Verwaltungen zeichnet sich seit einigen Jahren deutlich ein Trend zur Gruppenarbeit ab (vgl. Kapitel 17 und 18). Sie gilt geradezu als „Schlüssel“ zu mehr Effizienz in der Wertschöpfung, rascheren Produktinnovationen, besserer Mitarbeitermotivierung oder höherer Flexibilität gegenüber sich verändernden Markterfordernissen (Wahren, 1994). Im Zuge der Internationalisierung der Unternehmenstätigkeit sind derartige Arbeitsgruppen nicht selten multinational bzw. multikulturell. Wir verwenden im folgenden nur noch den Begriff der multikulturellen Gruppe. Für Verlauf und Ergebnis der Gruppenarbeit sind weniger die unterschiedlichen Staatszugehörigkeiten ausschlaggebend, sondern die kulturspezifischen Werte und Normen, an denen sich das Verhalten der einzelnen Gruppenmitglieder orientiert.

### **4.1 Chancen und Risiken multikultureller Arbeitsgruppen**

Mit der Zusammenfassung von Mitarbeitern unterschiedlicher kultureller Prägung in einer Arbeitsgruppe verbinden sich weitreichende Hoffnungen (Cox & Blake, 1991; Milliken & Martins, 1996; vgl. Tabelle 5).

Die unterstellten Leistungsvorteile multikultureller Arbeitsgruppen werden in der angloamerikanischen Literatur zur „value-in-diversity“-Hypothese (Cox & Blake, 1991, S. 46) zusammengefaßt. Sie beruht allerdings stärker

**Tabelle 5:**  
Potentielle Vorteile multikultureller Arbeitsgruppen

| <b>Vorteile</b>                   | <b>Erläuterung</b>   |
|-----------------------------------|--|
| <b>Kreativität:</b>               | Mitarbeiter unterschiedlicher kultureller Prägung entwickeln sehr verschiedenartige Ideen und erweitern somit die Trefferwahrscheinlichkeit für eine neuartige Lösung.   |
| <b>Entscheidungsqualität:</b>     | Heterogene Gruppen berücksichtigen in ihren Entscheidungen mehr und vielfältigere Gesichtspunkte und analysieren die Entscheidungsalternativen intensiver.   |
| <b>Organisationsflexibilität:</b> | Der Umgang mit Mitarbeitern unterschiedlicher kultureller Herkunft fördert das Experimentieren mit vielfältigen Formen der Aufgabenerfüllung. Die Anpassungsfähigkeit einer Organisation gegenüber sich ändernden Bedingungen steigt.  |
| <b>Kundennähe:</b>                | Ausländische Mitarbeiter tragen dazu bei, daß Dienstleistungen und Produkte gemäß den Marktbedingungen und Konsumgewohnheiten in ihren Herkunftsländern entwickelt und vertrieben werden.  |
| <b>Personalimage:</b>             | Die kulturelle Heterogenität der Mitarbeiterschaft in allen Funktionsbereichen und auf allen Hierarchieebenen fördert den Eindruck in der Öffentlichkeit, daß die Leistung und nicht die Herkunft für die Bewertung des Mitarbeiters entscheidend ist. Organisationen mit diesem Image sind für talentierte und motivierte Arbeitssuchende auch über die Landesgrenze hinaus attraktive Arbeitgeber. |

auf Plausibilitätsüberlegungen als auf empirischen Untersuchungen. Einzelne Studien liegen nur für die Erfolgsgrößen „Kreativität“ und „Problemlösung“ vor.

McLeod und Lobel (1992) verglichen Brainstorming-Leistungen von neugebildeten Gruppen, die aus US-amerikanischen Studenten asiatischer, lateinamerikanischer, afrikanischer und europäischer Herkunft zusammengesetzt waren, mit den Gruppen, die nur aus US-Amerikanern europäischer Abstammung gebildet worden waren. Heterogene und homogene Gruppen unterschieden sich zwar nicht in der Zahl der produzierten Ideen, doch zeigte sich, daß die in den heterogenen Gruppen generierten Ideen von unabhängigen Beurteilern im Hinblick auf Praktikabilität und Wirksamkeit vergleichsweise höher eingestuft wurden. Zur Kreativitätsleistung multikultureller Arbeitsgruppen mit nicht-studentischen Mitgliedern und längerer Erfahrung in der Zusammenarbeit liegen bislang keine vergleichenden Untersuchungen vor.

Die Befunde zum Leistungsvorteil multikultureller Gruppen bei Problemlöseaufgaben, die über die Entwicklung von Lösungsideen hinausgehen, sind uneinheitlich. Adler (1997, p. 137) referiert eine Feldstudie zur Leistung von Problemlösungsteams, die vier bis sechs Mitglieder mit gleichem oder unterschiedlichem kulturellen Hintergrund umfaßten. Die Entscheidungsqualität der heterogenen Teams lag entweder über oder unter dem Durchschnitt der homogenen Gruppen. Auch Laborexperimente zum Einfluß der ethnischen Zusammensetzung von Gruppen auf die gewählte Problemlösung führen zu widersprüchlichen Ergebnissen (Smith & Noakes, 1996). Eine plausible Erklärung dieser Befundlage lautet, daß neugebildete heterogene Gruppen sich anfangs stärker darauf konzentrieren müssen, Fragen der Arbeitsteilung und Mitgliederbeziehungen zu klären als neugebildete homogene Gruppen. Je nach Dauer der vorangegangenen Gruppenarbeit und den Fortschritten in der Regulierung der Zusammenarbeit sind demnach für heterogene Gruppen schlechtere, gleichartige oder bessere Leistungsergebnisse zu erwarten.

Zur Überprüfung dieser Hypothese untersuchten Watson, Kumar und Michaelsen (1993) in einer viermonatigen Längsschnittstudie, wie kulturell homogene bzw. heterogene Studentengruppen vier Fallstudien zur Unternehmensführung bearbeiteten. Zu Beginn des Untersuchungszeitraums berichteten die aus je vier bis fünf Studenten europäischer Herkunft gebildeten Gruppen eine wirkungsvollere Zusammenarbeit als Gruppen, die auch Studenten nicht-europäischer Herkunft umfaßten. Unabhängige Beurteiler beurteilten die Lösungsqualität der ersten Fallstudienbearbeitungen durch die homogenen Gruppen ebenfalls höher. Kriterien waren die Zahl der berücksichtigten Perspektiven, der identifizierten Teilprobleme, der entwickelten Lösungsansätze und die Qualität des ausgewählten Lösungsvorschlags. Im Verlauf der Fallbearbeitungen glichen sich die Einstufungen sowohl der Zusammenarbeit als auch der Erfolgskriterien von homogenen und heterogenen Arbeitsgruppen einander an. In der vierten Fallbearbeitung lagen die Werte der heterogenen Gruppen für zwei der vier Erfolgskriterien signifikant über denen der homogenen Gruppen. Augenscheinlich ist eine multikulturell zusammengesetzte Arbeitsgruppe in der Lage, einen größeren Umfang an unterschiedlichen Sichtweisen, Lösungsvorschlägen und Bewertungskriterien im Problemlösungsprozeß zu berücksichtigen. Dieses Potential entfaltet sich allerdings erst im Verlauf einer längeren Zusammenarbeit.

Die drei referierten Studien knüpfen an ältere Untersuchungen zu Leistungen in Gruppen an, die im Hinblick auf die Einstellungen und Werthaltungen ihrer Mitglieder homogen oder heterogen zusammengesetzt waren. Auch hier zeigten heterogene Gruppen mehr Ideenreichtum und erarbeiteten bessere Problemlösungen als homogene Teams (Jackson, 1992; Milliken & Martins, 1996). Wie sich eine multikulturelle Gruppenzusammensetzung auf die Bearbeitung von kognitiven Routineaufgaben auswirkt, ist mangels einschlägiger Studien bislang ungeklärt (Jackson, 1992).

Den Chancen interkultureller Zusammenarbeit auf der Leistungsebene stehen Risiken auf der sozio-emotionalen Ebene gegenüber. Mitglieder multikultureller Arbeitsgruppen klagen über ein intensiveres Streßerleben. Hier-

**Die Qualität von Problemlösungen multikultureller Gruppen ist nicht durchgängig besser und entfaltet sich erst im Verlauf einer längeren Zusammenarbeit.**

**Negative Begleiterscheinungen multikultureller Gruppen sind: höherer Streß, geringere Arbeitszufriedenheit, weniger Gruppenzusammenhalt.**

**Probleme der interkulturellen Kommunikation**

**Kulturelle Einflüsse sind auf verschiedenen Ebenen der Kommunikation beobachtbar.**

von sind insbesondere auch Mitglieder aus ethnischen Minderheiten betroffen (Mai-Dalton, 1993). Die Zufriedenheit von Mitgliedern multikultureller Arbeitsgruppen liegt niedriger als in monokulturellen Gruppen, wie eine Untersuchung von Leiba und Ondrack (1994) an Teilnehmern eines kanadischen MBA-Ausbildungsprogramms zeigt. Bochner und Hesketh (1994) berichten, daß Mitarbeiter einer australischen Bank, die nicht-angelsächsischer Herkunft sind, sich in ihren Arbeitsgruppen mehr benachteiligt und diskriminiert fühlen, als dies von ihren angelsächsischen Kollegen wahrgenommen wird. Gruppenmitglieder, die sich im Hinblick auf ihre ethnische Zugehörigkeit in der Minderheit befinden, fühlen sich psychisch weniger der Gruppe verpflichtet und neigen eher dazu, die Gruppe wieder zu verlassen (Tsui, Egan & O'Reilly, 1992).

## **4.2 Die Zusammenarbeit in multikulturellen Gruppen aus kommunikationstheoretischer Perspektive**

Um die Chancen und Risiken der Kooperation in multikulturellen Gruppen theoretisch zu analysieren, sind eine Reihe von Modellvorstellungen formuliert worden, in denen die multikulturelle Zusammensetzung einer Gruppe, die in ihr ablaufenden Prozesse und die Ergebnisse der Gruppenarbeit miteinander verknüpft werden (Larkey, 1996; Milliken & Martins, 1996; Triandis, Kurowski & Gelfand, 1994). Besonders differenzierte Beschreibungen und Erklärungen des Geschehens in multikulturellen Arbeitsgruppen gestatten kommunikationstheoretische Ansätze. Ohne Kommunikation ist weder Zusammenarbeit allgemein noch interkulturelle Zusammenarbeit im besonderen vorstellbar (Maznevski, 1994). Miteinander kommunizierend werden Ziele der Zusammenarbeit festgelegt, Standpunkte vertreten, Lösungen gesucht, Handlungsketten aufeinander abgestimmt usw. Diese Kommunikationsaufgaben verkomplizieren sich, wenn die Kooperierenden aus unterschiedlichen Kulturen stammen. Die zusätzlichen Erschwernisse der Verständigung zwischen Partnern unterschiedlicher kultureller Prägung sind auf der Grundlage der Ergebnisse der „Interkulturellen Kommunikationsforschung“ (Gudykunst & Kim, 1992; Knapp, 1995) wie folgt zusammenzufassen:

- Wie ein Sender Nachrichten in sprachliche und nicht-sprachliche Zeichen verschlüsselt und wie ein Empfänger diese entschlüsselt, hängt von den in der jeweiligen Kultur verbindlichen Übersetzungsregeln ab. Die aus der eigenen Kultur vertrauten Ver- und Entschlüsselungsregeln werden routinemäßig auch für die Einschätzung des Partnerverhaltens im interkulturellen Kontakt genutzt. Obgleich Kommunikationspartner gegenüber einem Vertreter einer anderen Kultur meist Abweichungen von den in der eigenen Kultur verbreiteten Normalitätserwartungen unterstellen und sich auf – z.T. vermeintliche – Besonderheiten einstellen, beschränkt sich die Vermutung von Andersartigkeit nur auf wenige und oberflächliche Aspekte der Kommunikation.
- Unter dem Eindruck wechselseitiger Fremdheit sind alle Beteiligten besonders intensiv bemüht, Rückschlüsse aus dem sprachlichen und nicht-sprachlichen Verhalten des anderen zu ziehen, die über die Sachebene hinausgehen. So wird beobachtetes Verhalten daraufhin interpretiert, was es über die Beziehung der Kommunikationspartner aussagt, über die Wünsche an den Beobachter und über die Eigenschaften des Beobachteten. Da aber beispielsweise die Mittel zur Indizierung von Beziehungsqualitäten kulturspezifisch variieren, liegen Fehlschläge und Belastungen der Kommunikation nahe.
- Kulturunterschiede im Entschlüsseln und Verschlüsseln von Nachrichten sind vielgestaltig. Sie werden in Tabelle 6 an einigen Beispielen illustriert, die für die Arbeit in multikulturellen Gruppen von Bedeutung sind. Die angeführten Kulturunterschiede in der sprachlichen und nicht-sprachlichen Kommunikation verdeutlichen lediglich beispielhaft die Fülle möglicher Auslöser für Verständigungsprobleme.

**Tabelle 6:**  
Ebenen interkultureller Verständigungsschwierigkeiten

| <b>Ebenen</b>   | <b>Vom ausländischen Sender beabsichtigte Botschaft</b> | <b>Vom deutschen Empfänger erschlossene Botschaft</b>      |
|---|---|--|
| <b>Wort:</b><br>Franzose erwähnt sein Konzept   | Ich habe eine Idee                                      | Er hat einen detaillierten Plan                            |
| <b>Sprechakt:</b><br>Japaner antwortet auf einen Vorschlag: „Ich werde mein Bestes versuchen“         | Ich lehne den Vorschlag ab                              | Er wird sein Bestes versuchen                              |
| <b>Gesprächsverlauf:</b><br>Amerikaner beginnt eine Arbeitssitzung mit Witzen                         | Ich möchte locker erscheinen                            | Der Partner ist nicht ernsthaft an der Arbeit interessiert |
| <b>Gesprächsunterbrechung:</b><br>Japaner macht in einer Verhandlung lange Pausen, bevor er antwortet | Ich muß über das Gesagte nachdenken                     | Er lehnt mein Angebot ab                                   |
| <b>Mimik:</b><br>Indonesier lächelt   | Ich bin verlegen  | Er findet mich sympathisch                                 |
| <b>Lautstärke:</b><br>Inder überbieten sich mit lauten Antworten auf eine Frage                       | Ich möchte als nächster das Wort ergreifen              | Sie streiten sich  |
| <b>Gestik und Körperkontakt:</b><br>Araber gestikuliert wild und berührt den Gesprächspartner         | Ich habe recht, und das Thema ist mir sehr wichtig      | Er will mich einschüchtern                                 |
| <b>Blickkontakt:</b><br>Brasilianer fixiert die Augen des deutschen Verhandlungspartners              | Ich bin ganz aufmerksam bei der Sache                   | Er drängt mich zur Einwilligung                            |

- Eigene Fehlschläge im Ver- und Entschlüsseln von Botschaften werden rasch der Unfähigkeit oder Unwilligkeit des fremdkulturellen Partners zugeschrieben. Stereotype Vorstellungen über „den“ Deutschen, „den“ Franzosen, oder „den“ Japaner begünstigen diese Attributionstendenzen.
- Interkulturelle Kommunikation bedeutet für mindestens einen der Beteiligten Verständigung in einer Fremdsprache. Fehlschläge in der sprachlichen Kommunikation gehen somit teilweise auf Beschränkungen im Wortschatz, Grammatikfehler oder auf Schwierigkeiten mit der Aussprache und der Sprachgeschwindigkeit des Partners zurück. Die im Wirtschaftsleben sich ausbreitende Konvention, sich einer „lingua franca“ (meist Englisch) zu bedienen, die beide Partner nicht als Muttersprache beherrschen, erweitert noch das Potential für Verständigungsprobleme.

Neben divergierenden Regeln für das Ver- und Entschlüsseln von Nachrichten erschweren kulturspezifische Vorstellungen von den Zielen und Formen einer Kooperation die Aufgabenbearbeitung im multikulturellen Team. Podsiadlowski (1994) und Schroll-Machl (1996) haben am Beispiel deutsch-amerikanischer Arbeitsgruppen aufgezeigt, wie unterschiedlich bei Vertretern beider Nationen die prototypischen Denk- und Verhaltensweisen während der Bearbeitung von Fachproblemen sind und welche Irritationen und Mißverständnisse in der Zusammenarbeit aus der eigenkulturellen Interpretation des Partnerverhaltens entstehen. Der Prototyp eines deutschen Problemlösungsprozesses sieht in der Anfangsphase vor, daß die Gruppenmitglieder zunächst alle Informationen zusammentragen, um einen detaillierten

**Kulturen unterscheiden sich in Kooperationszielen und -wegen.**

**Die kulturspezifische Behandlung von Fachproblemen kann in deutsch-amerikanischen Arbeitsgruppen zu Irritationen und Mißverständnissen führen.**

### Fallstudie: Deutsches vs. amerikanisches Problemlösen

und ganzheitlichen Problemkern herauszuarbeiten. Im Gegensatz dazu eröffnen US-Amerikaner den Problemlösungsprozeß damit, ohne ausführliche Problemanalyse Endziele festzulegen, Zwischenziele abzuleiten und notwendige Aktivitäten zu planen. Das Zusammentreffen deutscher Analyseorientierung und US-amerikanischer Zielorientierung im Problemlöseprozeß veranschaulicht das folgende Fallbeispiel (nach Podsiadlowski, 1994):

#### Fallstudie: Deutsches vs. amerikanisches Problemlösen

Eine deutsche Firma hat ein Satellitensystem zur Steuerung des internationalen Luftverkehrs geliefert. Das alte Bodensystem wurde eingemottet, ist aber noch verfügbar. Das System mit drei parallel arbeitenden Satelliten funktioniert seit fünf Monaten. Jedoch entwickelt sich gerade eine Krisensituation, da zwei Satelliten Signale senden, die auf einen möglichen Systemzusammenbruch in drei Wochen hinweisen. Die amerikanischen Kunden sind mit den deutschen Lieferanten zu einer Krisensitzung zusammengekommen. Die deutschen Verhandlungspartner machen den Vorschlag, innerhalb der nächsten drei Wochen das alte Boden-System wieder zu aktivieren und mit dem noch funktionsfähigen Satelliten zu verknüpfen. Diese Übergangslösung soll bis zur Beseitigung der Störung eingesetzt werden.

*Amerikaner:* „I think your first idea of preparing the old system for the worst event that’s certainly a good one, but that’s not enough in our opinion. We should be doing everything possible to fix the system. You mentioned sending someone up to test the satellite. [ ... ] We understand that there’s no guarantee that that will be successful, but on the other hand, we would believe strongly that that’s something we must do as soon as possible. So we would like to hear more discussion from you along those lines. Let’s not take this wait and see attitude, let’s take a more aggressive approach in trying to solve this problem as fast as we can.“

*Nun stellen die Deutschen ausführlich ihr Konzept für das weitere Vorgehen vor. Sie wollen versuchen, so schnell wie möglich die Übergangslösung zu installieren. Innerhalb der nächsten zwei bis drei Monate sollen mit den neuesten technischen Möglichkeiten die Gründe für das Versagen und neue Fehlermuster gefunden werden, um dann Schritt für Schritt das gelieferte Satellitensystem wieder in Betrieb zu setzen.*

*Amerikaner:* „Excuse me, Mr. ... We understand, again, all of your good work to try to come up with solutions but when you start talking about solutions that are 2-3 months down the road this is just not acceptable to us. And I think we need to understand why you are against the option of sending people up in the shuttle to fix the satellites. That seems to us to be the best chance of success“.

*Deutscher:* „I think if you look at the experience we have had with repairing satellites in the past, it has not been too promising to find a fast and short term solution. I think we should try to find the error from the ground with the test facility we have. And if we have a hardware problem on the satellite, then quite clearly we are prepared to send somebody up immediately. But at this stage of the analysis of the problem it really doesn’t make sense to us.“

*Amerikaner:* „We can understand your desire to do this in a technically logical way. But again, we remind you of the commitments that were made ...“

#### Fragen zur Fallstudie:

Welche divergierenden Werte, Normen und Grundannahmen bei Deutschen und US-Amerikanern lassen sich aus dem Gesprächsverlauf rekonstruieren?

Was sollte ein Moderator tun, um die sich abzeichnende Konfrontation abzubauen?

Mit der hier gewählten kommunikationstheoretischen Perspektive wird verständlich, daß sowohl auf der Leistungsebene wie im sozio-emotionalen Bereich zunächst Negativwirkungen der kulturellen Heterogenität von Arbeitsgruppen zu erwarten sind. Eine effektive und befriedigende Zusammenarbeit stellt sich erst im Gefolge der Klärung von Mißverständnissen und der Einigung über die Handhabung kulturspezifischer Kooperationsziele und -wege ein. Lediglich für Aufgaben, in denen die Diversität von geäußerten Ideen und Meinungen das alleinige Erfolgskriterium darstellt, ist schon zu Beginn der interkulturellen Kooperation mit Leistungsvorteilen zu rechnen.

### 4.3 Ansätze zur Förderung multikultureller Gruppenarbeit

Zur Überwindung der Kommunikationsprobleme und zur Schaffung effizienter multinationaler Teams, die auch für ihre Mitglieder attraktiv sind, gibt es eine Reihe von Gestaltungsvorschlägen. Sie reichen von der Auswahl der Mitglieder bis hin zur Formulierung einer Vision für die Gruppe. Sie umfassen Einzelmaßnahmen, aber auch Maßnahmenpakete (Berger, 1996).

Die Verwirklichung einer effektiven und für die Teilnehmer befriedigenden interkulturellen Zusammenarbeit beginnt bereits mit der *Auswahl* der Arbeitsgruppenmitglieder. Gefordert wird von den Mitgliedern eine Reihe von Persönlichkeitseigenschaften, die unter dem Oberbegriff der „Interkulturellen Kommunikationsfähigkeit“ (Hammer, 1989) zusammengefaßt werden. Welche Kenntnisse, Einstellungen, Fähigkeiten und Fertigkeiten hierzu im einzelnen zu zählen sind, illustrieren die Merkmalslisten von Knapp (1995) sowie Moran, Harris und Stripp (1993) in Tabelle 7.

**Die Anforderung „Interkulturelle Kommunikationsfähigkeit“**

**Tabelle 7:**

Merkmale interkultureller Kommunikationsfähigkeit

| Knapp (1995)  | Moran, Harris & Stripp (1993)  |
|---|--|
| <p style="text-align: center;"><b>Kommunikationsbewußtheit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Einsicht in grundsätzliche, einzelsprach- und einzelkulturunabhängige Funktionen und Wirkungen von Kommunikation.</li> <li>– Einsicht in die Geprägtheit des eigenen kommunikativen Stils durch kulturelle, subkulturelle und individuelle Merkmale und Kenntnis der Merkmale des eigenen Stils.</li> <li>– Kenntnis der wesentlichen Dimensionen von Unterschieden in kulturellen kommunikativen Stilen.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Kommunikationsfertigkeiten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Fähigkeit zur Identifikation von Unterschieden im kommunikativen Stil und von spezifischen Prozeß-Bedingungen des Kommunizierens in einer aktuell stattfindenden Interaktion.</li> <li>– Strategien für die Kommunikation mit beschränkten sprachlichen Mitteln (z. B. lernersprachliche Kommunikation).</li> <li>– Strategien zur Identifikation und Analyse von Mißverständnissen auf der Basis von Kenntnissen über Kulturunterschiede und ihren Auswirkungen auf die Kommunikation sowie über die besonderen Eigenschaften des interkulturellen Kommunikationsprozesses.</li> <li>– Strategien zur Vermeidung und Reparatur von Mißverständnissen in der Kommunikation.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Think in multidimensional terms while considering different sides of issues.</li> <li>– Deal with ambiguity, role shifts, seeming lack of structure, and diversity in personal/professional styles, as well as in social/political systems.</li> <li>– Facilitate cross-cultural communication and positive interactions, especially by sensitivity to language difficulties with colleagues from varied macro/micro-cultures.</li> <li>– Cope with unfamiliar/uncertain situations during accelerating change in life/work styles/environments.</li> <li>– Negotiate acceptable working arrangements with personnel of differing cultural backgrounds and expectations.</li> <li>– Recognize and overcome national/international differences in problem statement and procedures for solutions that will create appropriate organizational responses.</li> <li>– Become comfortable with informality, feedback, results-oriented performance.</li> </ul> |

**Schulungsansätze kombinieren Wissensvermittlung und Verhaltenstraining.**

**Entwicklung einer multikulturellen Arbeitsgruppe: Sich-Kennenlernen – Strukturieren der Sachaufgabe – Klären der sozialen Beziehungen – Teilnahme und Geborgenheit.**

Derartige Merkmalslisten sind aus Plausibilitätsüberlegungen und retrospektiven Erfahrungsberichten abgeleitet. Die prognostische Validität der genannten Merkmale wurde bislang nur im Kontext von Auslandsentsendungen geprüft (vgl. Abschnitt 3.2). Ob sie auch den Erfolg von multikultureller Zusammenarbeit ausreichend vorhersagen, bedarf noch gezielter Untersuchungen.

Ein zweiter Ansatzpunkt zur Verbesserung der Kooperation in multikulturellen Arbeitsgruppen besteht in der *Fortbildung* ihrer Mitglieder. Oberstes Ziel der Fortbildung ist es, die Arbeitsgruppenmitglieder in den Stand zu versetzen, die Zusammenarbeit effektiv, individuell befriedigend und sozial akzeptabel zu gestalten. Aus diesem Oberziel lassen sich die gleichen Fortbildungsziele ableiten, wie wir sie schon für die Vorbereitung auf einen Auslandseinsatz diskutiert haben (vgl. Abschnitt 3.3). Mit Blick auf die Zentralität von Kommunikationsschwierigkeiten in der Zusammenarbeit sind Lehrmethoden angezeigt, die den Bereich der Verständigung mit dem ausländischen Partner intensiv behandeln. Goldman (1992) hat beispielsweise ein Verhandlungstraining entwickelt, das sowohl Kenntnisse zu den Unterschieden des japanischen und US-amerikanischen Verhandlungsstils vermittelt als auch den Umgang mit den divergierenden Handlungsmustern in Verhandlungssimulationen einübt.

Bei der Wahl der Trainingsmethode sind auch Überlegungen zur kulturellen Stimmigkeit des Ansatzes notwendig. Formen des Erfahrungslernens wie Rollenspiele oder Simulationen stoßen etwa bei Mitgliedern asiatischer Herkunft oft auf Ablehnung (Kirkbride, Durcan & Tan, 1990; Moosmüller 1997; Rigby, 1987). Sie widersprechen deren Gruppenorientierung und Konsensstreben.

Die *internationale Teamentwicklung* schließlich setzt nicht am einzelnen Gruppenmitglied an, sondern versucht die Entstehung einer multikulturellen Gruppe zu fördern. Wie jede Gruppe benötigt auch ein multikulturelles Arbeitsteam einen zeitaufwendigen Entwicklungsprozeß, damit sich aus einer Konfiguration von Menschen, der eine Arbeitsaufgabe übertragen wird, eine Arbeitsgruppe bildet. Smith und Noakes (1996) unterscheiden vier Stufen in der Entwicklung einer multikulturellen Arbeitsgruppe (vgl. Tabelle 8). Der Entwicklungsprozeß kann auf jeder Stufe scheitern. Die Endstufe zeichnet sich dadurch aus, daß alle Gruppenmitglieder gleichberechtigt und aktiv bei der Aufgabenbearbeitung zusammenwirken. Sie teilen die Überzeugung, daß ihre Beiträge unabhängig von ihrer kulturellen Zugehörigkeit geschätzt und genutzt werden. Um die letzte Stufe zu erreichen, bedarf es der Unterstützung durch eine systematische Abfolge von Diagnoseschritten und Interventionen. Ihr Ziel ist es, die potentiellen Vorteile einer interkulturellen Gruppenarbeit (wie Perspektivenvielfalt, Kreativität) zu stärken und die Risiken (wie Desorientierung, Mißverständnis, Mißtrauen) zu vermindern. Rig-

**Tabelle 8:**

Ein Entwicklungsmodell multikultureller Teams (nach Smith & Noakes, 1996; Übersetzung d. Verf.)

| Phasen                              | Schlüsselprozesse  | Ergebnisse                           |
|-------------------------------------|--|--------------------------------------|
| 1. Sich-Kennenlernen                | Einigung über eine Gruppensprache; vertrauensbildende Gespräche über Arbeit und Privates; stereotypisierende Wahrnehmung der anderen Mitglieder; Verunsicherung angesichts unterschiedlicher Norm- und Wertvorstellungen (Kulturschock). | „Wissen“ über die anderen Mitglieder |
| 2. Strukturierung der Sachaufgaben  | Festlegung von Zielen und Formen der Zusammenarbeit; Klärung von Zeithorizonten; Vereinbarung von Regeln zu Führung und Hierarchie.  | Aufgabenteilung und -koordination    |
| 3. Klärung der sozialen Beziehungen | Verstärkung des gegenseitigen Vertrauens; mögliche Bildung von Subgruppen nach kultureller Zugehörigkeit.  | Regeln für den Umgang miteinander    |
| 4. Teilnahme und Geborgenheit       | Realisierung des Potentials einer multikulturellen Gruppe durch intensive und gleichberechtigte Zusammenarbeit.  | Verpflichtung gegenüber der Gruppe   |

by (1987) formuliert aus der Sicht des Praktikers eine Reihe von Empfehlungen für die Entwicklung multikultureller Teams. Ihre Beachtung verbessert auch bei Adressaten aus nicht-westlichen Kulturen die Chancen für eine erfolgreiche Teamentwicklung (vgl. Tabelle 9).

**Tabelle 9:**

Empfehlungen zur multikulturellen Teamentwicklung (Quelle: Rigby, 1987, p. 71)

- Always intervene at the shallowest level possible to bring about the required results.
- Use „cool“ methods of data collection and feedback, i.e. written, collective, anonymous, rather than verbal, individual, personal methods.
- Assume low trust among groups (until members' behaviour indicates the contrary, at least).
- Always provide a (relatively) painless method for team members to retreat from any exercise or situation you create.
- Over-structure rather than under-structure activities and provide ample detail about all activities.
- Use games and role plays as little as possible. Stay in the real world.
- Monitor group members constantly for signs of confusion, withdrawal, resentment or boredom.

## Zusammenfassung

Der internationale Personaleinsatz stellt den einzelnen Mitarbeiter ebenso wie die Personalarbeit vor besondere Herausforderungen. Am Beispiel der Auslandsentsendung und multikulturellen Gruppenarbeit wird aufgezeigt, welche Chancen und Risiken für Mitarbeiter wie Unternehmen bestehen und welche Defizite die Gestaltung des internationalen Personaleinsatzes aufweist.

Die Aufgaben von deutschen Fach- und Führungskräften im Ausland erfordern zum einen den Aufbau von tragfähigen Beziehungen zu Angehörigen des Gastlandes und zum anderen die Aufrechterhaltung des Informationsaustausches mit Ansprechpartnern im Heimatunternehmen. Aus dem Spannungsfeld von lokalen Anpassungsnotwendigkeiten und zentralen Abstimmungserfordernissen leiten sich vielfältige Interessen- und Loyalitätskonflikte ab, mit denen Auslandsentsandte konfrontiert werden. Diese Probleme werden durch Defizite bei der Entsendungsgestaltung verschärft: Mitarbeiter werden fast ausschließlich aufgrund ihrer fachlichen Eignung für eine Auslandsposition ausgewählt; die Mehrzahl der Entsandten erhält keine Vorbereitung, die den Besonderheiten des Gastlandes Rechnung trägt; die begleitende Familie wird nur in Ausnahmefällen bei der Auswahl und Vorbereitung miteinbezogen; die Betreuung entsandter Mitarbeiter weist ebenso Lücken auf wie die Wiedereingliederung nach dem Auslandseinsatz.

Was die Vor- und Nachteile von multikulturell zusammengesetzten Arbeitsgruppen betrifft, deuten Untersuchungsergebnisse darauf hin, daß heterogene Teams in der Qualität von Ideen und Problemlösungen nicht immer die erhofften Synergieeffekte aufweisen. Besonders in der Anfangsphase der interkulturellen Zusammenarbeit bestehen Leistungsnachteile gegenüber kulturell homogenen Gruppen. Angehörige multikultureller Arbeitsgruppen klagen zudem häufiger über Streß, Unzufriedenheit und Benachteiligung gegenüber anderen Gruppenmitgliedern. Die besonderen Schwierigkeiten von heterogenen Gruppen können im wesentlichen als Kommunikationsprobleme gedeutet werden.

Zur Verringerung der Schwierigkeiten bei Auslandseinsätzen und in

## Grundregeln der kultursensitiven Teamentwicklung

## Zusammenfassung

multikulturellen Arbeitsgruppen stehen verschiedene Maßnahmen der internationalen Personalarbeit zur Verfügung, angefangen von der Auswahl der Mitarbeiter über deren Vorbereitung bis hin zur Teamentwicklung. Diese Maßnahmen werden von international tätigen Unternehmen bislang erst zögerlich genutzt.

## Weiterführende Literatur

## Weiterführende Literatur

- Adler, N.J. (1997). *International dimensions of organizational behavior* (3rd ed.). Cincinnati: South-Western College Publishing.
- Berger, M. (1996). *Cross-cultural team building: Guidelines for more effective communication and negotiation*. London: McGraw-Hill.
- Kühlmann, T.M. (Hrsg.). (1995). *Mitarbeiterentsendung ins Ausland: Auswahl, Vorbereitung, Betreuung und Wiedereingliederung*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Mendenhall, M., Punnett, B.J. & Ricks, D. (1995). *Global Management*. Cambridge: Blackwell.
- Scherm, E. (1995). *Internationales Personalmanagement*. München: Oldenbourg.
- Stahl, G.K. (1998). *Internationaler Einsatz von Führungskräften: Probleme, Bewältigung, Erfolg*. München: Oldenbourg.
- Thomas, A. (Hrsg.). (1996). *Psychologie interkulturellen Handelns*. Göttingen: Hogrefe.

## Literatur

## Literatur

- Adler, N.J. (1997). *International dimensions of organizational behavior* (3rd ed.). Cincinnati: South-Western College Publishing.
- Berger, M. (1996). *Cross-cultural team building: Guidelines for more effective communication and negotiation*. London: McGraw-Hill.
- Black, J.S. & Mendenhall, M.E. (1990). Cross-cultural training effectiveness: A review and a theoretical framework for future research. *Academy of Management Review*, 15, 113-136.
- Bochner, S. & Hesketh, B. (1994). Power distance, individualism, and job-related attitudes in a culturally diverse work group. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 25, 233-257.
- Cox, T.H. & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5, 45-56.
- Cushner, K. & Landis, D. (1996). The intercultural sensitizer. In D. Landis & R.S. Bhagat (Eds.), *Handbook of intercultural training* (2nd ed., pp. 185-201). Thousand Oaks: Sage.
- Deller, J. (1996). Interkulturelle Eignungsdiagnostik. In A. Thomas (Hrsg.), *Psychologie interkulturellen Handelns* (S. 283-316). Göttingen: Hogrefe.
- Domsch, M. & Lichtenberger, B. (1995). Der internationale Personaleinsatz. In L. v. Rosenstiel, E. Regnet & M. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern* (3. Aufl., S. 475-484). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Fritz, J. & Gaugler, E. (1983). Entsendung höherer Führungskräfte ins Ausland: Probleme und neue Wege. *Personal*, 35, 6-9.
- Goldman, A. (1992). Intercultural training of Japanese for U.S.-Japanese interorganizational communication. *International Journal of Intercultural Relations*, 16, 195-215.
- Graham, J.L. (1985). The influence of culture on the process of business negotiations: An exploratory study. *Journal of International Business Studies*, 16, 81-96.
- Gudykunst, W.B. & Kim, Y.Y. (1992). *Communicating with strangers* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Hall, E.T. (1969). *The hidden dimension*. New York: Doubleday.
- Hammer, M.R. (1989). Intercultural communication competence. In M.K. Asante

- & W.B. Gudykunst (Eds.), *Handbook of international and intercultural communication* (pp. 247-260). Newbury Park: Sage.
- Heenan, D.A. & Perlmutter, H.V. (1979). *Multinational organization development: A social architectural perspective*. Reading: Addison-Wesley.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work related values*. Beverly Hills: Sage.
- Jackson, S.E. (1992). Team composition in organizational settings: Issues in managing an increasingly diverse work force. In S. Worchel, W. Wood & J.A. Simpson (Eds.), *Group process and productivity*. Newbury Park: Sage.
- Keller, E. v. (1982). *Management in fremden Kulturen: Ziele, Ergebnisse und methodische Probleme der kulturvergleichenden Managementforschung*. Bern: Haupt.
- Kirkbride, P.S., Durcan, J. & Tan, S.F.Y. (1990). The possibilities and limits of team training in South East Asia. *Journal of Management Development*, 9, 41-50.
- Kluckhohn, F.R. & Strodtbeck, F.L. (1961). *Variations in value orientations*. New York: Harper & Row.
- Knapp, K. (1995). Interkulturelle Kommunikationsfähigkeit als Qualifikationsmerkmal für die Wirtschaft. In J. Bolten (Hrsg.), *Cross-Culture - Interkulturelles Handeln in der Wirtschaft* (S. 8-23). Berlin: Wissenschaft & Praxis.
- Kühlmann, T.M. (1995a). Die Auslandsentsendung von Fach- und Führungskräften: Eine Einführung in die Schwerpunkte und Ergebnisse der Forschung. In T.M. Kühlmann (Hrsg.), *Mitarbeiterentsendung ins Ausland: Auswahl, Vorbereitung, Betreuung und Wiedereingliederung* (S. 1-30). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Kühlmann, T.M. (1995b). Vom "Kulturschock" zum "Kulturlernen": Ansätze zur Vorbereitung auf den Auslandseinsatz. *Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik*, 91, 142-154.
- Kühlmann, T.M. & Stahl, G.K. (1995). Die Wiedereingliederung von Mitarbeitern nach einem Auslandseinsatz: Wissenschaftliche Grundlagen. In T.M. Kühlmann (Hrsg.), *Mitarbeiterentsendung ins Ausland: Auswahl, Vorbereitung, Betreuung und Wiedereingliederung* (S. 177- 215). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Kühlmann, T.M. & Stahl, G.K. (1998). Diagnose interkultureller Kompetenz: Entwicklung und Evaluierung eines Assessment Centers. In C. Barmeyer & J. Bolten (Hrsg.), *Interkulturelle Personalorganisation*. Berlin: Wissenschaft & Praxis.
- Kumar, B.N. & Karlshaus, M. (1992). Auslandseinsatz und Personalentwicklung. *Zeitschrift für Personalforschung*, 6, 59-74.
- Larkey, L.K. (1996). Toward a theory of communicative interactions in culturally diverse workgroups. *Academy of Management Review*, 21, 463-491.
- Laurent, A. (1983). The cultural diversity of Western conceptions of management. *International Studies of Management and Organization*, 13, 75-96.
- Leiba, S. & Ondrack, D. (1994). *Assessment of a multi-cultural trainings programme in the University of Toronto's full-time MBA programme*. Paper given at workshop on Cross-Cultural Perspectives on Comparative Management. European Association for Advanced Studies in Management, Henley College, UK.
- Macharzina, K. (1992). Internationaler Transfer von Führungskräften. *Zeitschrift für Personalforschung*, 6, 366-384.
- Mai-Dalton, R.R. (1993). Managing cultural diversity on the individual, group and organizational levels. In M.M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp.189-215). San Diego: Academic Press.
- Maznevski, M. (1994). Understanding our differences: Performance in decision-making groups with diverse members. *Human Relations*, 5, 531-552.
- McLeod, P.L. & Lobel, S.A. (1992). The effects of ethnic diversity on idea generation in small groups. *Academy of Management Best Paper Proceedings*, 227-231.
- Mendenhall, M.E. & Oddou, G.R. (1985). The dimensions of expatriate acculturation: A review. *Academy of Management Review*, 10, 39-47.

## Fortsetzung Literatur

## Fortsetzung Literatur

- Milliken, F.J. & Martins, L.L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21, 402-433.
- Moosmüller, A. (1997). Kommunikationsprobleme in amerikanisch-japanisch-deutschen Teams: Kulturelle Synergie durch interkulturelles Training? *Zeitschrift für Personalforschung*, 11, 282-297.
- Moran, R.T., Harris, P.R. & Stripp, W.G. (1993). *Developing the global organization: Strategies for human resources professionals*. Houston: Gulf.
- Podsiadlowski, A. (1994). *Training interkultureller Kompetenzen: Effektivitätssteigerung in Projektgruppen mit deutschen und amerikanischen Teilnehmern in einem multinationalen Unternehmen*. Unveröff. Diplomarbeit, Ludwig-Maximilian-Universität, München.
- Rigby, J.M. (1987). The challenge of multinational team development. *Journal of Management Development*, 6, 65-72.
- Ronen, S. (1986). *Comparative and multinational management*. New York: Wiley.
- Schein, E.H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Scherm, E. (1995). *Internationales Personalmanagement*. München: Oldenbourg.
- Schröder, A. (1995). Die Betreuung von Mitarbeitern während des Auslandseinsatzes: Wissenschaftliche Grundlagen. In T.M. Kühlmann (Hrsg.), *Mitarbeiterentsendung ins Ausland: Auswahl, Vorbereitung, Betreuung und Wiedereingliederung* (S. 143-160). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Schroll-Machl, S. (1996). Kulturbedingte Unterschiede im Problemlöseprozeß bei deutsch-amerikanischen Arbeitsgruppen. In A. Thomas (Hrsg.), *Psychologie interkulturellen Handelns* (S. 383-409). Göttingen: Hogrefe.
- Smith, P.B. & Noakes, J. (1996). Cultural differences in group processes. In M.A. West (Ed.), *Handbook of work group psychology* (pp. 479-501). Chichester: Wiley.
- Stahl, G.K. (1995a). Die Auswahl von Mitarbeitern für den Auslandseinsatz: Wissenschaftliche Grundlagen. In T.M. Kühlmann (Hrsg.), *Mitarbeiterentsendung ins Ausland: Auswahl, Vorbereitung, Betreuung und Wiedereingliederung* (S. 31-72). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Stahl, G.K. (1995b). Ein strukturiertes Auswahlinterview für den Auslandseinsatz. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 39, 84-90.
- Stahl, G.K. (1998). *Internationaler Einsatz von Führungskräften: Probleme, Bewältigung, Erfolg*. München: Oldenbourg.
- Thomas, A. (1995). Die Vorbereitung von Mitarbeitern für den Auslandseinsatz: Wissenschaftliche Grundlagen. In T.M. Kühlmann (Hrsg.), *Mitarbeiterentsendung ins Ausland: Auswahl, Vorbereitung, Betreuung und Wiedereingliederung* (S. 85-118). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Torbiörn, I. (1982). *Living abroad: Personal adjustment and personnel policy in the overseas setting*. New York: Wiley.
- Triandis, H.C., Kurowski, L. & Gelfand, M.J. (1994). Workplace diversity. In H.C. Triandis, M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2nd ed., Vol. 4, pp. 769-827). Palo Alto: Consulting Psychologists.
- Trompenaars, F. (1993). *Riding the waves of culture*. London: The Economist.
- Tsui, A.S., Egan, T.D. & O'Reilly, C.A. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37, 549-579.
- Tung, R.L. (1984). Strategic management of human resources in the multinational enterprise. *Human Resource Management*, 23, 129-143.
- Wahren, H.-K.E. (1994). *Gruppen- und Teamarbeit in Unternehmen*. Berlin: de Gruyter.
- Watson, W.E., Kumar, K. & Michaelsen, L.K. (1993). Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups. *Academy of Management Journal*, 36, 590-602.
- Wirth, E. (1992). *Mitarbeiter im Auslandseinsatz: Planung und Gestaltung*. Wiesbaden: Gabler.
- Wunderer, R. (1992). Internationalisierung als strategische Herausforderung für das Personalmanagement. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 62, 161-181.

Zeira, Y. & Banai, M. (1985). Selection of expatriate managers in MNCs: The host-environment point of view. *International Studies of Management and Organization*, 15, 33-51.

**Fortsetzung Literatur**