

Ludwig-Maximilians-Universität München



Interkulturelle Anpassungsprozesse:

Die Rolle von interpersonalen Netzwerken, sozialer Unterstützung
und kultureller Distanz im Rahmen von Auslandsentsendungen

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung des Doktorgrades der Philosophie
an der Ludwig-Maximilians-Universität
München

vorgelegt von

Christina Stroppa

aus

München

München 2011

Betreuer der Dissertation

Referent: Professor Dr. Erika Spieß

Ludwig-Maximilians-Universität

Lehrstuhl für Organisations- und Wirtschaftspsychologie

Koreferent: Professor Dr. Felix Brodbeck

Ludwig-Maximilians-Universität

Lehrstuhl für Organisations- und Wirtschaftspsychologie

Drittgutachter: Professor Dr. (Emeritus) Heinz Mandl

Ludwig-Maximilians-Universität

Lehrstuhl für Empirische Pädagogische und pädagogische Psychologie

Tag der mündlichen Prüfung: 14. 02. 2011

© Christina Stroppa, 2011

Alle Rechte - vor allem die zur Vervielfältigung und Verbreitung
(auch über elektronische Medien) - liegen bei der Autorin.
Dies gilt nicht für Elemente, die aus anderen Veröffentlichungen
entnommen sind.

Zusammenfassung

Diese Arbeit untersucht die interkulturelle Anpassung und die Rolle von interpersonalen Netzwerken und sozialer Unterstützung im Rahmen von Auslandsentsendungen. Zur Bearbeitung der Fragestellung wurden eine qualitative und drei quantitative Studien durchgeführt. Zunächst wurden 16 Interviews mit Mitarbeitern aus kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMUs) geführt, um die interpersonalen Netzwerke der Entsandten, in den verschiedenen Entsendungsphasen, zu erfassen (Studie 1). Es zeigte sich, dass interpersonale Netzwerke bei der Unterstützung der Entsandten eine wichtige Rolle spielen. In Studie 2 wurde die ISSS-Skala zur Messung der erhaltenen sozioemotionalen und instrumentellen Unterstützung an einer deutschsprachigen und einer englischsprachigen Stichprobe ($n = 373$) validiert. Konfirmatorische Faktorenanalysen bestätigten die zweifaktorielle Struktur. Eine gekürzte Form der Skala kann als interkulturell valides Instrument eingesetzt werden. Studie 3 untersuchte den Einfluss der Unternehmensgröße, auf den Zusammenhang zwischen Quelle der sozialen Unterstützung und Art der sozialen Unterstützung. Die Größe des Unternehmens moderierte den Zusammenhang, zwischen sozialer Unterstützung durch Freunde und sozioemotionaler und instrumenteller Unterstützung dahingehend, dass ein gut funktionierendes Freundesnetzwerk, die Nachteile von KMUs ausgleichen konnte. In Studie 4 wurde der Einfluss der kulturellen Distanz auf die Indikatoren einer erfolgreichen Auslandsentsendung mittels Mehrebenenanalysen berechnet. Subjektiv wahrgenommene Kulturdistanz auf individueller Ebene, wies negative Zusammenhänge mit Arbeits- und Lebenszufriedenheit sowie positive Zusammenhänge mit Stresserleben auf. Die kulturelle Distanz auf Länderebene, gemessen mit den GLOBE-Dimensionen, hatte sowohl direkte als auch moderierende Zusammenhänge, mit den Indikatoren einer erfolgreichen Anpassung. Es werden Implikationen für die Forschung in den Bereichen soziale Unterstützung, Anpassung und kulturelle Distanz gegeben und

die Ergebnisse zusammenfassend in einem Modell dargestellt. Außerdem werden praktische Implikationen für Auslandsentsendungen von Mitarbeitern gegeben.

Schlüsselworte

Anpassung, soziale Unterstützung, interpersonale Netzwerke, kulturelle Distanz

Abstract

This paper examines intercultural adjustment and the role of interpersonal networks and social support in the context of foreign assignments based on one qualitative and three quantitative studies. First sixteen interviews were conducted with staff of small and medium-sized companies to ascertain the interpersonal networks of the transferees in the different phases of a foreign assignment (Study 1). The outcome was that interpersonal networks play an important role in supporting transferees. Study 2 validated the ISSS scale for measuring the obtained socio-emotional and instrumental support at a German-language and an English-language sample ($n = 373$). Confirmatory factor analyses confirmed the two-factor structure. A shortened version of the scale can be employed as a valid intercultural instrument. Study 3 examined the influence of the size of the company on the relationship between the source of social support and the type of social support. The size of the company moderated the relationship between social support from friends and socio-emotional and instrumental support in that a good-functioning network of friends can offset the drawbacks of small and medium-sized companies. Study 4 calculated the influence of cultural distance on the indicators of a successful foreign assignment using multi-level analyses. Subjectively perceived cultural distance on the individual level showed a negative relationship with job and life satisfaction and a positive relationship with job stress. The cultural distance on the country level, measured with GLOBE dimensions, had a direct as well as a moderating relationship with the indicators of successful adjustment. The implications for research in the areas social support, adjustment and cultural distance are given and the results are presented in a framework. Moreover, practical implications for foreign assignments of staff are given.

Keywords

adjustment, social support, interpersonal networks, cultural distance

DANKSAGUNG

Mein Dank gilt allen, die mich während der letzten Jahre bei der Arbeit an meiner Dissertation gefördert haben und die diese Wegstrecke mit mir gegangen sind.

An erster Stelle danke ich Frau Prof. Dr. Erika Spieß, für ihr Interesse, ihr umfangreiches theoretisches Wissen, ihr Engagement und ihre Anleitung in der Welt der Wissenschaft. Ich habe viel gelernt – vor allem, dass wissenschaftliches Arbeiten bedeutet, systematisch und strukturiert zu arbeiten und dass ein klarer Aufbau die Voraussetzung für eine verständliche, nachvollziehbare, diskussionsfähige Arbeit ist.

Besonderer Dank gilt auch dem Zweitgutachter Prof. Dr. Felix Brodbeck, der mir durch seine hilfreichen Kommentare und Fragen ein wertvoller Ratgeber war und mich oft zum Weiterdenken animiert hat. Seine wissenschaftlichen Anregungen – vor allem im Forschungskolloquium des Lehrstuhls – haben einen erheblichen Anteil am Entstehen dieser Arbeit.

Ein ganz besonderer Dank gilt auch meinen Kollegen, die mir über die gesamte Zeit der Dissertation anregende Gesprächspartner waren und die durch ihre Ideen maßgeblich an der Fertigstellung der Arbeit beteiligt sind.

Abschließend möchte ich mich besonders bei meinem Freund, Andreas Steininger und bei meinen Eltern Hilmar und Beate Stroppa für ihre Unterstützung bedanken.

München, Februar 2011

INHALTSVERZEICHNIS

ZUSAMMENFASSUNG	I
ABSTRACT	III
DANKSAGUNG	IV
INHALTSVERZEICHNIS	V
TABELLENVERZEICHNIS.....	VIII
ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	IX
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	X
VORWORT.....	1
FRAGESTELLUNG UND ZIELSETZUNG	1
AUFBAU DER ARBEIT	6
1. THEORETISCHE GRUNDLAGEN DES ANPASSUNGSPROZESSES	9
1.1. DEFINITION VON ANPASSUNG	9
1.2. INTERKULTURELLE PSYCHOLOGIE.....	13
1.3. KULTUR.....	16
1.3.1. Hofstede's Kulturdimensionen	17
1.3.2. GLOBE Kulturdimensionen	20
1.3.3. Unterscheidung verschiedener Ebenen von Kultur.....	25
1.3.4. Kulturelle Distanz.....	27
1.4. THEORETISCHE PERSPEKTIVEN DER ANPASSUNG	29
1.4.1. Lernpsychologische Perspektive.....	29
1.4.2. Stress-theoretische Perspektive.....	31
1.4.3. Eigenschaftstheoretischer Ansatz	33
1.4.4. Entwicklungspsychologische Perspektive	34
1.5. SOZIALE UNTERSTÜTZUNG.....	34
1.6. INTERPERSONALE NETZWERKE	37
2. ANPASSUNG, ANGEWANDT AUF AUSLANDSENTSENDUNGEN	41
2.1. ANPASSUNG AN EINE NEUE KULTUR.....	41
2.1.1. U-Kurven-Modell.....	43
2.1.2. Sensitivitätsmodell nach Benett	44
2.1.3. Rahmenmodell der internationalen Anpassung	45
2.1.4. Modell der interkulturellen Anpassung	46
2.1.5. ABC-Modell	47
2.2. WIEDERANPASSUNG	49
2.2.1. W-Kurven-Modell	51
2.2.2. Prozessmodell der Reintegration.....	51
2.2.3. Überraschungs-Verarbeitungsmodell.....	52
2.3. ENTSENDUNG AUS UNTERNEHMENSICHT.....	53
2.3.1. Rahmenbedingungen.....	53
2.3.2. Anpassung und Personalauswahl	55
2.3.3. Interkulturelle Vorbereitung	60
2.3.4. Betreuung während und nach dem Auslandsaufenthalt.....	63
2.4. DIE BEDEUTUNG VON SOZIALER UNTERSTÜTZUNG FÜR AUSLANDSENTSENDUNGEN	64
2.5. INTERPERSONALE NETZWERKE ALS QUELLEN DER SOZIALEN UNTERSTÜTZUNG	66

3. STUDIE 1: DIE ROLLE VON INTERPERSONALEN NETZWERKEN IN DEN VERSCHIEDENEN ENTSENDUNGSPHASEN	70
3.1. PROBLEMSTELLUNG	70
3.2. METHODE	72
3.2.1. Durchführung	72
3.2.2. Stichprobenbeschreibung	72
3.2.3. Auswertungsmethode	74
3.3. ERGEBNISSE	75
3.3.1. Berufliche Netzwerke: Das Unternehmen und die Kollegen	75
3.3.2. Private Netzwerke: Familie und Freunde	79
3.3.3. Weitere Netzwerkpartner	82
3.4. DISKUSSION	83
4. STUDIE 2: INSTRUMENTELLE UND SOZIOEMOTIONALE UNTERSTÜTZUNG BEI AUSLANDSENTSENDUNGEN. VALIDIERUNG DER ISSS-SKALA IN DEUTSCHLAND UND NEUSEELAND	86
4.1. ZUSAMMENFASSUNG	86
4.2. PROBLEMSTELLUNG	87
4.3. STUDIE 2A: VALIDITÄT DER DEUTSCHEN VERSION DER ISSS-SKALA	89
4.3.1. Überblick	89
4.3.2. Hypothesen	89
4.3.3. Methoden	90
4.3.4. Ergebnisse	92
4.4. STUDIE 2B: VALIDITÄT DER ISSS-SKALA IN EINER ANGELSÄCHSISCHEN STICHPROBE ...	94
4.4.1. Hypothesen	94
4.4.2. Methode	95
4.4.3. Ergebnisse	97
4.4.4. Diskussion	102
5. STUDIE 3: SOZIALE NETZWERKE DER EXPATRIATEN. DER EINFLUSS DER UNTERNEHMENSGRÖÖE	106
5.1. ZUSAMMENFASSUNG	106
5.2. PROBLEMSTELLUNG	107
5.3. HYPOTHESEN	110
5.3.1. Quellen der sozialen Unterstützung – Netzwerkpartner	111
5.3.2. Erhaltene sozioemotionale und instrumentelle Unterstützung	113
5.3.3. Unternehmensgröße	114
5.4. METHODE	115
5.5. ERGEBNISSE	119
5.6. DISKUSSION	122
6. STUDIE 4: DER EINFLUSS DER KULTURELLEN DISTANZ AUF INDIVIDUELLER UND NATIONALER EBENE AUF DIE ANPASSUNG VON EXPATRIATEN	128
6.1. ZUSAMMENFASSUNG	128
6.2. PROBLEMSTELLUNG	129
6.3. HYPOTHESEN	133
6.4. METHODE	135
6.4.1. Stichprobe und Vorgehen	135
6.4.2. Messinstrumente	135
6.4.3. Analytische Strategie	137
6.5. ERGEBNISSE	140
6.6. DISKUSSION	149
7. ALLGEMEINE DISKUSSION	154
7.1. EINLEITUNG	154
7.2. ZUSAMMENFASSUNG DER HAUPTERGEBNISSE	154

7.3.	LIMITATIONEN UND STÄRKEN	158
7.4.	BEITRAG ZUR FORSCHUNG	160
7.4.1.	<i>Anpassungsprozesse</i>	161
7.4.2.	<i>Soziale Unterstützung und interpersonale Netzwerke</i>	165
7.4.3.	<i>Vorschläge für künftige Forschung</i>	168
7.5.	PRAKTISCHE IMPLIKATIONEN	169
7.6.	ABSCHLIEßENDE KONKLUSION.....	174
8.	LITERATURVERZEICHNIS.....	176
9.	CURRICULUM VITAE.....	206

Tabellenverzeichnis

Tab. 2.1 Unterscheidung zwischen offener und geschlossener, formaler und informaler Auswahl (nach Harris & Bresters, 1999)	59
Tab. 4.1 Mittelwerte, Standardabweichungen und Interkorrelationen für Studie 2a (18 Items)	92
Tab. 4.2 Konfirmatorische Faktorenanalysen	93
Tab. 4.3 Mittelwerte, Standardabweichungen und Interkorrelationen für Studie 2b (13 Items)	97
Tab. 4.4 Explorative Faktorenanalyse	98
Tab. 4.5 Korrelative Analyse mit den Quellen der sozialen Unterstützung	100
Tab. 4.6 Hierarchische Regressionsanalyse für sozioemotionale Unterstützung und Zufriedenheit	101
Tab. 4.7 Hierarchische Regressionsanalyse für instrumentelle Unterstützung und Zufriedenheit	101
Tab. 5.1 Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen ^a	119
Tab. 5.2 Ergebnisse für die moderierte Regressionsanalyse für sozioemotionale und instrumentelle Unterstützung ^a	120
Tab. 6.1 Korrelationen zwischen den GLOBE-Dimensionen (as is, should be, Mittelwert) und der Kulturdistanz	141
Tab. 6.2 Multiple Regressionsanalyse (Cross-Level Interaktion) für Arbeitszufriedenheit	143
Tab. 6.3 Multiple Regressionsanalyse (Cross-Level Interaktion) für Lebenszufriedenheit	144
Tab. 6.4 Multiple Regressionsanalyse (Cross-Level Interaktion) für Stresserleben	145

Abbildungsverzeichnis

Abb. 0.1 Schematische Darstellung des theoretischen Rahmens	4
Abb. 0.2 Schematische Darstellung der Studien	7
Abb. 1.1 GLOBEs Mehrebenenansatz um Kultur zu messen (Chhokar, Brodbeck & House, 2004)	24
Abb. 2.1 Rahmenmodell der internationalen Anpassung nach Black, Mendenhall und Oddou (1991)	46
Abb. 2.2 Modell der interkulturellen Anpassung nach Parker und McEvoy (1993)	47
Abb. 2.3 ABC-Modell des kulturellen Kontakts nach Ward (2001)	48
Abb. 2.4 Darstellung der Anpassung in Form einer W-Kurve	51
Abb. 2.5 Grundorientierungen der Stellenbesetzung	53
Abb. 2.6 Auswahlentscheidung in Abhängigkeit von Individuum und Situation (nach Dowling, Festing & Engle, 2008)	57
Abb. 2.7 Theoretischer Rahmen eines interkulturellen Trainings nach Tung (1981), Mendenhall, Dunbar und Oddou (1987), Black und Mendenhall (1990)	62
Abb. 3.1 Unterstützungsnetzwerke in den verschiedenen Phasen einer Entsendung	84
Abb. 5.1 Angenommenes Modell der Quellen der Unterstützung und Art der erhaltenen Unterstützung	111
Abb. 5.2 Interaktionsdiagramme für den Moderationseffekt der Unternehmensgröße (sozioemotionale Unterstützung)	121
Abb. 5.3 Interaktionsdiagramme für den Moderationseffekt der Unternehmensgröße (instrumentelle Unterstützung)	122
Abb. 6.1 Mehrebenenmodell zur Vorhersage individueller Anpassung	134
Abb. 6.2 Interaktionsdiagramm für den Moderationseffekt Humanorientierung	147
Abb. 6.3 Interaktionsdiagramm für den Moderationseffekt Machtdistanz	147
Abb. 6.4 Interaktionsdiagramm für den Moderationseffekt Gleichberechtigung	148
Abb. 7.1 Rahmenmodell zur Darstellung des Anpassungsprozesses	160

Abkürzungsverzeichnis

AV	abhängige Variable
CCT	Cross-Cultural Training
COR	Conservation of Resources
HCN	Host Country Nationals
ICC	Intra-Class-Correlation
ISSS	Index of Sojourner Social Support
KMU	Kleine und mittelständische Unternehmen
NGO	Non-Governmental Organizations
OCQ	Organizational Commitment Questionnaire
PCN	Parent Country Nationals
P-E Fit	Person-Environment Fit
RML	Restricted Maximum Likelihood
SLT	Social Learning Theory
TCN	Third Country Nationals

Vorwort

Fragestellung und Zielsetzung

In Zeiten globalisierter Wirtschaftswege und steigender ökonomischer Entwicklung in Schwellenländern ist es für Unternehmen immer wichtiger, international vernetzt und an weltweiten Standorten vertreten zu sein. Neueren Studien zufolge entsenden ca. 80 % der mittelständischen und großen Unternehmen einen Teil ihrer Mitarbeiter ins Ausland (Tung & Varma, 2008). Trotz der hohen Kosten, die für ein Unternehmen damit verbunden sind, gehen viele Firmen davon aus, dass der Anteil der Mitarbeiter in Auslandseinsätzen auch in Zukunft weiter zunehmen wird (Tye & Chen, 2005).

Der Erfolg dieser global agierenden Manager – oder Entsandten – ist eng verbunden mit der Fähigkeit, sich an verschiedene Arbeits- und Nicht-Arbeitsbedingungen im Gastland anzupassen. Im Vergleich mit Entsandten, die sich gut anpassen (z.B. Black, 1990), zeigen schlecht angepasste Entsandte eine schlechtere Leistung und neigen eher dazu, die Entsendung vorzeitig abubrechen (Caligiuri, 1997; Shaffer & Harrison, 1998). Erst seit kurzem befassen sich Forscher auch damit, welchen Einfluss soziales Kapital auf Anpassung und Leistung (Liu & Shaffer, 2005) beziehungsweise auf Anpassung und Wohlbefinden von Entsandten hat (Wang & Kanungo, 2004).

Bisher existieren wenige theoretische Überlegungen darüber, wie sich das Individuum an seine neue Umwelt anpasst. Es liegen auch keine differenzierten theoretischen Konzepte, in Bezug auf das Anpassungsgeschehen, vor. In älteren Studien wurden viele verschiedene Kriterien (im Überblick bei Benson, 1978) wie z.B. die Anzahl der im Ausland gewonnenen Freunde, die Arbeitszufriedenheit, die Einstellung zum Gastland, psychische und psychosomatische Beschwerden, die Arbeitseffektivität oder auch die Sprachfertigkeit, zur Messung herangezogen. Wiederum andere Studien (Black, 1988; Hughes-Wiener, 1986; Kealey & Ruben, 1983) verwenden ein Kriterientripel, das neben der subjektiven Zufriedenheit mit den Arbeits- und Lebensbedingungen im Ausland, die Güte der sozialen

Beziehungen zu den Vertretern des Gastlandes sowie den Grad der Aufgabenerfüllung beinhalten. Die Grundlage zur Erfassung der Anpassungskriterien bildeten meist Selbstberichte in Befragungen und Interviews (Black, 1988; Kim, 2002), deren Güte häufig unüberprüft bleibt. Multidimensionale und multimethodische Vorgehensweisen werden zwar häufig gefordert, aber nur selten realisiert.

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Auslandsentsendungen zeichnet sich durch ein oft beklagtes Theoriedefizit aus (siehe z.B. Church, 1982; Thomas, 1985; Farh, Barto, Shapiro & Shin, 2010). Obwohl es zahlreiche qualitative und quantitative Daten im Bereich der Auslandsentsendungen gibt, wurden bisher kaum umfangreiche Theorien aufgestellt, die den Gesamtprozess bei Auslandsentsendungen erklären könnten und die die einzelnen Befunde miteinander verbinden. Es existieren Theorieansätze zu einzelnen Aspekten des Auslandsaufenthalts, die in Kapitel 1.4 dargestellt werden. Studien, die ein Gesamtmodell aus der Theorie ableiten, mangelt es häufig an empirischen Belegen, da der Anpassungsprozess ein sehr komplexer Interaktionsprozess ist (siehe Kap. 2.1.1 bis 2.1.5).

Black, Mendenhall und Oddou (1991) integrieren stress- und lerntheoretische Überlegungen in ihrem Modell interkultureller Anpassung, wobei sowohl Stressoren als auch individuelle Voraussetzungen für das Lernen kulturadäquaten Verhaltens berücksichtigt werden (siehe Kap. 2.1.3). Black und Kollegen (1991) nehmen Einflüsse verschiedener Faktoren auf die kulturelle Anpassung des Individuums an. Dabei unterscheiden sie zwischen antizipatorischer Anpassung und Anpassung im Gastland. Antizipatorische Anpassung umfasst Auswahlkriterien, interkulturelles Training, Sprachkenntnisse und Auslandserfahrungen; Anpassung an die Gastkultur personen-, tätigkeits-, organisations- und umweltbezogene (nicht-arbeitsbezogene) Anpassung. An ihrem Modell kann kritisiert werden, dass kulturelle Anpassung keine eigentliche Erfolgsgröße, sondern Teil des Prozesses – eher Akkulturation – ist, der es den Expatriaten ermöglicht, die Ziele ihres Auslandseinsatzes zu erreichen. Außerdem wurde das Gesamtmodell nicht empirisch getestet. Die Forschergruppe um Bhaskar-Shrinivas (Bhaskar-Shrinivas, Harrison, Shaffer & Luk, 2005) erweiterte das Modell auf Basis der Ergebnisse ihrer Metaanalyse, um in der interkulturellen

Forschung anerkannte Erfolgsgrößen, wie Arbeitszufriedenheit, Abbruchintention und Arbeitsleistung.

Ein weiteres theoretisches Modell der interkulturellen Anpassung wurde von Parker und McEvoy (1993) vorgeschlagen und basiert auf Blacks (1988) Drei-Facetten-Modell der Anpassung (siehe Kap. 2.1.4). In diesem Modell wird zwischen individuellen, organisationalen und kontextuellen Antezedenzen unterschieden und deren Einfluss auf drei Facetten der Anpassung: in der Arbeit, an das Umfeld und in Bezug auf die Interaktionen im Gastland. Die Folge einer gelungenen Anpassung zeigt sich in diesem Modell in einer geringeren Fluktuation, geringeren Fehlzeiten, weniger Abbrüchen und einer höheren Leistung.

Auch das Anpassungsmodell von Caligiuri und Lazarova (2002) wurde nicht empirisch überprüft, eignet sich aber dafür, da es ein eher sparsames Modell ist. Es verbindet die Konzepte soziale Unterstützung und Anpassung und nimmt gleichzeitig moderierende Faktoren, wie z.B. Persönlichkeitsmerkmale und kulturelle und situationale Restriktionen, an. Es bildet in adaptierter Form die Grundlage dieser Arbeit (siehe Abb. 0.1). Das Ursprungsmodell bezog sich z.B. nur auf die Anpassung von Frauen. Caligiuri und Lazarova (2002) unterschieden zwischen Quelle und Art der Interaktion. In dieser Arbeit wird auf die Quelle der Interaktion Bezug genommen, allerdings werden diese als Netzwerkpartner bezeichnet. Bei der Art der Interaktion wurde zwischen instrumenteller, emotionaler und informationaler Unterstützung unterschieden. Da faktorenanalytische Untersuchungen (Ong & Ward, 2005) zwei Arten der Interaktionen ergaben, wurde in dieser Arbeit nur zwischen sozioemotionaler und instrumenteller Unterstützung unterschieden. Die angenommenen moderierenden Faktoren wurden erweitert durch die Größe des Unternehmens und die kulturelle Distanz auf individueller Ebene und Länderebene. Die interkulturelle Anpassung wurde in dieser Arbeit auf mehreren Dimensionen erfasst, wie von anderen interkulturellen Forschern vorgeschlagen (z.B. Black, 1988; Black, Mendenhall & Oddou, 1991; Parker & McEvoy, 1993).

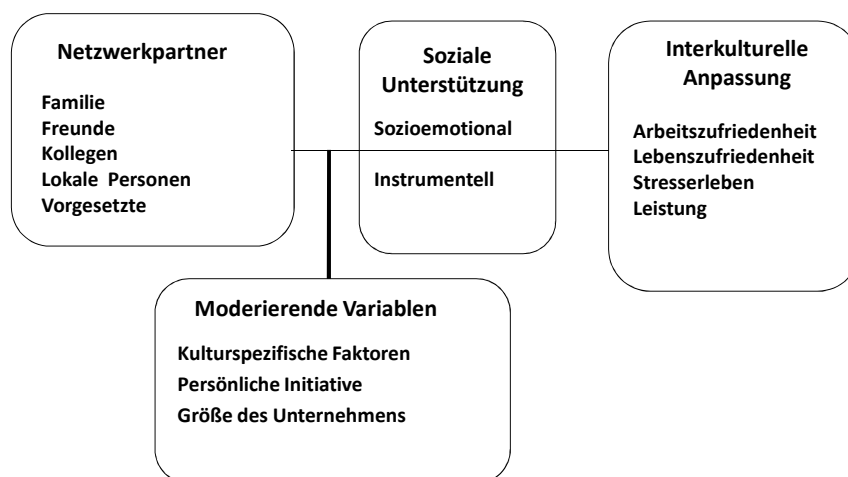


Abb. 0.1 Schematische Darstellung des theoretischen Rahmens

Diese Arbeit ist nun ein Versuch, vier Bereiche, die im Kontext von Auslandsentsendungen untersucht werden, miteinander zu verknüpfen und dabei multimethodisch (qualitativ und quantitativ), multidimensional (mehrere Facetten der Anpassung: Arbeit, Leben, Stress, erhaltene sozioemotionale und instrumentelle Unterstützung) und multilevel (mehrstufig) (Mehrebenenmodelle: Individuum vs. Kultur) vorzugehen. Die Bereiche interkulturelle Anpassung und kulturspezifische Faktoren (in der Darstellung: moderierende Variablen) können unter dem Oberbegriff der interkulturellen Forschung zusammengefasst werden, die Bereiche soziale Unterstützung und interpersonelle Netzwerke können unter dem Begriff psychosoziale Ressourcen subsumiert werden. Die Einbindung der Theorien zu sozialer Unterstützung und interpersonellen Netzwerken ermöglicht es, die oft vernachlässigten, interaktiven Aspekte eines Anpassungsprozesses genauer zu erfassen.

Ziel dieser Arbeit ist es, die Rolle der Netzwerkpartner und die erhaltene Unterstützung der Entsandten auf die Anpassung zu untersuchen und dabei die kulturelle Distanz zwischen Gastland und Heimatland sowohl auf individueller als auch auf Länderebene zu berücksichtigen.

Folgende Fragen werden in vorliegender Arbeit behandelt:

1. Welchen Einfluss haben interpersonale Netzwerke bei der Anpassung (Studie 1)? Dabei wird genauer analysiert, welche Netzwerkpartner in welcher Entsendungsphase (Vorbereitung, Aufenthalt, Rückkehr) von besonderer Bedeutung für den Entsandten sind. Es wird außerdem darauf eingegangen, welche Funktionen und Rollen die Netzwerkpartner erfüllen bzw. einnehmen.
2. Wie kann man erhaltene soziale Unterstützung als Indikator einer gelungenen Anpassung messen (Studie 2)? Dabei wird die ISSS-Skala von Ong und Ward (2005) an einer deutschsprachigen und einer englischsprachigen Stichprobe validiert. Die Skala differenziert zwischen sozioemotionaler und instrumenteller Unterstützung im Auslandsaufenthalt. Außerdem sollen die Aspekte: Unterstützung durch Einheimische, Zufriedenheit mit dem Aufenthalt und Länge des Aufenthalts analysiert werden.
3. Wie kann soziale Unterstützung durch Netzwerkpartner helfen, interkulturelle Anpassung zu erleichtern (Studie 3) und welchen Einfluss hat dabei die Unternehmensgröße? Dabei wird eine Unterscheidung getroffen zwischen Quelle der sozialen Unterstützung (Unterstützung durch Netzwerkpartner) und Art der sozialen Unterstützung (sozioemotionale vs. instrumentelle Unterstützung). Die ISSS-Skala wird verwendet, um die Art der sozialen Unterstützung zu messen.
4. Welchen Einfluss hat kulturelle Distanz auf interkulturelle Anpassung (Studie 4)? Dabei wird in der Studie unterschieden, zwischen kultureller Distanz auf individueller Ebene und auf nationaler Ebene. Die Einflüsse der kulturellen Distanz auf die Anpassung, werden nach Ebenen getrennt analysiert.

In dieser Arbeit soll die übergeordnete Fragestellung beantwortet werden, wie die Bereiche, interkulturelle Anpassung, kulturelle Distanz, soziale Unterstützung und interpersonale Netzwerke, zusammenhängen. Die Ergebnisse werden dann in einen theoretischen Rahmen eingebettet. Anhand eines Modells werden die Forschungsergebnisse dargestellt und Implikationen für die Praxis gegeben.

Aufbau der Arbeit

Im Vorwort werden Fragestellungen, die Zielsetzung und der Aufbau der Arbeit dargestellt. Kapitel 1 bildet den theoretischen Hintergrund der Arbeit, in Kapitel 2 werden die theoretischen Konzepte auf den Kontext Auslandsentsendungen angewandt. Ziel von Studie 1 war es, die interpersonalen Netzwerke der Entsandten, in den verschiedenen Phasen einer Entsendung, zu erfassen, in Studie 2 sollte darauf aufbauend, die Anpassung der Entsandten durch eine Skala gemessen werden, Studie 3 beschäftigte sich mit dem Einfluss der Unternehmensgröße auf den Zusammenhang zwischen Unterstützung durch Netzwerkpartner und Anpassung und Studie 4 legte den Fokus auf den Zusammenhang zwischen kultureller Distanz und Anpassung.

In Studie 1 wurde eine qualitative Befragung mit 16 Mitarbeitern von KMUs durchgeführt, um sich den Themen soziale Unterstützung und Netzwerkpartnern anzunähern. Den Schwerpunkt der Befragung bildete das soziale Netzwerk des Entsandten. Es wurde sowohl zwischen beruflichem und privatem Netzwerk unterschieden als auch zwischen den Netzwerken in den verschiedenen Entsendungsphasen. Es zeigte sich die besondere Bedeutung von sozialen Netzwerken, besonders der Familie, für die Anpassung der Entsandten vor, während und nach dem Auslandseinsatz.

In Studie 2 wurde die ISSS-Skala von Ong und Ward (2005) an einer deutschen und einer neuseeländischen Stichprobe validiert ($n = 373$). Die Skala erfasst das Ausmaß der erhaltenen sozioemotionalen und instrumentellen Unterstützung als Indikatoren einer gelungenen Anpassung. Mittels konfirmatorischer Faktorenanalysen konnte die 2-faktorielle Struktur bestätigt werden.

In Studie 3 wurde der Einfluss der Unternehmensgröße, auf den Zusammenhang zwischen sozialer Unterstützung durch Netzwerkpartner und Art der erhaltenen Unterstützung (gemessen mit der deutschsprachigen ISSS-Skala), mittels moderierter Regressionsanalysen berechnet. Es zeigte sich, dass Unterstützung durch Netzwerkpartner (Freunde) einen starken Einfluss auf diese Beziehung hat. Wenn KMU-Mitarbeiter wenig von Freunden unterstützt werden, unterscheiden sie sich hinsichtlich ihrer Anpassung bedeutsam von Mitarbeitern großer Unternehmen; d.h. sie erhalten weniger sozioemotionale und instrumentelle

Unterstützung als Mitarbeiter großer Unternehmen. Erhalten KMU-Mitarbeiter hingegen viel Unterstützung durch Freunde, unterscheiden sie sich diesbezüglich nicht von Mitarbeitern großer Unternehmen, d.h. ein gut funktionierendes Freundesnetzwerk kann die Nachteile von KMUs ausgleichen.

In Studie 4 wurde der Einfluss der Kulturdistanz auf die Anpassung von Entsandten mittels Mehrebenenanalyse berechnet. Zusammenhänge zwischen der subjektiven Kulturdistanz, erfasst mit der Skala von Podsiadlowski (2004) und der Kulturdistanz auf Länderebene, erfasst mit den GLOBE-Dimensionen, berechnet. Desweiteren wurde der Einfluss der nationalen und der subjektiv erlebten Kulturdistanz (individuelle Ebene) auf die Anpassung der Entsandten analysiert. In Anlehnung an die Studie von Caligiuri und Lazarova (2002) wurden als Indikatoren einer erfolgreichen Anpassung die Kriterien Arbeits-, Lebenszufriedenheit und Stresserleben der Entsandten gewählt, da mit dieser Unterscheidung sowohl Anpassung im Arbeits- als auch im Nicht-Arbeitskontext erfasst werden kann, also mehrere Facetten der Anpassung berücksichtigt werden können.

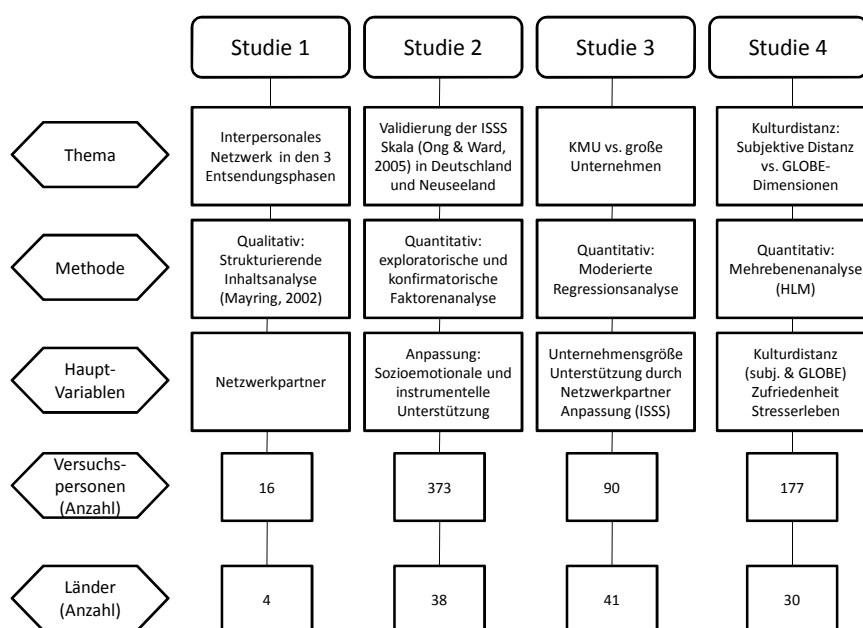


Abb. 0.2 Schematische Darstellung der Studien

In Abbildung 0.2 wird der Aufbau der Studien schematisch dargestellt. Abschließend werden die Forschungsergebnisse diskutiert, in einem Modell dargestellt und in einen theoretischen Rahmen eingebettet. Praktische Implikationen für Mitarbeiterentsendungen ins Ausland werden gegeben.

1. Theoretische Grundlagen des Anpassungsprozesses

Zu Beginn dieser Arbeit ist es sinnvoll, sich mit einigen grundlegenden Begriffen und Annahmen, die im Rahmen von interkulturellen Anpassungsprozessen von Bedeutung sind, auseinanderzusetzen. Im Folgenden werden die Begriffe Anpassung (Kap. 1.1), interkulturelle Psychologie (Kap. 1.2) und Kultur (Kap. 1.3) definiert. Im Anschluss daran wird auf die theoretischen Perspektiven der Anpassung (Kap. 1.4) und die theoretischen Grundlagen von sozialer Unterstützung (Kap. 1.5) und interpersonalen Netzwerken (Kap. 1.6) näher eingegangen.

1.1. Definition von Anpassung

Um den Begriff der Anpassung möglichst umfassend darzustellen wird im Folgenden erläutert, wie der Begriff in verschiedenen Disziplinen, u.a. der Biologie, der Physiologie, der Soziologie und der Psychologie, verwendet wird.

Wenn man in der Biologie über Anpassung spricht, fällt häufig der Begriff Adaptation. Dabei handelt es sich um einen evolutionären Prozess, bei dem sich eine Population an die Umweltbedingungen anpasst (Bowler, 2003). Dieser Prozess dauert mehrere Generationen (Patterson, 1999) und ist ein grundlegendes Phänomen der Biologie (Williams, 1966). Vor Darwin wurde Adaptation gesehen als feststehende Beziehung zwischen einem Organismus und seinem Lebensraum. Es war damals noch nicht bekannt, dass wechselseitige Beziehungen zwischen Organismus und Lebensraum bestehen (Klima beeinflusst Lebensraum, Lebensraum beeinflusst Flora und Fauna). Wenn sich der Lebensraum ändert, bleiben dem Organismus drei Möglichkeiten: Abwanderung, Anpassung oder Aussterben. Allerdings führt nur Anpassung an Umweltbedingungen zu Adaptation (Darwin, 1871).

In der Physiologie verwendet man Anpassung als Angleichung von Organen und Organismen an bestimmte Umwelt-Reiz-Bedingungen. Sie betrifft Gestalt, Farbe,

Körpervorgänge und Verhalten. Umweltveränderungen bewirken kurzfristig eine Steigerung der Leistungsfähigkeit des Organismus. Erst bei längerer Gewöhnung kommt es zu morphologisch fassbaren Organveränderungen. Beispiele hierfür sind Herzvergrößerung beim Athleten, Abnahme von Puls- und Atemfrequenz, Senkung des Ruhestoffwechsels oder Akklimatisation. Über Akklimatisation können sich Lebewesen, in den durch das Erbgut gesetzten Grenzen, an bestimmte Umweltfaktoren anpassen. Ein Beispiel aus dem Tierreich sind Zugvögel, die aufgrund des Klimawandels, nicht mehr in ihr Winterquartier aufbrechen.

In der Soziologie, der Pädagogik und der Psychologie beschreibt Anpassung einen Prozess der Angleichung des menschlichen Verhaltens, an die normativen Forderungen der sozialen Umwelt, im Verhalten, Denken und Fühlen von Individuen, der meist mit Belohnung oder Strafe verknüpft ist. Neben der individuellen Anpassung gibt es auch eine Anpassung an übergeordnete soziale Gebilde. Speziell in der Psychologie bezeichnet *Adjustment* (Lateinisch *juxta*: nahe/ähnlich, aber früh mit dem Wort *justus*: richtig, verwechselt) einen behavioralen Prozess der Balance, von miteinander in Konflikt stehenden Bedürfnissen, oder Bedürfnissen, denen Anforderungen der Umwelt entgegenstehen. Menschen passen sich an, wenn sie durch einen physiologischen Zustand stimuliert werden, sie essen, z.B. um ihren Hunger zu reduzieren und sich an den Hungerstimulus anzupassen. In der klinischen Psychologie spricht man von einer Anpassungsstörung, wenn die Unfähigkeit besteht, sich an ein normales Bedürfnis oder an eine Stresssituation in der Umwelt anzupassen.

Der Begriff Akkulturation bezeichnet das Hineinwachsen einer Person in ihre kulturelle Umwelt. Akkulturation bedeutet dem Wortlaut nach „Anpassung an eine fremde Kultur“ und verbindet damit die beiden Begriffe Anpassung und Kultur. Herskovits (1938) führte eine der ersten Studien zum Thema Akkulturation durch und definierte das Konzept folgendermaßen:

“Acculturation comprehends those phenomena which result when groups of individuals having different cultures come into continuous first-hand contact, with subsequent changes in the original culture patterns of either or both groups. Under this definition acculturation is to be distinguished from culture change, of which it is but one

aspect, and assimilation, which is at times a phase of acculturation”
(Redfield, Linton & Herskovits, 1936, S. 149-152).

John Berry ist sicher einer der bekanntesten und am meisten publizierenden Forscher auf diesem Gebiet. Häufig wird das Akkulturations-Modell auch das Berry-Modell genannt. Nach John Berry lassen sich vier Akkulturationsstrategien unterscheiden, definiert über die Fragen, ob die Minderheitengruppe die eigene Kultur beibehalten will/soll oder nicht, und ob irgendeine Form des Kontakts zwischen Mehrheit und Minderheit bestehen soll oder nicht. Werden beide Fragen mit ja beantwortet, spricht Berry von Integration, Kultur nein/Kontakt ja: Assimilation, Kultur ja/Kontakt nein: Segregation oder Separation und bei Verneinung beider Fragen: Marginalisierung oder Exklusion. Das Paradigma wird allerdings auch häufig kritisiert. Zum Beispiel wurde auf den *Keynote* Artikel im *Journal of Applied Psychology* (Berry, 1997a) mit kritischen Kommentaren reagiert (Horenczyk, 1997; Kagitçibasi, 1997; Lazarus, 1997; Peck, 1997; Schönplflug, 1997; Triandis, 1997; Ward, 1997). Triandis (1997, S. 56) argumentierte, dass „*the model is so complex that it is not testable*“. Auch andere Forscher (z.B. Rudmin 2003, 2006) kritisierten, dass die Akkulturationsorientierungen invalide und künstlich sind, oder dass die Dimensionen weniger gut differenziert werden können, als die Theorie es behauptet (z.B. Schwartz & Zamboanga, 2008).

Im Rahmen von Anpassungsprozessen kann es zu akkulturativen Stress kommen. Akkulturativer Stress bezieht sich auf psychologische, somatische und soziale Schwierigkeiten, die den Akkulturationsprozess begleiten können. Das erste Mal haben Redfield, Linton und Herskovits (1936, S.152) von einem „psychischen Konflikt“ gesprochen, der aus sich widersprechenden kulturellen Normen entsteht. Born (1970) und Berry (1980) haben akkulturativen Stress als fundamentale psychologische Kraft in einem Akkulturationsprozess angenommen. Gemessen wurde akkulturativer Stress erstmals von Ausbel (1960). Viele Forscher haben seitdem festgestellt, dass dieses Phänomen ein bedeutsames Problem für Minderheiten darstellt (z.B. Berry, Kim, Minde & Mok, 1983; Burnam, Hough, Karno, Escobar & Telles, 1987; Hovey, 2000). Allerdings fanden viele Studien keinen Beweis dafür, dass akkulturativer Stress belastend ist (z.B. Inkeles, 1969; Rudmin, 2006). In einer Studie mit 55 Stichproben, in 13

Nationen, fanden Sam, Vedder, Ward und Horenczyk (2006, S.127-130) sogar, dass Adoleszente Immigranten eine bessere mentale Gesundheit hatten, als ihre nicht-immigrierten Klassenkameraden.

Man unterscheidet Akkulturation von Enkulturation und Sozialisation. Enkulturation wurde im Bereich der kulturellen Sozialisation entwickelt und von Herskovits (1948) definiert. Er betonte, dass ein Individuum von Kultur umgeben ist; es eignet sich Kultur an, indem es lernt, was die Kultur als wichtig erachtet. Der Prozess ist nicht notwendigerweise beabsichtigt oder didaktisch; oft handelt es sich um Lernen ohne spezifisches Unterrichten. Nach Herskovits (1948) sind am Prozess der Enkulturation Eltern, andere Erwachsene und Gleichaltrige involviert, die sich in einem Netzwerk von Einflüssen befinden (vertikal, oblique, horizontal). Diese können das sich entwickelnde Individuum begrenzen, formen und beeinflussen.

Das Konzept der Sozialisation wurde in den Disziplinen Soziologie und Sozialpsychologie entwickelt und bezieht sich auf den Prozess einer bewussten Einflussnahme durch Anleitung/Führung eines Individuums. Rost (2001, S.669) bezeichnet Sozialisation als „Prozess der Entwicklung eines Menschen in Auseinandersetzung mit der sozialen und materiellen Umwelt („äußere Realität“) und den natürlichen Anlagen und der körperlichen und psychischen Konstitution“. Wenn eine kulturelle Transmission bewusstes Lernen einer Gruppe beinhaltet, haben wir es mit einem Sozialisationsprozess zu tun; Resozialisation tritt auf, wenn die bewusste Einflussnahme von außerhalb der eigenen Kultur kommt. Das letztendliche Ergebnis von Enkulturation und Sozialisation ist die Entwicklung von Verhaltensähnlichkeiten innerhalb von Kulturen und Verhaltensunterschieden zwischen verschiedenen Kulturen. Sie sind also die entscheidenden Mechanismen, die zur Verteilung von Ähnlichkeiten und Unterschiedlichkeiten führen.

In diesem Zusammenhang ist die Unterscheidung von **emisch** von **ethisch** bedeutsam. Ersteres sind Beschreibungen von Verhalten oder Einstellungen (bewusst oder unbewusst) einer Person innerhalb der eigenen Kultur. Ein ethischer Zugang sind Beschreibungen von Verhalten oder Einstellungen, durch einen Beobachter von außen.

Zusammenfassend kann man sagen, dass der Begriff Anpassung in sehr vielen verschiedenen Kontexten verwendet wird und im Wesentlichen eine Angleichung von zwei unterschiedlichen Größen oder Bereichen, an- oder zueinander, darstellt.

1.2. Interkulturelle Psychologie

„Die einzig wahre Reise, der einzig wahre Jungbrunnen, wäre für uns, wenn wir nicht neue Landschaften aufsuchen, sondern andere Augen hätten, die Welt mit den Augen eines anderen, von hundert anderen betrachten, die hundert verschiedene Welten sehen könnten, die jeder einzelne sieht, die jeder von ihnen ist.“ (Marcel Proust, Auf der Suche nach der verlorenen Zeit, 5 Die Gefangene, S. 366 ff.).

Über die letzten 10 000 Jahre hat die menschliche Evolution eine Reihe von relativ kleinen und relativ separierten Gruppen hervorgebracht, die als Gesellschaften oder Kulturen bezeichnet werden. Diese Kulturen haben sich angepasst, um in einer feindlichen Umwelt zu überleben. Abhängig davon, wie wir Kultur definieren, kann man davon ausgehen, dass sich mehrere tausend Kulturen entwickelt haben. Soziale Anthropologen haben im frühen zwanzigsten Jahrhundert detaillierte ethnographische Studien vieler dieser Gruppen gemacht. Eine Zusammenfassung dieser Dokumentationen findet man im *Human Relations Area File* der Yale Universität, die Informationen über 863 kulturelle Gruppen enthält (Murdock, 1967).

Die Tatsache, dass Anthropologen überhaupt fähig waren, all diese kulturellen Gruppen aufzusuchen und ihre Ergebnisse zu dokumentieren, ist selbst ein Ausdruck eines evolutionären Prozesses – einer Art kulturelle Evolution – der lang vor der industriellen Revolution begann und der sich seitdem beschleunigt hat. Unter einer kulturellen Evolution versteht man die Auffassung, dass sich Kulturen über die Zeit hinweg verändern, indem sie sich an die Umwelt und an andere Einflüsse anpassen.

Die Entwicklung moderner Technologien hat es ermöglicht, dass wir immer schneller um die Welt reisen können, und dass die Zeit, mit der Informationen von einem beliebigen Punkt der Welt zu einem anderen Punkt transferiert werden, nahezu eliminiert wurde. Viele der kulturellen Gruppen, die früher von

Anthropologen untersucht wurden, sind nicht mehr von modernen Einflüssen isoliert. Massenmedien führen dazu, dass kulturelle Produkte von einigen industrialisierten Nationen in die ganze Welt verbreitet werden. Sehr viele Menschen reisen in andere Teile der Welt als Touristen, Arbeiter oder als NGOs (*non-governmental organizations*), als Studenten oder aus arbeitstechnischen Gründen. Eine große Anzahl an Menschen migriert aus ökonomischen, andere aus politischen Gründen.

Wie kann man nun diese Prozesse sozialer und kultureller Veränderungen und Stabilität am besten verstehen? Die Welt ist organisiert in einem System von circa 200 Staaten. Die geographische Lage und die Geschichte dieser Staaten variieren beträchtlich. Nationen sind politisch definierte Einheiten, von denen die meisten eine gemeinsame Nationalität teilen, die sich in verschiedenen Punkten wie Geschlecht, Beschäftigung, ethnische Herkunft, Hautfarbe, Religion etc. unterscheiden. Die interkulturelle Psychologie stellt die Frage, was fundamental und grundlegend für die menschliche Natur ist und was in verschiedener Form auftritt, in Abhängigkeit davon, wo und wie Individuen sozialisiert wurden. Sozialisation ist ein Prozess, der typischerweise während der Kindheit untersucht wird und der sich über verschiedene Kulturen hinweg, unterscheidet. Allerdings, wenn Menschen häufig während ihres Lebens reisen, gelegentlich von einer Nation zu einer anderen, werden weitere Sozialisationsprozesse salient. Multinationale Unternehmen versuchen ihre Mitarbeiter dahingehend zu sozialisieren, dass sie innerhalb einer globalen Organisationskultur operieren können. Regierungen passen ihre Schulen an multiethnische Kontexte an, Touristen beeinflussen Einheimische durch ihre Wünsche und Ansprüche, Menschen heiraten Partner aus anderen Ländern. In all diesen Fällen werden Menschen konfrontiert mit anderen Annahmen und Werten als jene, zu denen ihr früheres Leben sie sozialisiert hat.

Psychologen haben häufig das Individuum im Fokus ihrer Studien (Entwicklung, soziales Verhalten, Persönlichkeit, Kognition, Sprache, Emotion, Wahrnehmung) und untersuchen typischerweise Zusammenhänge auf individuellem Niveau (einschließlich inter- und intra-individuell). Psychologische Forschungsmethoden sind besser an diese Fragestellungen angepasst als die der Soziologen, Anthropologen, Ökonomen oder Biologen, die auf Populations-, Gruppen- oder

Kollektivebene Dinge beschreiben, analysieren und verstehen. Wenn Psychologen allerdings Individuen untersuchen, ohne ihre physische, soziale und kulturelle Umgebung in Betracht zu ziehen, werden viele Gründe, warum sie sich auf eine bestimmte Art und Weise verhalten, nicht verstanden. Aus diesem Grund haben interkulturelle Forscher Messinstrumente entwickelt, die den kulturellen Kontext, z.B. des nationalen Systems in dem Menschen leben, erfassen. Somit kann sowohl das Individuum als auch der soziale Kontext berücksichtigt werden. Theoretiker und Forscher, die das Wechselspiel zwischen Individuum und Kontext behandeln, bezeichnen sich selbst als kulturelle Psychologen. Interkulturelle Psychologen unterscheiden sich von kulturellen Psychologen, in ihrer stärkeren Berücksichtigung der Wahl von separaten Messinstrumenten für das Individuum und den breiten Kontext (z.B. das Land), indem sie leben. Ein Beispiel für ein Messinstrument, welches Individualismus und Kollektivismus auf individueller Ebene misst, ist das *Individualism-Collectivism Interpersonal Assessment Inventory* (Matsumoto, Weissman, Preston, Brown & Kupperbusch, 1997). Beispiele für Messungen von Kultur auf höheren Ebenen (auf nationaler Ebene) sind die Kulturdimensionen von Hofstede (1980), von GLOBE (House et al., 2004) oder auch von Schwartz (1992).

Allerdings gibt es auch einige Forscher die der Meinung sind, dass sich beide Ansätze ergänzen (Kashima, 2000; Kagitçibasi & Poortinga, 2000). Unterschiedliche Analyseebenen können uns unterschiedliche Dinge über Verhaltensmuster von Menschen erzählen. Das Unterscheiden von verschiedenen Analyseebenen ist besonders wichtig, wenn der Fokus auf das interkulturelle Umfeld gelegt wird. Die interkulturelle Psychologie verbindet nun Populations- und individuelle Ebenen, indem sie Erkenntnisse über individuelles Verhalten, im Zusammenhang mit Populationsphänomenen, betrachtet (siehe Kap. 1.3.3).

Berry, Poortinga, Segall und Dasen (2007, S.3) fassen die beschriebenen Aspekte in ihrer Definition folgendermaßen zusammen:

“Cross-cultural psychology is the study of similarities and differences in individual psychological functioning in various cultural and ethno-cultural groups; of the relationship between psychological variables and socio-cultural, ecological and biological variables; and of ongoing changes in these variables.”

1.3. Kultur

Kultur kann auf viele verschiedene Arten definiert werden (z.B. Baldwin, Faulkner, Hecht & Lindsley, 2006; Kroeber & Kluckhohn, 1952). Die gemeinsame Basis anthropologischer und psychologischer Definitionen bilden die Aspekte, dass es sich um ein kollektives Phänomen handelt welches unter seinen Mitgliedern geteilt wird. Allerdings gibt es keine Übereinstimmung darüber, was geteilt wird (Rohner, 1984). Das hängt ab von der Präferenz, dem Untersuchungsfokus oder der Disziplin des Forschers. Einige Forscher verstehen darunter beobachtbare Muster kognitiver Strukturen, die für soziale Gruppen charakteristisch sind (struktureller Ansatz) (z.B. Hofstede, 1980). Darunter werden Konzepte wie Werte und Vorstellungen, von denen man annimmt, dass sie Verhalten beeinflussen, zusammengefasst. Kultur befindet sich nach dieser Definition in den Köpfen von Individuen, die Mitglieder einer kulturellen Gruppe sind. Ein Beispiel für diese Sichtweise ist Hofstedes Definition von Kultur als „*collective programming of the mind*“ (Hofstede, 1980, S. 13). Andere Definitionen von Kultur in der interkulturellen Psychologie gehen über den strukturellen Ansatz hinaus, indem sie die Funktion von Kultur mitbetrachten (z.B. Matsumoto, 2007). Funktionale Definitionen beschreiben Kultur als Konzept, das aus einem bestimmten Grund existiert. Eine der wichtigsten Funktionen von Kultur ist wahrscheinlich die „*guidance function*“ (Baldwin et al., 2006, S. 38; Kluckhohn & Strodtbeck, 1961). Kultur kann helfen, das kollektive Leben zu organisieren, indem Lösungsmöglichkeiten für alltägliche Probleme angeboten werden. Sie lenkt Individuen, indem sie die Anzahl möglicher Interpretationen eines Ereignisses oder einer Person reduziert. Diese Ordnung wird von Menschen durch kulturelle Werte an neue kulturelle Mitglieder weitergegeben, z.B. an heranwachsende Kinder, Angestellte in Organisationen, Migranten/Entsante in einem Gastland. Kultur wird in diesem Kontext als „universelles, für die Mitglieder einer Nation, einer Organisation und einer Gruppe spezifisches Orientierungssystem“ verstanden (Thomas, 1995, S. 87) und hat einen starken Einfluss auf die Wahrnehmung, das Denken, die Werte und das Handeln dieser Mitglieder. Als „zentrale Merkmale des kulturspezifischen Orientierungssystems“ werden Kulturstandards genannt. Darunter werden „alle Arten des Wahrnehmens, Denkens und Handelns“ verstanden, „die von der

Mehrzahl der Mitglieder einer bestimmten Kultur, für sich persönlich und andere, als normal, selbstverständlich, typisch und verbindlich angesehen werden“ (Thomas, 1993a, S. 381). Das Verhalten kann variieren und wird innerhalb eines Toleranzbereichs des entsprechenden Kulturstandards akzeptiert; außerhalb dessen abgelehnt. Kultur und Kulturstandards werden im Laufe der Sozialisation erlernt und sind unbewusst. Mit Hilfe von Kulturstandards lassen sich Unterschiede zwischen Kulturen leicht fassen und beschreiben.

Individuen sind von ihren Kulturen eingeschränkt, indem sie sich gemäß ihren kulturellen Standards verhalten müssen, um in ihrer sozialen Gruppe als Mitglieder akzeptiert zu werden, wodurch Lernen und Internalisierung kultureller Werte verstärkt wird. Dieses strukturell-funktionale Verständnis von Kultur wurde von vielen interkulturellen Forschern angenommen (z.B. Triandis, 1972, 1994).

1.3.1. Hofstede's Kulturdimensionen

Es besteht kein Zweifel darüber, dass die Studie des holländischen Sozialwissenschaftlers Geert Hofstede diejenige Studie war, die als einzelne Arbeit die Entwicklung der interkulturellen Psychologie am meisten beeinflusste. In den späten 60er Jahren und den frühen 70ern, war Hofstede im Forscherteam des amerikanischen Konzerns IBM: Das Forscherteam befragte Angestellte von IBM in mehr als 70 Nationen und generierte eine Datenbank von ca. 116 000 Antworten. Hofstede analysierte diese Daten extensiv und veröffentlichte 1980 seine klassische Studie, mit dem Titel *Cultural Consequences*. Hofstede definiert Kultur als „collective programming of the mind that distinguishes the members of one group or category of people from another“ (Hofstede, 2001, S.9). Sein Ziel war es, Dimensionen zu identifizieren, die man dazu verwenden kann, Nationen charakteristischerweise voneinander zu unterscheiden. Er versuchte kulturelle Koordinaten für Nationen zu finden, analog zu den geographischen Längen- und Breitengraden von Nationen.

Da Hofstede Charakteristika für Nationen herausfinden wollte, analysierte er seine Daten nicht auf individueller sondern auf nationaler Ebene – oder wie er es nannte, dem *ecological level*. Durch Vergleiche von Korrelationen spezifischer

Itemwerte und durch Faktorenanalysen der standardisierten nationalen Mittelwerte, konnte er vier Dimensionen auf nationalem Niveau identifizieren. Er nannte sie Machtdistanz, Unsicherheitsvermeidung, Individualismus-Kollektivismus und Maskulinität-Feminität. Diese Dimensionen werden im Folgenden näher beschrieben.

Bei der Dimension Machtdistanz geht es um die Frage, wie verschiedene Kulturen mit der Ungleichheit von Menschen umgehen. Ursachen solcher Ungleichheiten sind die Ausprägung physischer oder intellektueller Fähigkeiten, das Ausmaß an Macht, Wohlstand oder das Ausmaß gesellschaftlichen Ansehens. Es gibt Gesellschaftssysteme, die die Gleichheit der Menschen als Idealvorstellung betrachten und andere, in denen Ungleichheit als naturgegeben akzeptiert wird. Die Machtdistanz ist demnach das Ausmaß, bis zu welchem die weniger mächtigen Mitglieder von Institutionen eines Landes erwarten und akzeptieren, dass die Macht ungleich verteilt ist. Bezogen auf die Organisation drückt Machtdistanz eine emotionale Distanz zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten aus (Hofstede & Hofstede, 2006, S. 52).

Die Dimension Individualismus-Kollektivismus bezeichnet das Ausmaß, indem ein Mensch entweder Teil einer Gruppe ist, oder sich selbst als selbstständiges Individuum betrachtet. Individualismus beschreibt Gesellschaften, in denen die Bindungen zwischen den Individuen locker sind. Es wird erwartet, dass jeder für sich selbst und seine unmittelbare Familie sorgt. Das Interesse des Individuums ist vorrangig. Kollektivismus dagegen beschreibt Gesellschaften, in denen der Mensch von Geburt an in starke, geschlossene Wir-Gruppen integriert ist, die ihn ein Leben lang schützen und dafür bedingungslose Loyalität verlangen. Das Interesse der Gruppe, die das soziale Umfeld darstellt, ist vorrangig (Hofstede & Hofstede, 2006, S. 100). In der IBM-Studie hat sich die Dimension vor allem in Fragen zu Arbeitszielen widerspiegelt. Menschen in individualistischen Kulturen wünschen sich in der Arbeit vor allem persönliche Zeit, Freiheit und Herausforderungen, während Menschen in kollektivistischen Ländern eher Fortbildungsmöglichkeiten, gute physische Bedingungen und Möglichkeit der Anwendung ihrer Fähigkeiten schätzen.

Die Dimension Maskulinität-Feminität beschreibt das geschlechtsspezifische Rollenverhalten in einer Kultur. Während die Unterscheidung zwischen männlich

und weiblich, auf biologische Unterschiede zurückzuführen ist, meint Hofstede mit maskulin-feminin, sozial und kulturell vorherbestimmte Rollen. Während ein Mann in seiner Geschlechterrolle als stark leistungs- und wettbewerbsorientiert angesehen wird, verbindet man mit dem weiblichen Rollenbild Häuslichkeit, Familienorientiertheit und soziale Empathie. Hofstede bezeichnet eine Gesellschaft als feminin, „wenn sich die Rollen der Geschlechter emotional überschneiden: Sowohl Frauen als auch Männer sollen bescheiden und feinfühlig sein und Wert auf Lebensqualität legen“ (Hofstede & Hofstede, 2006, S. 165). Am Arbeitsplatz zeigt sich die Dimension z.B. darin, dass in femininen Kulturen Konflikte eher beigelegt werden, indem man miteinander spricht, anstatt den Stärkeren gewinnen zu lassen.

Unsicherheitsvermeidung kann definiert werden als der Grad, bis zu dem die Mitglieder einer Kultur sich durch uneindeutige oder unbekannte Situationen bedroht fühlen. Am Arbeitsplatz schlägt sich Unsicherheitsvermeidung in einem Bedürfnis nach Präzision und Formalisierung nieder. Aus dem Verlangen nach einer strukturierten Umgebung, entsteht ein emotionales Bedürfnis nach Regeln, selbst wenn diese nicht funktionieren. Menschen mit hoher Unsicherheitsvermeidung wechseln den Arbeitgeber seltener, da ein Arbeitsplatzwechsel Unsicherheiten birgt (Hofstede & Hofstede, 2006, S. 252).

Die IBM-Studie führte nur zu vier von fünf kulturellen Dimensionen Hofstedes. Die Dimension Kurz- vs. Langzeitorientierung geht auf eine Untersuchung von Bond (1988) zurück (Chinese Value Survey, CVS, 1987), der den Fragebogen in Zusammenarbeit mit chinesischen Gelehrten, basierend auf der Lehre des Konfuzius, entwickelte. Dass diese Dimension bei der IBM-Studie übersehen wurde, liegt wahrscheinlich daran, dass der Fragebogen von westlichen Wissenschaftlern entwickelt wurde. Unter Langzeitorientierung versteht man das Hegen von Tugenden, die auf künftigen Erfolg ausgerichtet sind. Beispiele hierfür sind Beharrlichkeit und Sparsamkeit. Unter Kurzzeitorientierung versteht man das Hegen von Tugenden, die mit der Vergangenheit und Gegenwart in Verbindung stehen, z.B. Respekt für Traditionen oder die Erfüllung sozialer Pflichten (Hofstede & Hofstede, 2006, S. 289). In kurzzeitorientierten Gesellschaften gehören Freiheit, Rechte, Leistung und selbständiges Denken zu den wichtigsten Werten am Arbeitsplatz. In langzeitorientierten Gesellschaften zählen dagegen

vor allem Lernen, Ehrlichkeit, Anpassungsfähigkeit, Verantwortlichkeit und Selbstdisziplin.

Ein Hauptkritikpunkt an Hofstede's Studie bezieht sich auf die Tatsache, dass die gezogenen Stichproben nicht repräsentativ waren (McSweeney, 2002). Die IBM-Mitarbeiterbefragung war danach ausgerichtet, Informationen für das Unternehmen, in Bezug auf dessen Unternehmenskultur zu generieren und nicht danach, interkulturell zu forschen. Es war deshalb nicht sichergestellt, dass das abgeleitete Vier- bzw. Fünf-Faktoren-Modell tatsächlich nationale Kulturen beschreibt und nicht die IBM-Unternehmenskultur. Zudem wurde die Validität der Items kritisiert, da Hofstede keine theoretische Begründung für die Auswahl der Items anführte und keine Unterscheidung zwischen Werten, Beschreibungen von Verhalten oder Intentionen, sich auf eine bestimmte Art und Weise zu verhalten, traf (z.B. House, Wright & Aditja, 1997). Ein weiterer Kritikpunkt war die Auffassung, Hofstede's Ansatz ignoriere Unterschiede innerhalb einer Nation. Desweiteren ist die von Hofstede vorgenommene Gleichsetzung von Kulturen und Ländern problematisch, da sich Kulturgrenzen nicht unbedingt mit Landesgrenzen decken (Kutschker & Schmid, 2002, S. 717).

Hofstede's Dimensionen bieten trotz dieser Kritikpunkte eine gute Orientierung für die Analyse verschiedener Kulturen. In den Folgejahren der Untersuchungen wurden in zahlreichen unabhängigen Wiederholungsstudien die Kulturdimensionen bestätigt (z.B. Chinese Culture Connection, 1987; Schwartz, 1992; Inglehart, 1997; Smith, Dugan & Trompenaars, 1996).

1.3.2. GLOBE Kulturdimensionen

Wie aus Kapitel 1.3 hervorgeht, gibt es kein universelles Übereinkommen von Sozialwissenschaftlern darüber, wie man Kultur definiert. Deshalb wurde eine GLOBE-Definition (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Programm*) von Kultur entwickelt. Im August 1994, auf der ersten GLOBE Forscherkonferenz, an der Universität von Calgary in Kanada, entwickelten 54 Forscher aus 38 Ländern, ein kollektives Verständnis des Projekts und initiierten dessen Implementierung. Innerhalb weniger Jahre haben sich mehr als 170 Wissenschaftler und Praktiker aus über 60 Nationen zu einem

Forschungsverbund zusammengefasst, mit dem Ziel, kulturelle Faktoren effektiver Organisation und Führung, weltweit zu untersuchen. In den ersten beiden GLOBE-Phasen wurden mehr als 17 000 Manager des mittleren Managements schriftlich mit einem kulturübergreifenden, standardisierten Fragebogen in der jeweiligen Landessprache befragt. Es mussten über 200 Einzelaussagen, zur Gesellschaftskultur des Landes, zur Kultur der Organisation und zur Vorstellung über besonders effektive Führung, beantwortet werden.

Unter anderem wurde auf der ersten Forscherkonferenz von GLOBE auch der Begriff Kultur definiert als „*shared motives, values, beliefs, identities, and interpretations or meanings of significant events that result from common experiences of members of collectives and are transmitted across age generations*“ (House & Javidan, 2004, S.15).

Die verwendeten Begriffe sind psychologische Attribute, die sowohl auf Gesellschafts- als auch auf Organisationsniveau verwendet werden können. Kultur wurde von GLOBE auf verschiedenen Ebenen operationalisiert. Zunächst durch quantitative Dimensionen (Chhokar et al., 2007; Brodbeck, Chhokar & House, 2007) der Gesellschafts- und Organisationskultur: a) *Assertiveness* (Bestimmtheit), b) *Future Orientation* (Zukunftsorientierung) c) *Gender Egalitarianism* (Gleichberechtigung), d) *Humane Orientation* (Humanorientierung), e) *Institutional Collectivism* (Collectivism I) (institutioneller Kollektivismus), f) *In-Group Collectivism* (Collectivism II) (gruppenbasierter Kollektivismus), g) *Performance Orientation* (Leistungsorientierung), h) *Power Distance* (Machtdistanz) und i) *Uncertainty Avoidance* (Unsicherheitsvermeidung).

Die Dimensionen wurden nach einer umfangreichen Literaturrecherche früherer Längsschnittuntersuchungen und auf Grundlage bereits existierender interkultureller Theorien ausgewählt (Hofstede, 1980; Hofstede & Bond, 1988; Kluckhohn & Strodtbeck, 1961; McClelland, 1961, 1985; Putnam, 1993). Die Dimensionen, angepasst von GLOBE, sind folgende (Brodbeck, 2006, S.19):

- a) **Bestimmtheit:** Das Ausmaß, in dem Personen Nachhaltigkeit, Aggression oder Direktheit bei der Interaktion mit anderen zeigen (*as is*) bzw. zeigen sollen oder dürfen (*should be*)

- b) **Zukunftsorientierung:** Das Ausmaß, in dem Verhaltensweisen, wie etwa vorausschauendes Planen, investieren und Verzicht, im Interesse des Wachstums gefördert werden (*as is*) bzw. werden sollen oder dürfen (*should be*).
- c) **Gleichberechtigung:** Das Ausmaß, in dem Gleichartigkeit von Erwartungen an Männer und Frauen praktiziert wird (*as is*) bzw. praktiziert werden soll oder darf (*should be*).
- d) **Humanorientierung:** Das Ausmaß, in dem Fairness, Altruismus, Großzügigkeit, Fürsorge und Höflichkeit gefördert und belohnt werden (*as is*) bzw. sollen oder dürfen (*should be*).
- e) **Institutioneller Kollektivismus:** Das Ausmaß, in dem eine kollektive Verteilung von Gütern und Leistungen durch institutionelle Regeln und Praktiken festgelegt ist (*as is*) bzw. festgelegt werden soll oder darf (*should be*).
- f) **Gruppen/Familienbasierter Kollektivismus:** Das Ausmaß, in dem die einzelne Person weniger für sich selbst als für Gruppen steht (*as is*), bzw. stehen soll oder darf (*should be*).
- g) **Leistungsorientierung:** Das Ausmaß, in dem Einsatz, persönliche Weiterentwicklung und hervorragende Leistungen gefördert und belohnt werden (*as is*) bzw. werden sollen oder dürfen (*should be*).
- h) **Machtdistanz:** Das Ausmaß, in dem auf ungleichmäßige Machtverteilung in der Gesellschaft bzw. Organisation Wert gelegt wird (*as is*) bzw. gelegt werden soll oder darf (*should be*).
- i) **Unsicherheitsvermeidung:** Das Ausmaß, in dem traditionelle Verfahrensweisen (z.B. Ordnung, Beständigkeit) und soziale Kontrolle (z.B. detaillierte Vorgaben) auf Kosten von Variation, Innovation und Experimentieren eingesetzt werden (*as is*) bzw. eingesetzt werden sollen oder dürfen (*should be*) um Ambiguitäten, die mit der Unvorhersehbarkeit zukünftiger Ereignisse verbunden sind, abzuschwächen.

Sechs der genannten Dimensionen haben ihren Ursprung in Hofstede's IBM-Untersuchung. Machtdistanz und Unsicherheitsvermeidung entsprechen Hofstede's

Dimensionen; Kollektivismus wurde in zwei Dimensionen gesplittet: Institutioneller Kollektivismus (Kollektivismus I) misst die gesellschaftliche Betonung von Kollektivismus (geringe Werte reflektieren eine individualistische Haltung, hohe Werte reflektieren eine kollektivistische Haltung) und familienbasierter Kollektivismus (Kollektivismus II) misst Stolz und Loyalität in kleineren Gruppen wie Familien, Organisationen oder im Kreis der engen Freunde. Anstelle von Hofstede's Dimension Maskulinität, wurden die zwei Dimensionen Gleichberechtigung und Bestimmtheit gebildet, da diese Attribute in Hofstede's Diskussion von Maskulinität auftauchen. Diese beiden Dimensionen repräsentieren das Konstrukt Maskulinität besser und vermeiden die Verwirrung und Interpretationsschwierigkeiten, die es mit Hofstede's Messinstrument gegeben hat. Zukunftsorientierung wurde von Kluckhohn und Strodtbecks (1961) Vergangenheits-, Gegenwarts- und Zukunftsorientierung abgeleitet, die sich auf den zeitlichen Modus einer Gesellschaft beziehen. Leistungsorientierung bezieht sich auf McClelland's (1961, 1985) *need for achievement* Dimension. Humanorientierung hat seine Wurzeln in Kluckhohn und Strodtbecks (1961) Arbeit über die menschliche Natur (*human nature is good vs. human nature is bad*), in Putnam's (1993) Arbeit über die bürgerliche Gesellschaft und in McClelland's (1985) Affiliationsmotiv. McClelland (1985) unterschied zwischen impliziten und expliziten Motiven. Implizite Motive reflektieren gelernte emotionale und angenehme Assoziationen auf bestimmte Stimuli sowie genetische Dispositionen. Explizite Motive reflektieren bewusste Werte. Da die GLOBE-Gesellschafts-Kultur-Dimensionen auf der individuellen Ebene gemessen wurden, reflektieren sie wahrscheinlich explizite Werte und Motive. Wenn diese Werte auf eine Gesellschafts- oder Organisationsebene hochaggregiert werden, reflektieren sie Normen der Gesellschaft, die dazu dienen, Verhalten von Mitgliedern einer Kultur zu motivieren, zu steuern und einzuschränken (Hanges & Dickson, 2004).

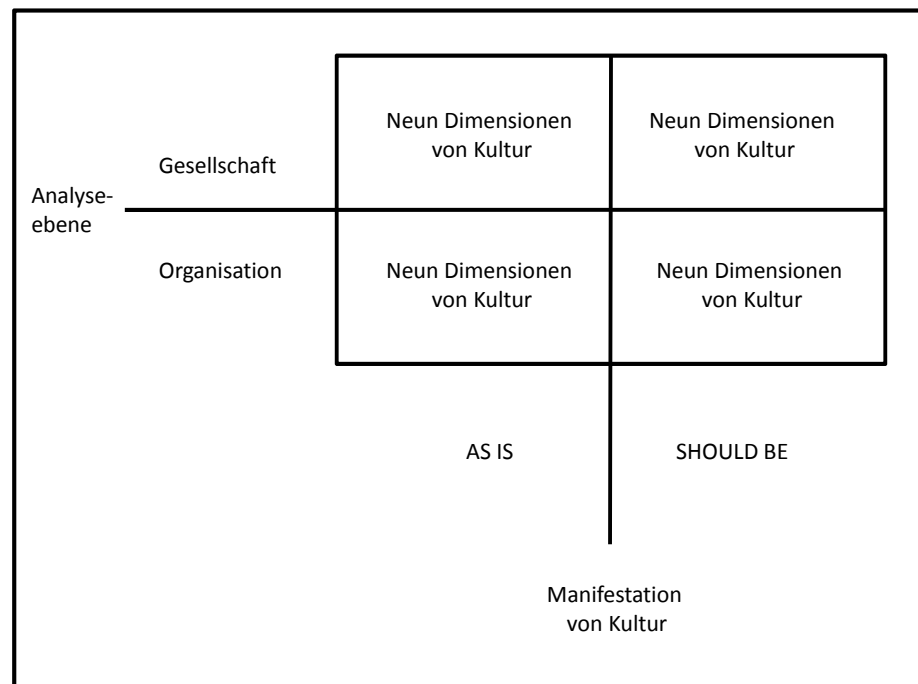


Abb. 1.1 GLOBE's Mehrebenenansatz um Kultur zu messen (Chhokar, Brodbeck & House, 2004)

Wie man bereits an der Formulierung der einzelnen Dimensionen erkennen kann, wird bei GLOBE unterschieden in *as is* und *should be* – im Gegensatz zu Hofstede, der diese Unterscheidung nicht traf. Kultur manifestiert sich häufig auf zwei unterschiedliche Arten. Erstens als Werte, Einstellungen, Schemata und implizite Theorien, die von den Mitgliedern einer Gesellschaft, Organisation oder eines Kollektivs geteilt werden. Diese werden als Attribute einer Kultur bezeichnet. Zweitens manifestiert sich Kultur im Verhalten und wird gemeinhin in Schulen, Familien, Arbeitsorganisationen, ökonomische oder politische Institutionen beobachtet. Das GLOBE-Programm misst alle neun Dimensionen in beiden Manifestationen. Ersteres gemessen im Fragebogen als *should be* und zweiteres als *as is* (Verhalten, Praktiken, Vorschriften, Verbote). Außerdem wird bei GLOBE unterschieden zwischen Gesellschafts- und Organisationsebene. GLOBE's Mehrebenenansatz, Kultur zu operationalisieren wird in Abbildung 1.1 dargestellt.

1.3.3. Unterscheidung verschiedener Ebenen von Kultur

Nationale Ebene

Die geschichtliche und kontextuelle Natur von Verhalten wurde von Vygotsky (1978) in die Psychologie eingebracht. Er sah die Entwicklung höherer mentaler Funktionen als historischen Prozess auf Gesellschaftsebene. Diese Funktionen, wie z.B. das abstrakte Denken, treten nach Vygotsky zunächst auf der Gesellschaftsebene auf und können erst dann an das Individuum, in seiner ontogenetischen Entwicklung übermittelt werden.

Eine wichtige Veränderung von Vygotskys Konzeption der Verhaltens-Kultur-Beziehung wurde von Cole (1992a, 1992b, 1996) vorgenommen. Seiner Meinung nach findet kulturelle Mediation nicht auf der Ebene globaler, mentaler Funktionen statt, die sich im Verhalten zeigen, sondern auf der Ebene spezifischer Fähigkeiten und Metakognitionen, z.B. in der Arbeitsumgebung, in Form von verschiedenen Arten der Interaktionen (z.B. Engeström, 1993). Cole behandelt Kultur nicht als gegeben, sondern unterscheidet sowohl verschiedene Zeitskalen der menschlichen Entwicklung, wie z.B. phylogenetische Entwicklung und historische Zeit als auch verschiedene Ebenen der Zeitskalen. Menschliche Handlungen haben einen Einfluss auf gesellschaftliche Veränderungen in der historischen Zeit (und vice versa) und schlussendlich auch für phylogenetische Veränderungen. Auch die ontogenetische Entwicklung ist kein unitäres Ereignis: Psychologische Prozesse sind domänenspezifisch und biologisch geprägt und im Laufe der Sozialisation werden kognitive Prozesse mehr und mehr Teil der kulturellen Aktivitäten.

Die meisten Menschen werden durch ihre Geburt einer Kultur zugeordnet, wie Untersuchungsteilnehmer einer Bedingung in einem Laborexperiment. Nach Segall (1983, 1984) ist Kultur ein Faktor höherer Ordnung, der allerdings nicht den Status einer unabhängigen Variable haben sollte, da er zu unscharf ist, um gemessen zu werden. Kultur sollte nach Segall in einzelne kontextuelle Faktoren, also mehrere unabhängige Variablen, aufgegliedert werden, die interpersonale Beziehungen und Merkmale der Umwelt betreffen, wie z.B. soziale Institutionen,

Sprache und Regeln. Wenn Kultur als unabhängige Variable oder als Aggregat unabhängiger Variablen betrachtet wird, geht man von direkten Beziehungen zwischen kulturellen Antezedenzen und Verhaltensfolgen aus. Zwei weitere Perspektiven von Kultur nehmen indirekte Zusammenhänge zwischen kulturellen Variablen und Verhaltensfolgen an (*Review* kulturvergleichender Perspektiven von Lonner und Adamopoulos, 1997): 1) Kultur als Mediator- und 2) Kultur als Moderatorvariable. In einer Untersuchung arbeitsbezogener Werte von Hofstede (1980) erhält Kultur den Status einer Mediatorvariablen. Es wird angenommen, dass psychologische Variablen, wie Verdienste in der Arbeit und die Einhaltung von Regeln, von der Prävalenz von Individualismus oder Kollektivismus in der Gesellschaft, beeinflusst werden. Kultur kann auch als Moderatorvariable betrachtet werden. Ein Beispiel hierfür ist die Studie von Markus und Kitayama (1991). Kultur beeinflusst in dieser Untersuchung das Erscheinen eines bestimmten Selbstsystems (independent oder interdependent) und verändert dadurch psychologische Prozesse. Viele Psychologen postulieren einen indirekten Einfluss von Kultur, und gehen davon aus, dass Kultur in Form von Werten und Selbstkonzepten internalisiert wird. Solche Interpretationen implementieren dann Folgerungen auf mittlerer oder höherer Ebene. Beispiele für Messungen von Kultur auf höheren Ebenen (auf nationaler Ebene) sind die Studien von Hofstede, von GLOBE oder auch von Schwartz. Sowohl bei GLOBE (Gesellschaft und Organisation) als auch bei Shalom Schwartz (1992) werden mehrere Ebenen der Analyse unterschieden (individuell und national).

Individuelle Ebene

In dieser Arbeit wurden bisher kulturelle und Verhaltensunterschiede auf einer relativ hohen Interpretationsebene betrachtet. Eine andere Art und Weise, sich diese Unterschiede anzusehen, ist die Möglichkeit, Rückschlüsse auf individueller Ebene zu ziehen, indem z.B. Verhaltensrepertoires einer Kultur, kulturelle Praktiken oder kulturelle Regeln, betrachtet werden. Es handelt sich hierbei um explizit oder implizit akzeptierte Übereinkommen der Mitglieder einer Gruppe darüber, was in einer sozialen Interaktion angemessen ist und was nicht.

Ein Beispiel für die Analyse auf individueller Ebene ist die Arbeit von Bond (Chinese Culture Connection, 1987). Er untersuchte den westlichen Einfluss der

Umfrage Hofstedes, sowohl auf nationaler Ebene als auch auf der individuellen. Bond (1987) fand unterschiedliche Faktorenstrukturen auf den verschiedenen Ebenen und antizipierte die späteren Ergebnisse von Schwartz (1992). Leung und Kollegen (2002) und Leung und Bond (2004) fanden bei ihrer Untersuchung in Venezuela, Hong Kong, Japan, Deutschland und den USA, fünf vergleichbare Faktoren auf der individuellen Ebene: Sozialer Zynismus, soziale Komplexität, Belohnung für Einsatz/Fleiß, Religiosität und Einfluss auf das Schicksal. Diese Daten wurden auf die nationale Ebene hochaggregiert und zeigten ebenfalls unterschiedliche Strukturen auf den verschiedenen Ebenen (Bond et al., 2004).

Zusammenfassend kann man sagen, dass man Daten, die interkulturelle Vergleiche ziehen, auf zwei Arten beschreiben kann. Erstens können Stichproben von Individuen analysiert werden – bei interkultureller Forschung meist aus mindestens zwei verschiedenen Nationen. Die Analyse behandelt jedes Individuum als einzelnen Fall, weshalb es sich um Untersuchungen auf individueller Ebene handelt. Zweitens können Daten auf nationaler Ebene analysiert werden. Schwartz (1994) analysierte die Faktorenstruktur zunächst auf individueller Ebene für jede Nationen einzeln. Falls die Faktoren stabil blieben, aggregierte er die Daten und verglich erst dann die Mittelwerte zwischen den Ländern. Eine alternative Prozedur ist, die individuellen Antworten gleich zu aggregieren und die nationale Struktur der Items zu testen (z.B. Hofstede, 1980; Chinese Culture Connection, 1987; House et al., 2004; Smith et al., 1996).

1.3.4. Kulturelle Distanz

Unter kultureller Distanz versteht man das Ausmaß, indem sich Gruppen kulturell unterscheiden, gemessen durch ethnographische Indikatoren oder durch individuelle Wahrnehmungen von Unterschieden. Kulturelle Distanz kann man nicht nur durch den Hintergrund des akkulturierenden Individuums erklären, sondern auch durch die Unähnlichkeit zweier Kulturen, die miteinander in Beziehung treten. Interkulturelle Forschung zeigt, dass sich die Anpassung und der Akkulturationsprozess umso schwieriger gestalten, je größer die kulturellen Unterschiede (Ward, 1996) sind. Das gilt sowohl für Entsandte als auch für Immigranten (Ward & Kennedy, 1992; Ward & Searle, 1991) und für Eingeborene/Einheimische (Berry, 1976). Eine größere kulturelle Distanz fordert

stärker ein, Teile der eigenen Kultur aufzugeben, erhöht die Wahrscheinlichkeit für das Auftreten kultureller Konflikte und führt dadurch zu einer schlechteren Anpassung (Berry, Poortinga, Segall & Dasen, 2007). Wenn die kulturelle Distanz groß ist, stellen Verhaltensänderungen eine größere Herausforderung dar, da der geforderte Umfang der Änderung höher ist (für beide Gruppen, aber gewöhnlich stärker für die nicht-dominante Gruppe). Wenn diese Anforderungen eine ernsthafte Bedrohung für das Wohlbefinden der Individuen darstellen, kommt es zu akkulturativem Stress.

Die Technik des semantischen Differentials kann eingesetzt werden, um die Distanz zwischen Populationen oder zwischen Individuen zu berechnen. Es scheint intuitiv wahrscheinlich, dass die Distanz zwischen Kultur A und B nicht dieselbe ist wie zwischen A und C oder A und D. Wenn interkulturelle Unterschiede groß sind, sollten sich Beurteilungen identischer Konzepte stärker voneinander unterscheiden als wenn sie gering sind.

„Auf Basis der GLOBE Daten lassen sich Landkarten gesellschaftskultureller Nähe bzw. Distanz zwischen Ländern und Kulturregionen erstellen“ (Brodbeck, 2006, S.16). GLOBE hat für 60 Länder kulturelle Distanzwerte zu den 9 GLOBE-Dimensionen – sowohl für *as is* als auch für *should be* – erhoben. Es wird angenommen, dass die Wahrscheinlichkeit eines Misserfolgs bei einer Auslandsentsendung ansteigen sollte, je höher die kulturelle Distanz zwischen Heimat- und Gastland ist (House et al., 2004, S. 203).

Ein Beispiel für die Erfassung von kultureller Distanz auf individueller Ebene ist die 16-Item Skala von Podsiadlowski (2004). Untersuchungsteilnehmer beschreiben sowohl ihre eigene Kultur als auch die Gastlandkultur in vier Bereichen, wobei jedes Thema mit zwei Items erfasst wird: Arbeit (risikofreudig vs. sicherheitsbewusst, leistungsorientiert vs. an der Lebensqualität orientiert), soziale Beziehungen (wenig wichtig vs. sehr wichtig, gruppenorientiert vs. am Einzelnen orientiert), Kommunikation (formell vs. informell, direkt vs. indirekt) und Zeitorientierung (eins nach dem anderen vs. vieles auf einmal erledigen, pünktlich vs. unpünktlich). Das semantische Differential definiert ein Kontinuum zwischen zwei gegensätzlichen, semantischen Polen. Zum Beispiel müssen Teilnehmer die Frage beantworten: „Wie würden Sie Ihre eigene Kultur in Bezug auf ihre Arbeitseinstellung beschreiben?“. Teilnehmer müssen dabei ihre eigene

Position zwischen den Extremen „risikoorientiert“ und „sicherheitsorientiert“ angeben. Für statistische Analysen kann ein Gesamtwert der kulturellen Distanz berechnet werden, indem die absolute euklidische Differenz der verschiedenen kulturellen Werte X_i des Gast- und des Heimatlandes gebildet wird um dann die Summe dieser absoluten Differenzwerte zu berechnen, $\sum |X_i \text{ Heimat} - X_i \text{ Gast}|$.

1.4. Theoretische Perspektiven der Anpassung

In diesem Kapitel werden theoretische Perspektiven des Anpassungsprozesses thematisiert. Es handelt sich hierbei um allgemeine psychologische Theorien und Modelle, die nicht speziell für den Kontext Anpassung/Auslandsentsendungen entwickelt wurden, die allerdings eine Erklärungsgrundlage des ablaufenden Prozesses bieten.

1.4.1. Lernpsychologische Perspektive

Die wichtigsten lerntheoretischen Ansätze sind: klassische Konditionierung (Pawlow), operante Konditionierung (Skinner) und Modelllernen (Edelmann, 2000). Im Folgenden wird auf instrumentelle Konditionierung und Modelllernen näher eingegangen.

Instrumentelles Konditionieren

Das Paradigma des „instrumentellen Konditionierens“ (David, 1976; Guthrie, 1975) besagt, dass menschliches Verhalten davon gesteuert wird, ob es positive oder negative Konsequenzen nach sich zieht. Ob eine Person ein Verhalten letztendlich ausführt, hängt laut lerntheoretischer Perspektive von der Situation, der Art des Verhaltens und den Konsequenzen ab. Im Auslandsaufenthalt verhält sich vieles anders, als in der gewohnten Umgebung zu Hause. Die betroffene Person im Ausland steht vor der Aufgabe, die Zusammenhänge, die in der fremden Kultur gelten, neu zu lernen. Dies fällt umso schwerer, je unterschiedlicher die Kulturen des Heimat und Gastlandes sind (z.B. Furnham & Bochner, 1982; Torbiorn, 1982). Die Anpassungsprobleme bestehen, laut lerntheoretischem Modell, in dem „Versagen bisher bewährter Verhaltensroutinen im Umgang mit Vertretern des Gastlandes“ (Kühlmann, 1995, S. 14). Abhilfe

könnte z.B. ein Training sozialer Fertigkeiten bereits in der Vorbereitungsphase schaffen. Es sollte dabei gelernt werden, welche Verhaltensweisen in bestimmten Situationen, welche Konsequenzen nach sich ziehen. Die Erkennung kulturspezifischer Hinweisreize in sozialen Kontakten soll gefördert werden sowie im Ausland erwünschte und wirkungsvolle Verhaltensweisen erlernt werden.

Lernen am Modell

Die soziale Theorie des Lernens (Bandura, 1979) beruht auf dem Prinzip des Modelllernens und soll erklären, wie Menschen im Ausland in der Lage sind, erwünschte Verhaltensweisen zu erkennen und wie sie sich diese aneignen können. Soziales Lernen findet statt, wenn das Lernen einer Person durch die soziale Situation gefördert wird. Im ersten Schritt des Modelllernens wird die Aufmerksamkeit der Person auf ein bestimmtes Verhalten oder eine Situation gelenkt. Ob ein Modell die Aufmerksamkeit auf sich ziehen kann, wird dabei von verschiedenen Faktoren bestimmt, wie z.B. dessen Status, dessen Attraktivität, dessen Ähnlichkeit zum Beobachter oder auch wie dessen wiederkehrende Verfügbarkeit und vergangene Verstärkung das gezeigte Verhalten beeinflussen. Anschließend folgt die Aufrechterhaltung oder auch Speicherung des Beobachteten im Gedächtnis. Schließlich kann das gespeicherte Verhalten abgerufen und in einer Phase der Reproduktion in tatsächliches Verhalten übersetzt werden. Das zuvor beobachtete Modell wird somit imitiert. Anreize und Verstärker beeinflussen dabei das Modelllernen entscheidend. Bandura (1977) betont, dass Verstärkung oder Anreize weit mehr Einfluss darauf haben, welche Verhaltensweisen schließlich gezeigt werden, als darauf, welche gelernt werden. Davon abhängig, wie oft die Person im Ausland die Möglichkeit hatte, von Modellen Verhaltensweisen zu erlernen, wie ähnlich sich die beiden Kulturen sind, und wie hoch die Selbstwirksamkeit der Person ist, wird der Kulturschock stärker oder schwächer erlebt.

Kulturlernen

Für soziales Lernen (genau wie für Lernen im Allgemeinen) gilt, dass „*the actual learning processes are wholly individual in the sense that what is learned is through the direct interaction with the physical environment*“. Im Gegensatz dazu

findet kulturelles Lernen nicht „*from another person, but through another person*“ (Tomasello, Kruger & Ratner, 1993, S. 496) statt, wozu man die Fähigkeit benötigt, die Perspektive einer anderen Person einzunehmen. Das Modell kulturellen Lernens wurde von Argyles (1994) Arbeit beeinflusst, der interpersonales Verhalten als wechselseitigen Lernprozess versteht.

Beim kulturellen Lernen muss der Lerner „*internalize into its own repertoire, not just knowledge of the activity being performed by another person, but also something of the social interaction itself*“ (Tomasello et al., 1993).

Um sich an die neue Kultur anzupassen ist es notwendig, dass die Entsandten adäquate Verhaltensweisen erlernen. Dabei spielt der Unterschied zwischen Heimat- und Gastlandkultur eine wichtige Rolle: Je größer der Unterschied zwischen Heimat- und Gastlandkultur, desto länger werden sich Expatriaten wehren, Gastlandangehörige als Modelle kulturadäquaten Verhaltens anzunehmen. Erst nach einiger Zeit im Gastland haben die Entsandten genügend Situationen beobachtet und die Attraktivität ihrer Modelle akzeptiert. Die kulturelle Anpassung ist dann abgeschlossen, wenn die Expatriaten ausreichend positives Feedback erhalten und sich im Umgang mit Gastlandangehörigen wohl fühlen. Dabei sollen eigene Normen und Werte beibehalten werden. Kulturell unangemessenes Verhalten kann zu Missverständnissen und Ärgernissen führen.

Tomasello und Kollegen (1993) beschreiben Kulturlernen als etwas nur beim Menschen vorkommendes und als eine spezielle Manifestation eines grundlegenden Lernprozesses, der imitative, instruktive und kollaborative Lernformen beinhaltet. Über die Lebensspanne und über Generationen hinweg akkumuliert das, was gelernt wird (kulturelle Stabilität). Dieses Wissen ist ständigen Veränderungen unterworfen, durch Einflüsse von außen geprägt und führt langfristig zu kulturellen Veränderungen.

1.4.2. Stresstheoretische Perspektive

Die stresstheoretische Perspektive beschreibt die Kumulation kleiner, alltäglicher Ärgernisse (*daily hassles, microstressors*), vor allem im zwischenmenschlichen Bereich, die dazu führen, dass der Mitarbeiter das Gefühl bekommt, er komme mit den Anforderungen, die der Auslandsaufenthalt mit sich bringt, nicht mehr

zurecht oder die neue Umwelt könne seine Bedürfnisse nicht mehr befriedigen. Wenn ein Individuum eine Situation als bedrohlich bewertet und anschließend ein subjektives Ungleichgewicht zwischen den Anforderungen der Umwelt und den eigenen Bewältigungsmöglichkeiten wahrnimmt, führt dies zu Stress (Lazarus, 1966). Im Auslandsaufenthalt ist der Entsandte mit Mehrdeutigkeit (in Deutschland ist es z.B. höflich seinen Teller zu leeren, in China ist es üblich, einen Rest auf dem Teller zu lassen), Unvorhersehbarkeit, Reizüberflutung (z.B. Hitze, Lärm, überfüllte Straßen) und dem Gefühl von Kontrollverlust (z.B. durch mangelnde Sprachkenntnisse) konfrontiert. Die Person kann 1) an der Zielrichtung (Ursache vs. Symptom) oder 2) an der Ausdrucksform (Verhalten vs. Verarbeitung) ansetzen, um den Stress zu reduzieren. Es kann entweder die Situation verändert werden oder die Strategien der Person.

Person-Environment Fit Modell

Das *Person-Environment Fit* Modell (*P-E Fit* Modell) beschreibt, dass Stress entsteht, wenn zwischen den von einer Person erwünschten Merkmalen der Arbeit (äußere und innere Soll-Zustände) und den wahrgenommenen Merkmalen (Ist-Zustände) keine Übereinstimmung herrscht (*Misfit*). Die Person erlebt also ein Missverhältnis zwischen 1) den Anforderungen der Situation an den Einsatz ihrer Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie an die Regulation ihrer Bedürfnisse und 2) ihren Möglichkeiten, aber auch ihrer Bereitschaft, diesen Anforderungen nachzukommen (Caplan, Cobb, French, Van Harrison & Pinneau, 1975; French, Caplan & Van Harrison., 1982). Im Rahmen dieses Modells – hier bezogen auf Anpassung bzw. Wiedereingliederung aus dem Ausland zurückkehrender Mitarbeiter – wird postuliert, dass Probleme bei der Anpassung bzw. Rückkehr durch eine Nichtpassung (*Misfit*) zwischen Person und Umwelt entstehen. Diese Nichtpassung kann zum einen darin bestehen, dass eine Person erwartet oder erkennt, dass die Anforderungen einer Position nicht ihren Qualifikationen entsprechen, zum anderen, dass die Person erlebt oder erwartet, dass ihre eigenen Ansprüche nicht den gegebenen Möglichkeiten am Arbeitsplatz entsprechen. Ausschlaggebend für den *Misfit* sind dabei die subjektiven Einschätzungen einer Person, ihr Verhältnis zur Umwelt betreffend. Dieser *Misfit* kann sowohl bei einer Auslandsentsendung als auch bei der Rückkehr entstehen. Insbesondere bei der Wiedereingliederung findet sich oftmals ein bedeutender *Misfit*, da sich ein

Rückkehrer einen Karrieresprung im Heimatunternehmen erhofft, die aufnehmende Organisation aber hauptsächlich daran interessiert ist, dass er seine neue Position schnell und vollständig übernimmt.

1.4.3. Eigenschaftstheoretischer Ansatz

Der eigenschaftstheoretische Ansatz beschäftigt sich mit der Frage, welche Persönlichkeitseigenschaften ein Mitarbeiter mitbringen sollte, um im Ausland erfolgreich zu sein. Bis heute gibt es wenig Forschung und wenig klare theoretische Konzepte, die den Zusammenhang zwischen Persönlichkeit und Akkulturation erklären könnten (Kosic, 2006). Ein Ziel dieses Forschungsstranges war es, einen *oversea type* zu identifizieren, der sich rasch an die neue kulturelle Umwelt anpasst. Dabei wurde der Einfluss bestimmter Charakteristika des Individuums auf die Anpassung untersucht (Church, 1982). Kealey und Ruben (1983) fassten umfangreiche Listen von Personenmerkmalen zusammen, die einen Erfolgstyp beschreiben: „*empathy, respect, interest in local culture and people, flexibility, tolerance, technical skills, sociability, positive self-image, initiative, open-mindedness*“. Bei vielen dieser Merkmale besteht ein unmittelbarer Bezug zu Kommunikationsfähigkeiten und -bereitschaft, die als wichtige Voraussetzungen für Anpassungsfähigkeit gelten können. Dennoch hat sich die Suche nach bestimmten Persönlichkeitsmerkmalen, die den Erfolg bei der Anpassung im Ausland vorhersagen sollen, als schwierig erwiesen. Schon Byrnes (1966) fand keine Kombination von Persönlichkeitsmerkmalen, welche zwischen erfolgreichen und nicht erfolgreichen *Peace Corps* hätten unterscheiden können. Auch bei der Auswahl von Entsandten hatte man ohne großen Erfolg versucht, entsprechende Persönlichkeitsmerkmale zu finden (im Überblick bei Thomas, 1996; Tung & Varma, 2008). Einige wenige Zusammenhänge zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und Anpassung (z.B. Caligiuri, 2000) konnten identifiziert werden; Anpassung und die Big Five (Ward, Leong & Low, 2004), Anpassung und Extraversion (Ones & Viswesvaran, 1999). Allerdings führte die erfolglose Suche nach konsistenten Zusammenhängen, zwischen Persönlichkeitsdimensionen und Effektivität, über verschiedene Studien hinweg, bereits in den späten 70ern dazu, dass Verhaltensfertigkeiten in den Vordergrund rückten (Church, 1982; Stening, 1979).

1.4.4. Entwicklungspsychologische Perspektive

Die entwicklungspsychologische Perspektive sieht den Anpassungsprozess als Chance zum persönlichen Wachstum und zum interkulturellen Lernen. Der entwicklungspsychologischen Perspektive fehlt eine klare theoretische Positionierung und momentan existieren nur Ideenstränge, die die Wichtigkeit betonen, entwicklungsbezogene Themen im Bereich der Anpassung einzuführen. Sowohl Anpassung als auch Entwicklung haben Veränderungen zur Folge und es ist schwierig, beide Bereiche voneinander zu trennen. Kinder und junge Menschen aus Migrantenfamilien erfahren beispielsweise gleichzeitig große Entwicklungsveränderungen sowie Anpassungsprozesse, sodass Anpassung und Entwicklung konfundiert sind (Phinney, 2006). Forscher haben entwicklungsbezogene Themen identifiziert wie kulturelle Identität (Phinney, 1990), Entwicklung des Selbst (Kagitcibasi, 2007; Kwak, 2003) und Familienbeziehungen (Fuligni, Yip & Tseng, 2002), die durch Anpassungserfahrungen schwieriger werden als während eines normalen Entwicklungsprozesses. Eine Ausnahme ist Phinney (1990), der eine Entwicklungstheorie vorschlägt, wie jugendliche Immigranten ethnische und nationale Identitäten als Teil ihres Anpassungsprozesses entwickeln. Die Entwicklungsaufgabe für Entsandte besteht darin, Neuartiges im Gastland zu erkennen und anzuerkennen (Winter, 1986). Durch Offenheit gegenüber anderen Realitäten kann das Individuum sein Selbstbild relativieren, eigene Lebensziele überdenken und lernt, seine Stärken und Schwächen einzuschätzen.

1.5. Soziale Unterstützung

Der Begriff soziale Unterstützung taucht in vielen Fachrichtungen, wie z.B. der Religion, der Soziologie oder der Psychologie in den unterschiedlichsten Facetten auf: als Liebe, Freundschaft oder soziale Integration (House, 1981).

Mit sozialer Unterstützung werden positive Umweltfaktoren postuliert, die die Auswirkungen von Stressbelastungen neutralisieren bzw. reduzieren oder aber – unabhängig von der jeweils wirkenden Stressorenkonstellation – direkt einen positiven Effekt auf Gesundheit und Wohlbefinden haben. Damit können auch die Risiken der Stressfolgen minimiert werden. Der sozialen Unterstützung wird

demnach einerseits eine positive Funktion bei der Stressbewältigung (Pufferfunktion) zugeschrieben, andererseits ist sie für die Prävention wichtig, z.B. für die Vorbeugung von Krankheiten (House, 1981; Udris & Frese, 1999).

Die Rolle der sozialen Unterstützung wurde auch als Moderator untersucht. Frese (1999) fand Moderatoreffekte von sozialer Unterstützung auf den Zusammenhang zwischen Stressor (psychologisch, physisch, sozial) und psychologischer Dysregulation (psychosomatische Beschwerden, Depression, Beanspruchung, Angst). Die Ergebnisse der Metaanalyse von Viswesvaran, Sanchez und Fisher (1999) weisen darauf hin, dass soziale Unterstützung einen dreifachen Effekt auf die Arbeitsbelastungs-Beanspruchungsbeziehung hat: Soziale Unterstützung reduziert die erfahrene Beanspruchung, schwächt die wahrgenommene Belastung ab und moderiert die Belastungs-Beanspruchungs-Beziehung.

In zahlreichen Studien (z.B. im Überblick bei Cohen & Wills, 1985; Sonnentag & Frese, 2003) konnte eine positive Beziehung zwischen sozialer Unterstützung am Arbeitsplatz und dem Wohlbefinden derjenigen, die unterstützt wurden, nachgewiesen werden. Im Überblicksartikel von Sonnentag und Frese (2003) zum Thema Stress in Organisationen, sind besonders Ressourcen, wie soziale Unterstützung, Kontrolle in der Arbeit und Selbstwirksamkeit, wichtig für Gesundheit und Wohlbefinden von Individuen.

Vom Standpunkt des Ressourcen-Konzeptes (Udris, 1989) stellt soziale Unterstützung eine äußere Ressource dar („Unterstützung erhalten“); zugleich ist sie als innere Ressource zu betrachten, die eine Person unter entsprechenden – förderlichen bzw. hinderlichen – Arbeitsbedingungen entwickeln bzw. verlernen kann („Unterstützung geben“) (Udris & Frese, 1999).

Dücker (1995) stellt insgesamt sieben Inhaltskategorien zusammen, die in weiten Teilen die jeweiligen Formen der Unterstützung abdecken:

- materielle Unterstützung (z.B. in Form von Geld)
- Unterstützung durch helfendes Verhalten (z.B. Pflege im Krankheitsfall)
- emotionale Unterstützung (durch Zuneigung, Vertrauen, Anteilnahme)
- Feedback (z.B. soziale Bestätigung)

- informative Unterstützung, Orientierungshilfe (z.B. durch Rat)
- positive gesellige Aktivitäten (die dem Spaß und der Erholung dienen)
- Zugehörigkeit zu einem Netzwerk

Ong und Ward (2005) unterscheiden die beiden Hauptkategorien sozioemotionale und instrumentelle Unterstützung. Die emotionale Unterstützung beinhaltet Zuneigung, Umsorgen, Einfühlungsvermögen und Vertrauen, die dem Entsandten entgegengebracht werden. Unter instrumenteller Unterstützung versteht man direkte und konkrete Hilfsmaßnahmen, wie z.B. die Hilfe der Nachbarin beim Gang zur Einwanderungsbehörde. Tipps, Ratschläge und Informationen werden unter dem Begriff informationale Unterstützung zusammengefasst. Die Rückmeldung anderer Personen über das eigene Verhalten, zählen zur Unterstützung durch Selbstbewertung.

Frese und Semmer (1991, S. 147-148) geben fünf Wirkmechanismen von sozialer Unterstützung an:

- Soziale Unterstützung ist ein primäres Bedürfnis, wonach Menschen phylogenetisch bedingt das Bedürfnis haben, in einem sozialen Verbund zu arbeiten. Das Fehlen von sozialer Unterstützung führt demnach automatisch zu Befindensbeeinträchtigungen.
- Die mit sozialer Unterstützung verknüpften positiven Rückmeldungen wirken sich unmittelbar auf die Selbstsicherheit und damit auf andere Komponenten psychischen Wohlbefindens aus.
- Soziale Unterstützung verringert Stressoren und kann diese sogar langfristig herabsetzen. Für diese Wirkung sind sowohl emotionale als auch instrumentelle Formen der sozialen Unterstützung einsetzbar.
- Insbesondere emotionale Unterstützung trägt dazu bei, dass vorhandene Stressoren weniger stark wahrgenommen werden, selbst wenn diese objektiv bestehen.
- Soziale Unterstützung vermittelt emotionale Geborgenheit bzw. steigert das Wohlbefinden.

Soziale Unterstützung ist also Teil des evolutionären Entwicklungsprozesses und damit eine Grundvoraussetzung für das psychische Wohlbefinden jedes einzelnen

Menschen. Im Rahmen eines Anpassungsprozesses ist soziale Unterstützung dadurch sowohl für den Mitarbeiter als auch für das Unternehmen von besonderer Bedeutung: Bietet dieses dem entsandten Mitarbeiter im Ausland Möglichkeiten der Unterstützung und Hilfe an, kann dieser leichter mit Risiken und Belastungen einer Entsendung umgehen.

1.6. Interpersonale Netzwerke

Voraussetzung für soziale Unterstützung ist das Vorhandensein eines sozialen Netzwerks (Berkman, 1984). In der wissenschaftlichen Literatur ist der Netzwerkbegriff mit den verschiedensten Bedeutungen verknüpft, weshalb Osborn und Hagendoorn (1997, S. 262) von einem „chaotischen Forschungsfeld“ sprechen. Die häufige und positive Verwendung des Begriffs Netzwerk veranlasste Berghoff und Sydow (2007, S. 13) dazu, zu bemerken, dass in den letzten Jahren eine „Netzwerkeuphorie“ entstanden sei. Der Begriff wird in den verschiedensten Disziplinen verwendet, u.a. der Betriebswirtschaftslehre, der Geographie, der Soziologie, der Psychologie, den Politikwissenschaften und der Volkswirtschaftslehre. Aus der jeweiligen Fachperspektive werden dann verschiedenen Definitionen vorgeschlagen (siehe Jones, Heterly & Borgatti, 1997).

Ein Netzwerk besteht aus einer Mehrzahl von Akteuren bzw. Knoten und den Beziehungen bzw. Fäden, mit denen die Akteure untereinander verknüpft sind (z.B. Borgatti & Foster, 2003). Netzwerke existieren auf verschiedenen Ebenen: auf 1) individueller Ebene und 2) auf Gruppenebene. Akteure eines Netzwerks können einzelne Personen, Personengruppen oder Unternehmen sein, die miteinander verbunden sind. Häufig bestehen allerdings nicht zwischen allen Akteuren Beziehungen, d.h. nicht alle Netzwerkpartner sind auch untereinander verknüpft. Auch die Beziehungen innerhalb eines Netzwerks können sich deutlich unterscheiden. Sie können auf der Weitergabe und dem Austausch von Geld, Waren, Informationen, Wissen oder auch Gefühlen beruhen. Netzwerke, die durch Überlagerung mehrerer Beziehungsformen gekennzeichnet sind, werden als multiplex bezeichnet.

Röhrle (1994, S. 46) unterscheidet zwischen relationalen, funktionalen und morphologischen Merkmalen von Netzwerken. Letzteres bezieht sich auf 1) die Größe des Netzwerkes, d.h. die Anzahl der Elemente, 2) die Dichte, d.h. die Anzahl der möglichen vs. tatsächlich vorhandenen Beziehungen, 3) die Zentralität, d.h. der Grad der sozialen Integration und 4) die Sektoren Familie, Freunde, Beruf usw. Relationale Merkmale beziehen sich auf formelle Aspekte des Netzwerks, ermöglichen aber auch Aussagen über die Qualität der Beziehungen (starke vs. schwache soziale Beziehungen). Funktionale Merkmale sind z.B. soziale Unterstützung und soziale Kontrolle. Einerseits bietet das Netzwerk Sicherheit und Rückhalt und andererseits übermittelt es Werte und Normen. Mittels Netzwerkanalysen können Fragen nach dem Wer (Kommunikatoren, Sender – Empfänger), Was (Inhalt), Wie (Form, Medium, Stil) und dem Wozu (Ziele) (Feger, 1987, S. 233) beantwortet werden.

Netzwerke folgen einer eigenen Strukturform und haben nach Powell (1990) bestimmte Vorteile für ihre Mitglieder und unterscheiden von Markt und Hierarchie: 1) sie sind flexibel und schnell, 2) sie bieten günstige Bedingungen für Lernprozesse und den Wissensaustausch, 3) sie reduzieren Unsicherheit, 4) es beteiligen sich Akteure an den Netzwerken, die aus unterschiedlichen sozialen Bereichen stammen (z.B. Forschungsinstitute, Branchenvereinigungen und Verwaltungen), 5) die Entstehung und der Fortbestand von Netzwerken beruht in hohem Maße auf Vertrauen, 6) und sie ermöglichen den Zugang zu spezifischen Ressourcen und Informationen.

In einem Gesamtnetzwerk werden Aussagen über alle möglichen paarweisen Beziehungen im Netzwerk sowie über die Konstellation im Netzwerk erfasst. Eine spezifische Form eines Netzwerks ist das interpersonale Netzwerk. In ihm wirken Menschen als Individuen zusammen. Sie können gezielt der Unterstützung unternehmerischen Handelns dienen (z.B. Zusammenschlüsse von Auslandsentsandten verschiedener Unternehmen an einem Standort) oder vorrangig private Interessen (Sportclubs) verfolgen (Kühlmann, 2009). Von einem ego-zentrierten, persönlichen Netzwerk spricht man, wenn ausgehend von einem Akteur (Ego) alle weiteren Netzwerkakteure (Alteri) identifiziert werden; es werden Aussagen über die Art der Beziehungen gesammelt, die ein Akteur

unterhält, unabhängig davon, ob die Altri Teil des Samples (Akteure des Gesamtnetzwerks) sind, oder nicht (Schnegg & Lang, 2002).

Das Mitglied eines Netzwerks erwirbt bei seinem Eintritt Sozialkapital; das bedeutet, dass direkte und indirekte Beziehungen eines Akteurs zu anderen Akteuren eine Ressource für das Mitglied darstellen, um seine Interessen durchzusetzen. Zunächst muss das Mitglied Zeit in den Aufbau und die Pflege des Netzwerks investieren, damit Sozialkapital gebildet und aufrechterhalten werden kann. Das Sozialkapital ist nicht Privateigentum eines Einzelnen, sondern ein kollektives Gut, das unveräußerlich und nicht frei übertragbar ist und nach der Auflösung des Netzwerks verschwindet. Zahlreiche Studien belegen die positiven Auswirkungen (z.B. auf Arbeitsleistung, Arbeitszufriedenheit, Kreativität, Wissenstransfer) von Beziehungen und Position eines Akteurs in einem Netzwerk (z.B. Borgatti & Foster, 2003; Jansen, 2002; Lin, 2001). Integration in ein Netzwerk fördert bei dessen Mitgliedern Solidarität und Unterstützung, baut Vertrauen auf, schafft Informationszugänge und vermittelt Macht (Jansen, 2002). Außerdem ermöglichen Netzwerke einen längerfristigen und fairen Austausch (sozialen Austausch) von Gütern auf der Basis informeller Absprachen (Das & Teng, 2002).

Die Frage, die sich hier stellt, ist folgende: Sind Personen, die über ein Netz sozialer Beziehungen verfügen, besser gegen negative Folgen stressreicher Lebenssituationen geschützt?

Man trifft eine Unterscheidung zwischen starken und schwachen sozialen Bindungen. Starke soziale Bindungen, wie die Ehe, die Beziehung zu nahe stehenden Verwandten oder Freunden können das Individuum vor Bedrohungen durch die Umwelt abschirmen. Diese Beziehungen werden Confidantbeziehungen genannt und sind durch uneingeschränktes Vertrauen gekennzeichnet. Diese Personen stehen dem Betroffenen mit emotionaler Unterstützung bei starken Belastungen zur Seite und helfen ihm auf diese Weise, mit Problemen fertig zu werden. Sie zeigen dem Individuum, dass es geliebt und gebraucht wird. Schwache soziale Beziehungen bestehen zu Bekannten, Nachbarn und Arbeitskollegen und bilden den größeren Teil des sozialen Netzwerks. Diese Beziehungen erfüllen die Rolle von Brücken zwischen verschiedenen sozialen Systemen. Sie sind auch ein Indikator für die soziale Integration in eine größere

Gemeinschaft und vermitteln einen *sense of community* (Spieß & von Rosenstiel, 2010). Sie haben einen großen Einfluss auf die psychische und physische Gesundheit und können nicht durch die starke Unterstützung des Partners ersetzt werden. Durch sie werden beispielsweise betriebliche Stressoren reduziert. Eine weitere Stärke schwacher Beziehungen ist nach Granovetter (1973) die Möglichkeit, schneller an neue Informationen zu kommen, da das Netzwerk weniger nach Subgruppen wie Rasse, Herkunft oder Ethnizität getrennt ist.

2. Anpassung, angewandt auf Auslandsentsendungen

In diesem Kapitel wird das Thema Anpassung im Kontext von Auslandsentsendungen dargestellt. Für den einzelnen Mitarbeiter bedeutet eine Entsendung zunächst, eine Anpassungsleistung an eine neue Kultur zu erbringen (Kap. 2.1). Nach der Rückkehr des Entsandten ins Heimatland erfolgt dann die Notwendigkeit einer Wiederanpassung (Kap. 2.2). Den Unternehmen kommt dabei die Aufgabe zu, den Prozess der Entsendung zu begleiten. Die Aufgaben des Unternehmens (Kap. 2.3) beziehen sich u.a. auf Rekrutierung/Auswahl, Vorbereitung, Betreuung vor Ort und Unterstützung bei der Wiedereingliederung. Abschließend wird auf die Bedeutung von sozialer Unterstützung (Kap. 2.4) und interpersonalem Netzwerken (Kap. 2.5) für Auslandsentsendungen eingegangen.

2.1. Anpassung an eine neue Kultur

Für den Mitarbeiter führt eine Tätigkeit im Ausland zu gravierenden Veränderungen in verschiedenen Bereichen: im Beruf (z.B. neue Arbeitsaufgaben), in der Umwelt (z.B. Klima, Ernährung, Lebensrhythmus, Wohnsituation, Freizeitmöglichkeiten, Schule für Kinder, Arbeitsaufgabe für den Ehepartner), soziale und kulturelle Veränderung (z.B. soziale Regeln, Normen, Werte, Denk- und Verhaltensweisen des Gastlandes) sowie psychologische Belastungen (z.B. Arbeitsbelastung, mögliche negative psychische Konsequenzen, Einsamkeit, Heimweh). Auf all diese Aspekte müssen Unternehmensmitarbeiter vorbereitet und dann diesbezüglich, während des Aufenthaltes im Ausland, betreut werden (Spieß & von Rosenstiel, 2003), damit sie sich erfolgreich an die veränderte Umwelt anpassen können. Erfolgt dies nicht, entsteht das Risiko für den Mitarbeiter, dass er überlastet ist und im schlimmsten Fall den Auslandsaufenthalt frühzeitig abbrechen muss. Dadurch entstehen dann für das Unternehmen sehr hohe Kosten.

Aus psychologischer Sicht besteht nun die Besonderheit einer Tätigkeit im Ausland nicht nur darin, dass sich der Entsandte auf eine veränderte Umwelt einstellen muss, auf die er meist durch das Unternehmen schlecht vorbereitet wurde, sondern auch darin, dass er sich in der direkten Interaktion mit Angehörigen anderer Kulturen befindet, was man als interkulturelle Überschneidungssituation bezeichnet. Man befindet sich sowohl in der eigenen als auch in der fremden Kultur. Es entsteht das Paradox, eine Anpassungsleistung in einer Situation erbringen zu müssen, in der man sich der Zugehörigkeit zur eigenen Kultur besonders bewusst wird (Lewin, 1963). Dieser Begriff beschreibt Situationen, in denen Personen mit unterschiedlichem kulturellen Hintergrund interagieren. In solchen Situationen konzentrieren sich die Beteiligten oftmals auf die bestehenden Unterschiede, statt auf die Gemeinsamkeiten und es besteht die Gefahr von Stereotypisierung. Außerdem bewirken solche interkulturellen Überschneidungssituationen eine Bewusstwerdung der eigenen verinnerlichten kulturellen Orientierungsregeln. Thomas (1995) führt vier verschiedene Arten der Bewältigung an. Gemäß dem Dominanzkonzept bewertet eine Person seine eigene Kultur als höherwertig und dominierend gegenüber der fremden Kultur. Im Gegensatz dazu kann auch eine totale Anpassung an die fremde Kultur, mit Aufgabe der eigenen kulturellen Identität erfolgen (Assimilationskonzept). Bei der dritten Art der Bewältigung, dem Divergenzkonzept, kommt es zu einer Vermischung beider Orientierungssysteme, wobei die Unterschiede erhalten bleiben. Als letzte Möglichkeit spricht er die Neuschöpfung kultureller Orientierungen an, gemäß dem Synergiekonzept.

Für den Aufenthalt kann es länderspezifische und private Risiken geben: So wurde in einer empirischen Studie von Selmer (1999), bei westlichen Entsandten nach China, ein „klassischer“ Kulturschock festgestellt, dessen Verlaufskurve U-förmig ist (siehe Kap. 2.1.1). Die Bezeichnung Kulturschock wurde erstmals 1955 von dem amerikanischen Anthropologen Oberg verwendet. Er definierte die Anpassungsschwierigkeiten, die bei Mitarbeitern bei einem Gesundheitsprojekt in Brasilien entsandten als „*anxiety that results from losing all of our familiar signs and symbols of social intercourse*“ (Oberg, 1960, S. 177). Er beschreibt einen schockartigen Zustand der Orientierungslosigkeit, der dadurch entsteht, dass eine Person ihre gewohnte Umgebung verlässt und mit vollkommen neuen

Gegebenheiten zurechtkommen muss. Ein Kulturschock zeichnet sich nach Oberg durch bestimmte Symptome und einem eigenen Verlauf aus. Falls bei Entsandten ein Desinteresse am Entsendeland existiert, erschwert dies die Anpassung (Selmer, 2001).

Es stellt sich nun die Frage, wie man mit einer solchen Überschneidungssituation umgehen sollte und was den Entsandten hilft, sich an die neue Situation anzupassen. Um Aussagen über eine erfolgreiche Anpassung treffen zu können sind die Ergebnisse einer Metaanalyse aufschlussreich, die Hechanova, Beehr und Christiansen (2003) darstellen. Die Metaanalyse beschreibt die Voraussetzungen und Konsequenzen der Anpassung von Angestellten bei Auslandsentsendungen. Selbstwirksamkeit, d.h. der Glaube des einzelnen an seine Handlungsfähigkeit, die Häufigkeit der Interaktion mit Angehörigem des Gastlandes, bessere interpersonale Fähigkeiten und die Unterstützung durch die Familie, stellten sich als zentrale Prädiktoren für eine gelungene Anpassung, an die allgemeine Umgebung heraus.

Im Folgenden werden Modelle vorgestellt, die den Prozess der Anpassung beschreiben: das U-Kurven Modell von Oberg (1960), das Sensitivitätsmodell nach Bennett (1986), das Modell Rahmenmodell der internationalen Anpassung (Black, Mendenhall & Oddou, 1991), das Modell der interkulturellen Anpassung (Parker & McEvoy, 1993) und das ABC-Modell des kulturellen Kontakts (Ward, 2001).

2.1.1. U-Kurven-Modell

Das U-Kurven Modell von Oberg (1960) veranschaulicht den Prozess der Anpassung an eine neue Kultur. Oberg (1960) unterscheidet in seinem Modell vier Phasen. Der Beginn des Auslandsaufenthaltes wird als *Honeymoon-Phase* bezeichnet. Der Entsandte ist fasziniert und begeistert von der fremden Kultur und unterhält oberflächliche Beziehungen zu den Mitgliedern des Gastlandes. Auf diese Phase folgt eine Zeit, in der die betroffene Person Unterschiede in Sprache, Kultur und Werten besonders deutlich wahrnimmt, was zu Gefühlen von Unzulänglichkeit und Angst führt. Diese Phase wird als *Crisis* bezeichnet. In der darauf folgenden *Recovery-Phase* wird wieder eine Verbesserung der Einstellung

gegenüber dem Gastland erreicht, da die Kenntnis der fremden Sprache und Kultur, Fortschritte gemacht hat. Im letzten Anpassungsabschnitt, der *Adjustment-Phase*, hat sich der Entsandte erfolgreich in die fremde Umgebung integriert und empfindet kaum mehr Ängste und Zweifel. Als Kulturschocke bezeichnet Oberg die besonders ausgeprägte Form der zweiten Phase, der *Crisis*. Dieser Schock ist mit zahlreichen psychischen und physischen Symptomen verbunden. Körperlich leidet der Betroffene unter Schlafstörungen, Appetitlosigkeit, Verdauungsproblemen oder auch Bluthochdruck. Er ist gegenüber den Vertretern des Gastlandes misstrauisch, befürchtet ständig hintergangen zu werden und fühlt sich hilflos gegenüber alltäglichen Problemen. In Folge dessen schwindet das Selbstvertrauen, in der fremden Kultur zurechtkommen zu können und es entsteht ein Gefühl der Isolation und Heimweh. Auch im Verhalten der Person ist die Krise in Form von Leistungsdefiziten, Kreativitätsabfall und erhöhtem Alkoholkonsum, zu erkennen. Die Ursachen können in Merkmalen der Person wie auch an der Situation liegen (Kühlmann, 1995).

Neben diesem Modell existieren weitere, die drei (Garza-Guerrero, 1974), fünf (Adler, 1975) oder auch sechs Stufen (Lesser & Peter, 1957) vorschlagen. In all diesen Phasenmodellen wird die Entwicklung, die die betroffenen Personen durchlaufen, am besten durch eine Art U-Kurve beschrieben: Beginnend mit einer Phase der Euphorie, der eine Krise, eine Wiederherstellungsphase und anschließend ein höheres Anpassungslevel folgen. Die Modelle sind jedoch empirisch nicht ausreichend belegt. In einem Review von Mendenhall (2007) stützen 12 von 18 Studien das Modell. Von diesen 12 fehlte bei 10 entweder eine statistische Überprüfung oder es konnten keine signifikanten Ergebnisse berichtet werden. Nur zwei der 18 Artikel sind Längsschnittuntersuchungen.

2.1.2. Sensitivitätsmodell nach Benett

Um in anderen Kulturen effektiv zu sein, muss man sich a) für andere Kulturen interessieren, b) ausreichend sensitiv sein, um die Unterschiede zu bemerken (interkulturelle Sensitivität) und c) das eigene Verhalten modifizieren, als Indikator des Respekts für die Menschen anderer Kulturen (interkulturelle Kompetenz).

Bennett (1986, 1998) hat ein phänomenologisches Modell des interkulturellen Lernprozesses entwickelt, nach welchem die Entwicklung der interkulturellen Sensitivität über sechs Stufen verläuft: Verleugnung, Abwehr, Minimierung, Akzeptanz, Adaptation und Integration. Diese sechs Stufen lassen sich in ein ethnozentrisches (Stufe 1-3) und ein ethnorelatives (Stufe 4-6) Stadium unterteilen. Im ethnozentrischen Stadium ist die eigene Kultur der Maßstab für die Beurteilung menschlichen Verhaltens. Kulturelle Differenzen werden vermieden, durch Verleugnung der Existenz, Abwehrstrategien (Aufwertung der eigenen Kultur) und Minimalisierung der Bedeutung kultureller Unterschiede. Im ethnorelativen Stadium herrschen Verständnis, Akzeptanz und Wertschätzung für die fremde Kultur. Kulturelle Unterschiede werden akzeptiert und adaptiert durch eine korrekte Wahrnehmung und Verhalten und schließlich integriert, indem eine bikulturellen Identität entwickelt wird.

2.1.3. Rahmenmodell der internationalen Anpassung

Black, Mendenhall und Oddou (1991) entwickelten auf Basis umfangreicher Literaturrecherchen ein Modell eines internationalen Anpassungsprozesses und integrierten dabei theoretische und empirische Arbeiten. Sie unterschieden zwischen Anpassungsprozessen im eigenen und im Gastland. Bezogen auf internationale Entsendungen fanden sie fünf Dimensionen: interkulturelles Training, Auslandserfahrung, Auswahlprozesse des Unternehmens, individuelle Fähigkeiten und Fertigkeiten (Selbstwirksamkeit, Wahrnehmungsfähigkeiten und Beziehung zu anderen) und nicht arbeitsbezogene Faktoren (Anpassung der Familie und kulturelle Neuheit/Distanz).

Literaturrecherchen zum Thema 'Anpassung im eigenen Land' (u.a. zu Sozialisationsprozessen, Rollenübernahme, Organisationswechsel) ergaben, dass Individuen antizipatorische Anpassungsprozesse durchlaufen, bevor sie auf eine neue Situation treffen. Akkurate Erwartungen vereinfachen dabei die Anpassung. Als wichtige Antezedenzien der Anpassung werden dabei u.a. Auswahlkriterien und -mechanismen, Handlungsspielraum, Neuheit der Tätigkeit und Unterstützung von Kollegen und Vorgesetzten genannt.

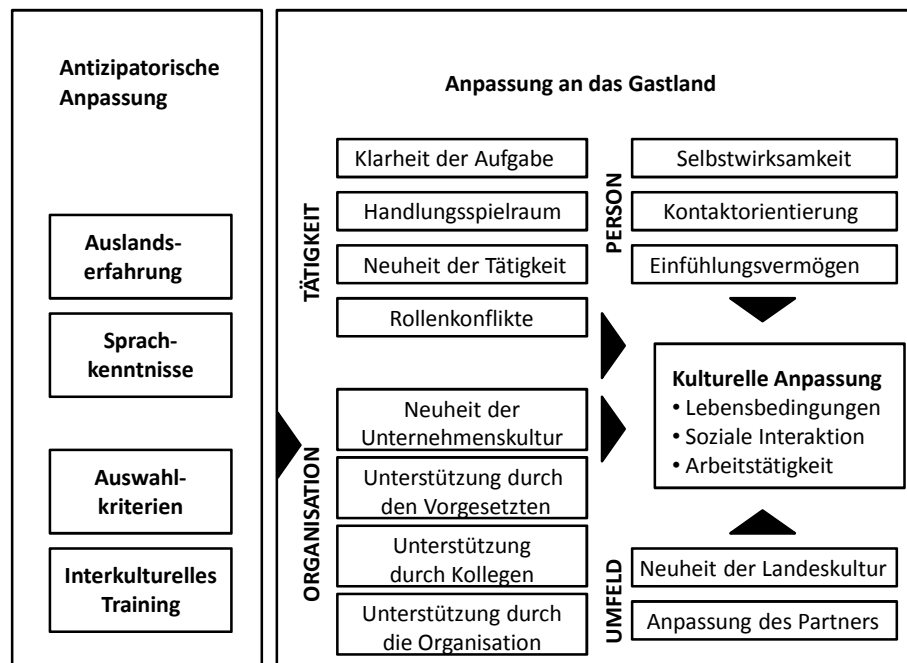


Abb. 2.1 Rahmenmodell der internationalen Anpassung nach Black, Mendenhall und Oddou (1991)

Diese beiden Forschungsstränge wurden dann in ein Gesamtmodell integriert (siehe Abb. 2.1), welches sowohl die Aspekte der antizipatorischen Anpassung (abgeleitet aus der Forschung zur Anpassung im eigenen Land) als auch die Anpassung an das Gastland beinhaltet. Die antizipatorische Anpassung beinhaltet in diesem Modell Auslandserfahrung, Sprachkenntnisse, Auswahlkriterien und interkulturelles Training; bei der Anpassung an das Gastland wird unterschieden zwischen Aspekten der Person, der Tätigkeit, der Organisation und des Umfelds.

2.1.4. Modell der interkulturellen Anpassung

Das Modell der interkulturellen Anpassung von Parker und McEvoy (1993) basiert auf Blacks (1988) Drei-Facetten-Modell der Anpassung von Entsandten. In diesem Modell werden Zusammenhänge zwischen den verschiedenen individuellen, organisationalen und kontextuellen Variablen, mit den drei Facetten der Anpassung, angenommen.

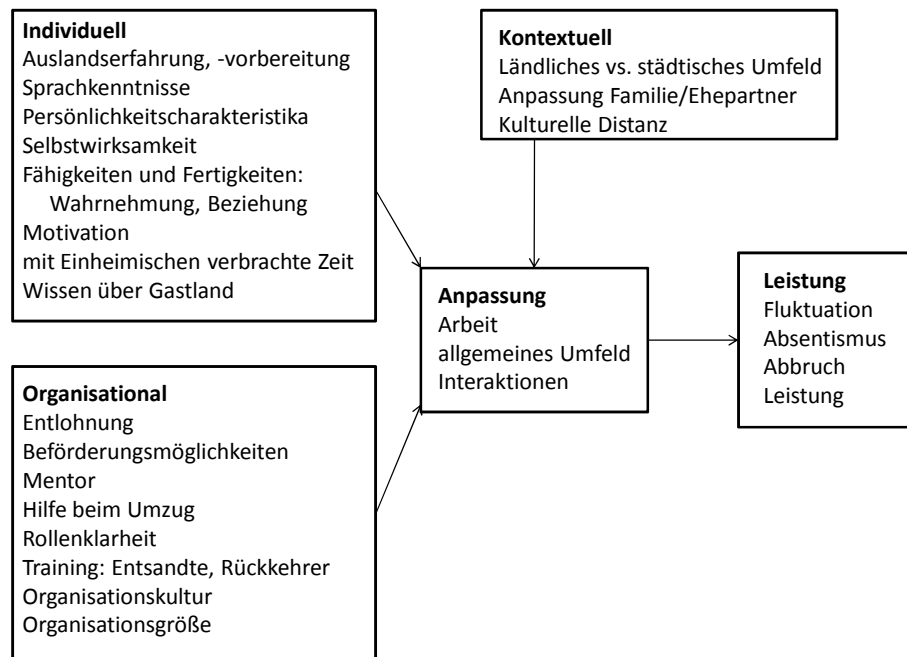


Abb. 2.2 Modell der interkulturellen Anpassung nach Parker und McEvoy (1993)

Anpassung wurde als multidimensionales Konzept mit den folgenden drei Facetten konzeptualisiert: Anpassung in der Arbeit, an das allgemeine Umfeld und bezogen auf die Interaktionen im Gastland. Diese Facetten werden als Konsequenzen des Anpassungsprozesses bezeichnet, die sich wiederum auf die Leistung im Auslandsaufenthalt auswirken. Das vorgeschlagene Modell (siehe Abb. 2.2) wurde teilweise empirisch getestet (Parker & McEvoy, 1993).

2.1.5. ABC-Modell

Das ABC-Modell des kulturellen Kontakts (Ward, 2001; Ward, Bochner & Furnham, 2001) unterscheidet zwischen drei Komponenten des Anpassungsprozesses: Affekt (A), Verhalten (B, *behaviour*) und Kognitionen (C, *cognitions*) und beschreibt somit, wie sich Menschen fühlen und verhalten und wie sie denken und wahrnehmen, wenn sie mit Einflüssen fremder Kulturen konfrontiert sind (siehe Abb. 2.3).

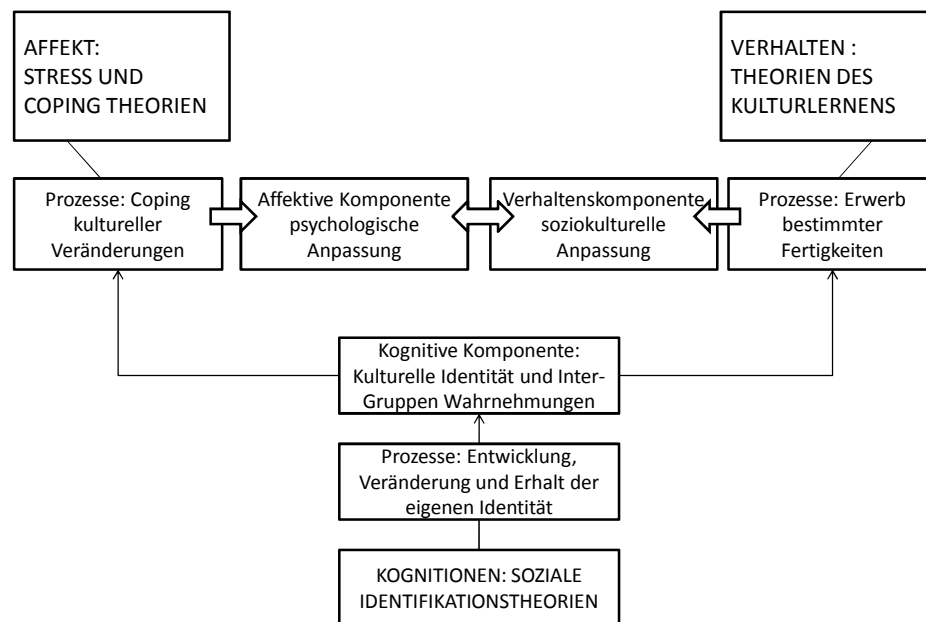


Abb. 2.3 ABC-Modell des kulturellen Kontakts nach Ward (2001)

Das ABC-Modell verbindet jedes dieser Elemente mit bestimmten theoretischen Erklärungen und schlägt Interventionen vor, wie man die Wahrscheinlichkeit erhöhen kann, ein positives Ergebnis durch einen kulturellen Kontakt zu erzielen.

Der affektive Ansatz geht zurück auf Obergs (1960) Definition eines Kulturschocks. Allerdings wurde in Obergs Modell kultureller Kontakt fast ausschließlich mit negativen Affekten, wie Angst, Misstrauen, Verwirrung, Trauer und Verlassenheitsgefühlen, aufgrund des Verlustes vertrauter Objekte und sozialer Beziehungen, beschrieben. Neuere Ansätze erklären die affektive Komponente des interkulturellen Kontakts mit Stress- und Copingtheorien und dem Konzept der Selbstwirksamkeit (Bandura, 1986). Soziokulturelle Anpassung wird dabei als aktiver und adaptiver Prozess angesehen.

Argyls (1994) Modell des interpersonalen Verhaltens bildet die Grundlage des Konzepts des Kulturlernens (siehe Kap. 1.4.1) und bezieht sich auf den B Aspekt des Modells. Studien (Bochner, 2003) zu sozialen Netzwerken verschiedener Gruppen bestätigen, dass geringe soziale Fähigkeiten zu einer großen Distanz

zwischen Gastland- und Heimatlandbewohnern führen. Ein kritischer Faktor einer gelungenen Anpassung sind Kontakte zu Gastlandbewohnern, da diese als Modelle oder Mentoren für kulturell angemessenes Verhalten dienen können.

Das dritte Element dieses Modells ist die kognitive Komponente (C Aspekt). Menschen interpretieren physikalische, interpersonelle, institutionelle und spirituelle Ereignisse als kulturelle Manifestationen, die sich in verschiedenen Kulturen unterscheiden. Wenn verschiedenen Kulturen miteinander in Kontakt treten, v.a. bei Kulturen mit großer kultureller Distanz, und es zu einem Konflikt kommt, wird es sich auf die Kognitionen von Gastland- und Heimatlandbewohnern auswirken. Es wird einen Einfluss darauf haben, wie die Teilnehmer sich und die anderen wahrnehmen und darauf, ob die Parteien ihre Einstellungen als Konsequenz des Kontakts ändern oder nicht. Theoretische Erklärungen bieten die Attributionstheorien, Vorurteils- und Stereotypen-Forschung und die soziale Identitätstheorie.

2.2. Wiederanpassung

Der Mehrzahl der Menschen ist klar, dass die berufliche Tätigkeit in einem anderen Land und die damit verbundene zeitlich begrenzte Auswanderung, Anpassungsleistungen und Hindernisse mit sich bringen; die Rückkehr in das Heimatland wird aber meistens als wenig problematisch gesehen, da die Person in ein scheinbar vertrautes Land und eine bekannte Umgebung zurückkehrt. Entgegen dieser weit verbreiteten Annahme birgt gerade die Rückkehr in das scheinbar Bekannte viele und unerwartete Probleme, was eine betroffene Person zu folgender Aussage veranlasste: *“The problems in going over, I expected; the real problems – the ones I didn’s expect – were all in coming back!”* (Labovitz, 1977, S. 34). Folgt man dieser Aussage, scheinen die Schwierigkeiten, die eine Person nach ihrer Rückkehr aus dem Ausland erwarten, oftmals größer zu sein, als die Hindernisse, die zu Beginn des Auslandsaufenthaltes auf eine Person zukommen. Untermauert wird dies durch Statistiken, die aussagen, dass ein Viertel der Rückkehrer kündigen und ein weiteres Viertel Kündigungsabsichten hegen (Kühlmann, 2004).

Im Allgemeinen werden die Probleme, die Unternehmen und Mitarbeiter bei der Rückkehr eines Entsandten aus dem Ausland bewältigen müssen, unterschätzt und sind bislang auch in der Wissenschaft nicht sehr intensiv untersucht worden. Da aber eine Wiedereingliederung in die Gesellschaft und das Unternehmen in der Heimat häufig problematisch verläuft, ist es wichtig, die Ursachen dafür zu untersuchen und Lösungsmöglichkeiten zu erarbeiten, wie der Prozess der Wiedereingliederung verbessert werden kann.

Kühlmann und Stahl (1995, S. 178) definieren Wiedereingliederung als Sammelbegriff, der „für die vielschichtigen Prozesse [steht], in deren Verlauf der von einem Auslandseinsatz zurückkehrende Mitarbeiter in der aufnehmenden Organisation wie auch in der heimischen Gesellschaft wieder Positionen übernimmt und lernt, diese wirksam und zugleich subjektiv befriedigend auszufüllen.“ Meist erfolgt die Beschreibung des Wiedereingliederungsprozesses durch mehrstufige Phasenmodelle. Im Folgenden wird beispielhaft das Modell von Gullahorn und Gullahorn (1963) erläutert. Der Entsandte kehrt nach seinem Auslandsaufenthalt in guter Stimmung und zufrieden zurück; er freut sich auf die Heimat, auf Freunde und Bekannte, hofft möglicherweise, beruflich aufzusteigen und ist stolz auf die überstandenen Schwierigkeiten und Probleme. Recht bald bemerkt er allerdings, dass seine Erwartungen und Hoffnungen nicht erfüllt werden. Der Rückkehrer hat sich nach einem längeren Zeitraum durch seinen Aufenthalt im Ausland und die neuen Erfahrungen verändert – ebenso wie die Verhältnisse im Heimatland. Dies führt zu einer Verminderung der Zufriedenheit und gipfelt in einer Art zweitem Kulturschock, da unerwartete Anstrengungen erforderlich sind, um im Heimatland wieder ein normales Leben führen zu können. Schließlich erfolgt die Wiederanpassung an die Gegebenheiten und damit eine Steigerung der Zufriedenheit des Rückkehrers.

2.2.1. W-Kurven-Modell

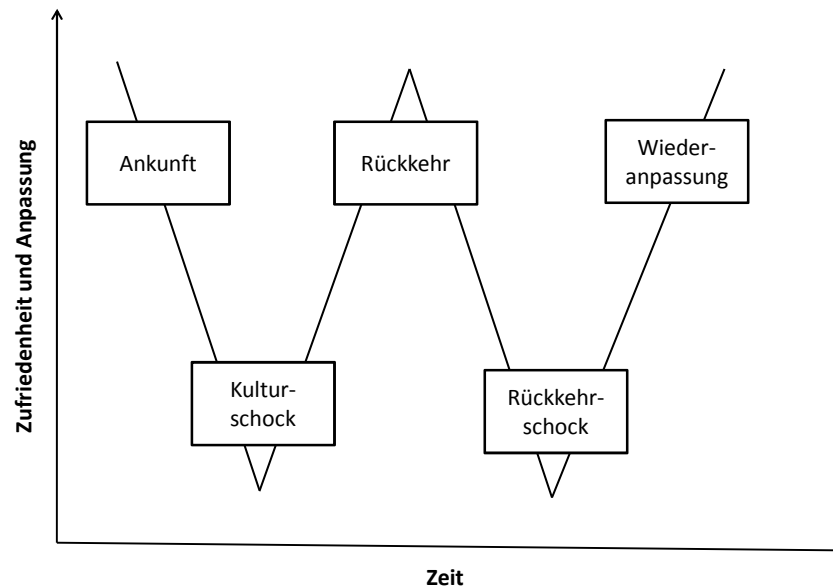


Abb. 2.4 Darstellung der Anpassung in Form einer W-Kurve

Die Grundlage dieses Modells ist das U-Kurven-Modell von Oberg (1960), es bezieht allerdings den erneuten Anpassungsprozess bei der Rückkehr in die Heimat mit ein. Das bedeutet, dass die Anpassung in Form der U-Kurve bei der Rückkehr ins Heimatland wiederholt wird, wodurch eine W-Form entsteht (siehe Abb. 2.4). Man spricht auch von einem „umgekehrten“ Kulturschock, bei dem der Rückkehrer seine Heimat als so fremd empfindet, dass er einen erneuten Kulturschock erleidet, diesmal ausgelöst durch die eigene Kultur.

2.2.2. Prozessmodell der Reintegration

Das Prozessmodell der Reintegration von Hirsch (1992, 2003) unterscheidet drei Phasen (A, B und C). In der ersten Phase, die bis sechs Monate nach der Rückkehr des Entsandten andauert, erfolgt eine naive Integration, die gekennzeichnet ist durch allgemeinen Optimismus und oberflächliches Verstehen. Der Entsandte ist hier glücklich darüber, wieder zu Hause zu sein. In der nächsten Phase, die ebenfalls sechs Monate dauert, erfolgt der Reintegrationsschock. Der Rückkehrer

fühlt sich hierbei unverstanden, alleine und verliert die anfängliche Euphorie, was oft zu Rückzug und Resignation führt, die verbunden ist mit Ärger und Unzufriedenheit. In der dritten Phase, nach circa zwölf Monaten, beginnt schließlich die echte Integration. Der Rückkehrer hat realistische Erwartungen gebildet, kann sich besser an die alte Heimat anpassen und erkennt oft eigene alte Verhaltensmuster wieder. Diese drei Phasen beschreiben charakteristische Erlebens- und Verhaltensweisen, die allerdings je nach Person und Situation stark variieren können. Sie sind außerdem nicht wissenschaftlich untersucht, sondern wurden aus anekdotischen Belegen generiert.

Moderiert wird der individuelle Verlauf der Wiedereingliederung durch zahlreiche Faktoren, wie beispielsweise die Dauer der Entsendung, die vier Jahre nicht überschreiten sollte, da nach diesem Zeitraum das Fachwissen meist veraltet ist, die Organisation im Stammhaus sich verändert hat und oft auch zunehmend Verhaltensweisen und die Kultur des Gastlandes übernommen wurden. Weiterhin sind die Erfahrung mit Auslandseinsätzen, Kulturunterschiede, die Hierarchieebene vor und nach der Rückkehr, die Familiensituation, die Integration im Gastland, die Größe der Organisation und die Kontakte zum Stammhaus, während des Auslandeinsatzes von Bedeutung.

2.2.3. Überraschungs-Verarbeitungsmodell

Gegenstand des Überraschungs-Verarbeitungsmodells nach Louis (1980) sind die zahlreichen Überraschungen, die einen Rückkehrer erwarten, wenn er nach langer Zeit wieder in sein Heimatland zurückkehrt. Dabei gibt es drei Dimensionen von Erwartungen, die bei Nichteintreten zu Überraschungen führen können: Den Gegenstand der Erwartung (eigene Person vs. Arbeit), die Bewusstheit der Erwartung, welche laut den Autoren vernachlässigt werden kann sowie die Richtung der Erwartungsenttäuschung (übertroffene vs. unerfüllte Erwartungen). Zu beachten ist hierbei, dass beide Richtungen der Erwartungsenttäuschungen, negative Bewertungen auslösen können. Ungeachtet dessen erfordert jede Überraschung eine zusätzliche Anpassungsleistung, in Bezug auf die neue Situation.

2.3. Entsendung aus Unternehmenssicht

2.3.1. Rahmenbedingungen

Die wohl wichtigste Rahmenbedingung für Entsendungen stellt die vom Unternehmen praktizierte Stellenbesetzungspolitik dar. Die aktuellen Konzepte zur Besetzung internationaler Stellen, folgen weitgehend dem von Heenan und Perlmutter eingebrachten EPRG-Modell (Heenan & Perlmutter, 1979; Forstmann, 1998; Scherm, 1999; Perlitz, 2004), welches auf der Überlegung basiert, die internationale Geschäftigkeit lasse sich in ethno-, poly-, regio- und geozentrische Strategien gliedern. Folgt man diesem gängigen Ansatz, können folgende Grundorientierungen ausgemacht werden (Abb. 2.5).

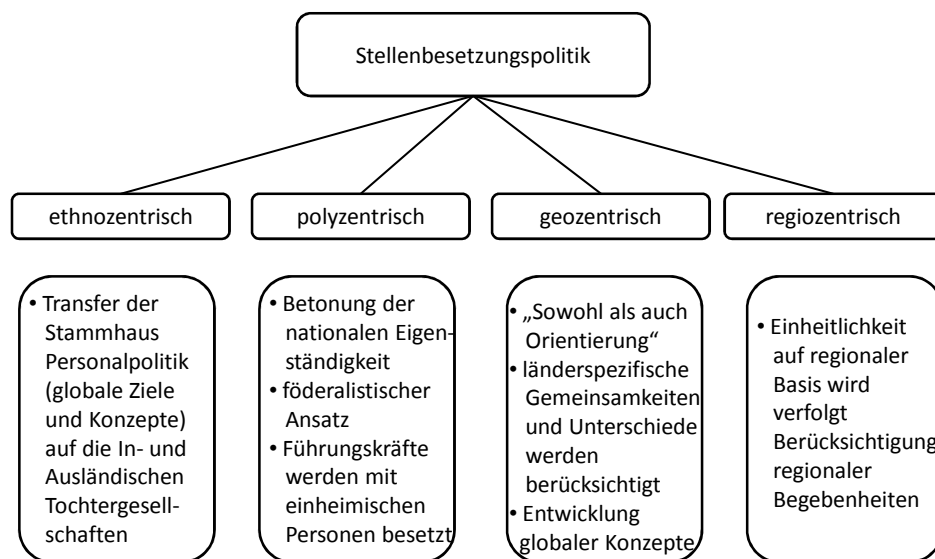


Abb. 2.5 Grundorientierungen der Stellenbesetzung

1. **Ethnozentrische Stellenbesetzungspolitik.** Dieser Ansatz, der häufig in einem frühen Stadium der Internationalisierung angewandt wird, bedeutet, dass alle Schlüsselpositionen in einem multinationalen Unternehmen von Einwohnern des Stammlandes, sogenannten Parent Country Nationals (PCN), besetzt werden. Dadurch können mögliche Qualifikationsdefizite von Einheimischen, sogenannten Home Country Nationals (HCN), umgangen werden. Es besteht jedoch die Gefahr, den HCNs Aufstiegsmöglichkeiten zu verbauen, was zu sinkender Produktivität durch Frustration sowie zu ansteigender Fluktuation führen kann. Auch die Anpassung der PCNs an ihre neue Umgebung braucht Zeit, was während der Anfangsphase oft zu Fehlern und suboptimalen Entscheidungen führen kann. Ein weiteres Problem stellt der Einkommensunterschied zwischen PCNs und HCNs zugunsten der Stammhausmitglieder dar.
2. **Die polyzentrische Stellenbesetzungspolitik.** Bei diesem Ansatz werden HCNs eingestellt, um offene Schlüsselpositionen in den Tochtergesellschaften zu besetzen, wobei in der Regel die Unternehmenszentrale weiterhin von PCNs geleitet wird. Diese Strategie bietet zwei Vorteile: 1) Sprachbarrieren innerhalb der Tochtergesellschaften können verhindert und die Kontinuität im Management kann gewährleistet werden, 2) Kosteneinsparungen können erreicht werden. Probleme, die sich bei diesem Ansatz ergeben, liegen größtenteils in Lücken zwischen Tochtergesellschaften und der Unternehmenszentrale sowie in einer Vielzahl kultureller Unterschiede, Werte und Normen, die zu Entfremdung zwischen Tochtergesellschaft und Unternehmenszentrale führen können.
3. **Die regiozentrische Stellenbesetzungspolitik.** Bei diesem Ansatz werden Schlüsselpositionen verstärkt mit Mitarbeiter aus den jeweiligen Regionen besetzt. Dies kann z.B. im Bereich der Konsumgüter sinnvoll sein, wenn kulturelle Kenntnisse einer Region eine große Rolle spielen. Dadurch werden vermehrt HCNs oder Mitarbeitern aus Drittländern (sogenannten Third Country Nationals, TCNs) eingesetzt. Wenn hingegen Produktionskenntnisse notwendig

sind und Industriemärkte bedient werden müssen, ist dagegen oftmals der Einsatz von PCNs sinnvoller, da diese beispielsweise über bessere Verbindungen zur Firmenzentrale verfügen.

4. **Die geozentrische Stellenbesetzungspolitik.** Bei diesem Ansatz werden die geeignetsten Leute innerhalb der Organisation für die entsprechenden Schlüsselpositionen, ohne Berücksichtigung der Herkunft der Person, ausgewählt. Dadurch kann ein multinational agierendes Unternehmen einen Kader international tätiger Mitarbeiter entwickeln und so Kosten für Trainingsprogramme verringern. Nachteil dieses Ansatzes ist, dass er unter Umständen zu höheren Personalkosten führt, da diese international standardisiert werden und höher liegen können, als der Lohn in der entsprechenden Tochtergesellschaft.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass multinationale Unternehmen eine oder mehrere dieser vier Ansätze verfolgen können. Ebenso ist festzuhalten, dass die Wahl der Grundorientierung von der Einstellung des Top-Managements bzw. von dem verwendeten Führungskonzept abhängig ist.

2.3.2. Anpassung und Personalauswahl

Die Rekrutierung und die Auswahl von Mitarbeitern im internationalen Kontext ist die erste wichtige Aufgabe und von strategischer Bedeutung, für jedes multinationale Unternehmen (z.B. Holtbrügge & Berg, 2004). Sie ist der erste Schritt, der bei der Besetzung einer Position im Ausland bewältigt werden muss. Für eine effiziente Auslandsentsendung bedarf es motivierter und interkulturell kompetenter Fach- und Führungskräfte, die es verstehen, die Unternehmensziele in komplexen, neuen Situationen umzusetzen.

Unter Rekrutierung wird dabei „das Suchen und Finden potentieller Kandidaten für eine Tätigkeit, in ausreichender Anzahl und Qualität“ (Weber, Festing, Dowling & Schuler, 2001), verstanden. Internationale Unternehmen schicken ihre Mitarbeiter ins Ausland, um einerseits Erfahrungen des Heimatlandes ins Ausland zu transferieren und andererseits, um Tochtergesellschaften im Ausland zu

eröffnen, Schulungen für Mitarbeiter im Ausland anzubieten oder die heimische Unternehmenskultur im Ausland zu vermitteln.

Die größte Herausforderung, mit der Unternehmen zu kämpfen haben, ist häufig nicht, ein geeignetes Auswahlverfahren zu generieren, sondern überhaupt Personen zu finden, die bereit sind, ins Ausland zu gehen (z.B. Harris & Brewster, 1999; Selmer 2001). Tung (1981) beschrieb die Bereitschaft ins Ausland zu gehen als ersten Schritt, in einer Reihe von Schritten, im Rahmen eines Auswahlprozesses.

Studien zeigen, dass Unternehmen, die ein Auswahlssystem haben, fast ausschließlich auf technische und organisatorische Fähigkeiten und Erfahrungen der zu Entsendenden vertrauen (z.B. Anderson, 2005; Graf, 2004; Tye & Chen, 2005) und soziale Fähigkeiten der Entsandten unterbewertet werden. Gleichzeitig zeigen Studien (Tung, 1981; Tung, 1998a; Varma, Stroh & Schmitt, 2001), dass die Fähigkeit, Beziehungen zu knüpfen und zu pflegen und mit Gastlandbewohnern zu kommunizieren, besonders wichtig für den Erfolg einer Auslandsentsendung – vor allem in Länder mit großer kultureller Distanz (siehe Kap. 1.3.4) – sein kann. Soziale Kompetenzen nach Tung (2004) sind u.a. Sensibilität, Kooperation statt Konkurrenz, Zuhören, integrativer Führungsstil, Kompromissbereitschaft, Beziehungen aufbauen, Flexibilität, Kreativität und Verhandlungsbereitschaft.

Jun und Gentry (2005) vertreten die Auffassung, dass die persönliche Passung (*personal fit*) (siehe Kap. 1.4.5) des Entsandten an die kulturellen Werte des Gastlandes, ein wichtiger Prädiktor für den Erfolg einer Entsendung ist. Außerdem gehen sie davon aus, dass Personen, die offen gegenüber Veränderungen und neuen Erfahrungen sind und über Eigenschaften und Fähigkeiten wie Selbstwirksamkeit und Selbstbeobachtung verfügen, wahrscheinlicher erfolgreich bei einer Auslandsentsendung sein werden. Andere Studien betonen die Bedeutung von Persönlichkeitseigenschaften wie Flexibilität und Bereitschaft, sich an lokale kulturelle Normen anzupassen (Tung, 1981, 1998; Caligiuri, 2000; Caligiuri & Cascio, 1998). Sogenannte *soft skills* sollten also bei der Auswahl eines Mitarbeiters beachtet werden. Persönliche Charakteristika wie Alter, Geschlecht und Familienstand können ebenfalls Einfluss auf den Erfolg einer Entsendung haben (z.B. Selmer, 2001).

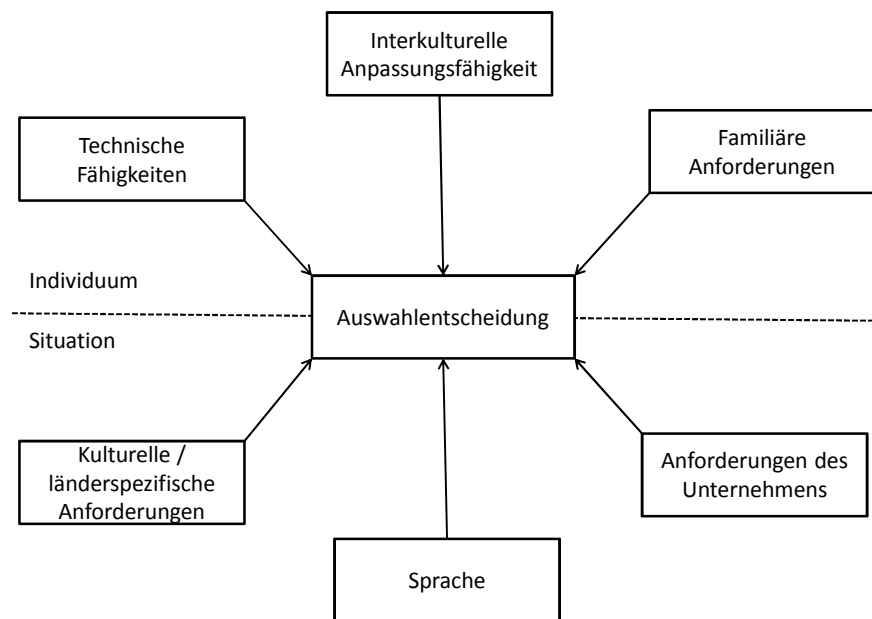


Abb. 2.6 Auswahlentscheidung in Abhängigkeit von Individuum und Situation (nach Dowling, Festing & Engle, 2008)

Dowling, Festing und Engle (2008, S. 119) fassen die Auswahlkriterien folgendermaßen zusammen (Abb. 2.6). Nach einer ORC Worldwide Studie wählen 72 % der Unternehmen ihre Mitarbeiter nach technischen und organisatorischen Fähigkeiten aus. Interkulturelle Anpassungsfähigkeit umfasst Gespür für die andere Kultur, Diplomatie, Sprachkenntnisse, Einstellung und emotionale Stabilität. Ehepartner/Familien müssen häufig dem Gastland gegenüber schwerwiegende Kompromisse eingehen (Freunde, Schule, Beruf). Länderspezifische Anforderungen beziehen sich z.B. auf Arbeitserlaubnis und VISA. In bestimmten Ländern werden ausländische Minderheiten diskriminiert (kulturelle Anforderungen). Der ausländischen Sprache fähig zu sein, ist ein wichtiges Auswahlkriterium, da dadurch Verständigungsbarrieren umgangen werden können. Die Auswahl seitens des Unternehmens kann vom Teambildungsprozess abhängen (Verhältnis Ausländer – Einheimischer), Dauer der Entsendung, von der Art der nötigen Beteiligung und vom Umfang des Wissenstransfers.

Es gibt auch länderspezifische Besonderheiten bei der Auswahl von Mitarbeitern. In China legen große Unternehmen viel Wert auf Ausbildung, Leistung, technische Fähigkeiten, Sprache und Bereitschaft, ins Ausland zu gehen. Manchmal werden in China auch unqualifizierte Mitarbeiter, aufgrund einer persönlichen Beziehung, ausgewählt (Shen & Edwards, 2004). Ein Konzept, das in diesem Zusammenhang Bedeutung hat ist *guanxi*. Vorgesetzte scheuen häufig keine Mühen um z.B. Mitarbeitern zu helfen, mit denen sie in einer engen Beziehung stehen (Law, Wong, Wang & Wang, 2000). In den USA, in Westeuropa und Japan wird besonders viel Wert auf die Kompetenz und die Qualifikation eines Mitarbeiters gelegt (Tung, 1988). Außerdem unterscheiden sich Länder in ihrem Auswahlprozess, inwiefern sie die Familie mit einbeziehen. In sogenannten *high context* Kulturen wie China und Japan bleiben Ehepartner und Familien bei der Auswahl außen vor, da bereits im Vorfeld Informationen über die Familie eingeholt wurden. In sogenannten *low context* Kulturen wie die USA werden Ehepartner in den Auswahlprozess involviert. Im Rahmen eines informellen Essens und Gesprächen wird versucht, mehr über die Person zu erfahren (Shen & Edwards, 2004).

Um schließlich die geeigneten Kandidaten auszuwählen ist es wichtig, im Vorfeld die strategischen Ziele und Strategien der Unternehmung festzulegen. Die Auswahlverfahren haben häufig geringe Reliabilität und Validität, da sie nicht an die Anforderungen angepasst werden. Häufig wird die Auswahl informell getroffen. Harris und Brewster (1999) beschreiben die informelle und geschlossene Auswahl (Tab. 2.1) eines Kandidaten als „Kaffemaschinen-System“: Während Führungskräfte an der Kaffemaschine stehen und sich unterhalten, beginnt häufig der Auswahlprozess durch eine gewöhnliche Konversation. Eine Führungskraft benötigt einen geeigneten Kandidaten, eine weitere Führungskraft schlägt einen Kandidaten vor. Im Anschluss an diese Vorauswahl wird versucht, das Auswahlverfahren auf den bereits ausgewählten Kandidaten zuzuschneiden.

	Formal	Informell
Offen	Klar definierte Kriterien Klar definierte Messgrößen Training für Auswähler	Weniger definierte Kriterien Weniger definierte Messgrößen Begrenztes Training für Auswähler
	Offene Werbung für Stellenangebot (intern/extern) Paneldiskussionen	Offene Werbung für Stellenangebot/Empfehlung Keine Paneldiskussionen
Geschlossen	Klar definierte Kriterien Klar definierte Messgrößen Training für Auswähler Paneldiskussionen	Die individuellen Kriterien des Auswählers bestimmen die Auswahlkriterien/Messgrößen Keine Paneldiskussionen
	Nur Nominierung (Netzwerk/Reputation)	Nur Nominierung (Netzwerk/Reputation)

Tab. 2.1 Unterscheidung zwischen offener und geschlossener, formaler und informaler Auswahl (nach Harris & Bresters, 1999)

Der Auswahl geeigneter Kandidaten kommt deshalb eine sehr hohe Bedeutung zu, da dadurch die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns einer Entsendung verringert werden kann. Aber was versteht man eigentlich unter dem Scheitern einer Entsendung?

Zunächst geht man davon aus, dass eine Entsendung dann gescheitert ist, wenn der Entsandte frühzeitig in sein Heimatland zurückkehrt. In solch einem Fall repräsentiert das Scheitern des Entsandten einen Auswahlfehler. Diese Definition ist sehr eng und berücksichtigt nicht den Fall, dass ein Entsandter eine schlechte Leistung zeigt und nicht frühzeitig die Entsendung abbricht. Forster (1997, S. 430) verwendet eine weitere Definition und berücksichtigt sowohl die Leistung als auch den frühzeitigen Abbruch und kommt auf einen Wert von acht bis 28 % von gescheiterten Auslandsentsendungen bei Entsandten aus Großbritannien. Direkte Kosten, die durch einen Abbruch entstehen, beziehen sich auf Flüge, Training, Umzug und Gehalt. Indirekte Kosten sind sehr viel schwieriger zu bestimmen, fallen aber deutlich höher aus (z.B. Rückgang des Marktanteils aufgrund von Kundenbeziehungen, familiäre Probleme, Verlust des Selbstbewusstseins).

2.3.3. Interkulturelle Vorbereitung

Nach der Auswahl werden die Kandidaten auf die Entsendung, z.B. in Form von Trainings, Sprachkursen und *look-and-see trips*, vorbereitet. Bei einem Training geht es nicht zuletzt darum, den richtigen Umgang mit einem möglicherweise auftretenden Kulturschock zu lernen und effektive Kommunikation und Kooperation mit Menschen anderer Kulturen zu ermöglichen.

Thomas (1995, S. 86) versteht unter Vorbereitung eine „geplante, systematische und zielorientierte (...) Maßnahme“ und bemängelt, dass häufig die Notwendigkeit interkultureller Vorbereitung nicht eingesehen wird, oder dass aus Kostengründen darauf verzichtet wird (siehe auch Kühlmann, 2004). Für die Vorbereitung kann gelten, dass sie aus Zeitgründen unzureichend ist oder gar nicht erfolgt (Minssen & Schmidt, 2008). Ziel effektiver Vorbereitungsmaßnahmen ist es, zu möglichst vielen isomorphen Attributionen zu befähigen, mit Hilfe derer, fremdkulturelle Personen und Situationen so bewertet und erklärt werden, als wäre man selbst in der fremden Kultur groß geworden und besäße denselben kulturellen Hintergrund. Oder wie Kühlmann (2004, S. 69) es beschreibt:

„Oberziel einer interkulturellen Vorbereitung ist, die Entsandten in die Lage zu versetzen, in kulturellen Überschneidungssituationen sich angesichts der Anders- und Fremdartigkeit der Partner nicht zurückzuziehen, sondern die gestellte Arbeitsaufgabe effektiv zu bearbeiten, hierbei die Grundannahmen, Wertvorstellungen und Normbindungen der anderskulturellen Partner angemessen zu berücksichtigen sowie sich hierbei selbst wohl zu fühlen.“

Effektive Komponenten eines Vorbereitungsprogrammes umfassen unter anderem: interkulturelle Trainingsprogramme, Besuche im künftigen Gastland, Sprachtrainings, informationale und praktische Unterstützung für den Entsandten und seine Familie. Diese Arbeit konzentriert sich im Folgenden auf die Ergebnisse zur Effektivität interkultureller Trainings.

Die Studie von Black und Mendenhall (1990) liefert einen Überblick über die Forschungsliteratur zum Thema Effektivität interkultureller Trainings und schlägt

gleichzeitig einen theoretischen Rahmen vor, um die bestehende Forschungsliteratur zu verstehen und zukünftige Forschung anzuregen.

Die Autoren fassten 29 empirische Evaluationsstudien zusammen, die alle den Einfluss von interkulturellem Training, auf die Entwicklung interkultureller Fähigkeiten, Anpassung und Leistung zum Inhalt hatten. Die Studie unterschied bei den Trainings nicht zwischen verschiedenen Methoden, sondern betrachtete es als *generic activity* (Black & Mendenhall, 1990, S. 115). Bei der Entwicklung interkultureller Fähigkeiten wurden noch drei Dimensionen unterschieden: Selbstdimension (*self dimension*), Beziehung zu anderen (*relationship dimension*) und Wahrnehmungsdimension (*perception dimension*). Für alle drei Dimensionen konnte ein positiver Zusammenhang mit dem Besuch eines interkulturellen Trainings festgestellt werden. Der Zusammenhang zwischen interkulturellem Training und Anpassung war in allen Studien positiv. Teilweise wurden zusätzlich objektive Anpassungskriterien erfasst, die die Befunde unterstützten. Bezüglich der Leistung wurde bei 11 von 15 Studien ein positiver Zusammenhang mit interkulturellem Training gefunden.

Anschließend soll der Vorschlag eines theoretischen Rahmens vorgestellt werden. Die Autoren bemängeln, dass bisher ein theoretischer Rahmen zum Verständnis der empirischen Ergebnisse fehlt und schlagen die *Social Learning Theory* (SLT), als Synthese von kognitiven und verhaltensorientierten Lerntheorien als passendes Konzept, vor. Zentral ist dabei die Erklärung wie Lernen und Transfers zu Stande kommen. Black und Mendenhall (1990) nennen vier zentrale Elemente: Aufmerksamkeit, Aufrechterhaltung, Wiedergabe und Verstärkung oder Motivation. Außerdem wird zwischen Selbstwirksamkeitserwartung und Ergebniserwartung unterschieden (siehe Abb. 2.7).

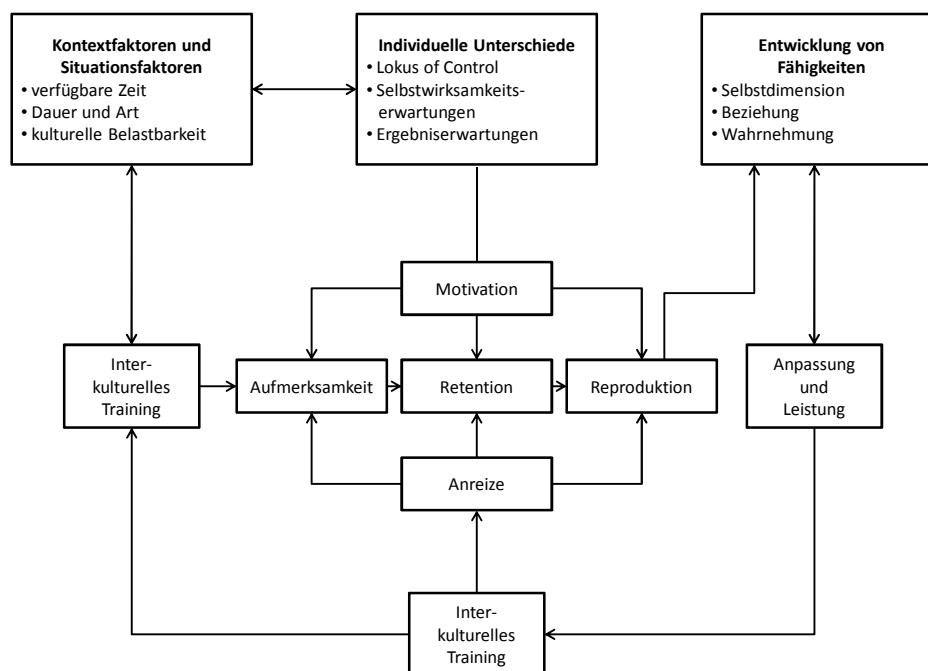


Abb. 2.7 Theoretischer Rahmen eines interkulturellen Trainings nach Tung (1981), Mendenhall, Dunbar und Oddou (1987), Black und Mendenhall (1990)

Im Weiteren sollen die wichtigsten Zusammenhänge zwischen interkulturellem Training und SLT skizziert werden. Im Rahmen des interkulturellen Trainings werden den Teilnehmern Modelle, angemessenen und unangemessenen Verhaltens, in verschiedenen Formen vorgestellt. Zum einen gibt es Vorträge, bei denen man sich die Beziehung zwischen Verhalten und Konsequenzen des Verhaltens vorstellt. Zum anderen werden Filme (beobachtete Beziehung) und Rollenspiele (beobachtete und erlebte Beziehung) zu diesem Zweck eingesetzt. Darüber hinaus erhalten die Entsendungskandidaten Modelle kognitiver Landkarten fremdkultureller Individuen. Neben den unterschiedlichen Modellen wird den Teilnehmern die Möglichkeit geboten, das Verhalten zu üben, wodurch die Modelle abgerufen und imitiert werden können. Außerdem steigen dadurch die Erwartungen, wodurch es wiederum zu einer höheren Wahrscheinlichkeit der Imitation des modellierten Verhaltens kommen kann. Auch neuartiges Verhalten wird dadurch leichter und andauernder imitiert.

Bereits in einer früheren Metaanalyse (Deshpande & Viswesvaran, 1992) wurden Effekte von interkulturellem Training, auf Leistung (.39) und Anpassung (.43)

gefunden. Morris und Robie (2001) erweiterten diese Studie um einige Punkte: Die Metaanalyse untersuchte den Zusammenhang zwischen interkulturellem Training und der Leistung und Anpassung von Expatriaten sowie den Einfluss des experimentellen Designs (Labor vs. Feld) und des Publikationsstatus auf diesen Zusammenhang.

Bezüglich der Anpassung ergab sich eine gemittelte Effektgröße, die signifikant ungleich null ist ($r = .13$). Auch bei der Leistung wurde eine gemittelte Effektgröße signifikant ungleich null festgestellt ($r = .26$). Bei der Leistung zeigte sich kein signifikanter Unterschied des Effekts, zwischen Labor und Feld. Auch zwischen veröffentlichten und unveröffentlichten Studien, konnte kein signifikanter Unterschied des Effekts festgestellt werden. Bei der Anpassung ergaben sich signifikant höhere Effekte in Laborstudien, aber keine signifikanten Unterschiede des Effekts, zwischen veröffentlichten und unveröffentlichten Studien.

Morris und Robie (2001) stellen fest, dass interkulturelle Trainings selten systematisch evaluiert werden und dass die Evaluationen oftmals für die Öffentlichkeit nicht zugänglich sind. Trainings werden häufig nicht nach verschiedenen Methoden unterschieden, so dass sich die Untersuchung verschiedener Trainingstypen schwierig gestaltet. Insgesamt waren die Effekte schwächer als erwartet und sind nur begrenzt interpretierbar.

Die Autoren sprechen daher einige Empfehlungen für die weitere (Forschungs-) Praxis aus. Zum einen sollten die Maßnahmen systematisch auf Basis von Bedarfsanalysen entwickelt und streng evaluiert werden. Zum anderen gilt es mögliche Moderatoren, wie z. B. Trainingstyp, Teilnehmeranzahl oder Rolle der Familie, weiter zu analysieren.

2.3.4. Betreuung während und nach dem Auslandsaufenthalt

Während des Aufenthalts ist der kontinuierliche Kontakt des Unternehmens mit dem entsandten Mitarbeiter, besonders wichtig. Personalentwicklungsmaßnahmen sollten während des Auslandsaufenthalts weitergeführt werden und nicht nach der Vorbereitung als abgeschlossen betrachtet werden. Hierfür eignen sich z.B.

interkulturelle Trainings, Sprachkurse, Betreuung vor Ort. Um die Anpassung während einer Entsendung zu vereinfachen, haben große Unternehmen deshalb umfangreiche Mentorenprogramme entwickelt (Peters, Schmicker & Weinert, 2004).

Den Rückkehrern wird häufig von Unternehmensseite wenig Beachtung beigemessen. Viele Rückkehrer sind enttäuscht, wenn in den Unternehmen nicht auf ihre im Ausland erworbene Expertise zurückgegriffen wird. Die wertvollen Erfahrungen werden selten systematisch gesammelt und weitergegeben. Vor der Entsendung gegebene Versprechungen seitens des Unternehmens, in Bezug auf Beförderungen, können oft nicht eingehalten werden. Das führt häufig dazu, dass Rückkehrer das Unternehmen verlassen.

2.4. Die Bedeutung von sozialer Unterstützung für Auslandsentsendungen

Soziale Unterstützung ist eine wichtige Komponente unseres täglichen Lebens und bekommt eine besondere Bedeutung im Kontext von Auslandsentsendungen. Pearson (1997) geht auf verschiedene „unterstützungsrelevante Ereignisse und Situationen“ ein, bei denen soziale Unterstützung eine ausgleichende Bedeutung haben kann. Zu diesen Situationen zählen „bedeutsame Lebensübergänge“, wie z.B. ein Umzug oder ein Arbeitsplatzwechsel (Pearson, 1997, S. 37-38). Diese Lebensübergänge können in ihrer Intensität und Auswirkung sehr unterschiedlich sein und mit räumlichen oder sozialen Veränderungen einhergehen. Sie verlangen jedoch alle eine Neuordnung des Alltags. Bei einer Auslandsentsendung tritt eine vorübergehende Verlagerung des Lebensmittelpunkts in ein fremdes Land ein. Dadurch bedingt, befindet sich der Entsandte in einem neuen sozialen Umfeld und einer fremden Kultur. Wie ein Mitarbeiter z.B. mit den Schwierigkeiten und dem Stress am Einsatzort zurechtkommt, hängt zum einen von seinen personalen Ressourcen (z.B. Persönlichkeitseigenschaften, erlernten Konzepten) ab, zum anderen aber auch von sozialen Ressourcen.

Es wurde gezeigt, dass soziale Unterstützung im Arbeitskontext einen positiven Einfluss auf die Leistung (Bhanthumnavin, 2003), auf positive Emotionen (Wickliff, 2005), Arbeitszufriedenheit (Hurlbert, 1991; Metaanalyse von Ng &

Sorensen, 2008), organisationales Commitment (Fiedler, Wind & Barak, 2007; Ng & Sorensen, 2008) oder Kreativität (Madjar, 2008) hat, wohingegen der Mangel an sozialer Unterstützung zu emotionaler Erschöpfung (Houkes, Janssen, de Jonge & Bakker, 2003; Janssen, Peeters, de Jonge, Houkes & Tummers, 2004) führen kann. Studien unterscheiden oft zwischen verschiedenen – meist zwei – Arten von Unterstützung: emotionaler oder affektiver vs. informationaler, materieller oder instrumenteller Unterstützung (Bhanthumnavin, 2003; Ducharme & Martin, 2009; Madjar, 2008; Marcinkus, Whelan-Berry & Gordong, 2007). Viele Studien (z.B. im Überblick bei Cohen & Wills, 1985) konnten einen positiven Zusammenhang zwischen sozialer Unterstützung und dem Wohlbefinden derer nachweisen, die die Unterstützung erhalten. Haupteffekte von sozialer Unterstützung zeigten sich übereinstimmend in einigen Studien (Ducharme & Martin, 2000; Fisher, 1985; O'Driscoll, Brough & Kalliath, 2004), Puffereffekte konnten nicht konsistent nachgewiesen werden (z.B. bestätigt von Dunseath, Beehr & King, 1995, aber nicht von Bakker, Demerouti & Verbeke, 2004; oder Ducharme & Martin, 2009). Frese und Semmer (1991) erklären, dass solche sozialen Unterstützungsmechanismen zweifach wirken: Erstens ist ein grundlegendes, phylogenetisches Bedürfnis von Menschen, in einer sozialen Gruppe zu arbeiten, weshalb der Mangel an sozialer Unterstützung automatisch zu einer Verringerung des Wohlbefindens führt. Und zweitens beeinflusst die positive Rückmeldung, die mit sozialer Unterstützung verbunden ist, direkt das Selbstvertrauen und andere Komponenten des mentalen Wohlbefindens.

Es muss darauf hingewiesen werden, dass die Mehrzahl der Studien in sehr spezifischen Kontexten, wie dem Gesundheitswesen und im Zusammenhang mit *work-life balance* Themen, durchgeführt wurden. Häufig wurden auch Geschlechtseffekte untersucht, welche Art der Unterstützung benötigt wird. Außerdem bezieht sich die Forschung auf Berufseinsteiger (Debra & Campbell, 1991; Fisher, 1985; Nelson & Quick, 1991) und es scheint, dass die Wichtigkeit von sozialer Unterstützung, z.B. instrumenteller Unterstützung, über die Zeit abnimmt (Garip, 2008). Zusammenfassend kann man sagen, dass sich ein positiver, direkter Effekt verschiedener Arten von sozialer Unterstützung, auf Arbeits- und Lebenszufriedenheit in arbeitsbezogenen Kontexten zeigt, der stabil über die Kulturen hinweg zu sein scheint, da die Studien in verschiedenen

Ländern mit Teilnehmern unterschiedlicher Nationalitäten und ethnischer Hintergründe durchgeführt wurden (z.B. Bhanthumnavin, 2003, in Thailand; Bhattacharya, 2008, in den USA; Fiedler, Wind & Barrak, 2007, in Israel; O'Driscoll et al., 2004, in Neuseeland; Wang & Sangalang, 2005, in Kanada). Allerdings zog keine dieser Studien verschiedene Arten von Unterstützung in Betracht und testete die Effekte in verschiedenen nationalen Stichproben oder bezog die spezifische Situation eines im Ausland arbeitenden Mitarbeiters ein.

Menschen, die in ein neues Land ziehen, müssen sich verschiedenen Herausforderungen stellen, bei denen soziale Unterstützung hilfreich sein könnte. Es zeigte sich, dass soziale Unterstützung im Allgemeinen nicht nur für das subjektive Wohlbefinden (Findler, Wind & Barak, 2007; van der Zee, Ali & Salome, 2005; Wang, 2001), für die Leistung (Wang, 2008), die Arbeitszufriedenheit und das organisationale Commitment (Findler et al., 2007) von Entsandten wichtig ist, sondern auch dafür, sich in einem neuen Land einzugewöhnen. Zum Beispiel erleichtert soziale Unterstützung positive psychologische und emotionale Anpassung an eine neue Arbeitsumgebung (Nelson & Quick, 1991) und verringert akkulturativen Stress (Amuedo-Dorantes & Mundra, 2007). Adelman (1988, S. 183) drückte es folgendermaßen aus: *“Our ability to cope with daily stressors, critical life transitions and environmental or cultural change is inextricably tied to the social ecology in which we are embedded.”* Die Frage, welche Art der sozialen Unterstützung besonders wichtig ist, wenn man in eines anderes Land zieht, bleibt weiter offen.

2.5. Interpersonale Netzwerke als Quellen der sozialen Unterstützung

Dücker (1995) stellt insgesamt sieben Inhaltskategorien zusammen, die in weiten Teilen die jeweiligen Formen der Unterstützung abdecken u.a. das interpersonale Netzwerk:

Unter interpersonalen Netzwerken wird das Zusammenwirken bzw. die Interaktion von Menschen verstanden, welche/s sowohl der Unterstützung des unternehmerischen Handelns dient als auch der privaten Interessenverfolgung. So zeigen Wang und Kanungo (2004) in einer Studie zu Nationalität, sozialem

Netzwerk und psychologischem Wohlbefinden von Expatriaten verschiedener Nationen (Überseechinesen, Asiaten, Nordamerikaner und Europäer), die nach China entsandt wurden, dass die Rolle der interpersonalen Netzwerke für Expatriaten häufig unterschätzt wird und dass sie einen direkten und signifikanten, positiven Einfluss auf das Wohlbefinden der Entsandten haben.

Interpersonale Netzwerke können auch als Quellen der sozialen Unterstützung bezeichnet werden. Im Sinne des Ressourcenkonzepts von Udris (1989) erhalten die Entsandten Unterstützung von ihren Netzwerkpartnern, bzw. geben Netzwerkpartner den Entsandten Unterstützung. Quellen der sozialen Unterstützung können Familie, Freunde, Peers, Kollegen oder Vorgesetzte sein. Der positive Effekt von arbeitsbezogener Unterstützung wird durchgängig bestätigt, z.B. von Kollegen und Vorgesetzten auf Arbeitszufriedenheit, Depression und Wohlbefinden (O'Driscoll et al., 2004; Wang & Sangalang, 2005) oder von der primären Arbeitseinheit auf Kreativität (Majbar, 2008). Wenn wir die Unterstützung durch die Familie betrachten, ist dies ein protektiver Faktor, der die schädliche Wirkung von Arbeits-Familien-Konflikten auf die mentale Gesundheit und das Wohlbefinden aufhebt bzw. abmildert (Gryzwacz & Bass, 2003; O'Driscoll et al., 2004).

Wenn man in ein anderes Land zieht, ist das gesamte soziale Netzwerk von Familie, Freunden, Kollegen für den Entsandten sehr wichtig, um die Risiken, die mit einer Auslandsentsendung verbunden sind, zu verringern. Entsandte befinden sich in einer sehr spezifischen Arbeitssituation, in der sich die Quellen der sozialen Unterstützung, im Vergleich zu ihrem gewohnten nationalen Arbeitskontext, unterscheiden (Spieß & Stroppa, 2008). Zum Beispiel hilft soziale Unterstützung durch die Familie, den mexikanischen Immigranten in den USA, etwas zu verdienen (Amuedo-Dorantes & Mundra, 2007). Soziale Unterstützung von Peers verringert den Anpassungsstress der indianischen Immigranten in Kanada (Battacharya, 2008). Auch wenn die Unterstützung durch die Familie, Peers, und Immigrantenkollegen vorhanden sind (Battacharya, 2008; Wang & Sangalang, 2005), muss das nicht notwendigerweise Arbeit und Ansiedlung beeinflussen. Filipino-Immigranten erhielten z.B. mehr Unterstützung von Immigrantenkollegen als von kanadischen Kollegen, aber diese Quelle der Unterstützung korrelierte nicht höher mit arbeitsbezogener Anpassung (Wang &

Sangalang, 2005). Es gibt einige Belege dafür, dass Unterstützung durch Gastland-Bewohner besonders wichtig für das Wohlbefinden ist: Unterstützung durch Gastlandbewohner hatte einen positiven Effekt auf die wahrgenommene Anpassung von Entsandten (Toh, 2003) und Arbeitszufriedenheit (Wang & Sangalang, 2005, Filipinoimmigranten nach Kanada) und stand in positivem Zusammenhang mit dem Akkulturationsprozess (Pooyan, 1984, deutsche und indische Immigranten in die USA). Interessanterweise fand Wang (2001) einen positiven Effekt des Wohlbefindens der entsandten Nordamerikaner und Europäer, der wiederum direkt die Leistung erhöhte; sie fanden keinen moderierenden Effekt der kulturellen Distanz. Um soziale Unterstützungsmechanismen zu verstehen ist es wichtig, systematisch zu testen, wer die Unterstützung zur Verfügung stellt, aus welcher Situation Menschen ihr altes soziales Netzwerk verlassen (Peers, Kollegen, Familie), ob sie von Teilen ihres alten Netzwerks begleitet werden (Familie) und welche neuen Netzwerke sie aufbauen müssen. Diese werden aus Menschen in vergleichbaren Situationen (andere internationale Entsandte), des gleichen kulturellen Ursprungs (Diaspora) oder Gastland-Bewohnern bestehen. Für einige dieser Unterstützungsnetzwerke wird es einfacher sein, Zugang zu erhalten oder sie aufrecht zu erhalten, auch abhängig vom persönlichen und kulturellen Hintergrund des Entsandten. Einige Netzwerke werden besonders hilfreich sein, andere nicht.

Viele Studien (z.B. im Überblick bei Cohen & Wills, 1985) zeigten eine positive Beziehung zwischen sozialer Unterstützung bei der Arbeit und dem Wohlbefinden derjenigen, die diese Unterstützung erhalten haben. Frese und Semmer (1991) nennen weitere soziale Unterstützungsmechanismen: Erstens ist soziale Unterstützung ein grundlegendes Bedürfnis des Menschen und zwar ein phylogenetisches Bedürfnis, in einer Gruppe zu arbeiten. Ein Mangel an sozialer Unterstützung führt automatisch zu einer Verringerung des Wohlbefindens. Zweitens beeinflusst eine positive Rückmeldung, verbunden mit sozialer Unterstützung, das Selbstbewusstsein und dadurch auch andere Komponenten des mentalen Wohlbefindens. Im Kontext von sozialer Unterstützung durch die Familie, Erleichterung der Arbeit durch die Familie, ist die Familie ein protektiver Faktor, der die schädliche Wirkung von Arbeits-Familien-Konflikten auf die mentale Gesundheit ausschaltet und puffert. (Gryzwacz & Bass, 2003).

Soziale Unterstützung und die Bildung von Netzwerken hängen eng zusammen: Das Netzwerkkonzept ist breit und multidimensional (Inkpen & Tsang, 2005) und dient deshalb als ein *umbrella concept* für soziale Unterstützung.

Im Fall von Auslandsentsendungen interessieren verschiedene Beziehungen innerhalb eines interpersonalen Netzwerks: Die Beziehung zur Ehefrau, zu Freunden und zu Kollegen, die letzten beiden sowohl im Gastland als auch im Heimatland. Diese Netzwerke werden als objektive Realität betrachtet, in welcher dyadische Beziehungen von unterschiedlicher Stärke vorhanden sind.

Das gesamte soziale Netzwerk und die begleitende soziale Unterstützung der Familie, der Freunde und Kollegen sind besonders wichtig, um die Risiken eines vorzeitigen Abbruchs einer Auslandsentsendung zu verhindern.

3. Studie 1: Die Rolle von interpersonalen Netzwerken in den verschiedenen Entsendungsphasen

In Anlehnung an den Handbuchartikel: *Netzwerke sozialer Unterstützung bei Auslandsentsendungen nach Asien* In T. Kühlmann & H. Haas (Hrsg.), *Internationales Risikomanagement – Auslandserfolg durch grenzüberschreitende Netzwerke* (S. 155-183). München: Oldenbourg.

Spieß, E., Schaaf, E. & Stroppa, C. (2009)

3.1. Problemstellung

Verschiedene Unterstützungsmaßnahmen durch das soziale Umfeld können einmal dazu beitragen, dass die Person im Ausland Stresssituationen als weniger bedrohlich wahrnimmt und zum anderen, dass sie durch mehr Informationen, ihre Bewältigungsmöglichkeiten höher einschätzt. In beiden Fällen erfährt das Individuum weniger Belastung und damit weniger Stress. Das soziale Netz einer Person kann die Schwierigkeiten dämpfen, die während des Auslandsaufenthalts auftreten. Die Unterstützungsmaßnahmen sollten mitarbeiter- und situationsgerecht angeboten werden. Besonders am Anfang des Einsatzes können konkrete Informationen und praktische Hilfeleistungen wichtig sein, später eher emotionale Unterstützung und Rückmeldung über die Leistung. Bei zu vielen Informationen kann auf Dauer eine Abhängigkeit entstehen, die den Entsandten an seiner eigenen Kompetenz zweifeln lässt. Wenn erwünschte und erfahrene Hilfe inkongruent sind, wird die Belastung eher gesteigert als abgeschwächt.

Im Falle der Auslandsentsendung interessieren diverse Beziehungen innerhalb des interpersonalen Netzwerkes eines Entsandten: Beziehungen zu den Ehepartnern, Freunden und Kollegen, die beiden letztgenannten allerdings für das Heimatland und für das Entsendungsland. Dieses Netzwerk kann man als eine objektive

Realität ansehen, innerhalb derer unterschiedlich starke dyadische Beziehungen existieren.

Soziale Unterstützung und die Bildung von Netzwerken hängen zudem eng zusammen: Das Netzwerkkonzept gilt als breit und multidimensional (Inkpen & Tsang, 2005) und ist von daher geeignet, für die soziale Unterstützung als *umbrella concept*, d.h. als übergreifendes Konzept, zu dienen.

Soziale Unterstützung hat nun in allen drei Phasen der Entsendung eine positive Funktion bei der Stressbewältigung, ebenso ist sie wichtig im Sinne der Prävention, beispielsweise im Zusammenhang mit der Vorbeugung gegen Krankheiten. Damit leistet sie einen Beitrag zum Risikomanagement des Einzelnen. Das gesamte soziale Netzwerk und die damit einhergehende soziale Unterstützung durch Familie, Freunde und Arbeitskollegen sind von eminenter Bedeutung, um die Risiken einer fehlschlagenden Auslandsentsendung zu verhindern.

Wir haben für die verschiedenen Phasen der Entsendung die folgenden Netzwerkpartner angenommen. Hierbei handelt es sich um jene, die das soziale Netz bilden und soziale Unterstützung gewähren: Für die Vorbereitung sind es Familie, Freunde, Kollegen, Vorgesetzte und das Unternehmen; für den Aufenthalt erweitert sich das Netzwerk um den Kontakt mit Einheimischen, anderen Expatriaten und unterstützenden Organisationen. Die Kontakte, die während des Aufenthalts geknüpft werden können auch bei der Rückkehr erhalten bleiben.

Es interessierte nun, wie diese Netzwerkpartner erlebt werden, wie sie untereinander vernetzt sind und welchen Beitrag sie zur Risikominderung leisten. In diesem Kontext werden vor allem die Ergebnisse aus Interviews mit Entsandten aus mittelständischen Unternehmen (die meisten waren nach China entsandt) zu ihren erlebten Risiken und Netzwerkbildung berichtet.

In der qualitativen Vorstudie untersuchten wir den Einfluss von sozialer Unterstützung durch verschiedene Netzwerkpartner auf die interkulturelle Anpassung des Entsandten. Zum Einsatz kam dabei die Methode der Befragung.

Zentrale Untersuchungsfragen beziehen sich auf die interpersonalen Netzwerke der Entsandten: vor, während und nach einem Auslandsaufenthalt und auf die Rolle der sozialen Unterstützung:

1. Wer sind die Netzwerkpartner für die Mitarbeiter von KMUs
2. Inwiefern sind die Unterstützenden untereinander vernetzt
3. Wie sieht die Betreuung vor Ort aus

3.2. Methode

3.2.1. Durchführung

Um das Problemfeld der Unterstützung und Netzwerkbildung bei einer Auslandsentsendung zu eruieren, wurden in einem ersten Schritt Interviews mit Entsandten aus mittelständischen Unternehmen durchgeführt. Eine qualitative Vorgehensweise (Mayring, 2002) wurde in einem ersten Schritt deshalb gewählt, da durch dieses Vorgehen eine größere Flexibilität und Offenheit gegenüber den Befragten möglich ist und in diesem neuen Feld mit überraschenden Ergebnissen gerechnet werden kann (vgl. Spieß, Schaaf & Stroppa, 2009). Auswertungskategorien konnten deshalb nur teilweise vor der Untersuchung festgelegt werden. In Anlehnung an die Netzwerkanalyse (Jansen, 2003) wurde das interessierende Netzwerk aus der Perspektive der Befragten erhoben, d.h. es handelt sich um ein egozentriertes Netzwerk mit dem Entsandten als Ego. Alteri sind Familie, Freunde, Einheimische, Kollegen und Unternehmen (danach wurde gezielt gefragt) sowie weitere subjektiv wahrgenommene Netzwerkakteure.

3.2.2. Stichprobenbeschreibung

Die Daten wurden im Rahmen des Forschungsprojekts Fortrans erhoben. Im Zeitraum von April bis Juli 2006 wurden leitfadengestützte Gespräche durchgeführt: 16 Interviews (davon fünf Probeinterviews, die aber zum Teil mit in die Auswertung aufgenommen wurden) und ein Experteninterview. Um an die Befragungsteilnehmer zu gelangen, wurden verschiedene Wege eingeschlagen: Zum einen wurden Unternehmen über Datenbanken und Internetforen

angesprochen, ebenso über Lehrstuhlkontakte und private Initiativen. Alle Interviewpartner waren männlich und zwischen 24 bis 47 Jahre alt. Neun Personen waren verheiratet, zwei ledig, davon lebte einer in einer festen Partnerschaft. Sie arbeiteten in mittelständischen Unternehmen in München, Rosenheim, Thansau, Ingolstadt und Esslingen. Die Befragten entstammten folgenden Branchen: Elektrotechnik, Förderanlagen, Papiererzeugung, Ingenieurwesen und Maschinenbau. Die Interviewpartner wurden in Deutschland befragt, d.h. die Aufenthaltsphase wurde retrospektiv erhoben. Die Entsendeländer waren siebenmal China, einmal Japan, einmal Indonesien und zweimal Thailand.

Da die aus China berichteten Erfahrungen einen besonderen Schwerpunkt bildeten, führte dies zu der Idee, ein Experteninterview mit einer zur Zeit in Deutschland lebenden Chinesin durchzuführen, um diese mit den Aussagen der Entsandten zu konfrontieren und somit eine erste Validierung der Aussagen zu erreichen. In dem Experteninterview wurden somit im Sinne der Delphi-Methode (Bortz & Döring, 2006) einige der Interviewergebnisse zu China zurückgespiegelt und erste Ratschläge für deutsche Auslandsentsandte erfragt (ausführlich in: Spieß et al., 2009).

Instrumentarium

Die Leitfäden für die qualitativen Interviews wurden jeweils für die Phase der Vorbereitung sowie für die beiden Phasen Aufenthalt und Rückkehr getrennt entwickelt, da sie zum Teil unterschiedliche Problembereiche ansprechen. Die ersten Leitfäden wurden mit Experten aus der Praxis und der Wissenschaft sowie mit Studierenden intensiv diskutiert und dann weiterentwickelt, in fünf Probeinterviews getestet und noch einmal überarbeitet. Der Leitfaden zur Vorbereitung gliedert sich in folgende Themenblöcke: Vorbereitungsmaßnahmen, Fragen zum Netzwerk (persönliche Bedeutung und Wertigkeit, Unterstützung bei der Vorbereitung), Erwartungen, Beschreibungen der eigenen und der fremden Kultur, potenzielle Besonderheiten für den Mittelstand sowie demographische Fragen.

Im Leitfaden zum Aufenthalt und zur Rückkehr wird die Unterstützung bei Aufenthalt und Rückkehr erfragt, sowie kritische Ereignisse positiver und

negativer Art (*critical incidents*, Flanagan, 1954), Beschreibungen der eigenen und der fremden Kultur, ob es Besonderheiten für den Mittelstand gebe und demographische Fragen.

3.2.3. Auswertungsmethode

Die Grundlage der Auswertung der Interviews bildete die qualitative bzw. die strukturierende Inhaltsanalyse von Mayring (2002). Die Interviews wurden mit Hilfe des Programms MAXqda (Schaaf, 2007) ausgewertet. Die Interviews wurden mit einem Tonband aufgenommen und transkribiert. Die Kategorien für ein im Sinne qualitativer Forschung konzipiertes und geführtes Leitfadeninterview, entstanden in der Auseinandersetzung mit dem Material.

Die Auswertung erfolgte nach Mayring (2002) und wurde ergänzt durch die Methode von Schmidt (2005) Die Auswertung gliedert sich in folgende Teilschritte (1-3 nach Mayring, 2002; 4-5 nach Schmidt, 2005):

1. Bildung von Kategorien
2. Zusammenstellung der Auswertungskategorien zu einem Kategorienschema: 1. Betriebliche/berufliche/sachliche Aspekte, 2. Entsendung allgemein, 3. Kulturelle Probleme/diskrepante kulturelle Werte, 4. Soziale Netzwerke und soziale Unterstützung als Funktion sozialer Netzwerke, 5. Erwünschte Unterstützung, 6. Besondere Probleme der KMUs im Ausland, 7. Bisherige Aufenthalte und persönlicher Nutzen des aktuellen Aufenthaltes für den Entsandten
3. Kodieren – die aus dem Text extrahierten Kategorien wurden auf den Text angewendet und die einzelnen Textpassagen den entsprechenden Kategorien zugeordnet
4. Retrieval – in allen Interview werden – Textsegmente gesucht, die einer Codierungskategorie angehören
5. Interpretation

3.3. Ergebnisse

Im Folgenden wird auf die Rolle der interpersonalen Netzwerke, in den verschiedenen Phasen einer Entsendung, eingegangen. Bei Vorbereitungen für einen Auslandsaufenthalt spielen andere Netzwerke eine Rolle, als beim Aufenthalt oder dann später bei der Rückkehr. Ebenso wird in berufliche und private Netzwerke unterschieden: Zu den privaten Netzwerken zählen die Familie und die Freunde, zu den beruflichen, die Kollegen, Vorgesetzte und das Unternehmen.

3.3.1. Berufliche Netzwerke: Das Unternehmen und die Kollegen

Vorbereitung

Im Falle der Vorbereitung auf den Auslandseinsatz handelt es sich meistens um die informatorische Unterstützung im Sinne von House (1981). Tipps, Ratschläge und nützliche Informationen werden übermittelt, was den Neulingen die Adaptation erleichtert.

Das Unternehmen leistet für seine Mitarbeiter informatorische Hilfe. Dazu zählen: die Wohnungssuche und -miete, Hotelreservierungen, Reiseorganisation oder die Organisation eines Langzeitvisums. Elf Befragte berichten, dass sich das Unternehmen um die Unterbringung und den Flug kümmerte, das Langzeitvisum aber vom Mitarbeiter selbst beantragt werden musste. Das Unternehmen macht letztendlich nur das, was es auch bei einer Dienstreise innerhalb Deutschlands oder Europas organisieren würde und berücksichtigt andere Eventualitäten nicht.

Dies trifft in erster Linie die Pioniere im Auslandsgeschäft. Haben sie die Vorbereitungen bereits einmal erfolgreich abgeschlossen, helfen sie ihren Kollegen. Damit helfen sie aber auch dem Unternehmen, für die nächsten Entsendungen rechtzeitig vorzusorgen. Insgesamt ist die Vorbereitung der Mitarbeiter auf einen Auslandsaufenthalt in deutschen KMUs als unzureichend anzusehen. Neben fehlenden Entsendeerfahrungen mangelt es häufig auch an der Einsicht in die Notwendigkeit der interkulturellen Vorbereitung. Die meisten befragten Unternehmen standen erst am Anfang der Internationalisierung. So

verweist ein Befragter darauf, dass es bei seiner Entsendung nichts im Unternehmen gab, auf das er hätte zurückgreifen können, weder Materialien noch Datenbanken, auch keine erfahrenen Kollegen, denn er war der Erste, der nach China versandt wurde (Interview 1).

Als Grund für die nicht stattgefundene, interkulturelle Vorbereitung, wird in den Interviews manchmal die mangelnde Zeit (z.B. eine Woche) angegeben (Interview 6). Dahinter kann aber auch die Einstellung liegen, die solche Vorbereitungen für Zeit- und Kostenverschwendung hält, und eine Auffassung, dass man eine solche Vorbereitung auch nebenbei meistern könne. Mitarbeiter sind häufig bei der Vorbereitung auf sich allein gestellt und greifen nach der erstbesten und naheliegenden Informationsquelle: Zwei Befragte (Interview 6 und 7) geben an, Informationen über die neue Kultur im Internet gesucht zu haben. Andere Unternehmen haben Beschreibungen von den Entsendungsländern im Haus. Weitere bewährte Vorbereitungsstrategien, die häufig angewendet werden, sind, erfahrene Kollegen über die Sitten und Bräuche im Entsendungsland zu befragen oder Informationen „zum Nachlesen“ als Mitarbeiterintegrationsmaßnahmen.

Von den meisten Unternehmen wurde inzwischen erkannt, dass die Kommunikation zwischen Vertretern verschiedener Völker ohne eine gemeinsame Sprache nur bedingt möglich ist. Die Interviewten berichten übereinstimmend, dass sie einen Sprachkurs in irgendeiner Form erhalten haben. Dabei setzt man entweder auf das Erlernen der Landessprache oder verbessert das Englisch eigener Mitarbeiter. Diese Art der Vorbereitung bewirkt, wie die empirische Forschung (Kühlmann, 1995; Kühlmann & Stahl, 2001) zeigt, bestenfalls Veränderungen auf der Ebene des Wissens, nicht aber auf der des Verhaltens.

Die Kollegen der Entsandten bei KMUs sind wenig in die Vorbereitung involviert. Wenn sie es sind, leisten sie meist fachliche Hilfe. Da ihnen der gesamte Prozess der Entsendung und die damit verbundenen Schwierigkeiten nicht klar sind, leisten sie die Unterstützung nicht aus eigener Initiative, sondern erst auf Nachfrage. Einer der Befragten klagte sogar darüber, dass auch die fachliche Hilfe in einem unzureichenden Maße geleistet wird: „Es wäre wünschenswert, wenn die Kollegen sich mehr Zeit nehmen würden, um den zu

Entsendeten entsprechend auszurüsten, schließlich repräsentiert er das eigene Unternehmen im Ausland“ (Interview 7).

Aufenthalt

Kollegen und Vorgesetzte stellen für den Entsandten, während des Aufenthaltes, eine wichtige Quelle der sozialen Unterstützung dar. Die Kollegenbeziehungen vermitteln dem Expatriaten das Gefühl der Zugehörigkeit zum eigenen Unternehmen. Die Befragten betonen, wie wichtig es für sie ist, sich auf ihre Kollegen, gerade bei der Entsendung, verlassen zu können. Da die KMUs sich erst seit kurzem die Globalisierung der Märkte zunutze machen, ist es häufig so, dass der Befragte der erste Entsandte in dem jeweiligen Unternehmen ist. In diesem Fall sucht er seine Informationen über das Entsendungsland selbst, ebenso die Menschen, die sich dort bereits auskennen und einen Rat geben können. Wenn das Geschäft mit dem Ausland sich weiterentwickelt und die Notwendigkeit entsteht, andere Mitarbeiter zu entsenden, werden die Pioniere zu Lehrern. So wird davon berichtet, dass eine Kollegin mitgenommen wurde, um Laborantinnen einzuarbeiten. Sie wurde vor den chinesischen „Sitten und Gebräuchen vorgewarnt“ (Interview 6).

Während des Aufenthaltes sind es die mitentsandten Kollegen, die emotionale Unterstützung bieten. Sie sind es auch, die die Rolle eines Mentors für den nächsten Expatriaten übernehmen. Der erfahrene Entsandte beruhigt andere Mitarbeiter und puffert ihren Stress ab. Er kann dem Neuankömmling helfen, egal ob es dabei um die Kommunikationshilfe geht oder um die Formalitäten mit den Behörden.

Reisen mehrere Kollegen mit, unterstützen sie einander gegenseitig. Da man mit ihnen im Ausland zwangsläufig viel Zeit verbringt, lernt man sie besser kennen, und diese engen Kontakte werden auch nach der Rückkehr aufrechterhalten. Das gemeinsame Schicksal verbindet ehemalige und künftige Expatriaten: Sie unterstützen sich und bilden somit ein kleines, aber sehr effizientes Beziehungsnetzwerk.

Der Aufenthalt und die gemeinsame Aufgabe bringen die Kollegen somit einander näher. Auch ein sonst hierarchisches Verhältnis zwischen zwei Entsandten wird

als weniger hierarchisch empfunden, zumal die Expatriaten auch während der Freizeit aufeinander angewiesen sind. Die wahrgenommene Ähnlichkeit schafft auch in diesem Fall Sympathie (Homans, 1969).

Gerade die letzte Aussage des Befragten zeigt, dass der Grund für die enger werdenden Beziehungen vielleicht nicht immer Sympathie ist, sondern die Notwendigkeit und das Angewiesensein auf den Anderen, in der fremden Kultur.

Eine besondere Bedeutung kommt der Unterstützung durch den Vorgesetzten zu. Die Tatsache, dass die Chefs (seien es Inhaber oder Geschäftsführer der Unternehmen) die Koordination in die eigene Hand nehmen, kommt der geschäftlichen Entwicklung zugute, vor dem Hintergrund der starken Ausprägung des Hierarchiebewusstseins und der Bedeutung von persönlichen Beziehungen in Asien. Durch ihre Anwesenheit leisten die Vorgesetzten ihren Mitarbeitern die „Unterstützung der Selbstbewertung“ (House, 1981), durch das verstärkte Vermitteln der Position des Stammhauses aus Deutschland, eher die „Unterstützung bei der Verbesserung notwendiger Problemlöse- und Kommunikationsfertigkeiten“ (Adelman, 1988). Dies verhilft dazu, dass die entsandten Mitarbeiter, künftig diese Position mit dem Rückhalt des Chefs, durchsetzen können.

Was die Betreuungsleistung seitens der Unternehmen angeht, so stellen einige Firmen nach den Berichten der Interviewten, ihren entsandten Mitarbeitern einen Mentor zur Seite, andere verlassen sich auf die Betreuung seitens eines Partnerunternehmens. Diese Aussage macht deutlich, dass Schwierigkeiten im Ausland auftreten können und die Entsandten dankbar dafür sind, wenn eine entsprechende Hilfe angeboten wird. Das sollte auch für das Stammhaus ein Anlass sein, einen Mitarbeiter im Ausland zu unterstützen, denn schließlich dient er dem Unternehmen und dessen Interessen.

Ist ein Unternehmen seit langem auf einem Markt präsent, kann z.B. dem Entsandten die Information zur Verfügung gestellt werden, an wen er sich (nicht nur) im Notfall wenden kann. Wenn ein Netzwerk an sich bereits existiert, wird der Neue gewissermaßen in dieses bestehende Netzwerk „eingepflanzt“: Es ist nicht sein persönliches soziales Netzwerk, kann aber zu seinem werden. So bekommt der Entsandte z.B. Ansprechpartner von deutschen Kollegen, in anderen

Firmen, genannt, die mittel- bis langfristig zu seinen eigenen Netzwerkpartnern werden können.

Von einem der Befragten wurde die Befürchtung geäußert, dass nach einer Entsendung die Rückintegration schwierig werden könnte. Er betont die Notwendigkeit, bereits während des Aufenthaltes vorzusorgen, indem man von sich aus versucht, den Kontakt zu den Kollegen im Stammhaus aufrechtzuerhalten.

Rückkehr

Das Problem der Rückintegration trifft in dieser Form auf die meisten Befragten nicht direkt zu, da sie immer wieder nur für kurze Zeit ins Ausland gehen. Doch selbst in diesem Fall, beklagt einer der Befragten, mangelndes Verständnis der Kollegen dafür, dass eine Auslandsentsendung unter anderem bedeutet, dass man eine Zeit lang weg war und dass man das, was zwischenzeitlich passierte, nicht wissen kann. Einige Kollegen lassen den Rückkehrer seine Informationslücken buchstäblich spüren. Einige Kollegen werten den Auslandsaufenthalt ab nach dem Motto: Er hat Urlaub gemacht.

Bei der Rückkehr können zwei Gruppen der Kollegen, nach ihrer Reaktion unterschieden werden. Eine Gruppe hat Verständnis für die Situation des Rückkehrers, die andere nicht. Nur von der ersten Gruppe geht emotionale Unterstützung aus. Die Gruppe der mitentsandten Kollegen übernimmt den größten Part an sozialer Unterstützung. Sie unterstützen einen Entsandten emotional, indem sie ihn aufbauen, informationell, indem sie ihm wichtige Informationen zur Verfügung stellen, die seinen Alltag im Ausland erleichtern sowie instrumentell, wenn sie z.B. die Erledigung von Formalitäten übernehmen.

3.3.2. Private Netzwerke: Familie und Freunde

Von den befragten Unternehmen werden die Familien nicht in das Entsendungsgeschehen mit einbezogen. Es sind vielmehr die Entsandten selbst, die sich darum bemühen. Die meisten von ihnen berichten, dass sie zusammen mit ihren Ehefrauen bzw. Familien, im Entsendungsland Urlaub gemacht haben (einer der Befragten zeigt seiner Frau jedes Land, indem er arbeitet) (Interview 6). Die

Familie wird höchstens in die formellen Vorbereitungen miteinbezogen, in dem z.B. die Ehefrau notwendige Behördengänge übernimmt. Die Bedeutung der Freundschaft wurde von allen Befragten übereinstimmend als sehr wichtig eingeschätzt. In der Vorbereitungsphase werden die Freunde aber kaum als Unterstützungspartner erwähnt.

Alle Befragten schätzten den Wert der Familie als hoch bis sehr hoch ein, die Beziehungen zu den anderen Expatriaten und Kollegen sind schwächer; ihre Rolle besteht in erster Linie darin, den *sense of community* zu vermitteln. Die Familie ist ein Rückhalt, aber wenn sie den Entsandten nicht begleitet, kann sie diese emotionale Unterstützung vielfach nicht gewähren (Interview 1).

Gerade weil die Familie eine so große Bedeutung hat – Ehefrau, Kinder oder auch die Eltern – wird sie, wenn der Expatriate gezwungen ist, alleine ins Ausland zu gehen, besonders vermisst, weil die praktische Unterstützung nicht geleistet werden kann. Es müssen „Ersatzformen“ gefunden werden. So sieht einer der Befragten (Interview 5) die Unterstützung seitens seiner Familie und Freunde allein schon darin, dass er mit ihnen telefonieren und in seiner Muttersprache kommunizieren kann. Ein anderer Befragter (Interview 6) berichtete, dass er seine Frau während des Aufenthaltes „zum Studieren geschickt hat“. Für den Mann ist es nützlich und bequem: So kann die Frau ihre Zeit besser planen und eigene Aktivitäten mit denen ihres Mannes koordinieren. Ein Studium ist aber auch im persönlichen Interesse der Frau.

Die Expatriaten sehen den Urlaub als eine geeignete Maßnahme, um ihren Frauen die eigene häufige Abwesenheit verständlich zu machen. Darüber hinaus glauben sie, dass die Familie dadurch „ein sicheres Gefühl“ (Interview 7) gewinnt. Einer der Entsandten (Interview 3) macht sich Gedanken, wie er seiner Frau den Aufenthalt möglichst angenehm und stressfrei gestalten kann. So bestünde zwar die Möglichkeit, dass jemand von dem aufnehmenden Unternehmen seine Frau in China betreut, er möchte ihr das Land in eigenen Worten erklären. Insgeheim hoffen die Entsandten, dass ihr Entsendungsland bei den Frauen „positiv ankommt“ und wollen darin die Wertschätzung ihrer eigenen Tätigkeit sehen.

Die Entsandten versuchen darüber hinaus, ihre Familien durch „Bilder und Erzählungen“ (Interview 3) einzubinden. In diesem Zusammenhang werden die

modernen Mittel der Kommunikation wie Laptop, Email, immer wieder gelobt, weil sie das Alleinsein und die Abwesenheit zumindest zum Teil mildern können (Interview 3).

Ein anderer Befragter gibt jede Woche einen Newsletter heraus, der auch in der lokalen Zeitung gedruckt wird. Eine weitere Methode, die eigene Familie in die Entsendungsangelegenheiten einzubinden, hat ein Befragter gefunden, der zwei wichtige Kontaktpartner auch privat zum Essen einlädt, so dass seine Frau diese beiden Personen kennenlernt (Interview 3). Durch diese Vorgehensweise erreicht der Entsandte sogar zwei Ziele: Zum einen, lernt seine Frau seine Geschäftspartner kennen, zum anderen sorgt er für die eigene soziale Integration in China und kann mit Sicherheit mit den Gegenleistungen seiner chinesischen Partner rechnen.

Obwohl die Freundschaften als sehr wichtig beschrieben werden, manchmal sogar als wichtiger als die Familie (Interview 8), berichten die Entsandten über die Schwierigkeiten, sie aufrechtzuerhalten. Sie beklagen, dass der Freundeskreis kleiner wird, was sie als enttäuschend empfinden. Vor allem trifft sie die Tatsache, dass sie diejenigen verlieren, auf die sie glaubten sich verlassen zu können (Interview 11). Einige der Befragten sehen sich selbst als Ursache für die Freundeskreisverringering, weil sie „nicht mehr verfügbar“ seien und somit als „unzuverlässig“ gelten.

Ein Entsandter tröstet sich damit, dass er als Ersatz für verlorene Freunde in Deutschland, Freunde im Ausland gewonnen hat. Ein Anderer ist erfreut darüber, dass seine Frau die Kontakte zu den Freunden, während seiner Abwesenheit pflegt (Interview 3). Darin besteht allerdings die Gefahr, dass dieser Freundeskreis nicht mehr seiner, sondern der seiner Frau ist. Diese sind in den meisten Fällen nicht identisch. Zwar betont der Expatriate, es käme nicht auf die Quantität, sondern auf die Qualität an, aber es kann keine Qualität mehr da sein, wenn keine Freunde mehr vorhanden sind. Als gravierendes Problem wird hier die soziale Isolation gesehen.

Wenn die Ehefrau den Entsandten nicht begleitet hat, wurde die Rückkehr zum Partner als „sehr erfreulich“ (Interview 1) erlebt. Zugleich werden aber auch die Schwierigkeiten der Wiedereingewöhnung an ein gemeinsames Leben berichtet.

Freunde sind ein dankbares Publikum für die Erzählungen nach der Rückkehr (Interview 3), allerdings auch nur zu Beginn. Danach erlischt das Interesse an den Erfahrungen des Entsandten häufig.

3.3.3. Weitere Netzwerkpartner

Andere Expatriaten kommen als weitere wichtige Netzwerkpartner im Ausland hinzu. Dazu zählen die mitreisenden Kollegen und Vertreter anderer Firmen. Gerade die Tatsache, dass man im Ausland einen engeren Kontakt zu den Vertretern anderer Nationen entwickelt, wird von einigen Befragten implizit positiv bewertet. Ein Befragter nennt Länder, aus denen die helfenden Expatriaten stammen: Kanada, Italien, USA und Schweden. Die Menschen aus diesen Ländern werden als Quelle der informatorischen und emotionalen Unterstützung angesehen, weil sie „dieselben Probleme haben und aus demselben Kulturkreis stammen“. Die Beziehungen zu den anderen Expatriaten können ihrerseits zu Freundschaften werden. Die meisten von diesen Beziehungen lösen sich, nachdem sie ihren Zweck erfüllt haben.

Vor dem Hintergrund der „Pendelentsendungen“ gewinnt der Kontakt, gerade zu den anderen Expatriaten, eine herausragende Bedeutung, denn man trifft auf Personen in einer ähnlichen Situation. Das bietet Gelegenheit zum Erfahrungsaustausch und neuen Bekanntschaften. Gerade dieser Informationsaustausch zwischen den Expatriaten wird von vielen Befragten immer wieder betont (Interview 1, Interview 9). Der Grund dafür liegt in der wahrgenommenen Ähnlichkeit zwischen den einzelnen Personen und der gleichen Situation, in der man sich befindet. Es gibt einen wechselseitigen Austausch, weil es sowohl auf der beruflichen als auch auf der privaten Seite ähnliche Probleme gibt. Die Begegnung mit der anderen Kultur wird als andersartig und teilweise auch als bedrohlich erlebt.

Für informatorische Unterstützung sind die Menschen dankbar, denn sie erleichtert die Bewältigung von Stresssituationen im Alltag (vermutlich auch im Beruf), weil man zumindest zum Teil von der Notwendigkeit befreit ist, selbst nach einer Lösung zu suchen. Man geht einfach den von anderen bereits gegangenen Weg, erreicht das Ziel und erlebt eigene Kompetenz und

Selbstwirksamkeit. Auf Dauer muss man jedoch mit negativen Folgen der ausschließlichen Kontakte zu den Expatriaten rechnen; man kann schließlich nicht unendlich lang aus fremder Erfahrung leben. Am Anfang der Entsendung sind jedoch solche Kontakte positiv zu werten: Besser solche Kontakte als überhaupt keine.

Häufig wird in der wissenschaftlichen Literatur die Häufigkeit und die Qualität der Kontakte zu den Einheimischen, als Indikator der gelungenen Integration genannt, nach der Devise: Lernt man Einheimische kennen, lernt man das Land richtig kennen (Hechanova et al., 2003). Die Berichte der Interviewten gehen in dieser Frage auseinander. Während einige von den freundschaftlichen Beziehungen zu den Einheimischen berichten, erzählen andere davon, dass sie schlichtweg keine Zeit finden, um Kontakt zu knüpfen.

Als große Hilfe wurde auch eine unterstützende Organisation genannt. In den größeren Betrieben beschäftigen sich mit diesem Thema ganze Abteilungen, bei den KMUs fehlt noch das Verständnis für die Notwendigkeit. Die Entsandten greifen hier bei einem Problem zur Selbsthilfe. Damit bilden neben den klassischen Netzwerkpartnern Familie, Kollegen, Vorgesetzte und Freunde auch die anderen Expatriaten, Einheimische und helfende Organisationen eine wichtige Rolle, bei der sozialen Unterstützung von Auslandsentsandten.

3.4. Diskussion

In der folgenden Abbildung 3.1 sind die Netzwerkpartner in den verschiedenen Phasen einer Auslandsentsendung, in ihrer Bedeutung für die Befragten, dargestellt. Dabei ist die Gruppierung das Ergebnis aus den Interviewaussagen.

Die Familie stellt in jeder Phase einen hohen Wert dar. Deshalb ist sie in der Grafik ganz nahe am Expatriier angesiedelt. Das bedeutet nicht automatisch, dass sie ihm dann immer zur Seite steht, es ist vielmehr der ideelle Wert, der ihr beigemessen wird und der gerade bei einer Trennung, wenn der Entsandte also nicht von der Familie begleitet wird, noch höher angesehen wird.

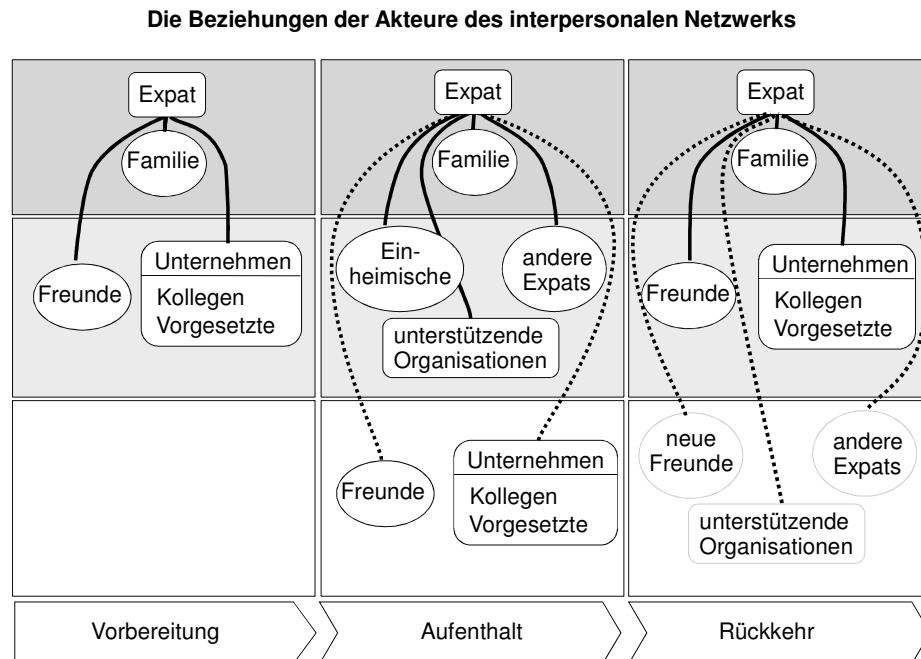


Abb. 3.1 Unterstützungsnetzwerke in den verschiedenen Phasen einer Entsendung

Weitere wichtige Netzwerkpartner in der Vorbereitungsphase sind Freunde, Kollegen, Vorgesetzte und Unternehmen; in der Phase des Aufenthaltes kommen dann neue Kollegen, andere Expatriaten und Einheimische sowie die unterstützenden Organisationen hinzu – die Beziehung zu den heimischen Freunden, Kollegen und Vorgesetzten tritt in den Hintergrund (gestrichelte Linie).

In der Rückkehrphase wiederum sind es die Netzwerkpartner aus der Vorbereitungsphase sowie die inzwischen im Aufenthalt neu geknüpften Beziehungen, zu denen versucht wird, Kontakt zu halten, die aber auch nach und nach wieder in den Hintergrund rücken. Als Ergebnis ist hervorzuheben, dass es kaum Vernetzungen der Netzwerkpartner untereinander gibt: In der Grafik verlaufen die Pfeile nur vom Expatriier zu den Netzwerkpartnern, es gibt aber zwischen diesen kaum Verbindungen.

Es stellte sich im Zuge der qualitativen Analyse heraus, dass die Unterstützungspartner als subjektiv sehr bedeutend (besonders die Familie) und auch als hilfreich empfunden werden, jedoch untereinander kaum vernetzt sind. Die Familie bietet einen allgemeinen Rückhalt, leistet aber beim Aufenthalt kaum

konkrete Hilfe, Freundeskreise verringern sich, Kollegen sind sich häufig der außergewöhnlichen Lage des Entsandten nicht bewusst.

Als weitere wichtige Partner wurden die Kollegen im Ausland und spezielle Organisationen genannt. Die Unternehmen leisten im Großen und Ganzen nur informatorische Hilfe. Kontakte zu den Einheimischen werden zwar in der Literatur (z.B. Hechanova et al., 2003) als Merkmal der gelungenen Integration angesehen, werden aber de facto, häufig aus Zeitmangel, selten geknüpft. Personen, die für kurze Zeit entsandt werden, büßen ihre übliche Unterstützung in Deutschland ein, gewinnen aber nicht in gleichem Maße Unterstützung in den Entsendungsländern. Die Rückkehrphase wird auch in der Literatur (Kühlmann, 1995) als schwierig beschrieben und stellt somit einen weiteren Risikofaktor der Auslandsentsendung dar, der durch ein gut gepflegtes Netzwerk zu mildern ist, z.B. durch kontinuierliche Kontakte zu den Kollegen, zum Unternehmen und Freunden zuhause.

4. Studie 2: Instrumentelle und sozioemotionale Unterstützung bei Auslandsentsendungen. Validierung der ISSS-Skala in Deutschland und Neuseeland

In Anlehnung an die Studie: *Instrumental and socio-emotional support on international assignments: A validation of the Index of Sojourner Social Support (ISSS) Scale in Germany and New Zealand and the relevance of support from locals.*

Podsiadlowski, A., Spieß, E., Stroppa, C. & Vauclair, C.-M. (under review)

4.1. Zusammenfassung

Diese Untersuchung testete die Reliabilität und die Validität des *Index of Sojourner Social Support* (ISSS), eine Skala von Ong und Ward (2005), die soziale Unterstützung während eines Auslandsaufenthalts erfasst. ISSS-Skala wurde an zwei kulturell unterschiedlichen Stichproben getestet. Unser Ziel war es, unser Wissen, in Bezug auf instrumentelle und sozioemotionale Unterstützung, in arbeitsbezogenen Situationen, beim Übergang in eine neue Kultur, zu erweitern. Außerdem wollten wir testen, welche Bedeutung der kulturellen Gruppe in einer interkulturellen Kontaktsituation zukommt, die den Entsandten unterstützt. In Studie 2a wurde die deutsche Version der ISSS-Skala an 225 Teilnehmern, mit Arbeitserfahrung in 30 verschiedenen Ländern, getestet. Konfirmatorische Faktorenanalysen zeigten einen besseren Modellfit für die vorgeschlagene Zwei-Faktoren Struktur (instrumentelle und sozioemotionale Unterstützung) als für die 1-Faktor Struktur. Studie 2b untersuchte die englische Version der ISSS-Skala an einer englischsprachigen Stichprobe, mit Wohnsitz in Neuseeland ($n = 77$) und Entsendung in überwiegend angelsächsische Länder, mit der Amtssprache

Englisch. Nach einer Hauptkomponentenanalyse luden nur 13 der ursprünglich 18 Items auf den zwei vorher angenommenen Faktoren. Unter Berücksichtigung verschiedener Quellen von Unterstützung, zeigte sich nur für die soziale Unterstützung von Gastlandbewohnern ein positiver, moderierender Effekt von sozioemotionaler Unterstützung und instrumenteller Unterstützung, auf die Zufriedenheit. In beiden Studien wiesen sozioemotionale Unterstützung und instrumentelle Unterstützung einen positiven Zusammenhang, mit Zufriedenheit bei der Entsendung auf. Außerdem zeigte sich ein negativer Zusammenhang zwischen der Länge des Aufenthalts und Zufriedenheit und sozioemotionaler Unterstützung. Für weitere Studien schlagen wir eine gekürzte Version der Skala vor, die als reliables und interkulturell valides Instrument, in verschiedenen Populationen, in unterschiedlichen nationalen Kontexten, eingesetzt werden kann. Wir empfehlen außerdem, Kontakte mit Bewohnern des Gastlands, während eines internationalen Einsatzes, zu knüpfen.

Schlüsselworte

sozioemotionale Unterstützung, instrumentelle Unterstützung, Auslandsentsendung, Zufriedenheit mit der Entsendung

4.2. Problemstellung

In den letzten Jahren haben sich eine Reihe von Forschungsprojekten mit sozialer Unterstützung, in den verschiedenen Kontexten beschäftigt (Familie, Freunde, Arbeit, z.B. Laireiter, 1993; Stroebe & Stroebe, 1998; Glazer, 2006). Das Konzept der sozialen Unterstützung findet sich in verschiedenen Forschungstraditionen, mit dem Hauptfokus auf den Zusammenhang von mentaler Gesundheit und psychologischem Wohlbefinden sowie persönlichem Wohlbefinden (z.B. Cohen & Wills, 1985; Cohen, Underwood & Gottlieb, 2000; Ducharme & Martin, 2000). Es hat sich gezeigt, dass soziale Unterstützung in arbeitsbezogenen Kontexten wichtig ist (z.B. Bhanthumnavin, 2003; Dunseath et al., 1995; Fisher, 1985; Love, Irani, Standings & Thomistodeus, 1997; Madjar, 2008; Ng & Sorensen, 2008) genau wie für Immigrantengruppen (z.B. Bhattacharya, 2008; Garip, 2003; Hovey, 2000; Hovey & Magana, 2002; Ryan, Sles, Tilkis & Siara, 2008; Vohra & Adair, 2000), aber nur wenige Studien (Finder, Wind & Marak, 2007; Nelson &

Quick, 1991; van der Zee et al., 2005; Wang, 2001; Wang & Sangalang, 2005) haben sich mit der Wichtigkeit für internationale Entsendungen im Arbeitskontext beschäftigt (wie Expatriaten, Flexpatriaten oder selbstinitiierte Versuche, einen Beruf im Ausland zu finden).

Für den Erfolg einer internationalen Entsendung wäre es wichtig zu wissen, welche Art von Unterstützung das Wohlbefinden der Entsandten verbessert und in welcher Art und Weise der kulturelle Hintergrund von dem, der unterstützt, eine Rolle spielt. Da international arbeitende Angestellte eine sehr diverse Population darstellen, sind reliable und valide interkulturelle Messinstrumente notwendig, um die Relevanz von sozialer Unterstützung für internationale Entsendungen zu testen. Es ist zu überprüfen, welche möglichen kulturellen Unterschiede oder Effekte der kulturellen Distanz es geben könnte. Diese Studie wird ein solches Messinstrument vorstellen, das in zwei verschiedenen Versionen, in zwei verschiedenen Entsendungspopulationen, getestet wurde (deutsch und angelsächsischer Hintergrund). Die befragten Personen arbeiteten in verschiedenen nationalen Kontexten. Unser Ziel ist es, die arbeitsbezogene Wichtigkeit von instrumenteller und sozioemotionaler Unterstützung, für das Wohlbefinden einer Person, in kulturellen Übergangssituationen, zu untersuchen. Dabei werden kontextuelle und interaktive Aspekte, wie Herkunftsland, Gastland, Geschlecht, Länge der Entsendung und Quelle der Unterstützung, mit einbezogen. Damit soll das Verständnis des Prozesses einer kulturellen Transition erweitert werden und dadurch Menschen bei der Anpassung geholfen werden, die sich auf Grund der Arbeit, zwischen verschiedenen nationalen Grenzen bewegen.

Das Wissen, das wir über die Wichtigkeit sozialer Unterstützung in arbeitsbezogenen Kontexten haben, sollte auf die Situation im Ausland zu arbeiten, ausgeweitet werden und dadurch zu unserem Verständnis eines kulturellen Transitionsprozesses beitragen. Um dies zu tun, benötigen wir ein reliables und interkulturell valides Instrument, das soziale Unterstützung in der spezifischen Situation einer internationalen Entsendung misst, wie die ISSS-Skala (Index of Sojourner Social Support) von Ong und Ward. Die ISSS-Skala wurde anhand einer interkulturellen Stichprobe internationaler Studenten getestet, aber bisher noch nicht an distinkten regionalen Gruppen von Entsandten, die aus Arbeitsgründen nationale Grenzen überqueren und deren Ursprungs- und Zielland

mitberücksichtigt werden. Im Folgenden werden zwei Studien dargestellt. Die erste Studie testet die Validität der deutschen Version der ISSS-Skala. Die zweite Studie testet die ISSS-Skala in einer angelsächsischen Stichprobe und berücksichtigt dabei die Quellen der Unterstützung. Beide Studien untersuchen die direkten Effekte der instrumentellen und sozioemotionalen Unterstützung auf das Wohlbefinden der Entsandten.

4.3. Studie 2a: Validität der deutschen Version der ISSS-Skala

4.3.1. Überblick

Das Ziel von Studie 2a war, die Reliabilität und die Validität der deutschen Übersetzung des Index of Sojourner Social Support von Ong und Ward (2005) und die Effekte von instrumenteller und sozioemotionaler Unterstützung, auf die Zufriedenheit mit dem Auslandsaufenthalt, an einer deutschen Stichprobe, zu testen und dabei Geschlechts- und Zeiteffekte mit zu berücksichtigen.

4.3.2. Hypothesen

Soziale Unterstützung ist ein wichtiger Faktor, um Stress bei Veränderungen der Lebenssituation zu reduzieren und psychologisches Wohlbefinden zu fördern (z.B. Adelman, 1988; Andrews, Tennant, Heson & Vaillant, 1978; Cohen & Wills, 1985). Der Literaturüberblick von Ong und Ward (2005) ergab vier grundlegende Arten sozialer Unterstützung, die unterschiedliche Funktionen haben (Vaux, Riedel & Stewart, 1987; Wellmann, 1985): 1) *emotionale Unterstützung*, z.B. das Zeigen von Liebe, Fürsorge, Sympathie; 2) *soziale Gemeinschaft*, z.B. Zugehörigkeit zu einer sozialen Gruppe, Gesellschaft bei einer Vielzahl von Aktivitäten; 3) *handfeste Unterstützung*, z.B. konkrete Hilfe in Form von Dienstleistungen, finanzieller oder materieller Hilfe, und 4) *informationale Unterstützung*, z.B. die Weitergabe von Meinungen, Fakten, Ratschlägen oder persönlichem Feedback, die für die Person gerade relevant sind. Bei der Konstruktion des Index of Sojourner Social Support (ISSS) von Ong und Ward (2005) wurden bei der Generierung der Items die genannten vier Bereiche

berücksichtigt. Es zeigte sich eine stabile zweifaktorielle interne Struktur von sozioemotionaler und instrumenteller Unterstützung.

Hypothese 1: Auch bei der deutschen Version der ISSS-Skala zeigt sich eine stabile zweifaktorielle interne Struktur von sozioemotionaler und instrumenteller Unterstützung.

Hypothese 2: Auch im Kontext einer arbeitsbezogenen Auslandsentsendung besteht eine positive Beziehung zwischen sozialer Unterstützung und der Zufriedenheit. Dieser Zusammenhang wird sowohl für sozioemotionale als auch für instrumentelle Unterstützung angenommen.

4.3.3. Methoden

Versuchsteilnehmer

Es nahmen 225 deutschsprachige Teilnehmer mit Arbeitserfahrungen im Ausland an der Studie teil, darunter 98 Universitätsstudenten, 90 Expatriaten in der Entsendungsphase und 37 Expatriaten in der Rückkehrphase. 31.7 % der Studenten und 83 % der Expatriaten waren männlich. Das durchschnittliche Alter der Studenten betrug 27.34 Jahre ($SD = 4.63$) und reichte von 22 bis 44 Jahre. Das Alter der Expatriaten war durchschnittlich 38.33 Jahre ($SD = 8.58$) und reichte von 25 bis 60 Jahre. Im Durchschnitt waren die Studenten 3.59 Jahre im Ausland ($SD = 21.42$), im Bereich zwischen zwei Monaten und 150 Monaten (12.5 Jahren). Expatriaten in der Entsendungsphase gaben durchschnittlich 3.3 Jahre an ($SD = 2.24$) und in der Rückkehrphase 2.5 Jahre. Die Teilnehmer waren aus deutschsprachigen Ländern. Die am häufigsten genannten Entsendungsländer waren USA (52), China (34), Frankreich (12), Vereinigte Arabische Emirate (9), England (7), Australien (7), gefolgt von Brasilien, Großbritannien (6), Kasachstan (3) und Slowakei (3) sowie südamerikanische, asiatische und andere europäische Ländern. Die Teilnahme war freiwillig.

Material und Vorgehen

Sojourners Social Support. Ong und Wards 18-Item Skala (2005) unterscheidet zwischen zwei Arten sozialer Unterstützung: sozioemotionale und instrumentelle. Ong und Ward (2005) entwickelten und validierten die ISSS-Skala mit

internationalen Teilnehmern in Singapur und testeten die interne und externe Struktur des Instruments durch eine interkulturelle Vor-Validierung (Vortest), mit internationalen Studenten in Neuseeland. Personen bewerteten das Ausmaß ihrer Zustimmung zu Aussagen wie: „Sie wurden getröstet, wenn sie Heimweh hatten“ und „Wenn Sie einsam waren oder sich deprimiert fühlten, hörte man Ihnen zu“, für sozioemotionale Unterstützung und Aussagen wie: „Um sich in Ihrer neuen Umgebung zurechtzufinden, gab man Ihnen die notwendigen Informationen“ und „Dinge, von denen Sie nicht wussten, wie man sie durchführt, erklärte man Ihnen“, auf einer fünfstufigen Skala (1 = stimme gar nicht zu, 5 = stimme völlig zu). Für sozioemotionale Unterstützung betrug Cronbachs alpha .85, für instrumentelle Unterstützung .84.

Der ISSS wurde ins Deutsche übersetzt und anschließend ins Englische rückübersetzt. Die Übersetzung und Rückübersetzung erfolgte durch verschiedene Übersetzer. Nach der Rückübersetzung wurden das Original- und das Rückübersetzungsinstrument verglichen, Nicht-Übereinstimmungen notiert und Unterschiede diskutiert. Die Übersetzung wurde korrigiert, um akkurater die Intention des Wortlauts der Originalsprache wiederzugeben. Die Rückübersetzungsmethode wird häufig verwendet um sicherzustellen, dass die Originalversion und die Übersetzungsversion äquivalente Instrumente darstellen (Brislin, 1970).

Kontrollvariablen. Mit 1-Item Messinstrumenten wurde Alter, Geschlecht, Nationalität, Entsendungsland, Länge des Aufenthalts und Grund für den Aufenthalt abgefragt. Da es sich um ein 1-Item Messinstrument handelt, ist die Reliabilität nicht bestimmbar.

Abhängige Variable. Ein weiteres 1-Item Messinstrument erfasste die Zufriedenheit mit dem Auslandsaufenthalt auf einer 7-stufigen Skala mit Kunin Gesichtern („Wie zufrieden waren Sie mit dem Auslandsaufenthalt insgesamt“).

Analysen

Deskriptive Statistiken, Cronbachs alpha und Interkorrelationen der Studienvariablen werden in Tabelle 4.1 berichtet. Es wurden die Ergebnisse der

konfirmatorischen Faktorenanalyse für die deutsche Version der ISSS-Skala dargestellt:

Tab. 4.1 Mittelwerte, Standardabweichungen und Interkorrelationen für Studie 2a (18 Items)

Skala/Variable	M	SD	1	2	3
1. Zufriedenheit ^b	6.26	.85	.43** (.41**/.46*) ^e	.85 ^e	
2. Sozioemotionale Unterstützung ^c	3.46	.76	.23*	.59**	.84 ^e
3. Instrumentelle Unterstützung ^c	3.71	.70	(.27*/.13) ^e	(.54**/.70**)	-.13
4. Länge des Aufenthalts ^d	12.77	21.42	-.38**	-.21*	

Anmerkung: ** $p < .01$, * $p < .05$, $n = 225$

a Cronbachs α

b gemessen auf einer Skala mit Kunin-Gesichtern von 1 bis 7

c gemessen auf einer Skala von 1 (= stimme gar nicht zu) bis 5 (= stimme völlig zu)

d gemessen in Monaten

e Korrelationskoeffizienten für Frauen/Männer

Art der Unterstützung wurde in der deutschsprachigen Stichprobe nicht gemessen.

Das 2-Faktoren Modell wurde gegenüber dem 1-Faktor Modell getestet unter der Annahme, dass das 2-Faktoren Modell dem 1-Faktor Modell überlegen ist. Um die Eignung des Modells zu bestimmen, verwendeten wir verschiedenen Fit-Indizes, und zwar den *Adjusted Goodness-of-Fit Index* (AGFI; Jöreskog & Sorbom, 1993), den *Non-Normed Fit Index* (NNFI; Bentler & Bonnett, 1980), den *Incremental Fit Index* (IFI; Bollen, 1989), den *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA; Browne & Cudeck, 1993), und den *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR; Jöreskog & Sorbom, 1993). Außerdem werden Pearson Korrelationen berichtet (Korrelationen zwischen Geschlecht, Zufriedenheit, Unterstützung, Länge des Aufenthalts).

4.3.4. Ergebnisse

Faktorenanalyse

Konfirmatorische Faktorenanalyse. Die Ergebnisse der konfirmatorischen Faktorenanalyse werden in Tabelle 4.2 dargestellt. Die Fit-Indizes für das 2-Faktoren Modell hatten akzeptable Modellfits ($\chi^2 [134] = 349.05^{***}$, AGFI = .75,

$NNFI = .77$, $IFI = .85$, $RMSEA = .10$, $SRMR = .07$) und waren dem 1-Faktor Modell überlegen ($\chi^2 = 292.16$, $df = 135$, $AGFI = .70$, $NFI = .73$, $IFI = .81$, $RMSEA = .11$, $SRMR = .01$). Die Ergebnisse zeigten, dass die vorgeschlagene 2-Faktoren Struktur für den aktuellen Datensatz passender war als die 1-Faktor Struktur. Besonders, da gezeigt werden konnte, dass das 1-Faktor Modell zwar möglich ist, der Vergleich mit dem 2-Faktoren Modell eine signifikante Veränderung zeigte. Das 2-Faktoren Modell war signifikant besser als das 1-Faktor Modell $\chi^2 [1] = 45.21$, $p < .001$. In Übereinstimmung mit unserer ersten Hypothese, bestätigte die konfirmatorische Faktorenanalyse eine stabile 2-Faktoren Struktur der deutschen Version der ISSS-Skala. Weitere Analysen wurden mit allen 18 Items durchgeführt. Cronbachs alpha für sozioemotionale Unterstützung beträgt .85, für instrumentelle Unterstützung .84 und für die Gesamtskala .90.

Tab. 4.2 Konfirmatorische Faktorenanalysen

Fit-Indizes der deutschsprachigen Stichprobe	
1-Faktor Modell	
χ^2	405.57
df	135
AGFI	.70
NFI	.73
IFI	.81
RMSEA	.11
2-Faktoren Modell	
χ^2	349.05
df	134
AGFI	.75
NFI	.77
IFI	.85
RMSEA	.10
Model 1 vs. Model 2	
$\Delta\chi^2$	56.46***
Δdf	1

Anmerkung: *** $p < .001$, $n = 225$

Korrelative Analysen

In Tabelle 4.1 zeigten Korrelationsanalysen positive Zusammenhänge zwischen sozioemotionaler Unterstützung und Zufriedenheit mit dem Aufenthalt ($r = .43$, $p < .01$) und für instrumentelle Unterstützung und Zufriedenheit mit dem Aufenthalt ($r = .23$, $p < .05$) und bestätigen damit Hypothese 2. Interessanterweise besteht ein positiver Zusammenhang zwischen sozioemotionaler Unterstützung und Zufriedenheit für Männer ($r = .46$, $p < .05$) und für Frauen ($r = .41$, $p < .01$), aber nur ein positiver Zusammenhang zwischen instrumenteller Unterstützung und Zufriedenheit mit dem Aufenthalt für Frauen ($r = .27$, $p < .05$). Es besteht eine negative signifikante Korrelation zwischen Länge des Aufenthalts und Zufriedenheit mit dem Aufenthalt, genau wie für Länge und sozioemotionale Unterstützung.

4.4. Studie 2b: Validität der ISSS-Skala in einer angelsächsischen Stichprobe

Das Ziel von Studie 2b war, die Validität der englischen Version des ISSS (Ong & Ward, 2005) an einer angelsächsischen Stichprobe zu testen. Ong und Ward (2005) entwickelten den ISSS und ermittelten seine interne Struktur, die aus zwei Subskalen besteht und sozioemotionale und instrumentelle Unterstützung messen. Sowohl die Konstruktion als auch die Validierung der Skala basierten auf einer Stichprobe von internationalen Studenten aus verschiedenen Ländern, die gerade in Singapur studierten. Die englische Version wurde bisher nur an einer sehr diversen Stichprobe von internationalen Studenten in Auckland, Neuseeland, getestet. In dieser Studie wollten wir die Validität der Skala an einer homogenen Stichprobe testen, die sich auf einem arbeitsbezogenen Aufenthalt befanden, im Gegensatz zu einem Auslandsstudium. Außerdem sollte untersucht werden, wer die Unterstützung im Kontext des internationalen Auslandsaufenthalts gibt.

4.4.1. Hypothesen

Hypothese 3: Der ISSS-Skala liegt eine 2-Faktoren Struktur zu Grunde. Dies gilt auch für die angelsächsische Stichprobe (analog zu Studie 2a).

Hypothese 4: Es bestehen positive Beziehungen zwischen Art der Unterstützung (sozioemotionale Unterstützung und instrumentelle Unterstützung) und Zufriedenheit mit dem Auslandsaufenthalt (analog zu Studie 2a und analog zu früherer Forschung).

Aufgrund der Bedeutung von Unterstützung im Aufenthaltsland für die Anpassung, gehen wir davon aus, dass soziale Unterstützung von Menschen aus dem Gastland wichtiger ist, als Unterstützung von Menschen aus dem Heimatland, vor allem, wenn es um instrumentelle Unterstützung geht. Sozioemotionale Unterstützung von Menschen aus dem Heimatland könnte ebenfalls relevant sein.

Hypothese 5: Es bestehen positive Zusammenhänge zwischen Unterstützung von Menschen im Gastland und instrumenteller und sozioemotionaler Unterstützung und für die Zufriedenheit mit dem Auslandsaufenthalt.

Unterstützung im Gastland kann von Menschen stammen, die dieselbe nationale Herkunft haben wie man selbst oder von anderen internationalen Entsandten oder von Menschen des Gastlands.

Hypothese 6: Der stärkste Zusammenhang besteht zwischen Unterstützung von Bewohnern des Gastlands und instrumenteller und sozioemotionaler Unterstützung.

4.4.2. Methode

Versuchsteilnehmer

Die Versuchsteilnehmer, die durch ein Schneeballsystem rekrutiert wurden, waren 77 Universitätsstudenten mit Erfahrungen in der Arbeit im Ausland. Sie arbeiteten zwischen zwei Monaten (Minimum an Anforderungen der Teilnahme an der Untersuchung, vergleichbare Voraussetzungen bei Ong & Ward, 2005) und 14 Jahren im Ausland (M in Jahren = 2.56; SD in Jahren = 2.70. 16.9 % der Teilnehmer waren männlich, 11.7 % gaben ihr Geschlecht nicht an. Das Alter der Stichprobe reichte von 18 bis 57 Jahren (M = 31.59, SD = 8.41). Die Teilnehmer stammten hauptsächlich aus Neuseeland (76.6 %), wenige aus Australien, England (beide 3.9 %) oder Singapur (2.3 %). Ihre Zielländer waren vor allem

angelsächsische Länder (72.0 %), gefolgt von europäischen (13.3 %), asiatischen (9.3 %), lateinamerikanischen (1.3 %) und sonstigen Ländern (4 %).

Material und Vorgehen

Sojourners social support. Wie in Studie 2a wurde soziale Unterstützung mit Ong und Wards (2005) 18-Item Skala gemessen, die zwischen sozioemotionaler und instrumenteller Unterstützung unterscheidet.

Quellen der sozialen Unterstützung. Wir setzten Items ein mit dem Ziel, das soziale Netzwerk des Entsandten zu erfassen, das die soziale Unterstützung zur Verfügung stellt. Teilnehmer beantworteten Fragen auf einer 5-stufigen Likert-Skala, die von „stimme gar nicht zu“ (1) bis „stimme völlig zu“ (5) reichte. Die Fragen erfassten das Ausmaß der sozialen Unterstützung, das die Entsandten von verschiedenen Netzwerkpartnern erhalten: (a) Menschen aus dem Heimatland, (b) Menschen gleicher nationaler Herkunft, (c) Einheimischen, (d) anderen internationalen Entsandten, oder (e) andere Quellen.

Kontrollvariablen. Es wurden dieselben 1-Item Messinstrumente wie in Studie 2a verwendet, um demographische Hintergrundinformationen, Entsendungsland, Länge des Aufenthalts und Grund für den Aufenthalt zu erfassen.

Abhängige Variable. Es wurde dasselbe 1-Item Messinstrument wie in Studie 2a verwendet, um Zufriedenheit mit dem Aufenthalt zu erfassen.

Analysen

Deskriptive Statistiken, Cronbachs alpha und Interkorrelationen der Studienvariablen werden in Tabelle 4.3 dargestellt. Es werden die Analysen und Ergebnisse der explorativen Faktorenanalyse mit Hauptkomponentenanalyse mit Promax-Rotation dargestellt.

Tab. 4.3 Mittelwerte, Standardabweichungen und Interkorrelationen für Studie 2b (13 Items)

Skala/Variable	M	SD	1	2	3	4
1. Zufriedenheit ^b	6.09	.92				
2. Sozioemotionale Unterstützung ^{ce}	3.76	.64	.34**	.87 ^a		
3. Instrumentelle Unterstützung ^{ce}	3.45	.64	.26*	.50**	.75 ^a	
4. Länge ^d	30.81	32.43	.06	-.26*	-.13	
5. Unterstützung von Einheimischen ^c	3.35	.89	.31**	.30*	.37**	-.02

Anmerkung: ** $p < .01$, * $p < .05$, $n = 77$

a Cronbachs α

b gemessen auf einer Skala mit Kunin-Gesichtern von 1 bis 7

c gemessen auf einer Skala von 1 (= stimme gar nicht zu) bis 5 (= stimme völlig zu)

d gemessen in Monaten

e basierend auf 4 Items

Keine Unterscheidung zwischen Männern und Frauen ($n=10$ für Männer zu gering).

4.4.3. Ergebnisse

Internale Struktur der ISSS-Skala

Die Reliabilität der gesamten ISSS-Skala war .90 (Cronbachs alpha). Eine Hauptkomponentenanalyse (PCA) mit Promax-Rotation wurde durchgeführt, um die Struktur der ISSS zu analysieren. Die PCA ergab eine 1-Faktor Lösung, basierend auf dem Scree-Plot und dem Kaiser Kriterium. Wir untersuchten die angenommene 2-Faktoren Struktur der Skala, indem wir eine 2-Faktoren Lösung vorgaben. Die Ergebnisse zeigten, dass alle sozioemotionalen Items auf dem erwarteten Faktor luden. Allerdings luden nur vier der neun instrumentellen Items auf dem dazugehörigen Faktor (siehe Tab. 4.4). Der Inhalt der übrigen fünf Items bezog sich auf Sprachschwierigkeiten und Schwierigkeiten mit Normen und Gebräuchen. Die instrumentellen und sozioemotionalen Unterstützungsfaktoren erklärten 9.74 % (Eigenwert: 1.75) und 42.53 % (Eigenwert: 7.27) der Gesamtvarianz. Die beiden Faktoren korrelierten moderat miteinander ($r = .55$).

Tab. 4.4 Explorative Faktorenanalyse

ISSS Items	Faktorladungen Englischsprachige Stichprobe	
	Sozioemotionale Unterstützung	Instrumentelle Unterstützung
1. Sie werden getröstet, wenn Sie Heimweh haben.	.49	
2. Um sich in Ihrer neuen Umgebung zurecht zu finden, gab man Ihnen die notwendigen Informationen.		.77
3. Wenn Sie sich alleine oder niedergeschlagen fühlen, hört man Ihnen zu.	.46	
4. Über verfügbare Wahlmöglichkeiten und Optionen werden Sie informiert.		.87
5. Man teilt mit Ihnen Freud und Leid.	.43	
6. Man hilft Ihnen, mit den offiziellen Regeln und Verordnungen lokaler Institutionen zurechtzukommen.		.86
7. Man verbringt mit Ihnen ruhige Stunden, wenn Sie keine Lust zum Ausgehen haben.	.78	
8. Dinge, von denen Sie nicht wissen, wie man sie durchführt, erklärte man Ihnen.	.35	
9. Wenn Ihnen langweilig ist, plaudert man mit Ihnen.	.79	
10. Man erklärt Ihnen einiges über lokale Sitten, damit Sie Ihre Situation besser verstehen.		.47
11. Wenn Sie jemanden brauchen, begleitet man Sie.	.81	
12. Man klärt Sie darüber auf, was sich gehört und was nicht.	.40	
13. Sie werden besucht, um zu sehen, wie es Ihnen geht.	.61	
14. Bei der Deutung von Situationen, die sie ganz und gar nicht verstehen, hilft man Ihnen.	.59	
15. Man begleitet Sie häufig freiwillig.	.82	
16. Man gibt Ihnen konkrete Hilfestellung, wenn Sie mit Kommunikations- oder Sprachschwierigkeiten zu kämpfen haben.	.82	
17. Sie haben immer wieder das Gefühl, geliebt und unterstützt zu werden.	.64	
18. Man hilft Ihnen, die Sprache zu verstehen.	.80	
Eigenwert	7.27	1.75
(Prozent erklärter Varianz)	(42.53)	(9.74)

Anmerkung: $n = 77$

Korrelative Analysen

Wenn man sich die Quellen der sozialen Unterstützung ansieht, erkennt man, dass Unterstützung vor allem von Einheimischen gegeben wird ($M = 3.35$, $SD = .90$), gefolgt von Menschen aus dem Heimatland ($M = 3.24$, $SD = 1.00$), anderen Entsandten aus dem Heimatland ($M = 3.20$, $SD = 1.30$), anderen internationalen Entsandten ($M = 2.90$, $SD = 1.28$) und sonstigen Personen ($M = 1.63$, $SD = 1.10$). Wir führten *one-way repeated measures ANOVA*, der Quellen der sozialen Unterstützung durch, ohne die Kategorie 'sonstige' einzuschließen (sporadische Antworten) und fanden keine statistisch signifikanten Unterschiede zwischen den unterschiedlichen Quellen ($F(3, 204) = 1.99$, $p = .12$). Die Gesamtzufriedenheit mit dem Auslandsaufenthalt war relativ hoch mit einem Durchschnittswert von 6.09 ($SD = .92$) auf einer 7-stufigen Likert-Skala.

Wie man in Tabelle 4.3 sehen kann, fanden wir positive Korrelationen zwischen sozioemotionaler Unterstützung und Zufriedenheit ($r = .34$, $p < .01$) sowie zwischen instrumenteller Unterstützung und Zufriedenheit mit dem Auslandsaufenthalt ($r = .26$, $p < .05$). Hypothese 4 kann damit bestätigt werden. Aufgrund der geringen Anzahl von Männern in der Stichprobe, konnten wir keine Geschlechtsunterschiede bezüglich dieser Zusammenhänge berechnen. Wie in Studie 2a, gab es einen negativen Zusammenhang zwischen der Länge des Auslandsaufenthalts und sozioemotionaler Unterstützung. Der Zusammenhang fand sich nicht für Zufriedenheit und Länge des Aufenthalts. Wie man in Tabelle 4.5 sehen kann, fanden sich keine signifikanten Unterschiede zwischen verschiedenen Arten der sozialen Unterstützung und den verschiedenen Quellen der Unterstützung, außer für das Item Unterstützung durch Einheimische. Beide, sozioemotionale und instrumentelle Unterstützung, korrelierten positiv mit Unterstützung durch Einheimische ($r = .35$, $p < .01$ und $r = .37$, $p < .01$). Es gab ebenfalls einen signifikant positiven Zusammenhang mit Zufriedenheit mit dem Auslandsaufenthalt und Unterstützung durch Einheimische ($r = .31$, $p < .01$). Zufriedenheit mit dem Auslandsaufenthalt korrelierte negativ mit Unterstützung von zu Hause ($r = -.25$, $p < .05$). Hypothese 6 konnte aufgrund der Relevanz der Unterstützung durch Einheimische bestätigt werden. Durch die fehlenden Werte oder negative Zusammenhänge anderer Arten der Unterstützung, konnten Hypothese 5 nur teilweise bestätigt werden.

Tab. 4.5 Korrelative Analyse mit den Quellen der sozialen Unterstützung

Skala/Variable	1	2	3	4	5	6	7
1. Zufriedenheit							
2. Sozioemotionale Unterstützung	.34**						
3. Instrumentelle Unterstützung	.26*	.50**					
4. Menschen aus dem Heimatland	-.23*	.02	.06				
5. Entsandte gleicher Nationalität	-.06	.13	.10	.21			
6. Menschen aus dem Gastland	.31**	.30*	.37**	-.08	-.31**		
7. Entsandte anderer Nationalität	-.07	-.17	-.08	-.19	-.15	.13	
8. Andere	.09	-.05	-.41	.32	.10	-.01	.18

Anmerkung: ** $p < .01$, * $p < .05$, $n = 77$

Hierarchische Regressionsanalysen

Da die Arten der Unterstützung, Zufriedenheit mit dem Aufenthalt und Unterstützung von Einheimischen, positiv miteinander korrelieren, stellt sich die Frage, ob soziale Unterstützung, Zufriedenheit mit dem Aufenthalt, vorhersagen kann und ob Unterstützung von Einheimischen einen moderierenden Effekt auf diesen Zusammenhang hat. Für diese Analyse beziehen wir uns auf eine Stichprobe von 118 Englisch sprechenden Personen, und beziehen Personen, die nicht angelsächsischer Herkunft sind, mit ähnlichen Soziodemographika, ein. Wie man in den Tabellen 4.6 und 4.7 sehen kann, führen sozioemotionale sowie instrumentelle Unterstützung zu signifikant höherer Zufriedenheit mit dem Aufenthalt, wenn man die Länge des Aufenthalts im ersten Schritt kontrolliert. Dieses Ergebnis unterstützt erneut Hypothese 4. Wenn im 3. Schritt Unterstützung von Einheimischen eingegeben wird, erhöht sich die erklärte Varianz um fünf Prozent für sozioemotionale Unterstützung und um sechs Prozent für instrumentelle Unterstützung. Dieses Ergebnis unterstützt Hypothese 6. Der gegenteilige Effekt kann gezeigt werden, wenn wir die Unterstützung vom Heimatland betrachten. Unterstützung vom Heimatland hat negative moderierende Effekte ($\beta = -.25^*$) auf die Beziehung zwischen instrumenteller Unterstützung und Zufriedenheit im dem Aufenthalt ($\beta = -.29^{***}$, $F = 7.80^{**}$, $R^2_{ADJ} = .10$).

Tab. 4.6 Hierarchische Regressionsanalyse für sozioemotionale Unterstützung und Zufriedenheit

Variablen	Schritt 2	Schritt 3
1. Länge des Aufenthalts	.10	.10
2. Sozioemotionale Unterstützung	.35***	.28**
3. Unterstützung von Einheimischen		.25**
R^2_{adj}	.11	.16
F	8.50***	8.80***
ΔR^2	.12	.06
F für ΔR^2	16.45***	8.36**

Anmerkung: $n = 77$

Zahlen in der oberen Hälfte der Tabelle sind standardisierte Regressionskoeffizienten (β)

* $p < .05$; ** $p < .01$, *** $p < .001$

Tab. 4.7 Hierarchische Regressionsanalyse für instrumentelle Unterstützung und Zufriedenheit

Variablen	Schritt 2	Schritt 3
1. Länge des Aufenthalts	.09	.09
2. Instrumentelle Unterstützung	.25**	.15
3. Unterstützung von Einheimischen		.28**
R^2_{adj}	.05	.11
F	4.10*	5.84***
ΔR^2	.06	.06
F für ΔR^2	7.68**	8.78**

Anmerkung: $n = 77$

Zahlen in der oberen Hälfte der Tabelle sind standardisierte

* $p < .05$; ** $p < .01$, *** $p < .001$

Interessanterweise wird die Beziehung zwischen instrumenteller Unterstützung und Zufriedenheit mit dem Aufenthalt nicht signifikant, wenn man die Unterstützung von Einheimischen in die Gleichung einsetzt (siehe Tab. 4.7). Wenn wir einen Mediationseffekt nach Baron und Kenny (1986) testen, können wir Folgendes sehen: Instrumentelle Unterstützung steht in einem positiven Zusammenhang mit Unterstützung durch Einheimische ($\beta = .31***$) sowie mit Zufriedenheit mit dem Aufenthalt ($\beta = .24***$). Da Unterstützung durch Einheimische ebenfalls Zufriedenheit signifikant positiv erhöht, nachdem man

instrumentelle Unterstützung als Prädiktor kontrolliert ($\beta = .28^{**}$, $F = 8.27^{***}$, $R^2_{ADJ} = .11$), haben sich die ersten drei Schritte der Mediationsanalyse als signifikant erwiesen. Im vierten Schritt zeigte sich, dass die Beziehung zwischen instrumenteller Unterstützung und Zufriedenheit mit dem Aufenthalt nicht signifikant wird und abnimmt von $\beta = .24^{**}$ auf $\beta = .14$, nachdem man die Unterstützung von Einheimischen eingibt. Deshalb ergab sich eine vollständige Mediation die zeigte, dass Unterstützung von Einheimischen erhalten, vollständig den positiven Effekt von instrumenteller Unterstützung auf Zufriedenheit mit dem Aufenthalt erklärt.

4.4.4. Diskussion

Zusammenfassend zeigen unsere Ergebnisse mit zwei Stichproben aus zwei verschiedenen, kulturell unterschiedlichen Regionen, dass die Relevanz von instrumenteller und sozioemotionaler Unterstützung auf das Wohlbefinden von Personen, auf den Arbeitskontext einer internationalen Entsendung, ausgeweitet werden kann.

Die gekürzte Version der ISSS-Skala von Ong und Ward (2005) kann für künftige Forschung empfohlen werden. Es zeigte sich, dass es ein reliables und interkulturell valides Instrument in der englischen wie auch der deutschen Version ist und zwei Faktoren sozialer Unterstützung misst.

Die abnehmenden Effekte über die Zeit, betonen die besondere Bedeutung von beiden Arten der Unterstützung, am Beginn einer internationalen Entsendung oder für kurze Entsendungen. Interessanterweise scheint nur die Unterstützung von lokalen Personen relevant für instrumentelle und sozioemotionale sowie Zufriedenheit mit dem Aufenthalt zu sein. Während Unterstützung durch lokale Personen die positive Beziehung zwischen sozioemotionaler Unterstützung und Zufriedenheit moderiert, erklärt sie den positiven Zusammenhang zwischen instrumenteller Unterstützung und Zufriedenheit. Das bedeutet, dass es hilfreich ist, sozioemotionale Unterstützung von Einheimischen zu erhalten, um ein positives Gefühl in Bezug auf den Aufenthalt, zu bekommen. Wenn man allerdings instrumentell unterstützt wird, ist Unterstützung von Einheimischen eine Voraussetzung, um mit dem Aufenthalt zufrieden zu sein. Es genügt nicht,

Unterstützung von anderen Expatriaten zu erhalten, die in diesem Land wohnen und Unterstützung aus dem Heimatland ist sogar kontraproduktiv für instrumentelle Unterstützung. Insgesamt scheinen instrumentelle und sozioemotionale Unterstützung zwei stabile Aspekte von sozialer Unterstützung in verschiedenen Lebenskontexten zu sein.

Grenzen dieser Untersuchung liegen besonders in der Schiefe der Verteilung der Stichprobe in Bezug auf Geschlecht, Alter und Länge des Aufenthalts. Wenn wir etwas über erfolgreiche kulturelle Anpassung lernen möchten, sollten wir mehr als eine abhängige Variable betrachten. Ein systematischeres Längsschnittdesign wäre wünschenswert, um die Effekte des Aufenthaltslands, auf verschiedene Formen kultureller Anpassung, zu untersuchen. Hinsichtlich der Quelle der Unterstützung, unterschieden wir zwischen alten und neuen Netzwerken und bezogen auch Aspekte kultureller Nähe ein, aber unterschieden nicht zwischen arbeits- und nicht-arbeitsbezogener Unterstützung.

Fünf Items luden in der englischsprachigen Stichprobe nicht auf den Faktor instrumentelle Unterstützung. Eine Erklärung hierfür könnten kontextspezifische Aspekte des Ursprungs- und Entsendungslandes sein. Diese Items beziehen sich besonders auf Sprache und praktische Belange, die besonders relevant für kurzzeitige Interaktionen in der Öffentlichkeit sind. In unserer englischsprachigen Stichprobe arbeitete die Mehrzahl der Teilnehmer in Englisch sprechenden Ländern. Deshalb scheinen diese Items nicht für Entsendungen in Länder mit geringer kultureller Distanz, in Bezug auf kulturelle Praktiken und Sprache, anwendbar zu sein. Zukünftige Forschung sollte besonders kulturelle Distanz und verschiedene sprachliche Anforderungen eines Auslandsaufenthalts betrachten.

Unsere Ergebnisse zeigen, wie wichtig es ist, auf die interaktiven Aspekte von internationalen Entsendungen zu achten. Wenn Menschen etwas über die spezifischen, kulturellen Praktiken in ihrem Aufenthaltsland lernen möchten und wissen möchten, wie man sich in bestimmten Situationen verhält, brauchen sie Unterstützung von Einheimischen. Aus unseren Ergebnissen können wir schließen, dass nur Bewohner des Gastlands kulturell angemessene Informationen bieten können, die dem Entsandten helfen, das Wohlbefinden zu verbessern – im Gegensatz zu Hilfe von anderen Ausländern im Gastland und Menschen aus dem Heimatland. Eine mögliche Erklärung hierfür ist, dass nicht Ortsansässige nur

negative Wahrnehmungen oder irreführende Attributionen verstärken, da sie in Bezug auf die fremde Kultur nicht sachkundig genug sind. Das Bild verändert sich etwas, wenn man den Zusammenhang von sozioemotionaler Unterstützung und Wohlbefinden betrachtet. Unterstützung von Einheimischen ist ebenfalls hilfreich, aber kann auch von anderen Gruppen von Menschen stammen. Wahrscheinlich können wir erst über kulturelle Transitionen sprechen, wenn konkrete, wichtige Interaktionen mit Menschen aus dem Gastland stattfinden, z.B. in Form von Unterstützung. Wenn wir das nicht tun, reden wir wahrscheinlich über physikalische Transitionen wie Grisi und Chirkov (2009) vorschlagen, wenn sie kritisch Studien reflektieren, die kulturelle Transitionen während Auslandsentsendungen zum Inhalt haben.

Für zukünftige Forschung sollten wir Unterstützungsnetzwerke differenzieren und spezifizieren und diese auch vertikal, horizontal, räumlich und zeitlich betrachten wie Ryan und Kollegen (2008). Sie unterschieden zwischen Eltern und Vorgesetzten (vertikal), Peers und Kollegen (horizontal), Menschen im Heimat und Gastland (räumlich) und alten und neuen Netzwerken (zeitlich). Wir sollten auch eine fünfte – kulturelle – Dimension bedenken, die Aspekte von wahrgenommener Ähnlichkeit in Bezug auf den kulturellen Hintergrund und internationale Erfahrung beinhaltet und zwischen Personen unterscheiden, die aus dem Herkunftsland, dem Gastland oder einem anderen Land kommen.

Wenn wir Aspekte kultureller Distanz in Bezug auf das Ursprungs- und Entsendungsland sowie in Bezug auf Personen, die Unterstützung suchen und Personen, die Unterstützung geben, müssen wir auch kulturelle Unterschiede im dazugehörigen Verhalten

z.B. Burleson & Mortenson, 2003, Unterstützung geben; Mortensen, 2009; Taylor et al., 2004; Unterstützung suchen) und Präferenzen (Berges, Dallo, DiNuzzo, Lackan & Weller, 2006) betrachten. Für künftige Forschung wäre es lohnenswert, moderierende Effekte der Situation zu untersuchen (z.B. Familien-Arbeits-Beeinträchtigungen, O'Driscoll et al., 2004 oder die Größe des Unternehmens, Stroppa & Spieß, 2010), persönliche Faktoren (wie Offenheit für Erfahrungen der Entsandten, Madjar, 2008; persönliche Initiative, Stroppa & Spieß, in Druck; die Bereitschaft Einheimische einzustellen, Toh, 2003) ebenso wie kulturelle Faktoren. Wenn wir mehr darüber wüssten, wie unterschiedliche kulturelle

Gruppen Unterstützung suchen, könnten wir kulturell angemessene und sensitive Wege finden, Menschen zu ermutigen, sich mehr mit Menschen des Gastlands auseinanderzusetzen, Möglichkeiten zu suchen, mit ihnen in Kontakt zu kommen und sich Zeit zu nehmen, ein neues Netzwerk aufzubauen. Dasselbe gilt auch dafür, was Menschen motiviert, Unterstützung zu geben. Es sollten Möglichkeiten für positive Interaktionen mittels Programmen z.B. durch Universitäten, Organisationen oder Immigration Service z.B. Mentorenprogramme (Bakel, 2008; Liu et al., 2006) gefördert werden.

5. Studie 3: Soziale Netzwerke der Expatriaten. Der Einfluss der Unternehmensgröße

In Anlehnung an den Artikel *Expatriates social networks: The role of company size*. *International Journal of Human Resource Management*, 21, 2306–2322.

Stroppa, C. & Spieß, E. (2010)

5.1. Zusammenfassung

Diese Studie ist sowohl ein Test als auch eine Erweiterung des Modells von Caligiuri und Lazarova (2002), des Einflusses von sozialer Unterstützung, die durch verschiedene Netzwerkpartner (Vorgesetzte, Kollegen, Freunde, Ehepartner) zur Verfügung gestellt wird, auf die wahrgenommene sozioemotionale und instrumentelle Unterstützung. Dieses Modell wurde erweitert indem wir es mit der Größe des Unternehmens in Beziehung setzten. Es wurden 90 Expatriaten während ihres Auslandsaufenthalts befragt: 45 aus KMUs und 45 aus großen Unternehmen. Konsistent mit unseren Hypothesen bekamen Expatriaten, die viel Unterstützung von ihren Kollegen während des Auslandsaufenthalts erhielten, auch insgesamt mehr instrumentelle Unterstützung. Außerdem moderierte die Art des Unternehmens die Beziehung zwischen Unterstützung durch die Netzwerkpartner Freunde und sozioemotionaler sowie instrumenteller Unterstützung. Es werden Forschungsimplicationen sowie Implikationen für die Praxis im Bereich interkulturelle Anpassung besprochen.

Schlüsselworte

Netzwerkpartner, soziale Unterstützung, interkulturelle Anpassung

5.2. Problemstellung

Im Rahmen der Globalisierung der Märkte wurden in den letzten Jahren professionelle Erfahrungen im Bereich Auslandsentsendung immer wichtiger und wurde sogar zu einer überlebensnotwendigen Voraussetzung, damit ein Unternehmen erfolgreich im Ausland tätig sein kann (z.B. Carpenter, Sanders & Gregerson, 2001). Insbesondere multinationale Konzerne sehen Erfahrungen im Bereich Auslandsentsendungen als Marktvorteil an (Spreitzer, McCall & Mahony, 1997). Für Angestellte wurde internationale Berufserfahrung in diesem Bereich eine wesentliche Grundvoraussetzung, um eine Führungsposition zu erreichen (z.B. Daily, Certo & Dalton, 2000).

Dieser ständig wachsende Trend, Mitarbeiter ins Ausland zu schicken, wird begleitet von dem gleichzeitig wachsenden Bedarf zu wissen, was für den Entsandten getan werden muss, damit er sich erfolgreich anpassen kann. Für jeden einzelnen Angestellten bedeutet die Arbeit in einem fremden Land, starke Veränderungen in verschiedenen Lebensbereichen, auf welche er oder sie vorbereitet und dann während des Auslandsaufenthaltes unterstützt werden muss. Falls das nicht geschieht, entsteht ein hohes Risiko, dass der Angestellte Stress erlebt, unfähig wird, effektiv zu arbeiten und seine Entsendung vorzeitig abbrechen muss.

Wang und Kanungo (2004) zeigten z.B., dass die Rolle von interpersonalen Netzwerken oft vernachlässigt wird und dass diese einen direkten und signifikant positiven Effekt auf das Wohlbefinden des Entsandten haben. Caligiuri und Lazarova (2002) entwickelten ein Modell, das den Zusammenhang zwischen sozialem Netzwerk, sozialer Unterstützung und Anpassung zeigt. Sie nehmen an, dass soziale Interaktion und soziale Unterstützung (z.B. durch Familienmitglieder, Arbeitskollegen im Gastland, Freunde im Gastland) einerseits helfen können, psychologische Ressourcen zu mobilisieren, die wiederum Anerkennung und Bestätigung intensivieren, wodurch andererseits interkulturelle Anpassung deutlich verbessert werden kann. Soziale Unterstützung kann als Puffer gegen Stress wirken, der normalerweise auftritt, wenn der Entsandte versucht, sich an eine neue Umgebung anzupassen. Erfolgreiche interkulturelle Anpassung steht also in engem Zusammenhang mit Netzwerkpartnern und sozialer Unterstützung.

Die genannten Risiken und Voraussetzung für eine erfolgreiche Anpassung wurden vor allem in großen Unternehmen untersucht. Wie die Situation in KMUs aussieht ist unklar. Es kann angenommen werden, dass die Situation für KMUs besonders schwierig ist, da diese nicht dieselben Ressourcen zur Verfügung haben, z.B. Mentorenprogramme ins Leben zu rufen, wie große Unternehmen (Noe, Greenberger & Wang, 2002). Außerdem haben KMUs eingeschränkte globale Mobilität, sind deshalb auf den freien Markt angewiesen und im Gegensatz zu großen Unternehmen haben sie z.B. keine eigenen Abteilungen, die sich nur um internationale Entsendungen kümmern.

Wegen der immer wichtiger werdenden Internationalisierung von KMUs und ihren gleichzeitig begrenzten Ressourcen, sind diese Unternehmen besonders auf entsprechende Expertise angewiesen.

Das Ziel dieser Studie ist, zu zeigen, wie sich KMUs von großen Unternehmen, in Bezug auf sozioemotionale und instrumentelle Unterstützung, im Rahmen von interkultureller Anpassung unterscheiden und zu bestimmen, welche Rolle dabei die Netzwerkpartner spielen. Diese Studie versucht die Forschung in folgenden Bereichen zu erweitern: Erstens soll Caligiuri und Lazarovas Modell (2002) ergänzt werden, um den Aspekt der Unternehmensgröße (KMU vs. großes Unternehmen). Es wird angenommen, dass diese einen direkten Effekt auf wahrgenommene sozioemotionale sowie instrumentelle Unterstützung hat. Zweitens wird angenommen, dass die Rolle der Netzwerkpartner die Beziehung zwischen Größe des Unternehmens und beiden Formen von sozialer Unterstützung moderiert.

Die angeführten Risiken und Antezedenzen für eine erfolgreiche Anpassung wurden hauptsächlich in großen Unternehmen untersucht (z.B. Mendenhall & Oddou, 1985; Ward 1996). Wie die Situation in KMUs ist, ist unklar.

Studien haben die bedeutsamsten Faktoren, wie sich KMUs von großen Unternehmen unterscheiden, analysiert (Vachani, 2005; Kirby & Kaiser, 2003; Buckley, 1997). Dowling und Kollegen (2008, S.65) zitieren eine OECD Studie von 978 KMUs, die die Top 10 Barrieren eines Zugangs zu internationalen Märkten nennt: 1) Engpässe beim Arbeitskapital um Exporte zu finanzieren, 2) ausländische Geschäftsmöglichkeiten identifizieren, 3) begrenzte Informationen

um Märkte zu lokalisieren/analysieren, 4) Unfähigkeit potentielle Überseekunden zu kontaktieren, 5) bedeutsame ausländische Repräsentationen zu erhalten, 6) Mangel an Managementzeit, um sich mit Internationalisierung zu beschäftigen, 7) unzureichende Menge an und/oder untrainiertes Personal für Internationalisierung, 8) Schwierigkeiten wettbewerbsfähige Preise anzubieten, 9) Mangel an Unterstützung/Exportanreizen der Heimatregierung, 10) hohe Transport/Versicherungskosten.

Zusammenfassend kann angenommen werden, dass sich aus diesen Gründen die interkulturelle Anpassung von Entsandten aus KMUs besonders schwierig gestaltet.

In diesem Kontext gewinnen interpersonale Netzwerke für Entsandte von KMUs an Bedeutung. Trotzdem wird dieser Einfluss von Unternehmen häufig unterschätzt oder gar nicht beachtet.

In dieser Studie wird der Einfluss von sozialen Netzwerkpartnern auf die Beziehung zwischen Art des Unternehmens (KMU vs. großes Unternehmen) und erhaltener sozioemotionaler und instrumenteller Unterstützung untersucht. Erhaltene sozioemotionale und instrumentelle Unterstützung während eines Auslandsaufenthalts, sind wichtige Voraussetzungen für eine gelungene interkulturelle Anpassung und dadurch für den Erfolg oder Misserfolg einer Entsendung entscheidend (Ong & Ward, 2005). Wir nehmen an, dass Entsandte aus KMUs, abhängiger von der Unterstützung ihrer Netzwerkpartner sind. Aufgrund ihrer geringeren finanziellen Ressourcen und den oben genannten Unterschieden, können KMUs ihren Mitarbeitern nicht so viel Unterstützung zukommen lassen, so dass sich diese mehr auf ihre eigenen Netzwerke verlassen müssen. Wenn ein Entsandter ein gut funktionierendes soziales Netzwerk aufgebaut hat, wird es nicht länger eine große Rolle spielen, ob er/sie von einem KMU oder einem großen Unternehmen entsandt wurde. In diesem Zusammenhang gehen wir davon aus, dass dies sowohl für sozioemotionale als auch für instrumentelle Unterstützung gilt.

In den folgenden Abschnitten werden die angenommen Beziehungen zwischen Art des Unternehmens (KMU vs. großes Unternehmen) und der erhaltenen Unterstützung (sozioemotional und instrumentell), während einer

Auslandsentsendung besprochen. Zusätzlich wird der angenommene moderierende Effekt der Quelle der sozialen Unterstützung, auf die Beziehung zwischen Art des Unternehmens und sozioemotionale und instrumentelle Unterstützung, besprochen.

5.3. Hypothesen

Diese Studie stellt sowohl einen Test als auch eine Erweiterung des Modells von Caligiuri und Lazarova (2002) des Einflusses von Netzwerkpartner, erhaltener sozioemotionaler und instrumenteller Unterstützung und interkultureller Anpassung dar. Das Modell wird erweitert, indem der Zusammenhang zwischen sozialer Unterstützung von Netzwerkpartnern und erhaltener sozioemotionaler und instrumenteller Unterstützung, in Beziehung zur Unternehmensgröße gesetzt wird. Die unterschiedlichen Netzwerkpartner dienen als Quelle der Unterstützung, die Art des Unternehmens ist ein Moderator zwischen der Quelle der sozialen Unterstützung und erhaltener Unterstützung. Abbildung 5.1 stellt unser Forschungsmodell dar.

Ein Überblick über die Literatur zum Thema soziale Unterstützung zeigt, dass vier grundlegende Funktionen unterstützendem Verhalten dienen (Vaux et al., 1987; Wellmann, 1985). Emotionale Unterstützung, z.B. Liebe, Zuneigung, Fürsorge, Kümern, Sympathie zeigen und versichern; soziale Gemeinschaft, z.B. Zugehörigkeit zu einer sozialen Gruppe, die die Gesellschaft bei einer Vielzahl von Aktivitäten bietet; 3) handfeste Unterstützung, z.B. konkrete Hilfe in Form von finanzieller Hilfe, zur Verfügung gestellten Dienstleistungen oder materiellen Ressourcen; und 4) informationale Unterstützung, z.B. die Weitergabe von Meinungen und Fakten, die für die Schwierigkeiten der Person gerade relevant sind (z.B. Ratschläge, persönliches Feedback). Ong und Ward (2005) schlossen diese vier Domänen in die Itemgenerierungsphase ihrer Konstruktion des Index für soziale Unterstützung der Entsandten (ISSS) ein und zeigten eine stabile 2-Faktoren Struktur von sozioemotionaler und instrumenteller Unterstützung.

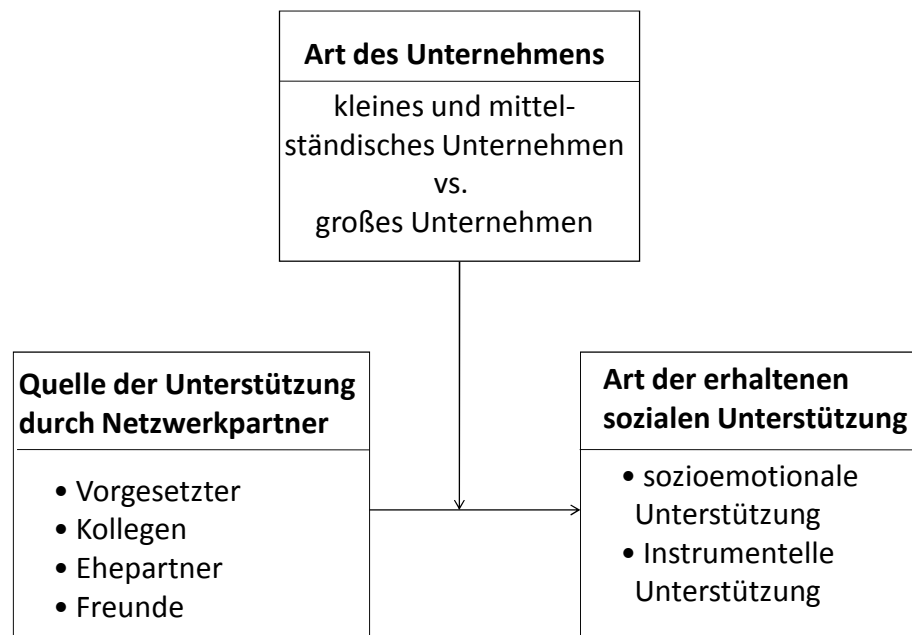


Abb. 5.1 Angenommenes Modell der Quellen der Unterstützung und Art der erhaltenen Unterstützung

5.3.1. Quellen der sozialen Unterstützung – Netzwerkpartner

Es gibt zahlreiche Quellen der sozialen Unterstützung für Entsandte. Die unterschiedlichen Netzwerkpartner sind in den verschiedenen Phasen einer Entsendung wichtig: in der Vorbereitungsphase die Familie, Freunde, Kollegen, Vorgesetzte und das Unternehmen; während der Entsendungsphase wird das Netzwerk durch neue Freunde und andere Entsandte erweitert, was in der Rückkehrphase fortgesetzt werden kann. Im Folgenden passen wir Freses (1989) Taxonomie an die Auslandsentsendung an, und unterscheiden zwischen vier Quellen der Unterstützung: Vorgesetzte, Kollegen, Ehemann/-frau, Lebenspartner und Freunde. In Anbetracht dessen, was etwas über die Netzwerke im Gastland gelernt werden sollte, wurde die soziale Unterstützung vor Ort in allen Bereichen abgefragt, mit anderen Worten, es wurde nach der Unterstützung durch lokale Vorgesetzte, Kollegen und Freunde gefragt.

Vorgesetzte. Soziale Interaktionen und soziale Unterstützung durch Vorgesetzte sind für Entsandte sehr wichtig. Vorgesetzte sollten für jede Frage erreichbar sein, die die Auslandsentsendung betrifft. Sie sind häufig auch der Mentor des Entsandten (Peters et al., 2004).

Kollegen. Soziale Interaktion und soziale Unterstützung von Kollegen führt dazu, dass sich der Entsandte in seiner Anwesenheit wertgeschätzt fühlt – resultierend in einem Gefühl der Akzeptanz, Zugehörigkeit und Zufriedenheit und erleichtert dadurch die interkulturelle Anpassung (Aycan, 1997). Kollegen können als Vorbild für angemessenes Verhalten dienen, um im Beruf erfolgreich zu sein, und unterstützen so den Sozialisationsprozess.

Ehepartner/Lebenspartner. Unterstützung durch die Familie kann dem Entsandten helfen, seine psychologischen Ressourcen zu mobilisieren und mit emotionalen Problemen umzugehen und gleichzeitig ihr Selbstbewusstsein stärken, dass sie erfolgreich die interkulturelle Anpassung meistern werden (Adelmann, 1988; Caligiuri, Hyland, Joshi & Bross, 1998). Es wird angenommen, dass der Ehe- bzw. Lebenspartner die primäre Quelle der sozialen Unterstützung im Auslandsaufenthalt ist (Caligiuri & Lazarova, 2002; Bodenmann, 2000). Die Mehrzahl der empirischen Studien, die die Rolle der Ehepartner der Entsandten betreffen, finden, dass gut angepasste Ehepartner einen positiven Einfluss auf den Entsandten und dessen Anpassung haben (Caligiuri et al., 1998; Shaffer & Harrison, 1998; Takeuchi, Yun & Tesluk, 2002).

Freunde. Das soziale Netzwerk eines Entsandten beinhaltet auch lokale Beziehungen. Lokale Beziehungen werden häufig für alltägliche Belange gebraucht, wie Arbeit und Freizeit, und die Hilfe bei praktischen und physikalischen Problemen (Ong & Ward, 2005).

Auf der Grundlage dieser Argumente nehmen wir an, dass die Verfügbarkeit eines jeden dieser Netzwerkpartner besonders hilfreich für KMUs ist um die fehlende Unterstützung anderer Quellen abzumildern (Mentorenprogramme, Trainingsprogramme, etc.) und sozioemotionale und instrumentelle Unterstützung zu erhalten.

5.3.2. Erhaltene sozioemotionale und instrumentelle Unterstützung

Die anfängliche Phase vieler Auslandsentsendungen ist häufig von Stress, Desorientierung und Einsamkeit gekennzeichnet (Caligiuri & Lazarova, 2002). Sozioemotionale Unterstützung kann helfen, diese negativen Gefühle zu bewältigen und diese Gefühle als normalen Teil der Entsendung und des interkulturellen Anpassungsprozesses anzunehmen. In globalen Entsendungen kann sozioemotionale Unterstützung negative psychologische Gefühle von Isolation und Einsamkeit abschwächen und die eigene Identität und das Selbstwertgefühl stärken (Allen, McManus & Russel, 1999; Viswesvaran et al., 1999).

Hypothese 1a: Entsandte die über ein unterstützendes Netzwerk verfügen, erhalten mehr sozioemotionale Unterstützung während ihrer Entsendung.

Interkulturelle Anpassung stellt hohe Ansprüche für die Verarbeitung unbekannter Stimuli an die Neuankömmlinge (Adelman, 1988). In diesem Zusammenhang bezieht sich instrumentelle Unterstützung auf die Bildung einer unterstützenden Umwelt, die den Entsandten die notwendigen Ressourcen zur Verfügung stellen. Diese Ressourcen können Geld, Babysitten, Hilfe bei der Gartenarbeit, Ausleihen von Büchern oder kostenloses Sprachtraining beinhalten (Adelman, 1988; Fontaine 1986). Instrumentelle Unterstützung entschärft stressreiche Situationen der Entsandten, indem bestimmte Bedürfnisse erfüllt wurden und ihnen gleichzeitig geholfen wird sich mit der lokalen Gesellschaft verbunden und von ihr akzeptiert zu fühlen (Shumaker & Brownell, 1984). Wir nehmen an, dass Entsandte von großen multinationalen Konzernen mehr instrumentelle Unterstützung während ihres Auslandsaufenthalts erhalten, als Entsandte von KMUs, da letztere geringere finanzielle Ressourcen zur Verfügung haben, um instrumentelle Unterstützung zu ermöglichen.

Hypothese 1b: Entsandte, die über ein unterstützendes soziales Netzwerk verfügen, erhalten mehr instrumentelle Unterstützung während ihres Auslandsaufenthalts.

5.3.3. Unternehmensgröße

Es gibt in der Literatur eine zugrunde liegende Annahme, dass der Aspekt der Kultur, die ein großes Unternehmen kennzeichnet, in gleichem Maße für ein KMU gilt. Trotzdem gibt es einige Forscher, die die Annahme unterstützen, dass es unangemessen ist, eine kleine Firma wie den Mikrokosmos eines großen Unternehmens zu behandeln (Ghobadian & Gallear 1997; Wyer & Mason, 1999). Kleine Organisationen unterscheiden sich von großen Organisationen in der Art ihrer Organisationsstruktur, Reaktionen auf die Umwelt, Managementstyle und die Art und Weise, wie sie mit anderen Firmen konkurrieren (Man et al., 2001). KMUs sind häufig nicht in der Lage, umfangreiche Mentorenprogramme anzubieten, aufgrund eines Mangels an Ressourcen (Noe et al., 2002). Es wurde herausgefunden, dass Mentoren die berufliche Sozialisation erleichtern und die Wahrscheinlichkeit beruflichen Erfolgs steigern (Allen et al., 1999). Wir gehen davon aus, dass Entsandte von großen multinationalen Konzernen mehr sozioemotionale Unterstützung während ihres Auslandsaufenthalts erhalten, als Entsandte von KMUs, da letztere weniger finanzielle Ressourcen haben, um Helphotlines, Mentoren, etc. zur Verfügung zu stellen.

Um zwischen KMUs und großen Unternehmen zu unterscheiden wurden folgende Charakteristika von KMUs definiert: 1) der Inhaber spielt eine aktive, entscheidende Rolle bei Unternehmensabläufen, d.h. gewöhnlich sind Geschäftsführer und Inhaber dieselbe Person, 2) hohes Ausmaß von Produkt, Service oder Marktspezialisierung, 3) rechtliche Selbstständigkeit und 4) Selbstkonzept des Managements („Wir sind ein kleines/mittelständisches Unternehmen“).

Hypothese 2a: Die Art des Unternehmens (KMU vs. großes Unternehmen) moderiert den Zusammenhang zwischen sozialer Unterstützung durch Netzwerkpartner und erhaltener sozioemotionaler Unterstützung in dem Maße, dass die Art des Unternehmens mehr Einfluss auf erhaltene sozioemotionale Unterstützung hat, wenn wenig Unterstützung durch Netzwerkpartner vorhanden ist. Auf der anderen Seite hat die Art des Unternehmens weniger Einfluss auf die erhaltene sozioemotionale Unterstützung, wenn viel Unterstützung durch Netzwerkpartner vorhanden ist.

Hypothese 2b: Die Art des Unternehmens (KMU vs. großes Unternehmen) moderiert den Zusammenhang zwischen sozialer Unterstützung durch Netzwerkpartner und erhaltener instrumenteller Unterstützung in dem Maße, dass die Art des Unternehmens mehr Einfluss auf erhaltene instrumentelle Unterstützung hat, wenn wenig Unterstützung durch Netzwerkpartner vorhanden ist. Auf der anderen Seite hat die Art des Unternehmens weniger Einfluss auf die erhaltene instrumentelle Unterstützung, wenn viel Unterstützung durch Netzwerkpartner vorhanden ist.

5.4. Methode

Stichprobe und Vorgehen

Diese Studie ist Teil einer größeren Längsschnittstudie, die die Vorbereitungsphase als Ausgangspunkt nimmt, die Aufenthaltsphase als 2. Punkt der Datenerhebung und die Rückkehrphase als 3. Punkt. Im Moment wurde der erste Erhebungszeitpunkt beendet. Es wurde als Kohortenanalyse angelegt, d.h. die Befragten befanden sich in allen drei Phasen. Die Daten, die die Basis dieser Untersuchung darstellen, sind aus der Aufenthaltsphase. Die Antwortrate betrug 60 %, d.h. 90 Entsandte (45 aus KMUs und 45 aus großen Unternehmen) beantworteten den Fragebogen komplett, nachdem sie ihn Online öffneten. Die Unternehmen der Untersuchungsteilnehmer gehörten unterschiedlichen Branchen an, z.B. Automobil, Konstruktion, Maschinenbau, Telekommunikation, IT.

78.8 % der Befragten waren männlich. Das durchschnittliche Alter der Entsandten war 38.86 Jahre ($SD = 8.58$) und reichte von 25 bis 63 Jahre. 86.3 % der Befragten sagten, dass sie in einer stabilen Partnerschaft leben oder verheiratet waren. 47.7 % hatten Kinder. In 54 % der Fälle wurden sie von ihrer Familie begleitet. Im Durchschnitt dauerte die Entsendung 3.59 Jahre ($SD = 2.24$) und reichte von 4 Monaten bis zu 12.5 Jahren.

Die Daten wurden Online erhoben, da sich alle Teilnehmer zu diesem Zeitpunkt im Ausland befanden. Der Kontakt wurde mit Firmen in Deutschland hergestellt, die den Link an die Entsandten weitergaben. Die häufigsten Ziele waren China (30), USA (13), Vereinigte Arabische Emirate (9) gefolgt von Großbritannien (5),

Kasachstan (3), Slowakei (3). Zweimal genannt wurde Brasilien, Deutschland, Indien, Japan und die Ukraine. Die Teilnahme an der Untersuchung war freiwillig.

Messinstrumente

Netzwerkpartner. Freses (1989) 20-Item Skala der sozialen Unterstützung wurde verwendet, um zu messen, wer (welche Netzwerkpartner) die Unterstützung vermittelte. Freses Skala (1989) unterscheidet zwischen Unterstützung durch Vorgesetzte, Kollegen, Ehepartner/Lebenspartner und Freunde. In Abhängigkeit des Netzwerkpartners kann ein Gesamtwert berechnet werden. Die Items beinhalten Fragen wie: „Wie sehr können Sie sich auf folgende Personen verlassen, wenn es in der Arbeit schwierig wird?“ oder „Wie sehr sind folgende Personen bereit, Ihre Probleme im Zusammenhang mit der Arbeit anzuhören?“. Das Ausmaß der Zustimmung sollte auf einer Skala von 1 (stimme gar nicht zu) bis 5 (stimme völlig zu), für jeden Netzwerkpartner einzeln beantwortet werden. Cronbachs alpha der Skalen war adäquat bis hoch. Für den Vorgesetzten betrug alpha .92, für den Mitarbeiter .80, für den Lebenspartner .94 und für die Freunde .84.

Index der sozialen Unterstützung der Entsandten (Index of Sojourners Social Support). Die 18-Item Skala von Ong und Ward (2005) unterscheidet 2 Faktoren sozialer Unterstützung: sozioemotionale und instrumentelle Unterstützung. Die Skala wurde ins Deutsche übersetzt und validiert (siehe Kap. 4). Die zweifaktorielle Struktur konnte bestätigt werden. Personen bewerteten das Ausmaß ihrer Zustimmung zu Aussagen wie „Sie wurden getröstet, wenn sie Heimweh hatten“ und „Wenn Sie einsam waren oder sich deprimiert fühlten, hörte man Ihnen zu“ für sozioemotionale Unterstützung und Aussagen wie „Um sich in Ihrer neuen Umgebung zurechtzufinden, gab man Ihnen die notwendigen Informationen“ und „Dinge, von denen Sie nicht wussten, wie man sie durchführt, erklärte man Ihnen“. Cronbachs alpha der Skalen war hoch: Für sozioemotionale Unterstützung betrug Cronbachs alpha .89, für instrumentelle Unterstützung .91.

Kontrollvariablen. Ein 1-Item Messinstrument wurde verwendet, um zu bestimmen, ob der Entsandte von seiner/ihrer Familie begleitet wurde. Das Item war folgendes: „Hat Sie die Familie begleitet (Ehepartner/Lebenspartner, Kinder)?“ und konnte mit ja oder nein beantwortet werden. Je nachdem, ob die

Familie den Entsandten begleitet hat, kontrollierten wir „Begleitung durch die Familie“. Ein weiteres 1-Item Messinstrument wurde verwendet, um das Geschlecht des Entsandten zu bestimmen, da Caligiuri und Lazarova (2002) das Modell ursprünglich nur für weibliche Entsandte entwickelten und wir annehmen, dass es ebenfalls für männliche Entsandte gilt.

Arbeitszufriedenheit. Arbeitszufriedenheit wurde gemessen mit der 6-Item Skala von Agho, Prise und Mueller (1992). Die Teilnehmer bewerteten das Ausmaß ihrer Zustimmung auf einer Skala von 1-5, anhand von Items wie: „Ich habe richtig Freude an meiner Arbeit“ oder „Meistens bin ich begeistert von meinem Job“. Cronbachs alpha der Skala war adäquat ($\alpha = .82$). Wir kontrollierten Arbeitszufriedenheit, da wir bestimmen wollten, ob der Zusammenhang zwischen Art des Unternehmens, erhaltener sozioemotionaler und instrumenteller Unterstützung und Unterstützung durch Netzwerkpartner unabhängig von der Arbeitszufriedenheit Bestand hat.

Commitment. Die deutschsprachige Fassung des Fragebogens des *Organisational Commitment Questionnaire* (OCQ) wurde von Porter und Smith (1970) entwickelt um die Identifikation der Angestellten mit ihrem Unternehmen zu messen. Affektives Commitment ist durch die folgenden Aspekte gekennzeichnet (Mowday, Steers & Porter, 1979; Mowday, Porter & Steers, 1982): (a) ein starker Glaube an und eine starke Akzeptanz von organisationalen Zielen (Identifikation), (b) Bereitschaft, sich für die Organisation einzusetzen (Bereitschaft, sich anzustrengen) und (c) ein starkes Bedürfnis in der Organisation zu bleiben (geringe Fluktuationstendenz). Die Bedeutung von Commitment geht über die passive Loyalität gegenüber einer Organisation hinaus, da affektives Commitment in Beziehung steht, mit einem aktiveren und dezidierten Engagement für die Organisation. Die Skala wurde von Maier und Woschée (2002) validiert und durch eine konfirmatorische Faktorenanalyse die einfaktorielle Struktur des OCQ bestätigt. Es wurde die Kurzsкала verwendet, die nur aus den positiven Items besteht (9-Item Skala). Personen bewerteten das Ausmaß ihrer Zustimmung zu Aussagen wie „Freunden gegenüber lobe ich dieses Unternehmen als besonders guten Arbeitgeber“ und „Ich bin stolz, wenn ich anderen sagen kann, dass ich zu diesem Unternehmen gehöre.“ Cronbachs alpha war adäquat ($\alpha = .88$). Wir kontrollierten Commitment, da wir bestimmen wollten,

ob der Zusammenhang zwischen Art des Unternehmens, erhaltener sozioemotionaler und instrumenteller Unterstützung und Unterstützung durch Netzwerkpartner unabhängig vom Ausmaß des Commitments bestehen bleibt.

Kulturskalen. Wir verwendeten Podsiadlowskis 16-Item Skala (2004) um die Distanz zwischen der eigenen und der fremden Kultur zu messen. Fragen, die die eigene Kultur beschreiben, beinhalteten z.B. „Wie würden Sie Ihre eigene Kultur in Bezug auf ihre Arbeitseinstellung beschreiben?“ Die Teilnehmer antworteten auf einer Skala von 1 bis 5, die auf beiden Seiten verankert war, z.B. abenteuerlich vs. vorsichtig oder leistungsorientiert vs. orientiert an der Lebensqualität. Dieselben Fragen mussten bezüglich der fremden Kultur beantwortet werden. Die Bereiche Arbeit, soziale Beziehungen, Kommunikation und Zeitorientierung mussten sowohl für die eigene als auch für die fremde Kultur beantwortet werden. Wir berechneten die Unterschiede zwischen der eigenen und der fremden Kultur als Maß der kulturellen Distanz.

Da wir annehmen, dass es einen Unterschied macht, inwiefern eine Person eine fremde Kultur im Vergleich mit der eigenen Kultur wahrnimmt, kontrollierten wir kulturelle Distanz.

Analytische Strategie

Da der moderierende Effekt der Netzwerkpartner berechnet werden soll, wurde die Art des Unternehmens als Dummyvariable kodiert (KMU = 0, großes Unternehmen = 1) und die sozialen Netzwerkvariablen (Netzwerkpartner Vorgesetzter, Netzwerkpartner Kollege, Netzwerkpartner Freunde, Netzwerkpartner Ehepartner) durch eine z-Wert Transformation standardisiert, um die Interpretierbarkeit zu vereinfachen (z.B. Cohen & Cohen, 1983). Um die Hypothesen 1a bis 2b zu testen, wurden zwei getrennte moderierte Regressionsanalysen berechnet: für sozioemotionale und für instrumentelle Unterstützung. In Schritt 1 wurde kulturelle Distanz, Sprechen der Landessprache, Begleitung durch die Familie (0 = Familie begleitet den Entsandten nicht, 1 = Familie begleitet den Entsandten), Geschlecht (0 = weiblich, 1 = männlich), Commitment und Arbeitszufriedenheit eingegeben. In Schritt 2 wurden die sozialen Netzwerkvariablen und die Art des Unternehmens eingefügt. In Schritt 3 wurden alle Interaktionsterme gleichzeitig eingegeben.

5.5. Ergebnisse

Mittelwerte, Standardabweichungen, und Korrelationen werden in Tabelle 5.1 dargestellt. Unstandardisierte Mittelwerte und Standardabweichungen werden für informationale Zwecke aufgelistet, da in allen Berechnungen standardisierte Variablen verwendet werden, außer der abhängigen Variablen. Die Korrelationen waren in der angenommenen Richtung.

Tabelle 5.2 zeigt die Ergebnisse der moderierten Regressionsanalyse. Modelle 1 bis 3 zeigen die Konstanten und die standardisierten Regressionsgewichte (β s), die mit jedem einzelnen Schritt assoziiert werden.

Hypothese 1a nimmt einen positiven Zusammenhang zwischen der sozialen Unterstützung durch Netzwerkpartner und sozioemotionaler Unterstützung an. Der Zusammenhang zwischen sozialer Unterstützung durch Netzwerkpartner (Vorgesetzte, Kollegen, Ehepartner, Freunde) und sozioemotionaler Unterstützung war nicht signifikant. Deshalb unterstützt das Ergebnis Hypothese 1a nicht.

Tab. 5.1 Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen^a

Variable	M	s. d.	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Arbeitszufriedenheit	3.23	.79	.70							
2. Commitment	3.17	.76	.71***	.88						
3. Sozioemotionale U	2.65	.97	.16	.08	.89					
4. Instrumentelle U	2.99	.98	.29**	.25*	.77***	.91				
5. NP Vorgesetzter	3.26	1.14	.36***	.32**	.15	.30**	.92			
6. NP Kollegen	3.20	.73	.24*	.29**	.05	.29**	.32**	.80		
7. NP Ehe-mann/-frau	4.01	1.36	.09	.16	.02	.05	.12	-.01	.94	
8. NP Freunde	3.65	.91	.20	.29**	.08	.09	.31**	.25*	.12	.84

^a $n = 90$.; Reliabilitätskoeffizienten werden in der Diagonale angegeben: Mittelwerte und Standardabweichungen werden hier für unstandardisierte Variablen berichtet. NP = Netzwerkpartner, U = Unterstützung.

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$. Zweiseitiger Test.

Tab. 5.2 Ergebnisse für die moderierte Regressionsanalyse für sozioemotionale und instrumentelle Unterstützung^a

Variable ^b	Sozioemotionale Unterstützung			Instrumentelle Unterstützung		
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 1	Model 2	Model 3
Intercept	2.23**	2.03**	2.27**	2.41***	2.48**	2.82***
Schritt 1: Kontrollvariablen						
Kulturdistanz	.04	.04	.02	-.06	.01	-.03
Sprache	-.03	-.10	-.07	-.13	-.13	-.11
Familie	-.11	-.19	-.21	-.08	-.14	-.16
Geschlecht	-.11	-.13	-.17	-.06	-.10	-.17
Commitment	-.07	-.06	-.07	.06	.02	.00
Arbeitszufriedenheit	.24	.25	.25	.21	.19	.19
Schritt 2: Soziales Netzwerk, Art des Unternehmens						
Netzwerkpartner Vorgesetzter		.11	.01		.18	.13
Netzwerkpartner Kollege		.02	-.07		.23 ⁺	.17
Netzwerkpartner Ehemann/-frau		.13	.09		.08	-.03
Netzwerkpartner Freunde		.02	.16		-.02	.18
Art des Unternehmens		.27*	.25 ⁺		.14	.11
Schritt 3: Interaktionen						
Netzwerkpartner Vorgesetzter x Art des Unternehmens			.21			.11
Netzwerkpartner Kollege x Art des Unternehmens			.19			.18
Netzwerkpartner Ehemann/-frau x Art des Unternehmens			.04			.15
Netzwerkpartner Freunde x Art des Unternehmens			-.36*			-.44**
R ²	.04	.13	.20	.10	.21	.30
Veränderung in R ²	.04	.08	.07	.10	.10	.09

^a n = 90. Werte sind standardisierte.^b Standardisiert nach Z-Transformation.

+p < .10, * p < .05, ** p < .01, *** p < .001. Zweiseitiger Test.

Hypothese 1b nimmt einen positiven Zusammenhang zwischen sozialer Unterstützung durch Netzwerkpartner und instrumenteller Unterstützung an. Wie erwartet wurde ein positiver Zusammenhang zwischen Netzwerkpartner Freunden und instrumenteller Unterstützung gefunden ($\beta = .23$, $p < .10$). Die Ergebnisse unterstützen teilweise Hypothese 1b.

Hypothese 2a nimmt einen moderierenden Effekt von der Art des Unternehmens auf sozioemotionale Unterstützung an. Die Ergebnisse zeigen einen signifikanten Effekt des Interaktionsterms des Netzwerkpartners Freunde und Art des Unternehmens ($\beta = -.36$, $p < .05$). Abbildung 5.2 zeigt das Diagramm für sozioemotionale Unterstützung. Die Art des Unternehmens hat mehr Einfluss auf sozioemotionale Unterstützung, wenn die Netzwerkpartner Freunde, den Entsandten nicht zur Verfügung stehen. Auf der anderen Seite hat die Art des Unternehmens weniger Einfluss auf die sozioemotionale Unterstützung, wenn die Netzwerkpartner Freunde, dem Entsandten zur Verfügung stehen. Dieses Ergebnis unterstützt Hypothese 2a für Netzwerkpartner Freunde. Es unterstützt Hypothese 2a nicht für Netzwerkpartner Vorgesetzte, Kollegen und Ehepartner.

Hypothese 2b nimmt einen moderierenden Effekt der Art des Unternehmens auf instrumentelle Unterstützung an. Die Ergebnisse zeigen einen signifikanten Interaktionsterm von Netzwerkpartner Freunden und Art des Unternehmens ($\beta = -.44$, $p < .01$). Das Diagramm für instrumentelle Unterstützung wird in Abbildung 5.3 dargestellt. Die Art des Unternehmens hat mehr Einfluss auf instrumentelle Unterstützung, wenn die Netzwerkpartner Freunde für den Entsandten nicht zur Verfügung stehen.

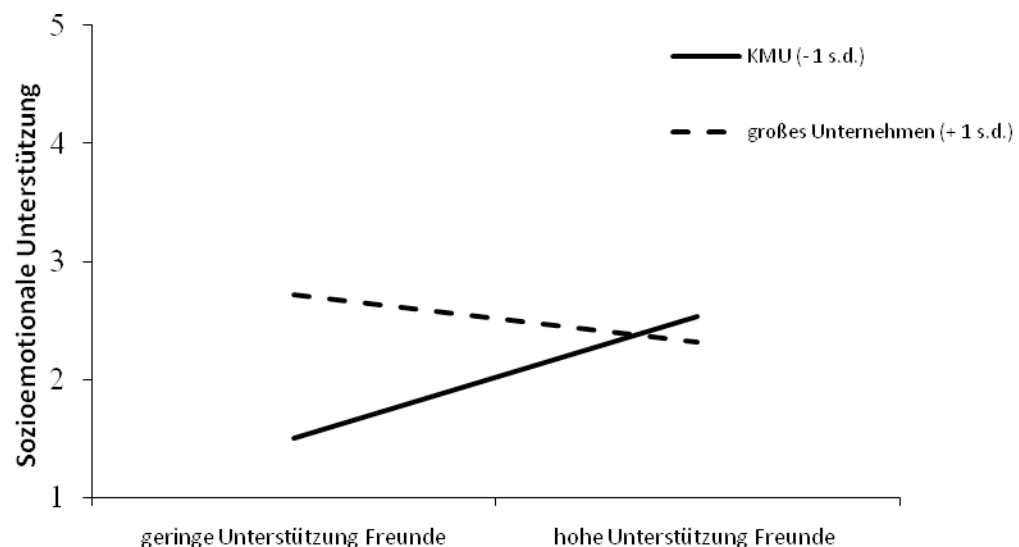


Abb. 5.2 Interaktionsdiagramme für den Moderationseffekt der Unternehmensgröße (sozioemotionale Unterstützung)

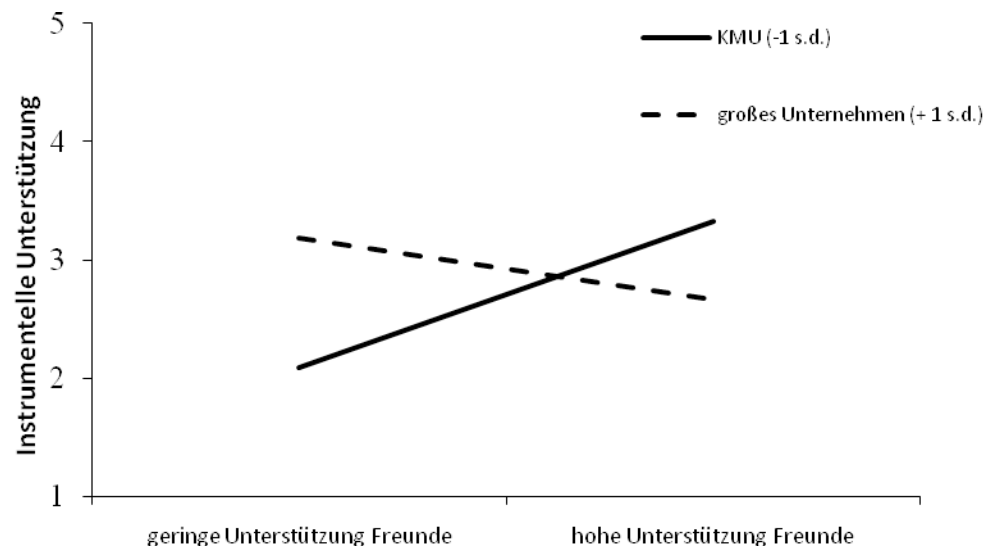


Abb. 5.3 Interaktionsdiagramme für den Moderationseffekt der Unternehmensgröße (instrumentelle Unterstützung)

Auf der anderen Seite hat die Art des Unternehmens weniger Einfluss auf instrumentelle Unterstützung, wenn die Entsandten von ihren Netzwerkpartnern unterstützt werden. Die Ergebnisse bestätigen Hypothese 2b für Netzwerkpartner Freunde. Sie unterstützen Hypothese 2b nicht für Netzwerkpartner Vorgesetzte, Kollegen und Ehepartner.

5.6. Diskussion

Das Ziel dieser Studie war, auf der einen Seite das soziale Netzwerk von Entsandten als Quelle der Unterstützung zu untersuchen und auf der anderen Seite, erhaltene sozioemotionale und instrumentelle Unterstützung bei Auslandsentsendungen als Indikator für eine erfolgreiche Anpassung zu messen. Diese Studie ist sowohl ein Test als auch eine Erweiterung des Modells von Caligiuri und Lazarova (2002), des Einflusses von Netzwerkpartnern auf erhaltene sozioemotionale und instrumentelle Unterstützung, die als Indikatoren für eine erfolgreiche interkulturelle Anpassung gesehen werden. Wir erweiterten dieses Modell, indem wir die Beziehung zwischen Quelle der Unterstützung

(Netzwerkpartner) und sozioemotionaler und instrumenteller Unterstützung in Verbindung mit der Größe des Unternehmens setzten.

Besonders der Einfluss der Art des Unternehmens auf diese Beziehung wurde in früheren Studien vernachlässigt. Die soziale Unterstützungsskala erlaubt es, das soziale Netzwerk der Entsandten zu erfassen: Unterstützung durch Vorgesetzte, Kollegen, Ehepartner und Freunde (Frese, 1989). Zusätzlich wurde die Skala von Ong und Ward (ISSS, 2005) verwendet, um Informationen über die sozioemotionale und instrumentelle Unterstützung zu erhalten.

Erstens zeigten die Ergebnisse, die sich auf den Zusammenhang zwischen Quelle der Unterstützung (Netzwerkpartner) und Art der Unterstützung (sozioemotional bzw. instrumentell) beziehen, dass der Zusammenhang komplizierter ist, als vorher angenommen. Im Gegensatz zu unseren Annahmen, erhielten Entsandte, die von ihren Netzwerkpartnern unterstützt wurden, nicht mehr sozioemotionale Unterstützung als Entsandte, die wenig Unterstützung durch ihr Netzwerk erhielten. Die anfängliche Phase einer Entsendung ist häufig von Stress, Desorientierung und Einsamkeit geprägt (Caligiuri & Lazarova, 2002). In dieser Phase spielt sozioemotionale Unterstützung eine besonders große Rolle, um diese negativen Gefühle als normalen Teil eines interkulturellen Anpassungsprozesses zu sehen. Unternehmensgröße verdeckte möglicherweise den Zusammenhang zwischen Netzwerkpartnern und sozioemotionaler Unterstützung. Deshalb sollte zusätzliche Forschung in diesem Bereich erfolgen, um diese Ergebnisse zu replizieren und/oder diese Ergebnisse zu erweitern, um möglicherweise einen Einfluss von Netzwerkpartnern auf erhaltene sozioemotionale Unterstützung zu finden oder den nicht vorhandenen Zusammenhang zu erklären.

Zweitens, fanden wir, dass Netzwerkpartner Kollegen einen positiven Zusammenhang mit erhaltener instrumenteller Unterstützung aufweisen. Dieses Ergebnis ist konsistent mit unseren Annahmen. Individuen, die soziale Unterstützung durch Kollegen erleben, erhalten ebenfalls instrumentelle Unterstützung, d.h. man könnte annehmen, dass Kollegen eine Quelle der instrumentellen Unterstützung darstellen. Für Vorgesetzte gab es eine signifikant positive Korrelation mit instrumenteller Unterstützung. Der Wert war allerdings in der Regressionsanalyse nicht signifikant. Dieser Effekt sollte ebenfalls nochmal in

einer weiteren Studie überprüft werden, da die Anzahl der Teilnehmer relativ gering war.

Drittens fanden wir den erwarteten moderierenden Effekt der Art des Unternehmens, auf die Beziehung zwischen sozialer Unterstützung durch Netzwerkpartner Freunde, auf erhaltene sozioemotionale Unterstützung. Die Art des Unternehmens hatte mehr Einfluss auf sozioemotionale Unterstützung, wenn keine Netzwerkpartner (Freunde) für den Entsandten vorhanden waren. Auf der anderen Seite hatte die Art des Unternehmens weniger Einfluss auf die erhaltene sozioemotionale Unterstützung, wenn Netzwerkpartner (Freunde) für den Entsandten vorhanden waren. Unterstützung durch Vorgesetzte, Kollegen und Ehepartner schienen keinen Einfluss auf die Beziehung, zwischen Art des Unternehmens und sozioemotionaler Unterstützung, zu haben.

Viertens fanden wir den erwarteten Effekt von Art des Unternehmens, auf den Zusammenhang zwischen Netzwerkpartner Freunde und erhaltener instrumenteller Unterstützung. Die Art des Unternehmens hatte mehr Einfluss auf die erhaltene instrumenteller Unterstützung, wenn keine Netzwerkpartner (Freunde) vorhanden waren. Auf der anderen Seite hatte die Art des Unternehmens weniger Einfluss auf instrumentelle Unterstützung, wenn Netzwerkpartner (Freunde) für den Entsandten vorhanden waren. Unterstützung durch Vorgesetzte, Kollegen und Ehepartner schienen keinen Einfluss auf den Zusammenhang zwischen Art des Unternehmens und sozioemotionaler Unterstützung zu haben.

Limitationen

Die Studie stößt an ihre Grenzen, da sie bisher nur auf Querschnittdaten basiert. Langfristig sollten Daten im Längsschnitt erhoben werden. Wenn diese Daten vorhanden sein sollten wird es möglich sein, Entsandte in den verschiedenen Phasen einer Entsendung zu vergleichen (Vorbereitung, Aufenthalt, Rückkehr). Dann wird es einerseits möglich sein, Rückschlüsse über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zu ziehen und so die Richtung des Zusammenhangs zu erklären, der bislang nur auf einer theoretischen Basis angenommen werden konnte. Andererseits wird es mit einem größeren Datensatz möglich sein, ein Modell zu testen, das soziale Netzwerkvariablen (Vorgesetzte, Kollegen, Ehepartner,

Freunde), sozioemotionale und instrumentelle Unterstützung und interkulturelle Anpassung beinhaltet. Obwohl unsere Querschnittsdaten keine Rückschlüsse über Kausalitäten zulassen, zeigen sie dennoch die Wichtigkeit von Netzwerkpartnern, vor allem von Freunden, besonders für KMUs.

Eine weitere Grenze dieser Untersuchung bezieht sich auf die potentielle Gefahr von *common method* oder *same-respondent biases*. Um diese Bedanken abzuschwächen, verwendeten wir die Art des Unternehmens (Angestellter eines KMUs oder eines großen Unternehmens zu sein) als einen Moderator. Die Art des Unternehmens kann als objektives Maß angesehen werden, dass nicht durch *same-respondent biases* beeinflusst wird.

Implikationen für Forschung und Praxis

Trotz dieser Grenzen hat unsere Studie eine Reihe von Forschungsimplicationen. Eine wichtige Implikation ist, dass die gegenwärtige Untersuchung eine neue Richtung für die Anpassungsforschung von Entsandten eröffnet, die sich auf die Quelle und die Art der sozialen Unterstützung bezieht, in Abhängigkeit der Unternehmensgröße. Studien haben häufig den Erfolg von Auslandsentsendungen mit unterschiedlichen Indikatoren untersucht, z.B. kein vorzeitiger Abbruch der Entsendung, Leistung oder interkulturelle Anpassung im Auslandsaufenthalt (Caligiuri, 1997). Andere Studien haben sich auf die Anpassung des begleitenden Ehepartners konzentriert und dessen Einfluss auf den Erfolg einer Auslandsentsendung (z.B. Shaffer & Harrison, 2001). Allerdings ist das Thema 'soziale Unterstützung während Auslandsentsendungen' relativ selten. Wenn sich Autoren mit sozialer Unterstützung beschäftigen, betrachten sie gewöhnlich nur Teilaspekte dieses Themas. Es gibt Studien über soziale Unterstützung durch Ehepartner (z.B. Takeuchi et al., 2002) und andere über Unterstützung durch das Unternehmen (z.B. Kraimer & Wayne, 2004; Rhoades & Eisenberger, 2002), wohingegen sich wieder andere auf soziale Beziehungen (Johnson, Kristof-Brown, Van Vianen, De Pater & Klein, 2003) oder soziale Netzwerke konzentrieren (Borgatti & Foster, 2003).

Außerdem bezieht sich das meiste Wissen, das wir im Bereich internationales Personalmanagement haben, auf große Unternehmen. Einige wenige Studien zeigten allerdings auch, dass die Größe des Unternehmens einen wichtigen Faktor

darstellt und dass sich kleine Organisationen und große Organisationen in verschiedenen Bereichen wie Organisationsstruktur, Managementstil, Reaktionen auf Umweltanforderungen und Wettbewerbsfähigkeit, unterscheiden (Man, Lau & Chan, 2001; Gray, Densten & Sarros, 2003). Studien haben auch gezeigt, dass sich KMUs von großen Unternehmen, im Kontext von Auslandsentsendungen, unterscheiden (Vachani, 2005; Kirby & Kaiser, 2003; Buckley, 1997).

Entsante begeben unterschiedlichen Problemen, in Abhängigkeit von der Art des Unternehmens, wenn sie in einem fremden Land arbeiten. KMUs und ihre Entsanten haben z.B. weniger Erfahrungen mit Umweltfaktoren in verschiedenen Ländern, weniger Macht, den Ansprüchen des Gastlandes standzuhalten und weniger Reputation und finanzielle Ressourcen, genauso wie weniger Ressourcen, um internationale Geschäfte zu managen. Bisher hat sich jedoch keine Studie mit dem Einfluss der Netzwerkpartner und der Größe des Unternehmens auf die interkulturelle Anpassung beschäftigt.

Ein Weg für künftige Forschung könnte sein, dass gesamte Modell von Caligiuri und Lazarova (2002) für KMUs zu testen und gegebenenfalls anzupassen.

Für die Unternehmenspraxis kann aus dieser Studie abgeleitet werden, dass einerseits Trainings für Entsante entwickelt werden sollten und andererseits, dass zukünftige Konzepte für die Entsendung von Auslandsmitarbeitern nicht nur für große Unternehmen, sondern auch für KMUs wichtig sind. Es ist besonders wichtig, dass Vorgesetzte und das Unternehmen sich darüber im Klaren sind, dass die Bildung von Netzwerken gefördert werden sollte und dass sie den Entsanten die nötigen Spielräume und Möglichkeiten bieten. Eine entsprechende Datenbank könnte entwickelt werden, in welche wichtige Netzwerkpartner in bestimmten Ländern eingespeist werden um von anderen Entsanten abgerufen werden zu können. Genauso wichtig ist es, in einem Auswahlprozess darauf zu achten, dass Kandidaten für Auslandsentsendungen fähig sind, interpersonal Netzwerke zu bilden und zu pflegen.

Zusammenfassend geht diese Studie einen bedeutsamen Schritt und gibt Aufschluss über das Konzept der sozialen Unterstützung: die Quelle der sozialen Unterstützung (Netzwerkpartner) sowie die Art der sozialen Unterstützung (sozioemotional vs. instrumentell). Aufgrund der steigenden Internationalisierung

von KMUs, sind diese besonders auf die entsprechende Expertise angewiesen. Diese Tatsache betont die Notwendigkeit für mehr empirische Arbeit in diesem Bereich.

6. Studie 4: Der Einfluss der kulturellen Distanz auf individueller und nationaler Ebene auf die Anpassung von Expatriaten

6.1. Zusammenfassung

Diese Studie untersucht den Zusammenhang zwischen den GLOBE-Dimensionen institutioneller Kollektivismus, Gleichberechtigung, Humanorientierung und Machtdistanz der Gesellschafts- und Organisationskultur und der subjektiv wahrgenommenen Kulturdistanz des Individuums, auf die Anpassung von Expatriaten während eines Auslandsaufenthalts. Dabei werden die GLOBE-Dimensionen verwendet, um Kultur auf nationaler Ebene zu messen und die subjektive Einschätzung der Kulturdistanz, zwischen der Heimat- und der Gastkultur erfasst, um Kultur auf individueller Ebene zu messen. Als Indikatoren einer gelungenen Anpassung wurden hohe Arbeitszufriedenheit und Lebenszufriedenheit sowie geringes Stresserleben gemessen. Es wurden 177 Personen während ihres Auslandsaufenthalts befragt. Um der Datenstruktur gerecht zu werden, wurde zur Berechnung des Modells ein Mehrebenenansatz gewählt. Konsistent mit unseren Hypothesen, gab es sowohl einen direkten Effekt als auch einen Moderationseffekt einzelner GLOBE-Dimensionen auf die Indikatoren einer gelungenen Anpassung. Es werden Forschungsimplicationen sowie Implikationen für die Praxis im Bereich interkulturelle Anpassung besprochen.

Schlüsselworte

Kulturelle Distanz, GLOBE-Dimensionen, interkulturelle Anpassung, Mehrebenenmodelle

6.2. Problemstellung

Eine der großen Herausforderungen der interkulturellen Psychologie ist es, Strukturen von psychologischen Konstrukten auf individueller und nationaler Ebene zu identifizieren (siehe Kap. 1.3.3). Bereits 1980 veröffentlichte Hofstede sein bekanntes vierdimensionales Modell kultureller Werte. Die gefundenen Dimensionen nannte er Machtdistanz, Unsicherheitsvermeidung, Individualismus-Kollektivismus und Maskulinität-Feminität. Die Dimension Kurz- vs. Langzeitorientierung wurde später von Bond (1988) entdeckt. In Hofstedes Studie wurden individuelle Werte auf nationale Ebenen hochaggregiert und bildeten somit Länderindizes. Seine Dimensionen eignen sich deshalb für Analysen auf Länderebene, allerdings nicht für interindividuelle Vergleiche. Die gefundenen psychologischen Dimensionen eröffneten eine Vielzahl von Forschungsmöglichkeiten für die interkulturelle Psychologie (siehe Kap. 1.3.1). Hofstedes Dimensionen wurden allerdings auch häufig kritisiert. Ein Hauptkritikpunkt z.B. von House und Kollegen (1997) bezieht sich auf die fehlende Unterscheidung zwischen Werten, Beschreibungen von Verhalten oder Intentionen, sich auf eine bestimmte Art und Weise zu verhalten.

GLOBE-Kulturdimensionen

Der Forschungsverbund GLOBE wurde von Robert House ins Leben gerufen mit dem Ziel, kulturelle Faktoren, effektiver Organisation und Führung weltweit zu untersuchen. Die Idee des GLOBE Forschungsprogramms, mit den thematischen Schwerpunkten Führung und Organisationspraktiken, wurde im Sommer 1991 konzipiert. Im Frühjahr 1993 wurde ein Forschungsantrag geschrieben, gefolgt von einer umfangreichen Literaturrecherche und der Entwicklung eines Pools von 753 Fragebogenitems. GLOBE wurde schließlich im Oktober 1993 gegründet. GLOBE knüpft an die Dimensionen Hofstedes an und erweitert diese, um einige bedeutsame Punkte. Die Gemeinsamkeiten beziehen sich darauf, dass sechs der neun GLOBE-Dimensionen ihren Ursprung bei Hofstede haben (siehe Kap. 1.3.2). Die neun GLOBE-Dimensionen sind: Machtdistanz, Unsicherheitsvermeidung, Gleichberechtigung, Bestimmtheit, institutioneller Kollektivismus, gruppenbasierter Kollektivismus, Zukunftsorientierung,

Humanorientierung und Leistungsorientierung, wobei die ersten sechs genannten Dimensionen auf die Arbeiten von Hofstede zurückgehen.

Eine Besonderheit und Neuerung im Vergleich zu früherer Forschung ist die Tatsache, dass GLOBE zwei Arten unterscheidet, wie sich Kultur manifestiert:

1) In Form von Werten, Einstellungen, Schemata und impliziten Theorien, die von den Mitgliedern einer Gesellschaft, Organisation oder eines Kollektivs geteilt werden und 2) durch Verhalten, Praktiken, Vorschriften und Verbote, die beobachtet bzw. gezeigt werden. Das GLOBE-Programm misst alle neun Dimensionen in beiden Manifestationen; ersteres als *should be* und letzteres als *as is*. Außerdem wird bei GLOBE unterschieden zwischen Gesellschafts- und Organisationsebene.

Sowohl bei der IBM-Studie von Hofstede als auch bei der GLOBE-Studie wurden Daten separat auf jeder Ebene analysiert. Auch die Forschergruppe um Schwartz (1994, 2004) analysierte Daten auf mehreren Ebenen.

Kulturelle Distanz

An manche Kulturen der Entsendungsländer passt man sich leichter an, als an andere. Hofstede (1980) aber auch Church (1982) sprechen im Zusammenhang mit diesem Phänomen von *cultural distance*. Unter kultureller Distanz versteht man das Ausmaß, in welchem sich Gruppen kulturell unterscheiden, gemessen durch ethnographische Indikatoren oder durch individuelle Wahrnehmungen von Unterschieden.

Allerdings werden in der interkulturellen Forschung verschiedene Begriffe verwendet, die dasselbe Phänomen beschreiben: Bei einer Anpassung während eines Auslandsaufenthalts sprechen Black, Mendenhall und Oddou (1991) z.B. von *cultural novelty* oder Mendenhall und Oddou (1985) von *culture toughness*.

Die durchgeführten Studien zum Thema kulturelle Distanz kommen zu unterschiedlichen Ergebnissen: Belgische und britische Manager, die in ein anderes europäisches Land entsendet wurden, zeigten z.B. ein geringeres Ausmaß an interkulturellen Interaktionen als ihre europäischen Kollegen, die nach Asien und Nordamerika entsandt wurden (Janssen, 1995). In der Studie von Stahl und Caligiuri (2005) über Deutsche, die nach Japan und in die USA entsandt wurden,

ergab sich kein signifikanter Zusammenhang zwischen der Arbeitsanpassung und der kulturellen Distanz wohingegen nicht-arbeitsbezogene Anpassung signifikant negativ mit kultureller Distanz korrelierte. Kulturelle Distanz wurde in dieser Studie operationalisiert durch das Entsendungsland. Japan und die USA unterscheiden sich in ihrer kulturellen Distanz zu Deutschland auf der Basis des Hofstede Index (Hofstede, 1980) und der GLOBE-Skalen deutlich (Brodbeck et al., 2007; Chhokar et al., 2004; House et al., 2004).

In der Untersuchung von Parker und McEvoy (1993) ergab sich, dass die interaktionale Anpassung signifikant geringer war, wenn die kulturelle Neuheit hoch war ($r = -.27$). Im Gegenzug, und im Gegensatz zu den Erwartungen, ergab sich ein positiver Zusammenhang zwischen der allgemeinen Lebensanpassung und der kulturellen Neuheit. In einer Studie zur kulturellen Ähnlichkeit zeigten Kovarianzanalysen, dass kulturelle Ähnlichkeit weder signifikant mit kognitiver Unsicherheitsreduktion noch mit Zufriedenheit korrelierte. Wenn kulturelle Ähnlichkeit mit dem Kogut-Singh Index für kulturelle Distanzen operationalisiert wurde, bestand zwar weiterhin kein Zusammenhang zwischen Unsicherheitsreduktion und kultureller Distanz, allerdings korrelierte dann Zufriedenheit positiv mit kultureller Distanz, was im Gegensatz zur *cultural similarity* Hypothese steht (Jun & Gentry, 2005). Es wurden weder signifikante Beziehungen zwischen kultureller Distanz und Unterschieden in der ökonomischen Entwicklung gefunden noch Zusammenhänge zwischen kultureller Distanz und Erfolg (Tung, 1998b). Diese Studien erfassen *culture novelty* als Vergleich zwischen unterschiedlichen Ländern, nicht als subjektive Wahrnehmung der Differenz. Torbiorn (1982) stellte außerdem fest, dass *cultural novelty* den stärksten Einfluss in den ersten zwei Jahren einer Entsendung hat und dass sich der Einfluss danach etwas verringert.

Die Metaanalyse von Bhaskar-Shrinivas und Kollegen (2005) ergab, dass der Zusammenhang zwischen *culture novelty* und allen Dimensionen der Anpassung von Expatriaten signifikant negativ war (kulturelle Anpassung $-.35$, interaktionale Anpassung, $-.19$ und Arbeitsanpassung $-.12$). In den eingeschlossenen Studien wurde *culture novelty* operationalisiert als subjektive Wahrnehmung der kulturellen Distanz.

Kulturelle Distanz auf verschiedenen Ebenen

Kulturelle Distanz kann man sowohl auf der individuellen Ebene als auch auf nationaler Ebene beschreiben und messen (siehe Kap. 1.3.3).

Auf individueller Ebene kann man kulturelle Distanz durch den Hintergrund des sich anpassenden Individuums erklären. Je größer die kulturelle Distanz, desto größer der geforderte Umfang der Verhaltensänderung des Individuums. Wenn diese Anforderungen eine ernsthafte Bedrohung für das Wohlbefinden darstellen, kommt es zu Stress. Die kulturelle Distanz auf der individuellen Ebene kann z.B. mit der Technik des semantischen Differentials gemessen werden (z.B. Podisadlowski, 2002). Auf der individuellen Ebene geht man davon aus, dass sich Anpassung bei gefühlt größerer Kulturdistanz schwieriger gestaltet, d.h. je kulturell entfernter oder verschiedener eine Gastlandkultur von der Kultur der entsandten Person, desto schwieriger die Anpassung (Bhaskar-Shrinivas et al., 2005; Black, Mendenhall & Oddou, 1991; Mendenhall & Oddou, 1985).

Auf nationaler Ebene beschreibt kulturelle Distanz die Unähnlichkeit zweier aufeinander treffender Kulturen. Ein Beispiel für kulturelle Distanzwerte auf Länderebene findet man in der GLOBE-Studie. GLOBE hat für 60 Länder kulturelle Distanzwerte zu den 9 GLOBE-Dimensionen – sowohl für *as is* als auch für *should be* – erhoben (siehe Kap. 1.3.2).

Anpassung

Eine gelungene Anpassung im Ausland ist ein wichtiger Aspekt, will eine Auslandsentsendung erfolgreich sein (Bhaskar-Shrinivas et al., 2005) (siehe auch Kap. 2). Zur Messung einer erfolgreichen Anpassung wurden in älteren Studien viele verschiedene Kriterien, wie z.B. die Anzahl der im Ausland gewonnenen Freunde, die Arbeitszufriedenheit, die Einstellung zum Gastland, die Arbeitseffektivität oder auch die Sprachfertigkeit, etc. herangezogen. Neuere Studien hingegen verwenden oft ein Kriterientripel, das neben der subjektiven Zufriedenheit mit den Arbeits- und Lebensbedingungen im Ausland, die Güte der sozialen Beziehungen zu den Vertretern des Gastlandes sowie den Grad der Aufgabenerfüllung beinhalten (Kühlmann, 1995). Als zentrale Prädiktoren einer gelungenen Anpassung an die allgemeine Umgebung stellten sich Selbstwirksamkeit, die Häufigkeit der Interaktion mit Angehörigen des

Gastlandes, bessere interpersonale Fähigkeiten und die Unterstützung durch die Familie heraus (Metaanalyse von Hechanova et al., 2003). In dieser Studie wurden ebenfalls mehrere Kriterien als Indikatoren für eine gelungene Anpassung verwendet: Zufriedenheit mit den Lebens- und Arbeitsbedingungen sowie Stresserleben (Caligiuri & Lazarova, 2002).

6.3. Hypothesen

Man kann davon ausgehen, dass zwischen der Wahrnehmung der Kulturdistanz, auf individueller Ebene und den GLOBE-Dimensionen auf nationaler Ebene, Ähnlichkeiten bestehen (z.B. Schwartz, 1992, 2006). Abbildung 6.1 zeigt das Forschungsmodell.

Hypothese 1: Es bestehen positive Zusammenhänge zwischen der anhand der GLOBE-Dimensionen geschätzten „objektiven“ Kulturdistanz der Expatriaten und ihrer subjektiv wahrgenommenen Kulturdistanz.

Es wird angenommen, dass die Wahrscheinlichkeit eines Misserfolgs bei einer Auslandsentsendung ansteigen sollte, je höher die kulturelle Distanz zwischen Heimat- und Gastland ist (House et al., 2004, S. 203). Nach Bhaskar-Shrinivas und Kollegen (2005) besteht ein negativer Zusammenhang zwischen kultureller Distanz und Anpassung. Es wird deshalb davon ausgegangen, dass sich die Anpassung bei größerer kultureller Distanz schwieriger gestaltet.

Hypothese 2: Es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen der subjektiv wahrgenommene Kulturdistanz und Lebens- und Arbeitszufriedenheit sowie ein positiver Zusammenhang mit Stresserleben.

In Studien gibt es verschiedene Perspektiven, Kultur zu betrachten (siehe Kap. 1.3.3). Erstens kann man Kultur als Aggregat unabhängiger Variablen sehen (direkter Einfluss), zweitens als Mediator-Variable und drittens als Moderator-Variable (indirekte Einflüsse) zwischen kulturellen Variablen und Verhaltensfolgen annehmen. In dieser Studie wird davon ausgegangen, dass es sowohl einen direkten Einfluss als auch einen indirekten, moderierenden Einfluss von Kultur (auf nationaler Ebene) auf die individuelle Anpassung des Entsandten

gibt. Mit dem Ziel, ein möglichst sparsames Modell zu entwickeln, wurden nicht alle neun GLOBE-Dimensionen verwendet, sondern nur vier Dimensionen ausgewählt: institutioneller Kollektivismus, Gleichberechtigung, Machtdistanz und Humanorientierung. Eine der beiden Kollektivismus-Dimensionen wurde gewählt, und zwar diejenige, die sich auf Institutionen bezieht, da diese besonders relevant bei Auslandsentsendungen ist. Außerdem wurde auf eine der beiden Dimensionen verzichtet, die auf Hofstede's Maskulinität/Feminität zurückgehen und zwar Bestimmtheit; Gleichberechtigung wurde beibehalten. Die Dimensionen Machtdistanz und Humanorientierung wurden verwendet, da man davon ausgehen kann, dass beide Dimensionen besonders wichtig für die Anpassung an eine neue Kultur sind.

Hypothese 3: Die objektive Kulturdistanz hat einerseits einen direkten Einfluss auf die Indikatoren einer gelungenen Anpassung und andererseits einen moderierenden Einfluss auf den Zusammenhang zwischen subjektiv wahrgenommene Kulturdistanz und den Indikatoren einer gelungenen Anpassung.

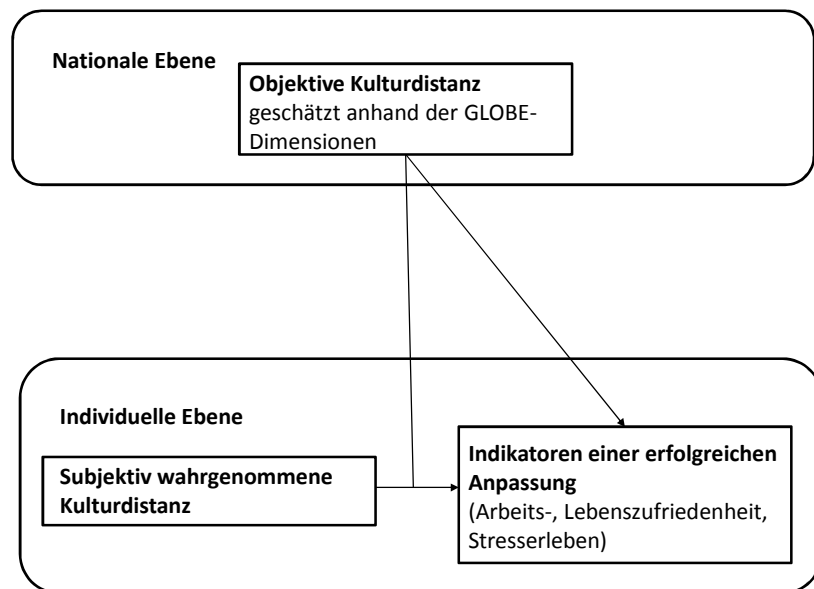


Abb. 6.1 Mehrebenenmodell zur Vorhersage individueller Anpassung

6.4. Methode

6.4.1. Stichprobe und Vorgehen

Es wurden 177 Entsandte während des Auslandsaufenthalts befragt, davon $n = 117$ Unternehmensmitarbeiter und 60 AIESEC-Praktikanten. AIESEC ist eine internationale Studentenorganisation, die ihr Konzept zur Völkerverständigung seit 1948 verfolgt. Unter anderem vermittelt die Organisation Auslandspraktika. Die Expatriaten wurden den Ländern zugeordnet, in die sie entsandt wurden. Daraus ergaben sich 30 Gruppen mit zwischen zwei und 30 Individuen je Gruppe. Es nahmen 30 % Mitarbeiter kleiner und mittelständischer Unternehmen, 36 % Mitarbeiter großer Unternehmen und 34 % Studenten im Auslandspraktikum an der Untersuchung teil. Das Durchschnittsalter der Teilnehmer war 34 Jahre. Die meisten Entsandten lebten in einer festen Partnerschaft oder waren verheiratet (84 %). 31 % waren weiblich. Die Antwortrate betrug 55 %, d.h. 177 Entsandte beantworteten den Fragebogen vollständig, nachdem sie ihn online öffneten. Die teilnehmenden Unternehmen gehörten unterschiedlichen Branchen an, z.B. Automobil, Konstruktion, Maschinenbau, Telekommunikation, IT. Die Mehrzahl der entsandten Studenten studierten Wirtschafts-, gefolgt von Sozial- und Geisteswissenschaften. Im Durchschnitt dauerte die Entsendung 3.59 Jahre ($SD = 2.24$) und reichte von 4 Monaten bis zu 12.5 Jahren, die Auslandspraktikanten waren durchschnittlich 10 Monate im Ausland.

Die Daten wurden Online erhoben, da sich alle Teilnehmer zu diesem Zeitpunkt im Ausland befanden. Der Kontakt wurde mit Firmen in Deutschland hergestellt, die den Link an die Entsandten weitergaben. Die häufigsten Ziele waren China (30), Indien (30), USA (13), Vereinigte Arabische Emirate (9), gefolgt von Großbritannien, Kanada, Niederlande und Polen (je 5).

6.4.2. Messinstrumente

Der Datensatz hatte eine Mehrebenen-Struktur, bei der die Personen (Level 1) bestimmten Gruppen (Level 2) zugeordnet wurden.

Folgende Level 1 Variablen wurden erfasst:

Arbeitszufriedenheit. Arbeitszufriedenheit wurde gemessen mit der 6-Item Skala von Agho und Kollegen (1992). Die Teilnehmer bewerteten das Ausmaß ihrer Zustimmung auf einer Skala von 1 (trifft gar nicht zu) bis 5 (trifft völlig zu) anhand von Items wie „Ich habe richtig Freude an meiner Arbeit“ oder „Meistens bin ich begeistert von meinem Job“. Cronbachs alpha der Skala war adäquat ($\alpha = .82$). 6 Items.

Lebenszufriedenheit. Es wurde die Kurzversion des Fragebogens zur Lebenszufriedenheit von Fahrenberg und Kollegen (2000) zur Erfassung der globalen Lebenszufriedenheit verwendet. Beispielitems: „Mit meinem Gesundheitszustand bin ich ...“ oder „Mit meinem Freundes- und Bekanntenkreis bin ich ...“ sollten auf einer Skala von 1 (gar nicht zufrieden) bis 5 (sehr zufrieden) beantwortet werden ($\alpha = .73$). 8 Items.

Stresserleben. Arbeitsbezogener Stress wurde mit der Skala von Sosik und Godshalk (2000) erfasst. Das Ausmaß der Zustimmung sollte auf einer Skala von 1 (stimme gar nicht zu) bis 5 (stimme völlig zu) angegeben werden. Beispielitems: „Meine Arbeit setzt mich erheblichem Stress aus“ oder „Meine Arbeit macht mich unruhig und nervös“ ($\alpha = .74$). 8 Items.

Kulturskalen. Wir verwendeten die Skala von Podsiadlowski (2004), um die Distanz zwischen der eigenen und der fremden Kultur zu messen. Fragen, die die eigene Kultur beschreiben, beinhalteten z.B. „Wie würden Sie Ihre eigene Kultur in Bezug auf ihre Arbeitseinstellung beschreiben?“ Die Teilnehmer antworteten auf einer Skala von 1 bis 5, die auf beiden Seiten verankert war: z.B. abenteuerlich vs. vorsichtig oder leistungsorientiert vs. orientiert an der Lebensqualität. Dieselben Fragen mussten bezüglich der fremden Kultur beantwortet werden. Die Fragen beziehen sich auf die Bereiche Arbeit, soziale Beziehungen, Kommunikation und Zeitorientierung. Wir berechneten die Unterschiede zwischen der eigenen und der fremden Kultur, als Maß der kulturellen Distanz. 16 Items.

Folgende Level 2 Variablen wurden verwendet:

Kulturdistanz. GLOBE (Chhokar et al., 2008). Es existieren Werte für die 9 GLOBE Dimensionen Machtdistanz, Unsicherheitsvermeidung, Bestimmtheit, Zukunftsorientierung, Leistungsorientierung, gruppenbasierter Kollektivismus,

institutioneller Kollektivismus, Humanorientierung, Gleichberechtigung, jeweils für *as is* und *should be* für 60 Länder. In dieser Studie wurde institutioneller Kollektivismus, Machtdistanz, Humanorientierung und Gleichberechtigung und zwar in der Ausprägung *as is* verwendet, da es um das Erleben der Entsandten vor Ort und die Schwierigkeiten bei der Anpassung geht und nicht vorrangig um die Werte (*should be*).

Institutioneller Kollektivismus. Das Ausmaß, in dem eine kollektive Verteilung von Gütern und Leistungen durch institutionelle Regeln und Praktiken festgelegt ist (*as is*).

Gleichberechtigung. Das Ausmaß, in dem Gleichartigkeit von Erwartungen an Männer und Frauen praktiziert wird (*as is*).

Humanorientierung. Das Ausmaß, in dem Fairness, Altruismus, Großzügigkeit, Fürsorge und Höflichkeit gefördert und belohnt werden (*as is*).

Machtdistanz. Das Ausmaß, in dem auf ungleichmäßige Machtverteilung in der Gesellschaft bzw. Organisation Wert gelegt wird (*as is*).

6.4.3. Analytische Strategie

Mehrebenen-Regressionsmodelle wurden berechnet und dabei die Software Hierarchische Lineare und Nicht-Lineare Modelle verwendet (Version 6.03; Raudenbush, Bryk & Congdon, 2005), mit separaten *within* und *between subject* Level (eine Einführung zu Mehrebenenanalyse findet man bei Bryk & Raudenbush, 1992; Kreft & De Leeuw, 1998). Dieser flexible Mehrebenenansatz hat einige Vorteile gegenüber anderen statistischen Verfahren: 1) das Verfahren ist angemessen, wenn die Datenstruktur verschachtelt ist, d.h. die Daten sind hierarchisch und voneinander abhängig, wobei in dieser Studie die Personen Gruppen zugeordnet wurden, entsprechend ihres Entsendungslandes; 2) das Verfahren erlaubt, Unterschiede zwischen Personen und Unterschiede zwischen Gruppen und Gruppeneigenschaften als Moderatorvariablen, simultan zu schätzen; und 3) die Passung von verschiedenen Modellen kann miteinander verglichen werden. In diesem Fall müssen Mehrebenenmodelle berechnet werden, da sich Personen innerhalb von Gruppen ähnlicher sein können als Personen anderer Gruppen; sich die Zusammenhänge zwischen den Variablen zwischen den

Gruppen unterscheiden können, und die Unabhängigkeit der Messwerte nicht gegeben ist und dadurch sowohl der Standardfehler als auch der α -Fehler unterschätzt würde. Level 1 und Level 2 Modelle wurden schrittweise und einzeln für die drei Indikatoren einer erfolgreichen Anpassung berechnet (Singer & Willet, 2003). In Schritt 1 wurden Veränderungen der Indikatoren einer erfolgreichen Anpassung in einem einfachen Modell mit Level 1 und keinen Level 2 Variablen berechnet. In Schritt 2 wurde das anfängliche Modell erweitert, indem Level 2 Variablen eingeschlossen wurden.

Die Analysen wurden getrennt für die drei Indikatoren einer erfolgreichen Anpassung – Arbeits-, Lebenszufriedenheit und Stresserleben – durchgeführt. Die folgenden Schritte wurden für jede abhängige Variable einzeln berechnet:

1) Zunächst wurde ein einfaches Nullmodell, 2) ein Modell mit einem Level 1 Prädiktor und ohne Level 2 Residuum für die Steigung (*fixed slopes*), 3) ein Modell mit einem Level 1 Prädiktor mit Level 2 Residuum für die Steigung (*random slopes*), 4) ein Modell mit Prädiktoren auf nationaler Ebene (Level 2) und schließlich 5) ein Modell mit Cross-Level Interaktionen, berechnet.

Als erstes wird mit dem Nullmodell (Modell 1) getestet, ob es systematische Varianz in der abhängigen Variable gibt und ob die Varianz auf Unterschiede innerhalb oder zwischen den Gruppen zurückzuführen ist.

$$\text{Level 1: } Y_{ij} = \beta_{0j} + r_{ij}$$

$$\text{Level 2: } \beta_{0j} = \gamma_{00} + u_{0j}$$

$$\text{Gesamtmodell: } Y_{ij} = \gamma_{00} + u_{0j} + r_{ij}$$

Y_{ij} ist die abhängige Variable (AV), der i Index bezieht sich auf ein Individuum, der j Index bezieht sich auf das Land; β_{0j} ist der Gruppenmittelwert (*group mean*); γ_{00} ist der Gesamtmittelwert über alle Gruppen (Länder) hinweg, wenn alle Prädiktoren 0 sind (*grand mean*); u_{0j} ist die Abweichung der Gruppen-Mittelwerte vom Gesamtmittelwert und r_{ij} die Abweichung der individuellen Werte vom Gruppenmittelwert. Dieses Modell erlaubt also Rückschlüsse darüber, ob es Varianz in den Mittelwertsunterschieden der AV, innerhalb und zwischen den Ländern gibt (Arbeits-, Lebenszufriedenheit und Stresserleben). Mittels Intraklassen-Korrelations-Koeffizienten (*ICC*) kann bestimmt werden, wie viel der Gesamtvarianz auf die Länderunterschiede, im Vergleich zu individuellen Unterschieden, zurückzuführen ist:

$$ICC = \rho(Y_{ij}, Y_{ij}) = \tau_{00} / (\tau_{00} + \sigma^2)$$

wobei τ_{00} die Varianz zwischen den Ländern (Level 2) und σ^2 die Level 1 Varianz darstellt. Wenn ρ der $ICC > 0$, dann wird ein Mehrebenenmodell benötigt. Die ICC sagt aus, welcher Anteil an der Gesamtvarianz der Kriteriumsvariablen, auf die Zugehörigkeit zu einer Level 2 Einheit zurückgeführt werden kann.

Zweitens wurde ein *Random Intercept* Modell (Modell 2) mit einem Level 1 Prädiktor (subjektiv wahrgenommene Kulturdistanz) erstellt. In diesem Modell wurde die *slope* auf Level 1 fixiert (zwischen den Ländern), so dass nur der *intercept* variierte:

$$\text{Level 1: } Y_{ij} = \beta_{0j} + \beta_1 X_{ij} + r_{ij}$$

$$\text{Level 2: } \beta_{0j} = \gamma_{00} + u_{0j} \text{ und } \beta_1 = \gamma_{10}$$

$$\text{Gesamtmodell: } Y_{ij} = \gamma_{00} + \gamma_{10} X_{ij} + u_{0j} + r_{ij}$$

wobei γ_{00} der durchschnittliche *intercept*, u_{0j} die gruppenspezifische Abweichung vom durchschnittlichen *intercept* und γ_{10} die Steigung ist (kein Fehlerterm u_{1j} , d.h. Steigung ist für alle gleich).

Drittens wurde ein *Random Slopes* Modell (Modell 3) mit einem Level 1 Prädiktor (subjektiv wahrgenommene Kulturdistanz) berechnet, bei dem die *slopes* ebenfalls variieren dürfen. Hiermit konnte interkulturelle Variabilität in den Regressionskoeffizienten getestet werden. Mit einem χ^2 -Test wurde überprüft, ob das *Random Slopes* oder das *Random Intercept* Modell besser auf die Daten passt:

$$\text{Level 1: } Y_{ij} = \beta_{0j} + \beta_1 X_{ij} + r_{ij}$$

$$\text{Level 2: } \beta_{0j} = \gamma_{00} + u_{0j} \text{ und } \beta_1 = \gamma_{10} + u_{1j}$$

$$\text{Gesamtmodell: } Y_{ij} = \gamma_{00} + \gamma_{10} X_{ij} + u_{0j} + u_{1j} X_{ij} + r_{ij}$$

$$\chi^2 = D_{\text{Modell 1}} - D_{\text{Modell 2}}$$

$$D = -2LL \text{ (log-likelihood)}$$

$$df = \text{Anzahl der veränderten Parameter}$$

Viertens (Modell 4) wurde das Modell mit zusätzlichen Prädiktoren auf nationaler Ebene (GLOBE-Kulturdimensionen) berechnet. Als Ausgangsmodell wurde das besser passende Level 1 Modell verwendet (*Random Intercept*).

$$\text{Level 1: } Y_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j} X_{ij} + r_{ij}$$

$$\text{Level 2: } \beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01} W_j + u_{0j} \text{ und } \beta_{1j} = \gamma_{10} + u_{1j}$$

$$\text{Gesamtmodell: } Y_{ij} = \gamma_{00} + \gamma_{10} X_{ij} + \gamma_{01} W_j + u_{1j} X_{ij} + u_{0j} + r_{ij}$$

wobei $\gamma_{01}W_j$ einen Level 2 Regressionskoeffizienten und einen Level 2 Prädiktor bestimmt.

Fünftens (Modell 5), wenn die *slopes* sich signifikant unterschieden, zwischen den Ländern, wurden Cross-Level Interaktionen berechnet, um zu überprüfen, ob diese die Varianz in den *slopes* erklären.

$$\text{Level 1: } Y_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j}X_{ij} + r_{ij}$$

$$\text{Level 2: } \beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}W_j + u_{0j} \text{ und } \beta_{1j} = \gamma_{10} + \gamma_{11}W_j + u_{1j}$$

$$\text{Gesamtmodell: } Y_{ij} = \gamma_{00} + \gamma_{10}X_{ij} + \gamma_{01}W_j + \gamma_{11}W_j X_{ij} + u_{1j}X_{ij} + u_{0j} + r_{ij}$$

Nicht signifikante Prädiktoren wurden aus den Modellen ausgeschlossen. Der Level 1 Prädiktor subjektiv wahrgenommene kulturelle Distanz wurde nicht zentriert, da der Nullpunkt eine sinnvolle Interpretation zulässt (eigene Kultur und Gastkultur werden als identisch wahrgenommen = keine kulturelle Distanz). Auf Level 2 wurden die Prädiktoren *grand-mean* zentriert (am Gesamtmittelwert). Zur Schätzung wurde *restricted maximum likelihood* verwendet (RML).

6.5. Ergebnisse

Korrelative Analysen

Korrelationen zwischen der kulturellen Distanz und den GLOBE-Dimensionen für *as is*, *should be* und den Mittelwert von *as is* und *should be* werden in Tabelle 6.1 dargestellt.

Die Ergebnisse von Hypothese 1 können teilweise bestätigt werden. Es zeigten sich signifikante Korrelationen zwischen einigen GLOBE-Dimensionen und der subjektiv wahrgenommenen Kulturdistanz.

Mehrebenen Regressionsanalysen

Die Regressionsergebnisse für Arbeitszufriedenheit werden in Tabelle 6.2, für Lebenszufriedenheit in Tabelle 6.3 und für Stresserleben in Tabelle 6.4 dargestellt.

Tab. 6.1 Korrelationen zwischen den GLOBE-Dimensionen (*as is*, *should be*, Mittelwert) und der Kulturdistanz

	Kulturdistanz <i>as is</i>	Kulturdistanz <i>should be</i>	Kulturdistanz Mittelwert
Bestimmtheit	.36***	.27***	.33***
institutioneller Kollektivismus	.08	.03	.02
gruppenbasierter Kollektivismus	.39***	.03	.31***
Zukunfts-Orientierung	.05	.10	.09
Human-Orientierung	.29***	.17*	.25***
Leistungs-Orientierung	.10	.15*	.14
Macht-Distanz	.08	.01	.06
Gleich-Berechtigung	.06	.34***	.29***
Unsicherheits-vermeidung	.08	.26***	.23**

n = 177

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$. Zweiseitiger Test.

Arbeitszufriedenheit. Das Nullmodell ergab einen geschätzten *grand mean* (γ_{00}) von 3.14 ($SE = .08$, $p < .001$), was darauf hinweist, dass die Individuen im Auslandsaufenthalt mit ihrer Arbeit durchschnittlich zufrieden sind (1 = stimme gar nicht zu, 5 = stimme völlig zu). Die Berechnung der ICC ergab, dass 7 % der Gesamtvarianz auf Unterschiede zwischen den Ländern zurückgeführt werden können. Das heißt, dass 93 % der Gesamtvarianz durch individuelle Unterschiede innerhalb eines Landes erklärt werden. Da Mehrebenenanalysen immer angewendet werden sollen wenn ρ der ICC > 0 , ist es sinnvoll, Prädiktoren auf nationaler Ebene einzuführen.

Das zweite Modell bestand aus einem Prädiktor auf individueller Ebene (subjektiv wahrgenommene Kulturdistanz) mit fixierten *slopes*. Der Wert $\gamma_{00} = 3.44$ ($SE = .19$, $p < .001$), sagt einen durchschnittliche *intercept* vorher, über alle Gruppen hinweg, für subjektive Kulturdistanz = 0, und der Wert $\gamma_{10} = -.21$ ($SE = .11$, $p < .05$), sagt vorher, dass, wenn subjektive Kulturdistanz um eine Einheit steigt, die Arbeitszufriedenheit um .21 Einheiten sinkt. Für Arbeitszufriedenheit kann Hypothese 2 hiermit bestätigt werden.

Das dritte Modell entsprach Modell zwei und ließ zusätzlich Varianz in den *slopes* zu (*random slopes* Modell). Der Wert $\gamma_{00} = 3.31$ ($SE = .23$, $p < .001$), sagt einen durchschnittliche *intercept* vorher, über alle Gruppen hinweg, für subjektive Kulturdistanz = 0, und der Wert $\gamma_{10} = -.07$ ($SE = .23$, n.s.), sagt vorher, dass, wenn subjektive Kulturdistanz um eine Einheit steigt, die Arbeitszufriedenheit um .07 Einheiten sinkt. Die Varianz der *slope* war nicht signifikant ($u_{1j} = SE = .38$, n.s.). Der Chi-Quadrat-Test für Devianzen erreichte knapp das vorher festgelegte Niveau nicht ($\chi^2(2) = 4.90$, $p < .10$). Im Folgenden wurde mit dem *random intercept* Modell weitergerechnet, da es besser auf die Daten passt.

Im vierten Modell wurde zusätzlich zum *random intercept* Modell (Modell 2) Level 2 Prädiktoren hinzugefügt: institutioneller Kollektivismus, Machtdistanz, Humanorientierung und Gleichberechtigung. Humanorientierung klärte zusätzliche Varianz zwischen den Gruppen (Ländern) auf ($\gamma_{03} = 1.03$, $SE = .58$, $p < .05$) (direkter Effekt). Für Humanorientierung (direkter Effekt) kann Hypothese 3 für Arbeitszufriedenheit bestätigt werden.

Im schließlich fünften und letzten Modell wurden zusätzlich Cross-Level Interaktionen zugelassen. Humanorientierung moderierte den Zusammenhang zwischen subjektiv wahrgenommener Kulturdistanz und Arbeitszufriedenheit ($\gamma_{13} = -.86$, $SE = .33$, $p < .01$) (indirekter Effekt). Für Humanorientierung (indirekter Effekt) kann Hypothese 3 für Arbeitszufriedenheit bestätigt werden.

Lebenszufriedenheit. Das Nullmodell ergab einen geschätzten *grand mean* (γ_{00}) von 3.66 ($SE = .06$, $p < .001$), was darauf hinweist, dass die Individuen im Auslandsaufenthalt mit ihrem Leben zufrieden sind (1 = gar nicht zufrieden, 5 = sehr zufrieden). Die Berechnung der ICC ergab, dass 6.1 % der Gesamtvarianz auf Unterschiede zwischen den Ländern zurückzuführen sind. Das heißt, dass 93.9 % der Gesamtvarianz, durch individuelle Unterschiede innerhalb eines Landes, erklärt werden. Da ρ der ICC > 0 , ist es sinnvoll, Prädiktoren auf nationaler Ebene einzuführen.

Tab. 6.2 Multiple Regressionsanalyse (Cross-Level Interaktion) für Arbeitszufriedenheit

Effekt	Koeffizient	SE	T	P
grand mean				
γ_{00}	3.18	.21	15.31	$p < .001$
Effekt auf individuellem Level				
subjektiv wahrgenommene KD				
γ_{10}	.03	.13	.21	n.s.
Effekte auf nationaler Ebene				
institutioneller Kollektivismus				
γ_{01}	.27	.85	.32	n.s.
Gleichberechtigung				
γ_{02}	.63	.73	.86	n.s.
Humanorientierung				
γ_{03}	1.20	.58	2.06	$p < .05$
Machtdistanz				
γ_{04}	.58	.57	1.02	n.s.
Cross-Level Interaktionen:				
subjektiv wahrgenommene KD*				
institutioneller Kollektivismus, γ_{11}	.42	.50	.82	n.s.
subjektiv wahrgenommene KD*				
Gleichberechtigung, γ_{12}	.23	.42	.63	n.s.
subjektiv wahrgenommene KD*				
Humanorientierung, γ_{13}	.86	.33	2.61	$p < .01$
subjektiv wahrgenommene KD*				
Machtdistanz, γ_{14}	.46	.34	1.34	n.s.

Random intercept model. $n = 167$, 25 Level 2 Einheiten.

Das zweite Modell bestand aus einem Prädiktor auf individueller Ebene (subjektiv wahrgenommene Kulturdistanz) mit fixierten *slopes*. Der Wert $\gamma_{00} = 3.87$ ($SE = .14$, $p < .001$), sagt einen durchschnittliche *intercept* vorher, über alle Gruppen hinweg, für subjektive Kulturdistanz = 0, und der Wert $\gamma_{10} = -.13$ ($SE = .07$, $p < .05$), sagt vorher, dass, wenn subjektive Kulturdistanz um eine Einheit steigt, die Lebenszufriedenheit um .13 Einheiten sinkt. Hypothese 2 für Lebenszufriedenheit kann hiermit bestätigt werden.

Das Modell 3 entsprach Modell 2 und ließ zusätzlich Varianz in den *slopes* zu (*random slopes* Modell). Der Wert $\gamma_{00} = 3.89$ ($SE = .14$, $p < .001$), sagt einen durchschnittliche *intercept* vorher, über alle Gruppen hinweg, für subjektive Kulturdistanz = 0. Der Wert $\gamma_{10} = -.14$ ($SE = .07$, $p < .05$), sagt vorher, dass, wenn subjektive Kulturdistanz um eine Einheit steigt, die Lebenszufriedenheit um .14 Einheiten sinkt. Der Chi-Quadrat-Test für Devianzen erreichte das vorher festgelegte Niveau nicht ($\chi^2(2) = 1.10$, n.s.). Im Folgenden wurde mit dem *random intercept* Modell weitergerechnet, da es besser auf die Daten passt.

Tab. 6.3 Multiple Regressionsanalyse (Cross-Level Interaktion) für Lebenszufriedenheit

Effekt	Koeffizient	SE	T	P
grand mean				
γ_{00}	3.95	.15	25.93	$p < .001$
Effekt auf individuellem Level				
subjektiv wahrgenommene KD				
γ_{10}	.18	.10	1.90	n.s.
Effekte auf nationaler Ebene				
institutioneller Kollektivismus				
γ_{01}	.46	.62	.74	n.s.
Gleichberechtigung				
γ_{02}	.08	.54	.14	n.s.
Humanorientierung				
γ_{03}	1.20	.49	.43	n.s.
Machtdistanz				
γ_{04}	-1.04	.42	2.51	$p < .05$
Cross-Level Interaktionen:				
subjektiv wahrgenommene KD*				
institutioneller Kollektivismus, γ_{11}	.50	.37	1.34	n.s.
subjektiv wahrgenommene KD*				
Gleichberechtigung, γ_{12}	.25	.31	.83	n.s.
subjektiv wahrgenommene KD*				
Humanorientierung, γ_{13}	.22	.25	.88	n.s.
subjektiv wahrgenommene KD*				
Machtdistanz, γ_{14}	.51	.24	2.12	$p < .05$

Random intercept model. $n = 167$, 25 Level 2 Einheiten.

Im vierten Modell wurden zusätzlich zum *random intercept* Modell (Modell 2) Level 2 Prädiktoren hinzugefügt: institutioneller Kollektivismus, Machtdistanz, Humanorientierung und Gleichberechtigung. Machtdistanz klärte zusätzliche Varianz zwischen den Gruppen (Ländern) auf ($\gamma_{04} = 1.04$, $SE = .41$, $p < .05$) (direkter Effekt). Für Machtdistanz (direkter Effekt) kann Hypothese 3 für Lebenszufriedenheit bestätigt werden.

Im fünften Modell wurden zusätzlich Cross-Level Interaktionen zugelassen. Machtdistanz moderierte den Zusammenhang zwischen subjektiv wahrgenommener Kulturdistanz und Lebenszufriedenheit ($\gamma_{14} = -.51$, $SE = .24$, $p < .05$) (indirekter Effekt). Für Machtdistanz (indirekter Effekt) kann Hypothese 3 für Lebenszufriedenheit bestätigt werden.

Tab. 6.4 Multiple Regressionsanalyse (Cross-Level Interaktion) für Stresserleben

Effekt	Koeffizient	SE	T	P
grand mean				
γ_{00}	1.92	.16	12.18	$p < .001$
Effekt auf individuellem Level				
subjektiv wahrgenommene KD				
γ_{10}	.25	.09	2.86	$p < .01$
Effekte auf nationaler Ebene				
institutioneller Kollektivismus				
γ_{01}	.02	.64	.03	n.s.
Gleichberechtigung				
γ_{02}	1.09	.48	2.29	$p < .05$
Humanorientierung				
γ_{03}	.63	.44	1.44	n.s.
Machtdistanz				
γ_{04}	.25	.37	.66	n.s.
Cross-Level Interaktionen:				
subjektiv wahrgenommene KD*				
instiutioneller Kollektivismus, γ_{11}	.13	.34	.37	n.s.
subjektiv wahrgenommene KD*				
Gleichberechtigung, γ_{12}	.48	.27	1.82	$p < .05$
subjektiv wahrgenommene KD*				
Humanorientierung, γ_{13}	.21	.21	.98	n.s.
subjektiv wahrgenommene KD*				
Machtdistanz, γ_{14}	.14	.20	.74	n.s.

Random intercept model. $n = 167$, 25 Level 2 Einheiten.

Stresserleben. Das Nullmodell ergab einen geschätzten *grand mean* (γ_{00}) von 2.43 ($SE = .07$, $p < .001$), was darauf hinweist, dass die Individuen im Auslandsaufenthalt nicht so stark gestresst sind (1 = stimme gar nicht zu, 5 = stimme völlig zu). Die Berechnung der *ICC* ergab, dass 6 % der Gesamtvarianz auf Unterschiede zwischen den Ländern zurückzuführen sind. Das heißt, dass 94 % der Gesamtvarianz erklärt werden kann, durch individuelle Unterschiede innerhalb eines Landes. Da ρ der *ICC* > 0 , ist es sinnvoll, Prädiktoren auf nationaler Ebene einzuführen.

Das zweite Modell bestand aus einem Prädiktor auf individueller Ebene (subjektiv wahrgenommene Kulturdistanz) mit fixierten *slopes*. Der Wert $\gamma_{00} = 1.97$ ($SE = .17$, $p < .001$), sagt einen durchschnittliche *intercept* vorher, über alle Gruppen hinweg, für subjektive Kulturdistanz = 0. Der Wert $\gamma_{10} = .24$ ($SE = .10$, $p < .01$), sagt vorher, dass, wenn subjektive Kulturdistanz um eine Einheit steigt, die Stresserleben um .24 Einheiten steigt. Hypothese 2 für Stresserleben kann hiermit bestätigt werden.

Das dritte Modell entsprach Modell zwei und ließ zusätzlich Varianz in den *slopes* zu (*random slopes* Modell). Der Wert $\gamma_{00} = 1.84$ ($SE = .19$, $p < .001$), sagt einen durchschnittliche *intercept* vorher, über alle Gruppen hinweg, für subjektive Kulturdistanz = 0. Der Wert $\gamma_{10} = .31$ ($SE = .08$, $p < .001$) sagt vorher, dass, wenn subjektive Kulturdistanz um eine Einheit steigt, das Stresserleben um .31 Einheiten steigt. Der Chi-Quadrat-Test für Devianzen erreichte das vorher festgelegte Niveau nicht ($\chi^2(2) = 3.37$, n.s.). Im Folgenden wurde mit dem *random intercept* Modell weitergerechnet, da es besser auf die Daten passt.

Im vierten Modell wurden zusätzlich zum *random intercept* Modell (Modell 2) Level 2 Prädiktoren hinzugefügt: institutioneller Kollektivismus, Machtdistanz, Humanorientierung und Gleichberechtigung. Gleichberechtigung klärte zusätzliche Varianz zwischen den Gruppen (Ländern) auf ($\gamma_{02} = -1.09$, $SE = .48$, $p < .05$) (direkter Effekt). Hypothese 3 kann für Gleichberechtigung (direkter Effekt) bestätigt werden.

Im fünften Modell wurden zusätzlich Cross-Level Interaktionen zugelassen. Gleichberechtigung moderierte den Zusammenhang zwischen subjektiv wahrgenommener Kulturdistanz und Stresserleben ($\gamma_{12} = .48$, $SE = .26$, $p < .05$) (indirekter Effekt). Hypothese 3 für Gleichberechtigung (indirekter Effekt) kann hiermit bestätigt werden.

In den Abbildungen 6.2, 6.3 und 6.4 werden die Cross-Level Interaktionen für Arbeitszufriedenheit, Lebenszufriedenheit und Stresserleben dargestellt.

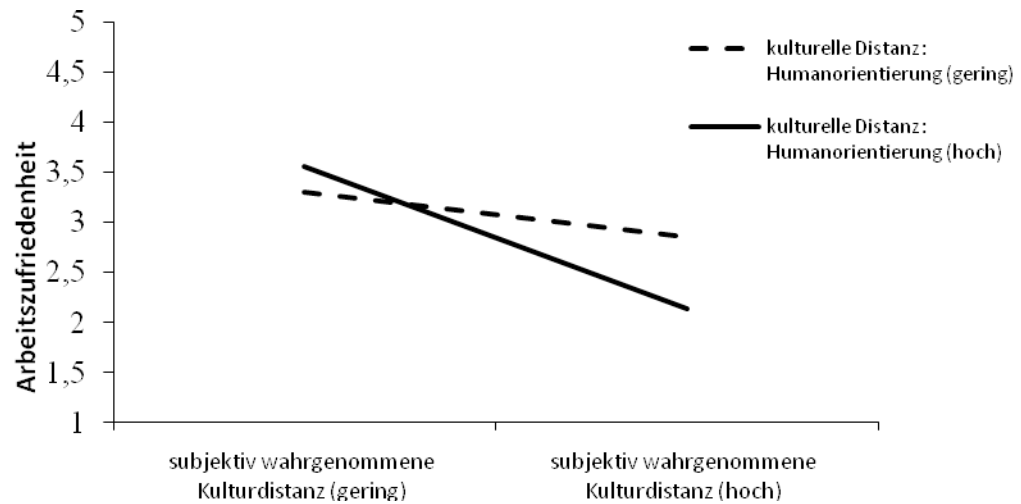


Abb. 6.2 Interaktionsdiagramm für den Moderationseffekt Humanorientierung

In Abbildung 6.2 wird dargestellt, dass wenn die objektive Kulturdistanz (Humanorientierung) gering ist, kein Unterschied in der Arbeitszufriedenheit besteht, zwischen Personen mit geringer vs. hoher subjektiv erlebter Kulturdistanz. Wenn die objektive Kulturdistanz allerdings hoch ist, dann unterscheiden sich Personen mit subjektiv geringer vs. hoher Kulturdistanz in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit: Bei hoher objektiver und hoher subjektiver Distanz ist die Arbeitszufriedenheit geringer ausgeprägt als bei hoher objektiver und geringer subjektiver.

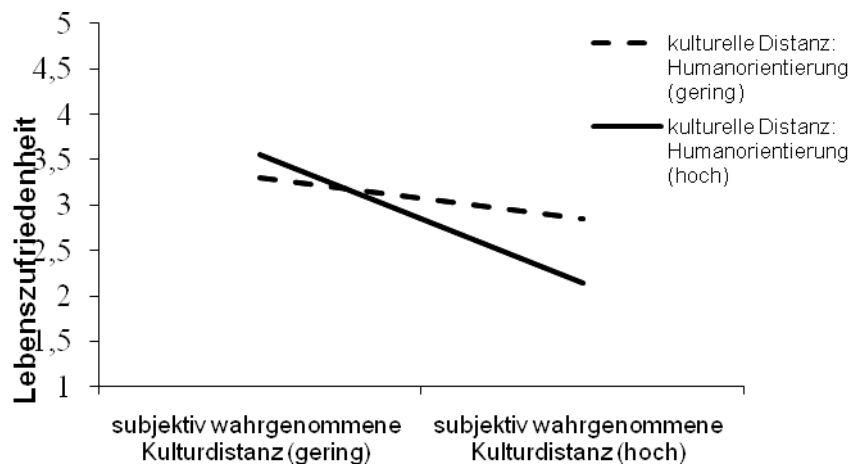


Abb. 6.3 Interaktionsdiagramm für den Moderationseffekt Machtdistanz

Abbildung 6.3 zeigt, dass wenn die objektive Kulturdistanz (Machtdistanz) gering ausgeprägt ist, kein Unterschied besteht, zwischen Personen mit geringer vs. hoher subjektiv erlebter Kulturdistanz, in Bezug auf die Lebenszufriedenheit. Wenn die objektive Kulturdistanz allerdings hoch ist, dann unterscheiden sich Personen mit subjektiv gering vs. hoher Kulturdistanz: Bei hoher objektiver und hoher subjektiver Distanz ist die Lebenszufriedenheit geringer ausgeprägt als bei hoher objektiver und geringer subjektiver.

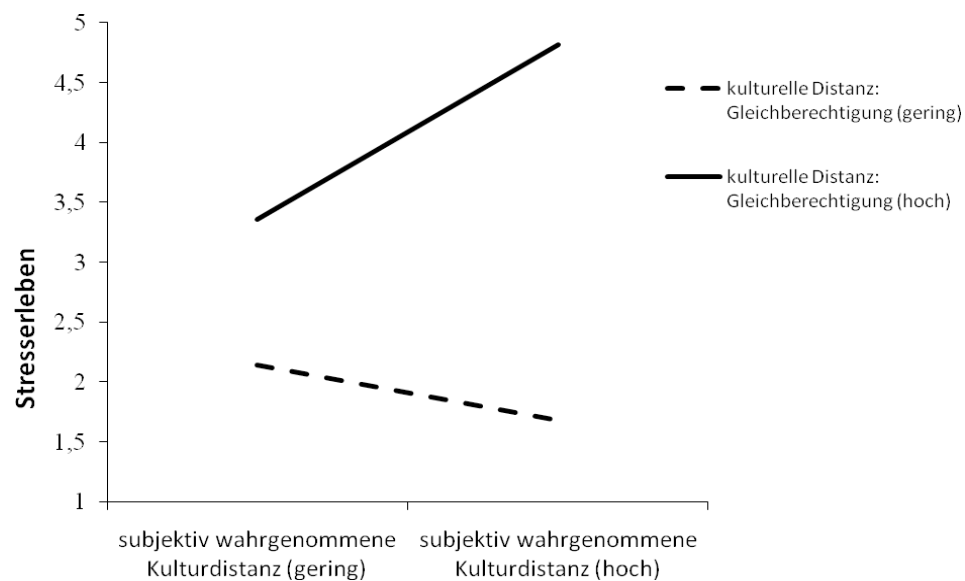


Abb. 6.4 Interaktionsdiagramm für den Moderationseffekt Gleichberechtigung

In Abbildung 6.4 wird dargestellt, dass bei geringer objektiver Kulturdistanz (Gleichberechtigung) kein Unterschied im Stresserleben besteht, zwischen Personen mit subjektiv gering vs. hoch erlebter kultureller Distanz. Wenn allerdings die objektive Kulturdistanz hoch ist, dann unterscheiden sich diese beiden Gruppen: Bei Personen mit objektiv und subjektiv hoch erlebter Kulturdistanz ist das Stresserleben stärker ausgeprägt als bei Personen mit hoher objektiver Kulturdistanz und geringer subjektiv erlebter Kulturdistanz.

6.6. Diskussion

Das Ziel dieser Studie war, den Einfluss der Kulturdistanz auf die Anpassung von Expatriaten zu untersuchen und dabei Cross-Level Interaktionen zu berücksichtigen. Als Indikatoren einer erfolgreichen Anpassung wurden Arbeits- und Lebenszufriedenheit sowie Stresserleben erfasst. Der Einfluss der kulturellen Distanz auf die Anpassung von Expatriaten wurde dabei sowohl auf individueller (subjektive Kulturdistanz) als auch auf Länderebene (objektive Kulturdistanz) untersucht.

Um die Kulturdistanz zwischen Heimat- und Entsendungsland auf individueller Ebene zu messen, wurden Individuen gebeten, sowohl die eigene als auch die fremde Kultur, (Podsiadlowski, 2004) auf einer, auf zwei Seiten verankerten Skala, einzuschätzen. Die Skala beinhaltete Adjektive, die die Bereiche Arbeit, soziale Beziehungen, Kommunikation und Zeitorientierung umfassten.

Auf nationaler Ebene wurden die Daten der GLOBE-Studie (Chhokar et al., 2008), für die Dimensionen institutioneller Kollektivismus, Gleichberechtigung, Humanorientierung und Machtdistanz, verwendet. Jedem Individuum wurde ein Distanzwert, in Abhängigkeit von seinem Herkunfts- und Entsendungsland, zugeordnet. Diese Zuordnung bildete das Gruppenlevel (Level 2) des Datensatzes.

Frühere Studien zu kultureller Distanz, kultureller Ähnlichkeit, kultureller Neuheit oder kultureller Widerstandsfähigkeit (*toughness*) kamen zu unterschiedlichen Ergebnissen, wenn sie deren Einfluss auf die Anpassung der Individuen untersuchten. Ursachen dafür sind, dass sie einerseits die Mehrebenen-Daten-Struktur nicht beachteten und dadurch sowohl den Standardfehler als auch den α -Fehler unterschätzten. Andererseits wird die Distanz als Vergleich zwischen unterschiedlichen Ländern, häufig nicht als subjektive Wahrnehmung der Differenz, betrachtet. Die Metaanalyse von Bhaskar-Shrinivas und Kollegen (2005) operationalisierte die kulturelle Distanz (*culture novelty*) als subjektive Wahrnehmung der kulturellen Distanz. Die Ergebnisse der Metaanalyse zeigen signifikant negative Korrelationen zwischen *culture novelty* und allen Dimensionen der Anpassung von Expatriaten (kulturell, interaktional, arbeitsbezogen).

Diese Studie vereint nun beide Aspekte: Auf der individuellen Ebene wird die subjektiv wahrgenommene kulturelle Distanz des Entsandten erfasst, auf nationaler Ebene die kulturelle Distanz operationalisiert, über die Länderindizes der GLOBE-Dimensionen. Durch die Mehrebenenmodelle können in dieser Studie die Einflüsse, getrennt auf jeder Ebene, betrachtet werden und zusätzlich Cross-Level Interaktionen berechnet werden.

In dieser Studie wurde gezeigt, dass die subjektiv wahrgenommene kulturelle Distanz auf individueller Ebene Zusammenhänge aufweist, mit der kulturellen Distanz auf nationaler Ebene. Dass die Ergebnisse nicht für alle GLOBE-Dimensionen signifikant wurden, weist darauf hin, dass sowohl Zusammenhänge als auch Unterschiede in der subjektiv wahrgenommenen und der nationalen Kulturdistanz (auf Länderebene) existieren. Es ist deshalb sinnvoll, sich den Einfluss auf die Anpassung des Individuums, getrennt nach Ebenen, anzusehen.

Es wurden dann Mehrebenen-Regressionsanalysen berechnet, die schrittweise aufgebaut wurden: Zunächst wurde ein Nullmodell, dann ein *random intercept* und ein *random slopes* Modell berechnet (mit je einem Level 1 Prädiktor), dann Level 2 Prädiktoren eingefügt und schließlich Cross-Level Interaktionen berechnet. Durch das Nullmodell und die Berechnung der ICC konnte festgestellt werden, ob es unaufgeklärte Varianz gibt, die auf Unterschiede zwischen den Gruppen, zurückgeführt werden kann. Dies wurde sowohl für Arbeits- und Lebenszufriedenheit als auch für Stresserleben untersucht.

Als nächster Schritt wurde überprüft, ob Arbeits-, Lebenszufriedenheit und Stresserleben durch subjektiv wahrgenommene kulturelle Distanz vorhergesagt werden können (Hypothese 2). Es bestanden negative Zusammenhänge zwischen subjektiv wahrgenommener Kulturdistanz und Arbeits- und Lebenszufriedenheit sowie ein positiver Zusammenhang zwischen subjektiv wahrgenommener Kulturdistanz und Stresserleben. Hypothese 2 konnte somit in der erwarteten Richtung bestätigt werden.

Um Hypothese 3 zu überprüfen, wurden direkte und indirekte, moderierende Einflüsse einzelner GLOBE-Dimensionen auf die Indikatoren einer erfolgreichen Anpassung berechnet: Arbeitszufriedenheit konnte durch Humanorientierung, Lebenszufriedenheit durch Machtdistanz und Stresserleben durch

Gleichberechtigung vorhergesagt werden. Die Dimensionen hatten gleichzeitig einen moderierenden Effekt auf den Zusammenhang.

Die GLOBE-Dimension Humanorientierung hatte mehr Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit, wenn die subjektiv wahrgenommene Kulturdistanz groß war als wenn sie gering war. Ebenso hatte die GLOBE-Dimension Machtdistanz mehr Einfluss auf die Lebenszufriedenheit, wenn die subjektiv wahrgenommene kulturelle Distanz hoch war. Auf der anderen Seite hatte die Machtdistanz weniger Einfluss auf die Lebenszufriedenheit, wenn die subjektiv wahrgenommene Distanz gering war. Auch für Stresserleben zeigte sich, dass die GLOBE-Dimension Gleichberechtigung mehr Einfluss auf den Zusammenhang hatte, wenn die subjektiv wahrgenommene Kulturdistanz hoch war, als wenn sie gering war.

Zusammenfassend kann man sagen, dass kulturelle Unterschiede zwischen Ländern einen Einfluss auf die Anpassung des Individuums haben. Entsandte, die in andere Länder reisen und dort für eine bestimmte Zeit arbeiten, interagieren mit Gastlandbewohnern. Individuen haben größere Schwierigkeiten, Beziehung zu knüpfen und aufrecht zu erhalten, wenn die kulturelle Distanz zwischen Heimat- und Gastland groß ist (Bochner, 2003). Diese Studie zeigte, dass sich die Anpassung im Auslandsaufenthalt besonders schwierig gestaltet, wenn sowohl die subjektiv wahrgenommene kulturelle Distanz als auch die Kulturdistanz auf Länderebene groß sind.

Limitationen

Die Grenzen dieser Studie beziehen sich auf die Tatsache, dass die Analysen nur auf Querschnittdaten basieren. Außerdem besteht die potentielle Gefahr von *common method* oder *same-respondent* biases. Allerdings können diese Bedenken abgeschwächt werden, da eine weitere, externe Datenquelle (GLOBE-Dimensionen) verwendet wurde, die als eine Art objektives Maß, Unterschiede zwischen Ländern auf neun Dimensionen erfasst. Die Analysen wurden dann mittels Mehrebenen-Regressionsmodellen untersucht.

Implikationen für Forschung und Praxis

Trotz dieser Grenzen hat unsere Studie eine Reihe von Forschungsimplicationen. Eine wichtige Implikation ist, dass die gegenwärtige Untersuchung eine neue Richtung für die Anpassungsforschung von Entsandten eröffnet, die die Mehrebenenstruktur berücksichtigt. Frühere Studien, die den Einfluss der kulturellen Distanz auf die Anpassung von Entsandten untersuchten, kamen zu unterschiedlichen Ergebnissen. Häufig wurde in früheren Studien entweder der Einfluss der Kultur auf Länderebene berücksichtigt (und dabei dummy kodiert) oder die subjektiv wahrgenommene Kulturdistanz erfasst. Diese Studie verbindet nun beide Bereiche: Sie erfasst Kulturdistanz sowohl auf der individuellen Ebene – als subjektiv wahrgenommene Kulturdistanz – als auch auf Länderebene, und zwar auf Grundlage einer externen Datenquelle, den GLOBE-Dimensionen.

Entsandte begegnen unterschiedlichen Problemen, in Abhängigkeit davon, wie stark die Kultur des Entsendungslandes von der Kultur des Heimatlandes entfernt ist. Diese Studie zeigte, dass die subjektiv wahrgenommene Kulturdistanz die Anpassung vor Ort beeinflusst, da die Lebens- und Arbeitszufriedenheit geringer und das Stresserleben höher ausfallen, wenn die subjektiv wahrgenommene Kulturdistanz größer ist. Auch kulturelle Distanz auf Länderebene zeigte direkte und indirekte Zusammenhänge mit den Indikatoren einer erfolgreichen Anpassung auf. Für die Forschung bedeutet das, dass eine Unterscheidung zwischen den verschiedenen Ebenen der Anpassung (Individuum vs. Land) notwendig ist, um festzustellen, welche Zusammenhänge auf Unterschiede zwischen Kulturen – im Vergleich zu innerhalb der Kulturen – zurückgeführt werden können. Durch die Zuordnung der Entsandten zu ihren Entsendungsländern kann genau diese Unterscheidung getroffen werden.

Ein Weg für künftige Forschung könnte sein, die GLOBE-Dimensionen und deren Zusammenhang mit weiteren Indikatoren einer erfolgreichen Anpassung, wie z.B. Arbeitsleistung oder psychologisches Wohlbefinden zu analysieren und genauer zu erfassen, welche Zusammenhänge mit einzelnen GLOBE-Dimensionen bestehen. Zunächst sollten allerdings auch die Ergebnisse dieser Arbeit an einem weiteren Datensatz überprüft werden. Außerdem wäre eine Längsschnittuntersuchung notwendig, um kausale Schlussfolgerungen ziehen zu können.

Praktische Relevanz hat die Tatsache, dass bei Entsendungen darauf geachtet werden sollte, wie weit die Kultur des Entsendungslandes vom Heimatland entfernt ist und Entsandte gezielt darauf vorbereitet werden. Trainingskonzepte sollten entwickelt werden, bei denen die GLOBE-Dimensionen zum Einsatz kommen könnten und spezifisch auf die Kultur des Gastlandes eingegangen wird.

Zusammenfassend gibt diese Studie Aufschluss über das Konzept der kulturellen Distanz im Rahmen von Auslandsentsendungen. Besonders hervorzuheben ist die Untersuchung der kulturellen Distanz auf zwei verschiedenen Ebenen, die in früheren Studien vernachlässigt wurde. Auch die multidimensionale Erfassung der Anpassung durch die drei Indikatoren Arbeits- und Lebenszufriedenheit und Stresserleben ist wichtig, um dem komplexen Prozess der Anpassung gerecht zu werden. Es wird dabei berücksichtigt, dass Anpassung sowohl im Arbeitskontext als auch in anderen Bereichen des Lebens stattfindet. Mehr empirische Arbeit in diesem Bereich ist deshalb notwendig.

7. Allgemeine Diskussion

7.1. Einleitung

Die Hauptergebnisse dieser Arbeit werden zusammenfassend dargestellt (Kap. 7.2) und die Limitationen der Arbeit beschrieben (Kap. 7.3). Der Beitrag für die Forschung wird anhand eines Rahmenmodells dargestellt (Kap. 7.4), wobei vertiefend auf die Forschungsimplicationen im Bereich Anpassungsprozesse (Kap. 7.4.1) und soziale Unterstützung und interpersonale Netzwerke (Kap. 7.4.2) eingegangen wird. In Kapitel 7.4.3 werden Vorschläge für künftige Forschung gemacht. Abschließend werden Praxisimplikationen gegeben (Kap. 7.5). Die Arbeit schließt mit einer Konklusion (Kap. 7.6).

7.2. Zusammenfassung der Hauptergebnisse

In Studie 1 wurden die Netzwerkpartner in den verschiedenen Phasen einer Auslandsentsendung in ihrer Bedeutung für die Befragten untersucht. Ein wichtiges Hauptergebnis dieser Untersuchung war, dass die Familie in jeder Phase der Entsendung eine besondere Bedeutung hat. Auch wenn die Familie den Entsandten während des Aufenthalts nicht begleitet hat, stellt sie eine wichtige Ressource dar. Häufig hält die Ehefrau die Kontakte zu gemeinsamen Freunden im Heimatland und unterstützt den Entsandten auch über die Entfernung hinweg. Wenn die Ehefrau den Entsandten begleitet, kann sie eine große Unterstützung sein, da sie dem Ehemann einen allgemeinen Halt vermitteln kann. Konkrete Hilfe kann sie allerdings häufig nicht leisten, da sie sich ebenfalls erst einmal an die neue Kultur anpassen muss.

Die Netzwerkpartner ändern sich in den Phasen einer Entsendung. In der Vorbereitungsphase sind wichtige Netzwerkpartner Freunde, Kollegen, Vorgesetzte und das Unternehmen, in der Phase des Aufenthaltes kommen dann neue Kollegen, andere Entsandte und Einheimische sowie die unterstützenden Organisationen hinzu. Die Beziehung zu den heimischen Freunden tritt in dieser

Phase in den Hintergrund. In der Rückkehrphase wiederum sind es die Netzwerkpartner aus der Vorbereitungsphase sowie die neu geknüpften Beziehungen, zu denen versucht wird Kontakt zu halten, die aber auch wieder etwas in den Hintergrund rücken. Die Rückkehrphase wird als belastend erlebt, da das alte Netzwerk häufig nicht gepflegt wurde. Der Rückkehrschock kann aber durch kontinuierliche Kontakte zum Heimatland (Freunde, Kollegen, Familie) abgemildert werden. Als weiteres Ergebnis ist hervorzuheben, dass es kaum Vernetzungen der Netzwerkpartner untereinander gibt. Die Unterstützungspartner wurden insgesamt als subjektiv sehr bedeutend und als sehr hilfreich empfunden, Kontakte zu Einheimischen wurden selten geknüpft.

In Studie 2 wurde die Reliabilität und die Validität der Skala *Index of Sojourner Social Support* (ISSS) von Ong und Ward (2005) in einer deutschsprachigen und einer englischsprachigen Stichprobe untersucht. Es konnte gezeigt werden, dass es sich 1) um ein reliables und valides Messinstrument handelt, und dass 2) instrumentelle und sozioemotionale Unterstützung zwei stabile Faktoren von sozialer Unterstützung darstellen. Die gekürzte Version der Skala kann für künftige Forschung empfohlen werden. Die Ergebnisse zeigten, dass die Konzepte instrumentelle und sozioemotionale Unterstützung und deren Einfluss auf das Wohlbefinden von Personen, auf den Arbeitskontext einer internationalen Entsendung ausgeweitet werden können. Der negative Zusammenhang zwischen Unterstützung und Dauer der Entsendung deutet darauf hin, dass vor allem zu Beginn einer Entsendung oder bei kurzen Entsendungen sozioemotionale und instrumentelle Unterstützung besonders bedeutsam sind. Außerdem wurden die Quellen der sozialen Unterstützung untersucht. Die Unterstützung von lokalen Personen scheint sowohl relevant für instrumentelle und sozioemotionale sowie für die Zufriedenheit mit dem Aufenthalt zu sein. Während Unterstützung durch Einheimische die positive Beziehung zwischen sozioemotionaler Unterstützung und Zufriedenheit moderiert, mediiert sie den positiven Zusammenhang zwischen instrumenteller Unterstützung und Zufriedenheit vollständig. Das bedeutet, dass sozioemotionale Unterstützung von Einheimischen hilfreich ist, um den Aufenthalt positiv zu bewerten. Instrumentelle Unterstützung hingegen ist eine grundlegende Voraussetzung, um mit dem Aufenthalt zufrieden zu sein. Es genügt nicht, Unterstützung von anderen Entsandten zu bekommen, und Unterstützung

aus dem Heimatland scheint sogar kontraproduktiv für instrumentelle Unterstützung zu sein.

Ziel von Studie 3 war es, auf der einen Seite das soziale Netzwerk von Entsandten als Quelle der Unterstützung zu untersuchen und, auf der anderen Seite, erhaltene sozioemotionale und instrumentelle Unterstützung bei Auslandsentsendungen als Indikatoren für eine erfolgreiche Anpassung zu messen. Die Studie war sowohl ein Test als auch eine Erweiterung des Modells von Caligiuri und Lazarova (2002), des Einflusses von Netzwerkpartnern auf erhaltene sozioemotionale und instrumentelle Unterstützung. Wir erweiterten dieses Modell, indem wir die Beziehung zwischen Quelle der Unterstützung (Netzwerkpartner: Kollegen, Vorgesetzte, Ehepartner, Freunde) und Art der Unterstützung (sozioemotionaler und instrumenteller) in Verbindung mit der Größe des Unternehmens setzten. Die Ergebnisse zeigten, dass der Zusammenhang komplexer ist, als vorher angenommen. Im Gegensatz zu unseren Annahmen, fühlten sich Entsandte, die viel soziale Unterstützung von ihren Netzwerkpartnern bekamen, nicht mehr sozioemotional unterstützt als Entsandte, die wenig Unterstützung durch ihr Netzwerk erhielten. Außerdem fanden wir einen positiven Zusammenhang zwischen sozialer Unterstützung durch Kollegen und erhaltener instrumenteller Unterstützung. Dieses Ergebnis ist hypothesenkonform. Individuen, die von Kollegen unterstützt werden, erhalten ebenfalls instrumentelle Unterstützung, d.h. man kann davon ausgehen, dass Kollegen eine wichtige Quelle der instrumentellen Unterstützung sind. Drittens fanden wir den erwarteten moderierenden Effekt der Art des Unternehmens, auf die Beziehung zwischen sozialer Unterstützung durch Netzwerkpartner Freunde, auf erhaltene sozioemotionale und instrumentelle Unterstützung. Die Art des Unternehmens hatte mehr Einfluss auf sozioemotionale und instrumentelle Unterstützung, wenn keine Netzwerkpartner (Freunde) für den Entsandten vorhanden sind. Auf der anderen Seite hatte die Art des Unternehmens weniger Einfluss auf die erhaltene sozioemotionale und instrumentelle Unterstützung, wenn Netzwerkpartner (Freunde) für den Entsandten vorhanden waren. Unterstützung durch Vorgesetzte, Kollegen und Ehepartner schien keinen Einfluss auf die Beziehung zwischen Art des Unternehmens und sozioemotionaler und instrumenteller Unterstützung zu haben.

In Studie 4 wurde der Einfluss der Kulturdistanz auf Arbeits-, Lebenszufriedenheit und Stresserleben von Entsandten untersucht und dabei unterschieden zwischen subjektiv erlebter kultureller Distanz und Kulturdistanz auf Länderebene. Es konnte gezeigt werden, dass es Zusammenhänge gibt zwischen der subjektiv wahrgenommenen, kulturellen Distanz und der Kulturdistanz auf Länderebene, gemessen mit den GLOBE-Dimensionen. Die subjektiv wahrgenommene Kulturdistanz korrelierte nur mit einigen GLOBE-Dimensionen, was darauf hindeutet, dass sich die Ebenen Individuum und Land unterscheiden. Es wurden Mehrebenen-Regressionsanalysen berechnet: Ausgehend von einem Nullmodell, wurden *random intercept* und *random slopes* Modelle, mit subjektiv wahrgenommener Kulturdistanz als Level 1 Prädiktor, berechnet. Die beiden Modelle wurden mit einem χ^2 -Test für Devianzen miteinander verglichen. Da das *random intercept* Modell besser auf die Daten passte, wurde mit diesem weitergerechnet. Es zeigten sich negative Zusammenhänge zwischen Arbeits- und Lebenszufriedenheit sowie positive Zusammenhänge zwischen Stresserleben und subjektiv wahrgenommener kultureller Distanz. Als nächste Schritte wurden Level 2 Prädiktoren eingefügt und Cross-Level Interaktionen berechnet. Es wurden direkte und indirekte Einflüsse der GLOBE Dimensionen Machtdistanz, Humanorientierung und Gleichberechtigung angenommen. Für die Dimensionen ergaben sich sowohl Haupt- als auch Interaktionseffekte: 1) Arbeitszufriedenheit konnte durch Humanorientierung vorhergesagt werden und moderierte gleichzeitig den Zusammenhang. Humanorientierung hatte mehr Einfluss auf Arbeitszufriedenheit, wenn die subjektive wahrgenommene Kulturdistanz hoch war, als wenn sie gering war. 2) Lebenszufriedenheit konnte durch Machtdistanz vorhergesagt werden und moderierte den Zusammenhang zwischen subjektiv wahrgenommener Kulturdistanz und Lebenszufriedenheit in dem Maße, dass Machtdistanz mehr Einfluss auf die Lebenszufriedenheit hatte, wenn die subjektiv wahrgenommene kulturelle Distanz hoch war, als wenn sie gering war. 3) Stresserleben konnte durch Gleichberechtigung vorhergesagt werden und moderierte gleichzeitig den Zusammenhang. Auch für Stresserleben zeigte sich, dass die GLOBE-Dimension Gleichberechtigung mehr Einfluss auf den Zusammenhang hatte, wenn die subjektiv wahrgenommene Kulturdistanz hoch war, als wenn sie gering war.

Durch die Zuordnung der Entsandten (Level 1) zu ihrem Gastland (Level 2) konnte der Einfluss, der auf Unterschiede zwischen den Gastländern zurückzuführen ist, berechnet werden. Studie 4 zeigte, dass subjektiv wahrgenommene Kulturdistanz einen Einfluss auf die drei Indikatoren einer erfolgreichen Anpassung hat, und dass große kulturelle Distanz auf Länderebene diesen Zusammenhang verstärkte.

Zusammenfassend zeigen die Ergebnisse dieser Arbeit, dass soziale Unterstützung durch bestimmte Netzwerkpartner, im Auslandsaufenthalt, eine wichtige Ressource für den Entsandten darstellt. Es konnte gezeigt werden, dass sowohl die Größe des Unternehmens als auch die kulturelle Distanz auf Länderebene moderierende Einflüsse auf die Anpassung haben. Anpassung wurde in dieser Arbeit durch verschiedene Indikatoren gemessen, um den komplexen Vorgang auf mehreren Dimensionen erfassen zu können.

7.3. Limitationen und Stärken

Die Grenzen der Studie beziehen sich auf die Tatsache, dass die Studien bisher nur auf Querschnittsdaten basieren. Langfristig müssen Daten im Längsschnitt erhoben werden, die momentan noch nicht verfügbar sind. Ein Grund dafür ist die Dauer der Auslandsaufenthalte, die in unserer Studie durchschnittlich drei Jahre betrug. Wenn diese Daten vorhanden sein sollten wird es möglich sein, Entsandte in den verschiedenen Phasen einer Entsendung zu vergleichen (Vorbereitung, Aufenthalt, Rückkehr). Dann wird es einerseits möglich sein, Rückschlüsse über Ursache-Wirkungszusammenhänge zu ziehen und so die Richtung des Zusammenhangs zu erklären, der bislang nur auf einer theoretischen Basis angenommen werden konnte. Andererseits wird es mit einem größeren Datensatz möglich sein ein Gesamtmodell zu testen, das kulturelle Variablen auf mehreren Ebenen, Netzwerkpartner (Vorgesetzte, Kollegen, Ehepartner, Freunde) und die Art der Unterstützung beinhaltet und den Einfluss auf interkulturelle Anpassung untersucht. Obwohl unsere Querschnittsdaten keine Rückschlüsse über Kausalitäten zulassen, zeigen sie dennoch die Bedeutung der kulturellen Distanz sowie die Wichtigkeit von Netzwerkpartnern und sozialer Unterstützung.

Schwächen der Studie beziehen sich auf die Tatsache, dass in Studie 3 nicht zwischen Unterstützung durch Kollegen im Auslandsaufenthalt und Unterstützung durch Kollegen im Heimatland unterschieden wurde. Zukünftige Forschung sollte beide Aspekte erfassen und miteinander vergleichen.

Eine weitere Grenze dieser Untersuchung bezieht sich auf die potentielle Gefahr von *common method* oder *same-respondent biases*. Um diese Bedenken abzuschwächen, verwendeten wir verschiedene Methoden, objektive Maße wie Art des Unternehmens oder externe Datenquellen.

Eine Stärke der Arbeit sind die unterschiedlichen Forschungsmethoden. Studie 1 war eine qualitative Untersuchung, Studien 2-4 waren quantitative Untersuchungen: In Studie 1 wurden Interviews durchgeführt, in Studie 2 eine Skala validiert, in Studie 3 der Einfluss der Unternehmensgröße analysiert und in Studie 4 die kulturelle Distanz auf zwei Ebenen untersucht. Auch die Mehrebenenanalyse ist eine Stärke dieser Untersuchung. Wie in der Einleitung bereits deutlich wurde, müssen bei interkulturellen Untersuchungen verschiedene Ebenen der Analyse unterschieden werden. In dieser Studie wurden der individuelle Einfluss der kulturellen Distanz und die der GLOBE-Dimensionen (auf Gesellschaftsebene) auf die Anpassung untersucht. Sowohl die Unternehmensgröße als objektivierbares Maß als auch die GLOBE-Kulturdimensionen als fremde Datenquelle, sind Stärken der Untersuchung und wirken der Gefahr des *common-method bias* entgegen.

Auch die heterogene Stichprobe ist eine Stärke der vorliegenden Studie, da diese die Generalisierbarkeit der Daten erlaubt. Die Untersuchungsteilnehmer waren Mitarbeiter aus unterschiedlichen Unternehmen und auch unterschiedlichen Branchen. Es wurden zusätzlich Studenten im Auslandspraktikum befragt, deren Entsendungsdauer kürzer war.

Außerdem ist die Stichprobe schwierig zu akquirieren, da in jedem Unternehmen nur einzelne Mitarbeiter ins Ausland geschickt werden, v.a. bei KMUs. Es ist deshalb positiv, dass vorliegende Untersuchung aus einer Stichprobe von Entsandten besteht.

7.4. Beitrag zur Forschung

Im Rahmenmodell des Anpassungsprozesses (Abb. 7.1) werden zusammenfassend die Forschungsergebnisse dieser Arbeit dargestellt. Dabei wird unterschieden zwischen Länderebene und individueller Ebene. Auf Länderebene treffen die Kulturen des Heimatlandes und des Gastlandes aufeinander. In Abhängigkeit davon, wie stark sich diese Kulturen unterscheiden, gestaltet sich der Anpassungsprozess einfacher oder schwieriger. Dabei hat die kulturelle Distanz auf Länderebene sowohl einen direkten als auch einen moderierenden Einfluss auf die Anpassung. Die subjektiv wahrgenommene kulturelle Distanz des Individuums hat ebenfalls einen Einfluss auf die Anpassung vor Ort. Je größer die subjektiv wahrgenommene kulturelle Distanz, desto geringer sind Arbeits- und Lebenszufriedenheit ausgeprägt und desto höher das Stresserleben. Die Netzwerkpartner werden in diesem Modell als Quellen der sozialen Unterstützung bezeichnet, da Entsandte von ihnen Unterstützung in verschiedenen Bereichen erhalten können. Wichtige Netzwerkpartner sind Vorgesetzte, Kollegen, Ehepartner und Freunde. Die Art der erhaltenen Unterstützung kann entweder

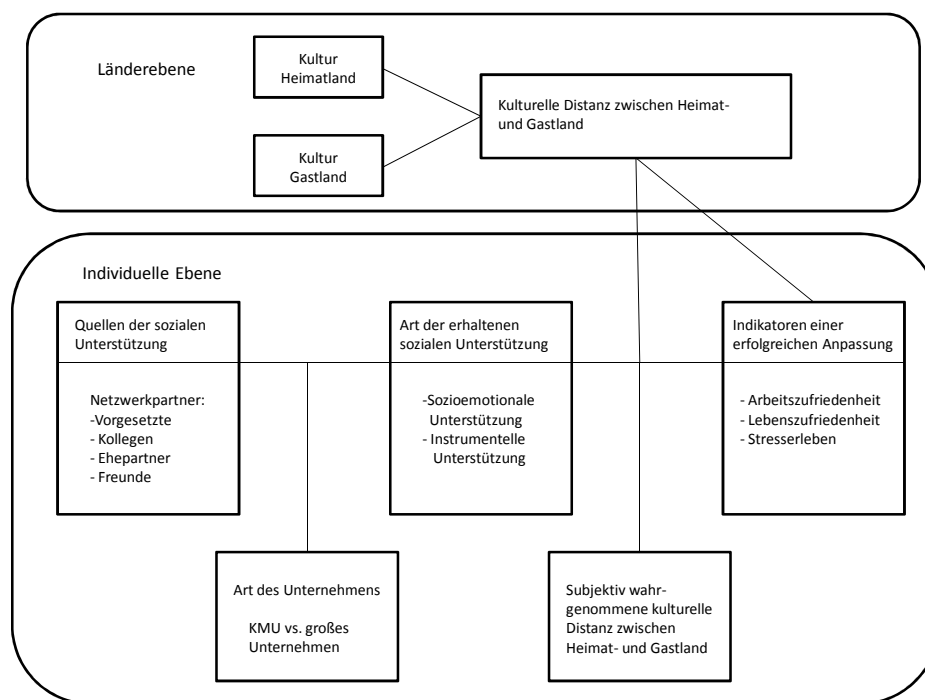


Abb. 7.1 Rahmenmodell zur Darstellung des Anpassungsprozesses

sozioemotional oder instrumentell sein. Die sozioemotionale Unterstützung beinhaltet Zuneigung, Umsorgen, Einfühlungsvermögen und Vertrauen. Unter instrumenteller Unterstützung versteht man direkte und konkrete Hilfsmaßnahmen, wie z.B. die Hilfe der Nachbarn beim Gang zur Einwanderungsbehörde. Die Unternehmensgröße hat einen moderierenden Effekt auf den Zusammenhang zwischen Quellen der sozialen Unterstützung und Art der erhaltenen Unterstützung.

7.4.1. Anpassungsprozesse

Diese Arbeit hat eine Reihe von Forschungsimplicationen. Die gegenwärtigen Untersuchungen eröffnen eine neue Richtung für die Anpassungsforschung, die sich auf die Antezedenzen 'Quelle' und 'Art der sozialen Unterstützung' bezieht und die kulturellen Einflüsse auf individueller und nationaler Ebene unterscheidet. Bereits in der Einleitung wurden die theoretischen Grundlagen in lernpsychologische, stresstheoretische, eigenschaftstheoretische und entwicklungspsychologische Perspektiven eingeteilt (siehe Kap. 1.4), wobei die letzten beiden weniger gut theoretisch fundiert sind und die Untersuchungsergebnisse in diesen Bereichen weniger zufriedenstellend waren. Colleen Ward (Ward, 2001; Ward, Bochner & Furnham, 2001) hat drei Hauptgebiete des menschlichen Lebens identifiziert, die sich während eines Anpassungsprozesses verändern und beschreibt diese in ihrem ABC-Modell. ABC bezieht sich dabei auf affektive, behaviorale und kognitive Veränderungen des Anpassungsprozesses. Das ABC-Modell selbst verbindet verschiedene theoretische Perspektiven, die auch in dieser Studie aufgegriffen wurden: Stress und Coping, Lernen/Kulturlernen und soziale Identifikation. Black, Mendenhall und Oddou (1991) integrieren stress- und lerntheoretische Überlegungen in ihrem Modell der interkulturellen Anpassung. Auch in dieser Arbeit wurden Stress- und Lerntheorien, zur Erklärung des Anpassungsprozesses, herangezogen.

Individuelles menschliches Verhalten interagiert mit dem kulturellen Kontext, in welchem es auftritt. Die Art der Veränderungen auf diesen beiden Ebenen sind

häufig verschieden (Berry, 1997). Nicht jede kulturelle Gruppe, in die ein Individuum eintritt, verändert sich gleichermaßen während des Anpassungsprozesses. Es gibt enorme interindividuelle Unterschiede des Anpassungsprozesses bei Individuen desselben kulturellen Ursprungs (Nauck, 2008). Ein Anpassungsprozess ist also immer eine Interaktion zwischen einer Person, die in eine neue Kultur eintritt und bestimmten Repräsentanten des Gastlandes.

Um den Anpassungsprozess zu verstehen, muss man die Besonderheiten der Ursprungskulturen in Betracht ziehen, bevor sie miteinander in Kontakt getreten sind (dargestellt in Abb. 7.1 als 'Kultur Heimatland' und 'Kultur Gastland'). Heimat- und Gastlandkulturen unterscheiden sich. Das Ausmaß der wahrgenommenen Unterschiede beeinflusst dabei den Anpassungsprozess. Je ähnlicher sich Heimat- und Gastlandkultur sind, desto einfacher gestaltet sich die Anpassung für den Entsandten. In dieser Arbeit wurden die Ursprungskulturen – also das Heimat- und Entsendungsland jedes einzelnen Entsandten – anhand der GLOBE-Dimensionen charakterisiert. Das sich anpassende Individuum bringt neue kulturspezifische Eigenschaften mit in die neue Gesellschaft, und die neue Gesellschaft hat ebenfalls eine Reihe kulturspezifischer Eigenschaften. Auf Länderebene bestimmt die Passung oder Nicht-Passung dieser kulturellen Werte, Normen und Einstellungen der beiden aufeinandertreffenden Kulturen, den in Gang gesetzten Anpassungsprozess. Auf der individuellen Ebene müssen die psychologischen Veränderungen der Individuen und ihre Anpassung an neue Situationen, betrachtet werden. Veränderungen können auf behavioraler Ebene stattfinden (z.B. die Art zu sprechen, sich zu kleiden, zu essen), aber auch Stress hervorrufen (Berry et al., 1987), der sich in Unsicherheit, Angst und Depression zeigen kann. Anpassung kann sowohl psychologisch (z.B. Wohlbefinden und Selbstwert) aber auch soziokulturell (z.B. eine neue Sprache lernen; Ward, 1996) erfolgen.

Die Ergebnisse dieser Arbeit zeigen, dass interaktive Aspekte bei internationalen Entsendungen, eine wichtige Rolle spielen. Es gilt besonders darauf zu achten, welche Netzwerkpartner, welche Form der Unterstützung bieten können. In dieser Arbeit wurden verschiedene Netzwerkpartner und zwei verschiedene Arten von Unterstützung unterschieden. Es wurde deutlich, dass durch die Unterstützung

von Einheimischen, die Entsandten z.B. etwas über die spezifischen kulturellen Praktiken in ihrem Gastland lernen und dabei erfahren können, wie man sich in bestimmten Situationen verhält. Dabei finden behaviorale Veränderungen statt (B Aspekt des ABC Modells). Unterstützung von lokalen Personen scheint sowohl relevant für instrumentelle und sozioemotionale Unterstützung als auch für Zufriedenheit mit dem Aufenthalt zu sein. Es genügt nicht, Unterstützung von anderen Entsandten zu bekommen, die in diesem Land wohnen. Unterstützung aus dem Heimatland scheint sogar kontraproduktiv für instrumentelle Unterstützung zu sein (Studie 2).

Auch in Studie 3 wurde nachgewiesen, dass ein Zusammenhang zwischen sozialer Unterstützung durch Kollegen vor Ort und erhaltener instrumenteller Unterstützung besteht. Außerdem konnte Arbeitszufriedenheit und Stresserleben durch die Unterstützung des Vorgesetzten und durch instrumentelle Unterstützung vorhergesagt werden (Spieß & Stroppa, 2010), wobei Entsandte, die von ihrem lokalen Vorgesetzten unterstützt wurden und instrumentelle Unterstützung erhielten zufriedener mit der Arbeit waren und weniger Stress erlebten. Man kann davon ausgehen, dass lokale Personen eine wichtige Quelle der instrumentellen Unterstützung darstellen und dem Entsandten als Modell dienen, so dass der Anpassungsprozess erleichtert wird.

Einen theoretischen Erklärungsansatz hierfür bieten die Lerntheorien. Lernen ist ein Prozess, der zu stabilen Verhaltensänderungen führt und erfahrungsabhängig ist. Dabei lässt sich dieser Prozess nicht direkt beobachten sondern wird aus Veränderungen des beobachteten Verhaltens erschlossen (Gerrig & Zimbardo, 2008). Bei Auslandsentsendungen spielt Lernen am Modell (Bandura, 1969) eine wichtige Rolle, da durch Beobachtungen eines Modells – z.B. Gastlandbewohnern – kognitive Fertigkeiten und Verhaltensmuster erworben werden, die vorher nicht zum Verhaltensrepertoire gehörten. Die Theorie des kulturellen Lernens wurde von Argyls (1969) Arbeit zu sozialen Fertigkeiten und interpersonalen Verhalten geprägt. Die Arbeitshypothese dieses Ansatzes geht davon aus, dass den Menschen in kulturellen Transitionen die notwendigen Fertigkeiten fehlen, um sich in einer neuen Kultur zu engagieren (Masgoret & Ward, 2006). Um diese Schwierigkeiten zu überwinden, müssen sich Individuen kulturspezifische Verhaltensfertigkeiten, wie z.B. die Sprache, aneignen. Kulturelles Lernen besteht darin, die interkulturellen Kommunikationsstile zu verstehen, sowohl verbal als

auch nonverbal, genau wie Regeln, Konventionen, Normen und ihren Einfluss auf die interkulturelle Effektivität. Dieser Ansatz ist eher angewandt als theoretisch, da er soziale Fertigkeiten und soziale Interaktionen betont.

Mitarbeiter von KMUs können außerdem durch Unterstützung von Freunden im Gastland die Nachteile, die sie gegenüber großen Unternehmen haben, ausgleichen. Durch ein gut funktionierendes Netzwerk im Auslandsaufenthalt erhalten Mitarbeiter von KMUs genauso viel sozioemotionale und instrumentelle Unterstützung wie Mitarbeiter großer Unternehmen (Studie 3).

Eine mögliche Erklärung für den positiven Einfluss von Freunden und Arbeitskollegen aus dem Gastland könnte sein, dass nicht Ortsansässige nur negative Wahrnehmungen oder irreführende Attributionen verstärken, da sie in Bezug auf die fremde Kultur nicht sachkundig genug sind. Wenn kein Kontakt zu Gastlandbewohnern besteht gibt es keine Möglichkeit, durch positive Erfahrungen und Interaktionen mit Ortsansässigen, Vorurteile abzubauen und Kognitionen zu verändern (C Aspekt des ABC-Modells). Der kognitive Aspekt ist während des Bewertungsprozesses (*appraisal process*) präsent (Kap. 7.4.2). Außerdem bezieht er sich darauf, wie Menschen Informationen über ihre eigene Gruppe (*ingroup*) und über andere Gruppen (*outgroup*) verarbeiten. Dabei geht es darum, wie Menschen sich selbst kategorisieren und wie sie sich mit diesen Kategorien identifizieren. Die soziale Identitätstheorie von Tajfel und Turner (1979, 1986) wird als Ausgangspunkt dieser Perspektive gesehen. Die Theorie beschäftigt sich damit wie und warum sich Individuen als Teil einer sozialen Gruppe identifizieren und verhalten. Tajfel und Turner (1986) folgern, dass Individuen einer sozialen Gruppe angehören müssen, damit sich ein dauerhaftes Gefühl von Wohlbefinden bei ihnen einstellt. Außerdem haben Menschen die Tendenz, sich selbst und andere, Gruppen zuzuordnen. Gruppen werden miteinander verglichen, wobei die Gruppen, denen man selbst angehört, positiv verzerrt wahrgenommen werden. Im Rahmen von Anpassungsprozessen geht es darum, wie Personen ihre Identität, in Bezug auf die Mitglieder ihrer eigenen kulturellen Gruppe und der Gesellschaft, an die sie sich anpassen, definieren.

Sozioemotionale Unterstützung – im Unterschied zu instrumenteller Unterstützung – muss nicht notwendigerweise von Einheimischen gegeben werden, um einen positiven Effekt auf das Wohlbefinden zu haben. Sozioemotionale Unterstützung wirkt sich positiv auf den Affekt des Entsandten

aus (A Komponente des ABC Modells). In einer Studie von Spieß und Stroppa (2010) konnte gezeigt werden, dass Lebenszufriedenheit durch die Unterstützung des Ehepartners und durch Freunde vorhergesagt werden kann. Emotionale Unterstützung wird v.a. bei Personen gesucht, die einen gemeinsamen Stressor teilen (Cohen et al., 2000). Diese Personen, die ähnliche Erfahrungen mit dem Entsandten teilen, werden als hilfreiche Quelle der emotionalen Unterstützung gesehen. Theoretisch erklärt werden kann die affektive Komponente durch Stress- und Coping-Ansätze. Lazarus und Folkmans (1984) Stressmodell wird in Kapitel 7.4.2 erläutert.

Das ABC-Modells von Ward (Ward, 2001; Ward et al., 2001) ist hilfreich, um die Ergebnisse dieser Untersuchungen in Bereiche einzuteilen, die durch den Anpassungsprozesses verändert werden. Die ABC Komponenten des Modells konnten auch in dieser Arbeit identifiziert und theoretisch erklärt werden. Im folgenden Abschnitt 7.4.2 wird nun noch auf die stresstheoretischen Grundlagen näher eingegangen.

7.4.2. Soziale Unterstützung und interpersonale Netzwerke

Das Thema soziale Unterstützung bei Auslandsentsendungen wurde in der bisherigen Forschung relativ selten behandelt und theoretisch erklärt. Bisherige Studien betrachten meist nur bestimmte Aspekte von sozialer Unterstützung: z.B. soziale Unterstützung durch Ehepartner (z.B. Takeuchi et al., 2002), Unterstützung durch das Unternehmen (z.B. Krammer & Wayne, 2004; Rhoades & Eisenberger, 2002), den Einfluss von soziale Beziehungen (Johnson et al., 2003) oder sozialen Netzwerken (Borgatti & Foster, 2003). Im Unterschied zu bisheriger Forschung erfasst diese Studie, soziale Unterstützung umfassender. Es wird sowohl die Quelle der sozialen Unterstützung als auch die Art der erhaltenen Unterstützung erhoben. Unter Quellen der sozialen Unterstützung werden verschiedene Netzwerkpartner verstanden, die den Entsandten vor, während und nach dem Aufenthalt unterstützen. Zusätzlich wird das Stresserleben der Entsandten erfasst.

Häufige Gründe für eine vorzeitige Rückkehr nach Hause sind Probleme mit sozialen Beziehungen oder Unzufriedenheit (z.B. Fontaine, 1993, 1997). Fontaine

berichtet außerdem, dass das anfängliche Motiv, ins Ausland zu gehen (z.B. befördert zu werden, aus der Heimat zu entfliehen) nicht ausreichen wird, um den Entsandten lange genug im Ausland zu halten, so dass er die Herausforderungen der Entsendung erfolgreich bewältigen könnte. Soziale Unterstützung durch bestimmte Gruppen (z.B. Familie, Kollegen) hilft dem Entsandten, den Aufenthalt nicht vorzeitig abubrechen.

Das Ausmaß, in welchem stressige Arbeitssituationen das Individuum beeinflussen, kann von der Verfügbarkeit der Ressourcen des Individuums abhängen. Hobfoll (1998) definiert Ressourcen als *„objects, conditions, personal characteristics, and energies that are either themselves valued for survival, directly or indirectly, or that serve as a means of achieving these ends“* (S. 54). Im Hinblick auf organisationalen Stress beziehen sich Ressourcen sowohl auf Arbeitsbedingungen (soziale Unterstützung, Kontrolle in der Arbeit) als auch auf individuelle Charakteristika (z.B. Selbstwirksamkeit, Kompetenz, Coping-Stile).

Aus Sicht der *Conservation of Resources Theory* (COR-Theorie; Hobfoll, 1988, 1998) stellt soziale Unterstützung eine wichtige Ressource dar, um Stress zu reduzieren. Das ressourcenorientierte Modell geht davon aus, dass Menschen dazu neigen, die eigenen Ressourcen zu schützen und danach streben, neue aufzubauen. Einfluss auf den Erwerb und Erhalt von Ressourcen haben sowohl kritische Lebensereignisse als auch alltägliche, kleine Stressoren. Beides tritt im Fall einer Auslandsentsendung auf: Entsandte sind sowohl mit einem kritischen Lebensereignis, eine Anpassungsleistung an eine fremde Kultur zu erbringen und möglicherweise einem Kulturschock, konfrontiert, als auch mit der Kumulation alltäglicher kleiner Stressoren, den Mikrostressoren sogenannte *daily hassles* (Kanner, Coyne, Schaefer & Lazarus, 1981). Kognitive Stresskonzepte betonen genau diese Interaktion zwischen einem menschlichen System und seiner Umwelt und den daraus resultierenden Anpassungsprozessen (Lazarus & Launier, 1981). Wenn ein Individuum eine Situation als bedrohlich bewertet und anschließend ein subjektives Ungleichgewicht zwischen den Anforderungen der Umwelt und den eigenen Bewältigungsmöglichkeiten wahrnimmt, führt dies zu Stress (Lazarus, 1966). Im transaktionalen Modell von Lazarus (1966; Lazarus & Folkman, 1984) wird psychologischer Stress als *„a particular relationship between the person and the environment that is appraised by the person as taxing or exceeding his or her*

resources and endangering his or her well-being“ (S. 19). Demnach spielen kognitive Bewertungen und Bewältigungsfähigkeiten eine wesentliche Rolle im Prozess des Stresserlebens. Lazarus unterscheidet zwischen primärer Bewertung (*primary appraisal*), bei der die Person Gefahren einschätzt, die von den Anforderungen ausgehen und der sekundären Bewertung (*secondary appraisal*), der Einschätzung der eigenen Bewältigungsfähigkeiten und -möglichkeiten. Mit der Neubewertung (*reappraisal*) wird die Situation auf der Grundlage der eigenen Reflexionen und eingeholten Informationen neu eingestuft. Stress wird dann erlebt, wenn die Anforderungen der Situation, die Fähigkeiten des Systems (Person) beanspruchen oder übersteigen. Nicht alle Veränderungen im Rahmen von Auslandsentsendungen führen zu Stress, da es eine Reihe von moderierenden und mediiierenden Faktoren gibt, wie Persönlichkeitscharakteristika (z.B. Alter, Geschlecht) oder soziale Unterstützung. In einer Untersuchung von Stroppa und Spieß (in Druck) wurde persönliche Initiative als wichtiges Persönlichkeitsmerkmal identifiziert, mit dem Zufriedenheit, Stress und Leistung des Entsandten in der Arbeit vorhergesagt werden konnte. Persönliche Initiative hatte in dieser Studie auch einen moderierenden Effekt auf den Zusammenhang zwischen sozialer Unterstützung von Kollegen und Arbeitsleistung.

Soziale Unterstützung kann die Wahrnehmung und die Interpretation der Erfahrungen im Ausland beeinflussen. Mehr akkulturativer Stress wurde zum Beispiel bei älteren Immigranten und Frauen gefunden sowie bei Personen, denen es an sozialer Unterstützung mangelte (Berry, 1997, 2006). Soziale Unterstützung als Ressource, kann dem Entsandten helfen, den Stress zu reduzieren und adäquate Copingmöglichkeiten einzusetzen, um sich an die neue Arbeits- und Lebenswelt anzupassen. Das Coping ist darauf gerichtet, umweltbedingte oder interne Anforderungen zu reduzieren. Unterschieden wird zwischen problembezogenem (ursachenorientiertem) und emotionsbezogenem (symptomorientiertem) Coping, wobei sich Ersteres auf die Veränderung der Person-Umwelt-Relation als Quelle der Belastung und Letzteres auf die subjektive Befindlichkeit bezieht.

7.4.3. Vorschläge für künftige Forschung

In den letzten Jahren hat sich Forschung vor allem mit den *Outcomes* des Anpassungsprozesses beschäftigt, was sich in einer Veränderung der veröffentlichten Artikel und in den Vorträgen auf internationalen Kongressen zeigt (Brouwers, van Hemert, Breugelman & van de Vijver, 2004; Lonner, 2004). Der Grund hierfür ist wahrscheinlich der weltweit steigende, interkulturelle Kontakt und der gegenseitige Einfluss verschiedener Kulturen, hervorgerufen durch die Globalisierung der Märkte. Bisher wurde noch zu wenig über die Antezedenzen von interkultureller Anpassung geforscht. Die Erfassung des sozialen Netzwerks und die Unterscheidung zwischen erhaltener sozioemotionaler und instrumenteller Unterstützung ist ein wichtiger Schritt in diese Richtung. Interessant wäre auch, weitere Antezedenzen wie den Einfluss der ethnischen Identität, des psychischen Wohlbefindens oder des Alltagsstress auf die Anpassung des Individuums, zu untersuchen.

Für zukünftige Forschung sollten Unterstützungsnetzwerke weiter differenziert und spezifiziert werden: Dabei sollten vertikale (Eltern, Vorgesetzte), horizontale (Peers, Kollegen), räumliche (Heimat-, Gastland) und zeitliche (alte und neue) Netzwerke betrachtet werden (Ryan et al., 2008). Zusätzlich sollte eine fünfte – kulturelle – Dimension betrachtet werden, die die wahrgenommene Distanz zwischen Heimat- und Gastlandkultur berücksichtigt.

Bisherige Studien waren selten Mehrebenenanalysen, die Charakteristika der Gesellschaftsebene und individuelle Charakteristika integriert haben, um den Anpassungsprozess zu verstehen. Diese Arbeit integriert beide Aspekte, indem der Einfluss der Kulturdimensionen auf Gesellschaftsebene und die subjektiv wahrgenommene kulturelle Distanz, auf die individuelle Anpassung untersucht wird. Es wäre interessant, in einer weiteren Studie den Einfluss der Kulturdimensionen/Werte von Hofstede, GLOBE und Schwartz miteinander zu vergleichen oder weitere Charakteristika auf Gesellschaftsebene einzuführen, die das Risikomanagement eines Unternehmens betreffen, z.B. rechtliche, politische und ökonomische Risiken, und deren Einfluss auf den Anpassungsprozess zu analysieren.

Es wäre außerdem sinnvoll, das Rahmenmodell des Anpassungsprozesses (Abb. 7.1) an einer Längsschnittstichprobe zu testen. Zusätzlich sollte auch die Sichtweise der ausländischen Interaktionspartner miterhoben werden. Dadurch könnte Anpassung als Interaktionsprozess zwischen Heimat- und Gastlandbewohnern besser erfasst werden und die zu Grunde liegenden Prozesse der kulturellen und psychologischen Veränderungen genauer aufgedeckt werden.

Diese Arbeit hat zwar den Einfluss der kulturellen Distanz zwischen Heimat- und Gastland untersucht, aber nur in einer Studie zwei verschiedene Länder miteinander verglichen (Studie 2). Es wäre interessant, Anpassungsprozesse von Entsandten in China, Indien und Russland zu untersuchen, da große Unternehmen aber auch KMUs, vermehrt in diesen Ländern internationale Geschäfte tätigen und es kaum Forschung in diesen Bereichen gibt.

7.5. Praktische Implikationen

Durch die gezielte Auswahl von geeigneten Kandidaten für die Entsendung und deren individueller Vorbereitung sollen Auslandsentsendungen erfolgsversprechender werden (siehe Kap. 2.3.2). Nach der Auswahl der geeigneten Mitarbeiter für die Auslandsentsendung sollten diese durch Angebote des Unternehmens gezielt auf den bevorstehenden Aufenthalt vorbereitet werden. Neben fachlicher und sprachlicher Vorbereitung gilt es auch die interkulturelle Vorbereitung nicht außer Acht zu lassen (Kühlmann, 2004). Auch während des Auslandsaufenthalts sollte die Betreuung weitergeführt werden, um den Entsandten bei der Anpassung zu unterstützen.

Training

Thomas (1995) bemängelt, dass die Notwendigkeit interkultureller Vorbereitung nicht eingesehen wird oder aus Kostengründen darauf verzichtet wird. Aus Zeitgründen ist die Vorbereitung häufig unzureichend oder erfolgt gar nicht (Minssen & Schmidt, 2008). Auch in dieser Arbeit wurde dieses Problem wieder deutlich (Studie 1). Grundvoraussetzung einer erfolgreichen Entsendung sind Personalauswahl (siehe Kap. 2.3.2) und Vorbereitung auf den Auslandseinsatz. Unternehmen sollten deshalb gezielt Mitarbeiter auswählen und dann auf den

Einsatz vorbereiten. Effektive Komponenten eines Vorbereitungstrainings umfassen unter anderem: interkulturelle Trainingsprogramme, Besuche im künftigen Gastland, Sprachtrainings, informationale und praktische Unterstützung für den Entsandten und seine Familie.

Ziel eines interkulturellen Trainings ist es, die interkulturellen Kompetenzen (Bolten, 1999) und die Wahrscheinlichkeit von interkultureller Effektivität (Kealey, 1989; Cui & Awa, 1992) von Entsandten zu erhöhen. Interkulturelle Effektivität bedeutet dabei, angemessen mit Menschen aus anderen Kulturen interagieren zu können und dabei interessiert am kulturellen Lernen zu sein, sich interpersonell zu engagieren und dabei auftretenden psychischen und emotionalen Stress bewältigen zu können (*hardiness*). Kulturelle Kompetenz meint, bei der Zusammenarbeit mit Menschen aus anderen Kulturen in der Lage zu sein, deren spezifische Konzepte der Wahrnehmung, des Denkens, Fühlens und Handelns nachzuvollziehen und in das eigene Denken und Verhalten zu integrieren. Die Person kann sowohl die eigene kulturelle Geprägtheit kritisch reflektieren als auch versuchen, sich in die Lage der Angehörigen einer fremden Kultur hineinzusetzen. Interkulturelle Kompetenz manifestiert sich in angemessenem und effektivem Verhalten. Die Effektivität ist hierbei als ein der Kompetenz nachgelagertes Erfolgsmaß zu konzeptualisieren.

Interkulturelle Kompetenz lässt sich in affektive (z.B. Ambiguitäts- und Frustrationstoleranz, Flexibilität, Empathie, kein Ethnozentrismus), kognitive (z.B. Verständnis von fremd- und eigenkulturellen Handlungszusammenhängen; Metakommunikationsfähigkeit) und verhaltensbezogene (z.B. Fähigkeit zur Kommunikation und soziale Kompetenz) Dimensionen einteilen (Bolten, 1999).

Auch aus dem ABC-Modell von Ward (2001) können Interventionstechniken für diese drei Dimensionen abgeleitet werden. Interventionstechniken, die sich auf die affektive Komponente beziehen, haben zum Ziel, Angst zu reduzieren, Selbstwirksamkeit und emotionale Resilienz zu erhöhen und wirksame Copingstrategien aufzubauen. Maßnahmen, die sich vor allem auf die behaviorale Komponente beziehen, legen ihren Schwerpunkt auf kulturelles Lernen und diejenigen, die sich auf die kognitive Komponente des kulturellen Kontakts beziehen, auf Sensitivitäts- und *cultural awareness* Trainings.

Um die interkulturelle Kompetenz bei Mitarbeitern zu fördern, bietet es sich an, verschiedene Stufen interkulturellen Lernens zu durchlaufen. Auf der ersten Stufe eignen sich die Teilnehmer Orientierungswissen, wie Landeskunde über die fremde Kultur an. Anschließend soll die fremde Kultur samt seiner Normen, Werte und Einstellungen über Kulturstandards erfasst werden. Die Fähigkeit interkulturelle Überschneidungssituationen zu meistern, stellt die Stufe drei dar. Die höchste Stufe interkulturellen Lernens besteht in einer generellen Fähigkeit zum Kulturlernen und -Verstehen, d.h. der Fähigkeit, in jeder Kultur zurecht zu kommen.

Literatur zum Thema CCT (*cross-cultural training*) beschreibt vier Komponenten dieses Konzepts (Cushner & Brislin, 1996; Thomas & Fritzsims, 2008). Die erste Komponente beschreibt, dass Entsandte Gefallen an der Entsendung finden. Sie fühlen sich von den Gastlandbewohnern willkommen und empfinden ihre Arbeit als wichtigen Beitrag für ihre Organisation. Die zweite Komponente bezieht sich auf positive Gefühle von Seiten der Gastlandbewohner gegenüber den Entsandten. Die dritte Komponente beschreibt, dass Entsandte Aufgaben in einer angemessenen Zeit erfüllen und die vierte Komponente bezieht sich auf die Tatsache, dass Entsandte nicht mehr Angst bei der Aufgabenerfüllung empfinden als in ihrem Heimatland. Interkulturelle Interaktionen sind häufig stressig (Sims & Schraeder, 2005) und hängen mit nicht bestätigten Erwartungen in ihrem neuen Umfeld zusammen. Theoretisch erklärt werden können die nichtbestätigten Erwartungen mit Adams (1963) *Equity* Theorie und Festingers (1957) Theorie der kognitiven Dissonanz. Deshalb ist es wichtig, dass in CCTs Personen ein verstärktes Bewusstsein für Stress vermittelt bekommen und auf Stressmanagement vorbereitet werden. Dabei sollten die Personen adäquate Bewältigungsmöglichkeiten lernen, mit Stress am Einsatzort umzugehen.

Betreuung vor Ort

Es ist für den Mitarbeiter aus vielerlei Gründen von großer Bedeutung, dass die Betreuung auch am Einsatzort fortgesetzt wird. Zum einen soll ihm dadurch die weiter bestehende Zugehörigkeit zu seinem Stammhaus vermittelt werden. Zum anderen soll er unterstützt werden, sich gut in die Kultur des Einsatzlandes zu integrieren. Dies kann beispielsweise durch Weitergabe betriebsinterner und

fachlicher Informationen aus dem Stammhaus gefördert werden oder durch die Interessenvertretung eines Mentors/Paten im Heimatland. Große Unternehmen haben hier teilweise umfängliche Mentorenprogramme entwickelt, die in die Personalentwicklung eingebettet sind (Hilb, 1997; Peters et al., 2004). Bei KMUs ist der Mentor oft der Vorgesetzte des Entsandten. Außerdem ist es für den Entsandten positiv, wenn am Einsatzort Clubs vorhanden sind, um Kontakte zu knüpfen. Die Übernahme der Flugkosten für die Familie einmal im Jahr erleichtert die Eingewöhnung in eine fremde Kultur. Die fachliche Betreuung beinhaltet Informationen und Unterstützung bei Problemen, wie z.B. Konflikte aufgrund von Mentalitätsunterschieden zwischen Führungskräften und Mitarbeitern. Die Bereitstellung personeller, finanzieller und materieller Ressourcen fällt ebenfalls in diesen Bereich. Die administrative Betreuung übernimmt beispielsweise eine spezifische Auslands-Personalabteilung. Die Aufgaben dieser Abteilung sind vor allem die Unterstützung bei organisatorischen Angelegenheiten (Transfer, Umzug, Kalkulation des Gehalts). Durch eine psychologische Betreuung soll das Einleben am Einsatzort erleichtert werden und psychische Belastungssituationen verhindert bzw. abgemildert werden.

Trainings zur Vorbereitung auf den Einsatz werden zu selten durchgeführt (siehe Kap. Training). Noch seltener werden diese allerdings im Aufenthalt fortgesetzt. Viele Hindernisse und Schwierigkeiten treten allerdings erst im direkten Kontakt mit der fremden Kultur auf. Eine Betreuung vor Ort sollte Schulung in Mitarbeiterführung, Erlernen von Verhandlungs- und Kommunikationsstrategien und die Beherrschung der Landessprache beinhalten (Kühlmann, 1995). Diese Fertigkeiten führen zu einer besseren soziokulturellen Anpassung (z.B. Searle & Ward, 1990; Ward & Kennedy, 1999). In diesem Zusammenhang ist auch die Hilfe für Unvorhergesehenes wichtig, da der Entsandte in Überforderungssituationen schnelle Unterstützung vor Ort braucht. Anpassungsprobleme der Familie sind eine der häufigsten Abbruchgründe bei Auslandseinsätzen. Während der Mitarbeiter selbst schon mit vielen Stressoren konfrontiert ist, erleben mitgereiste Familienangehörige den Kulturschock noch intensiver und direkter. Der berufstätige Entsandte erfährt zumindest Unterstützung durch die Vertrautheit seiner Arbeitsaufgabe sowie den Rückhalt bei Arbeitskollegen, während die Partnerin zunächst nur in der Familie Halt

finden kann und sowohl in der Arbeitswelt als auch im sozialen Bereich neu anfangen muss. Die mitgereiste Ehefrau (*trailing spouse*) spricht oft die fremde Sprache nicht und wird in den Betreuungsangeboten der Firmen wenig beachtet. Nur selten wird von den Firmen eine Beschäftigung für die Ehefrau angeboten. Deshalb wurden häufig junge, ungebundene Mitarbeiter ins Ausland geschickt. Da der Auslandseinsatz für die internationale Unternehmenstätigkeit immer mehr an Bedeutung gewinnt und von Mitarbeitern hohe Qualifikationen und Erfahrungen gefordert werden müssen häufig ältere Arbeitskräfte mit Familie ins Ausland geschickt werden. Da eine erfolgreiche Anpassung der gesamten Familie für den Erfolg des Einsatzes und für die Leistung des Mitarbeiters immense Bedeutung hat, müssen sich Firmen vermehrt um die Anpassung und Betreuung der gesamten Familie bemühen.

Einerseits sollten Trainings für Entsandte entwickelt werden, die den Anpassungsprozess an die neue Kultur erleichtern. Dabei sollten die GLOBE-Kulturdimensionen zum Einsatz kommen und die kulturelle Distanz zwischen Heimat- und Entsendungsland berücksichtigt werden. Andererseits sollten zukünftige Konzepte für die Entsendung von Auslandsmitarbeitern nicht nur für große Unternehmen, sondern auch für KMUs entwickelt werden. In dieser Arbeit wurde deutlich, dass interkulturelle Vorbereitung häufig nur unzureichend erfolgt oder ganz darauf verzichtet wird, obwohl Metaanalysen (Black & Mendenhall, 1990; Deshpande & Viswesvaran, 1992; Morris & Robie, 2001) die Effektivität solcher Trainings bestätigen. In Zukunft sollten gerade auch KMUs mehr Zeit und Geld in eine gelungene Vorbereitung investieren, damit die Wahrscheinlichkeit eines vorzeitigen Abbruchs verringert, die Anpassung erleichtert und die Leistung verbessert wird. Es ist besonders wichtig, dass Vorgesetzte und das Unternehmen sich darüber im Klaren sind, dass die Bildung von Netzwerken gefördert werden sollte und dass sie den Entsandten die nötigen Spielräume und Möglichkeiten bieten. Eine entsprechende Datenbank könnte entwickelt werden, in welche wichtige Netzwerkpartner in bestimmten Ländern eingespeist werden und von anderen Entsandten abgerufen werden können. Genauso wichtig ist es, in einem Auswahlprozess darauf zu achten, dass Kandidaten für Auslandsentsendungen fähig sind, interpersonal Netzwerke zu bilden und zu pflegen.

7.6. Abschließende Konklusion

Zusammenfassend trägt diese Arbeit bedeutsam zur Forschung in den Bereichen Anpassung, kulturelle Distanz, soziale Unterstützung und interpersonale Netzwerke bei, indem die verschiedenen Konzepte integriert werden. Zur Erklärung des Anpassungsprozesses wurden vor allem stress- und lerntheoretische Ansätze herangezogen.

Das ABC-Modell von Ward (2001) bietet einen theoretischen Rahmen, in den die Ergebnisse dieser Arbeit integriert wurden. Das ABC-Modell erklärt den komplexen Anpassungsprozess mittels Veränderungen auf affektiver, behavioraler und kognitiver Ebene. Die theoretischen Erklärungsgrundlagen bilden Lerntheorien (Kulturlernen), Stresstheorien (Stress und Coping) und soziale Identitätstheorien. Mit Hilfe der COR-Theorie (Hobfoll, 1988, 1998) konnte die Rolle der Ressourcen während eines Anpassungsprozesses erklärt werden.

Ein großes Problem früherer Forschung war das häufig zitierte Theoriedefizit (siehe Kap. Einleitung, z.B. Church, 1982; Thomas, 1985; Farh, Barto, Shapiro & Shin, 2010) und die Schwierigkeit, die vorhandenen komplexen Modelle zur Erklärung des Anpassungsprozesses empirisch zu testen (Black, Mendenhall & Oddou, 1991; Parker & Mc Evoy, 1993; Caligiuri & Lazarova, 2002). In dieser Arbeit wurde das Modell von Caligiuri und Lazarova (2002) als Grundlage verwendet, um die Bereiche soziale Unterstützung, Netzwerke, Anpassung und kulturelle Distanz miteinander zu verbinden. Die Quelle der sozialen Unterstützung aus Caligiuri und Lazarovas (2002) Modell bildeten in dieser Arbeit die Netzwerkpartner, deren Rolle in den Studien 1-3 untersucht wurde. Die Art der erhaltenen Unterstützung aus diesem Modell wurde mit der in Studie 2 validierten Skala erfasst. Die Unterscheidung zwischen Quelle und Art der sozialen Unterstützung zeigte, dass Netzwerkpartner eine wichtige Ressource darstellen um im Aufenthalt sozioemotionale und instrumentelle Unterstützung zu erhalten. Der Aspekt der kulturellen Distanz wurde in Studie 4 auf zwei Ebenen untersucht. Große kulturelle Distanz auf individueller Ebene und Länderebene erschwerte den Anpassungsprozess der Entsandten. Die Integration der Forschungsstränge zu interpersonalem Netzwerken und sozialer Unterstützung in

den Bereich der Anpassung ermöglichte eine genauere Analyse des interaktiven Anpassungsprozesses. Dadurch konnten die Antezedenzen, die Rolle verschiedener Netzwerkpartner, wie Freunde, Kollegen, Vorgesetzte und Familie, und Moderatoren eines Anpassungsprozesses, differenzierter untersucht werden.

Zusammenfassend ist diese Arbeit ein Fortschritt im Vergleich zu früherer Forschung, da das Thema Anpassungsprozesse multimethodisch, multidimensional und multilevel – qualitativ und quantitativ, Erfassung mehrerer Facetten der Anpassung, Einfluss der kulturellen Distanz auf zwei Ebenen – untersucht wurde. Durch diese Vorgehensweise konnte der Anpassungsprozess umfassender erforscht, in einen theoretischen Rahmen integriert und in einem Gesamtmodell dargestellt werden.

8. Literaturverzeichnis

Adams, J.S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.

Adelman, M.B. (1988). Cross-cultural adjustment. A theoretical perspective on social support. *International Journal of Intercultural Relations*, 12, 183-204.

Adler, P.S. (1975). The transitional experience: An alternative view of culture shock. *Journal of Humanistic Psychology*, 15, 13-23.

Agho, A.O., Prise, J.L. & Mueller, C.W. (1992). Discriminant validity of measures of job satisfaction, positive affectivity and negative affectivity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65, 185-196.

Allen, T., McManus, S. & Russel, J. (1999). Newcomer socialization and stress: Formal peer relationship as a source of support. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 453-470.

Amuedo-Dorantes, C. & Mundra, K. (2007). Social networks and their impact on the earnings of Mexican migrants. *Demography*, 44, 849-863.

Anderson, B.A. (2005). Expatriate selection: Good management or good luck? *International Journal of Human Resource Management*, 16, 567-583.

Andrews, G., Tennant, C., Hewson, D.M. & Vaillant, G.E. (1978). Life event stress, social support, coping style, and risk of psychological impairment. *Journal of Nervous and Mental Disorders*, 166, 307-376.

Argyle, M. (1969). *Social interaction*. London: Methuen.

Argyle, M. (1994). *The psychology of interpersonal behaviour*. London: Penguin.

Aycan, Z. (1997). Acculturation of expatriate managers: A process model of adjustment and performance. In Z. Aycan (Ed.), *New approaches to employee management* (vol. 4, pp. 1-40). Expatriate Management: Theory and Research. Greenwich, CT: JAI Press.

- Bakker, A.B., Demerouti, E. & Verbeke, W. (2004). Using the job demands resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management, 43*, 83-104.
- Baldwin, J.R., Faulkner, S.L., Hecht, M.L. & Lindsley, S.L. (2006). *Redefining culture: Perspectives across the disciplines*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bandura, A. (1969). *Principles in behavior modification*. New York: Holt, Rhinehart & Winston.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1979). Self-referent mechanisms in social learning theory. *American Psychologist, 34*, 439-441.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social-cognitive view*. Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall.
- Baron, R.M. & Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistic considerations. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*, 1173-1182.
- Bennett, M.J. (1986). Towards ethnorelativism: A developmental model of intercultural sensitivity. In R.M. Paige (Ed.), *Cross-cultural orientation. New conceptualizations and applications* (pp. 27-69). Lanham: University Press of America.
- Bennett, M.J. (1998). Intercultural communication: A current perspective. In M. Bennett (Ed.), *Basic concepts of intercultural communication: Selected Readings* (pp. 1-34). Yarmouth, Maine: Intercultural Press.
- Benson, P.G. (1978). Measuring cross-cultural adjustment. The problem of criteria. *International Journal of Intercultural Relations, 2*, 21-37.
- Bentler, P.M. & Bonnett, D.G. (1980). Significance tests and goodness-of-fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin, 88*, 588-606.
- Berges, I.-M., Dallo, F., DiNuzzo, A., Lackan, N. & Weller, S.C. (2006). Social support: A cultural model. *Human Organization, 65*, 420-429.

- Berghoff, H. & Sydow, J. (2007). Unternehmerische Netzwerke – Theoretische Konzepte und historische Erfahrungen. In H. Berghoff & J. Sydow (Hrsg.), *Unternehmerische Netzwerke. Eine historische Organisationform mit Zukunft?* (S. 9-42). Stuttgart: Kohlhammer.
- Berkman, L.F. (1984). Assessing the physical health effects of social networks and social support. *Annual Review of Public Health*, 5, 413-432.
- Berry, J.W. (1976). *Human ecology and cognitive style: Comparative studies in cultural and psychological adaptation*. New York: Sage/Halsted.
- Berry, J.W. (1980). Social and cultural change. In H.C. Triandis & R.W. Brislin (Eds.), *Handbook of cross-cultural psychology: Social psychology* (vol. 5, pp. 211-279). Boston: Allyn and Bacon.
- Berry, J.W. (1997). Immigration, acculturation and adaptation. *Applied Psychology: An International Review*, 46, 5-34.
- Berry, J.W. (2006). Stress perspectives on acculturation. In D.L. Sam & J.W. Berry (Eds.), *The Cambridge handbook of acculturation psychology* (pp. 43-57). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Berry, J.W., Kim, U., Minde, T. & Mok, D. (1987). Comparative studies of acculturative stress. *International Migration Review*, 21, 491-511.
- Bhanthumnavin, D. (2003). Perceived social support from supervisor and group members' psychological and situational characteristics as predictors of subordinate performance in Thai work units. *Human Resource Development Quarterly*, 14, 79-97.
- Bhaskar-Shrinivas, P., Harrison, D.A., Shaffer, M.A. & Luk, D.M. (2005). Input-based and time-based models of international adjustment: Meta-analytical evidence and theoretical extensions. *Academy of Management Journal*, 2, 257-281.
- Bhattacharya, G. (2008). Acculturating Indian immigrant men in New York City: Applying the social capital construct to understand their experiences and health. *Immigrant Minority Health*, 10, 91-101.

- Black, S. (1988). Work role transitions: A study of American expatriate managers in Japan. *Journal of International Business Studies*, 19, 277-294.
- Black, S. (1990). The relationship of personal characteristics with adjustment of Japanese expatriate managers. *Management International Review*, 30, 119-134.
- Black, S. & Mendenhall, M. (1990). Cross-cultural team research. *Journal of Applied Communication Research*, 1-20.
- Bochner, S. (2003). Culture shock due to contact with unfamiliar cultures. In W.J. Lonnder, D.L. Dinnel, S.A. Hayes & D.N. Sattler (Eds.), *Online Readings in Psychology and Culture* (Unit 8, Chapter 7). Center for Cross-Cultural Research, Western Washington University, Bellingham, Washington USA. Retrieved October 2, 2010 from <http://www.wvu.edu/~culture>.
- Bodenmann, G. (2000). *Stress und Coping bei Paaren*. Göttingen: Hogrefe.
- Bollen, K.A. (1989). A new incremental fit index for general structural equation models. *Sociological Methods and Research*, 17, 303-316.
- Bolten, J. (1999). Interkultureller Trainingsbedarf aus der Perspektive der Problemerkahrungen entsandter Führungskräfte. In K. Götz (Hrsg.), *Interkulturelles Lernen/Interkulturelles Training* (S. 61-80). München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Bond, M.H. (1988). Finding universal dimensions of individual variation in multicultural surveys of values: The Rokeach and Chinese value survey. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55, 1009-1015.
- Bond, M.H., Leung, K. & 67 co-authors (2004). Culture-level dimensions of social axioms and their correlates across 41 cultures. *International Journal of Psychology*, 27, 211-225.
- Borgatti, S.P. & Foster, P.C. (2003). The network paradigm in organizational research: A review and typology. *Journal of Management*, 29, 991-1013.
- Born, D.O. (1970). Psychological adaptation and development under acculturative stress. *Social Science and Medicine*, 3, 529-547.
- Bortz, J. & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation*. Berlin: Springer.

- Bowler, P.J. (2003). *Evolution: The history of an idea*. Berkely and Los Angeles, CA: University of California Press.
- Brislin, R.W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1, 185-216.
- Brodbeck, F.C. (2006). Navigationshilfe für internationals Change Management. *Zeitschrift für Organisationsentwicklung*, 3, 16-31.
- Brodbeck, F.C., Chhokar, J. & House, R. (2007). Culture and leadership in 25 societies: Integration, conclusions, and future directions. In J. Chhokar, F.C. Brodbeck & R. House (Eds.), *Managerial cultures of the world: A GLOBE report of in-depth studies of the cultures of 25 countries* (pp. 1025-1102). Mahwah, NJ: LEA Publishers.
- Brouwers, S., van Hemert, D., Breugelman, S. & van de Vijver, F. (2004). Historcial analysis of emprical studies publishes in the Journal of Cross-Cultural Psychology: 1970-2004. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 35, 251-262.
- Browne, M.W. & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K.A. Bollen & J.S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (pp. 136-162). Newbury Park, CA: Sage.
- Bryk, A.S. & Raudenbush, S.W. (1992). *Hierarchical linear models: Applications and data analysis methods*. Newbury Park, CA: Sage.
- Buckley, P.J. (1997). International technology transfer by small and medium-sized enterprises. *Small Business Economics*, 9, 67-78
- Burleson, B.R. & Mortenson, S.R. (2003). Explaining cultural differences in evaluations of emotional support behaviours. *Communication Research*, 30, 113-146.
- Burnam, M.A., Hough, R.L., Karno, M., Escobar, J.I. & Telles, C.A. (1987). Acculturation and lifetime prevalence of psychiatric disorders among Mexican Americans in Los Angeles. *Journal of Health and Social Behavior*, 28, 89-102.
- Byrnes, F.C. (1966). Role shock: An occupational hazard of American technical assistants abroad. *The Annuals of the American Academy of Political and Social Science*, 368, 95-108.

- Caligiuri, P.M. (1997). Assessing expatriate success: Beyond just being there. In Z. Aycan (Ed.), *New approaches to employee management* (vol. 3, pp. 117-140). Greenwich, CT: JAI Press.
- Caligiuri, P.M. (2000). The Big Five personality characteristics as predictors of expatriate success. *Personnel Psychology*, 53, 67-88.
- Caligiuri, P.M. & Cascio, W. (1998). Can we send her there? Maximizing the success of Western women on global assignments. *Journal of World Business*, 33, 394-416.
- Caligiuri, P.M., Hyland, M.A.M., Joshi, A. & Bross, A.S. (1998). Testing a theoretical model for examining the relationship between family adjustment and expatriates' work adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 83, 598-614.
- Caligiuri, P. & Lazarova, M. (2002). A model for the influence of social interaction and social support on female expatriates' cross-cultural adjustment. *International Journal of Human Resource Management*, 13, 761-772.
- Caplan R.D., Cobb S., French J.R.P., Van Harrison R. & Pinneau S.R. (1975). *Job demands and worker health*. Cincinnati, OH: National Institute for Occupational Safety and Health.
- Carpenter, M.A., Sanders, W.G. & Gregerson, H.B. (2001). Bundling human capital with organizational context: The impact of international experience on multinational firm performance and CEO pay. *Academy of Management Journal*, 44, 493-511.
- Chhokar, J.S., Brodbeck, F.C. & House, R.J. (2007). *Culture and leadership across the world: The GLOBE Book of in-depth studies of 25 societies*. Mahwah, NJ: LEA Publishers.
- Chinese Culture Connection (1987). Chinese values and the search for culture-free dimensions of culture. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 18, 143-164.
- Church, A.T. (1982). Sojourner adjustment. *Psychological Bulletin*, 91, 540-572.
- Cohen, J. & Cohen, P. (1983). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral science*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

- Cohen, S., Underwood, L.G., & Gottlieb, B. (Eds.) (2000). *Social support measurement and intervention*. New York: Oxford University Press.
- Cohen, S. & Wills, T.A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98, 310-357.
- Cole, M. (1992a). Culture in development. In M.H. Bornsten & M. Lamb (Eds.), *Developmental psychology: An advanced textbook* (3rd ed., pp. 731-789). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Cole, M. (1992b). Context, modularity and the cultural constitution of development. In L. Winegar & J. Valsiner (Eds.), *Childrens' development within social contexts* (vol. 2, pp. 5-31). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Cole, M. (1996). *Cultural psychology: A once and future discipline*. Cambridge, MA: Belknap.
- Cui, G. & Awa, N. (1992). Measuring intercultural effectiveness: An integrative approach. *International Journal of Intercultural Relations*, 16, 311-328.
- Cushner, K. & Brislin, R.W. (1996). *Intercultural interactions. A practical guide*. Thousands Oaks, CA: Sage Publications.
- Daily, C.M., Certo, S.T. & Dalton, D.R. (2000). International experience in the executive suite: The path to prosperity? *Strategic Management Journal*, 21, 515-523.
- Darwin, C. (1871). *The descent of man and selection in relation to sex*. London: John Murray.
- Das, T.K. & Teng, B.-S. (2002). A social exchange theory of strategic alliances. In F.J. Contractor & P. Lorange (Eds.), *Cooperative strategies and alliances* (pp. 439-460). Oxford: Elsevier Science.
- David, K.H. (1976). The use of social learning theory in preventing intercultural adjustment problems. In P.B. Pedersen, W.J. Lonner & J.G. Draguns (Eds.), *Counseling across cultures* (pp. 123-138). Honolulu: University of Hawaii Press.
- Debra, L.N. & Campbell, Q. (1991). Social support and newcomer adjustment in organizations: Attachment theory at work? *Journal of Organizational Behaviour*, 12, 543-554.

- Deshpande, S. & Viswesvaran, C. (1992). Is cross-cultural training of expatriate managers effective? A meta-analysis. *International Journal of Intercultural Relations*, 16, 295-310.
- Dowling, P.J., Festing, M. & Engle, A.D. (2008). *International Human Resource Management. Managing people in a multinational context*. Canada: Cengage Learning.
- Ducharme, L.J. & Martin, J.K. (2000). Unrewarding work, coworker support, and job satisfaction: A test of the buffering hypothesis. *Work and Occupations*, 27, 223-243.
- Dücker, B. (1995). *Stress, Kontrolle und soziale Unterstützung im industriellen Bereich*. Bonn: Holos Verlag.
- Dunseath, J., Beehr, T.A. & King, D.W. (1995). Job stress – social support buffering effects across gender, education and occupational groups in a municipal workforce. *Public Personnel Administration*, 15, 60-83.
- Edelmann, W. (2000). *Lernpsychologie*. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Edwards, J.R. (1998). Cybernetic theory of stress, coping, and well-being. In C.L. Cooper (Ed.), *Theories of organizational stress* (pp. 122-152). Oxford: Oxford University Press.
- Engeström, Y. (1993). Developmental studies of work as a testbench of activity theory: The case of primary care medical practice. In S. Chaitkin & J. Lave (Eds.), *Understanding practice: Perspectives on activity and context* (pp. 64-103). Cambridge: Cambridge University Press.
- Farh, C.I., Bartol, K.M., Shapiro, D.L. & Shin, J. (2010). Networking abroad: A process model of how expatriates form support ties to facilitate adjustment. *Academy of Management Review*, 35, 434-454.
- Feger, H. (1987). Netzwerkanalyse in Kleingruppen: Datenarten, Strukturregeln und Strukturmodelle. In F.U. Pappi (Hrsg.), *Methoden der Netzwerkanalyse. Bd. 1 der Techniken der empirischen Sozialforschung* (S. 203-252). Berlin: de Gruyter.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Evanston, IL: Row and Peters.

- Findler, L., Wind, L.H. & Barak, M.M. (2007). The challenge of workforce management in a global society: Modeling the relationship between diversity, inclusion, organizational culture, and employee well-being, job satisfaction and organizational commitment. *Administration in Social Work*, 31, 63-94.
- Fisher, C.D. (1985). Social support and adjustment to work: A longitudinal study. *Journal of Management*, 11, 39-53.
- Flanagan, J.G. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51, 327-358.
- Fontaine, G. (1986). Roles of social support in overseas relocation: Implications for intercultural training. *International Journal of Intercultural Relations*, 10, 361-378.
- Fontaine, G. (1993). Training for the three key challenges encountered on all international assignments. *Leadership & Organization Development Journal*, 14, 7-14.
- Fontaine, G. (1997). Skills for successful international assignments to, from and within Asia and the Pacific: Implications for preparation, support and training. *Management Decision*, 35, 631-643.
- Forster, N. (1997). The persistent myth of high expatriate failure rates. *International Journal of Human Resource Management*, 8, 414-433.
- Forster, N. (2000). The myth of the "international manager". *International Journal of Human Resource Management*, 11, 126-142.
- Forstmann, S. (1998). *Kulturelle Unterschiede bei grenzüberschreitenden Akquisitionen*. Konstanz: Uvk Universitätsverlag.
- French, J.R.P., Caplan, R.D. & Van Harrison, R. (1982). *The mechanisms of job stress and strain*. New York: Wiley.
- Frese, M. (1989). Gütekriterien zur Operationalisierung von sozialer Unterstützung am Arbeitsplatz. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaften*, 43, 112-121.
- Frese, M. & Semmer, N. (1991). Stressfolgen in Abhängigkeit von Moderatorvariablen: Der Einfluß von Kontrolle und sozialer Unterstützung. In S.

- Greif, E. Bamberg & N. Semmer (Hrsg.). *Psychischer Stress am Arbeitsplatz* (S. 135-153). Göttingen: Hogrefe.
- Fuligni, A.J., Yip, T. & Tseng, V. (2002). The impact of family obligation on the daily activities and psychological well-being of Chinese Americans. *Child Development*, 73, 302-314.
- Furnham, A. & Bochner, S. (1982). Social difficulty in a foreign culture: An empirical analysis of culture shock. In S. Bochner (Ed.), *Cultures in contact* (pp. 161-198). New York: Pergamon Press.
- Garip, F. (2008). Social capital and migration: How do similar resources lead to divergent outcomes? *Demography*, 45, 591-617.
- Garza-Guerrero, A.C. (1974). Culture shock: Its mourning and the vicissitudes of identity. *Journal of the American Psychoanalytic Association*, 22, 408-429.
- Gerrig, R. & Zimbardo, P. (2008). Psychologie. Berlin: Springer.
- Ghobadian, A. & Gallaer, D. (1997). TQM and organizational size. *International Journal of Management Science*, 17, 121-163.
- Glazer, S. (2006). Social support across cultures. *International Journal of Intercultural Relations*, 30, 605-622.
- Graf, A. (2004). Expatriate selection: An empirical study identifying significant skill profiles. *Thunderbird International Business Review*, 46, 667-685.
- Granovetter, H. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78, 1360-1380.
- Gray, J.H., Densten, I.L. & Sarros, J. (2003). Size matters: Organizational culture in small, medium, and large Australian organizations. *Working Paper Series*, 24/03, Faculty of Business and Economics, Monash University.
- Grisi, D. & Chirkov, V. (2009). *Critical reflections on the studies of cultural transition during sojourns and suggestions for future research*. Paper presented at the 6th Biennial Conference International Academy for Intercultural Research (IAIR), Honolulu, Hawaii, USA.

- Grzywacz, J.G. & Bass, B.L. (2003). Work, family, and mental health: Testing different models of work family fit. *Journal of Marriage and Family*, 65, 248-262.
- Gullahorn, J.T. & Gullahorn, J.E. (1963). An extension of the U-curve hypothesis. *Journal of Social Issue*, 19, 33-47.
- Guthrie, G.M. (1975). A behavioral analysis of culture learning. In R.W. Brislin, S. Bochner & W.J. Lonner (Eds.), *Cross-cultural perspectives on learning* (pp. 95-115). New York: Wiley.
- Hanges, P.J. & Dickson, M.W. (2004). The development and validation of the GLOBE culture and leadership scales. In R.J. House, P.J. Hanges, M. Javidan, P. Dorfman, V. Gupta (Eds.), *Cultures, Leadership and organizations: The GLOBE study of 62 societies* (pp.122-151). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Harkness, J. (2003). Questionnaire translation. In J.A. Harkness, F.J.R. van de Vijver & P.P. Mohler (Eds.), *Cross-cultural survey methods* (pp. 35-56). New York: Wiley.
- Harris, H. & Brewster, C. (1999). The coffee machine system: How international selection really works. *International Journal of Human Resource Management*, 10, 488-500.
- Harrison, R.V. (1978). Person-environment fit and job stress. In C.L. Cooper & R. Paye (Eds.), *Stress at work* (pp. 175-205). New York: Wiley.
- Hechanova, R., Beehr, T.A. & Christiansen, N.D. (2003). Antecedents and consequences of employees` adjustment to overseas assignment: A meta-analytic review. *Applied Psychology: An International Review*, 52, 213-236.
- Heenan, D.A. & Perlmutter, H.V. (1979). *Multinational organization development*. New York: Reading.
- Herskovits, M.J. (1938). *Acculturation: The study of culture contact*. New York: Augustin.
- Herskovits, M.J. (1948). *Man and his works: The science of cultural anthropology*. New York: Knopf.

- Hilb, M. (1997). *Management by mentoring – Ein wiederentdecktes Konzept der Personalentwicklung*. Neuwied: Luchterhand.
- Hirsch, K. (1992). Die Reintegration von Auslandsmitarbeitern. In N. Bergmann & A.L.J. Sourisseaux (Hrsg.), *Interkulturelles Management* (S. 285-298). Heidelberg: Physika.
- Hirsch, K. (2003). Reintegration von Auslandsmitarbeitern. In N. Bergmann und A.L.J. Sourisseaux (Hrsg.), *Interkulturelles Management*. Berlin: Springer.
- Hobfoll, S. E. (1988). *The ecology of stress*. Washington D.C.: Hemisphere.
- Hobfoll, S. E. (1989). *Stress, culture, and community*. New York: Plenum Press.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills: CA Sage.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviours, institutions and organizations across cultures*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hofstede, G. & Bond, M.H. (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational dynamics*, 16, 4-21.
- Hofstede, G. & Hofstede, G.J. (2006). *Lokales Denken, globales Handeln*. München: dtv.
- Holtbrügge, D. & Berg, N. (2004). Knowledge transfer in multinational corporations: Evidence from German firms. *Management International Review, Special Issue*, 129-144.
- Homans, G.C. (1969). *Theorie der sozialen Gruppe*. Köln: Westdeutscher Verlag.
- Houkes, I., Janssen, P.M., de Jonge, J. & Bakker, A.B. (2003). Personality, work characteristics and employee well-being: A longitudinal analysis of additive and moderating effects. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8, 20-38.
- House, J.S. (1981). *Work stress and social support*. Reading: Addison Wesley.
- House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W., Gupta, V. & GLOBE associates. (2004). *Cultures, Leadership and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- House, R.J. & Javidan, M. (2004). Overview of GLOBE. In R.J. House, P.J. Hanges, M. Javidan, P.W. Dorfman & V. Gupta (Eds.), *Culture, Leadership and organizations: The GLOBE study of 62 societies* (pp. 9-28). Thousand Oaks, CA: Sage.
- House, R.J., Wright, N.S. & Aditya, R.N. (1997). Cross-cultural research on organizational leadership: Measurement of cultural dimensions. In P.C. Earley & M. Erez (Eds.), *New Perspectives on International Industrial/Organizational Psychology* (pp. 571-581). San Francisco: New Lexington Press.
- Hovey, J.D. (2000). Psychosocial predictors of depression among central American immigrants. *Psychological Reports*, 86, 1237-1240.
- Hovey, J.D. & Magana, C.G. (2002). Psychosocial predictors of anxiety among immigrant Mexican migrant farmworkers. Implications for prevention and treatment. *Cultural Diversity and Ethnic Minority Psychology*, 8, 274-289.
- Hughes-Wiener, G. (1986). The "Learning how to learn" approach to cross-cultural orientation. *International Journal of Intercultural Relations*, 10, 485-505.
- Hurlbert, J.S. (1991). Social networks, social circles, and job satisfaction. *Work and Occupations*, 18, 415-430.
- Inglehart, R. (1997). *Modernization and post-modernization: Cultural, economic and political change in 43 nations*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Inkeles, A. (1969). Making men modern: On the causes and consequences of individual change in sex developing countries. *American Journal of Sociology*, 75, 208-225.
- Inkpen, A.C. & Tsang, E.W.K. (2005). Social capital, networks, and knowledge transfer. *Academy of Management Review*, 30, 146-165.
- Jansen, D. (2002). Netzwerkansätze in der Organisationsforschung. In J. Allmendinger & T. Hinz (Hrsg.), *Organisationssoziologie. Sonderheft der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* (42) (S.88-118). Wiesbaden.
- Jansen D. (2003). *Einführung in die Netzwerkanalyse. Grundlagen, Methoden, Anwendungen*. Opladen: Leske & Budrich.

- Janssen, P.P., Peeters, M.C.W., de Jonge, J., Houkes, I. & Tummers, G.E.R. (2004). Specific relationships between job demands, job resources, and psychological outcomes and the mediating role of negative work-home interference. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 411-429.
- Janssens, M. (1995). Intercultural interaction: A burden on international managers? *Journal of Organizational Behavior*, 16, 155-167.
- Johnson, E.C., Kristof-Brown, A.L., Van Vianen, A.E.M., De Pater, I.E. & Klein, M.R. (2003). Expatriate social ties: Personality antecedents and consequences for adjustment. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 277-288.
- Jones, C., Hesterly, W.S. & Borgatti, S.P. (1997). A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms. *Academy of Management Review*, 22, 911-945.
- Jöreskog, K. & Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural equation modelling with SIMPLIS command language*. Chicago: Scientific Software.
- Jun, S. & Gentry, J.W. (2005). An exploratory investigation of the relative importance of cultural similarity and personal fit in the selection and performance of expatriates. *Journal of World Business*, 40, 1-8.
- Kagitçibasi, C. (1997). Whither multiculturalism. *Applied Psychology: An International Review*, 46, 44-49.
- Kagitçibasi, C. (2007). *Families, self and human development across cultures: Theory and applications*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Kagitçibasi, C. & Poortinga, Y.H. (2000). Cross-cultural psychology: Issues, and overarching themes. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 31, 129-147.
- Kanner, A.D., Coyne, J.C., Schaefer, C. & Lazarus, R.S. (1981). Comparison of two modes of stress measurement: Daily hassles and uplifts versus major life events. *Journal of Behavioral Medicine*, 4, 1-39.
- Kashima, Y. (2000). Conceptions of culture and person for psychology. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 31, 14-32.

- Kealey, D.J. (1989). A study of cross-cultural effectiveness: Theoretical issues, practical applications. *International Journal of Intercultural Relations*, 13, 387-428.
- Kealey, D.J. & Ruben, B.D. (1983). Cross-cultural personnel selection. Criteria, issues and methods. In D. Landis & R.W. Brislin (Eds.), *Handbook of intercultural training* (Vol. 1, pp. 155-175). New York: Pergamon Press.
- Kim, Y.Y. (2002). Adaptation to an unfamiliar culture: An interdisciplinary overview. In W.B. Gudykunst & Mode, B. (Eds.), *Handbook of International and Intercultural Communication* (pp. 275-291). Newbury Park: Sage.
- Kinast, E.-U. (2003). Interkulturelles Training. In A. Thomas, E.U. Kinast & S. Schroll-Machl (Hrsg.), *Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Grundlagen und Praxisfelder* (S. 181-203). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Kirby, D.A. & Kaiser, S. (2003). Joint ventures as an internationalization strategy for SMEs. *Small Business Economics*, 21, 229-242.
- Kluckhohn, F.R. & Strodtbeck, F.L. (1961). *Variations in value orientations*. New York: Harper Collins.
- Kosic, A. (2006). Personality and individual factors in acculturation. In D.L. Sam & J.W. Berry (Eds.), *The Cambridge Handbook of acculturation psychology* (pp. 113-128). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Kraimer, M.L. & Wayne, S.J. (2004). An examination of perceived organizational support as a multidimensional construct in the context of an expatriate assignment. *Journal of Management*, 30, 209-237.
- Kreft, I. & De Leeuw, J. (1998). *Introducing multilevel modeling*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kroeber, A.L. & Kluckhohn, C. (1952). *Culture: A critical review of concepts and definitions*. Papers of the Peabody Museum of American Archaeology and Ethnology, Cambridge, MA: Harvard University Press.

- Kühlmann, T.M. (Hrsg.). (1995). *Mitarbeiterentsendung ins Ausland. Auswahl, Vorbereitung, Betreuung und Wiedereingliederung*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Kühlmann, T.M. (Hrsg.). (2004). *Auslandseinsatz von Mitarbeitern*. Stuttgart: Hogrefe.
- Kühlmann, T.M. (2009). Transnationale Netzwerke. In T.M. Kühlmann & H.-D. Haas (Hrsg.). *Internationales Risikomanagement* (S. 13-26). München: Oldenbourg Verlag.
- Kühlmann, T.M. & Stahl G.K. (2001). Problemfelder des internationalen Personaleinsatzes. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 533-558). Göttingen: Hogrefe.
- Kuper, A. (1999). *Culture – the anthropologists' account*. London: Harvard University Press.
- Kutschker, M. & Schmid, S. (2002). *Internationales Management*. München: Oldenbourg.
- Kwak, K. (2003). Adolescents and their parents: A review of intergenerational family relations for immigrant and non-immigrant families. *Human Development*, 46, 115-136.
- Labovitz, G.H. (1977). Managing the personal side of the personnel move abroad. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 42, 26-39.
- Law, K.S., Wong, C.S., Wang, D. & Wang, L. (2000). Effect of supervisor-subordinate guanxi on supervisory decisions in China: An empirical investigation. *International Journal of Human Resource Management*, 11, 751-765.
- Lazarus, R.S. (1966). *Psychological stress and the coping process*. New York: McGraw-Hill.
- Lazarus, R.S. (1997). Acculturation isn't everything. *Applied Psychology: An International Review*, 46, 39-43.
- Lazarus, R.S. & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.

Lazarus, R.S. & Launier, R. (1981). Stressbezogene Transaktionen zwischen Person und Umwelt. In J. Nitsch (Hrsg.), *Stress, Theorien, Untersuchungen, Maßnahmen* (S. 213-260). Bern, Stuttgart, Wien: Huber.

Lesser, S.O. & Peter, H.W. (1957). Training foreign nationals in the United States. In R. Likert & S.P. Hyes Jr. (Eds.), *Some applicatons of behavioural research* (pp. 160-206). Paris: Unesco.

Leung, K. & Bond, M.H. (2004). Social axioms: A model of social beliefs in multi-cultural perspective. In M.P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 36, pp. 119-197). San Diego, CA: Elsevier Academic Press.

Leung, K., Bond, M.H., de Carrasquel, S.R., Munoz, C., Hernández, M., Murakami, F., Yamaguchi, S., Bierbrauer, G. & Singelis, T.M. (2002). Social axioms: The search for universal dimensions of beliefs about how the world functions. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33, 286-302.

Lin, N. (2001). *Social capital: A theory of social structure and action*. New York: Cambridge University Press.

Liu, X. & Shaffer, M.A. (2005). An investigation of expatriate adjustment and performance: A social capital perspective. *International Journal of Cross Cultural Management*, 5, 235-253.

Lonner, W.J. (2004). JCCP at 35: Commitment, continuity, and creative adaptation. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 35, 122-136.

Lonner, W.J. & Adamopoulos, J. (1997). Culture as antecedent to behavior. In J.W. Berry, Y.H. Poortinga & J. Pandey (Eds.), *Handbook of cross-cultural psychology, Vol. 1: Theory and method (2nd ed.)* (pp. 43-83). Boston, MA: Allyn & Bacon.

Love, P.E.D., Irani, Z., Standings, C. & Themistocleous, M. (2007). Influence of job demands, job control and social support on information systems professionals' psychological well-being. *International Journal of Manpower*, 28, 513-528.

Madjar, N. (2008). Emotional and informational support from different sources and employee creativity. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 81, 83-100.

- Maier, G.W. & Woschée, R.M. (2002) Die affektive Bindung an das Unternehmen: Psychometrische Überprüfung einer deutschsprachigen Fassung des Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) von Porter und Smith. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 46, 126-136.
- Man, T.W., Lau, T. & Chan, K.F. (2001). The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*, 17, 123-142.
- Marcinkus, W.C., Whelan-Berry, K.S. & Gordon, J.R. (2007). The relationship of social support to the work-family balance and work outcomes of midlife women. *Women in Management Review*, 22, 86-111.
- Markus, H.R. & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition and motivation. *Psychological Review*, 98, 244-253.
- Masgoret, A.-M. & Ward, C. (2006). The cultural learning approach to acculturation. In D.L. Sam & J.W. Berry (Eds.), *Cambridge handbook of acculturation psychology* (pp. 58-77). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Matsumoto, D. (2007). Culture, context, and behavior. *Journal of Personality*, 75, 1286-1319.
- Matsumoto, D., Weissman, M.D., Preston, K., Brown, B.R. & Kupperbusch, C. (1997). Context-specific measurement of individualism-collectivism on the individual level. The Individualism-Collectivism Interpersonal Assessment Inventory. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 28, 743-767.
- Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. Weinheim: Beltz.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- McClelland, D. C. (1985). *Human Motivation*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- McSweeney, B. (2002). Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith – A failure of analysis. *Human Relations*, 55, 89-119.

- Mendenhall, M.E., Dunbar, E. & Oddou, G.R. (1987). Expatriate selection, training and career-pathing: A Review and critique. *Human Resource Management*, 26, 331-345.
- Mendenhall, M. & Oddou, G. (1985) The dimensions of expatriate acculturation: A review. *Academy of Management Review*, 10, 39-47.
- Minssen, H. & Schmidt, S. (2008). Selbstselektion statt Personalauswahl? Auslandsentsendungen in der deutschen chemischen Industrie. *Zeitschrift für Personalforschung*, 22, 228-248.
- Morris, M.A. & Robie, C. (2001). A meta-analysis of the effects of cross-cultural training on expatriate performance and adjustment. *International Journal of Training and Development*, 5, 112-125.
- Mortenson, S.T. (2009). Interpersonal trust and social skill in seeking social support among Chinese and Americans. *Communication Research*, 36, 32-53.
- Mowday, R.T., Porter, L.W. & Steers, R.M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Murdock, G.P. (Ed.). (1967). *Ethnographic atlas*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh.
- Nauck, B. (2008). Acculturation. In F.J. Van de Vijver, D.A. van Hemert & Y.H. Poortinga (Eds.), *Multilevel analysis of individuals and cultures* (pp. 379-410). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Nelson, D.L. & Quick, J.L. (1991). Social support and newcomer adjustment in organizations: Attachment theory at work? *Journal of Organizational Behavior*, 12, 543-554.
- Ng, T.W.H. & Sorensen, K.L. (2008). Toward a further understanding of the relationships between perceptions of support and work attitudes: A meta-analysis. *Group & Organization Management*, 33, 243-268.

- Noe, R.A., Greenberger, D.B. & Wang, S. (2002). Mentoring: What we know and where we might go. In G.R. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, 21, 129-174, Oxford: JAI Press.
- Oberg, K. (1960). Cultural shock: Adjustment to new cultural environments. *Practical Anthropologist*, 7, 177-182.
- O'Driscoll, M.P., Brough, P. & Kalliath, T.J. (2004). Work/family conflict, psychological well-being, satisfaction and social support: A longitudinal study in New Zealand. *Equal Opportunities International*, 23, 36-56.
- Ones, D.S. & Viswesvaran, C. (1999). Relative importance of personality dimensions for expatriate selection: A policy capturing study. *Human Performance*, 12, 275-294.
- Ong, A.S.J. & Ward, C. (2005). The construction and validation of a social support measure for sojourners: The Index of Sojourner Social Support (ISSS) Scale. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 36, 637-661.
- Osborn, R.N. & Hagedoorn, J. (1997). The institutionalization and evolutionary dynamics of interorganizational alliances and networks. *Academy of Management Journal*, 40, 261-278.
- Parker, B. & McEvoy, G.M. (1993). Initial examination of a model of intercultural adjustment. *International Journal of Intercultural Relations*, 17, 355-379.
- Patterson C. (1999). *Evolution*. London: Natural History Museum.
- Pearson, R. E. (1997). Beratung und soziale Netzwerke. Weinheim: Beltz.
- Peck, S. (1997). Berry in Legoland. *Applied Psychology: An International Review*, 46, 49-52.
- Perlitz, M. (2004). *Internationales Management*. UTB: Stuttgart.
- Peters, S., Schmicker, S. & Weinert, S. (Hrsg.). (2004). *Flankierende Personalentwicklung durch Mentoring*. Mering: Hampp Verlag.
- Phinney, J. (1990). Ethnic identity in adolescents and adults: A review of research. *Psychological Bulletin*, 108, 499-514.

- Phinney, J.S. (2006). Acculturation is not an independent variable: Approaches to studying acculturation as a complex process. In M.H. Bornstein & M.H.L. Cote (Eds.), *Acculturation and parent child relationships. Measurement and development* (pp. 79-95). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Podsiadlowski, A. (2002). *Multikulturelle Arbeitsgruppen in Unternehmen*. Münster: Waxmann.
- Podsiadlowski, A. (2004). *Interkulturelle Kommunikation und Zusammenarbeit*. München: Vahlen.
- Podsiadlowski, A., Spiess, E., Stroppa, C. Vaulcaire, M. (under review). Instrumental and socio-emotional support on international assignment: A Validation of the Index of Sojourner Social Support (ISSS) scale in Germany and New Zealand and the relevance of support from locals.
- Pooyan, A. (1984). *Acculturation, acculturative stress and their relationship with work and non-work outcomes*. Ph.D. dissertation. Dallas: The University of Texas at Dallas. Retrieved April 1, 2009, from ABI/INFORM Global database.
- Porter, L.W. & Smith, F.J. (1970). *The etiology of organizational commitment*. Unpublished Manuscript, University of California at Irvine.
- Powell, W.W. (1990). Neither market nor hierarchy: Network forms of organizations. In B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 295-336). Greenwich: JAI Press.
- Putnam, R.D. (1993). *Making democracy work*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Raudenbush, S., Bryk, A. & Congdon, R. (2005). *Hierarchical linear and nonlinear modeling (HLM)* (Version 6.03) [Statistical software]. Lincolnwood, IL: Scientific Software International.
- Redfield, R., Linton, R. & Herskovits, M. (1936). Memorandum on the study of acculturation. *American Anthropologist*, 38, 149-152.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.

- Rohner, R.P. (1984). Toward a conception of culture for cross-cultural psychology. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 15, 111-138.
- Röhrle, B. (1994). *Soziale Netzwerke und soziale Unterstützung*. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Rost, D.H. (Hrsg.) (2001). *Handwörterbuch Pädagogische Psychologie*. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Rudmin, F.W. (2003). Critical history of the acculturation psychology of assimilation, separation, integration, and marginalization. *Review of General Psychology*, 7, 3-37.
- Rudmin, F.W. (2006). Debate in science: The case of acculturation. In *AnthroGlobe Journal*. Retrieved March 17, 2007 from http://malinowski.kent.ac.uk/docs/rudminf_acculturation_061204.pdf
- Ryan, L., Sales, R., Tilki, M. & Siara, B. (2008). Social networks, social support and social capital: The experiences of recent polish migrants in London. *Journal of the British Sociological Association*, 42, 672-690.
- Sam, D.L., Vedder, P., Ward, C. & Hoarenczyk, G. (2006). Psychological and sociocultural adaptation of immigrant youth. In J.W. Berry, J.S. Phinney, D.L. Sam & P. Vedder. (Eds.), *Immigrant youth in cultural transition: Acculturation, identity and adaptation across national contexts* (pp. 117-141). London: Lawrence Erlbaum.
- Schaaf, E. (2007). *Soziale Unterstützung bei Auslandsentsendungen von Mitarbeitern in kleinen und mittelständischen Unternehmen – eine qualitative Untersuchung*. Unveröffentl. Diplomarbeit, Ludwig-Maximilians-Universität, München.
- Scherm, E. (1999). *Internationales Personalmanagement*. München: Oldenbourg.
- Schmidt, C. (2005). Analyse von Leitfadeninterviews. In U. Flick, E. v. Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung: Ein Handbuch* (447-456). Reinbek: Rowohlt.
- Schnegg, M. & Lang, H. (2002). Netzwerkanalyse. Eine praxisorientierte Einführung. *Methoden der Ethnographie*, Heft 1.

Schönpflug, U. (1997). Acculturation: Adaptation or development? *Applied Psychology: An International Review*, 46, 52-55.

Schwartz, S.H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In M.P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25, pp. 1-65). Orlando, FL: Academic Press.

Schwartz, S.H. (1994). Beyond individualism and collectivism: New cultural dimensions of values. In U. Kim, H.C. Triandis, C. Kagitçibasi, S.C. Choi & G. Yoon (Eds.), *Individualism and collectivism: Theory, method and applications* (pp. 85-119). Thousand Oaks, CA: Sage.

Schwartz, S.H. (2004). Mapping and interpreting cultural differences around the world. In H. Vinken, J. Soeters & P. Ester (Eds.), *Comparing cultures, dimensions of culture in a comparative perspective* (pp. 43-73). Leiden, the Netherlands: Brill.

Schwartz, S.H. (2006). A theory of cultural value orientations: Explication and applications. *Comparative Sociology*, 5, 136-182.

Schwartz, S.J. & Zamboanga, B.L. (2008). Testing Berry's model of acculturation: A confirmatory latent class approach. *Cultural Diversity and Ethnic Minority Psychology*, 14, 275-285.

Searle, W. & Ward, C. (1990). The prediction of psychological and sociocultural adjustment during cross-cultural transitions. *International Journal of Intercultural Relations*, 14, 449-464.

Segall, M.H. (1983). On the search for the independent variable in cross-cultural psychology. In S.H. Irvine & J.W. Berry (Eds.), *Human assessment and cultural factors* (pp. 127-138). New York: Plenum.

Segall, M.H. (1994). More than we need to know about culture, but are afraid not to ask. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 15, 153-162.

Selmer, J. (1999). Culture shock in China? Adjustment pattern of western expatriate business managers. *International Business Review*, 8, 515-534.

- Selmer, J. (2001). Psychological barriers to adjustment and how they affect coping strategies: Western business expatriates in China. *Journal of Human Resource Management*, 12, 151-165.
- Shaffer, M.A. & Harrison, D.A. (1998). Expatriates' psychological withdraw from international assignments: Work, non-work, and family influences. *Personnel Psychology*, 51, 87-118.
- Shaffer, M.A. & Harrison, D.A. (2001). Forgotten partners of international assignments: Development and test of a model of spouse adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 86, 238-254.
- Shen, J. & Edwards, V. (2004). Recruitment and selection policies and practices in Chinese MNEs. *The International Journal of Human Resource Management*, 15, 814-35.
- Shumaker, S.A. & Brownell, A. (1984). Toward a theory of social support: Closing conceptual gaps. *Journal of Social Issues*, 40, 11-36.
- Sims, R. & Schraeder, M. (2005). Expatriate compensation: An explanatory review of salient contextual factors and common practices. *Career Development International*, 10, 98-108.
- Singer, J.D. & Willett, J.B. (2003). *Applied longitudinal data analysis: Modeling change and event occurrence*. New York: Oxford University Press.
- Smith, P.B., Dugan, S. & Trompenaars, F. (1996). National culture and managerial values: A dimensional analysis across 43 nations. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 27, 231-264.
- Spieß, E. (2007). *The role of providing employees on foreign assignment in small and medium-sized companies with social support*, Paper presented at the Victoria University of Wellington.
- Spieß, E., Schaaf, E. & Stroppa, C. (2009). Netzwerke sozialer Unterstützung bei Auslandsentsendungen nach Asien In T. Kühlmann & H. Haas (Hrsg.), *Internationales Risikomanagement – Auslandserfolg durch grenzüberschreitende Netzwerke* (S. 155-183). München: Oldenbourg.

- Spieß, E. & Stroppa, C. (2008). Role of social support and the importance of interpersonal networks to minimize risks of foreign assignment. In C. Dietsche, D. Holtbrügge, T. Kühlmann, F. Puck, J. Rehner, P. Schauwecker, G. Scheuring, E. Spieß & C. Stroppa (Eds.), *Transnational networks – an effective tool for risk reduction? Small and medium-sized companies on the global market place. Fortrans*, Arbeitspapier 1 (S. 103-121). München: forttrans
- Spieß, E. & Stroppa, C. (2010). Soziale Unterstützung, Stresserleben und Zufriedenheit beim Auslandsaufenthalt. *Zeitschrift für Personalforschung*, 3, 290-296.
- Spieß, E. & von Rosenstiel, L. (2003). Psychologische Faktoren der Kooperation in interkulturellen Kontexten. In H. Luczak (Hrsg.), *Kooperation und Arbeit in vernetzten Welten* (S. 287-294). Stuttgart: Ergonomia-Verlag.
- Spieß, E. & von Rosenstiel, L. (2010). Organisationspsychologie. München: Oldenbourg.
- Spreitzer, G.M., McCall, M.W. & Mahony, J.D. (1997). Early identification of international executive potential. *Journal of Applied Psychology*, 82, 6-29.
- Stahl, G.K. (1995). Die Auswahl von Mitarbeitern für den Auslandseinsatz: Wissenschaftliche Grundlagen. In T.M. Kühlmann (Hrsg.), *Mitarbeiterentsendungen ins Ausland. Auswahl, Vorbereitung, Betreuung und Wiedereingliederung* (S. 31-72). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Stahl, G.K. (1998). *Internationaler Einsatz von Führungskräften*. München: Oldenbourg.
- Stahl, G.K. & Caligiuri, P. (2005). The effectiveness of expatriate coping strategies: The moderating role of cultural distance, position level, and time on the international assignment. *Journal of Applied Psychology*, 90, 603-615.
- Stening, B.W. (1979). Problems in cross-cultural contact: A literature review. *International Journal of Intercultural Relations*, 3, 269-313.
- Stroebe, W. & Stroebe, M. (1998). *Lehrbuch der Gesundheitspsychologie – ein sozialpsychologischer Ansatz*. Frankfurt: Verlag Dietmar Klotz.

- Stroppa, C. & Spiess, E. (2010). Expatriates social networks: The role of company size. *International Journal of Human Resource Management*, 21, 2306–2322.
- Stroppa, C. & Spiess, E. (in press). International Assignments: The role of social support and personal initiative. *International Journal of Intercultural Relations*.
- Tajfel H. & Turner, J.C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In M.J. Hatch & M. Schultz (Eds.), *Organizational identity: A reader* (pp. 56-65). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Tajfel H. & Turner, J.C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (pp. 7-24). Chicago: Nelson-Hall.
- Takeuchi, R., Yun, S. & Tesluk, P.E. (2002). An examination of crossover and spillover effects of spousal and expatriate cross-cultural adjustment on expatriate outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 87, 655-666.
- Taylor, S.E., Sherman, D.K., Kim, H.S., Jarcho, J., Takgi, K. & Dunagan, M.S. (2004). Culture and social support: Who seeks it and why? *Journal of Personality and Social Psychology*, 87, 354-362.
- Thomas, A. (1985). Aspekte eines theoretischen Konzepts für die Austauschforschung. In A. Thomas (Hrsg.), *Interkultureller Austausch als interkulturelles Handeln. Theoretische Grundlagen der Austauschforschung* (SSIP Bulletin, 56, 207-217). Saarbrücken: Breitenbach.
- Thomas, A. (Hrsg.). (1993). *Kulturvergleichende Psychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Thomas, A. (1995). Die Vorbereitung von Mitarbeitern für den Auslandseinsatz: Wissenschaftliche Grundlagen. In T.M. Kühmann (Hrsg.), *Mitarbeiterentsendung ins Ausland* (S. 85-118). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Thomas, A. (Hrsg.). (1996). *Psychologie interkulturellen Handelns*. Göttingen: Hogrefe.
- Thomas, D.C. & Fritzsimmmons, S.R. (2008). Cross-cultural skills and abilities: From communication and competence to cultural intelligence. In P.B. Smith, M.F.

Peterson & D.C. Thomas (Eds.), *The handbook of cross-cultural management research* (pp. 201-219). Thousand Oaks, CA: Sage.

Toh, S.M. (2003). *Host country nationals to the rescue: A social categorization approach to expatriate adjustment*. Ph.D. dissertation. Dallas: Texas A&M University. Retrieved April 1, 2009, from ABI/INFORM Global database.

Tomasello, M., Kruger, A.C. & Ratner, H.H. Cultural learning. *Behavioral and Brain Sciences*, 16, 495-552.

Torbiorn, I. (1982). *Living abroad: Personal adjustment and personnel policy in the overseas setting*. New York: John Wiley.

Triandis, H.C. (1972). *The analysis of subjective culture*. New York: Wiley.

Triandis, H.C. (1994). *Culture and social behavior*. New York: McGraw-Hill.

Triandis, H.C. (1997). Where is culture in the acculturation model? *Applied Psychology: An International Review*, 46, 55-58.

Tung, R.L. (1981). Selection and training of personnel for overseas assignments. *Columbia Journal of World Business*, 16, 68-78.

Tung, R.L. (1988). *The new expatriates: Managing human resources abroad*. Cambridge, MA: Ballinger.

Tung, R.L. (1998a). A contingency framework of selection and training of expatriates revisited. *Human Resource Management Review*, 8, 23-37.

Tung, R.L. (1998b). American expatriates abroad: From neophytes to cosmopolitans. *Journal of World Business*, 33, 125-144.

Tung, R.L. (2004). Female expatriates: A model for global leaders. *Organizational Dynamics*, 33, 243-253.

Tung, R.L. & Varma, A. (2008). Expatriate selection and evaluation. In P.B. Smith, M.F. Peterson & D.C. Thomas (Eds.), *The handbook of cross-cultural management research* (pp. 201-219). Thousand Oaks, CA: Sage.

Tye, M.G. & Chen, P.Y. (2005). Selection of expatriates: Decision-making models used by HR professionals. *Human Resource Planning*, 28, 15-20.

- Udris, I. (1989). Soziale Unterstützung. In S. Greif, H. Holling & N. Nicholson (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie. Internationales Handbuch in Schlüsselbegriffen* (S. 421-425). München: Psychologie Verlags Union.
- Udris, I. & Frese, M. (1999). Belastung und Beanspruchung. In C. Graf Hoyos & D. Frey (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie. Ein Lehrbuch* (S. 429-445). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Vachani, S. (2005). Problems of foreign subsidiaries of SMEs compared with large companies. *International Business Review*, 14, 415-439.
- van der Zee, K.I., Ali, A.J. & Salome, E. (2005). Role interference and subjective well-being among expatriate families. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14, 239-262.
- Varma, A., Stroh, L.K. & Schmitt, L.B. (2001). Women and international assignments. The impact of supervisor-subordinate relationships. *Journal of World Business*, 36, 380-388.
- Vaux, A., Riedel, S. & Stewart, D. (1987). Modes of social support: The Social Supportive Behavior (SS-B) Scale. *American Journal of Community Psychology*, 15, 209-237.
- Viswesvaran, C., Sanches, J.I. & Fisher, J. (1999). The role of social support in the process of work stress: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 314-334.
- Vohra, N. & Adair, J. (2000). Life satisfaction of Indian immigrants in Canada. *Psychology and Developing Societies*, 12, 109-138.
- Vygotsky, L.S. (1978). *Mind in society: The development of higher psychological processes*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Wang, X. (2001). *Expatriate social support network, psychological well-being and performance: A theoretical examination and an empirical test*. Ph.D. dissertation, McGill University (Canada), Canada. Retrieved April 1, 2009, from ABI/INFORM Global database.

- Wang, X. & Kanungo, R.N. (2004). Nationality, social network and psychological well-being: Expatriates in China. *Journal of Human Resource Management*, 15, 775-793.
- Wang, X. & Sangalang, P.J. (2005). Work adjustment and job satisfaction of Filipino immigrant employees in Canada. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 22, 243-254.
- Ward, C. (1996). Acculturation. In D. Landis & R.S. Bhagat (Eds.), *Handbook of intercultural trainings* (pp. 124-147). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ward, C. (1997). Cultural learning, acculturative stress, and psychopathology: Three perspectives on acculturation. *Applied Psychology: An International Review*, 46, 58-62.
- Ward, C. (2001). The A, B, Cs of acculturation. In D. Matsumoto (Ed.), *The handbook of culture and psychology* (pp. 411-445). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Ward, C., Bochner, S. & Furnham, A. (2001). *The psychology of culture shock*. Hove, UK: Routledge.
- Ward, C. & Kennedy, A. (1992). Locus of control, mood disturbance and social difficulty during cross-cultural transitions. *International Journal of Intercultural Relations*, 16, 175-194.
- Ward, C. & Kennedy, A. (1999). The measurement of sociocultural adaptation. *International Journal of Intercultural Relations*, 56, 1-19.
- Ward, C., Leong, C.H. & Low, M. (2004). Personality and sojourner adjustment: An exploration of the “Big Five” and the “Cultural Fit” proposition. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 35, 137-151.
- Ward, C. & Searle, W. (1991). The impact of value discrepancies and cultural identity on psychological and socio-cultural adjustment of sojourners. *International Journal of Intercultural Relations*, 15, 209-225.
- Weber, W., Festing, M., Dowling, P.J. & Schuler, R.S. (2001). *Internationales Personalmanagement*. Wiesbaden: Gabler.

Wellmann, B. (1985). From social support to social network. In I.G. Sarason & B.R. Sarason (Eds.), *Social support: Theory, research, and applications* (pp. 205-222). Dordrecht, the Netherlands: Martinus Nijhoff.

Wickliff, T.V.D. (2005). *An empirical study of the relations between leadership, social support networks, task autonomy and emotions in a technical work environment*. Ph.D. dissertation. Dallas: Texas A&M University. Retrieved April 1, 2009, from ABI/INFORM Global database.

Williams, G.C. (1966). *Adaptation and natural selection: a critique of some current evolutionary thought*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Winter, G. (1986). German-American student exchange: Adaptation problems and opportunities for personal growth. In R.M. Paige (Ed.), *Cross-cultural orientation. New conceptualizations and applications*, (pp. 311-339). Lanham: University Press of America.

Wyer, P. & Mason, J. (1999). Empowerment in small businesses. *Participation and Empowerment: An International Journal*, 7, 180-193

9. Curriculum Vitae

Persönliche Daten

Christina Stroppa
am 01.08.1982 in München geboren,
Email: Christina.Stroppa@psy.lmu.de

Schulischer Abschluss/Ausbildungsweg

10/2008	Promotionsstudiengang Psychologie an der Ludwig-Maximilians-Universität München
10/2003-09/2007	Diplom-Studiengang Psychologie an der Ludwig-Maximilians-Universität München Schwerpunktfächer: Klinische Psychologie, Organisations- und Wirtschaftspsychologie Diplomarbeitsthema: Zweifelhafter Einsatz statistischer Verfahren in der psychologischen Forschung
10/2002-09/2003	Diplom-Studiengang Psychologie an der Paris-Lodron-Universität Salzburg
07/2002	Allgemeines Abitur mit den Schwerpunktfächern Deutsch und Französisch

Praktische Tätigkeit

seit 10/2008	wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Organisations- und Wirtschaftspsychologie (Professor Brodbeck)
10/2007-12/2008	wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Organisations- und Wirtschaftspsychologie im Projekt „Soziale Unterstützung bei Auslandsentsendung von Mitarbeitern von kleinen und mittelständischen Unternehmen“ bei Professor Erika Spieß
06/2007-07/2007	4-wöchiges Auslandspraktikum an der Aston Business School in Birmingham am Lehrstuhl für Work & Organisational Psychology
11/2003-07/2006	Arbeitsvertrag als studentische Hilfskraft an der LMU an verschiedenen Lehrstühlen, u.a. Methodenlehre und Statistik, Sozialpsychologie, Allgemeine und Experimentelle Psychologie

Lehrtätigkeit

seit WiSe 2009/10	Interkulturelles Management
SoSe 2009	Interkulturelle Psychologie in Organisationen
seit SoSe 2009	Lehrforschungsprojekt: Psychosoziale Anpassungsprozesse in verschiedenen Kontexten von Auslandsentsendung, Familie und Organisation
WiSe 2008/09	Psychologie sozialer Netzwerke - früher und heute