

Kittler, Markus G.; Holtbrügge, Dirk; Ungar, Martina

## Article

Ist die kulturelle Anpassung von Entsandten eine Familienangelegenheit? Eine empirische Untersuchung deutscher Fach- und Führungskräfte und deren Familien im Ausland

Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

## Provided in Cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

*Suggested Citation:* Kittler, Markus G.; Holtbrügge, Dirk; Ungar, Martina (2006) : Ist die kulturelle Anpassung von Entsandten eine Familienangelegenheit? Eine empirische Untersuchung deutscher Fach- und Führungskräfte und deren Familien im Ausland, Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 20, Iss. 2, pp. 121-140

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/105231>

### Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

### Terms of use:

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Markus G. Kittler, Dirk Holtbrügge, Martina Ungar\*

## **Ist die kulturelle Anpassung von Entsandten eine Familienangelegenheit? – Eine empirische Untersuchung deutscher Fach- und Führungskräfte und deren Familien im Ausland\*\***

Die Familie stellt einen zentralen Einflussfaktor auf die Anpassung von Entsandten im Ausland dar. In Anlehnung an die Familiensystemtheorie von Minuchin (1974) wird angenommen, dass starke Verbindungen zwischen Entsandten, deren Partnern und deren Kindern bestehen, die wiederum Einfluss auf deren kulturelle Anpassung haben. Die vorliegende Studie verfolgt das Ziel, die Anpassung von im Ausland lebenden und arbeitenden deutschen Fach- und Führungskräften in Verbindung mit der Anpassung ihrer Familie empirisch zu untersuchen. Dazu werden der Einfluss der familiären Situation von 169 Entsandten auf deren kulturelle Anpassung sowie der Zusammenhang zwischen der kulturellen Anpassung von Entsandten und deren mitgereisten Familienmitgliedern analysiert. Die Untersuchung stellt signifikante Einflüsse der familiären Situation vor allem hinsichtlich der Kinder und Zusammenhänge zwischen den Ausprägungen der Anpassung der Familienmitglieder untereinander fest.

### **Is the Cultural Adjustment of Expatriates a Family Affair? An Empirical Study of German Expatriate Managers and their Families Abroad**

An expatriate's family has a strong impact on his/her cultural adjustment. According to the family systems theory of Minuchin (1974), there exist strong ties between expatriates, their partners, and their children which in turn influence their cultural adjustment. The objective of this article is to empirically assess the adjustment of German expatriates abroad in association with their families' adjustment. We analyze the influence of the family situation of 169 German expatriates on their cultural adjustment as well as the correlation between the cultural adjustment of the expatriate managers and their accompanying family members. Significant influences of the family situation, particularly considering the presence of children, and crossover effects between the degrees of adjustment of the family members are identified.

**Key words:** International Assignments, Expatriation, Adjustment, Family, Expatriates, Spouse, Children

---

\* Dipl.-Kfm. Markus G. Kittler, Jg. 1973, Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Lehrstuhl für Internationales Management, Lange Gasse 20, D – 90403 Nürnberg. E-mail: Markus.Kittler@wiso.uni-erlangen.de. Arbeitsgebiete: Internationales Management, insb. Interkulturelle Kommunikation, Personalmanagement.

Prof. Dr. Dirk Holtbrügge, Jg. 1964, Professor an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg und Inhaber des Lehrstuhls für Internationales Management, Lange Gasse 20, D – 90403 Nürnberg. E-mail: Dirk.Holtbruegge@wiso.uni-erlangen.de. Arbeitsgebiete: Internationales Management, Personalmanagement, Emerging Markets.

Dipl.-Kffr. Martina Ungar, Jg. 1978, Mitarbeiterin der Axeneon GmbH, Bereich Marketing, Schwerpunkt Marktanalyse und Vertriebs-Support, Plattenweg 8, D – 90765 Fürth. E-mail: Martina.U@web.de.

\*\* Artikel eingegangen: 27.10.2005  
revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 30.3.2006.

### 1. Kulturelle Anpassung als Erfolgsfaktor der Auslandsentsendung

Bei der Besetzung vakanter Schlüsselpositionen in ausländischen Tochtergesellschaften greifen Unternehmungen häufig auf die Möglichkeit der Entsendung von Stammhausdelegierten zurück. Die Entscheidung für diese Option kann mehrere Gründe haben. Oft sollen diese Mitarbeiter die ausländische Tochtergesellschaft steuern und kontrollieren. Die Entsendung von Stammhausdelegierten unterstützt zudem den Know-how-Transfer sowie die Übertragung der Organisationskultur der Muttergesellschaft. Ferner bietet die Auslandsentsendung eine Möglichkeit, Nachwuchskräfte „on the job“ auf anspruchsvolle Führungsaufgaben im internationalen Umfeld vorzubereiten. Bei der Entsendung in Entwicklungs- und Transformationsländer dient diese Option häufig dazu, den Mangel an lokalen Fach- und Führungskräften zu kompensieren (vgl. Holtbrügge 2003, 106 ff.; Welge/Holtbrügge 2006, 206 ff.). Als nachteilig erweisen sich die zumeist deutlich höheren Kosten gegenüber dem Einsatz lokaler Fach- und Führungskräfte, welche für das erste Jahr der Entsendung auf etwa das Dreifache des Gehalts von im Heimatland arbeitenden Mitarbeitern in vergleichbaren Positionen geschätzt werden (vgl. Wederspahn 1992). Ein Großteil der Mehrkosten in der Anfangsphase sind direkte oder indirekte Anpassungskosten, die aus der Orientierungsnotwendigkeit im neuen Umfeld resultieren. Je länger es dauert, bis ein Delegierter die Anpassung vollzogen hat, desto höher sind die Kosten für die Unternehmung (vgl. Black/Stephens 1989). Besonders hoch können diese sein, wenn der Entsandte nach erfolgloser Anpassung seine Auslandstätigkeit frühzeitig abbricht und in Folge direkte (z.B. Reisekosten, vorzeitige Auflösung von Mietverträgen) sowie indirekte Kosten (z.B. Imageschaden der Unternehmung, künftige Minderleistung des Entsandten durch Selbstzweifel) anfallen (vgl. O'Reilly 2003).

Generell sind sowohl die Unternehmung als auch der Entsandte selbst am Erfolg des Auslandseinsatzes interessiert. Um die Kosten zu begrenzen, ist es für Unternehmungen deshalb sehr wichtig, die Anpassung von im Ausland eingesetzten Mitarbeitern zu fördern (vgl. Shaffer/Harrison/Gilley 1999). Als ein möglicher Ansatzpunkt und wesentlicher Grund für Probleme der Entsandten, die sogar zum Scheitern einer Entsendung führen können, wird immer wieder der Einfluss der Familie angeführt (vgl. z.B. Black/Stephens 1989; Eulenburg 2001; Mohr/Klein 2004; Stahl 1995; Stahl 1998; Tung 1982). Insbesondere tragen Probleme der (Ehe-)Partner, sich an die Gegebenheiten des Gastlandes und an das dortige Leben anzupassen, zu Anpassungsproblemen der Entsandten bei.

Die Ursache dafür ist zumeist, dass der Auslandsaufenthalt für den Entsandten und dessen Familie sehr unterschiedliche Folgen hat. Während dieser für den Entsandten häufig eine Erweiterung seiner Arbeitsaufgaben, ein höheres Gehalt und einen wichtigen Schritt für die weitere berufliche Karriere bedeutet, ist damit für den Partner sowie eventuell auch für die Kinder des Entsandten oftmals der Verzicht auf den bisherigen Arbeits-, Schul- oder Ausbildungsplatz sowie der Verlust sozialer Kontakte verbunden (vgl. Fish/Wood 1997; O'Reilly 2003). Dies gilt insbesondere für Tätigkeiten an entlegenen Standorten, an denen es nur wenige Arbeits-, Bildungs- und Freizeitmöglichkeiten für Ausländer gibt. Somit stellt sich nicht nur die Frage nach der Anpassung des Partners, sondern auch nach den Wechselwirkungen zwischen der

Anpassung von Entsandten und der Anpassung deren mitgereister Partner und Kinder.

In den letzten Jahren wurden v.a. in den USA mehrere empirische Untersuchungen zum Zusammenhang zwischen der Anpassung von Entsandten und deren Partnern durchgeführt (vgl. z.B. Black/Gregersen 1991; Black/Stephens 1989; Edmond 2002; Harvey 1985; Shaffer/Harrison 2001). Bislang fehlen jedoch entsprechende Studien für den deutschen Kontext. Eine Ausnahme bildet die Studie von Mohr/Klein (2004), die sich bei einer Untersuchung US-amerikanische Entsandter und deren Partner auf das deutsche Umfeld fokussiert, jedoch nicht auf deutsche Entsandte. Das Ziel dieses Beitrages ist es deshalb, die Anpassung von im Ausland lebenden und arbeitenden deutschen Fach- und Führungskräften in Verbindung mit der Anpassung ihrer Familie empirisch zu untersuchen. Der Begriff Familie bezieht sich dabei auf das engste soziale Umfeld des Entsandten, d.h. dessen Partner und Kinder. Dieser Fokus erscheint für die vorliegende Untersuchung ausreichend, da es weniger wahrscheinlich ist, dass Entsandte von Eltern und/oder Geschwistern begleitet werden (vgl. Caligiuri/Joshi/Lazarova 1999).

Um der oben aufgeworfenen Fragestellung bezüglich der Wechselwirkungen im Anpassungsprozess von Entsandten und deren Familienmitgliedern zu begegnen, ist der Beitrag wie folgt strukturiert: Zunächst werden im zweiten Abschnitt der Begriff der Anpassung erläutert sowie der Einfluss der Familie dargestellt. Anschließend werden das Modell der Untersuchung herausgearbeitet und daraus Hypothesen abgeleitet. Die Vorgehensweise bei der Datenerhebung und die Operationalisierung der zentralen Variablen ist Gegenstand des dritten Abschnitts. Die wichtigsten Ergebnisse der Untersuchung werden im vierten Abschnitt dargestellt und diskutiert. Der Beitrag schließt mit einer kurzen Zusammenfassung und der Ableitung von Implikationen für zukünftige Untersuchungen.

## **2. Familie und Anpassung: Begriff, Modell und Hypothesen**

### ***2.1 Anpassung als mehrdimensionales Konstrukt***

Nach Torbiörn (1982, 54) beschreibt das Konzept der Anpassung "a dependent relationship, in which changes take place in the individual as a result of new conditions in his surroundings". Menschen besitzen einen „frame of reference“, welcher u.a. aus Werten, Angewohnheiten, Meinungen etc. besteht und auf den zumeist unbewusst zurückgegriffen wird. Bei einer Auslandsentsendung kann es nun vorkommen, dass der im Heimatland entwickelte „frame of reference“ in der neuen Gastlandkultur nicht mehr angemessen ist, d.h. keine brauchbare Orientierung für das Verhalten bietet. In diesem Fall muss der Entsandte die Umwelt beobachten, um herauszufinden, was in der neuen Kultur als angemessen angesehen wird, und sein Verhalten gegebenenfalls anpassen.

Anpassung wird auch als psychologisches Wohlbefinden einer Person und ihre allgemeine Zufriedenheit mit dem eigenen Leben in einer neuen Situation definiert (vgl. z.B. Medrano-Kreidler 1995). Sie stellt einen dynamischen Prozess dar, bei dem ein Individuum durch persönliche Veränderungen den Konflikt zwischen sich und seiner Umgebung reduziert und in Einklang und Harmonie bringt.

Nachdem in früheren Untersuchungen das Phänomen der Anpassung als eindimensionales Konstrukt gesehen wurde (vgl. Torbiörn 1982; Tung 1987), werden seit der Studie von Black (1988) und den darauf aufbauenden Arbeiten (vgl. v.a. Black/Mendenhall/Oddou 1991; Black/Stephens 1989) typischerweise drei Dimensionen kultureller Anpassung unterschieden:

- Die Anpassung an das allgemeine Umfeld,
- die Anpassung an die Interaktion mit Gastlandangehörigen und
- die Anpassung an die Arbeitswelt im Gastland.

Die Anpassung an das allgemeine Umfeld beschreibt, inwiefern Fach- und Führungskräfte im Ausland mit den Dingen des alltäglichen Lebens im Ausland zurechtkommen. Dazu zählen die Anpassung an die allgemeinen Lebensbedingungen, die Wohnverhältnisse, das Gesundheitswesen sowie das Unterhaltungs- und Erholungsangebot vor Ort. Ebenso gehören die Anpassung an Einkaufsmöglichkeiten, Lebenshaltungskosten und landestypische Speisen zu dieser Dimension. Die Anpassung an die Interaktion mit Gastlandangehörigen fokussiert auf den Umgang mit Einheimischen. Dazu zählt das Ausmaß, in dem sich Fach- und Führungskräfte im Ausland an das Leben mit Einheimischen im Alltag anpassen, und zwar insbesondere auf Gespräche und den täglichen Umgang mit diesen außerhalb des Arbeitsplatzes. Die Anpassung an die Arbeit bezieht sich auf die spezifischen beruflichen Verantwortlichkeiten im Ausland und die Frage, inwieweit die Entsandten mit den neuen und zumeist erweiterten Anforderungen und Erwartungen sowie der Führung von einheimischen Mitarbeitern zurechtkommen.

Obwohl immer mehr Partner von Entsandten im Ausland einer beruflichen Tätigkeit nachgehen (vgl. Krause-Nicolai 2005), wird die besondere Problematik von Dual-Career-Couples vernachlässigt, um die Komplexität der Studie zu reduzieren. Das Gleiche gilt für die Kinder der Entsandten. Für diese beiden Personengruppen werden damit lediglich die Anpassung an das allgemeine Umfeld sowie an den Umgang und die Interaktion mit Gastlandangehörigen betrachtet.

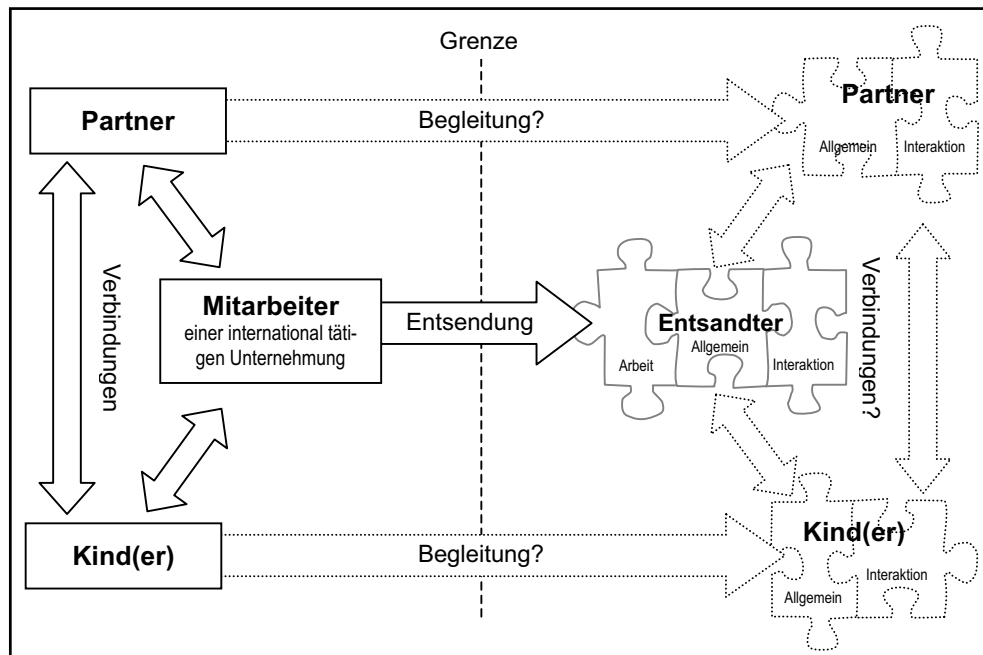
## ***2.2 Familie und Anpassung im Modell***

Die theoretische Grundlage des Zusammenhangs zwischen familiären Aspekten und der Anpassung von Entsandten im Ausland bildet die Familiensystemtheorie von Minuchin (1974). Minuchin argumentiert, dass sich das Familiensystem aus den drei wesentlichen Subsystemen Partner, Kinder und Geschwister zusammensetzt. In Anlehnung daran betrachten u.a. Brett/Stroh (1995) und Konopaske/Robie/Ivancevich (2005) den Entsandten als Akteur im Spannungsfeld der Subsysteme des Familiensystems, der mit den anderen Akteuren in einem komplexen Beziehungsgefüge steht (vgl. Abb. 1).

Auf Grundlage der Familiensystemtheorie ist anzunehmen, dass starke Verbindungen zwischen den Entsandten, deren Partnern und deren Kindern bestehen und diese sowohl als Individuen als auch als Familie insgesamt beeinflussen. Folglich ist davon auszugehen, dass sich auch die kulturelle Anpassung der Familienmitglieder wechselseitig beeinflusst. Dieser Zusammenhang wird auch von früheren empirischen

Untersuchungen zur kulturellen Anpassung von Entsandten und deren Partnern bestätigt (vgl. Black/Stephens 1989; Tung 1981).

**Abb. 1: Das Zusammenspiel von Familie und kultureller Anpassung im Ausland**



### 2.3 Hypothesen zum Einfluss der Familie auf die Anpassung von Entsandten

Aufbauend auf die vorangegangenen Überlegungen liegt es nahe anzunehmen, dass der Anpassungsgrad von Entsandten mit ihrer familiären Situation zusammenhängt (vgl. Kersey/Protinsky 1987). Nicht alle Entsandten im Ausland werden von ihrer Familie begleitet. Wird der Mitarbeiter im Zuge der Entsendung von seiner Familie getrennt, werden die Rahmenbedingungen der Verbindung mit dieser geändert. Es ist deshalb anzunehmen, dass die räumliche Trennung von den Familienmitgliedern nicht ohne Auswirkungen auf das Handeln und Verhalten des Entsandten im Ausland bleibt. Brett/Stroh (1995) haben etwa festgestellt, dass die Bereitschaft zu beruflichen Einsätzen im Ausland deutlich geringer ist, wenn die Kinder der Entsandten zu Hause bleiben (müssen). Die familiäre Situation des Entsandten wirkt sich jedoch nicht nur im Vorfeld auf die Entsendungsbereitschaft, sondern auch während der Entsendung auf den Entsandten aus. Einerseits ist denkbar, dass sich Entsandte, die getrennt von ihren Familien im Gastland leben, besser auf die Bewältigung der Arbeitsaufgaben konzentrieren können. Andererseits kann ein Gefühl von Einsamkeit aufkommen, welches die Anpassung negativ beeinflussen kann. Eine besondere Bedeutung der Unterstützung des Entsandten vor Ort wurde bei weiblichen Entsandten festgestellt (vgl. Caligiuri/Lazarova 2002). Es kann also ein Einfluss der familiären Situation, d.h. inwieweit Entsandte Partner und/oder Kinder haben und ob sie von diesen in das Gast-

land begleitet werden, auf die Anpassung des Entsandten angenommen werden, der in den Hypothesen 1a und 1b formuliert ist.

Hypothese 1a: Die familiäre Situation eines Entsandten bezüglich des Partners hat einen Einfluss auf dessen eigene Anpassung.

Hypothese 1b: Die familiäre Situation eines Entsandten bezüglich des/r Kindes/r hat einen Einfluss auf dessen eigene Anpassung.

Wird der Entsandte von seinem Partner und/oder Kind/ern begleitet, ist im Rahmen der Familiensystemtheorie davon auszugehen, dass die Verbindungen zwischen den Familienmitgliedern durch das zumeist fremde Umfeld beeinflusst werden (vgl. Brett/Stroh 1995). Dies kann sich auch in unbewusster gegenseitiger Einflussnahme auf die kulturelle Anpassung von Entsandten und Partnern niederschlagen. Empirische Studien konnten dies bereits für Partner bestätigen. Beispielsweise werten Stroh/Dennis/Cramer (1994) die Anpassung des Partners als bedeutendste Einflussgröße auf die Anpassung von Entsandten. Zudem kann die Anpassung der Familie in Anlehnung an die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg (1966) als Hygienefaktor bezüglich des Gelingens von Auslandseinsätzen gesehen werden. Die Unfähigkeit der Familienmitglieder, sich an das fremde Umfeld anzupassen, stellt damit eine wesentliche Einflussgröße der Anpassung von Entsandten dar.

Bhaskar-Shrinivas et al. (2005, 272 f.) untermauern diese Annahme in ihrer umfangreichen Metaanalyse für verheiratete Entsandte: „For married expatriates, our results illustrate that spouse adjustment was the single most critical variable (at least as revealed by the magnitude of its effect size) in predicting all three dimensions of expatriate adjustment, regardless of the use of multisource evidence. Overall, these quantitative data support the long-suggested central role of family in the psychological mechanisms of internal work role transitions and point perhaps to a stronger role for family in the domestic turnover literature.“ Allerdings erscheint diese enge Eingrenzung auf Ehepaare nur noch bedingt sinnvoll, da familiäres Zusammenleben heute nicht mehr zwangsläufig auf ein eheliches Verhältnis schließen lässt. Vielmehr stellen Gesellschaftsforscher einen Trend zum Zusammenleben ohne Trauschein fest (vgl. King/Scott 2005; Smock 2000).

Zugleich weiten Bhaskar-Shrinivas et al. (2005, 261) die Annahmen zu Wechselwirkungen zwischen der Anpassung von Entsandten und deren Partnern auch auf deren Kinder aus: „If a spouse or children are unable to adapt to an overseas environment, their maladjustment may ‚spill over‘ and affect the expatriate’s own level of work and nonwork adjustment.“

Differenziertere Studien hinterfragen den pauschalierten Einfluss der Anpassung des Partners auf alle drei Dimensionen der Anpassung des Entsandten. So erwartet etwa Palthe (2004, 39) entgegen der Annahme von Bhaskar-Shrinivas et al. (2005), dass zwischen der Anpassung der Familie und der Anpassung an die Arbeit durch den Entsandten kaum Zusammenhänge bestehen: „This is because general adjustment involves adjusting to overall living conditions in the host country (outside of work), and work adjustment involves expatriates adjusting to their new role in the host company (at work).“

Die Erkenntnisse der bisherigen Studien kommen somit zu leicht unterschiedlichen Ergebnissen, was eine empirische Überprüfung sinnvoll erscheinen lässt. Auf der Basis der Familiensystemtheorie kann ein positiver Zusammenhang zwischen der Anpassung des Entsandten und der Anpassung des Partners respektive der Anpassung des/r Kindes/r angenommen werden, der in den Hypothesen 2a und 2b formuliert ist.

Hypothese 2a: Die Anpassung des Entsandten korrespondiert positiv mit der Anpassung des Partners.

Hypothese 2b: Die Anpassung des Entsandten korrespondiert positiv mit der Anpassung des/r Kindes/r.

### **3. Grundlagen der empirischen Erhebung**

#### ***3.1 Stichprobe der Untersuchung***

Die Zielgruppe umfasst deutsche Fach- und Führungskräfte, die in ein Gastland umziehen, um dort für eine bestimmte Zeit (mindestens drei Monate) eine Tätigkeit auszuüben, sowie deren Partner und Kinder, sofern diese mit ins Gastland umgezogen sind. Die Auswahl erfolgte unabhängig vom jeweiligen Gastland, von der Art der Anstellung (Entsendung, Ortskraftvertrag, etc.) und von der Stellung innerhalb der Unternehmung bzw. Einrichtung (Führungskraft, Angestellter, Arbeiter, etc.) unter der Annahme, dass jede Person, die für eine bestimmte Zeit im Ausland tätig ist, einen Anpassungsprozess durchlaufen muss. Der Personenkreis der im Ausland tätigen Personen wird im Folgenden allgemein als „Entsandte“ bezeichnet, mitgereiste Partner unabhängig vom ehelichen Status oder Geschlecht als „Partner“. Als „Kinder“ im Verständnis dieser Untersuchung gelten neben den leiblichen Kindern im Sinne eigener Nachkommenschaft der Entsandten auch Adoptivkinder sowie Kinder, die auf Dauer in den Haushalt des Entsandten aufgenommen sind.

Die deutschen Entsandten im Ausland wurden über Adressmaterial der deutschen Außenhandelskammern (AHKs), die Kontaktierung der deutschen DAX30-Unternehmungen sowie großer deutscher Institutionen und Einrichtungen im Ausland identifiziert. Die Adressrecherche ergab eine Stichprobe von rund 3.700 Teilnehmern, welche für die Befragung kontaktiert wurden. Um Entsandte, Partner und Kinder zu befragen, wurden drei Fragebögen für jede der drei Gruppen entwickelt. Um Missverständnissen vorzubeugen und Unverständlichkeiten auszuschließen, wurden drei Pretests durchgeführt. Die Fragebögen konnten entweder schriftlich beantwortet, online ausgefüllt oder als Anhang einer E-Mail zurückgesandt werden.

Um den Rücklauf der Fragebögen zu erhöhen, wurde ein persönliches Anschreiben verfasst, das zur Teilnahme motivieren sollte. Etwa vier Wochen nach Versendung der Anfrage wurde eine erste Erinnerungs-E-Mail versandt, um nochmals auf die Untersuchung aufmerksam zu machen und zur Teilnahme anzuregen. Dieses Erinnerungsverfahren wurde nach abermals zwei Wochen mit einem zweiten, abgewandelten Anschreiben wiederholt.

169 Entsandte, 33 Partner und 21 Kinder waren bereit, den Fragebogen auszufüllen, was einem Rücklauf von etwa 5% entspricht. Eine Rücklaufquote in dieser Höhe ist nicht ungewöhnlich. Auch in anderen Untersuchungen zur Anpassung von Ent-



sandten im Ausland wurden ähnlich geringe Rücklaufquoten erreicht (vgl. Jun/Gentry/Hyun 2001; Mohr/Klein 2004; Selmer 2001). Die vorliegenden Daten wurden mit Hilfe des Statistikprogramms SPSS 13.0 ausgewertet, um die Hypothesen zu prüfen. Fehler wie inkonsistente Werte (z.B. wenn eine Person angab, sie habe keine Kinder, die Kinder jedoch gut angepasst sind), Werte außerhalb der definierten Codes (z.B. Tippfehler) und unplausible Werte/Ausreißer (z.B. Angabe von viel zu hohen Werten bei der Frage nach der Zeit im Ausland) wurden bei der Eingabe bereinigt (vgl. Diekmann 2004).

Die befragten Entsandten verteilen sich unregelmäßig auf 51 Länder. Den höchsten Anteil haben Entsandte in Indonesien (20 Personen), USA (16 Personen), Tunesien (12 Personen), Taiwan und Russland (jeweils 10 Personen). Die in der Befragung am stärksten vertretenen Regionen sind Asien mit 58 und Osteuropa mit 44 Entsandten. 135 der befragten Entsandten sind männlich, 33 weiblich und eine Person wollte keine Aussage über ihr Geschlecht machen. Damit beträgt der Anteil der männlichen Entsandten in dieser Untersuchung etwa 80 Prozent. Im Mittel haben die Befragten ein Alter von rund 44 Jahren, der Median liegt bei 42 Jahren.

Die befragten Personen befinden sich im Mittel bereits 4,8 Jahre im Gastland. 19,8 Prozent sind weniger als 1 Jahr und 24,1 Prozent länger als 5 Jahre vor Ort. Die übrigen Entsandten weisen eine Aufenthaltsdauer von 1 bis 5 Jahre auf. 116 der Befragten gaben an, Entsandter einer deutschen Unternehmung oder Einrichtung zu sein, 23 Personen haben einen Ortskraftvertrag und 28 Befragte nannten einen sonstigen Beschäftigungsstatus wie „selbstständig“ oder „Entsandter einer ausländischen Unternehmung“.

Mit insgesamt 76 Fällen (45,0%) sind die meisten Entsandten bei einer 100%igen Tochtergesellschaft einer deutschen Unternehmung beschäftigt. Dahinter folgen Mitarbeiter von Repräsentanzbüros (18,3%) und Mitarbeiter von Einrichtungen oder Institutionen (17,2%).

Eine besondere Bedeutung für die vorliegende Untersuchung besitzt das familiäre Verhältnis. Dabei wurden Partner und Kinder des Entsandten berücksichtigt. Fast 60 Prozent der Entsandten haben Kinder, wobei interessant ist, dass die Altersverteilung vor allem Kinder bis 12 Jahre (44,7%) und erwachsene Kinder, die 18 Jahre und älter sind, ausweist (41,6%). Nur knapp 14 Prozent der Kinder waren zwischen 12 und 18 Jahren alt.

33 Partner der 169 befragten Entsandten haben an der Befragung teilgenommen. Fast 82 Prozent der Befragten sind weiblich, das Durchschnittsalter liegt bei 43 Jahren. Die befragten Partner befinden sich im Mittel bereits 3,9 Jahre im Gastland. Etwas über die Hälfte der Partner, die an der Untersuchung teilgenommen haben, gehen im Gastland keiner beruflichen Tätigkeit nach, nur 12 Prozent der befragten Partner sind ebenfalls Entsandte einer deutschen Einrichtung oder Unternehmung. Etwa 75 Prozent der befragten Partner sind Deutsche. Daneben finden sich Partner aus Kolumbien, Lettland, Malaysia und Österreich.

21 Fragebögen wurden von mitgereisten Kindern der Entsandten beantwortet. 62 Prozent der Kinder sind männlich. Das Durchschnittsalter der Kinder liegt bei 14 Jahren, wobei kein Kind jünger als 12 Jahre ist. Diese befinden sich im Durchschnitt be-

reits 3,9 Jahre im Gastland. Die Mehrzahl der Kinder (ca. 57%) besucht im Gastland eine deutsche Schule.

### **3.2 Operationalisierung der Variablen**

#### *Anpassung von Entsandten, Partnern und Kindern*

Die Messgrößen zur kulturellen Anpassung von Entsandten und deren Familienmitgliedern wurden in starker Anlehnung an die weithin akzeptierte Operationalisierung von Black/Stephens (1989) konzipiert (zu dieser Verfahrensweise vgl. z.B. Bell/Harrison 1996; Black/Gregersen 1991; Hechanova/Beehr/Christiansen 2003; Puck/Holtbrügge/Dölling 2003; Van Vianen/De Parter/Kristof-Brown/Johnson 2004). Diese sind wiederum vorangegangenen Arbeiten von Torbiörn (1982) und Black (1988) entlehnt, die ausschließlich auf die Anpassung von Entsandten fokussiert waren.

Die drei Anpassungsdimensionen der Entsandten wurden durch insgesamt 14 Items abgefragt. 7 Items fragen die generelle Anpassung ab, 4 Items die Anpassung an die Interaktion mit Einheimischen und 3 Items die Anpassung an die Arbeit im Gastland. Die Items wurden auf einer 7-Punkte-Likert-Skala gemessen. Die Befragten sollten dabei anhand einer Skala von 1 (überhaupt nicht angepasst) bis 7 (voll und ganz angepasst) bewerten, wie angepasst sie sich an bestimmte Aspekte fühlen. Eine Faktorenanalyse konnte die von Black/Stephens (1989) und anderen postulierte Dreiteilung der Anpassung für Entsandte bzw. die Zweiteilung für Partner und Kinder nicht eindeutig bestätigen, jedoch existieren ausschließlich positive Korrelationen zwischen den einzelnen Items. Aus den 14 Items werden daher die drei Indizes ANP\_LEB (Anpassung an das alltägliche Leben im Gastland), ANP\_INT (Anpassung an die Interaktion mit Einheimischen) und ANP\_ARB (Anpassung an die Arbeitswelt im Gastland) gebildet. Eine Reliabilitätsanalyse dieser drei Indizes ergab ausreichend hohe Reliabilitäten. Cronbach's Alpha beträgt für ANP\_LEB 0,818, für ANP\_INT 0,914 und für ANP\_ARB 0,819. Aus den drei Teilindizes wurde anschließend das dimensionsübergreifende Anpassungsmaß ANPENT gebildet.

Für die Anpassung der Partner werden zwei Anpassungsdimensionen betrachtet, die analog gemessen wurden. Hierin unterscheidet sich die Untersuchung leicht von Black/Stephens (1989), die Anpassung an die Interaktion mit Einheimischen für den Partner lediglich mit zwei Variablen messen und sich somit in derselben Anpassungsdimension zwischen Entsandtem und Partner maßgeblich unterscheiden. Dabei erscheint vor allem das Fehlen des Items „adjusted or unadjusted to speaking with host nationals“ unbegründet. Das Fehlen des Items „adjusted or unadjusted to interacting with host nationals outside of work“ erschien vor knapp zwei Jahrzehnten bei Black/Stephens (1989) zwar noch berechtigt, da der Messung die Annahme zugrunde lag, dass nur ein geringer Teil der Partner im Ausland selbst beruflich tätig war. Für die Zukunft ist jedoch anzunehmen, dass die Beschäftigung des Partners – wenn dies auch nicht expliziter Bestandteil der vorliegenden Untersuchung ist – eine zunehmende Bedeutung besitzen wird (vgl. z.B. Harvey 1997). Daher wird dieses Item in der vorliegenden Untersuchung auch bei den Partnern von Entsandten abgeprüft. Die Items, welche die Anpassung des Partners betreffen, wurden zu PANP\_LEB (Anpassung an das alltägliche Leben im Gastland) und PANP\_INT (Anpassung an die Interaktion mit Einheimischen) zusammengefasst. Cronbach's Alpha beträgt für

PANP\_LEB 0,844 und für PANP\_INT 0,952. Des Weiteren liegt bei den beiden Teilindizes annähernd Normalverteilung vor. Aus den beiden Teilindizes wurde schließlich ein dimensionsübergreifendes Anpassungsmaß PANPART gebildet.

Die Anpassung der Kinder von Entsandten wird weitgehend analog zu den mitgereisten Partnern operationalisiert. Lediglich die Ansprache „Sie“ wurde durch „Du“ ersetzt. Dem liegt die – durchaus kritisierbare – Annahme zugrunde, dass die für Erwachsene formulierten Fragen auch von Kindern verstanden werden, wofür deren hohes Mindestalter spricht. 11 Items prüfen auch hier die beiden Variablen KANP\_LEB (Anpassung an das alltägliche Leben im Gastland) und KANP\_INT (Anpassung an die Interaktion mit Einheimischen) ab. Das Item zur Anpassung an den täglichen Umgang mit Einheimischen außerhalb der Arbeit wurde durch die Frage nach dem Umgang mit Einheimischen außerhalb der Schule/des Studiums ersetzt. Cronbach's Alpha beträgt für KANP\_LEB 0,682 und für KANP\_INT 0,827. Bei den beiden zusammengefassten Anpassungsindizes liegt ebenfalls annähernd Normalverteilung vor. Aus den beiden Indizes wurde ein allgemeines Anpassungsmaß KANP-KIND gebildet.

#### *Familiäre Situation*

Zur Untersuchung der familiären Situation wurden die beiden Variablen FAMVERPA (familiäres Verhältnis bezogen auf das Zusammenleben mit dem Partner) und FAMVERKI (familiäres Verhältnis bezogen auf das Zusammenleben mit dem/n Kind/ern) gebildet. Dazu wurden je 6 dichotomisch ausgeprägte Items generiert, welche die Optionen des familiären (Nicht-)Zusammenlebens abbilden. Es wurde gefragt, ob Partner respektive Kind/er (1) in Deutschland geblieben, (2) in das Gastland nachgezogen, (3) zu Beginn der Entsendung mitgereist, (4) im Gastland kennengelernt/geboren oder (5) vorzeitig in das Heimatland zurückgekehrt sind bzw. wurden. Zudem wurde die Möglichkeit einbezogen, dass der Entsandte (6) in keiner Partnerschaft lebt respektive keine Kinder hat. Durch diese Art der Befragung wurden den Entsandten Mehrfachnennungen ermöglicht, da es im Vorfeld der Untersuchung durchaus denkbar erschien, dass Beziehungen von Entsandten scheitern und der mitgereiste Partner ins Heimatland zurückkehrt, während der Entsandte im Gastland einen neuen Partner kennen lernt. Da die Zahl der Mehrfachnennungen mit  $n=1$  unbedeutend war, wurde hierfür keine eigene Kategorie gebildet. Analog wurde bei der Bildung der Variablen hinsichtlich des familiären Verhältnisses bezogen auf das Zusammenleben mit dem/n Kind/ern verfahren.

#### *Perzeption der Anpassung als Kontrollvariable*

Da die u.a. von Black/Stephens (1989) postulierte dreidimensionale Messung der Anpassung in Anlehnung an Watzlawick (1976) auch als „second-order reality“ verstanden und argumentiert werden kann, dass Familienmitglieder die Realität aus einer anderen, einzigartigen Perspektive betrachten (vgl. Treuren 1986), wurde als Kontrollvariable eine weitere Frage eingefügt, die den Entsandten selbst direkt einschätzen ließ, wie angepasst er sich an das Gastland fühlt. Die Abfrage der selbst geschätzten Anpassung wurde in gleicher Art und Weise den mitgereisten Partnern und Kindern der Entsandten gestellt: „Bitte schätzen Sie sich selbst ein: Wie angepasst sind Sie im All-

gemeinen an das Gastland?“ Die Einschätzung erfolgte vor der Abfrage der oben dargestellten Anpassungsitems anhand einer 7-Punkt-Likert-Skala. Die Werte sind in den Variablen ANP\_ICH (Selbsteinschätzung Entsandter), PANP\_ICH (Selbsteinschätzung Partner) und KANP\_ICH (Selbsteinschätzung Kind/er) erfasst. Tabelle 2 fasst die Variablen der Untersuchung zusammen.

**Tab. 2: Zusammenfassung der Variablen**

Entsandter	
ANPENT	Gesamtindex der Anpassung des Entsandten
ANP_LEB	Anpassung des Entsandten an das alltägliche Leben im Gastland
ANP_INT	Anpassung des Entsandten an die Interaktion mit Einheimischen
ANP_ARB	Anpassung des Entsandten an die Arbeitswelt im Gastland
ANP_ICH	Selbsteinschätzung Entsandter
FAMVERPA	Familiäre Situation des Entsandten bezogen auf den Partner
FAMVERKI	Familiäre Situation des Entsandten bezogen auf das/die Kind/er
Partner	
PANPART	Gesamtindex der Anpassung des Partners
PANP_LEB	Anpassung des Partners an das alltägliche Leben im Gastland
PANP_INT	Anpassung des Partners an die Interaktion mit Einheimischen
PANP_ICH	Selbsteinschätzung Partner
Kind	
KANPKIND	Gesamtindex der Anpassung des Kindes
KANP_LEB	Anpassung des Kindes an das alltägliche Leben im Gastland
KANP_INT	Anpassung des Kindes an die Interaktion mit Einheimischen
KANP_ICH	Selbsteinschätzung Kind

## 4. Ergebnisse

### 4.1 Deskriptive Auswertung

Tabelle 3 gibt die Ergebnisse für die verschiedenen Teilindizes der Anpassung der Entsandten und deren Familien wieder. Es zeigt sich, dass die Kinder im Durchschnitt am besten angepasst sind, gefolgt von den Entsandten und deren Partnern.

**Tab. 3: Mittelwerte der verschiedenen Anpassungsitems**

Anpassungsformen	Mittelwert Anpassung Entsandte	Mittelwert Anpassung Partner	Mittelwert Anpassung Kinder
Anpassung an das alltägliche Leben	4,9363	4,5714	5,2721
Anpassung an die Interaktion mit Einheimischen	4,7232	4,1288	5,2857
Anpassung an die Arbeitswelt im Gastland	5,4012	-	-
Gesamtindex der Anpassung	5,0028	4,3795	5,2789

Hinsichtlich der Teilindizes der Anpassung sind Unterschiede zwischen den drei Personengruppen feststellbar. Die Entsandten fühlen sich mit Abstand am besten an die Arbeitswelt im Gastland angepasst. Dies bestätigt die oben diskutierte Auffassung in der Literatur, dass für diese ihre eigentliche Arbeitsaufgabe besonders wichtig ist. Sowohl bei den Entsandten als auch bei deren Partnern sind die Mittelwerte der

Anpassung an das alltägliche Leben deutlich höher als diejenigen der Anpassung an die Interaktion mit Einheimischen, während bei den Kindern kaum ein Unterschied feststellbar ist. Offensichtlich gelingt es damit Kindern aufgrund ihrer Neugier und Unvoreingenommenheit besser als Erwachsenen, Kontakte zu Einheimischen aufzubauen bzw. sich an deren spezifische Erwartungen anzupassen.

Da sich unter den befragten Entsandten mehr Männer als Frauen befinden, wurde mittels eines T-Tests geprüft, ob es bei der Anpassung eine signifikante Abweichung zwischen den Geschlechtern gibt. Dabei lassen sich keine signifikanten Unterschiede in den Mittelwerten der Anpassung feststellen. Diese treten jedoch bezüglich der befragten Partner auf. Weibliche Partner von Entsandten (PANPPART (W) = 4,4416) schätzen sich im Mittel besser angepasst ein als männliche (PANPPART (M) = 4,1101). Eine Erklärung hierfür könnten die in vielen Bereichen immer noch bestehenden geschlechtsspezifischen Rollenmuster sein, wonach es Frauen eher gewohnt sind, auf ihre eigene berufliche Karriere zu verzichten und ihrem Partner „hinterherzuziehen“. Möglicherweise drückt sich darin aber auch die bereits in früheren Studien gewonnene Erkenntnis aus, dass Frauen generell eine höhere Anpassungsfähigkeit an andere Kulturen aufweisen (vgl. Stroh/Varma/Valy-Durbin 2000; Harris 2002). Das Geschlecht der mitreisenden Kinder hat keinen Einfluss auf deren wahrgenommene Anpassung.

#### **4.2 Das familiäre Verhältnis als Einflussfaktor**

Die Hypothesen 1a und 1b unterstellen einen Einfluss der familiären Situation des Entsandten auf dessen Anpassung. Zur Überprüfung wurde die familiäre Situation der Entsandten näher beleuchtet. Tabelle 4 gibt einen Überblick über die familiären Verhältnisse der Befragten.

**Tab. 4: Familiäre Verhältnisse der Befragten**

In Deutschland geblieben (1)	
25 Partner	33 Kinder
Ins Gastland nachgezogen (2)	
29 Partner	15 Kinder
Von Anfang an im Gastland dabei (3)	
47 Partner	28 Kinder
Im Gastland geboren / kennen gelernt (4)	
45 Partner	28 Kinder
Vorzeitig nach Deutschland zurückgekehrt (5)	
5 Partner	7 Kinder
Nicht vorhanden (6)	
20 Personen haben keinen Partner	37 Personen haben keine Kinder

Die Variablen FAMVERPA und FAMVERKI bilden die familiäre Situation des Entsandten entsprechend der obigen Darstellung ab. Da es sich bei beiden Messgrößen um nominal skalierte Variablen handelt und die verschiedenen Anpassungssitems als abhängige Variablen aus ordinal skalierten Items gewonnen und in vorangegangenen Untersuchungen als metrisch skalierte Variablen behandelt wurden, werden die Zusammenhänge mit Hilfe einer Varianzanalyse überprüft.

Die Variable FAMVERPA erfüllt bezüglich des unterstellten Zusammenhangs mit den verschiedenen Anpassungsindizes die Notwendigkeit der Varianzhomogenität bei den Variablen ANP\_ICH, ANP\_LEB und ANPENT nicht, sofern man ein Signifikanzniveau von 0,05 festlegt (vgl. Wittenberg/Cramer 2003, 206). Somit darf für diese Variablen keine Varianzanalyse durchgeführt werden (vgl. Janssen/Laatz 2003). Bei den Anpassungsvariablen ANP\_INT und ANP\_ARB ist die Voraussetzung der Varianzhomogenität erfüllt, jedoch zeigt sich nur bei ANP\_INT ein hoch signifikanter Unterschied der Mittelwerte. Die familiäre Situation beeinflusst also die Anpassung des Entsandten an die Interaktion mit Einheimischen (siehe Tab. 5). Entsandte, die ihren Partner im Gastland kennen gelernt haben, zeigen die höchsten Anpassungswerte, gefolgt von Personen, deren Partner vorzeitig nach Deutschland zurückgekehrt ist. Am schlechtesten angepasst an die Interaktion mit Einheimischen sind Personen, deren Partner ins Gastland nachgezogen ist oder von Anfang an dabei war. Hypothese 1a wird damit bestätigt.

**Tab. 5: Varianzanalyse: Anpassung und Verhältnis zum Partner**

Variable	Ausprägungen	Mittelwert	F	Signifikanz
ANP_INT	- in Deutschland	4,6146	6,224	0,000
	- nachgezogen	4,1518		
	- von Beginn an dabei	4,2500		
	- im Gastland kennengelernt	5,5814		
	- vorzeitige Rückkehr	5,0625		
	- kein Partner	4,7895		
	- gesamt	4,7152		

**Tab. 6: Varianzanalyse: Anpassung und Verhältnis zu Kindern**

Variable	Ausprägungen	Mittelwert	F	Signifikanz
ANP_ICH	- in Deutschland	4,93	2,696	0,023
	- nachgezogen	4,17		
	- von Beginn an dabei	5,17		
	- im Gastland geboren	5,33		
	- vorzeitige Rückkehr	4,00		
	- keine Kinder	5,16		
	- gesamt	5,04		
ANPENT	- in Deutschland	4,73	2,957	0,014
	- nachgezogen	4,81		
	- von Beginn an dabei	5,06		
	- im Gastland geboren	5,61		
	- vorzeitige Rückkehr	4,42		
	- keine Kinder	5,19		
	- gesamt	5,10		
ANP_LEB	- in Deutschland	4,79	3,071	0,011
	- nachgezogen	4,91		
	- von Beginn an dabei	5,23		
	- im Gastland geboren	5,64		
	- vorzeitige Rückkehr	4,38		
	- keine Kinder	5,26		
	- gesamt	5,17		

Für die familiäre Situation bezüglich der Kinder FAMVERKI ergab der Test auf Varianzhomogenität, dass diese bei allen Anpassungsitems gegeben ist. Durch einen T-Test wurde untersucht, ob sich die Mittelwerte der Anpassung signifikant unterscheiden, je nachdem, ob die Entsandten Kinder haben oder nicht. Hierbei konnten keine signifikanten Unterschiede festgestellt werden. Die weitere Analyse ergab signifikante Unterschiede in den Mittelwerten bei den Variablen ANP\_ICH und ANPENT (vgl. Tab. 6). Dies bedeutet, dass das Verhältnis zu Kindern sowohl die selbst geschätzte Anpassung als auch die allgemeine Anpassung beeinflusst. Differenziert man für das dimensionsübergreifende Anpassungsmaß ANPENT weiter, so erreicht der Einfluss der familiären Situation lediglich hinsichtlich der Anpassung an das alltägliche Leben der Entsandten ANP\_LEB ein signifikantes Niveau. Die Mittelwerte der Anpassung sind am höchsten, wenn die Kinder im Gastland geboren wurden, und am geringsten, wenn die Kinder vorzeitig nach Deutschland zurückgekehrt sind. Hypothese 1b wird somit bestätigt.

### 4.3 Die Anpassung der Familie als Einflussfaktor

Die Hypothesen 2a und 2b unterstellen einen Zusammenhang zwischen der Anpassung des Entsandten und derjenigen von Partner und Kind/ern. Um einen möglichen Zusammenhang zwischen der Anpassung des Entsandten und der Anpassung des Partners festzustellen, wurde eine Korrelationsanalyse zwischen den Teil- und Gesamtindizes der Anpassung sowie den jeweiligen Kontrollvariablen durchgeführt (vgl. Tab. 7).

Die Analyse ergibt eine hochsignifikante Korrelation (0,816; 0,01) zwischen den übergreifenden Anpassungsvariablen ANPENT und PANPPART. Die übergreifende Anpassungsvariable ANPENT zeigt zudem eine hohe Korrelation mit der Anpassung des Partners an die allgemeinen Lebensumstände im Ausland (0,739; 0,01). Umgekehrt korreliert die übergreifende Anpassung des Partners hoch mit der Anpassung des Entsandten an die allgemeinen Lebensumstände (0,795; 0,01) sowie dieser Teilindex der Anpassung für den Entsandten und dessen Partner (0,782; 0,01). Gleiches gilt für die übergreifende Anpassung ANPENT und die Anpassung des Entsandten an die Interaktion mit Einheimischen ANP\_INT (0,633; 0,01). Die übrigen Kombinationen weisen geringere, überwiegend jedoch ebenfalls signifikante Korrelationen auf. Somit kann Hypothese 2a, wonach die Anpassung des Partners positiv mit der Anpassung des Entsandten korrespondiert, angenommen werden.

**Tab. 7: Korrelationen zwischen der Anpassung von Entsandten und deren Partnern**

	PANPPART	PAN_LEB	PANP_INT	PANP_ICH
ANPENT	,816**	,739**	,490*	,480**
ANP_LEB	,795**	,782**	,414*	,469**
ANP_INT	,633**	,499**	,465*	,333
ANP_ARB	,479*	,380*	,388*	,448**
ANP_ICH	,249	,123	,335	,378*

\*\* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

\* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

Der Zusammenhang zwischen der Anpassung der Entsandten und deren Partnern wird auch durch die Kontrollvariablen ANP\_ICH und PANP\_ICH unterstützt. Die Korrelationsanalyse zeigt, dass diese beiden Variablen signifikant positiv korrelieren (0,378; 0,05). Allerdings weist die Korrelation der Selbsteinschätzung des Entsandten ANP\_ICH keine signifikanten Werte hinsichtlich der anderen Anpassungswerte des Partners PANPPART, PANP\_LEB und PANP\_INT auf.

Die Zusammenhänge zwischen der Anpassung der Entsandten und deren Kinder wurden analog getestet (vgl. Tab. 8). Hochsignifikante Korrelationen ergeben sich dabei zwischen der übergreifenden Anpassung der Kinder KANPKIND und den beiden Anpassungsdimensionen ANP\_LEB (0,564; 0,01) und ANP\_ARB (0,556; 0,01) sowie zwischen den Anpassungsdimensionen KANP\_INT und ANP\_LEB (0,623; 0,01). Signifikante Zusammenhänge sind darüber hinaus zwischen der übergreifenden Anpassung der Entsandten ANPENT und der Interaktion mit Einheimischen KANP\_INT (0,452; 0,05) sowie der Arbeitsanpassung ANP\_ARB und den Anpassungsdimensionen KANP\_LEB (0,459; 0,05) und KANP\_INT (0,521; 0,05) festzustellen. Somit kann Hypothese 2b, wonach die Anpassung des/r Kindes/r positiv mit der Anpassung des Entsandten korrespondiert, nur bezogen auf bestimmte Dimensionen der Anpassung angenommen werden. Die Existenz eines Zusammenhangs zwischen der übergreifenden Anpassung der Entsandten und der Anpassung ihrer Kinder vor Ort wird durch die vorliegende Untersuchung nicht unterstützt. Auch die Kontrollvariablen ANP\_ICH und KANP\_ICH korrelieren nicht signifikant miteinander.

**Tab. 8: Korrelationen zwischen der Anpassung von Entsandten und Kindern**

	KANPKIND	KANP_LEB	KANP_INT	KANP_ICH
ANPENT	,438	,296	,452*	,428
ANP_LEB	,564**	,315	,623**	,341
ANP_INT	,070	,050	,071	,253
ANP_ARB	,556**	,459*	,521*	,531*
ANP_ICH	,308	,203	,322	,134

\*\* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

\* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

## 5. Diskussion

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass die familiäre Situation von Entsandten signifikant mit deren Interaktion mit Einheimischen korreliert. Es erscheint plausibel, dass Entsandte, die ihren Partner im Gastland kennen gelernt haben, am besten an die Interaktion mit Einheimischen angepasst sind, da diese bereits über vielfältige Kontakte in dem jeweiligen Land verfügen, auf die der Entsandte zurückgreifen kann. Ein etwas geringeres Niveau der Anpassung zeigt sich, wenn der Partner im Heimatland zurückgelassen wurde. Dies steht in Einklang mit der Annahme, dass eine Veränderung bestehender Verbindungen zwischen den familiären Subsystemen nicht ohne Auswirkungen auf die Individuen bleibt. Bei Entsandten, deren Partner nachgezogen oder von Anfang an im Gastland dabei ist, weisen die Mittelwerte der Anpassung den geringsten Wert auf. Eine Erklärung dafür könnte sein, dass Entsandte, deren Partner



vor Ort sind, stärkere soziale Kontakte innerhalb der Familie aufweisen, sich gleichzeitig stärker von ihrem außerfamiliären Umfeld isolieren und damit weniger Kontakt zu Einheimischen pflegen (vgl. auch Minuchin 1974).

Betrachtet man die familiäre Situation bezüglich des/der Kindes/r als Einflussgröße auf die Anpassung, so zeigt sich, dass diejenigen Entsandten am besten insgesamt und an das alltägliche Leben im Besonderen angepasst sind, deren Kinder im Gastland geboren wurden. Zudem schätzen sich diese Entsandten selbst als besser angepasst ein. Auch dies erscheint plausibel, da für die Eltern im Rahmen der durch Kindererziehung und -fürsorge bestehenden Pflichten eine intensivere Beschäftigung mit den allgemeinen Gegebenheiten des Gastlandes (Kindergärten, Ärzte, Schulen, Sport- und Freizeitanlagen) notwendig ist. Die Mittelwerte der Entsandten, deren Kinder vorzeitig nach Deutschland zurückgekehrt sind, sind in allen drei Anpassungsbereichen am geringsten. Dies könnte in Anlehnung an die Annahmen der Familiensystemtheorie daran liegen, dass die Entsandten ihre Kinder vermissen und deshalb weniger mit der Situation vor Ort zufrieden sind. Ähnliches zeigt sich auch, wenn die Kinder der Entsandten im Heimatland geblieben sind. Eine mögliche Erklärung liefert Brett (1980, 111): „Separation from family at the time of the move may allow the employee to focus on learning the new job, but commuting home weekends and spending long weekdays on the job postpones the development of integrated work-life and family-life routines. Separation may also stimulate feelings of conflict between work and family. Such feelings may in turn affect an employee's strategies for coping in the new environment.”

Des Weiteren unterstützt die Untersuchung die Annahme, dass die Anpassung der Entsandten umso höher ist, je höher die Anpassung der Partner ist. Untersucht man diesen Sachverhalt genauer, erkennt man, dass die Anpassung der Entsandten an das alltägliche Leben, die Interaktion mit Einheimischen und die Arbeitswelt umso besser sind, je besser die Partner an das alltägliche Leben und die Interaktion mit Einheimischen angepasst sind. Dieser Zusammenhang erscheint plausibel, da in einer Partnerschaft vieles geteilt wird, wahrscheinlich auch die Zufriedenheit mit den jeweiligen Lebensumständen. Haben die Partner keine Probleme im Gastland, so kann das auch den Entsandten nicht belasten. Dadurch entfällt ein Stressfaktor und die positive Anpassung seines Partners strahlt auf ihn aus. „Those managers whose family members have adjustment difficulties are most likely to feel responsible for their unhappiness, and this will elevate stress. On the other hand, well-adjusted families provide social support which acts as a buffer against stress, and facilitates general adjustment” (Aycan 1997, 32). Auch die selbst geschätzte Anpassung der Partner korrespondiert positiv mit der der Entsandten. Fühlt sich der Partner vor Ort wohl und angepasst, hat dies positive Konsequenzen auf die anderen Familiensubsysteme.

Zwischen der Anpassung der Kinder und der Anpassung der Entsandten bestehen weniger und geringer ausgeprägte Zusammenhänge als zwischen Partnern und Entsandten. Eine Erklärung dafür könnte sein, dass Entsandte eher mit ihrem Partner als mit ihren Kindern über berufliche Angelegenheiten sprechen. Kinder haben zudem andere Interessen und Freunde, während diese in der Partnerschaft eher korrespondieren. Die Anpassung der Kinder an das alltägliche Leben zeigt über alle Dimensionen hinweg positive Korrelationen mit der Anpassung der Entsandten an die Ar-

beitswelt. Je intensiver sich Entsandte auf die neuen Arbeitsaufgaben im Gastland konzentrieren und sich an diese anpassen, desto weniger Zeit bleibt, um sich mit den Kindern zu beschäftigen. In Anlehnung an die Interpretation zu Hypothese 1b ist anzunehmen, dass sich die Kinder mit zunehmender Vernachlässigung durch den Entsandten eher mit dem fremden Umfeld beschäftigen und Kontakte außerhalb der Familie suchen. Eine andere Erklärung ist, dass sich die Anpassung der Entsandten positiv auf die allgemeine Stimmung in der Familie auswirkt, was wiederum die Neugier der Kinder auf das neue Umfeld beflügelt. Dafür spricht auch, dass zwischen deren Anpassung an die Interaktion mit Einheimischen und der Anpassung der Entsandten an das alltägliche Leben ein Zusammenhang besteht. Zwischen den anderen Dimensionen bestehen dagegen keine oder kaum Wechselwirkungen. Ein wesentlicher Grund hierfür dürfte eine intensivere Bindung der Kinder zum Familiensubsystem Partner sein. Da die Entsandten vor allem aus beruflichen Gründen ins Ausland gehen, ist anzunehmen, dass ein großer Teil der Zeit vor Ort für die beruflichen Anforderungen aufgewendet wird. Demgegenüber verfolgen die Partner im Ausland häufig keine ausgeprägten Karriereziele und haben somit deutlich mehr Zeit, sich mit den Kindern auseinanderzusetzen. Hier könnten intensivere Wechselbeziehungen zwischen den Anpassungsdimensionen bestehen.

Insgesamt kommt die Studie zu dem für die unternehmerische Praxis bedeutsamen Ergebnis, dass die Anpassung von Entsandten an die Arbeitswelt im Gastland eine große Bedeutung besitzt. Diese korreliert signifikant positiv mit allen Anpassungsdimensionen von Partner und Kind/ern. Allerdings ließen sich für diese Dimension keine signifikanten Unterschiede hinsichtlich der familiären Situation finden. Die Anpassung eines Entsandten wird somit weniger dadurch beeinflusst, ob dieser von seiner Familie begleitet wird. Ist dies der Fall, ist die Anpassung der mitgereisten Familienmitglieder jedoch von maßgeblicher Bedeutung für die Anpassung des Entsandten an die Arbeitswelt und damit auch dessen berufliche Leistungsfähigkeit im Ausland.

## **6. Zusammenfassung, Grenzen und Implikationen**

In der vorliegenden Arbeit wurde überprüft, inwiefern die Anpassung der Familienmitglieder an das Gastland im Zusammenhang mit der Anpassung der Entsandten steht. Dazu wurden deutsche Entsandte und deren Familien in verschiedenen Ländern befragt. Die von Minuchin (1974) postulierten Beziehungen innerhalb des Familiensystems und bestehende empirische Studien bildeten die Grundlage für die Entwicklung von Hypothesen zur Rolle der Familie im Hinblick auf die kulturelle Anpassung von Entsandten. Die Annahmen über den Einfluss der familiären Situation von Entsandten und die Wechselwirkungen innerhalb des Familiensystems bezüglich der kulturellen Anpassung wurden durch die vorliegende Untersuchung empirisch gestützt.

Ein Schlüsselfaktor des Anpassungserfolgs ist das familiäre Verhältnis der Entsandten. Es zeigte sich, dass die Anpassung an die Interaktion mit Einheimischen bei den Entsandten am geringsten ist, deren Partner ins Gastland nachgezogen ist oder von Anfang an dabei war. Dies deutet darauf hin, dass Familien dazu neigen, sich vom fremden Umfeld isolieren, wenn sie zusammen im Ausland leben. Um die Anpassung erfolgreich zu vollziehen, sollten diese Paare darauf achten, offen für das neue Land

zu sein und sich nicht in den Rückhalt der Familie zu flüchten. Auch das Verhältnis zu den Kindern wirkt auf die Anpassung der Entsandten ein. Am schlechtesten sind diejenigen Entsandten angepasst, deren Kinder vorzeitig nach Deutschland zurückgekehrt sind. Ferner zeigt sich, dass die Anpassung der Partner die der Entsandten in allen Bereichen beeinflusst. Je besser die Partner angepasst sind, desto höher ist auch die Anpassung der Entsandten. Die Kinder üben dagegen einen geringeren Einfluss aus.

Das vorliegende Datenmaterial ist zu heterogen, um präzise Aussagen über das Verhältnis der Anpassung von Entsandten und der Anpassung von deren Familien in ausgewählten kulturellen Umfeldern treffen zu können. Für einen weiteren Erkenntnisgewinn über die Rolle der Familie bei der Anpassung von Entsandten im Ausland sind deshalb länderspezifische Studien erforderlich. Kritisierbar ist zudem die Einteilung der Anpassungsitems in die drei von Black/Stephens (1989) vorgenommenen drei Teilbereiche Anpassung an die Arbeitswelt, an die Interaktion mit Gastlandangehörigen und an das tägliche Leben. So konnte in der vorliegenden Studie die Zuordnung der einzelnen Fragen zu diesen drei Bereichen nicht eindeutig durch eine Faktoranalyse bestätigt werden. Dabei stellt auch die relativ geringe Zahl von Partnern und Kindern, die an der Studie teilgenommen haben, ein Problem dar.

In der vorliegenden Untersuchung wird zudem eine Momentaufnahme der Anpassung von Entsandten gezeigt. Aufschluss über den Prozess der Anpassung können nur dynamische Studien geben. Hierzu wäre es notwendig, die Befragten auf ihrem Weg im Gastland zu begleiten, um eine Längsschnittbetrachtung des Anpassungsprozesses vorzunehmen (vgl. Shaffer et al. 1999, 576). Des Weiteren wäre es von Interesse, die Entsandten und deren Familien von Gastlandangehörigen beurteilen zu lassen. Vor allem aus Sicht der unternehmerischen Praxis bietet sich zudem eine Erweiterung auf wirtschaftliche Erfolgsgrößen an. Weiterführende Analysen könnten so verdeutlichen, welchen Einfluss die Anpassung auf die Effektivität der Entsandten hat (vgl. Shay/Baack 2004, 217).

Schließlich gibt die Untersuchung keinen Aufschluss darüber, welche Richtungen die aufgezeigten Zusammenhänge aufweisen. So ist sowohl denkbar, dass die Anpassung der Entsandten positive Auswirkungen auf die Anpassung ihrer Familien hat, als auch, dass sich diese positiv auf die Anpassung von Entsandten auswirkt. Zudem könnte dieser Zusammenhang auch durch weitere Variablen moderiert werden. Um hierzu detaillierte Aussagen machen zu können, sind vor allem qualitative Interviews erforderlich, die besser in der Lage sind, das komplexe Zusammenwirken einer Vielzahl von Einflussfaktoren zu analysieren. Dies geschieht jedoch i.d.R. zu Lasten der Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse.

Trotz dieser Einschränkungen wirft die vorliegende Untersuchung einen interessanten Blick auf familiäre Einflüsse auf den Anpassungsprozess von Entsandten im Ausland. Da die Anpassung der Familie als ein kritischer Erfolgsfaktor im Anpassungsprozess von Entsandten bestätigt wurde, liegt es nahe, bei Entsendungen auch die Partner und deren Kinder zu unterstützen, um das Gelingen der Entsendung zu gewährleisten. Denn verläuft die Anpassung der Partner und Kinder an das fremde Umfeld erfolgreich, so wirkt sich dies positiv auf die Entsandten aus. Das Augenmerk von Unternehmungen bei der Vorbereitung und Betreuung vor Ort sollte also nicht allein auf den entsandten Mitarbeitern liegen, sondern auch deren Familien einbeziehen.

## Literatur

- Aycan, Zeynep (1997): Acculturation of Expatriate Managers: A Process Model of Adjustment and Performance. In: Aycan, Zeynep (Hg.): *Expatriate Management: Theory and Research*. Greenwich, Connecticut, 1-41.
- Bell, Myrtle P. / Harrison, David A. (1996): Using Intra-national Diversity for International Assignments: A Model of Bicultural Competence and Expatriate Adjustment. In: *Human Resource Management Review*, 6, 47-74.
- Bhaskar-Shrinivas, Purnima / Harrison, David A. / Shaffer, Margaret A. / Luk, Dora M. (2005): Input-based and Time-based Models of International Adjustment: Meta-analytic Evidence and Theoretical Extensions. In: *Academy of Management Journal*, 48, 257-281.
- Black, J. Stewart (1988): Work Role Transitions: A Study of American Expatriate Managers in Japan. In: *Journal of International Business Studies*, 19, 277-294.
- Black, J. Stewart / Gregersen, Hal B. (1991): The Other Half of the Picture: Antecedents of Spouse Cross-cultural Adjustment. In: *Journal of International Business Studies*, 22, 461-477.
- Black, J. Stewart / Mendenhall, Mark / Oddou, Gary (1991): Toward a Comprehensive Model of International Adjustment: An Integration of Multiple Theoretical Perspectives. In: *Academy of Management Review*, 16, 291-317.
- Black, J. Stewart / Stephens, Gregory K. (1989): The Influence of the Spouse on American Expatriate Adjustment and Intent to Stay in Pacific Rim Overseas Assignments. In: *Journal of Management*, 15, 529-544.
- Brett, Jeanne M. (1980): The Effect of Job Transfer on Employees and Their Families. In: Cooper, C.L. / Payne, S. (Hg.): *Current Concerns in Occupational Stress*. Chichester, 99-136.
- Brett, Jeanne M. / Stroh, Linda K. (1995): Willingness to Relocate Internationally. In: *Human Resource Management*, 34, 405-424.
- Caligiuri, Paula M. / Joshi, Aparna / Lazarova, Mila (1999): Factors Influencing the Adjustment of Women on Global Assignments. In: *International Journal of Human Resource Management*, 10, 163-179.
- Caligiuri, Paula M. / Lazarova, Mila (2002): A Model for the Influence of Social Interaction and Social Support on Female Expatriates' Cross-cultural Adjustment. In: *International Journal of Human Resource Management*, 13, 761-772.
- Diekmann, Andreas (2004): *Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen*. 10. Aufl. Hamburg.
- Edmond, Steven (2002): Exploring the Success of Expatriates of U.S. Multinational Firms in Mexico. In: *International Trade Journal*, 16, 233-255.
- Eulenburg, Nicole (2001): Die Nachwuchsgeneration der deutschen Industrie zwischen Karriere, Kulturen und Bildung: eine qualitative Studie zu Karriereverhalten und Auslandsentsendung untersucht am Beispiel des Rückkehr- und Wiedereingliederungsverhaltens unter Berücksichtigung generationspezifischer Merkmale. Oldenburg.
- Fish, Alan / Wood, Jack (1997): Managing Spouse / Partner Preparation and Adjustment. Developing a Meaningful Portable Life. In: *Personnel Review*, 26, 445-466.
- Harris, Hilary (2002): Think International Manager, Think Male: Why are Women not Selected for International Management Assignments? In: *Thunderbird International Business Review*, 44, 175-203.
- Harvey, Michael G. (1985): The Expatriate Family: An Overlooked Variable in International Assignments. In: *Columbia Journal of World Business*, 20, 84-92.
- Harvey, Michael G. (1997): Dual-career Expatriates: Expectations, Adjustment and Satisfaction with International Relocation. In: *Journal of International Business Studies*, 28, 627-658.
- Hechanova, Regina / Beehr, Terry A. / Christiansen, Neil D. (2003): Antecedents and Consequences of Employees' Adjustment to Overseas Assignment: A Meta-analytic Review. In: *Applied Psychology: An International Review*, 52, 213-236.
- Herzberg, Frederick (1966): *Work and the Nature of Man*. Cleveland, Ohio.
- Holtbrügge, Dirk (2003): Personalmanagement in Multinationalen Unternehmen. In: Holtbrügge, Dirk (Hg.): *Management Multinationaler Unternehmen*. Berlin, 199-215.
- Janssen, Jürgen / Laatz, Wilfried (2003): *Statistische Datenanalyse mit SPSS für Windows*. 4. Aufl., Berlin.
- Jun, Sunkyu / Gentry, James W. / Hyun, Yong J. (2001): Cultural Adaption of Business Expatriates in the Host Marketplace. In: *Journal of International Business Studies*, 32, 369-377.
- Kersey, Barbara / Protinsky, Howard (1987): Family Structure Variables and Psychological Adjustment in Adolescence. In: *International Journal of Family Psychiatry*, 8, 89-98.

- King, Valarie / Scott, Mindy E. (2005): A Comparison of Cohabiting Relationships Among Older and Younger adults. In: *Journal of Marriage & Family*, 67, 271-285.
- Konopaske, Robert / Robie, Chet / Ivancevich, John M. (2005): A Preliminary Model of Spouse Influence on Managerial Global Assignment Willingness. In: *International Journal of Human Resource Management*, 16, 405-426.
- Krause-Nicolai, Doris (2005): Dual Career Couples im internationalen Einsatz - Implikationen für das Internationale Personalmanagement. Frankfurt a.M.
- Medrano-Kreidler, Maria del Carmen (1995): Bedingungen für das Wohlbefinden von Mitarbeitern bei Auslandseinsätzen. Frankfurt a.M..
- Minuchin, Salvador (1974): *Families and Family Therapy*. Cambridge.
- Mohr, Alexander T. / Klein, Simone (2004): Exploring the Adjustment of American Expatriate Spouses in Germany. In: *International Journal of Human Resource Management*, 15, 1189-1206.
- O'Reilly, Claire (2003): *The Expatriate Life. A Study of German Expatriates and their Spouses in Ireland. Issues of Adjustment and Training*. Frankfurt a.M.
- Palthe, Jennifer (2004): The Relative Importance of Antecedents to Cross-cultural Adjustment: Implications for Managing a Global Workforce. In: *International Journal of Intercultural Relations*, 28, 37-59.
- Puck, Jonas F. / Holtbrügge, Dirk / Dölling, Sonja A. (2003): Determinants and Consequences of Expatriate Adjustment: A Review of Existing Studies. Working Paper 3 / 2003 des Lehrstuhls für Internationales Management der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, 3 / 2003.
- Selmer, Jan (2001): Expatriate Selection: Back to Basics? In: *International Journal of Human Resource Management*, 12, 1219-1233.
- Shaffer, Margaret A. / Harrison, David A. (2001): Forgotten Partners of International Assignments: Developments and Test of a Model of Spouse Adjustment. In: *Journal of Applied Psychology*, 86, 238-254.
- Shaffer, Margaret A. / Harrison, David A. / Gilley, K. Matthew (1999): Dimensions, Determinants, and Differences in the Expatriate Adjustment Process. In: *Journal of International Business Studies*, 30, 557-581.
- Shay, Jeffrey P. / Baack, Sally A. (2004): Expatriate Assignment, Adjustment and Effectiveness: An Empirical Examination of the Big Picture In: *Journal of International Business Studies*, 35, 216-232.
- Smock, Pamela J. (2000): Cohabitation in the United States: An Appraisal of Research Themes, Findings, and Implications. In: *Annual Review of Sociology*, 26, 1-20.
- Stahl, Günther K. (1995): Die Auswahl von Mitarbeitern für den Auslandseinsatz: Wissenschaftliche Grundlagen. In: Kühlmann, Thorsten M. (Hg.): *Mitarbeiterentsendung ins Ausland*. Göttingen, 31-72.
- Stahl, Günther K. (1998): *Internationaler Einsatz von Führungskräften* München, Wien.
- Stroh, Linda K. / Dennis, Leslie E. / Cramer, Tim C. (1994): Predictors of Expatriate Adjustment. In: *The International Journal of Organizational Analysis*, 2, 176-192.
- Stroh, Linda.K. / Varma, Arup. / Valy-Durbin, Stacey J.. (2000): Why are Women Left at Home. Are they Unwilling to Go on International Assignments? In: *Journal of World Business*, 35, 241-255.
- Torbiörn, Ingemar (1982): *Living Abroad*. Chichester.
- Treuren, Ronald R. Van (1986): Self-Perception in Family Systems: A Diagrammatic Technique. In: *Social Casework*, 67, 299-305.
- Tung, Rosalie L. (1981): Selecting and Training of Personnel for Overseas Assignments. In: *Columbia Journal of World Business*, 16, 68-78.
- Tung, Rosalie L. (1982): Selection and Training Procedures of U.S., European, and Japanese Multinationals. In: *California Management Review*, 25, 57-71.
- Tung, Rosalie L. (1987): Expatriate Assignments: Enhancing Success and Minimizing Failure. In: *Academy of Management Executive*, 1, 117-126.
- Van Vianen, Annelies E. M. / De Parter, Irene E. / Kristof-Brown, Amy L. / Johnson, Erin C. (2004): Fitting in: Surface- and Deep-level Cultural Differences and Expatriates' Adjustment. In: *Academy of Management Journal*, 47, 697-709.
- Watzlawick, Paul (1976): *How Real is Real? Confusion, Disinformation, Communication*. New York.
- Wederspahn, Gary M. (1992): Costing Failures in Expatriate Management. In: *Human Resource Planning*, 15(3), 27-35.
- Welge, Martin K. / Holtbrügge, Dirk (2006): *Internationales Management. Theorien, Funktionen, Fallstudien*. 4. Aufl. Stuttgart.
- Wittenberg, Reinhard / Cramer, Hans (2003): *Datenanalyse mit SPSS für Windows*. 3. Aufl. Stuttgart.