

Maletzky, Martina

**Article**

Kulturelle Anpassung als Prozess interkultureller Strukturierung:  
Eine strukturationstheoretische Betrachtung kultureller  
Anpassungsprozesse deutscher Auslandsentsendeter in Mexiko

Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

**Provided in Cooperation with:**

Rainer Hampp Verlag

*Suggested Citation:* Maletzky, Martina (2011) : Kulturelle Anpassung als Prozess interkultureller Strukturierung: Eine strukturationstheoretische Betrachtung kultureller Anpassungsprozesse deutscher Auslandsentsendeter in Mexiko, Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 25, Iss. 3, pp. 269-272

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/71053>

**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.*

Martina Maletzky

# **Kulturelle Anpassung als Prozess interkultureller Strukturierung – Eine strukturationstheoretische Betrachtung kultureller Anpassungsprozesse deutscher Auslandsentsendeter in Mexiko\***

Betreuer: Prof. Dr. Hermann Schwengel, Albert-Ludwigs-Universität Freiburg

## **Hintergrund der Arbeit**

Die kulturelle Anpassung von Expatriates gilt als ein Erfolgsfaktor für Entsendungen ins Ausland (Thomas/Lazarova, 2006). Aufgrund der Dominanz psychologischer Forschung werden soziale Einflussfaktoren auf kulturelle Anpassung ebenso vernachlässigt wie die Prozessperspektive (Haslberger, 2005; Takeuchi, 2010). An diesem Defizit setzt die Arbeit an. Auf Basis der soziologischen Theorie der Strukturierung (Giddens, 1984) wird ein Analyserahmen hergeleitet, der kulturelle Anpassung als einen Prozess interkultureller Strukturierung definiert und es ermöglicht, soziale Einflüsse auf kulturelle Anpassung systematisch zu beleuchten.

## **Theoretische Einbettung**

Die Theorie der Strukturierung setzt sich als allgemeine Sozialtheorie mit der Frage auseinander, was soziale Systeme stabil hält bzw. eine Veränderung hervorruft. Systeme werden über soziale Strukturen koordiniert und stabilisiert. Giddens (1984, S. 29) unterstreicht in diesem Zusammenhang drei Hauptfaktoren, die das gewährleisten: die Machtverhältnisse innerhalb des sozialen Systems, kollektive Sinngebungsprozesse sowie normative Sanktionierung.

Im Falle einer interkulturellen Interaktion liegt ein Sonderfall des Alltagshandelns vor, da die Akteure sich auf jeweils kulturell unterschiedliche soziale Strukturen und Regeln beziehen. Es stellt sich die Frage, welche Verhaltensregeln als Bezugspunkt für die Interaktion gelten. Gemeinsame verbindliche soziale Strukturen, also Verhaltensregeln und -muster werden neu ausgehandelt. Dieser Prozess interkultureller Strukturierung wird ebenfalls von den drei universalen Modalitäten der Strukturierung beeinflusst. Von diesen hängt die Richtung der Anpassung ab.

Forschungsfragen, die sich aus diesem theoretischen Hintergrund ableiten, sind die folgenden:

---

\* Martina Maletzky: Kulturelle Anpassung als Prozess interkultureller Strukturierung. Eine strukturationstheoretische Betrachtung kultureller Anpassungsprozesse deutscher Auslandsentsendeter in Mexiko. *Schriftenreihe Internationale Personal- und Strategieforschung*, hrsg. von Marion Festing und Susanne Royer, Band 2, ISBN 978-3-86618-448-0 (print), ISBN 978-3-86618-548-7 (e-book), Rainer Hampp Verlag, München, Mering 2010, 246 S., € 27.80.

- a) *normative Sanktionierung / Legitimität*: Wie ist der Anpassungsverlauf bzw. wer passt sich wem an? Welche Interaktionsroutinen gelten also als legitim und somit als die Norm für Anpassung?
- b) *Machtverhältnisse*: Auf welchen Machtverhältnissen gründen die Verhaltensänderungen der Akteure bzw. welche Machtquellen werden in diesem Zusammenhang wirksam und warum?
- c) *Sinnzuschreibung*: Welche Sinnzuschreibungen beeinflussen den Anpassungsverlauf?

## Vorgehensweise

Die Arbeit basiert auf einer Studie, die 27 teilstrukturierte Interviews mit deutschen Expatriates in Mexiko und vier lokalen Mitarbeitern umfasst. Die Interviews fanden in fünf Organisationen aus drei Bereichen (3 Pharmaorganisationen, 1 Automobilzulieferer und 1 Bildungsorganisation) in Mexiko statt. Die Interviewpartner hatten unterschiedliche Positionen: technische Schlüsselpositionen (Automobilzulieferer), höhere Managementpositionen (Pharmaorganisationen), keine Führungspositionen, Zusammenarbeit vorwiegend mit hierarchisch gleichgestellten Peers (Bildungsorganisation).

Relevante Stellen der Interviews wurden transkribiert und schrittweise nach der Technik des theoretischen Kodierens (Strauss & Corbin, 1996) ausgewertet. Es fand eine Intra- und Interfallanalyse (Eisenhardt, 1989) statt.

## Hauptergebnisse der Arbeit

### *Anpassungsnotwendigkeit und Strukturen der Legitimität*

Die Anpassungsnotwendigkeit wurde erfasst über den wahrgenommenen Druck, das eigene Verhalten zu ändern. Davon abgeleitet wurden die Annahmen darüber, welche sozialen Strukturen in den jeweiligen sozialen Systemen (Organisationen) als legitim galten.

Der Grad der Anpassungsnotwendigkeit variiert. Diese Unterschiede scheinen durch den organisationalen Kontext bedingt zu sein. Die Akteure des Automobilzulieferers berichten von einer hohen Akzeptanz „typisch deutschen Verhaltens“, das z. T. gezielt instrumentalisiert wird, um Organisationsziele zu erreichen. Hier findet eine Anpassung der lokalen Akteure an eher „deutsche Normen“ der Interaktion (direkte Kommunikation, Exaktheit, Pünktlichkeit) statt und wird mit Sanktionen durch die deutschen Akteure eingefordert. Weniger Einfluss haben die Expatriates der Pharmaorganisationen. Sie berichten von dem umgekehrten Phänomen, dass typisch deutsche Verhaltensweisen von den Kollegen vor Ort z. T. stark sanktioniert werden. Eine Anpassung an den Gastlandkontext wird als unumgänglich gesehen, um Organisationsziele zu erreichen. In der Bildungsorganisation findet eher eine ausgewogene gegenseitige Anpassung statt. Mexikanische Kollegen passen sich teilweise an deutsche Interaktionsroutinen (Pünktlichkeit, genau vorstrukturierte Arbeitsabläufe etc.) an; die deutschen Expatriates übernehmen ebenso bestimmte Verhaltensweisen (indirektere Kommunikation etc.), stehen anderen jedoch kritisch gegenüber.

Die Richtung des Anpassungsverlaufs und die Legitimation als typisch deutsch angesehener Verhaltensweisen variiert also im Interfallvergleich.

### *Machtverhältnisse und -ressourcen*

Akteure, die auf Machtressourcen zugreifen können, haben die Möglichkeit, das Verhalten von anderen Akteuren zu beeinflussen und zu verändern, also eine Anpassung hervorzurufen. Ein Intrafallvergleich zeigt, dass die Grade der Anpassungsnotwendigkeit, bei sehr hierarchisch ausgeprägten Organisationskulturen, je nach Hierarchieebene variieren. Formale organisationale Machtstrukturen scheinen bedingt als Machtressource zu gelten.

Der Interfallvergleich deutet darauf hin, dass andere organisationale Machtressourcen, wie etwa mikropolitische Machtquellen (Crozier & Friedberg, 1979), eine wichtige Rolle zu spielen scheinen. Hervorzuheben sind Expertenwissen und Nahtstellen zur Organisationsumwelt. Beim Automobilzulieferer besitzen die Expatriates Fachwissen, das maßgeblich zur Produktion des Endproduktes beiträgt. Da der Zulieferer vielfach auch deutsche Kunden beliefert und eng mit diesen zusammenarbeiten muss, verfügen die Expatriates auch hier über eine wichtige Funktion mit Kundenwissen, das zum Überleben der Organisation beiträgt. Ähnlich ist es mit den Expatriates der Bildungsorganisation. Als Deutschdozenten verfügen sie als Muttersprachler über einen höheren Grad an deutschen Fachkenntnissen und haben zum Teil auch Kontakt zu Ministerien etc. Die mexikanischen Kollegen haben jedoch ebenfalls ein sehr hohes sprachliches Niveau, wodurch der Wissensvorsprung nicht so groß ist und die kompetenzbezogenen Machtressourcen als in etwa ausgeglichen anzunehmen sind. In den Pharmaorganisationen erledigen die Expatriates vor allem Managementaufgaben, die eher auf einer Interaktions- und Kommunikationskompetenz beruhen, die zu Beginn des Aufenthaltes im Vergleich zu Gastlandkollegen nicht ganz so ausgeprägt ist. Sie kontrollieren somit eine geringe Ungewissheitszone.

### *Sinnstrukturen*

Die organisationsspezifische Variation in der Legitimation von „Andersartigkeit“ lässt darauf schließen, dass der organisationale Kontext einen konstitutiven Einfluss auf den Strukturierungsprozess hat. Er scheint dabei als Brille gegenseitiger Wahrnehmung der Akteure zu fungieren: Die stereotypen Fremd- und Selbstwahrnehmungen der Akteure sind zwar inhaltlich in allen Organisationen gleich, was sich jedoch unterscheidet, ist die Wertigkeit der Zuschreibungen und die Art und Weise, wie sie von den Akteuren instrumentalisiert werden.

In der Argumentationskette spielt die Herkunft der Akteure eine wichtige Rolle. Während die sogenannten „deutschen Tugenden“ beim Automobilzulieferer Überlegenheit symbolisieren und Maßstab für die Organisationskultur sind, werden dieselben in der Bildungsorganisation entmystifiziert, als übertrieben und nicht unhinterfragt positiv angesehen. In den Pharmaorganisationen sind „typisch deutsche“ Verhaltensweisen Grund für Widerstand.

Die gegenseitige Wahrnehmung der Akteure ist durch das Organisationsziel und die Rolle der Entsendeten geprägt. Eigenschaften, die für das Organisationsziel als förderlich angesehen werden, sind die Grundlage für die Machtverhältnisse und scheinen die Anpassungsnotwendigkeit zu beeinflussen.

## Fazit

Je nach Akteurskonstellation und gegenseitiger Wahrnehmung kann die Anpassungsnotwendigkeit von Expatriates variieren.

Als Konsequenz für die Anpassungsforschung sollte der Einfluss von sozialen Faktoren auf den Anpassungsprozess stärker berücksichtigt werden. Für die Personalentwicklung lässt sich daraus ableiten, dass als Vorbereitung auf einen Auslandseinsatz vor allem dynamische Kompetenzen geschult werden sollten, statt reine „Do's & Don'ts“. Eine Schärfung der Fremdwahrnehmung ist notwendig, um wahrzunehmen, welche stereotypen Eigenschaften für das Erreichen von Organisationszielen förderlich sind.

## Literatur

- Crozier, M., & Friedberg, E. (1979). *Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns*. Königstein/Ts.: Athenäum.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Giddens, A. (1984). *Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*. Cambridge: Polity Press.
- Haslberger, A. (2008). Expatriate Adjustment. A More Nuanced View. In M. Dickmann, C. Brewster, & P. Sparrow (Eds.), *International Human Resource Management: A European Perspective* (2nd ed., S. 130-149). London, New York: Routledge.
- Hippler, T., & Caligiuri, P. (2009). *Revisiting the Construct of Expatriate Adjustment: Implications for Theory and Measurement*. 10th International Human Resource Management Conference, Santa Fe, NM, USA, June 21 - 24, 2009 Santa Fe, NM, USA.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1996). *Grounded theory: Grundlagen qualitativer Sozialforschung* (2nd ed.). Weinheim: DVU.
- Takeuchi, R. (2010). A Critical Review of Expatriate Adjustment Research Through a Multiple Stakeholder View: Progress, Emerging Trends, and Prospects. *Journal of Management*, 36(4), 1040-1064.
- Thomas, D. C., & Lazarova, M. B. (2006). Expatriate Adjustment and Performance: a Critical Review. In G. K. Stahl & I. Bjorkman (Eds.), *Handbook of Research in International Human Resource Management* (S. 247-264). Bodmin, Cornwall: MPG Books