

Fritz, Wolfgang; Möllenberg, Antje

**Working Paper**

## Interkulturelle Kompetenz als Gegenstand internationaler Personalentwicklung

Arbeitspapier, No. 99/14

**Provided in Cooperation with:**

Technische Universität Braunschweig, Institute of Marketing

*Suggested Citation:* Fritz, Wolfgang; Möllenberg, Antje (1999) : Interkulturelle Kompetenz als Gegenstand internationaler Personalentwicklung, Arbeitspapier, No. 99/14, ISBN 393362813X, Technische Universität Braunschweig, Institut für Marketing, Braunschweig

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/54806>

**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.*

Wolfgang Fritz/Antje Möllenberg

**Interkulturelle Kompetenz  
als Gegenstand internationaler  
Personalentwicklung**

Technische Universität Braunschweig  
Braunschweig 1999  
AP-Nr. 99/14  
ISBN 3 – 933628-13-X



Diese Studie wurde gefördert durch Mittel der Professor-Otto-Beisheim-Stiftung, München (Projekt „Interkulturelle Kompetenz“).

## **Zusammenfassung**

International engagierte deutsche Großunternehmen sehen in der interkulturellen Kompetenz von Managern eine wesentliche Vorbedingung für ihren Erfolg auf Auslandsmärkten. Wie eine empirische Untersuchung zeigt, beginnt sich diese Einschätzung aber erst allmählich in der auslandsorientierten Personalentwicklung niederzuschlagen, denn interkulturelle Ausbildungs- und Trainingsprogramme kommen erst seit wenigen Jahren in der Praxis zum Einsatz. Dabei werden jedoch nicht immer jene Personalentwicklungsinstrumente eingesetzt, die zur Förderung der interkulturellen Kompetenz am geeignetsten erscheinen. Verbunden mit einer oftmals viel zu kurzen Vorbereitungszeit, erhöht dies aber das Risiko des Scheiterns der Auslandsentsandten in einem fremden kulturellen Umfeld.

# **Interkulturelle Kompetenz als Gegenstand internationaler Personalentwicklung**

<b>Inhalt:</b>	<b>Seite:</b>
1. Die interkulturelle Kompetenz von Führungskräften als neuer Gegenstand der Personalwirtschaft und des Marketing	1
2. Interkulturelle Personalentwicklung in der Praxis – eine empirische Bestandsaufnahme	4
2.1. Untersuchungsmethode	4
2.2. Untersuchungsergebnisse	5
2.2.1. Definition und Bedeutung der interkulturellen Kompetenz in der Praxis	5
2.2.2. Der Einsatz interkultureller Ausbildungs- und Trainingsprogramme	7
2.2.3. Die Eignung interkultureller Ausbildungs- und Trainingsprogramme	9
2.2.4. Der Erfolg interkultureller Ausbildungs- und Trainingsprogramme	12
3. Resümee	13
Literaturverzeichnis	15
Die Autoren	17

## 1. Die interkulturelle Kompetenz von Führungskräften als neuer Gegenstand der Personalwirtschaft und des Marketing

Zu den wichtigsten Quellen des Unternehmenserfolgs zählen neben der Marktorientierung insbesondere die Mitarbeiterorientierung eines Unternehmens sowie die Qualität seiner Human-Ressourcen (vgl. Fritz 1990, S. 104; Fritz 1995, S. 261,266; Fritz 1997, S. 61f., 213). In besonderem Maße gilt dies für international tätige Unternehmen, deren Erfolg auf Auslandsmärkten wesentlich vom Einsatz auslandsorientierter und international erfahrener Führungskräfte und Mitarbeiter abhängt (vgl. Müller 1991; Müller 1996).

In zunehmendem Maße wird die **interkulturelle Kompetenz** zur entscheidenden Schlüsselqualifikation von Managern im Ausland (vgl. Fritz/Möllenberg/Werner 1999; Ingelfinger 1995; Karmasin/Karmasin 1997, S. 192 ff.; Schneidewind 1996). Dies zeigt sich z.B. daran, daß US-amerikanische Führungskräfte im Ausland nicht selten an ihrer Unfähigkeit scheitern, sich in einer fremden Kultur zurechtzufinden. Nach Expertenschätzung enden zwischen 20% und 50% aller Versetzungen ins Ausland mit einer vorzeitigen Rückkehr der „Expats“ in die USA. Bei einer Entsendung in Entwicklungsländer erhöht sich dieser Anteil sogar auf 70% (vgl. Copeland/Griggs 1986, S. XIX). Auch viele westeuropäische Manager haben oft erhebliche Probleme, sich z.B. in den kulturellen Gegebenheiten Mittel- und Osteuropas zurechtzufinden und kehren deshalb vorzeitig in ihre Heimat zurück (vgl. o.V. 1996). Es liegt auf der Hand, daß die sich aus einer unzureichenden interkulturellen Kompetenz der Entsandten ergebenden Kosten der Internationalisierung ein erhebliches Ausmaß annehmen können.

Für die erfolgreiche Internationalisierung eines Unternehmens ist interkulturell kompetentes Personal somit eine wichtige Voraussetzung. Dies hat kürzlich auch Heinrich von Pierer besonders betont, indem er die kulturelle Sensibilität von Führungskräften als wichtige Vorbedingung nicht nur für den Umgang mit Kunden aus Aus-

landsmärkten, sondern auch für die Zusammenarbeit mit Unternehmen, die eine andere Unternehmenskultur aufweisen, hervorgehoben hat (von Pierer 1999). Daraus ergeben sich zunächst Aufgaben für die betriebliche **Personalwirtschaft**, insbesondere für die Personalauswahl und die Personalentwicklung. Diese personalwirtschaftliche Perspektive wird im folgenden unter dem Aspekt der **Personalentwicklung** vertieft, die alle Maßnahmen umfaßt, mit denen das Leistungspotential der Unternehmensmitglieder verbessert werden soll (vgl. Hentze 1994, S. 315) – und damit u.a. auch ihre interkulturelle Kompetenz (zur kultursensitiven Personalauswahl vgl. Bergemann/Sourisseaux 1996).

Da die Internationalisierung auch als eine Basisstrategie des Marketing aufgefaßt werden kann (vgl. Raffeé 1984, S. 74), stellt die Entwicklung interkulturell kompetenten Personals aber ebenso eine wichtige Aufgabe für das **interne Marketing** eines Unternehmens dar. Damit ist insbesondere das sog. **personalorientierte interne Marketing** eines Unternehmens angesprochen, das u.a. die personellen Voraussetzungen für die erfolgreiche Realisation von Marketing-Strategien schaffen soll, wozu auch Maßnahmen der internationalen Personalentwicklung zählen (vgl. Stauss 1995, Sp. 1048 f.; Fritz/von der Oelsnitz 1998, S. 27; von der Oelsnitz 1999, S. 247 ff.). Personalentwicklung und Marketing gehen hier ineinander über.

Die interkulturellen **Trainingsinhalte und -methoden** richten sich im wesentlichen nach dem Anforderungsprofil und damit sowohl nach dem zugrundegelegten Verständnis von interkultureller Kompetenz als auch nach der Art der Aufgabe und der Dauer des Auslandseinsatzes (vgl. Bittner 1996; Thomas/Hagemann 1996; Kammerl/Teichelmann 1996). Wenn auch keineswegs von einer einheitlichen Definition interkultureller Kompetenz gesprochen werden kann, so besteht doch weitgehend Übereinstimmung darin, daß kognitive, affektive und behaviorale Elemente der interkulturellen Kompetenz unterschieden werden können (vgl. Fritz/Möllenberg/Werner 1999). Analog setzen auch die Trainingsansätze i.d.R. eindeutige Schwerpunkte auf einer dieser Ebenen interkultureller



Kompetenz (Brislin 1989; Thomas/Hagemann 1996). So existieren zum einen mehr kognitiv betonte, zum anderen eher erlebnisorientierte Maßnahmen sowie deren Mischformen. Daneben unterscheiden Gudykunst und Hammer (1983) zusätzlich noch kulturspezifische und nicht kulturspezifische Trainings. Dieser Systematik lassen sich alle wichtigen Trainings zuordnen (vgl. Cargile/Giles 1996); exemplarisch seien einige Beispiele zur Erläuterung ausgewählt (vgl. z.B. Thomas/Hagemann 1996; Kammel/Teichelmann 1996; Oechsler 1997):

Ein Vertreter der kulturübergreifenden kognitiven Methode ist der **Culture-General Assimilator** von Brislin. Nach attributionstheoretischen Erkenntnissen aus der Psychologie lernen die Teilnehmer in einem computerbasierten Lernprogramm, wichtige Ereignisse (critical incidents) vor dem Hintergrund anderer Kulturen korrekt zu beurteilen. An das Lernprogramm können sich Diskussionen und Rollenspiele anschließen

Andere informationsorientierte Trainingsformen vermitteln durch kognitive Lehr- und Lernmethoden aktuelle Daten und Fakten über spezielle Kulturen. Beispiele hierfür sind **Präsentationen und Diskussionen sowie schriftliche Materialien**. Das Ergebnis ist i.d.R. eine „Gebrauchsanweisung“ für das Gastland in Form von Verhaltensregeln und aktuellen Informationen. Zu den Vertretern dieser Gruppe zählt auch die **Methode der kognitiven Verhaltensmodifikation**, die auf der Basis lernpsychologischer Erkenntnisse das Sanktionssystem der fremden Kultur transparent macht und Techniken zum Umgang damit vermittelt. Des Weiteren existieren einige kulturspezifische Adaptationen des Culture Assimilators, die sich folgerichtig „**Culture-Specific Assimilator**“ nennen.

**Kultur- bzw interaktionsorientierte Trainings** betonen demgegenüber auch die emotionale Komponente und das Erleben, indem die Lernenden stärker einbezogen werden (vgl. Brislin 1996, S. 445). Das Bewußtsein für Werte und Normen anderer Kulturen wird besonders gefördert. Das geschieht z.B. durch Rollenspiele und Simulationen und kann sowohl kulturübergreifend als auch kulturspezifisch ausgelegt sein.

Besonders bekannter Vertreter der kulturübergreifenden Variante ist das **Simulationsspiel BaFà BaFà** von Shirts. Die interkulturelle Interaktion wird hier simuliert, indem die Teilnehmer unter Moderation durch einen Trainer die kulturellen Verhaltens- und Wertmuster zweier fiktiver Kulturen erlernen und in der Interaktion ihre Gefühle und Einstellungen kennenlernen. An dieser Stelle sei außerdem das **Sensitivity-Training** genannt, welches durch einen Feedback-gesteuerten Gruppenprozeß eine Sensibilisierung für eigene und fremde Gefühle und Verhaltensweisen erzielen soll. Zu den kulturspezifischen erlebnisorientierten Maßnahmen gehören „**field trips**“, d.h. betreute Ausflüge in das Gastland sowie direkter Kontakt mit Menschen des Gastlands.

Im folgenden soll auf empirischer Basis untersucht werden, welche Bedeutung der interkulturellen Kompetenz als Gegenstand der Personalentwicklung in Unternehmen zukommt, welche interkulturellen Ausbildungs- und Trainingsmaßnahmen in der Praxis tatsächlich eingesetzt werden und wie deren Eignung und Erfolg aus der Sicht der Praxis zu beurteilen sind.

## **2. Interkulturelle Personalentwicklung in der Praxis – eine empirische Bestandsaufnahme**

### **2.1. Untersuchungsmethode**

Von den 100 in der Rangliste der Wirtschaftswoche Nr. 52/1997 veröffentlichten Großunternehmen wurden 60 ganz oder überwiegend in deutschem Eigentum stehende, international engagierte Unternehmen 1998 schriftlich befragt (zu den Einzelheiten siehe Schwarz 1998, S. 36 ff.). In Deutschland tätige ausländische Großunternehmen wurden ausgeklammert, da bei ihnen die Personalentwicklung vermutlich oft durch die ausländische Konzernmutter bestimmt sein und damit prinzipiell andere Akzente aufweisen dürfte.

In einem telefonischen Vorkontakt wurde die für die auslandsbezogene Personalentwicklung zuständige Abteilung bzw. Person ermittelt, die letztlich den Fragebogen ausfüllen sollte. 33 Unternehmen

reagierten auf den dann folgenden schriftlichen Kontakt, und 29 ganz oder teilweise auswertbare Fragebögen gingen ein, was einer Rücklaufquote von rd. 48% entspricht. Trotz dieses hohen Rücklaufs sind aufgrund der zahlenmäßig nur kleinen Stichprobe die im folgenden dargestellten Untersuchungsergebnisse mit dem üblichen Vorbehalt zu versehen. Dennoch dürfte den Befunden eine erhebliche Bedeutung zukommen, da sie auf Auskünften der größten und international erfahrensten deutschen Unternehmen beruhen.

## 2.2. Untersuchungsergebnisse

### 2.2.1. Definition und Bedeutung der interkulturellen Kompetenz in der Praxis

Die Frage, welche **Bedeutung** die interkulturelle Kompetenz für die Unternehmen hat und was darunter genauer zu verstehen ist, erbrachte sehr unterschiedliche Antworten (vgl. Schwarz 1998, S. 46). Vielfach wird die interkulturelle Kompetenz nur auf ein erfolgreiches Zusammenarbeiten mit Angehörigen fremder Kulturen bezogen. Toleranz, Offenheit und Neugier gegenüber Neuem und Fremdem werden ebenfalls mit interkultureller Kompetenz gleichgesetzt, ebenso die perfekte Beherrschung der Sprache des Gastlands. Seltener versteht man in der Praxis unter interkultureller Kompetenz auch die Fähigkeit, in anderen Kulturkreisen angemessen auftreten zu können.

Diese Verständnisvielfalt in der Praxis ähnelt durchaus der Problemsituation auf wissenschaftlicher Ebene. Auch dort existieren z.T. sehr unterschiedliche Definitionen und Konzeptualisierungen der interkulturellen Kompetenz (vgl. Fritz/Möllenberg/Werner 1999).

Etwa die Hälfte der befragten Unternehmen sieht die interkulturelle Kompetenz im Rahmen der auslandsorientierten Personalentwicklung generell als sehr wichtig an, 40% halten sie immerhin noch für wichtig. Hinsichtlich einzelner **Weltregionen** werden dabei jedoch teilweise erhebliche Unterschiede gesehen. Wie aus **Abbildung 1**

hervorgeht, messen die befragten Unternehmen der interkulturellen Kompetenz vor allem in Asien, den islamischen Ländern und in Schwarzafrika eine außerordentlich hohe Bedeutung bei. Wesentlich weniger relevant erscheint diese Fähigkeit dagegen in Australien, der Europäischen Union und in Nordamerika. Interessant ist, daß die Unternehmen die USA und Kanada als interkulturell noch weniger problematisch ansehen als etwa die Europäische Union. Offenbar erfordern die vergleichsweise größeren Kulturunterschiede innerhalb der EU ein höheres Maß an interkultureller Kompetenz im Wirtschaftsleben als eine Tätigkeit in Nordamerika.

<b>Weltregionen</b>	<b>Interkulturelle Kompetenz ist sehr wichtig (Häufigkeit der Nennungen)</b>
1. Asien	95%
2. Islamische Länder	90%
3. Schwarzafrika	65%
4. Ehemaliger Ostblock	60%
5. Lateinamerika	55%
6. Europäische Union	40%
Australien	40%
8. Nordamerika	35%

Abb. 1: Die Bedeutung der interkulturellen Kompetenz in verschiedenen Weltregionen

### 2.2.2. Der Einsatz interkultureller Ausbildungs- und Trainingsprogramme

Obwohl der interkulturellen Kompetenz in der Praxis ein hoher Stellenwert beigemessen wird – und dies allein schon bei Geschäftsaktivitäten in Nachbarländern innerhalb der EU und wesentlich stärker noch bei solchen in Osteuropa –, schlägt sich diese Erkenntnis bislang noch nicht in demselben Umfang in der Personalentwicklung nieder. So betreiben nur rd. 30% der Unternehmen seit fünf und mehr Jahren eine **interkulturelle Ausbildung**, rd. 20% bilden dagegen erst seit weniger als einem Jahr oder überhaupt noch nicht interkulturell aus. Rd. die Hälfte der Unternehmen praktiziert seit einem bis drei Jahren eine interkulturelle Personalentwicklung (vgl. Schwarz 1998, S. 60).

Die **kulturelle Sensibilität** stellt ein **Ausbildungsthema** von grundsätzlich großer Wichtigkeit dar, auf das etwa 60% der Unternehmen in ihren auslandsorientierten Ausbildungsprogrammen direkt eingehen. Darüber hinaus werden auch mit den übrigen Ausbildungsinhalten teilweise Sachverhalte angesprochen, die einer Verbesserung der interkulturellen Kompetenz zumindest indirekt zuträglich sein können, etwa Sprache, Verhaltensweisen und Landeskultur. Politik und Geschichte gehören dagegen zu den eher nachrangigen auslandsbezogenen Themen. Bei der Durchführung der Ausbildungsveranstaltungen wirken in der Mehrheit der Fälle externe Trainer sowie Angehörige des jeweiligen Ziellandes mit (vgl. Schwarz 1998, S. 48 f./56).

<b>Personalentwicklungsinstrumente</b>		<b>Einsatz</b> (Häufigkeit der Nennungen)
1.	Selbststudium	85%
2.	Informations- und Präsentationsseminar	75%
	Abordnung zu Tochterunternehmen	75%
4.	Coaching	65%
5.	Gruppendiskussion (international)	50%
	Teamentwicklungstraining	50%
7.	Mitnahme auf Auslandsreise	40%
8.	Rollenspiel-Seminar	35%
9.	Cultural Self-Awareness	25%
10.	Sensitivity-Training	20%
	Urlaubsvertretung Ausland	20%
	Question-Answer-Sessions	20%
13.	Kognitive Verhaltensmodifikation	15%
14.	Culture-Assimilator-Training	5%

Abb. 2: Der Einsatz von Instrumenten interkultureller Personalentwicklung

Zur Entwicklung eines kultursensitive Managements steht grundsätzlich, wie oben erläutert, eine Reihe verschiedener **Ausbildungs- und Trainingsprogramme** zur Verfügung, die in der betrieblichen Personalentwicklung zum Einsatz kommen können (vgl. Holzmüller 1997, S. 67 ff.; Kammel/Teichelmann 1994; Thomas/Hagemann 1996), vereinzelt aber auch schon auf der vorgelegerten Ebene der Hochschulausbildung Eingang finden (vgl. Fritz/Kerner/Kim/Mundorf 1995; 1999; Holzmüller/Schuh 1998). Die befragten Unternehmen greifen im Rahmen ihrer interkulturellen Ausbildung auf die in **Abbildung 2** genannten Instrumente zurück (vgl. Schwarz 1998, S. 50). Im Vordergrund stehen dabei – neben dem Selbststudium – Informations- und Präsentationsseminare, die Abordnung zu ausländischen Tochterunternehmen, Coaching, Gruppendiskussionen mit internationaler Beteiligung sowie das Teamentwicklungsstraining. **Abbildung 2** belegt aber auch, daß spezielle Maßnahmen, die gezielter auf eine Verbesserung der interkulturellen Kompetenz als individuelle Fähigkeit abstellen, wie z.B. Cultural Self-Awareness, Sensitivity-Training und Culture Assimilator-Programme, in der Praxis seltener eingesetzt werden. Damit bestätigt unsere Studie, daß der Einsatz des Assimilator-Trainings in Deutschland noch in den Anfängen steckt (vgl. Thomas/Hagemann 1996, S. 188). Bei den dominierenden Ausbildungs- und Trainingsprogrammen steht dagegen die interkulturelle Kompetenz meist weniger direkt im Vordergrund. Die große Bedeutung, welche der interkulturellen Kompetenz für die auslandsorientierte Personalentwicklung in der Praxis zugeschrieben wird, zeigt sich vorerst noch nicht in demselben Maße in der Auswahl und im Einsatz der Personalentwicklungsinstrumente.

### **2.2.3. Die Eignung interkultureller Ausbildungs- und Trainingsprogramme**

Auch die Unternehmen selbst beurteilen **die Eignung der eingesetzten Personalentwicklungsinstrumente** zur Erhöhung der interkulturellen Kompetenz in differenzierter Weise. Dies geht aus **Abbildung 3** hervor (vgl. Schwarz 1998, S. 51-55). Informations-

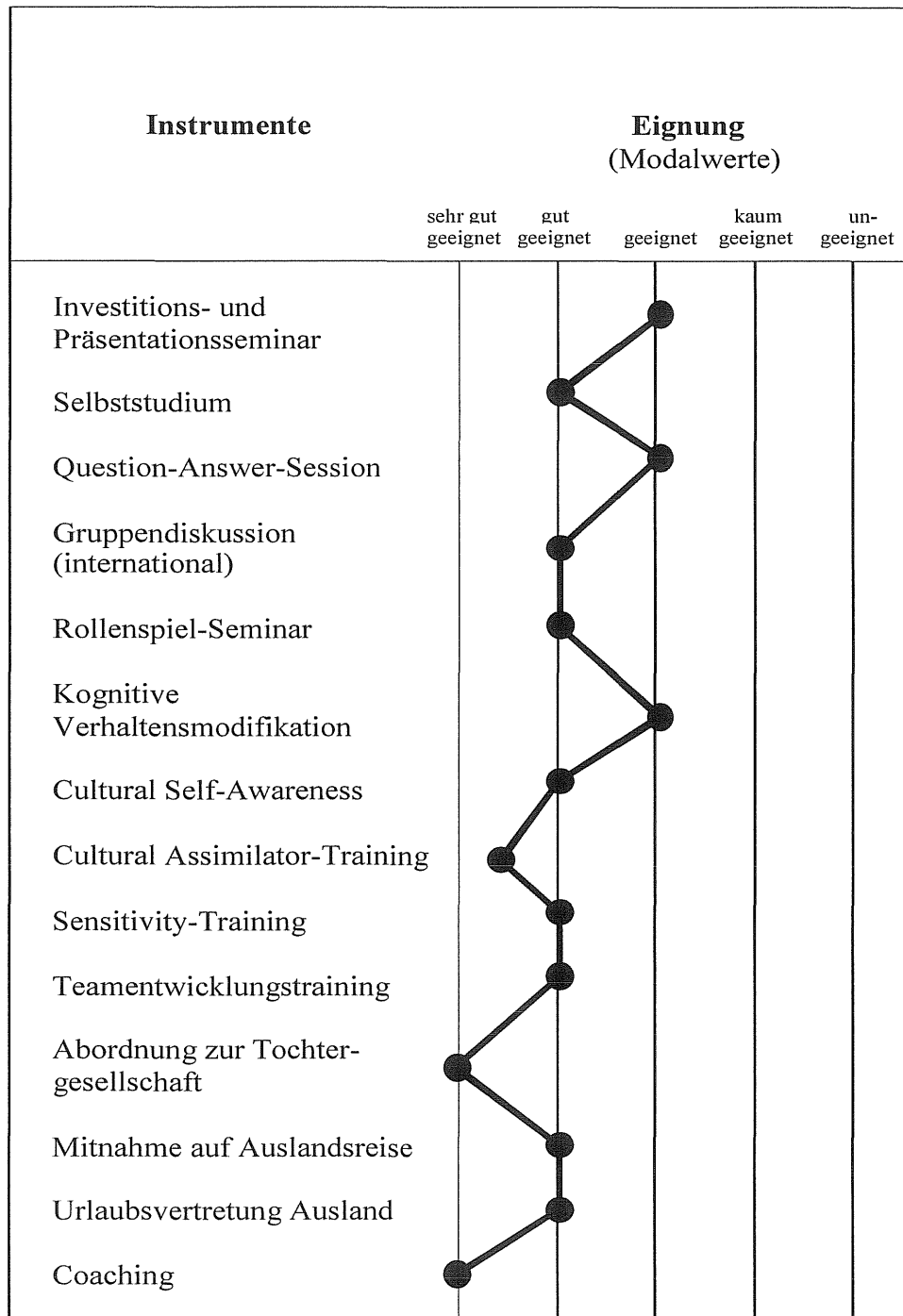


Abb. 3: Die Eignung von Instrumenten interkultureller Personalentwicklung



und Präsentationsseminaren, Question-Answer-Sessions und der kognitiven Verhaltensmodifikation wird meist eine geringere Eignung zugesprochen als den übrigen Maßnahmen. Als in höherem Maße geeignet sehen die Unternehmen dagegen insbesondere die Abordnung zu Tochtergesellschaften im Ausland, das Coaching sowie das Culture Assimilator-Training an.

Wirft man aus dieser Perspektive erneut einen Blick auf die in **Abbildung 2** dargestellten Resultate, so fällt auf, daß zwar einerseits Maßnahmen wie etwa das Coaching und die Abordnung der Mitarbeiter zu ausländischen Tochtergesellschaften häufig praktiziert werden. Dies gilt aber nicht in gleichem Maße für andere, von den Unternehmen ebenfalls als sehr gut oder doch wenigstens als gut geeignet eingestufte Maßnahmen, wie z.B. Cultural Self-Awareness, Culture Assimilator- und Sensitivity-Training. Trotz der von den Unternehmen selbst betonten Bedeutung gerade auch dieser Personalentwicklungsinstrumente haben sie in der Praxis bisher noch keine weite Verbreitung erlangt.

Nicht unproblematisch erscheint der starke Akzent, den die Unternehmen auf die **Abordnung von Mitarbeitern zu ausländischen Tochtergesellschaften** legen (vgl. **Abbildung 3**). Solche Entsendungen können nämlich leicht scheitern, wenn sie die Expatriates in eine fremde Kultur führen und nicht sorgfältig genug vorbereitet worden sind. Dies belegt nicht nur das eingangs erwähnte Beispiel US-amerikanischer Unternehmen (s.o.). Auch unsere Untersuchung erbringt Anhaltspunkte dafür, daß sich die Unternehmen diesem Risiko aussetzen: 80% der Unternehmen geben an, daß sie ihren Mitarbeitern weniger als vier Monate zur Vorbereitung auf den Auslandseinsatz zur Verfügung stellen; in 50% der Fälle beträgt die Vorbereitungszeit sogar weniger als zwei Monate (vgl. Schwarz 1998, S. 56). Ob in einer derart kurz bemessenen Zeitspanne tatsächlich eine angemessene Vorbereitung auf den Einsatz in einem fremden Kulturbereich möglich ist, erscheint fraglich. Offenbar werden Auslandsentsendungen oftmals ad hoc entschieden, wodurch den Betroffenen kaum ausreichend Vorbereitungszeit bleibt, zumal sie in dieser Phase ohnehin erhöhter Arbeitsbelastung und

Streß ausgesetzt sind und daher auf eine möglichst ökonomische Verwendung ihrer Zeit achten müssen (vgl. Bittner 1996).

Für einen erfolgreichen Auslandseinsatz spielen die familiären Umstände des Entsandten eine zunehmend wichtige Rolle. Daher ist in vielen Fällen z.B. auch die Einbeziehung des Lebenspartners in die Vorbereitung des Auslandseinsatzes von großer Bedeutung. 60% der Unternehmen schließen die Lebenspartner der Expatriates aber von den Vorbereitungs- und Schulungsprogrammen aus (vgl. Schwarz 1998, S. 56). Daß dies häufig das Risiko des Scheiterns einer Auslandsentsendung erhöht, liegt auf der Hand.

#### **2.2.4. Der Erfolg interkultureller Ausbildungs- und Trainingsprogramme**

Wer den Erfolg interkultureller Ausbildungs- und Trainingsprogramme ermitteln will, sieht sich mit dem Problem konfrontiert, daß praktisch brauchbare und zugleich wissenschaftlich fundierte Instrumente der Erfolgsmessung noch kaum existieren (vgl. Thomas/Hagemann 1996, S. 189-193). Einen Grund stellt die nicht zu unterschätzende Problemkomplexität dar. Sie liegt zum einen in der Vielzahl von Kriterien, die für die Erfassung einer erfolgreichen Auslandstätigkeit zwar existieren, jedoch in der Regel methodisch anfechtbar sind (vgl. Bergemann/Sourisseaux 1996, S. 155-157). Zum anderen kommt der Erfolg eines Auslandsentsandten häufig erst durch das Zusammenwirken einer Reihe personaler, unternehmensbezogener und situativer Faktoren zustande (vgl. Fritz/Möllenberg/Werner 1999). Eine kausale Zurechnung des – wie auch immer gemessenen – Auslandserfolgs des Entsandten auf die von ihm absolvierten interkulturellen Ausbildungs- und Trainingsprogramme erscheint dadurch zumindest erheblich erschwert. So begnügt man sich in der Praxis auch häufig mit einfachen Hilfsverfahren zur Evaluation interkultureller Trainings, etwa einer Teilnehmerbefragung oder der Selbsteinschätzung der Auslandsentsandten, sofern solche Evaluationen angesichts der geschilderten Schwierigkeiten überhaupt durchgeführt werden (vgl. Thomas/Hagemann 1996, S. 190, 192).

Vor diesem Hintergrund überrascht es nicht, daß 44% der Unternehmen, die interkulturell ausbilden, keine Überprüfung der Ausbildungs- und Trainingsergebnisse durchführen. Von jenen Unternehmen, die dagegen eine solche Kontrolle vornehmen, glauben 67%, eine Verbesserung der Auslandseinsätze zu erkennen. Sie treffen diese Feststellung jedoch nur auf der Basis eines allgemeinen Eindrucks vom Erfolg oder Mißerfolg der Auslandstätigkeit der entsandten (vgl. Schwarz 1998, S. 68). Eine detaillierte Kontrolle des Erfolgs der interkulturellen Ausbildungs- und Trainingsprogramme findet auch hier bislang noch kaum statt. Dennoch ist der Befund immerhin ein empirisches Indiz dafür, daß die interkulturelle Personalentwicklung positive Auswirkungen für die Unternehmen haben kann.

### **3. Resümee**

International engagierte deutsche Großunternehmen sehen die interkulturelle Kompetenz auslandsorientierter Mitarbeiter als eine ausserordentlich wichtige Schlüsselqualifikation für eine erfolgreiche Auslandstätigkeit an. Gleichwohl gehen die inhaltlichen Vorstellungen von der interkulturellen Kompetenz in der Praxis weit auseinander. Bereits für den Einsatz von Mitarbeitern im europäischen Ausland messen die Unternehmen deren interkultureller Kompetenz eine große Bedeutung bei. Dies gilt in weitaus höherem Maße aber für einen Auslandseinsatz in Asien oder in islamischen Ländern. Erst allmählich beginnt sich diese Bedeutungseinschätzung auch in der Personalentwicklung niederzuschlagen, denn interkulturelle Ausbildungs- und Trainingsprogramme werden erst seit wenigen Jahren in größerem Umfang praktiziert.

Von jenen Maßnahmen, welche die Unternehmen selbst für die Verbesserung der interkulturellen Kompetenz am geeignetsten halten, kommt aber nur ein Teil auch tatsächlich zum Einsatz, vor allem die Abordnung von Mitarbeitern zu ausländischen Tochtergesellschaften und das Coaching. Andere, ebenfalls als sehr geeignet angesehene Instrumente, wie z.B. Cultural Self-Awareness, Culture Assimilator- und Sensitivity-Training, werden demgegen-

über meist vernachlässigt. Nicht nur darin, sondern auch in der eher unkritischen Einstellung gegenüber der Abordnung von Mitarbeitern zu ausländischen Tochtergesellschaften bei einer gleichzeitig oft sehr kurz bemessenen Vorbereitungszeit der Betroffenen wird deutlich, daß die Entsandten in vielen Fällen ihren Auslandsaufenthalt nur unzureichend präpariert antreten müssen. Vielfach scheint daher eine wesentlich intensivere und systematischere Vorbereitung unumgänglich, um jene Mißerfolge zu vermeiden, die sich aus den Schwierigkeiten der Expatriates in einem fremden kulturellen Umfeld ergeben können. Unsere Untersuchung liefert aber auch ein empirisches Indiz dafür, daß interkulturelle Personalentwicklungsmaßnahmen den Anfangserfolg von Entsandten begünstigen können.

## Literaturverzeichnis

- Bergemann, N./Sourisseaux, A. L. J.** (1996): Internationale Personalauswahl, in: Dieselben (Hrsg.): Interkulturelles Management, 2. Aufl., Heidelberg 1996, S. 141-171.
- Bittner, A.** (1996): Psychologische Aspekte der Vorbereitung und des Trainings von Fach- und Führungskräften auf einen Auslandseinsatz, in: Thomas, A. (Hrsg.): Psychologie interkulturellen Handelns, Göttingen 1996, S. 317-339.
- Brislin, R. W.** (1989): Intercultural communication training, in: Asante, M. K./Gudykunst, W. B. (Hrsg.): Handbook of international and intercultural communication, Newbury Park 1989, S. 441-457.
- Cargile, A. C./Giles, H.** (1996), Intercultural communication training: Review, critique, and a new theoretical framework, in: Communication Yearbook 19 (1996), S. 385-423.
- Copeland, L./Griggs, L.** (1986): Going International, New York 1986.
- Fritz, W.** (1990): Marketing – ein Schlüsselfaktor des Unternehmenserfolgs?, in: Marketing-ZFP 12 (1990), S. 237-246.
- Fritz, W.** (1995): Marketing-Management und Unternehmenserfolg, 2. Aufl., Stuttgart 1995.
- Fritz, W.** (1997): Erfolgsursache Marketing, Stuttgart 1997.
- Fritz, W./Kerner, M./Kim, Ch./Mundorf, N.** (1995): Die E-Mail Debate. Instrument der internationalen Management-Ausbildung, in: Personal 47 (1995), S. 20-24.
- Fritz, W./Kerner, M./Kim, Ch./Mundorf, N.** (1999): Die Vermittlung interkultureller Kompetenz durch die internationale E-Mail Debate, Bericht des Instituts für Wirtschaftswissenschaften, Technische Universität Braunschweig, 1999.
- Fritz, W./Möllenberg, A./ Werner, T.** (1999): Die interkulturelle Kompetenz von Managern – Ihre Bedeutung für die Praxis und Perspektiven für die Forschung, Bericht des Instituts für Wirtschaftswissenschaften, TU Braunschweig 1999.
- Fritz, W./von der Oelsnitz, D.** (1998): Marketing, 2. Aufl., Stuttgart 1998.
- Gudykunst, W. B./Hammer, M. R.** (1983): Basic training design: Approaches to intercultural training, in: Landis, D./Brislin, R. W. (Hrsg.): Handbook of intercultural training: Vol 1, Issues in theory and design, Elmsford NY 1983, S. 118-154.
- Hentze, J.** (1994): Personalwirtschaftslehre 1, 6. Aufl., Bern u.a. 1994.
- Holz Müller, H. H.** (1995): Kulturstandards – ein operationales Konzept zur Entwicklung kulturintensiven Managements, in: Engelhard, J. (Hrsg.): Interkulturelles Management, Wiesbaden 1997, S. 55-74.

- Holzmüller, H. H./Schuh, A.** (1998): Zur Internationalisierung der Management- und Marketing-Ausbildung, in: Mosser, A., et al. (Hrsg.): Die Wirtschaftsuniversität Wien. Bildung und Bildungsauftrag, Wien 1998, S. 141-157.
- Ingelfinger, Th.** (1995): Interkulturelle Kompetenz als Notwendigkeit der Internationalisierung, in: Marktforschung und Management 39 (1995), S. 103-106.
- Kammel, A./Teichelmann, D.** (1994): Internationaler Personaleinsatz, München 1994.
- Karmasin, H./ Karmasin, M.** (1997): Cultural Theory, Wien 1997.
- Müller, St.** (1991): Die Psyche des Managers als Determinante des Exporterfolgs, Stuttgart 1991.
- Müller, St.** (1996): Auslandsorientierung als Zielsetzung der Personalentwicklung, in: Thomas, A. (Hrsg.): Psychologie interkulturellen Handelns, Göttingen 1996, S. 341-364.
- Oechsler, W. A.** (1997): Verfahren zur Auswahl, Vorbereitung und Entsendung von Stammhausdelegierten ins Ausland, in: Macharzina, K./Oesterle, M.-J. (Hrsg.): Handbuch Internationales Management, Wiesbaden 1997, S.669-784.
- von der Oelsnitz, D.** (1999): Marktorientierter Unternehmenswandel, Wiesbaden 1999.
- o.V.** (1996): Auslandseinsatz gezielt vorbereiten, in: Blick durch die Wirtschaft, 13.12.1996.
- von Pierer, H.** (1999): Kulturelle Sensibilität, in: Wirtschaftswoche Nr. 38/1999, S. 181.
- Raffé, H.** (1984): Strategisches Marketing, in: Gaugler, E., et al. (Hrsg.): Strategische Unternehmensführung und Rechnungslegung, Stuttgart 1984, S. 61-81.
- Schneidewind, D. K.** (1996): Eine neue Kompetenz, in: Gablers Magazin 10 (1996), Nr. 3., S. 34-37.
- Stauss, B.** (1995): Internes Marketing, in: Tietz, B. et al. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Stuttgart 1995, Sp. 1045-1056.
- Schwarz, St.** (1998): Der Stellenwert interkultureller Kompetenz: Personalentwicklung als Bestandteil internationaler Marketingstrategien in deutschen Großunternehmen, unveröffentlichte Diplomarbeit, Technische Universität Braunschweig, Institut für Wirtschaftswissenschaften, Abt. Betriebswirtschaftslehre, insbes. Marketing, 1998.
- Thomas, A./Hagemann, K.** (1996): Training interkultureller Kompetenz, in: Bergemann/Sourisseaux (Hrsg.): Interkulturelles Management, 2. Aufl., Heidelberg 1996, S. 173-199.

## **Die Autoren**

**Prof. Dr. Wolfgang Fritz** ist Universitätsprofessor an der Technischen Universität Braunschweig und leitet dort die Abteilung (Lehrstuhl) Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing im Institut für Wirtschaftswissenschaften. Darüber hinaus lehrt er als Honorarprofessor internationales Marketing an der Universität Wien.

**Dipl.-Psych., Dipl.-Wirtsch.-Psych. Antje Möllenberg** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin der Abteilung Marketing im Institut für Wirtschaftswissenschaften der Technischen Universität Braunschweig.