

Leben und Arbeiten im Ausland - welche psychologischen Faktoren lassen internationale berufliche Entsendungen zum Erfolg werden?

XVII. Symposium Reise- und Impfmedizin – Internationale Gesundheit – im Auswärtigen Amt, Berlin, den 20. und 21. April 2012.

Jürgen Deller
Leuphana Universität Lüneburg

Deniz S. Ones
University of Minnesota

Stephan Dilchert
City University of New York

Anne-Grit Albrecht
Universität Mannheim

Frieder Paulus
Universität Marburg

Zusammenfassung

In den vergangenen Jahren haben wir Projekt iGOES (international Generalization of Expatriate Success Factors) das mit bislang über 2.300 persönlich interviewten Auslandsmitarbeitern weltweit größte interkulturelle wirtschaftspsychologisch-diagnostische Forschungsprojekt durchgeführt. Dieser Beitrag schildert das Projekt in seinen Grundzügen und berichtet zusätzlich ausgewählte Ergebnisse zum Erfolg von Auslandseinsätzen.

iGOES – Ausgangslage

Die wissenschaftliche Grundlage für das Projekt iGOES bildet der Stand der aktuellen Forschung zur Auslandsentsendung von Expatriates. Bis heute hat die Expatriate-Forschung wesentliche demographische und biographische Aspekte, sowie individuelle Unterschiede in Persönlichkeit und kognitiven Fähigkeiten vernachlässigt (auch solche, deren zentrale Bedeutung in intrakulturellen Kontexten seit Jahren bekannt und nachgewiesen ist). Zudem wurde die Generalisierbarkeit der Zusammenhänge nicht untersucht. So ist bislang unbekannt, ob das Entsendungsland einen Einfluss auf den Zusammenhang bestimmter Variablen hat (beispielsweise könnte Stresstoleranz für Deutsche in einem kulturell sehr unterschiedlichen Land wie China einen stärkeren Zusammenhang mit Auslandserfolg aufweisen als z.B. in den Niederlanden). Darüber hinaus sind Stichprobengrößen bislang relativ klein, sodass keine belastbaren Aussagen über Zusammenhänge mit wesentlichen Variablen getroffen werden konnten. Sofern Daten in unterschiedlichen Kulturen erhoben wurden, erfolgte dies nicht systematisch. Zudem sind Kriterien des Entsendungserfolges von Vertragsangestellten, wie beispielsweise Anpassung an die fremde kulturelle Umwelt in Freizeit und Arbeit oder die erbrachte Leistung am Arbeitsplatz, über die verschiedenen Studien hinweg äußerst unterschiedlich oder in schlechter psychometrischer Qualität gemessen worden. Schließlich wurden häufig lediglich Einschätzungen der Betroffenen zu sich selbst erfragt. Die verwendeten Kriterien sind oft nicht präzise definiert und nachvollziehbar voneinander abgegrenzt. Auch hat sich die empirische Forschung zu diesem Bereich im Regelfall mit spezifischen Konstrukten interkultureller Kompetenz beschäftigt, dabei jedoch beispielsweise

gesicherte Forschungsergebnisse zur Leistungserbringung und Anpassung an neue Arbeitskontexte in nationalen Kontexten vernachlässigt.

Gleichzeitig arbeiten international tätige Organisationen meist mit der pragmatischen Annahme, der Erfolg ihrer Belegschaft beruhe weltweit auf denselben Charakteristika, unterscheide sich demnach nicht nach Einsatz- oder Herkunftsland. Dieser Grundannahme folgen viele international eingesetzte Instrumentarien, so Kompetenzmodelle, die der Auswahl und Entwicklung von Belegschaften global zugrundegelegt werden.

Forschungsziele

Vor dem Hintergrund des geschilderten Forschungsstandes wurden Schlüsselthemen für das iGOES-Projekt identifiziert. Die Forschungsfragen betreffen spezifische, für den Erfolg von Auslandsentsendungen notwendige Charakteristika. Sie fokussieren aber auch, ob bestimmte persönliche Charakteristika spezifische Kriterien in bestimmten Kulturregionen besser vorherzusagen vermögen als in anderen. Steht beispielsweise das Persönlichkeitsmerkmal Offenheit in engem Zusammenhang mit Anpassung? Wenn dies der Fall sein sollte, gilt dies für alle Kulturräume gleichermaßen oder unterscheiden sich die Zusammenhänge je nach Kulturraum, beispielsweise für die Entsendung Deutscher nach China oder die USA? Ist die Eignung einer Person für eine Auslandsentsendung demnach eher als spezifisch für eine bestimmte Kultur (*kulturspezifisch*) oder aber übergreifend für alle unterschiedlichen Kulturen weltweit (*kulturübergreifend*) zu verstehen? Wenn jedoch Unterschiede zu beobachten sind, unterscheidet sich dann auch die Stärke des Zusammenhangs von Anpassung und Arbeitsleistung zwischen verschiedenen Kulturräumen?

Um den kulturellen Geltungsbereich von Eignung (*kulturspezifisch* versus *kulturübergreifend*) klären zu können, sind zunächst verschiedene Kulturräume nachvollziehbar empirisch zu trennen. Das Projekt iGOES orientiert sich hierzu an den Ergebnissen des Forschungsprogramms Projekt GLOBE (<http://www.thunderbird.edu/sites/globe/>). Ein Ergebnis von GLOBE ist die Identifikation von zehn Kulturclustern, die aus jeweils mehreren Kulturen bestehen: Anglo, Germanic Europe, Confucian Asia, Sub-Saharan Africa, Middle East, Southern Asia, Eastern Europe, Latin Europe, Nordic Europe, Latin America. Das

Cluster „Germanic Europe“ besteht beispielsweise aus den Niederlanden, Österreich, dem deutschsprachigen Teil der Schweiz und Deutschland, „Confucian Asia“ aus China, Südkorea, Taiwan, Singapur, Hong Kong und Japan. Unser Ziel war es, in jedem dieser Cluster eine signifikante Anzahl von Daten zu erheben.

Eine bedeutsame Grundlage für die Beantwortung solcher Fragestellungen bilden die Definition und Konzeptionalisierung der verwendeten Kriterien Leistung am Arbeitsplatz sowie Anpassung an das Leben im Gastland. Wir haben vor dem Hintergrund der Analyse des wissenschaftlichen Forschungsstandes den Kriterienbereich deutlich weiter entwickelt: So wurden die jeweiligen Konstruktbereiche durch eine angemessene Zahl von Items und die Messung von allgemeiner Arbeitsleistung sowie deren Facetten besser abgedeckt. Eine breitere Auswahl von Konstrukten (Leistung, Arbeitszufriedenheit, Lebenszufriedenheit, Anpassung) fand Verwendung. Zusätzlich wurde die Selbsteinschätzung durch die Kombination weiterer Perspektiven, wie Kollegen und private Partner, ergänzt.

Im Bereich der Prädiktoren wurden zudem in größerer Anzahl Instrumente verwendet, die im nationalen Bereich erfolgreich eingesetzt werden, deren internationaler Anwendungsnutzen jedoch noch nicht hinreichend beforscht ist, so ein kognitives Leistungsmaß und differenzierte Persönlichkeitsmaße.

Forschungsergebnisse

Vorgelegt werden ausgewählte Ergebnisse in einer Auswertung, die Daten aus allen Kulturclustern gemeinsam verrechnet, demnach *kulturgenerell* vorgeht. Diese Auswertung folgt zwei Zielen: Zum einen sind die verwendeten Prädiktoren im Zusammenhang mit der Anpassung Auslandsentsandter in der Literatur häufig benannte Konstrukte. Zum anderen analysieren wir Zusammenhänge im Persönlichkeitsbereich im engeren Sinne (Big Five) nicht nur auf der Faktorens- sondern auch auf der spezifischeren Facettenebene. Die grundlegenden Forschungsfragen lauten: Was bewegt Personen dazu, Aufgaben im Ausland aufzunehmen? Wenn sie dann im Ausland arbeiten, welche Zusammenhänge zwischen den Prädiktoren und – im Falle von Maßen der Persönlichkeit im engeren Sinne - ihren Facetten zeigen einen Zusammenhang mit interkultureller Anpassung vor Ort?

So lässt sich beispielsweise ein Zusammenhang zwischen Anpassung (*overall adjustment*) und dem Persönlichkeitsfaktor Offenheit konstatieren. Es fällt auf, dass dabei die Zusammenhänge zu einzelnen Aspekten der Anpassung variieren. So ist der Faktor Offenheit in der Lage, die Anpassung an Interaktionen mit Menschen vor Ort (*interaction adjustment*) in einem deutlich stärkeren Ausmaß vorherzusagen als die Anpassung an die Umwelt (*general adjustment*) oder die Arbeitswelt (*work adjustment*). Das Potential einer Messung auf Facettenebene für ein besseres Verständnis der spezifischen Zusammenhänge von Offenheit wird insbesondere deutlich mit Hinblick auf die sechs verschiedenen Facetten der Offenheit. Zur Vorhersage der Anpassung Auslandsentsandter sticht insbesondere die Facette *Offenheit für Handlungen* hervor. Ähnliches gilt für die Facetten *Offenheit für Gefühle* sowie *Offenheit des Werte- und Normensystems*. Meist gelten die Zusammenhänge nicht nur für das Gesamtkriterium *overall adjustment*, auch für die jeweiligen Einzelbereiche des Kriteriums lassen sich substantielle Ergebnisse berichten. Weitere Zusammenhänge von Anpassung mit anderen Facetten konnten gesichert werden. Diese sind für die Facetten *Offenheit für Phantasie*, *Offenheit für Ästhetik* und *Offenheit für Ideen* allerdings insgesamt schwach ausgeprägt. Interessant ist die im Vergleich zur Normalbevölkerung in der vorliegenden Stichprobe höhere Ausprägung der Facetten *Offenheit für Handlungen* sowie *Offenheit für Ideen*.

Diskussion

Die berichteten empirischen Ergebnisse zeigen, dass beispielsweise ein Effekt der Offenheit mit Daten aus verschiedenen Einsatzkulturen von Vertragsangestellten auf Anpassung im Gastland konstatiert werden kann. Dieser Zusammenhang gilt nicht nur für den Faktor der Offenheit sondern auch für einzelne seiner Facetten. Insbesondere die Offenheit für Handlungen und Gefühle sowie die Offenheit des Normen- und Wertesystems spielen hier eine herausgehobene Rolle. Die bedeutsamste Rolle der Offenheit im Anwendungsfeld der Auslandentsendung scheint in einer Attrahierung von solchen Individuen zu liegen, die Auslandseinsätze reizen, da sie in ihrer Persönlichkeit liegenden Werten entsprechen. So unterscheiden sich die Offenheitswerte von Expatriates deutlich von denen der in Deutschland lebenden Normstichprobe. Dies gilt insbesondere für die Offenheit für

Handlungen und auch für neue Ideen. Die genannten Facetten scheinen gute Prädiktoren für die Annahme eines Angebotes, im Ausland zu arbeiten, zu sein.

Die zu den Facetten berichteten Ergebnisse scheinen auch zu bestätigen, dass Offenheit aus zwei Subdimensionen besteht: Offenheit für interne (Phantasie, Ästhetik, Gefühle) bzw. externe Erfahrungen (Handlungen, Ideen, Normen- und Wertesystem). Offenheit für Handlungen, Ideen, sowie des Normen- und Wertesystems haben mit dem Interesse einer Person zu tun, andere Optionen kennen zu lernen. Dieser Aspekt der Offenheit scheint bei der Vereinbarung von Auslandsaufenthalten eine besondere Rolle zu spielen. Insgesamt weisen Auslandsentsandte geringere Werte in der Offenheit für interne Erfahrungen, aber höhere Werte in der Offenheit für externe Erfahrungen als die deutsche Bevölkerung auf.

Über die hier auszugsweise berichteten Ergebnisse hinaus können wir erste empirisch abgesicherte Eindrücke zur Generalisierbarkeit von Prädiktor-Kriterienbeziehungen bei Auslandsentsendungen wiedergeben. Befunde zur Vorhersagevalidität individueller Persönlichkeitsunterschiede können nach ersten Ergebnissen von iGOES über verschiedene Kulturräume generalisiert werden. Prädiktor-Kriterienbeziehungen, zumindest für den Faktor der Offenheit, gestalten sich nicht unterschiedlich für jede betrachtete Kulturregion.

Für die Personalauswahl und –entwicklung in Organisationen bedeutet dies, dass Beurteilungs- und Auswahlssysteme nicht für jede Kulturregion spezifisch entwickelt werden müssen. Anstatt jede einzelne Auslandsentsendung als eine neue kulturgebundene Erfahrung zu verstehen, kann sie eher als ein neues Projekt interpretiert werden, das zufällig international ist.