



AUS DER FORSCHUNG

# Betrachtung von Expatriates und ihren Familien

*Interkulturelle Kompetenz in der internationalen Personalselektion und -entwicklung:  
Ein Forschungsprojekt von Professorin Andrea Graf im Wintersemester 2020/21*

VON UNIV.-PROF. DR. RER. NAT. ANDREA GRAF

---

Interkulturelle Kompetenz ist nicht zuletzt durch die Internationalisierung von Arbeitsprozessen und die Ausweitung des internationalen Handelsverkehrs eine signifikante Schlüsselqualifikation im globalen Wettbewerb geworden. (Multikulturelle) Unternehmen suchen gezielt nach Mitarbeitenden, die angemessen und erfolgreich mit Menschen aus anderen Kulturen interagieren können. Eine besondere Bedeutung mit betriebswirtschaftlicher Gewichtung kommt der Entsendung von Führungskräften ins Ausland und den hierbei unerlässlichen interkulturellen Fähigkeiten zu. Interkulturelle Kompetenz gilt als eine Schlüsselqualifikation für Expatriates und wird als ein multidimensionales

Konstrukt aus kognitiven, emotionalen sowie behavioralen Fähigkeiten beschrieben. Individuen mit hoher Interkultureller Kompetenz fällt es leichter, sich erfolgreich an neue soziokulturelle Umfelder zu akkommodieren und zielorientiert zu (re-)agieren.

Als wesentlicher Grund für Ablehnung und Scheitern einer Auslandsentsendung sowie für Akkommodations-schwierigkeiten werden mehrheitlich familiäre Gründe angeführt. Integrationsprobleme der begleitenden Familie des Expatriates aufgrund mangelnder interkultureller Fähigkeiten sind die Hauptgründe für den Abbruch einer Auslandsentsendung. Familienangelegenheiten gelten als einer der

häufigsten Gründe der Ablehnung einer Auslandsentsendung. Aus entwicklungspsychologischer Sicht stellen sichere Bindungen jedoch einen wesentlichen protektiven Faktor gegenüber auftretenden Risikofaktoren und kritischen Lebensereignissen dar. Eine Übertragung dieser Erkenntnis auf Interkulturelle Kompetenz oder Auslandsentsendungen ist bisher als unbefriedigend zu werten. Dabei drängt sich die Frage auf, inwieweit die begleitende Familie als wichtige Ressource zur Befriedigung des Bindungsbedürfnisses, zur emotionalen Ausgeglichenheit und Stressresistenz beitragen kann. Die Verfasserin untersuchte den Einfluss familiärer Bindung auf die Interkulturelle Kompetenz von

Expatriates und erarbeitete darauf basierend Handlungsempfehlungen zur internationalen Personalselektion sowie -entwicklung.

Sie entwickelte gemeinsam mit ihrer wissenschaftlichen Mitarbeiterin ein Modell Interkultureller Kompetenz für Auslandsdelegierte, in dem die emotionale Gebundenheit einen direkten Einfluss auf die emotionale Strukturdimension einnimmt (Graf & Praetz, 2021). Die soziale Bindung der Familie kann Expatriates im positiven Falle im Sinne einer Ressource stärken und sich vorteilhaft auf die Interkulturelle Kompetenz auswirken, wohingegen sie im ungünstigen Fall, zum Beispiel bei Problemen innerhalb der Familie, die Akkommodation und Performanz derjenigen oder desjenigen vermindert.

Die Verfasserin analysierte die Bandbreite der Instrumente zur Evaluation und Entwicklung Interkultureller Kompetenz und publizierte die Befunde in einem Beitrag für das Handbuch Globale Kompetenz im Springer Verlag (Graf, in press). Internationale Personalselektion sollte auf einer multimodalen Erfassung fußen und bestenfalls Informationen durch Selbstauskunft, informationsbasierter sowie leistungsbasierter Messung umfassen. Internationale Personalentwicklung sollte mit langfristigen, kulturspezifischen sowie erfahrungsorientierten Maßnahmen ein Orientierungstraining im Heimatland, ein Verlaufstraining und -coaching im Gastland sowie ein Reintegrationscoaching nach längerem Auslandsaufenthalt inkludieren. Handlungsempfehlungen für die internationale Personalselektion unter Einbezug des Familiensystems sind unter anderem, das Interesse an und die Motivation für einen Auslandsaufenthalt aller Beteiligten zu eruieren. Weiterhin ist die Ausarbeitung von Optionen einer beruflichen Tätigkeit bei Dual-Career-Couples zu befürworten. Mögliche Bildungsabschlüsse

der Kinder sollten auf Äquivalenz im Herkunftsland überprüft werden. Potenzielle „Fluchtmotive“, wie zum Beispiel Beziehungs- oder psychische Probleme, sind zu bedenken, da diese negative Effekte auf die Interkulturelle Kompetenz haben und 20 % der Variation dieser Variable erklären. Hinsichtlich der internationalen Personalentwicklung empfehlen sich Orientierungstrainings im Heimatland (z. B. Sprachkurse, Look-and-See-Trips, Culture-Assimilator-Trainings), Verlaufstrainings während des Auslandsaufenthalts (z. B. interkulturelle Coachings, Mentoring Programme) sowie Integrationscoaching nach Rückkehr ins Heimatland zur Vermeidung eines Rück-Kulturschocks.

Das Ziel, einen interkulturell kompetenten Expatriate und nach Abschluss der Entsendung einen um kulturelle Erfahrungen und Kompetenzen bereicherten Arbeitnehmer\*in in der Unternehmung zu haben, kann nur gelingen, wenn dieser eine ausreichende Interkulturelle Kompetenz aufweist und einsetzen kann. Geht ungeachtet rechtlicher Vorgaben unter vorgehaltener Hand oft der Single ohne mögliche hemmende und kostenintensive Familie bevorzugt in die Auswahl ein, so ist vielmehr der/die Kandidat\*in

besonders erfolgsversprechend, der/die während des Auslandsprojektes durch eine intakte, gut vorbereitete Familie (oder Partnerschaft), die dem Auslandsaufenthalt in privater, beruflicher sowie schulischer Hinsicht positiv gegenübersteht, begleitet wird und somit auch in schwierigen Phasen emotional gebunden und damit aufgefangen und gestützt wird. Dies bedarf jedoch der Einbeziehung der einzelnen Familienmitglieder in die Personalselektion sowie in die Vorbereitung auf den Auslandsaufenthalt.

#### **Publikationen im Rahmen des Forschungsprojektes**

- » Graf, A. (in press). Interkulturelle Kompetenz in der internationalen Personalselektion und -entwicklung. Eine Betrachtung von Expatriates und ihren Familien. In P. Genkova (Hrsg.), Handbuch Globale Kompetenz. Wiesbaden: Springer. Bis zum Erscheinen des Handbuchs online verfügbar: [https://doi.org/10.1007/978-3-658-30684-7\\_53-1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-30684-7_53-1)
- » Graf, A., & Praetz, M. (2021). Familiäre Bindung als Determinante interkulturellen Erfolg: Ein Konzept Interkultureller Kompetenz für Expatriates. *Wirtschaftswissenschaftliches Studium: Zeitschrift für Studium und Forschung*, 5, 51–54.



#### **ANDREA GRAF**

ist Professorin für Wirtschaftspsychologie am Institut für Recht, Personalmanagement und Personalpsychologie an der Fakultät Recht der Ostfalia Hochschule für Angewandte Wissenschaften