



Going international – working internationally

Was ist die neue Kunst – oder was gilt es nun zu können?

Nun werden Globalisierung und Internationalisierung von Unternehmen selbst vorangetrieben und beschleunigt (ob als Chance oder Notwendigkeit), und gleichzeitig sind Unternehmen selbst von den zusätzlichen Herausforderungen und Zumutungen betroffen, die sie sich damit in der eigenen Organisation schaffen (vgl. Wimmer in Hauser, 2003).

Die damit verbundene Zunahme an Komplexität, Entscheidungsdruck unter intransparenten Bedingungen und oft zusätzlich reduziertem Durchgriffsrecht (z.B. in die fremdnationalen Töchter) setzt Unternehmen ebenso zu wie das erhebliche Ausmaß an Kommunikationsinvestitionen, die zu leisten sind, wenn die internationale Zusammenarbeit gelingen soll. An manchen Stellen ist es nur

Globalisierung und Internationalisierung lassen kaum ein Unternehmen mehr unberührt und haben zu neuen Wettbewerbssituationen und Herausforderungen für Führungskräfte, Human Resources-Zuständige und MitarbeiterInnen geführt. Die Spielarten, wie Unternehmen den Weltmarkt nutzen, oder wie sie dieses „im Wirtschaftssystem inzwischen verallgemeinerte Erfordernis einer weltweiten organisatorischen Präsenz lösen“ (Wimmer in Hauser, 2003) sind unterschiedlich, und doch werden sie spürbar relevanter für den weiteren Unternehmenserfolg.

eine Verstärkung oder eine Verschärfung von Problemstellungen, wie sie aus dem nationalen Bereich bekannt sind, an manchen Stellen kommen neue Facetten hinzu.

Blick auf den Weltmarkt

Eine der zusätzlichen Herausforderung ist z.B. den gesamten Weltmarkt als Spielfeld

im Blick halten zu können. Einzelne Personen können diesen strategischen Überblick alleine kaum mehr herstellen, in diesem Sinne braucht es diesen Blick zunehmend als Organisationsleistung (im Sinne von „organizational capabilities“).

Ein strategischer Blick auf den Weltmarkt stellt beispielsweise die Frage: Was hat unseren strategischen Blick bislang geprägt, woher kommen wir aus unserer Geschichte? Welche Ausrichtung erfordert unsere Branche, unser Geschäft? Wozu nutzen wir den Weltmarkt?

Geht es beispielsweise darum, im Sinne einer globalen Strategie den Weltmarkt als einheitliches Ganzes zu betrachten und dafür einheitliche Produkte zu entwickeln, und zwar über eine zentrale Steuerung und erzielen von Erträgen durch Kostenorientierung, Effizienz und Standardisierung? Oder gehen wir multinational vor, indem wir mittels dezentraler Steuerung ein internationales Portfolio managen, d.h. in nationalen Märkten sehr gut eingebettet sind um sensibel auf die jeweilige nationale Situation eingehen zu können? Oder nutzen wir Entwicklungs- und Wissensunterschiede in den Märkten und verkaufen unser Know-how bzw. transferieren es in lokale Einheiten, die es dann weiterentwickeln und uns wieder zu Innovationen verhelfen?

Bartlett/Goshal (2002) zeigen zusätzlich auf, dass die Zeit einer dominanten strategischen Ausrichtung auf eine der drei Grunddimensionen (globale Effizienz, lokale Anpassung, weltweites Lernen) vorbei ist und ein erfolgreiches globales Agieren eine multidimensionale Strategie verlangt, um die Komplexität des Weltmarkts mit mehrschichtigen, komplexen, flexiblen Herangehensweisen beantworten zu können. Dies zeigt unsere Beratungspraxis und dies wird in weiterführenden Untersuchungen erfolgreicher weltweit tätiger Konzerne untermauert (z.B. Nohria/Ghoshal, 1997).

Ein weiteres „Mehr“ liegt im operativen „Geschäft“, wenn es darum geht die spezifischen Herausforderungen internationaler Kooperation zu bewältigen. So ist in internationalen Arbeitskontexten eine erhebliche zusätzliche Kommunikationsinvestition zu leisten. Dieses „Mehr“ wird von Führungskräften und MitarbeiterInnen zumeist eher als unangenehmer „Hintergrundstress“ erlebt, dessen Ursache und Funktionsweise oft nicht bewusst wird (und damit oft auch unbearbeitbar bleibt):

Wenn es z.B. darum geht, von Deutschland aus einen Geschäftsprozess zu steuern, bei dem die Fertigung in der Türkei und der Vertrieb in 15 unterschiedlichen MOEL (Mittel- u. Osteuropäische Länder) liegt; oder darum, ein deutsch-amerikanisches SAP-Einführungsteam „über den Atlantik hinweg“ arbeitsfähig zu machen; oder darum, die indische Softwareentwicklung gut mit den österreichischen Standards zusammenzuspielen, dann ist die Herausforderung dabei, auch den inter-

„Komplexität, Entscheidungsdruck und reduziertes Durchgriffsrecht setzen Unternehmen genauso zu wie das Ausmaß an Kommunikationsinvestitionen.“

nationalen Aspekt der Zusammenarbeit und Kooperation erfolgreich mitzugestalten.

Auf der Ebene der Unterschiede bezüglich Marktvolumina, unterschiedlichen Sättigungsgraden auf den verschiedenen nationalen Märkten, Kaufkraft der Bevölkerung, rechtlichen Rahmenbedingungen, Infrastruktur (Transportwege, -zeiten und -organisationsformen, elektronische Kommunikationsmöglichkeiten und -formen) entsteht Zusatzaufwand häufig aufgrund zumeist erhöhter Intransparenz durch Entfernung, Fremdheit der Kriterien, Unbekanntheit der Ansprechpartner etc.

Auf der Ebene der **Organisationslogik** treffen zwischen Organisationseinheiten oft unterschiedliche Logiken das Geschäft zu führen, aufeinander: z.B. die österreichische langjährig ausdifferenzierte Zentrale mit hochentwickelten Prozessstandards trifft auf die neugegründeten Vertriebstöchtern in MOE-Ländern, in denen pionierartiges Vorgehen (also eine ganz andere Logik) angesagt ist.

Ähnlich stellt sich die Frage, wenn durch eine Akquisition Unternehmen aufeinander treffen, die aus ganz unterschiedlichen Steuerungstraditionen kommen.

Ebenso zeigen sich klassische Organisationswidersprüche, wie etwa **strukturelle Dynamiken zwischen Organisationseinheiten**: Die Zentrale blickt auf das gemeinsame große Ganze, entwickelt dazu gemeinsame Standards und versucht diese durchzusetzen. Die lokalen Einheiten hingegen versuchen die lokale Anpassung und Flexibilität für den jeweiligen Markt aufrechtzuerhalten. Auch Phänomene der Über- und Unterordnung werden sichtbar (Wer wurde gekauft? Wer muss sich anpassen?) ebenso Phänomene des Wettbewerbs zwischen Standorten um Marktanteile und Ressourcen der Zentrale.

All diese Phänomene kommen auf nationaler Ebene ebenso vor. In einem internationalen Kontext zeigen sie sich zumeist verschärft, da auf das „nationale Element“ zurückgegriffen werden kann und oft unbewusst wird: „typisch gründliche deutsche Zentrale“, „typisch imperialistische Amis“, „typisch chaotische Griechen“. Der Verweis auf die „Kultur“ ist oft unbewusster Vorwand für dahinterliegende Organisationswidersprüche und „Kultur“ eignet sich hervorragend für solche Projektionen: Unsere Erfahrung zeigt, dass viele Themen, die in internationalen Organisationen bzw. Teams zu „heiß“ sind, um besprochen zu werden, auf eine „interkulturelle Ebene“ verschoben werden. Gleichzeitig bringen Entfernung, Fremdheit, andere Sprache auch tatsächlich mit sich, dass es MitarbeiterInnen und Führungskräften schwerer fällt, sich auf die jeweils andere Perspektive einzulassen.

Auf der Ebene von **Virtualität und Mobilität** zeigen sich bei internationalen Kooperationen oft Schwierigkeiten mit einem angemessenen Einsatz der Kooperationsmedien: Wann muss ein (teures) Face-to-Face-Meeting sein, wann kommunizieren wir im Webspace, wann schreiben wir E-Mails? Wie lange darf Antwortzeit sein? Wann greifen wir jedenfalls zum Telefonhörer? Auf der Ebene der Mobilität stellen sich Fragen wie: Welche Mobilitätsanforderungen verlangt die Organisation ihren MitarbeiterInnen ab? Vor welchen allgemeinen, die Mobilität fördernden oder hemmenden Rahmenbedingungen spielen sich diese Anforderungen ab (z.B. klare Entsendungsrichtlinien, Vergütungssysteme, Systeme der Vorbereitung auf

Einflussfaktoren auf das Gestalten internationaler Kooperationen

Folgende Einflussfaktoren gilt es dabei aus unserer Erfahrung zu händeln¹:

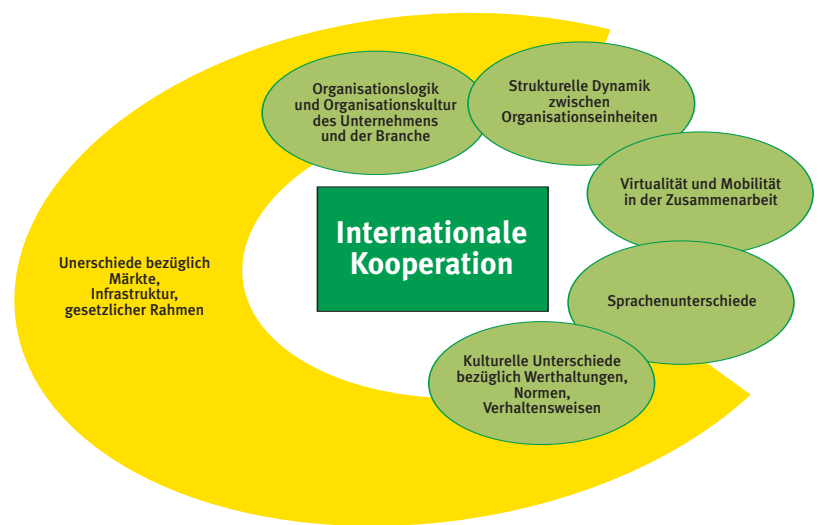


Abb.: Walter Sumetzberger, osb international AG, 2003

Auslandsentsendungen, Expatriate-Betreuung und Unterstützung bei der Rückkehr)? Und nicht zuletzt: Welche persönlichen und familiären Rahmenbedingungen bringen die MitarbeiterInnen mit (z.B. schulpflichtige Kinder, Berufstätigkeit des Ehepartners)?

Auf der Ebene der **Sprache** sind mehrere Faktoren wirksam: Zunächst wird die Wahl einer Sprache als Beziehungsbotschaft verstanden und MitarbeiterInnen beobachten dabei genau, welche Sprache verwendet wird. So wird aus der Sprachwahl (Konferenzsprache, Teamsprache) geschlossen, wer in einer Organisation dominiert. Weiters erhöht die Tatsache, in einer anderen als der Muttersprache zu sprechen, die Möglichkeit von Missverständnissen. Sprachnuancen verschwinden, die für Höflichkeitseinbettungen wichtig sind. Ein und dasselbe Wort wird unter Umständen mit verschiedenen Bedeutungen belegt. Themen werden vermieden, da die GesprächsteilnehmerInnen nicht rechtzeitig verstehen, was eigentlich relevant wäre oder sich nicht so ausdrücken können, wie sie es gerne hätten. Fragen hier sind: Wie können wir ein explizites Meaningmanagement einführen? Welche Kränkungen/Konflikte entstehen aus der Reduktion der Sprache? („Can You...“ statt „Would You like to...“) Wie wird mit dem reduzierten Commitment umgegangen, das aus der geringeren Betroffenheit (fehlende semantische Reaktion) durch eine Fremdsprache entsteht? Wie gehen wir mit Überforderung, Energiemanagement (erhöhter Druck, erhöhte Anstrengung durch die Fremdsprache) sowie Langeweile und Zähigkeitsgefühle bei MuttersprachlerInnen) etc. in Sitzungen um? Wie gelingt es, die Fachkompetenz hinter reduzierter Sprachkompetenz sichtbar zu machen bzw. zu sehen?

Auf der Ebene **kultureller Unterschiede** geht es um unterschiedliche Werthaltungen, Normen und Verhaltensweisen. Wie zu sehen ist, ist aus unserer Sicht internationales Agieren nicht mit „interkulturellem“ gleichzusetzen. Kulturelle Unterschiede sind nur ein Faktor (und es wurde gerade eine Anzahl anderer Faktoren beschrieben), dessen Relevanz in den verschiedenen Situationen sehr unterschiedlich sein kann.

Sich mit dem Begriff „Kultur“ auseinanderzusetzen ist heikel und macht meist skeptisch. Zunächst ist es schwierig, den Begriff - egal ob wissenschaftlich oder praxisnahe - angemessen zu definieren.² Was gehört zur Nationalkultur? Die Artefakte

„Der Einzelne kann den Weltmarkt kaum im Blick halten, daher braucht es diesen Blick zunehmend als Organisationsleistung.“

einer Kultur, ihre Werte Normen oder soziales Verhalten? Was ist mit regionalen Kulturen (z.B. Bayern oder Vorarlberg)? Wo gehören Personen dazu, die in mehreren Ländern aufgewachsen sind? Und dann ist Auseinandersetzung mit national-kulturellen Unterschieden oft mit Rassismus- oder Imperialismus-Vermutungen belastet: "Gibt es denn das typisch amerikanische Verhalten?" "Ich werde mich hüten über Kulturunterschiede zu sprechen, ich selbst möchte ja auch als Person und nicht nur als Deutsche gesehen werden." Wieso soll ich über Kulturunterschiede nachdenken? Die sollen sich anpassen!". Der Verweis auf „Kultur“ führt auch manchmal zu Defizit-Vermutungen: „Wieso Kulturunterschiede, sind wir Rumänen nicht gut genug?“ Gründe genug, um den Soft-Fact „Kultur“ zu negieren.

Wir gehen jedoch davon aus, dass die Anforderung an kompetentes Handeln bezogen auf kulturelle Unterschiede es erfordert, sich konstruktiv genau mit diesen Zumutungen auseinander zu setzen, und zwar entlang von folgenden drei Dimensionen interkultureller Kompetenz: erstens Informationen über Kulturunterschiede als hilfreiche Hintergrundfolie zu nutzen, dies zweitens in eine spezielle konstruktive Umgangsform mit Unterschieden zu bringen und drittens in Verbindung mit einem Blick auf den eigenen Umgang mit Fremdheit.

Drei Dimensionen interkultureller Kompetenz

Interkulturelle Dimension 1: Beschreibungsformen von Kultur angemessen nutzen können.

Ähnlich wie man sich über Markt- und



Dr. Christiane Müller

Dr. Christiane Müller
Organisationsberaterin und Trainerin, Mitglied der osb International AG

- * Arbeitsschwerpunkte: Beratung und Begleitung internationaler Geschäftsprozesse und multinationaler Teams; internationaler Leadership-Programme, Organisationsentwicklung und Change-Unterstützung; Führungskräfteentwicklung sowie Selbstcoaching für Führungskräfte; Begleitung bei der Einführung von Coaching in Organisationen, train the consultant für Organisationsentwicklung
 - * Langjährige Forschungstätigkeit im Bereich internationales Management
 - * Mitglied der SIETAR Österreich (Society for Intercultural Education Research and Training) und IACCM (International Association for Cross Cultural Management), zertifiziert für das Intercultural Development Inventory (M. Bennett)
 - * Wissenschaftliche Leitung im LIMAK Programm International Strategic Management MBA gemeinsam mit Prof. Joe de Cruz, Canada
- Ausführliches Interview siehe www.osb-i.com

An dieser Stelle könnte man natürlich sofort mit der Frage anschließen, welche maßgeschneiderten Lösungen für die gute Betreuung von Expatriates vor, während und nach ihrem Aufenthalt hilfreich wären, sodass „die teuersten MitarbeiterInnen“ für das Unternehmen gut wirksam werden können bzw. die Mobilität und Bereitschaft zu Auslandsentsendungen gefördert werden können. Doch das würde den Rahmen hier sprengen.

Hier wird sichtbar, welches Ausmaß an Zusatzaufwand die Globalisierung mit sich gebracht hat und welche „neue Kunst“ es hier zu können gilt, und zwar sowohl auf der Ebene von Personen als auch auf der Ebene von „organizational capabilities“, um in diesem neuen Spiel langfristig erfolgreich mitspielen zu können.

¹ Siehe Sumetzberger, 2003

² zur Problematik der Begriffsdefinition siehe Müller, 2000: 14ff. und 28ff. und die systemtheoretische Erweiterung auf zwei Metakulturbegriffe von Dirk Baeyer in Müller, 2003

³ Die Freude über die Rückkehr und das Wiederfinden der vertrauten sozialen Umwelt ist kurz. Bald stellt sich Langeweile ein. Man ist wieder ein/e MitarbeiterIn unter vielen und nicht mehr der/die Auserwählte. Man hat persönliche Grenzerfahrungen gemeistert, die hier einerseits nicht notwendig sind und andererseits von den KollegInnen und Vorgesetzten kaum nachgefragt werden.

Literatur

- * Bartlett Christopher A./Ghoshal Sumantra: Managing Across Borders – The Transnational Solution, Harvard Business School Press, 2002
- * Bennett, Milton: Towards ethnocentrism: A Developmental Model of Intercultural Sensitivity, in Paige, Michael R (Hg.): Crosscultural orientation: New conceptualizations and applications, New York: University Press of America, 1986
- * Doblhofer Stefan /Müller Christiane: Typisch deutsch, diese Österreicher“ Möglichkeiten und Grenzen der Bearbeitung kultureller Unterschiede, Hernsteiner Nr. 1, 2003
- * Müller Christiane: Nix Multikulti - Business! in: Lobnig H./ Schwendenwein J. /Zvacek L.: Beratung in der Veränderung, Grundlagen, Konzepte, Beispiele, Wiesbaden: Gabler, 2003
- * Müller, Christiane: Grenzen ernst nehmen und ihnen den Ernst nehmen - Zu den Voraussetzungen systemisch orientierter Empirie am Beispiel multinationaler Arbeitsgruppen, Heidelberg: Carl Auer Verlag für systemische Forschung, 2000
- * Nohria, Nitin / Ghoshal, Sumantra: The Differentiated Network, Organizing Multinational Corporations for Value Creation, San Francisco: The Jossey-Bass Business & Management Series, 1997
- * Sumetzberger, Walter: Mehr als eine Frage der Kultur, Hernsteiner Nr. 1, 2003
- * Wimmer, Rudolf, Einleitung in: Hauser, Regina: Aspekte interkultureller Kompetenz, Wiesbaden: DUV 2003

Infrastrukturunterschiede kundig macht, geht es hier darum, sich je nach Involvierungsgrad (Reise oder Expatriate) und Interesse am Fremden mit kultur- und länderspezifischen Informationen zu versorgen. Dies kann erstens über entsprechende Literatur erfolgen (siehe z.B. Beschreibung der unterstützenden Literatur in Doblhofer/Müller, 2003). Es kann zweitens auch durch ein länderspezifisches Training geleistet werden oder durch drittens das Nutzen des Wissens von Personen vor Ort oder MitarbeiterInnen, die in den jeweiligen Ländern bzw. mit den jeweiligen Kulturen gearbeitet haben. In Organisationen wird der enorme Wissensschatz von international agierenden MitarbeiterInnen bzw. Expatriates oft erstaunlich wenig genutzt.

Wichtig ist dabei, diese Information als eine mögliche Unterstützung zu sehen, um sich eine erste Orientierung zu verschaffen, und nicht bei Stereotypisierungen hängen zu bleiben.

Denn Kulturbeschreibungen („die ÖsterreicherInnen sind...“) beschreiben nur die wahrscheinlichsten Verhaltensmuster, die Mitglieder einer Kultur im Vergleich zu einer anderen ausweisen und bleiben immer Generalisierungen und damit Stereotypisierungen. Sie sind eine Form der Statistik, die Verhalten im Durchschnitt beschreiben können, jedoch nicht voraussagen können, was in einer speziellen Situation passieren wird. Bezieht sich mein italienischer Kollege in seinem Verhalten auf Abteilungskultur oder auf national-kulturelle Unterschiede? Sprechen die Finnen nicht anders mit uns als unter sich?

Es ist nicht vorhersagbar, ob und in welcher Form kulturelle Unterschiede in Arbeitskontakten relevant werden. Neben oben beschriebenen Faktoren wie Organisationslogik, Marktunterschiede, Sprachphänomene, Phänomene des virtuellen Arbeitens etc. wirken auch all jene Faktoren, die in jeder nationalen Situation ebenso prägend sein können wie etwa die Organisations-Struktur (z.B. mir übergeordnet), Organisationsgeschichte (z.B. Fusion), Teamthemen (z.B. Führungskraftewechsel), Persönlichkeit (z.B. liebt Neues und Fremdes) und aktuelle Befindlichkeiten (z.B. gerade überarbeitet), Erfahrungen (z.B. sein 5. internationales Team) etc.

Hier geht es um die Kunst, sich über die Spielregeln und die jeweilige Kultur zu informieren und gleichzeitig diese Informationen zu relativieren und offen zu bleiben für das soziale Geschehen. Dies führt zur zweiten Dimension interkultureller Kompetenz.

Interkulturelle Dimension 2: Einen kultivierten Umgang mit Unterschieden pflegen.

Die zweite Dimension interkultureller Kompetenz bezieht sich darauf, dass in interkulturellen Kontakten bislang eingespielte Routinen meist nicht mehr funktionieren. „Ich habe doch nur einfach freundlich Feedback gegeben, seither ist

eisiges Schweigen.“ „Das ‚Ja‘ war wohl doch kein ‚Ja‘ zum Vertrag“. Die soziale Treffsicherheit, um Dinge angemessen voranzutreiben, anzusprechen, Personen zu motivieren, scheint massiv zu versagen. Diese Erfahrung löst (bereits in privaten Kontakten) Unsicherheit und Stress aus; im Führungsalltag wird das durch den Erfolgsdruck noch intensiviert. „Wenn es darum geht, sich in interkulturellen Kontexten gekonnt bewegen zu lernen, dann ist die Fähigkeit, mit den unvermeidlichen Verunsicherungen, die mit solchen Kontexten immer verbunden sind, durchaus selbstreflexiv fertig zu werden, die wohl wichtigste Herausforderung. (Wimmer in Hauser, 2003: X)

Die Herausforderung an Organisationen ist hier, im Sinne einer „organizational capability“ ein Klima zu schaffen, das Nicht-Wissen und Verstehen-Versuchen wertschätzt und ihm Raum gibt. Die hohe Anforderung an Personen lautet, die erlebte Differenz nicht sofort in Kategorien einzuordnen, Ambivalenz und Unsicherheit auszuhalten und dabei kommunikative Investitionen in einen Kommunikationsfluss konstruktiv zu leisten. Diese soziale Fähigkeit ist in nationalen Kontexten selbstredend auch wichtig, in interkulturellen Kontakten ist sie jedoch in weitaus größerem Ausmaß relevant für das Gelingen oder Nicht-Gelingen von Kommunikationsprozessen.

Interkulturelle Dimension 3: Über einen konstruktiver Umgang mit Fremdheit in einer Entwicklungsperspektive verfügen. Interkulturelle Kontakte machen uns immer unsere eigene (kulturelle/soziale) Geprägtheit bewusst. Unsere Geprägtheit ist hochfunktional. Sie ermöglicht rasche Orientierung und Entlastung vom permanenten In-Frage-Stellen. Sich auf Fremdheit und Unterschiedlichkeit einzulassen ist kognitiv und emotional aufwendig. Milton Bennett (Towards a Developmental Model of Intercultural Sensitivity, im Original 1986) hat dazu ein 6-stufiges Entwicklungsmodell erarbeitet, das unterschiedliche Stadien beschreibt, wie Menschen Fremdheitsbegegnungen einordnen und wie ein Weiterentwicklungsprozess jeweils aussehen könnte.

Je nach Stadium werden Fremdheits- und Unterschiedserfahrungen anders integriert, und zwar je nachdem, ob kulturelle Unterschiede z.B. verleugnet werden („Wenn wir alle die gleiche Sprache sprächen, gäbe es kein Problem!“), abgewehrt werden („Ich weiß, dass Amerikaner eine andere Kultur haben, aber gerade das beweist, dass sie nur oberflächlich sind.“), minimiert werden („Gewohnheiten unterscheiden sich natürlich, aber sobald du sie richtig kennst, wirst du feststellen, dass es ziemlich die gleichen wie unsere sind!“), akzeptiert werden („Je mehr Kulturen du kennst, desto bessere Vergleiche kannst du anstellen!“), ob man sich anpassen kann („Ich kann meine Werte behalten und trotzdem mich in kulturell angemessener Art verhalten!“) oder ob die Fremdheitserfahrung nicht mehr als Angriff auf die eigene Identität erlebt wird, sondern konstruktiv in das eigene Erleben gut integriert werden kann („Überall ist Zuhause“).

Die Auseinandersetzung mit diesen unterschiedlichen Stadien interkultureller Sensibilität von Personen, Teams und Organisationen im Umgang mit Fremdheit ist für eine erfolgreiche Internationalisierung essentiell: Geht es doch darum zu überprüfen, ob die bislang (unbewusst) angewandte Umgangsform für das Ausmaß an interkultureller Exponiertheit angemessen ist und die Arbeits- und Kooperationsfähigkeit damit hinreichend gestützt wird. Weiters geht es darum, herauszufinden,

welche maßgeschneiderte Entwicklungsmaßnahmen für die interkulturelle Sensibilisierung größere Erfolgswahrscheinlichkeit haben.

Ein interkulturelles Training bezüglich kulturellen Unterschieden zwischen Österreich und China für ein gesamtes Team oder einen Expatriate kann eine fruchtbare Investition sein, wenn sich die Person oder das Team im Stadium der Verleugnung von Unterschieden befindet. Hier wäre es möglicherweise hilfreich, einen ersten freundlichen Kulturkontakt zu ermöglichen.

Reagiert hingegen ein relevanter Teil der Abteilung mit Abwehr auf die „neuen Inder“, dann geht es verstärkt darum, Gemeinsamkeit zu fördern, so z.B. durch Verfahren, die über Kulturgrenzen hinweg Gemeinsamkeiten aufzeigen (beispielsweise gemeinsame Auseinandersetzung mit Teamrollen).

Ist aber die Meinung im Unternehmen, „alle Menschen sind gleich und wollen dasselbe“, dann ist die Gefahr, dass Unterschiede minimiert werden, ein hoher Normdruck darüber entsteht, worüber nicht gesprochen werden darf (weil es Unterschiede sichtbar machen würde) und die Unterschiedsvielfalt im Unternehmen nicht genutzt wird. An dieser Stelle wäre z.B. die Einführung von Kategorien zur Beschreibung unterschiedlicher Perspektiven hilfreich (hier könnte oben genanntes Training gut wirken).

Betreuung von Expatriates

Auch für die professionelle Betreuung von Expatriates ist dieser Entwicklungsblick relevant:

Viele Führungskräfte in Auslandsassignments lernen durch ihren intensiven Kulturkontakt, sich in mehreren Kulturen zu bewegen (dies entspricht dem oben beschriebenen Stadium der Akzeptanz von Unterschieden). Diese Erfahrung berührt meist auch die eigene Identität und führt oft dazu, dass sich MitarbeiterInnen, wenn sie zurückkommen, als „marginalisiert“ erleben: Sie gehören nicht mehr ganz in die eigene Kultur, da sie sich zu sehr verändert haben, und sie gehören nicht zur Gastlandkultur. Dieser Zustand kann als sehr vereinsamend und blockierend erlebt werden, Bennett (1986) spricht hier von „encapsulated marginalism“.

Dieses Phänomen wird oft vom sogenannten Re-entry-Schock begleitet, speziellen Schwierigkeiten, die MitarbeiterInnen beim Zurückkehren und Wiedereingliedern erleben.³

Gelingt es nicht, in dieser Phase zu unterstützen, so verlassen MitarbeiterInnen oft das Unternehmen („das eigene Dorf wird zu eng“) oder springen gleich zum nächsten Auslandsaufenthalt („Auf zum nächsten Abenteuer!“), was die danach anstehende Wiedereingliederung schwieriger macht und es manchmal diesen Menschen erschwert, wieder an einem Ort Fuß zu fassen (Globales Nomaden-Phänomen).

Eine Unterstützungsform, um aus dem Zustand des „encapsulated marginalism“ herauszuhelfen und Weiterentwicklung zu ermöglichen, könnte zum Beispiel ein Netzwerk der Expatriates sein, das eine neue Möglichkeit der Zugehörigkeit anbietet. Es ermöglicht Expatriates (neben dem Potenzial der Wissensnutzung durch das Unternehmen), eine neue emotionale Heimat bei Gleichgesinnten zu finden, die die Erfahrungen eines Auslandsaufenthaltes und der Identitätszumutungen kennen und nachvollziehen können.

„Es zeigt sich, dass internationales Agieren nicht mit interkulturellem gleichzusetzen ist.“