

Erfolg bei Auslandsentsendungen? Einfluss von Persönlichkeitsdispositionen auf die Stressbewältigungsmuster

Katharina KAUNE¹, Petia GENKOVA²

¹ *Philosophische Fakultät, Universität Passau
Innstraße 40, 94032 Passau*

² *Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Hochschule Osnabrück
Caprivistr. 30 A, 49076 Osnabrück*

Kurzfassung: Die vorliegende Untersuchung beschäftigt sich mit dem Erfolg beruflicher Auslandsentsendungen und legt ihren Fokus auf die kontextabhängige Bedeutung von Persönlichkeitsmerkmalen. Die Ergebnisse der quantitativen Studie zeigen, dass sowohl die Offenheit des Expatriates, als auch seine arbeitsbezogenen Verhaltens- und Erlebensmuster für eine Auslandsentsendung erfolgsrelevant sind. Der Einfluss auf den Erfolg variiert allerdings teilweise mit den Rahmenbedingungen der Entsendung. Er nimmt tendenziell mit der Komplexität der Anforderungssituation zu.

Schlüsselwörter: Auslandsentsendung, Erfolg, Interkulturelle Kompetenz, Persönlichkeit, Stress

1. Einleitung und theoretischer Hintergrund

Das Phänomen der Globalisierung kann unbestritten als eines der zentralen Entwicklungsmerkmale unserer Gesellschaft im 21. Jahrhundert bezeichnet werden. Die heutige Arbeits- und Lebenswelt zeichnet sich durch transnationale Kultur- und Wirtschaftsräume und das Aufeinandertreffen unterschiedlich kulturell- geprägter Individuen aus (Thomas 2003; Herbolzheimer 2009). Besonders intensiv erfolgt eine Konfrontation mit kultureller Unterschiedlichkeit im Kontext beruflicher Auslandsentsendungen. Diese sind für Unternehmen sehr kostenintensiv und gehen, angesichts der hohen Investitionen, mit großen Erfolgserwartungen einher. Zugleich sind die Anforderungen, die mit einer Auslandsentsendung verbunden sind, ausgesprochen vielschichtig. Die Expatriates stehen vor der Herausforderung, sich privat und beruflich in ein neues, komplexes Kultursystem einzugliedern und gleichzeitig eine häufig sehr verantwortungsvolle fachliche Aufgabe erfolgreich zu bewältigen. (Festing et al. 2011). In welcher Kombination und mit welcher Intensität sich die persönlichen Anforderungen bemerkbar machen und inwiefern die Expatriates auf die Anforderungen reagieren und sie erfolgreich meistern können, ist von zahlreichen personen- und situationsbezogenen Faktoren abhängig. Durch eine Berücksichtigung des Zusammenwirkens von persönlichen Merkmalen und spezifischen Anforderungen einer Auslandsentsendung kann die Effizienz von internationaler Personalauswahl und -entwicklung voraussichtlich erheblich gesteigert werden.

Zu relevanten Strukturen, Prozessen und Merkmalen einer erfolgreichen Auslandsentsendung existieren differenzierte theoretische Grundlagen. So liefern beispielsweise Theorien zu kultureller Anpassung und interkultureller Kompetenz zen-

trale Ansatzpunkte für die Konzeption der im Folgenden erläuterten Untersuchung. Angesichts des Umfangs der empirischen Ergebnisse wird an dieser Stelle allerdings bewusst auf eine weitergehende Ausführung theoretischer Hintergründe verzichtet.

2. Fragestellung, Methode und Stichprobenbeschreibung

Ziel der hier vorgestellten Untersuchung ist es, Wechselwirkungen und Zusammenhänge zwischen ausgewählten Erfolgsprädiktoren und Erfolgsgrößen von Auslandsentsendungen in der Zielgruppe deutscher Expatriates zu untersuchen. Als Persönlichkeitsmerkmale werden neben den, in der Forschungsliteratur als bedeutsam befundenen, Merkmalen Offenheit und Flexibilität (Bhawuk & Brislin 1992; Mertesacker 2010) auch persönlichkeitspezifische Muster im Erleben und im Umgang mit beruflichen Anforderungen berücksichtigt. Diese weisen auf die psychische Belastbarkeit der jeweiligen Mitarbeiter hin und sind aus der Perspektive stresstheoretischer Erkenntnisse zentrale Indikatoren dafür, dass der Expatriate sich im Entsendungsland anpassen und die vielfältigen Anforderungen im Rahmen einer Auslandsentsendung erfolgreich bewältigen kann.

Als Kontextfaktoren werden, in Anlehnung an das Modell kultureller Anpassung nach Black et al. (1991), verschiedene Tätigkeitsmerkmale (Rollenklarheit, Rollenkonflikte, Handlungsspielraum, soziale Unterstützung bei der Arbeit) sowie kulturelle und soziale Rahmenbedingungen (Kulturdistanz zu Deutschland, kulturelle Anpassung des Lebenspartners im Entsendungsland) berücksichtigt. Den Erfolg eines Expatriates im Entsendungsland zu bestimmen, konfrontiert die Forschung und die Praxis gleichermaßen mit der Problematik, dass sich harte Kriterien hierfür nur bedingt eignen. So können theoretisch zwar Kriterien, wie beispielsweise die Führungsspanne, das Gehalt oder die Leistungsbeurteilung des Expatriates, herangezogen werden- inwiefern sie allerdings tatsächlich den Erfolg des Mitarbeiters im Ausland widerspiegeln, ist fraglich. Hinzu kommt, dass sich eine unabhängige Erhebung dieser Merkmale als sehr schwierig gestaltet.

Die Zusammenhänge und Wechselwirkungen der dargelegten untersuchten Merkmale wurden auf Basis der folgenden Hypothesen spezifiziert und genauer untersucht.

Hypothese 1: Expatriates mit gesundheitsförderlichen Bewältigungsmustern weisen höhere Werte in den Erfolgskriterien auf als Expatriates mit risikoreichen Bewältigungsmustern.

Hypothese 2: Die Merkmale Offenheit und Flexibilität wirken sich positiv auf die Ausprägung der Erfolgskriterien einer Auslandsentsendung aus.

Zur Überprüfung der forschungsleitenden Hypothesen kommt ein quantitatives Untersuchungsdesign zum Einsatz.

Die Messung soziokultureller Anpassung erfolgt mittels der Skala Expatriate *Adjustment* von Black und Stephens (1989). Erfasst werden die Dimensionen *General Adjustment* (Anpassung an die Lebensbedingungen), *Interaction Adjustment* (Anpassung an die soziale Interaktion) und *Work Adjustment* (Anpassung an die Arbeitsbedingungen). Ergänzend wird zur Erfassung der psychologischen Anpassung (speziell Lebenszufriedenheit) die Satisfaction With Life Scale (SWLS) von Diener et al. (1985) eingesetzt. Für die Messung der Arbeitszufriedenheit wird auf eine Kurzform der Skala zur Messung allgemeiner Arbeitszufriedenheit (SAZ) von Fischer und Lück (1972) zurückgegriffen. Sie misst Arbeitszufriedenheit als ein eindimensionales Kon-

strukt. Zur Erfassung der subjektiven Leistungseinschätzung werden insgesamt sieben Items eigenständig formuliert, wobei diese weitestgehend auf bestehenden Untersuchungen und Messinstrumenten aufbauen und auf die Zielgruppe der Untersuchung zugeschnitten sind.

Mit vergleichsweise umfassenden Messinstrumenten werden die Persönlichkeitsmerkmale erfasst. Zur Messung von Offenheit und Flexibilität dienen die entsprechenden Subskalen aus dem *Multicultural Personality Questionnaire* von Van der Zee und Van Oudenhoven (2000). Das Instrument Arbeitsbezogene Verhaltens- und Erlebensmuster (AVEM) von Schaarschmidt und Fischer (1996) findet zur Erfassung der beruflichen Bewältigungsmuster Verwendung. Der AVEM-Fragebogen gliedert sich in insgesamt elf Skalen, die wiederum den drei großen inhaltlichen Bereichen Arbeitsengagement, Widerstandskraft und Emotionen zuzuordnen sind (Schaarschmidt & Fischer 2008). Je nachdem wie diese ausgeprägt sind und wie sie in Kombination zueinander stehen, ist eine Zuordnung zu einem Muster bzw. Profil möglich. Unterschieden werden die Muster Gesundheit (G), Schonung (S), Anstrengung (A) und Burnout (B).

Die Stichprobe setzt sich aus insgesamt 328 deutschen Expatriates in unterschiedlichen Entsendungsländern zusammen. Alle Untersuchungsteilnehmer befanden sich zum Befragungszeitpunkt seit mindestens drei Monaten im Ausland und ihr Aufenthalt ist für insgesamt mindestens ein Jahr vorgesehen. Mit 92,4 % (N = 303) ist der weitaus größte Anteil der befragten Expatriates männlichen Geschlechts. Die Altersverteilung ist wiederum sehr ausgeglichen, wobei Entsendungen vor dem 30. Lebensjahr ausgesprochen selten vorkommen. 41,5 % (N = 136) der Expatriates sind jünger als 40 Jahre, 42,7 % bewegen sich zwischen 40 und 50 Jahren (N = 140) und 15,9 % (N = 52) sind über 50 Jahre alt.

3. Ergebnisse und Diskussion

Im Folgenden werden zentrale Ergebnisse der Untersuchung zusammengefasst und, auf die formulierten Hypothesen bezogen, dargestellt. Zunächst wird der Zusammenhang zwischen den identifizierten Stressbewältigungsmustern und Erfolg näher betrachtet.

Zur Überprüfung der ersten Hypothese (*Zusammenhang zwischen arbeitsbezogenen Verhaltens- und Erlebensmustern und den Erfolgskriterien*) werden die Befragungsteilnehmer auf Basis ihrer Merkmalsausprägungen im AVEM-Fragebogen zunächst einem der Muster des arbeitsbezogenen Verhaltens- und Erlebens zugeordnet. Dies geschieht unter Zuhilfenahme des, dem Messinstrument zugehörigen, Analyseprogramms. Da das Muster Burnout in der betrachteten Stichprobe sehr stark unterrepräsentiert ist (N = 14), bleibt es für weitere Berechnungen unberücksichtigt.

Die Ergebnisse einer einfaktoriellen ANOVA zeigen, dass Expatriates in Abhängigkeit von ihrem arbeitsbezogenen Bewältigungsmuster unterschiedlich erfolgreich sind. Es bestehen Unterschiede in den Ausprägungen von fast allen betrachteten Erfolgsgrößen. Lediglich für die Anpassung an die soziale Interaktion im Entsendungsland (*Interaction Adjustment*) ist das Bewältigungsmuster nicht bedeutsam.

Tabelle 1: Mittelwertvergleiche für die betrachteten Erfolgsgrößen bei unterschiedlichen arbeitsbezogenen Bewältigungsmustern

	AVEM_Muster						Signifikanzniveau		
	A		G		S				
	M	SD	M	SD	M	SD			
<i>General Adjustment</i>	5.0	1.0	5.3	1.0	5.3	1.0	F = 3.39	df = 303	p* < .05
<i>Interaction Adjustment</i>	4.3	1.4	4.8	1.6	4.5	1.5	n.s.		
<i>Work Adjustment</i>	5.4	1.1	6.0	0.9	5.8	0.9	F = 9.50	df = 303	p* < .001
Lebenszufriedenheit	5.1	0.9	5.7	0.9	5.5	1.0	F = 15.64	df = 303	p* < .001
Arbeitszufriedenheit	5.4	0.9	5.8	0.7	5.5	0.8	F = 8.25	df = 303	p* < .001
Leistung	5.6	0.7	6.0	0.6	5.7	0.6	F = 9.08	df = 303	p* < .001

Es ist hervorzuheben, dass Expatriates mit dem Muster Gesundheit (G), welches sich durch ein recht hohes Arbeitsengagement, eine ausgeprägte Widerstandskraft gegen Belastungen und ein positives Lebensgefühl auszeichnet, in allen Erfolgsdimensionen die höchsten Werte erzielen. Das Muster Schonung (S), das entsprechend der Bezeichnung eine Schonungstendenz gegenüber der Arbeit beschreibt, ermöglicht eine nahezu ebenso gute Anpassung an die Lebensbedingungen, für die weiteren Erfolgsgrößen wird der Erfolg durch ein Schonungsverhalten allerdings eindeutig eingeschränkt. Am ungünstigsten erweist sich das Muster Anstrengung (A): Engagiert sich ein Expatriate sehr stark beruflich, ohne zugleich eine ausgesprochen hohe Widerstandskraft und ein positives Lebensgefühl zu besitzen, spiegelt sich das große Engagement nicht in Erfolg wider und die Potenziale der Auslandsentsendung werden für Unternehmen und Mitarbeiter nicht ausgeschöpft.

Dass eine hohe Widerstandskraft und positiv- begleitende Emotionen von zentraler Bedeutung dafür sind, dass die privaten und beruflichen Herausforderungen einer Auslandsentsendung erfolgreich bewältigt werden können, bestätigen auch ergänzende Analysen.

Mit Ausnahme der Erfolgsgröße *Interaction Adjustment* kann Hypothese 1 entsprechend bestätigt werden.

In einem nächsten Schritt soll nun auch der Einfluss der Variablen Offenheit und Flexibilität (H2) berücksichtigt werden, um ein umfassenderes Bild der Zusammenhänge zwischen Persönlichkeitsvariablen und Erfolg zu erhalten.

Die Merkmale Offenheit und Flexibilität haben sich in bisherigen Studien zu kultureller Anpassung bzw. Auslandserfolg als bedeutende Erfolgsfaktoren erwiesen (z.B. Van Oudenhoven et al. 2003; Bhawuk & Brislin 1992). Die Analyse der Daten zeigt allerdings, dass dies im betrachteten Expatriate-Kontext nicht uneingeschränkt gilt.

Zunächst einmal ist herauszustellen, dass eine große Offenheit eine außerordentlich bedeutsame Kompetenz erfolgreicher Expatriates darstellt. Sie macht sich in einem vorurteilsfreien und offenen Verhalten gegenüber anderen Gruppen und sich unterscheidenden Wertesystemen bemerkbar. Die Regressionsanalyse zeigt einen signifikanten Einfluss auf alle betrachteten Erfolgskriterien. Am stärksten ist der Einfluss von Offenheit auf die subjektive Leistungseinschätzung des Expatriates ($\beta = .52^{***}$; $p = .000$).

Flexibilität übt allerdings keinerlei Einfluss auf die Ausprägung der Erfolgsgrößen aus.

Tabelle 2: Einfluss der Merkmale Offenheit und Flexibilität auf die betrachteten Erfolgsgrößen

	Work Adjustment	General Adjustment	Interaction Adjustment	Lebenszufriedenheit	Arbeitszufriedenheit	Leistungseinschätzung
Interkulturelle Persönlichkeit	R2 korr. = .10 F = 19.43 f2 = .11	R2 korr. = .06 F = 11.17 f2 = .06	R2 korr. = .13 F = 25.99 f2 = .15	R2 korr. = .05 F = 8.99 f2 = .05	R2 korr. = .08 F = 14.63 f2 = .08	R2 korr. = .24 F = 51.44 f2 = .31
Offenheit	.34***	.24***	.39***	.25***	.31***	.52***
Flexibilität	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.

Die aufgestellte Hypothese 2 kann entsprechend nur teilweise bestätigt werden.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die betrachteten Persönlichkeitsmerkmale für eine erfolgreiche Auslandsentsendung größtenteils von zentraler Bedeutung sind. Sowohl die persönliche Offenheit als auch der Umgang mit und das Erleben von beruflichen Anforderungen wirken sich auf die Erfolgsgrößen aus. Während der Einfluss von Offenheit auf Auslandserfolg bereits in einigen Studien mit Expatriates bestätigt werden konnte (vgl. Mol et al., 2005; Caligiuri, 2000), sind die bestehenden Zusammenhänge zwischen den arbeitsbezogenen Bewältigungsmustern und Auslandserfolg besonders interessant für die zukünftige Forschung. Sie stärken theoretische Überlegungen zur Relevanz von erfolgreicher Stressbewältigung und Gesundheit in interkulturellen Settings (vgl. Berry et al., 2002; Ward et al., 2003).

Überraschend ist, dass Flexibilität keinerlei Einfluss auf die Erfolgsgrößen ausübt. Zwar bietet der organisatorische Rahmen von Auslandsentsendungen, der den Expatriates gerade zu Beginn viel administrativen Aufwand abnimmt und grundsätzlich häufig dazu führt, dass sich der Kontakt im Arbeits- und im Privatleben auf ein Netzwerk mit anderen Expatriates beschränkt, eine klare Struktur, so dass man von einer etwas geringeren Bedeutung von Flexibilität ausgehen kann. Dass diese Rahmenbedingungen allerdings alle positiven Auswirkungen aufheben, ist eher unwahrscheinlich. Nicht auszuschließen ist, dass methodische Ursachen ausschlaggebend für das Ergebnis sind. So ist die Reliabilität der Skala Flexibilität mit $\alpha = .72$ vergleichsweise eher gering und teilweise liegen geringe Trennschärfen der Items vor. Eine vergleichbare Vermutung stellen auch Van Oudenhoven et al. (2003) an. In ihrer Studie, die unter anderem den Zusammenhang zwischen Flexibilität (identisches Messinstrument) und verschiedenen Erfolgsgrößen in einer Stichprobe von Expatriates untersucht, konnte ebenfalls eine niedrige Reliabilität und geringe Effektstärken festgestellt werden.

Einhergehend mit der aufgestellten Hypothese ist die Bedeutung der Persönlichkeitsmerkmale teilweise abhängig von den situativen Rahmenbedingungen. Mit zunehmenden Anforderungen der beruflichen Tätigkeit im Ausland und des sozialen Umfelds steigt die Bedeutung von Persönlichkeitsmerkmalen für einige Erfolgsgrößen.

In der hierauf aufbauenden, internationalen Personalentwicklung erscheint es sinnvoll, personifizierte Maßnahmen, die die Möglichkeit haben, die individuelle Bedeutung von Situation und Persönlichkeit in ihren Wechselwirkungen aufzufangen, stärker zu berücksichtigen. Eine besondere Bedeutung kommt in diesem Zusammenhang interkulturellem Coaching zu. Diese Personalentwicklungsmaßnahme kann durch ihren individualisierten und prozesshaften Charakter die arbeits- und perso-

nenbezogene Selbstreflexion des Expatriates besser als ein punktuelles, inhaltsorientiertes Training auffangen (Barmeyer & Haupt, 2007). Entsprechend stellt interkulturelles Coaching sowohl im Rahmen der Entsendungsvorbereitung, als auch während und nach dem Auslandseinsatz, eine wertvolle und erfolgsrelevante Hilfestellung dar.

4. Literaturverzeichnis

- Berry, J. W.; Poortinga, Y. H., Segall, M. H. & Dasen, P. R. (2002) *Cross-Cultural Psychology. Research and Applications* (2.Auflage). Cambridge: University Press.
- Black, S. J., Mendenhall, M. & Oddou, G. (1991) Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives. In: *Academy of Management Review*, 16 (2), 291–317.
- Barmeyer, C. & Haupt, U. (2007) Interkulturelles Coaching. In: Straub, J., Weidemann, A. & Weidemann, D. (Hrsg.): *Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kompetenz. Grundbegriffe, Theorien, Anwendungsfelder* (S. 784–793). Stuttgart [u.a.]: Metzler.
- Black, J. S. & Stephens, G. K. (1989) The Influence of the Spouse on American Expatriate Adjustment and Intent to Stay in Pacific Rim Overseas Assignments. In: *Journal of Management* 15 (4), 529–544.
- Bhawuk, D. P. S. & Brislin, R. W. (1992) The measurement of intercultural sensitivity using the concepts of individualism and collectivism. In: *International Journal of Intercultural Relations* 16, 413–436.
- Caligiuri, P. M. (2000) Selecting Expatriates for Personality Characteristics: A Moderating Effect of Personality on the Relationship between Host National Contact and Cross-cultural Adjustment. In: *Management International Review* 40 (1), 61–80.
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J. & Griffin, S. (1985) The Satisfaction With Life Scale. In: *Journal of Personality Assessment* 49 (1), 71–75.
- Festing, M., Dowling, P. J., Weber, W. & Engle, A. D. (2011) *Internationales Personalmanagement* (3.Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- Fischer, L. & Lück, H. E. (1972) Entwicklung einer Skala zur Messung von Arbeitszufriedenheit (SAZ). In: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie* 16 (2), 64–76.
- Herbolzheimer, A. M. (2009) Interkulturelle Arbeitswelt. Herausforderungen und Unterstützungsmaßnahmen. In: *Organisationsberatung Supervision Coaching* 16, 261–276.
- Mertesacker, M. (2010) Die Interkulturelle Kompetenz im Internationalen Human Resource Management. Eine konfirmatorische Evaluation. Lohmar, Köln: Eul.
- Mol, S. T., Born, M. P., Willemsen, M. E. & Van der Molen, H. T. (2005) Predicting Expatriate Job Performance for Selection Purposes: A Quantitative Review. In: *Journal of Cross-Cultural Psychology* 36 (5), 590–620.
- Schaarschmidt, U. & Fischer, A. W. (2008) *AVEM. Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster. Manual*. (3. überarbeitete und erweiterte Auflage). Frankfurt a. M.: Pearson.
- Thomas, A. (2003) Einleitung. In: Thomas, A. (Hrsg.) (2003). *Psychologie interkulturellen Handelns* (2. Aufl.; S. 15–32). Göttingen [u.a.]: Hogrefe.
- Van der Zee, K. I. & Van Oudenhoven, J. P. (2000) The Multicultural Personality Questionnaire: A Multidimensional Instrument of Multicultural Effectiveness. In: *European Journal of Psychology* 14, 291–309.
- Van Oudenhoven, J. P., Mol, S. T. & Van der Zee, K. I. (2003) Study of the adjustment of Western expatriates in Taiwan ROC with the Multicultural Personality Questionnaire. In: *Asian Journal of Social Psychology* 6, 159–170.
- Ward, C., Bochner, S. & Furnham, A. (2003) *The Psychology of Culture Shock* (2.Auflage). East Sussex: Routledge.