



# Vorbereitung und Betreuung von Auslandsentsendungen

---

Felina Antler, Cornelius Czarnecki, Maria Enzensberger,  
Monique Goepel, Stefanie Schnippering, Verena Schröder

18. Dezember 2006



**UNIVERSITÄT PADERBORN**  
*Die Universität der Informationsgesellschaft*



# Ziel der Präsentation



- 
- Sensibilisierung für die mit der Entsendung verbundenen Problemfelder
  - Systematische und effektive Gestaltung einer Entsendung ins Ausland



# Agenda



- 
1. Kulturkonzept und interkulturelles Handeln
  2. Auswahl
  3. Vorbereitung
  4. Betreuung
  5. Wiedereingliederung
  6. Exkurs



# 1. Kulturkonzept und interkulturelles Handeln





# Was ist Kultur?



## 1. Kultur- konzept

2. Auswahl

3. Vorbereitung

4. Betreuung

5. Wiederein-  
gliederung

6. Exkurs

- Kultur:

universelles, für eine Gruppe typisches Orientierungssystem

- Interkulturelles Handeln:

kulturelle Überschneidungssituation

- Gewohnte Symbole, Verhaltensweisen und Denkmuster gelten nicht mehr
- Bekannte Handlungsweisen, Bewertungs- und Interpretationsmuster versagen

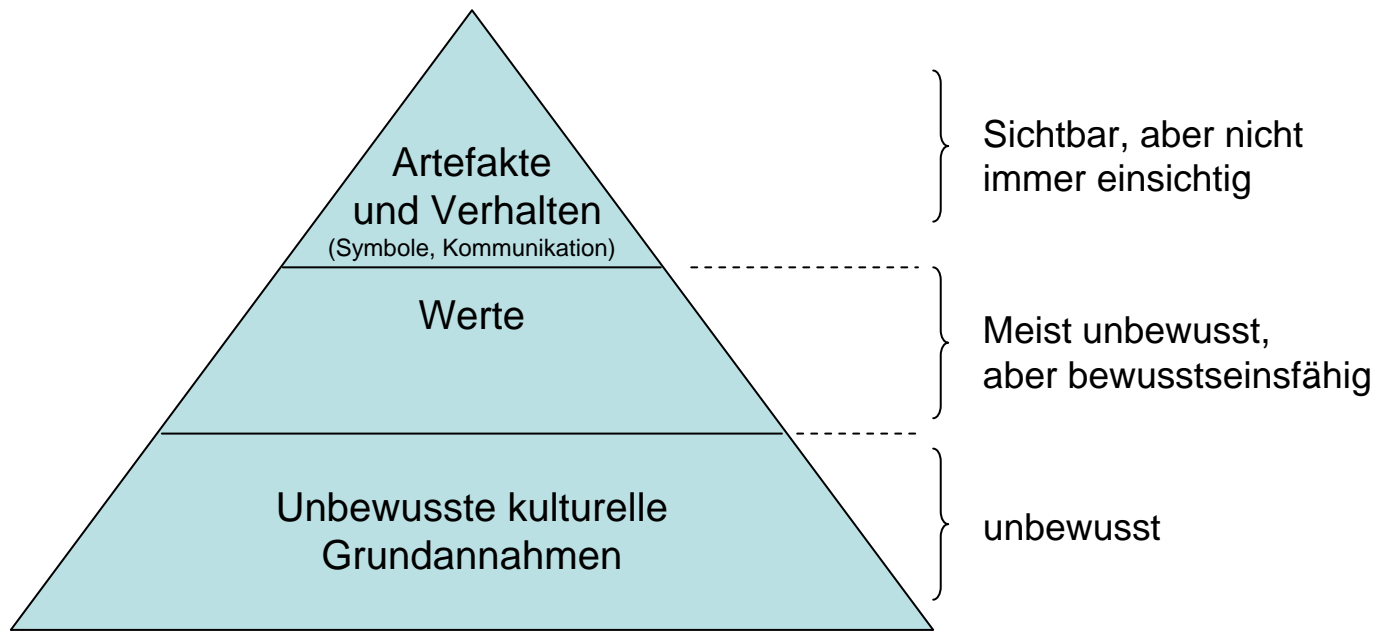


# Wie äußert sich Kultur?



- 1. Kultur-konzept
- 2. Auswahl
- 3. Vorbereitung
- 4. Betreuung
- 5. Wiedereingliederung
- 6. Exkurs

- 3- Schichten- Modell nach Schein (1985)





## 1. Kultur- konzept

## 2. Auswahl

## 3. Vorbereitung

## 4. Betreuung

## 5. Wiederein- gliederung

## 6. Exkurs

- Ansätze zum Vergleich von Kulturen

- z.B.: Hofstede (1980)

Akzeptanz von Machtunterschieden:

geringe Machtungleichheit ————— hohe Machtungleichheit

Integration einzelner in Gruppen:

Individualismus ————— Kollektivismus

Umgang mit Ungewissheit:

geringe Toleranz ————— hohe Toleranz

Geschlechtsspezifische Wertvorstellungen:

Maskulinität ————— Feminität



# Kulturstandards



- 1. Kultur-konzept
- 2. Auswahl
- 3. Vorbereitung
- 4. Betreuung
- 5. Wiederein-gliederung
- 6. Exkurs

- Ansätze zum Vergleich von Kulturen
  - z.B.: Hofstede (1980)

Akzeptanz von Machtunterschieden:

geringe Machtungleichheit ———○———— hohe Machtungleichheit

Integration einzelner in Gruppen:

Individualismus ———○———— Kollektivismus

Umgang mit Ungewissheit:

geringe Toleranz —○———— hohe Toleranz

Geschlechtsspezifische Wertvorstellungen:

Maskulinität —○———— Feminität





1. **Kultur-  
konzept**
2. Auswahl
3. Vorbereitung
4. Betreuung
5. Wiederein-  
gliederung
6. Exkurs

- **Problemfelder**
  - Mitarbeiterführung
  - Arbeitsmotivation
  - Verhandlungsstil
  - Zeitkonzept
  - Raumverhalten



# Kulturschock



## 1. Kultur- konzept

2. Auswahl

3. Vorbereitung

4. Betreuung

5. Wiederein-  
gliederung

6. Exkurs

- Symptome
  - Angst, Verwirrung, Desorientierung, depressive Reaktionen
  - Psycho-somatische Erkrankungen
- Zeitpunkt
- Dauer und Intensität
  - Distanz zwischen Heimat- und Gastkultur
  - Vorwissen
  - Erfahrungen mit ähnlichen Situationen



## 2. Auswahl





# Entsendungsziele Unternehmen



1. Kultur-  
konzept

**2. Auswahl**

3. Vorbereitung

4. Betreuung

5. Wiederein-  
gliederung

6. Exkurs

✓ Transfer von technischem und wirtschaftlichem Know-how

✓ Koordinierung von Auslandsgesellschaft und Stammhaus

✓ Entwicklung von internationaler Managementkompetenz



# Entsendungsziele Mitarbeiter



1. Kultur-konzept
- 2. Auswahl**
3. Vorbereitung
4. Betreuung
5. Wiederein-gliederung
6. Exkurs

- ✓ Mehr Aufgabenvielfalt
- ✓ Entscheidungsautonomie
- ✓ Verantwortung



# Problemfelder der Rekrutierung



1. Kultur-konzept
2. **Auswahl**
3. Vorbereitung
4. Betreuung
5. Wiederein-gliederung
6. Exkurs

- “Auslandsmüdigkeit”
- begrenzte Anzahl von Kandidaten
- fachlichen Qualifikationen als alleinige Entscheidungsgrundlage
- Soft skills meist unberücksichtigt
- Familiäres Umfeld ebenfalls meist unberücksichtigt



# Wandel kultureller Identität



1. Kultur-  
konzept

**2. Auswahl**

3. Vorbereitung

4. Betreuung

5. Wiederein-  
gliederung

6. Exkurs

- Assimilationstyp
- Kontrasttyp
- Grenztyp
- Synthesetyp



# Anforderungsmerkmale



1. Kultur-konzept
- 2. Auswahl**
3. Vorbereitung
4. Betreuung
5. Wiederein-gliederung
6. Exkurs

- Ambiguitätstoleranz
- Verhaltensflexibilität
- Zielorientierung
- Kontaktfreudigkeit
- Einfühlungsvermögen
- Polyzentrismus
- Metakommunikative Kompetenz





1. Kultur-konzept
2. **Auswahl**
3. Vorbereitung
4. Betreuung
5. Wiederein-gliederung
6. Exkurs

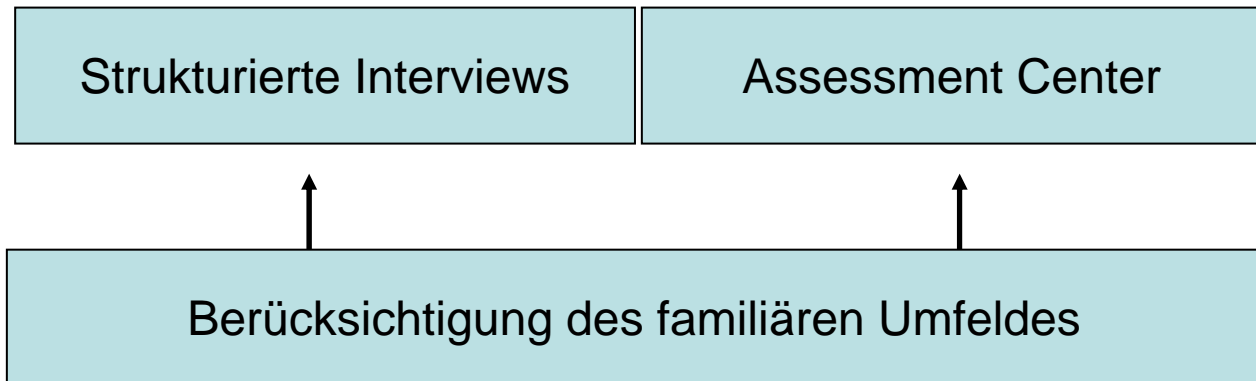
## In der Praxis meist

- unstandardisierte Interviews
- Vorgesetztenbeurteilung



- 1. Kultur-konzept
- 2. Auswahl**
- 3. Vorbereitung
- 4. Betreuung
- 5. Wiederein-gliederung
- 6. Exkurs

## Besser mehrstufiges Verfahren:



=> stimmiges **Gesamtkonzept** erforderlich



# Frage zum Rollenspiel



1. Kultur-  
konzept
- 2. Auswahl**
3. Vorbereitung
4. Betreuung
5. Wiederein-  
gliederung
6. Exkurs

Welche der Kandidatinnen ist eher  
für die Auslandsentsendung  
geeignet?



# 3. Vorbereitung





# Vorbereitungsphase



- 1. Kultur-konzept
- 2. Auswahl
- 3. Vorbereitung**
- 4. Betreuung
- 5. Wiederein-gliederung
- 6. Exkurs

Organisation der Formalitäten

Fachliche Vorbereitung

Interkulturelle Vorbereitung



# Organisation der Formalitäten



1. Kultur-konzept
2. Auswahl
3. **Vorbereitung**
4. Betreuung
5. Wiederein-gliederung
6. Exkurs

- Umzug
- Vertragsgestaltung
- Vergütung
- Behördliche Voraussetzungen
- Gesundheitsvorsorge
- Internationaler Führerschein
- Versicherungen, Steuern, Bank



# Fachliche Vorbereitung



1. Kultur-konzept
2. Auswahl
- 3. Vorbereitung**
4. Betreuung
5. Wiederein-gliederung
6. Exkurs

- Chancen und Risiken im beruflichen Umfeld thematisieren
- Klare Aufgabenstellung
- Absprache mit dem aufnehmenden Unternehmen
- Freistellung des Mitarbeiters zur intensiven Vorbereitung



# Interkulturelle Vorbereitung



1. Kultur-konzept
2. Auswahl
3. **Vorbereitung**
4. Betreuung
5. Wiederein-gliederung
6. Exkurs

- Chancen und Risiken im privaten Umfeld thematisieren
- Befähigen des Mitarbeiters, so dass er zu möglichst vielen **isomorphen Attributionen** in der Lage ist

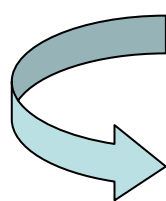




# Isomorphe Attribution (Triandis, 1975)

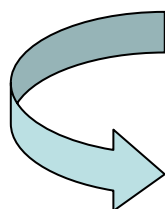


1. Kultur-konzept
2. Auswahl
3. **Vorbereitung**
4. Betreuung
5. Wiedereingliederung
6. Exkurs



Problem:

der Handelnde ist so lange unfähig, das Verhalten seines Partners zu kontrollieren, wie er das Verhalten seines fremdsozialisierten Partners nicht versteht



Bewältigung → **Isomorphe Attribution:**

Fähigkeit, Personen und Situationen so zu bewerten als wäre man in der fremden Kultur aufgewachsen und verfüge über identische Erfahrungen wie der Partner und könne sich genauso wie er verhalten



1. Kultur-konzept
2. Auswahl
3. **Vorbereitung**
4. Betreuung
5. Wiederein-gliederung
6. Exkurs

## Intellektuelle Trainingskonzepte

- Informationsorientierte Training
- Verstehensorientierte Training

## Erfahrensorientierte Trainingskonzepte

- Kulturorientierte Training
- Interaktionsorientierte Training



# Informationsorientiertes Training



1. Kultur-konzept
2. Auswahl
- 3. Vorbereitung**
4. Betreuung
5. Wiederein-gliederung
6. Exkurs

**Inhalt** [Daten und Fakten über das Gastland](#)

**Methode**

- kognitive Lehr- und Lernmethoden
- Vorträge
- Filme
- Erfahrungsberichte
- Fallbeispiele

**Zeitpunkt**

- Zwei bis drei Monate vor Verlassen des Heimatlandes



# Verstehensorientiertes Training



- 1. Einleitung
- 2. Auswahl
- 3. Vorbereitung**
- 4. Betreuung
- 5. Wiedereingliederung
- 6. Exkurs

<b>These</b>	Programmierung des Entsendeten auf das fremdkulturelle Orientierungssystem
<b>Inhalt</b>	Vermittlung zentraler Kulturstandards des Gastlandes
<b>Methode</b>	<b>Culture – assimilator – training</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Beschreibung konfliktreicher Interaktionssituationen</li><li>• Vorgabe verschiedener Alternativen</li><li>• Entscheidung für eine oder mehrere Alternativen</li><li>• Erläuterung der Alternativen</li><li>• Vorschläge zur Lösung des Interaktionsproblems</li></ul>
<b>Zeitpunkt</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vor Auslandseinsatz</li><li>• Begleitend</li></ul>



# Praxisphase





# Fall 1: Stromausfall



Herr Zoltau ist mit einer Delegation deutscher Unternehmer in China und interessiert sich für die Marktchance seiner Produktpalette sowie für mögliche Kooperationspartner. Einige Erfahrungen haben ihn jedoch stutzig werden lassen:

„Unter anderem haben wir ein Halbleiterinstitut besucht, welches in unseren fachlichen Bereich fällt. In diesem Institut zeigten uns die Chinesen ihre wirklich modernen Maschinen, die jedoch nicht in Betrieb waren. Wir fragten, warum die denn nicht laufen würden, worauf ein Herr sagte, dass heute Stromsperre sei. Da dergleichen in dieser Region durchaus öfter vorkommt, erschien uns die Antwort erst nicht unplausibel. Allerdings bekamen wir nach uns nach den Eindruck, dass an diesen Geräten überhaupt nie gearbeitet wurde, weshalb wir nicht einen zweiten Mitarbeiter fragten, der dann meinte, dass heute die Filter ausgewechselt würden, und ein Dritter behauptete schließlich, dass aufgrund einer gegenwärtig stattfindenden Sitzung der betrieb ruhen würde. Über diese offensichtlichen Lügen waren wir sehr erstaunt, denn welchen Grund hätte es gegeben, vor uns etwas zu verschweigen?“



# Fall 1: Stromausfall



Warum lügen die Chinesen in dieser Situation so offensichtlich?

- A) Die Chinesen haben die Fragen der Deutschen nicht richtig verstanden, etwa aufgrund der schlechten oder fehlenden Übersetzung.
- B) Die Chinesen wollen den wahren Grund nicht nennen, da es sich um ein Betriebsgeheimnis handelte.
- C) Die Chinesen meinen die jeweiligen Ausreden ironisch: Wie sollte man in China erwarten, dass die Umstellung auf neue Maschinen von heute auf morgen zu bewerkstelligen ist?
- D) Den Chinesen ist es peinlich zuzugeben, dass sie mit den neuen, hochmodernen Arbeitsgeräten Schwierigkeiten haben. Ein derartige Inkompetenz ausgerechnet vor möglichen Partnern zuzugeben, ist schlicht unmöglich.



1. Einleitung
2. Auswahl
3. **Vorbereitung**
4. Betreuung
5. Wiedereingliederung
6. Exkurs

Was sind die Vor- und Nachteile intellektueller Trainingskonzepte?







# Vor- und Nachteile



1. Einleitung
  2. Auswahl
  - 3. Vorbereitung**
  4. Betreuung
  5. Wiedereingliederung
  6. Exkurs
- ✓ Reduzierung der Unsicherheit durch Verhaltensregeln
  - ✓ Abbau von Vorurteilen, Stereotypen, etc.
  - ✓ Kostengünstig
  - ✓ Flexibler einsetzbar
  - ✗ Unterschätzung des Lern- und Anpassungsprozesses
  - ✗ Keine emotionale Auseinandersetzung
  - ✗ Transfer des Gelernten



# Kulturorientiertes Training



1. Kultur-konzept
2. Auswahl
3. **Vorbereitung**
4. Betreuung
5. Wiederein-gliederung
6. Exkurs

## Synonyme

- cultural-(self-) awareness training
- experiential learning

## Inhalte

- Analyse der eigenen Kultur
- Sensibilisierung für die Spezifika der fremden Kultur

## Methode

- explorative Methoden  
[\(z.B. Kultursimulationsspiele\)](#)

## Zeitpunkt

- ca. ein halbes Jahr vor Verlassen des Heimatlandes

## Pro & Contra

- + umfassende Aktivierung der Teilnehmer
- + Förderung der interkulturellen Handlungskompetenz
- Kostenintensiv und zeitaufwendig



# Interaktionsorientiertes Training



- 1. Einleitung
- 2. Auswahl
- 3. Vorbereitung**
- 4. Betreuung
- 5. Wiedereingliederung
- 6. Exkurs

<b>Inhalt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterschiedliche Kulturstandards erleben</li> <li>• Direkter Kontakt mit Menschen des Gastlandes</li> </ul>
<b>Methode</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rollenspiele in denen kritische Interaktionssituationen vorgegeben werden</li> <li>• Analyse der unterschiedlichen Kulturstandards</li> <li>• Aufdeckung von Missverständnissen und Fehlinterpretationen</li> </ul>
<b>Zeitpunkt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vor Ankunft</li> <li>• Langfristige Vorbereitung: „field trip“</li> <li>• Nach Ankunft: Gesprächskreise</li> </ul>
<b>Pro &amp; Contra</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Hohes Maß an Authentizität</li> <li>+ Hohe Lerneffektivität</li> <li>- „Resource People“</li> <li>- Beschränkte Teilnehmerzahl</li> <li>- sehr zeit- und kostenintensiv</li> </ul>



- 1. Einleitung
- 2. Auswahl
- 3. **Vorbereitung**
- 4. Betreuung
- 5. Wiedereingliederung
- 6. Exkurs

Wo liegen Gemeinsamkeiten  
der gerade genannten  
Konzepte? Was ist  
unterschiedlich?





1. Einleitung
2. Auswahl
- 3. Vorbereitung**
4. Betreuung
5. Wiedereingliederung
6. Exkurs

- ✓ Aktivierung auf kognitiver und affektiver Ebene
- ✓ Kulturstandards kennen lernen
- ✓ Sehr zeit- und kostenintensiv
- Simulation / Reales Erleben



1. Einleitung
2. Auswahl
3. **Vorbereitung**
4. Betreuung
5. Wiedereingliederung
6. Exkurs

- Reinform kaum vorhanden

Ausgestaltung abhängig von:

- zur Verfügung stehende Zeit
  - finanzielle Ressourcen
  - zur Verfügung stehendes Personal
- 
- Familie in Vorbereitung mit einbeziehen



# 4. Betreuung

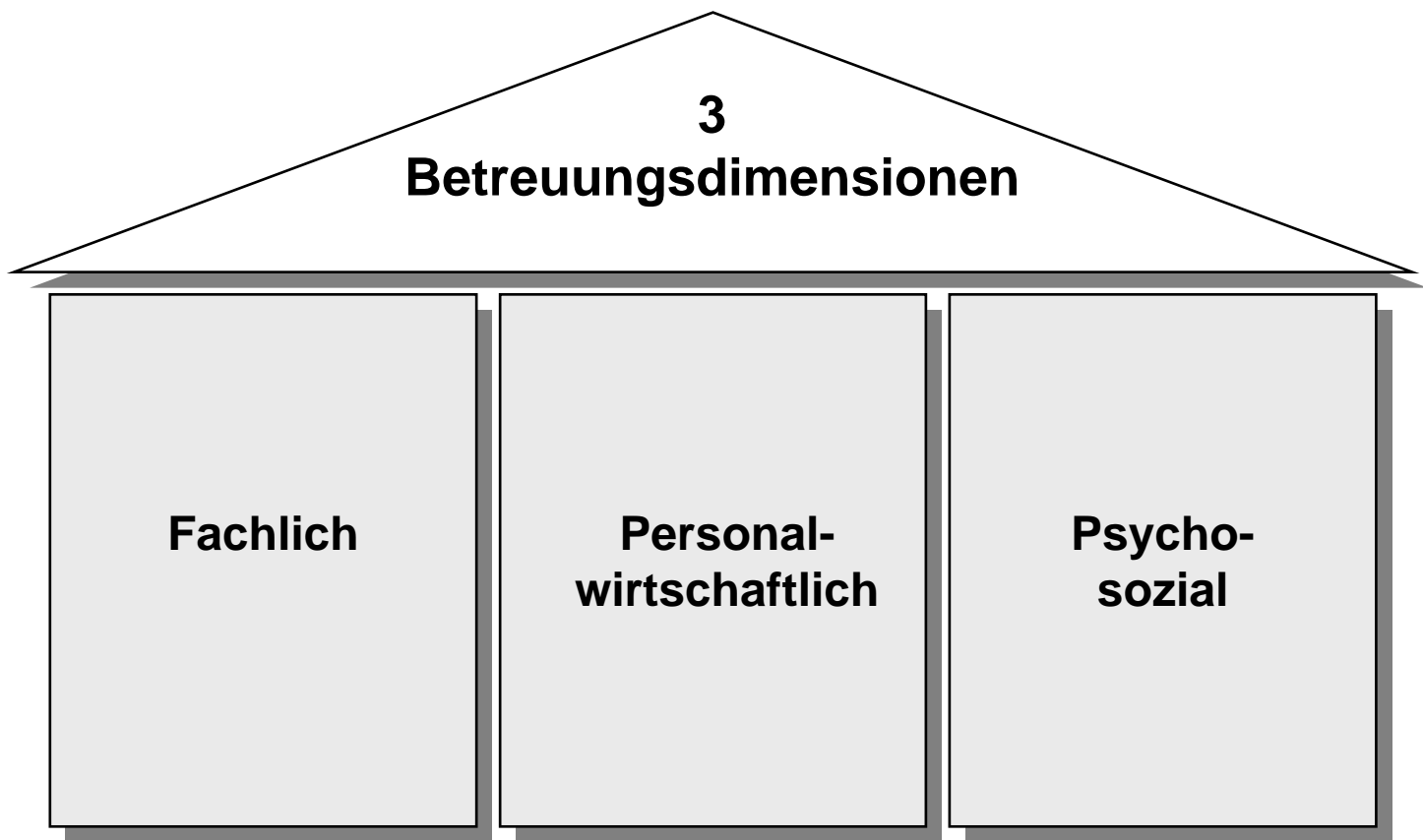




# 4. Betreuung



- 1. Einleitung
- 2. Auswahl
- 3. Vorbereitung
- 4. Betreuung**
- 5. Wiedereingliederung
- 6. Exkurs



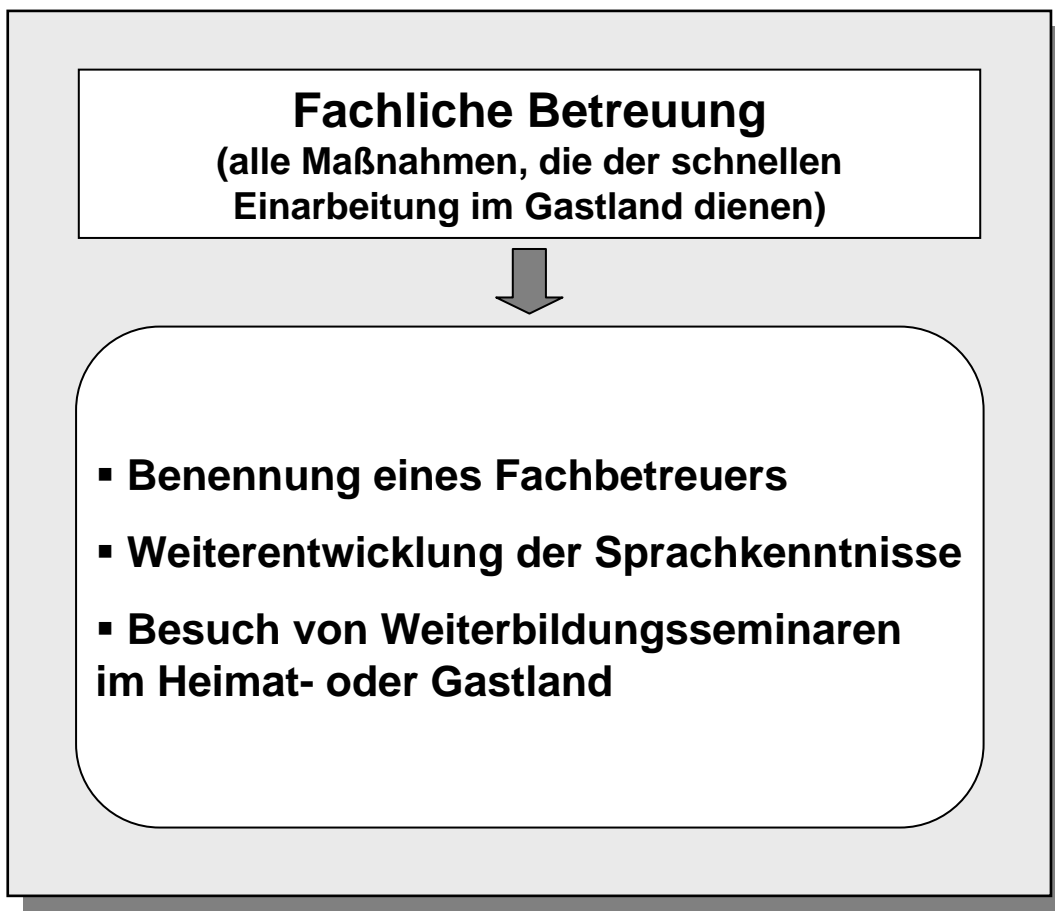




# 4. Betreuung



1. Einleitung
2. Auswahl
3. Vorbereitung
- 4. Betreuung**
5. Wiedereingliederung
6. Exkurs

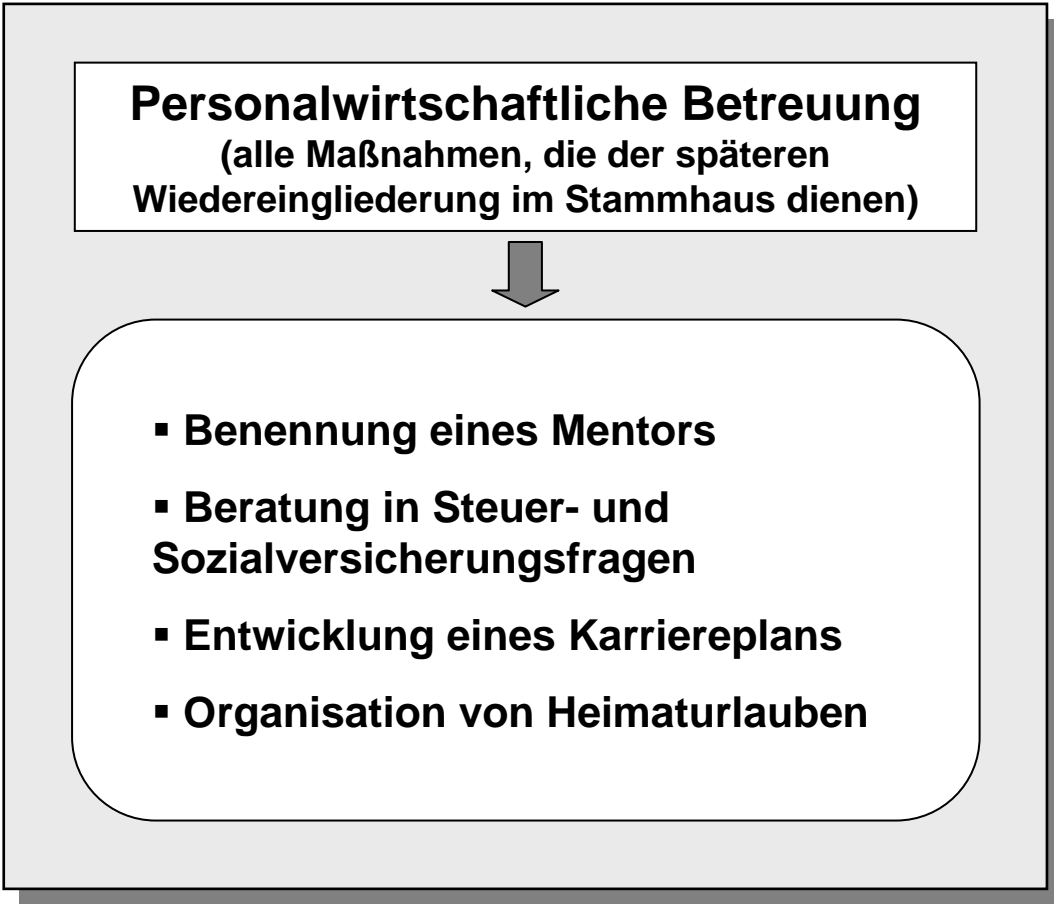




# 4. Betreuung



- 1. Einleitung
- 2. Auswahl
- 3. Vorbereitung
- 4. Betreuung**
- 5. Wiedereingliederung
- 6. Exkurs





# 4. Betreuung



- 1. Einleitung
- 2. Auswahl
- 3. Vorbereitung
- 4. Betreuung**
- 5. Wiedereingliederung
- 6. Exkurs

**Psychosoziale Betreuung**  
(alle Maßnahmen, die dem MA u. seiner Familie das Einleben am Einsatzort erleichtern)

↓

- Vermittlung von Umzugsfirmen und Wohnungsmaklern
- Bearbeitung von Einreiseformalitäten
- Einführung in den Kreis der Entsandten „vor Ort“
- Suche nach Tätigkeitsfeldern für den (Ehe-)Partner



## Die Einladung

- 1.) Was ist in dieser Situation falsch gelaufen?
- 2.) Wie hätte sich der Betreuer anders verhalten können?
- 3.) Welche der drei zuvor genannten Betreuungsdimensionen ist hier verletzt worden?



# Praxisphase



---

## Lösungsansätze

### **Zu Aufgabe 1:**

- Sitzordnung in der chinesischen Kultur
- Gesichtsverlust bei Missachtung

### **Zu Aufgabe 2:**

- Eingreifen des Betreuers nötig / Fehler zu Beginn vermeiden
- Anwesenheit bei der Planung

### **Zu Aufgabe 3:**

- Die Psychosoziale Dimension ist verletzt worden
- Maßnahmen, die der schnellen Einarbeitung im Gastland dienen
- Dazu zählt auch: Soziale Integration des Mitarbeiters bei offiziellen Anlässen



# Frage



1. Einleitung
2. Auswahl
3. Vorbereitung
4. Betreuung
5. Wiedereingliederung
6. Exkurs

**Welche  
Probleme  
können bei der  
Wiedereingliederung  
in das  
Heimatunternehmen  
auftreten?**

(Betrachtung aus Sicht des  
Entsandten)



# mögliche Antworten



1. Einleitung
2. Auswahl
3. Vorbereitung
4. Betreuung
5. Wiedereingliederung
6. Exkurs

- **Ausbleiben der erhofften Beförderung**
- **Anwendung des im Ausland erworbenen Wissens nicht möglich/erwünscht**
- **Ablehnung und Neid der Kollegen**
- **Aufrechterhaltung des im Ausland erreichten Lebensstandards nicht möglich**



# 5. Wiedereingliederung



- 1. Einleitung
- 2. Auswahl
- 3. Vorbereitung
- 4. Betreuung
- 5. Wiedereingliederung**
- 6. Exkurs

**Beispiele von Wiedereingliederungsmaßnahmen:**

<b>Wiedereingliederungsmaßnahmen</b>	<b>im beruflichen Umfeld</b>	<b>im privaten Umfeld</b>
<b>vor der Rückkehr</b>	<b>Betreuung durch einen Mentor</b>	<b>Gewährung eines jährlichen Heimaturlaubes</b>
<b>bei der Rückkehr</b>	<b>Fachliche Weiterbildung zur Beseitigung von Qualifikationsdefiziten</b>	<b>Vermittlung von Kontakten zu anderen Auslandsrückkehrern</b>
<b>nach der Rückkehr</b>	<b>Durchführung eines Workshops zum Transfer der Auslandserfahrungen</b>	<b>Unterstützung bei der Stellensuche des Partners</b>





# 6. Multikulturelle Arbeitsgruppen



1. Einleitung
2. Auswahl
3. Vorbereitung
4. Betreuung
5. Wiedereingliederung
6. Exkurs

▪ **Anstoß:** im Zuge der fortschreitenden Internationalisierung  
Bildung multikultureller Arbeitsgruppen

▪ **Ziel:** Zusammenfassen von Mitarbeitern unterschiedlicher  
nationaler Herkunft und kultureller Prägung  
→ **Leistungszuwachs**

▪ **Problematik:** lt. einiger Studien erzielt die Zusammenarbeit  
heterogener Teams nicht immer die gewünschten  
Synergieeffekte

▪ **häufige Ursache:** besonders in der Anfangsphase  
vermehrtes Auftreten von Kommunikationsproblemen

▪ **Lösungsansätze:**     Mitarbeiterauswahl  
                              Vorbereitung der Mitarbeiter  
                              Teamentwicklung



---

Vielen Dank für die  
Aufmerksamkeit!

Fragen?



# Back up



# Informationsorientiertes Training China

---

Konfuzianische  
Prinzipien

Sozialismus  
Kollektivismus

Grundmuster der chinesischen  
Gesellschaftsstruktur

Daoistische  
Lebensphilosophie

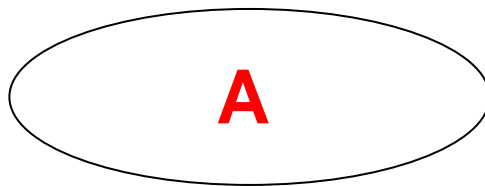
Bürokratie, Hierarchie,  
Machtstrukturen



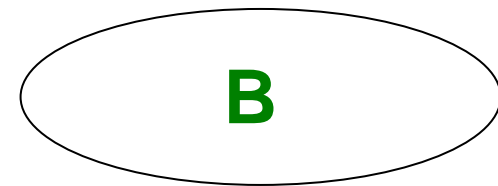
# BAFA BAFA



**Ausgangspunkt:** Bildung von 2 Phantasiekulturen



- Freundlicher und persönlicher Umgang
- Körperkontakt
- genießen das Leben



- keine Zeit für persönliche Beziehungen
- kein Körperkontakt
- sehr leistungsorientiert

**Phase 1:** Einüben der Spezifika der „eigenen“ Kultur

**Phase 2:** Besucheraustausch

- Beobachter

**Phase 3:** Rückkehr in die eigene Kultur

**Phase 4:** Besucheraustausch

- Interaktion

**Phase 5:** Intensive Auswertung

back



# Fall 1: Stromausfall



Diese Antwort ist falsch!

Die Sprachbarriere kann nicht derart hoch sein, dass eine einfache Frage nach dem Grund solch ein unterschiedliches Antwortverhalten zur Folge haben kann.

Bitte wähle eine andere Antwort!



# Fall 1: Stromausfall



Diese Antwort ist falsch!

Wenn man eine Betriebsbesichtigung zulässt, wird man wohl kaum Angst vor Verrat offensichtlicher Betriebsvorgänge haben.

Bitte wähle eine andere Antwort!



# Fall 1: Stromausfall



Diese Antwort ist falsch!

Nichts läge den Chinesen ferner als sich selbst und andere zu verspotten.

Meister der Ironie sind eher die Deutschen!

Wähle eine andere Antwort!





# Fall 1: Stromausfall



Diese Antwort ist richtig!

Das Eingeständnis, nicht mit den neuen hochmodernen Maschinen umgehen zu können, bedeutet einen massiven **Gesichtsverlust** gegenüber den ausländischen Partnern.

Die Ausrede wahrt die Harmonie und das Gesicht.

Gehe zum nächsten Fall!