



Die Integration ausländischer Fach- und Führungskräfte: kulturpsychologische Perspektiven

LEG Thüringen

5. Fachtagung: Strategisches Personalmanagement – Willkommenskultur konkret

Stefan Strohschneider

Forschungsstelle interkulturelle und komplexe Arbeitswelten
Friedrich-Schiller-Universität Jena

1. Vorbemerkungen
2. Kulturpsychologische Grundlagen
3. Integrationsmaßnahmen: Befunde der Human Factors-Forschung
 - a. Ansatz über Unbestimmtheit und Kontrolle
 - b. Ansatz über die Affiliation



Vorbemerkungen

„Willkommenskultur“ : Vielzahl theoretischer Perspektiven, z.B.

- Kulturwissenschaftliche Beiträge: oft stark differenzorientiert, Überschätzung der Integrationsproblematik
- Beiträge aus dem „International Management“: oft naiv diversity-freudig, Unterschätzung der Integrationsproblematik

Alternative:

- Kulturpsychologie und Human Factors
- Kulturpsychologie: Suche nach der „Mechanik“ der Interaktion von Kultur und menschlicher Seele (eher theoretisch)
- Human Factors: Gestaltung der Zusammenarbeit von Menschen in komplexen soziotechnischen Systemen (eher anwendungsorientiert)



Kulturpsychologische Grundlagen

- Frage: Wann sind ausländische Fach- und Führungskräfte bereit, konstruktiv in ihrem neuen (deutschen) Unternehmen mitzuarbeiten?
- Antwort (einfach): Wenn sie zufrieden sind!
- Frage: Wann sind sie zufrieden?
- Antwort (einfach): Wenn ihre Bedürfnisse befriedigt sind!
- Frage: Welche Bedürfnisse haben sie, die befriedigt werden müssen?
- Antwort: Jetzt wird's schwierig!



Ein Modell menschlicher Zufriedenheit:

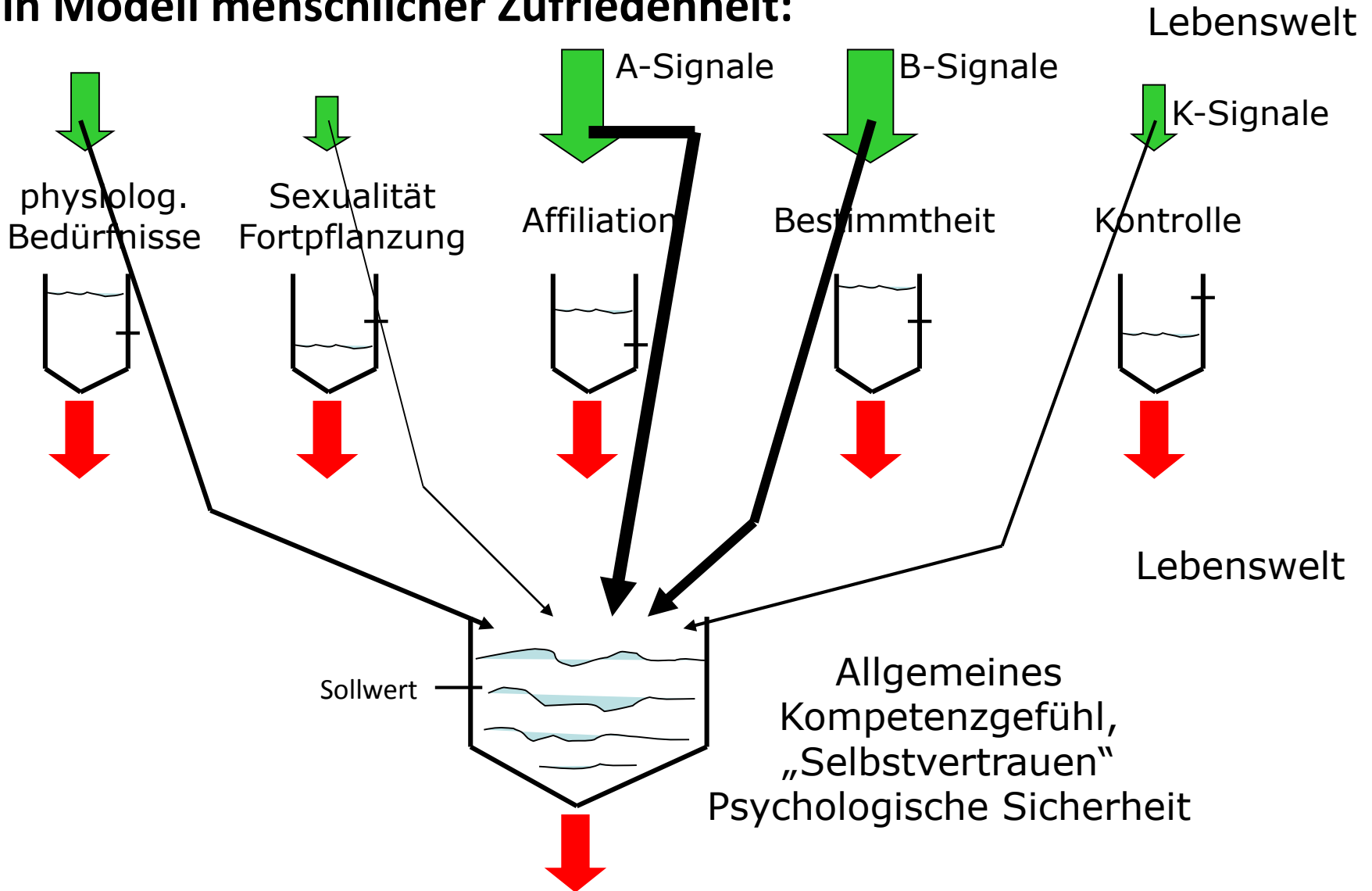
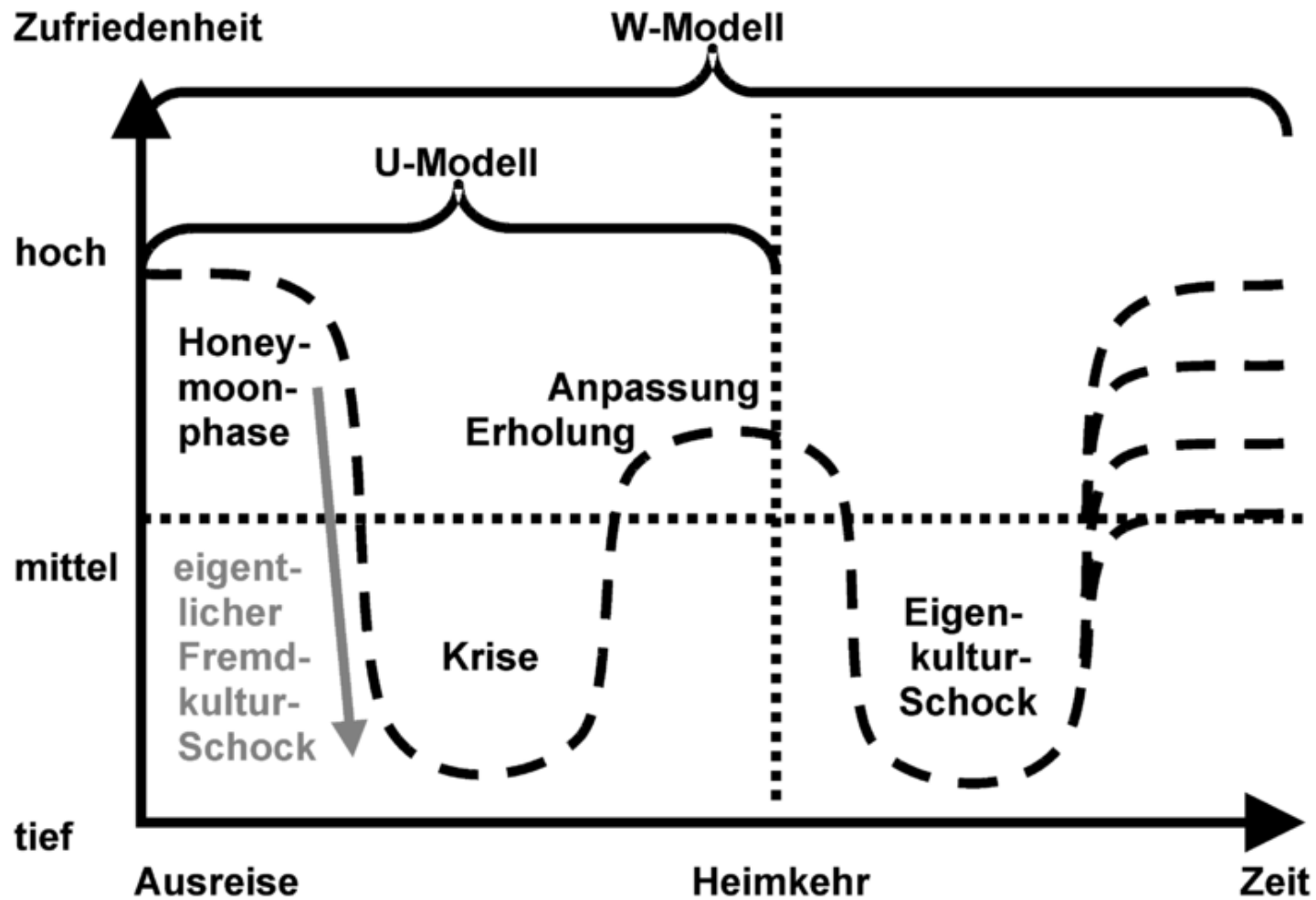
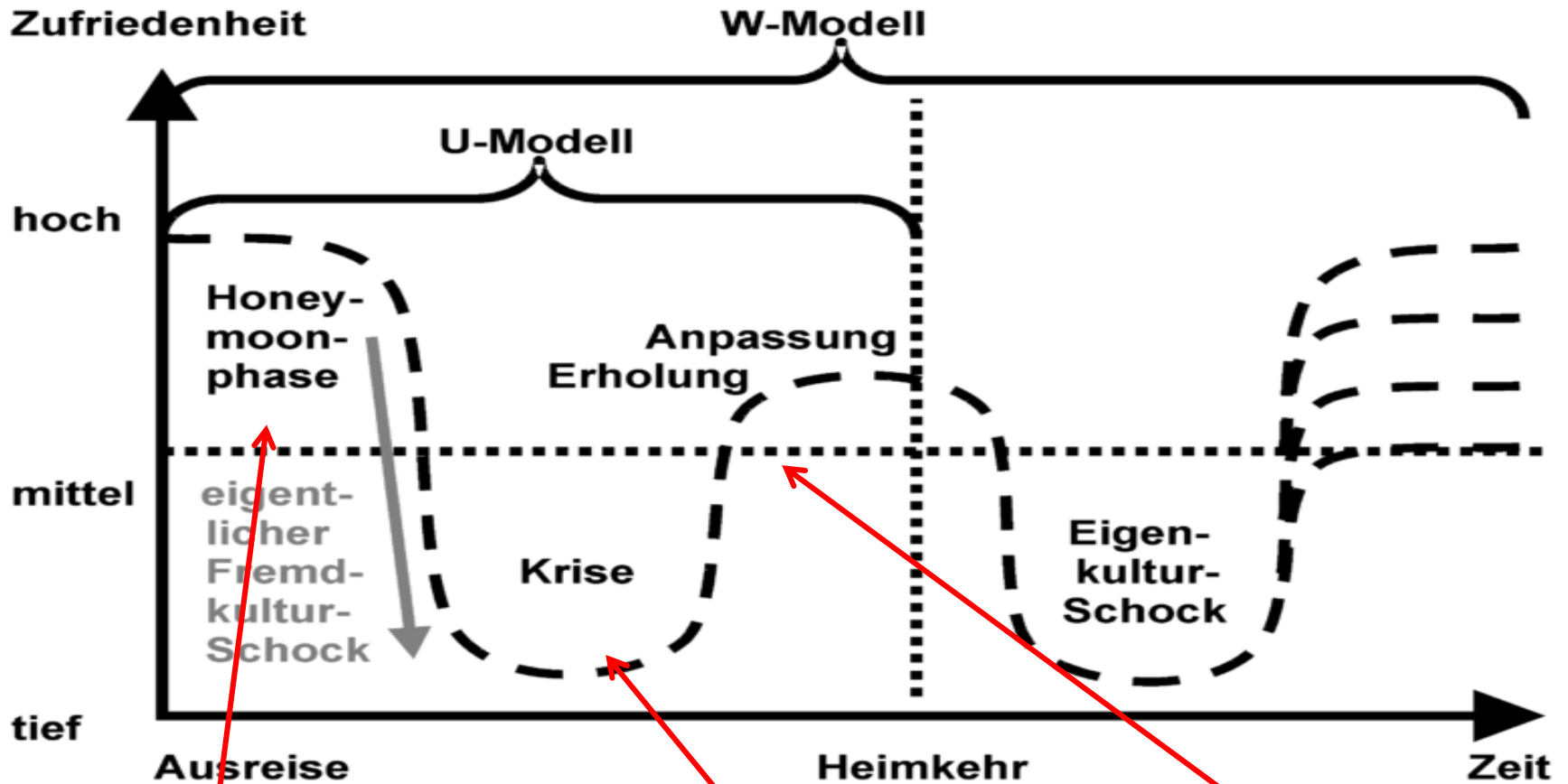


Illustration: Das Phänomen des Kulturschocks (nach Woesler, GNU)





Unbestimmtheitslust
(Aff und K-Speicher
noch gefüllt)

Bedarf nach A-, K- und
B-Signalen hoch, aber
schwer zu befriedigen

Allmählicher B- und
K-Gewinn



Folgen eines zu starken Absinkens des Selbstvertrauens / der psych. Sicherheit:

- Aggression (oft in sehr subtiler Form)
- Resignation, Aufgeben, Depression
- Verschiedene Phänomene der Flucht:
 - Echte Flucht: Abbruch des Auslandsaufenthaltes, Rückkehr
 - Horizontale Flucht: Dableiben, aber Eingraben in (unwichtige) Details oder Routinetätigkeiten, Verlust der Fähigkeit zum konstruktiven Problemlösen
 - Vertikale Flucht: geistige Abwesenheit, Tagträumereien, Phantasien

„Willkommenskultur“ heißt damit aus kulturpsychologischer Sicht, Bedingungen zu schaffen, unter denen diese Prozesse nicht so leicht auftreten.

Wie erreicht man das? Antworten der Human Factors-Forschung ...



Integrationsmaßnahmen: Befunde der Human Factors-Forschung

1. Ansatz: Über die Bedürfnisse nach Bestimmtheit und Kontrolle

Nur zur Erinnerung: der Alltag in einem fremden Land ist durch einen massiven Verlust an Kontrolle und Bestimmtheit gekennzeichnet. In der Arbeitswelt z.B. durch:

- Unterschiedliche Führungserwartungen
- Unterschiedliche kommunikative Stile
- Unterschiedliche Ansprüche an Entscheidungsautonomie und Eigenverantwortung
- Unterschiedliche Vorstellungen über den Ablauf von Teamarbeit



Integrationsmaßnahmen: Befunde der Human Factors-Forschung

1. Selbstverständlichkeiten erklären - wie werden die Dinge hierzulande getan: ständig und ausführlich, das ist Bringschuld des Arbeitgebers („Mürwik“)
2. In Projekten und Meetings: „preflight briefings“
 - Was genau ist die Aufgabe?
 - Wer hat welche Funktion?
 - Wie werden wir vorgehen?
 - Was kann unterwegs schlimmes passieren?
 - Was tun wir dann?(bemerkenswert: 1:3 – Regel aus der Stabsarbeit=
3. Individuelle Nachgespräche: geschützter Raum zum Klären von Nachfragen, ggf. Verbesserungshinweise und Kritik
4. Vorsicht mit Englisch als lingua franca – regelmäßige Zwischenfazits sind in komplexeren Prozessabläufen Pflicht





Integrationsmaßnahmen: Befunde der Human Factors-Forschung

1. Selbstverständlichkeiten erklären - wie werden die Dinge hierzulande getan: ständig und ausführlich, das ist Bringschuld des Arbeitgebers („Mürwik“)
2. In Projekten und Meetings: „preflight briefings“
 - Was genau ist die Aufgabe?
 - Wer hat welche Funktion?
 - Wie werden wir vorgehen?
 - Was kann unterwegs schlimmes passieren?
 - Was tun wir dann?(bemerkenswert: 1:3 – Regel aus der Stabsarbeit)
3. Individuelle Nachgespräche: geschützter Raum zum Klären von Nachfragen, ggf. Verbesserungshinweise und Kritik
4. Vorsicht mit Englisch als lingua franca – regelmäßige Zwischenfazits sind in komplexeren Prozessabläufen Pflicht



Integrationsmaßnahmen: Befunde der Human Factors-Forschung

2. Ansatz: Über das Bedürfnis nach Affiliation („sicheres Eingebunden-Sein in eine Gruppe“)

- „Buddy-Programme“ (etwa gleichalter, ähnlich-rangiger Kollege) mit der Hauptaufgabe der sozialen Integration des neuen Mitarbeiters im Unternehmen
- (Klassische Mentorenprogramme – älterer, erfahrener Kollege – können das nicht leisten)
- Organisation einer außerbetrieblichen, privaten Vernetzung als wesentliche Aufgabe jedes Relocation Managers: Anschluss an Familien und Interessengemeinschaften
- Besondere Aufmerksamkeit bei Sportvereinen („Can you imagine an Indian Brahmin chasing for the ball in a football club?“) und kirchlichen Angeboten. Bildungsgrad ausl. Fach- und Führungskräfte nicht unterschätzen!



Zusammenfassend:

Die Integration ausländischer Fach- und Führungskräfte kann aus kulturpsychologischer Sicht dann gelingen, wenn man sie als Menschen mit menschlichen Bedürfnissen wahrnimmt. Es ist Aufgabe des Arbeitgebers, dafür Sorge zu tragen, dass ihre Bedürfnisse nach Affiliation, nach Bestimmtheit und Kontrolle in ausreichendem Maße befriedigt werden.

Ich danke für die Aufmerksamkeit