



universität  
wien

# DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit

## Beruflich im Ausland

Herausforderungen und Anforderungen international tätiger  
MitarbeiterInnen aus anthropologischer Perspektive

Verfasserin

Teresa Mattes

angestrebter akademischer Grad

Magistra der Philosophie (Mag. phil)

Wien, 2012

Studienkennzahl lt. Studienblatt:

A 307

Studienrichtung lt. Studienblatt:

Kultur- und Sozialanthropologie

Betreuer:

ao. Univ.-Prof. Dr. Thomas Fillitz



## **Eidesstattliche Erklärung**

Ich versichere, dass ich diese Diplomarbeit selbstständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt sowie alle wörtlich oder sinngemäß übernommenen Stellen in der Arbeit gekennzeichnet habe. Ich versichere, dass ich dieses Diplomarbeitsthema bisher weder im In- noch Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Wien, September 2012

## **Danksagung**

An dieser Stelle möchte ich mich ganz herzlich bei jenen Menschen bedanken, ohne die diese Arbeit nicht möglich gewesen wäre.

In erster Linie möchte ich mich bei meinen Eltern bedanken, die mir das Studium ermöglicht und mich in jeder Hinsicht während des Studiums unterstützt haben.

Ein großer Dank gilt auch meinen InterviewpartnerInnen, die sich die Zeit genommen haben und mir sehr freundlich, offen und interessiert begegnet sind.

Danke auch an Prof. Fillitz für seine Betreuung.

Abschließend möchte ich auch all jenen ein herzliches Dankeschön aussprechen, die mir ihr Wissen und ihre Zeit zur Verfügung gestellt und mich mit wertvollen Hinweisen und Empfehlungen beim Zustandekommen dieser Arbeit unterstützt haben sowie all jenen, die mir während des Schreibprozesses immer wieder Mut zugesprochen haben und mir zur Seite gestanden sind.

# Inhaltsverzeichnis

|                                                                                           |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>1. Einleitung</b>                                                                      | 1  |
| 1.1. Erkenntnisinteresse und Fragestellung                                                | 2  |
| 1.2. Ausgangslage und methodische Herangehensweise                                        | 3  |
| 1.2.1. Personaleinsatz auf internationaler Ebene                                          | 3  |
| 1.2.2. Wissenschaftliche Auseinandersetzung mit international tätigen<br>MitarbeiterInnen | 7  |
| 1.3. Weg der empirischen Forschung                                                        | 9  |
| 1.3.1. Auswahl und Kontaktaufnahme mit den InterviewpartnerInnen                          | 9  |
| 1.3.2. Beschreibung der InterviewpartnerInnen                                             | 10 |
| 1.3.3. Durchführung der Interviews                                                        | 10 |
| 1.3.4. Datenauswertung und Darstellungsform der Ergebnisse                                | 11 |
| 1.4. Aufbau und Gliederung der Arbeit                                                     | 12 |
| <b>2. Darstellung der Fallbeispiele</b>                                                   | 13 |
| 2.1. International tätige MitarbeiterInnen                                                | 13 |
| 2.2. Personalverantwortliche international agierender Unternehmen                         | 34 |
| 2.3. Unternehmen zur Unterstützung von international tätigen MitarbeiterInnen             | 44 |
| 2.4. Zusammenfassung der Fallbeispiele                                                    | 49 |
| <b>3. Vergleich der Fallbeispiele</b>                                                     | 50 |
| 3.1. Herausforderungen                                                                    | 50 |
| 3.1.2. Herausforderungen auf der beruflichen Ebene                                        | 50 |
| 3.1.2. Herausforderungen auf der persönlichen Ebene                                       | 53 |
| 3.1.3. Herausforderungen bei grenzüberschreitenden Interaktionen                          | 56 |
| 3.2. Anforderungen                                                                        | 60 |
| 3.2.1. Kognitive Anforderungen                                                            | 60 |
| 3.2.2. Persönliche Anforderungen                                                          | 62 |
| 3.3. Gemeinsamkeiten und Unterschiede                                                     | 65 |
| 3.4. Zusammenfassung der empirischen Ergebnisse                                           | 67 |

|                                                                                                                         |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>4. Kultur, Nation und Diskurs .....</b>                                                                              | <b>70</b>  |
| 4.1. Kritische Auseinandersetzung mit der Gleichsetzung von Kultur und Nation.....                                      | 70         |
| 4.2. Neue Ansätze zum Kulturbegriff in der kultur- und sozialanthropologischen Debatte.....                             | 76         |
| 4.3. Betrachtung von unterschiedlichen Einstellungen und Verhaltensweisen aus der Perspektive der Diskurstheorie .....  | 78         |
| 4.3.1. Diskurs .....                                                                                                    | 79         |
| 4.3.2. Utilitaristisches Diskurssystem .....                                                                            | 82         |
| 4.3.3. Menschliche Interaktionen aus dem diskursiven Blickwinkel.....                                                   | 85         |
| 4.4. Beitrag der vorgestellten theoretischen Ansätze zur Unterstützung von international tätigen MitarbeiterInnen ..... | 89         |
| <b>5. Conclusio .....</b>                                                                                               | <b>91</b>  |
| <b>Quellenverzeichnis .....</b>                                                                                         | <b>98</b>  |
| Bibliographie .....                                                                                                     | 98         |
| Gespräche .....                                                                                                         | 103        |
| <b>Anhang .....</b>                                                                                                     | <b>104</b> |
| Abstract (deutsch).....                                                                                                 | 104        |
| Abstract (englisch) .....                                                                                               | 106        |
| Lebenslauf .....                                                                                                        | 107        |

# 1. Einleitung

---

In der Kultur- und Sozialanthropologie gibt es eine lange Tradition, sich mit Menschen und sozialen Phänomenen jenseits der eigenen nationalstaatlichen Grenzen auseinanderzusetzen. Dieser Blick über den Tellerrand gewinnt mit fortschreitender Globalisierung auch in vielen anderen Bereichen zunehmend an Bedeutung, so auch für Unternehmen und Organisationen. Immer mehr Firmen operieren außerhalb ihrer Herkunftsländer, indem sie die Erzeugung ihrer Produkte aufgrund niedrigerer Produktionskosten ins Ausland verlegen, strategische Allianzen mit ausländischen PartnerInnen eingehen oder den Vertrieb ihrer Produkte und Dienstleistungen in andere Länder ausdehnen (vgl. u. a. Welge/Holtbrügge 2006:32f oder Czinkota 2007:6f).

Eine besondere Rolle kommt dabei den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zu, da sie es sind, die die internationale Ausrichtung der Unternehmen umsetzen. Denn nicht die Firmen selbst führen die Geschäfte, sondern deren Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Mit der Zunahme internationaler Geschäftsverbindungen steigt nicht nur der Austausch von Gütern, Dienstleistungen und Informationen, sondern auch die Anzahl jener Menschen, die in der Ausübung ihres Berufes grenzüberschreitend tätig sind (vgl. Festing et al 2011:10).

Die vorliegende Arbeit richtet die Aufmerksamkeit auf jene Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen<sup>1</sup> international agierender Unternehmen, die in der Ausübung ihrer beruflichen Tätigkeit nationale Grenzen überschreiten. Im Forschungsinteresse steht dabei die Frage, mit welchen Herausforderungen diese Personengruppe konfrontiert ist und welche Anforderungen für eine internationale Tätigkeit erforderlich sind.

---

<sup>1</sup> Im Folgenden wird für die Bezeichnungen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen die Schreibweise MitarbeiterInnen verwendet.

## 1.1. Erkenntnisinteresse und Fragestellung

Ausschlaggebend für die Wahl meines Themas war folgender Ausschnitt aus einem Brief eines nigerianischen Kunden an einen deutschen Maschinenbauer:

*„Sehr geehrter Herr X! Vielen Dank für Ihre geleistete Unterstützung. Wir haben beschlossen, dass Ihr Herr Y Nigeria morgen verlässt. Wir sind der Meinung, dass es für ihn keinen Sinn macht, seinen Aufenthalt hier weiterzuführen. Was die Frage seiner Rückkehr bezüglich der Erledigung des Auftrags betrifft, sind wir der Meinung, dass wir einen anderen Spezialisten aus Deutschland benötigen, der sich besser darstellen kann, toleranter ist und der mit Menschen einer anderen Kultur bei der Vermittlung seiner Fachkenntnisse wirklich zusammenarbeiten kann. Eine solche Person sollte nicht nur Kenntnisse über mechanische Vorgänge besitzen, sondern auch über angemessene Fähigkeiten zur Auftragserledigung verfügen. Wenn Ihre Firma über keine adäquate Ersatzkraft für Herrn Y verfügt, dann ist es auf keinen Fall sinnvoll, Herrn Y wieder zurückzuschicken. Wir werden dann mit unserem eigenen Personal die Produktionslinie anfahren. Ich möchte Sie bitten, mir die Vertragsbedingungen über den Besuch dieses Ersatzspezialisten zu senden. Vielen Dank.“* (Thomas et al 2005:12)

Es stellte sich mir die Frage, was das „Besondere“ an der internationalen Tätigkeit ist, mit welchen Problemen und Schwierigkeiten MitarbeiterInnen international agierender Unternehmen im Ausland konfrontiert sind und was unter „angemessene Fähigkeiten zur Auftragserledigung“, die über die fachlichen Fähigkeiten hinausgehen, zu verstehen ist. Gleichzeitig erinnerte ich mich an die Aussage eines Karriereberaters in einem Artikel über mögliche Einsatzfelder von Kultur- und SozialanthropologInnen in der Wirtschaft, der dazu auffordert, mehr Eigeninitiative zu zeigen und herauszufinden, was Unternehmen brauchen könnten:

*“So komme ich dazu, mich nicht als Konsument zu verhalten, sondern ich finde heraus, was ich beitragen kann – damit bin ich ein Partner, der dieses Unternehmen durch seine Dienstleistung unterstützen kann”* (Wrana/Schmidt 2003:283 – Ausschnitt aus dem Interview mit Wolfgang Gratzner von Hofnarr – systemische Karriereberatung).

Aus diesen Überlegungen ergaben sich folgende forschungsleitende Fragen:

- Mit welchen Herausforderungen sind MitarbeiterInnen international agierender Unternehmen, die in der Ausübung ihres Berufes grenzüberschreitend tätig sind, konfrontiert?
- Welche (fachübergreifenden) Anforderungen werden für eine berufliche Tätigkeit im Ausland als wichtig erachtet?
- Welche theoretischen Ansätze könnten Personen, die in einem internationalen Kontext agieren, als Unterstützung dienen?

## **1.2. Ausgangslage und methodische Herangehensweise**

Im Interessenszentrum dieser Arbeit stehen MitarbeiterInnen international agierender Unternehmen, die ihre berufliche Tätigkeit über nationale Grenzen hinweg ausüben. Bevor ich näher auf die Vorgehensweise zur Beantwortung der oben beschriebenen Forschungsfragen eingehe, möchte ich zunächst einen Blick auf den Personaleinsatz auf internationaler Ebene sowie auf die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit international tätigen MitarbeiterInnen werfen.

### **1.2.1. Personaleinsatz auf internationaler Ebene**

Die internationale Arbeitstätigkeit seiner MitarbeiterInnen ist für Unternehmen meist mit hohen Kosten verbunden (z. B. Reisekosten, Übernachtungskosten oder bei längeren Aufenthalten über große Distanzen sogar mit Übersiedlungs- und Wohnungskosten). Trotzdem steigt die Anzahl jener MitarbeiterInnen, die

grenzüberschreitend tätig sind, was unterschiedliche Hintergründe haben kann (vgl. Festing et al 2011:241,248).

Ein wichtiger Aspekt für die grenzüberschreitende und meist auch längerfristige Arbeitstätigkeit im Ausland ist die Stellenbesetzung aufgrund Qualifikations- und Personalmangel am ausländischen Standort. Gründe dafür können z. B. unterschiedliche Ausbildungssysteme sein oder aber auch spezielle Kenntnisse, die im Zuge der Tätigkeit im Unternehmen erworben wurden.

Als weiterer wichtiger Grund gilt der Know-How Transfer, sei es in Form von Schulungen von MitarbeiterInnen vor Ort oder der Übertragung von bestimmten Strukturen von einem Standort zum anderen.

MitarbeiterInnen werden von ihren Unternehmen auch im Ausland eingesetzt, um eine Art Kontroll- und Koordinationsfunktion auszuüben, insbesondere wenn es sich um die Gründung einer Tochtergesellschaft im Ausland handelt.

Jedoch wird der Auslandseinsatz zunehmend auch als Instrument in der Personalentwicklung, insbesondere zur Führungskräfteentwicklung, angewendet.

Die untenstehende Auflistung zeigt zum besseren Überblick nochmals die oben genannten Gründe für die grenzüberschreitende Arbeitstätigkeit.

- Stellenbesetzung
- Know-How Transfer
  - Schulung von MitarbeiterInnen vor Ort
  - Übertragung von Strukturen
- Kontrollfunktion
- Führungskräfteentwicklung

So vielfältig wie die Gründe kann auch die Art und Weise sein, wie international tätige MitarbeiterInnen grenzüberschreitend tätig sein können. Abhängig von den Funktionen und den Aufgaben der MitarbeiterInnen sowie deren Bereitschaft und Möglichkeit, an unterschiedlichen Orten zu leben und zu arbeiten, kann die internationale Arbeitstätigkeit unterschiedliche Formen annehmen. Dies reicht von virtueller Zusammenarbeit über Meetings mit internationalen KollegInnen, KundInnen und LieferantInnen bis zu mehrjährigen Auslandsaufenthalten.

Um einen Überblick über die verschiedenen Möglichkeiten des internationalen Personaleinsatzes zu erhalten, möchte ich im folgenden Abschnitt die häufigsten Arbeitsformen kurz vorstellen. Die Auflistung erfolgt in Anlehnung an die Ausführungen nach Festing et al (vgl. 2011:242ff), welche die unterschiedlichen Arbeitsformen in drei Gruppen einordnen.<sup>2</sup>

1) Traditionelle Entsendungen

- kurz-, mittel- und langfristige Auslandsentsendung
- Versetzung

2) Alternative Entsendungsformen

- Virtuelle Auslandsentsendung
- Pendlerentsendungen
- Rotierende Entsendungen

3) Weitere Formen internationaler Arbeitstätigkeit

- internationale Geschäftsreisende
- Mitarbeiter an länderübergreifenden Schnittstellen

• **TRADITIONELLE ENTSENDEFORMEN**

**Auslandsentsendungen**

Von einer Auslandsentsendung spricht man bei einer vorübergehenden Tätigkeit eines Mitarbeiters, einer Mitarbeiterin in einem Unternehmen, das sich außerhalb

---

<sup>2</sup> Falls nicht anders angegeben, beziehen sich die Beschreibungen der internationalen Arbeitsformen auf diese Quelle.

des Landes befindet, in dem er/sie seinen/ihren Heimatwohnsitz hat. Das Arbeitsverhältnis mit der entsendenden Heimatgesellschaft wird während des Auslandsaufenthaltes aufrechterhalten (vgl. Kühlmann 1995:8).

Prinzipiell kann man in Bezug auf die Dauer zwischen kurzfristigen, mittelfristigen und langfristigen Auslandsentsendungen unterscheiden. Kurzfristige Auslandsentsendungen bezeichnen Auslandsaufenthalte, die kürzer als 1 Jahr dauern, mittelfristige beziehen sich auf eine Dauer zwischen 1 und 5 Jahren und unter langfristigen Auslandsentsendungen werden Aufenthalte von einem Zeitraum zwischen 5 und 10 Jahren verstanden.

### **Versetzung**

Bei einer Versetzung handelt es sich um eine – meist zeitlich befristete – Tätigkeit eines Mitarbeiters, einer Mitarbeiterin in einer Auslandsgesellschaft. Im Unterschied zu einer Entsendung wird ein neuer Arbeitsvertrag mit der Auslandsgesellschaft geschlossen (Kühlmann 1995:9).

## **• ALTERNATIVE ENTSENDEFORMEN**

### **Virtuelle Auslandsentsendung**

Bei virtuellen Auslandsentsendungen bleibt der/die MitarbeiterIn zwar physisch am Standort im Heimatland, arbeitet jedoch mit Personen aus dem Ausland zusammen oder übernimmt eine Position im Ausland. Diese Arbeitsform wird zunehmend eingesetzt, um den hohen Kosten von Auslandsentsendungen und der mangelnden Bereitschaft von MitarbeiterInnen, im Ausland zu arbeiten entgegenzusetzen. Ermöglicht wird dies vor allem durch die Fortschritte in der Informations- und Kommunikationstechnologie.

### **Pendlerentsendungen**

Unter diesem Begriff versteht man MitarbeiterInnen, die einen oder mehrere Tage pro Woche im Ausland arbeiten und den Rest der Arbeitszeit im Stammhaus verbringen. Eine andere Möglichkeit ist der Wechsel zwischen Arbeit im Ausland und Stammhaus in einem Rhythmus von mehreren Wochen oder Monaten.

### **Rotierende Entsendungen**

Dieser eher selten genutzte Ansatz wird insbesondere bei weniger attraktiven Standorten oder Arbeitsstätten, wie z. B. Ölplattformen, benutzt. Dabei pendeln die Mitarbeiter für eine kurze, befristete Zeit zum Arbeitsplatz außerhalb des Heimatlandes, um anschließende längere arbeitsfreie Phasen zu Hause zu verbringen.

- **WEITERE FORMEN INTERNATIONALER ARBEITSTÄTIGKEIT**

### **Internationale Geschäftsreisende**

Internationale Geschäftsreisende, auch Globetrotter, Vielflieger- oder Flexpatriates genannt, werden im engeren Sinne nicht entsendet, sondern arbeiten von einem Standort aus. In der Ausübung ihrer Arbeitstätigkeit unternehmen sie jedoch viele Geschäftsreisen in andere Länder.

### **Mitarbeiter an länderübergreifenden Schnittstellen**

Diese Personen verbringen zwar den Großteil ihrer Arbeitszeit im Inland, haben aber häufigen Kontakt (persönlich oder über andere Kommunikationsmittel) zu Personen aus anderen Ländern, z. B. mit ausländischen KundInnen und LieferantInnen.

## **1.2.2. Wissenschaftliche Auseinandersetzung mit international tätigen MitarbeiterInnen**

Meine Literaturrecherche bezüglich der grenzüberschreitenden Berufstätigkeit von MitarbeiterInnen international agierender Unternehmen hat gezeigt, dass sich verschiedene Disziplinen mit dieser Thematik beschäftigen. Eine Vielzahl an Literatur widmet sich der Organisation von Auslandsentsendungen, beginnend mit der Rekrutierung und Auswahl geeigneter MitarbeiterInnen, über die Vorbereitung und Betreuung vor Ort bis hin zur Rückkehr und Wiedereingliederung in das Unternehmen (vgl. z. .B. Kühlmann 1995). Weitere Schwerpunkte stellen die Vertragsgestaltung, die Vergütung sowie steuerrechtliche Gesichtspunkte und

Übersiedlungsmodalitäten dar. Neben den organisatorischen, finanziellen und rechtlichen Aspekten von grenzüberschreitenden Personalbewegungen, die vor allem aus betriebswirtschaftlicher und rechtswissenschaftlicher Perspektive beleuchtet werden, rücken zunehmend auch soziale und kulturelle Faktoren ins Interessenfeld wissenschaftlicher Auseinandersetzung. Einen großen Themenschwerpunkt bilden dabei die Integration und Anpassung von Personen in ein neues Umfeld sowie der Umgang mit kultureller Differenz (vgl. z. B. Cultural Adjustment of Expatriates, Holtbrügge 2008). Aber auch von Seiten der Transnationalismusforschung, welche sich mit menschlichen Beziehungen und Verflechtungen, die über und zwischen nationalstaatlichen Grenzen hinweg bestehen, auseinandersetzt, stehen internationale MitarbeiterInnen im Forschungsinteresse, denn *„während global agierende Konzerne an sich wirtschaftliche und organisatorische Verbindungen und Räume über politische Grenzen hinweg schaffen, sind es die Menschen, die sich darin bewegen, die diese zu sozialen Feldern ausgestalten“* (Margesin 2010:83).

Auffallend ist, dass, obwohl es verschiedene Formen von Auslandseinsätzen gibt, der Fokus in der Literatur auf MitarbeiterInnen gelegt wird, die in Form von traditionellen Auslandsentsendungen - das heißt für einen längeren Zeitraum - im Ausland tätig sind. Diese vorrangige Behandlung wird jedoch zunehmend kritisiert, da aufgrund der hohen Kosten von Auslandsentsendungen und mangelnder Mobilitätsbereitschaft seitens der MitarbeiterInnen alternative Entsendeformen an Bedeutung gewinnen werden (vgl. z. B. Tahvanainen et al 2005:663 oder Harris et al 2005).

Um einen Einblick zu erhalten, mit welchen Herausforderungen international tätige MitarbeiterInnen konfrontiert sind und welche Fähigkeiten und Qualifikationen es für die grenzüberschreitende Berufstätigkeit benötigt, habe ich eine empirische Untersuchung mit Personen aus unterschiedlichen Berufsfeldern durchgeführt, die als verbindendes Element eine internationale Arbeitstätigkeit aufweisen.

### **1.3. Weg der empirischen Forschung**

Aufgrund des fehlenden Feldzuganges war es mir nicht möglich, eine teilnehmende Beobachtung durchzuführen. Alternativ habe ich als Forschungsmethode die mündliche Befragung gewählt.

Um das Thema aus unterschiedlichen Perspektiven zu beleuchten und auch fachübergreifende Herausforderungen und Anforderungen festzustellen zu können, habe ich nicht nur MitarbeiterInnen, sondern auch Personalverantwortliche international agierender Unternehmen, die für die Auswahl und die Entsendung von Arbeitskräften ins Ausland mitverantwortlich sind, und VertreterInnen von Unternehmen, die auf die Unterstützung von international tätigen Personen spezialisiert sind, befragt.

#### **1.3.1. Auswahl und Kontaktaufnahme mit den InterviewpartnerInnen**

Der Zugang zu den insgesamt elf InterviewpartnerInnen erfolgte zum einen über persönliche Bekannte, denen ich von meinem Forschungsvorhaben berichtet hatte und die meine Anfragen an die jeweiligen GesprächspartnerInnen weitergeleitet haben, und zum anderen über die InterviewpartnerInnen selbst, die mir die Kontaktdaten weiterer GesprächspartnerInnen übermittelten. Ausschlaggebendes Kriterium bei der Auswahl der InterviewpartnerInnen war eine internationale berufliche Tätigkeit. Des Weiteren wurde auf unterschiedliche berufliche Tätigkeitsfelder geachtet, um eine vielfältige Perspektive auf die Fragestellung zu gewährleisten. Auf Merkmale wie Alter, Geschlecht, Herkunft, Form und Ort der internationalen Tätigkeit wurde bei der Auswahl keine Rücksicht genommen. Die GesprächspartnerInnen wurden im Vorfeld via E-Mail über das Forschungsvorhaben informiert.

### **1.3.2. Beschreibung der InterviewpartnerInnen**

Die elf Befragten gliedern sich in sechs MitarbeiterInnen international tätiger Unternehmen, die beruflich im Ausland arbeiten, vier PersonalmanagerInnen international tätiger Unternehmen und einer Vertreterin eines Relocation-Unternehmens.

Von den befragten Personen waren sieben Frauen und vier Männer. Alle sind in der Privatwirtschaft tätig. Zum Zeitpunkt des Interviews betrug das Alter der Befragten zwischen 25 und 54 Jahren. Bis auf eine Interviewpartnerin, die die französische Staatsbürgerschaft hat, sind alle österreichische StaatsbürgerInnen.

Von den international tätigen MitarbeiterInnen arbeiten die meisten von Österreich aus mit regelmäßigen mehrtägigen bzw. mehrwöchigen Dienstreisen ins Ausland. Zwei Personen waren über einen längeren Zeitraum als Expatriates im Ausland. Nähere Beschreibungen der InterviewpartnerInnen erfolgen in Kapitel 3 im Rahmen der Darstellung der Fallbeispiele.

### **1.3.3. Durchführung der Interviews**

Die Form der durchgeführten Interviewführung lässt sich in das Erhebungsverfahren „Leitfadengespräche“ einordnen (vgl. Schnell u.a. 1999:355). Die Befragung der Personen fand in einer teilstrukturierten Form mittels Gesprächsleitfaden statt. Im Zuge des Gespräches wurden Aussagen der InterviewpartnerInnen aufgegriffen und weitere Fragen gestellt. Laut Russel Bernard eignet sich diese semistrukturierte Interviewform besonders für einmalige Gesprächssituationen – wie es in dieser Untersuchung der Fall ist –, da einerseits der offene Charakter unstrukturierter Gespräche größtenteils erhalten bleibt und andererseits die Abhandlung bestimmter Themen gewährleistet wird (vgl. Bernard 2006:212). Die Methode wurde außerdem gewählt, um eine Vergleichbarkeit der einzelnen Gespräche zu gewährleisten und dennoch Raum für narrative Äußerungen zu geben.

Die Interviews erfolgten im Zeitraum zwischen September und Dezember 2010 und fanden teilweise in den Büroräumen der befragten Personen statt und teilweise bei den InterviewpartnerInnen zu Hause. Zu Beginn des Gesprächs wurden die TeilnehmerInnen über das Forschungsvorhaben informiert und aufgefordert, frei und ausführlich auf die gestellten Fragen zu antworten. Den GesprächspartnerInnen wurde Anonymität zugesichert. Wie in der qualitativen Sozialforschung üblich, gestaltete sich der Forschungsverlauf als zirkulärer Prozess. Das bedeutet, dass die Datenerhebung und Datenauswertung nicht linear nacheinander stattfanden, sondern Ergebnisse aus ersten Datenauswertungen in die neuerlichen Datenerhebungen einfließen konnten (vgl. Lamnek 2005:194f). Die Gespräche dauerten zwischen 24 und 90 Minuten und wurden mit der Zustimmung der InterviewpartnerInnen mit einem digitalen Aufnahmegerät aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Bei der Transkription wurde prinzipiell der exakte Wortlaut beibehalten, jedoch wurden im Sinne einer besseren Lesbarkeit reine Füllwörter wie z. B. „Äh“, „Hm“, „Also“ ausgelassen und Äußerungen im Dialekt oder Umgangssprache ins Hochdeutsche übertragen. Trotzdem wurde darauf geachtet, den Inhalt der Aussagen in keiner Weise zu verändern. Im Anschluss bekamen die InterviewpartnerInnen die Transkripte der Gespräche mit der Bitte um Autorisierung zugeschickt. Keine/r der InterviewpartnerInnen hatte Einwände oder zusätzliche Anmerkungen zum aufgezeichneten Gespräch.

#### **1.3.4. Datenauswertung und Darstellungsform der Ergebnisse**

Zur Auswertung der Daten habe ich einen qualitativ vergleichenden Ansatz (vgl. Gingrich/Fox 2002) gewählt. Dadurch sollen die Ergebnisse der einzelnen GesprächspartnerInnen zueinander in Bezug gesetzt werden, ohne dabei allgemein gültige Geltungsansprüche zu erheben und ohne die Heterogenität der InterviewpartnerInnen, die sich einerseits durch die unterschiedlichen Perspektiven der drei Gruppen (international tätige MitarbeiterInnen, Personalverantwortliche, Vertreterin des Relocation-Unternehmens) auf die Auslandstätigkeit ergibt, sich aber andererseits auch durch die Unterschiede innerhalb der Gruppe der

international tätigen MitarbeiterInnen, durch verschiedene berufliche Tätigkeiten in unterschiedlichen Branchen, an unterschiedlichen Orten mit variierender Einsatzdauer auszeichnet, unberücksichtigt zu lassen.

Daher werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung zunächst in Form von Fallbeispielen präsentiert, um die wahrgenommenen Herausforderungen und Anforderungen aus der Perspektive und dem Hintergrund der jeweiligen InterviewpartnerInnen aufzuzeigen. Im Anschluss werden die Fallbeispiele anhand der thematisierten Herausforderungen und Anforderungen gegenübergestellt um herauszuarbeiten, in welcher Hinsicht sich die Schwierigkeiten und Probleme sowie die für wichtig erachteten Qualifikationen der GesprächspartnerInnen unterscheiden und wo es Gemeinsamkeiten gibt.

## **1.4. Aufbau und Gliederung der Arbeit**

Die vorliegende Arbeit ist in fünf Kapitel gegliedert. In den ersten beiden Abschnitten werden die Resultate der empirischen Untersuchung vorgestellt. Dieser Part geht der Frage nach, welche Herausforderungen die grenzüberschreitende Berufstätigkeit mit sich bringt und welche Anforderungen dafür notwendig sind. Die Ergebnisse der Interviews werden zunächst in Kapitel 2 in Form von Fallbeispielen aufgezeigt und anschließend in Kapitel 3 einem Vergleich unterzogen.

Aufbauend auf den Ergebnissen der empirischen Untersuchung werden in Kapitel 4 sozialwissenschaftliche theoretische Ansätze vorgestellt, die eine Hilfestellung für Personen, die in einem internationalen Umfeld agieren, darstellen könnten.

Das abschließende Kapitel „Conclusio“ fasst die in den vorigen Kapiteln dargebrachten Erkenntnisse kurz zusammen.

## 2. Darstellung der Fallbeispiele

---

Die Fallbeispiele beinhalten zunächst Kontextinformationen zu jedem/r InterviewpartnerIn bzw. zum Unternehmen und zur Interviewsituation. Dadurch soll der Zugang der einzelnen GesprächspartnerInnen zur beruflichen Tätigkeit im internationalen Kontext sowie die Beziehung der Forscherin zu den GesprächspartnerInnen und die Gesprächssituation veranschaulicht werden. Anschließend werden die genannten Herausforderungen und Anforderungen beschrieben. Bei der Präsentation der Fallbeispiele sollen die Ergebnisse einerseits zusammengefasst werden, andererseits soll auch den Aussagen der Befragten genug Raum gegeben werden. Um die Aussagen der InterviewpartnerInnen vom restlichen Text unterscheiden zu können, werden diese kursiv dargestellt. Zum Schutz der Anonymität der GesprächspartnerInnen werden keine Aussagen zitiert, die auf eine Zuordnung zu einem bestimmten Unternehmen schließen lassen. Die Darstellung erfolgt anhand von drei Gruppen: (1) International tätige MitarbeiterInnen, (2) Personalverantwortliche international agierender Unternehmen und (3) Unternehmen zur Unterstützung von international tätigen MitarbeiterInnen.

### 2.1. International tätige MitarbeiterInnen

Bei dieser Gruppe handelt es sich um MitarbeiterInnen international agierender Unternehmen, die in der Ausübung ihrer beruflichen Tätigkeit grenzüberschreitend tätig sind.

#### • FALLBEISPIEL A

##### Kontextinformationen zum Interviewpartner

Interviewpartner A arbeitet in der Fernverkehrsabteilung eines weltweit angesiedelten Elektronikkonzerns. Er ist zuständig für den Vertrieb der vom Unternehmen angebotenen Produkte in Österreich und in Süd- und Osteuropa. Die

internationale Tätigkeit findet in Form von Dienstreisen, mit mehrtägigen Aufenthalten im Ausland und in der Zusammenarbeit mit ausländischen KollegInnen statt. Der Gesprächspartner war ursprünglich nur für den Vertrieb in Österreich zuständig. Die Auslandstätigkeit hat sich durch die Ausweitung der Geschäftstätigkeiten nach Süd- und Osteuropa ergeben. Eine spezielle Vorbereitung auf den Auslandseinsatz hat es seitens des Unternehmens nicht gegeben, was von Seiten des Interviewpartners auch nicht gewünscht wurde, da einerseits mit lokalen KollegInnen vor Ort zusammen gearbeitet wird und er anfangs von Personen, die schon Erfahrung im Ausland gesammelt hatten, begleitet wurde.

### **Kontextinformationen zum Interview**

Das Gespräch fand am 17. August 2010 in den Wohnräumen des Gesprächspartners statt. Der Zugang erfolgte durch eine persönliche Bekanntschaft im Zuge einer gemeinsamen Vereinstätigkeit. Die Person wurde bewusst als erster Gesprächspartner ausgewählt, da das Gespräch durch die persönliche Bekanntschaft einen informelleren Charakter hatte und ich ein Feedback hinsichtlich der Verständlichkeit der Fragestellung einholen konnte. Das aufgezeichnete Gespräch dauerte 24 Minuten. Anschließend folgte ein Gespräch von ca. weiteren 20 Minuten, wo der Interviewpartner Informationen ergänzte, die ihm im Nachhinein wichtig erschienen.

### **Herausforderungen in der internationalen Arbeitstätigkeit**

Im Vergleich zu seiner Tätigkeit in Österreich stellen für den Gesprächspartner in der Ausübung der beruflichen Tätigkeit im internationalen Kontext unterschiedliche Sprachen eine Herausforderung dar. Obwohl die Arbeitssprachen Deutsch und Englisch sind, erleichtert es seiner Ansicht nach die Kommunikation, wenn man die lokale Sprache beherrscht. Da er aber in mehreren Ländern tätig ist, ist es ihm nicht möglich, alle Sprachen zu lernen. Des Weiteren berichtet er von Schwierigkeiten bei Vertragsabschlüssen, wobei diese einerseits beim Endkunden selbst begründet sind, aber seiner Ansicht nach auch mit dem Staatsgefüge der

einzelnen Länder in Zusammenhang stehen, wie er mit folgender Aussage zum Ausdruck bringt:

*„Also es gibt wirklich Länder, wo ich mich sofort wohl gefühlt habe, und es gibt Länder, mit denen komme ich überhaupt nicht zurecht. Das ist aber, wenn man so mit den Kollegen spricht, ganz normal. Also es gibt scheinbar Länder, wo die Mentalität sehr stark der österreichischen entspricht. Und es gibt halt so die typischen – sage ich einmal – wo man immer so hört ‚Balkanmethoden‘ usw.“*

Besonders Rumänien und Ungarn werden als „*schwierige*“ Länder bezeichnet. Vor allem Korruption wird dort als großes Problem angesehen, aber auch unterschiedliche Herangehensweisen an Geschäfte. So werden in Österreich üblicherweise nur dann Angebote eingeholt, wenn tatsächlich die Intention besteht, eine Investition zu tätigen, während er in Rumänien schon einige Luftgeschäfte abgeschlossen hat, wo zwar alle Vertragspunkte ausverhandelt und Aufträge unterschrieben wurden, es aber nie zu einer tatsächlichen Bestellung gekommen ist.

### **Anforderungen für die internationale Berufstätigkeit**

Für die Tätigkeit im Ausland sieht der Interviewpartner das Beherrschen einer zweiten Sprache, vor allem Englisch, welche er als „*Weltsprache im Berufsleben*“ bezeichnet, als wichtige Kompetenz an. Dennoch ist es hilfreich, sich zumindest einige Wörter der lokalen Sprache anzueignen.

*„Also es kommt schon gut an, wenn man so die Floskeln wie Grüßen und Danke usw. beherrscht.“*

Darüber hinaus sollte man seiner Ansicht nach über eine „*offene Persönlichkeit*“ verfügen und die Gleichwertigkeit aller Menschen anerkennen.

*„Also erstens einmal keine irgendwelche Vorbehalte gegen andere Länder. Also nicht wie sie oft so sagen: Das ist ein Tschusch oder. Für mich sind alle Menschen gleich, ist so. Ich meine klar, mit einem kann man besser, mit dem anderen nicht so gut.“*

- **FALLBEISPIEL B**

### **Kontextinformationen zum Interviewpartner**

Interviewpartner B ist in der Baubranche im umwelttechnischen Anlagenbau tätig. Neben der Planung von Anlagen zählen auch der Einkauf von Fertigungsteilen und der Besuch von Baustellen zu seinen Aufgaben. Im Rahmen der letzten beiden genannten Tätigkeiten steht er in regelmäßigem Kontakt mit Personen aus anderen Ländern, vor allem aus Russland, Polen und Ungarn. Die Arbeitstätigkeit ist auch mit mehrtägigen bis mehrwöchigen Dienstreisen in diese Länder verbunden. Da nur wenige Anlagen in Österreich errichtet werden, ist die Arbeit im Ausland in dieser Branche üblich. Seitens des Unternehmens gab es keine spezielle Vorbereitung auf die Tätigkeit im Ausland. Die Unterstützung des Unternehmens beschränkt sich im Normalfall auf organisatorische Belange wie Buchung der Flüge und Hotelzimmerreservierungen. Auf die Frage nach der persönlichen Vorbereitung antwortete der Interviewpartner zunächst verneinend:

*„Nein, nachdem ich nicht weiß, was auf mich zukommen wird oder nachdem ich nicht wusste was auf mich zukommt, ist es schwer, dich vorzubereiten. Denn was willst du machen im Endeffekt?“*

Im weiteren Verlauf des Gespräches gab er an, vor jedem Auslandseinsatz ein bisschen im Internet hinsichtlich rechtlicher Belange und Dos und Don'ts zu recherchieren. Nach seinen Angaben ist den Angaben im Internet nicht immer Glauben zu schenken, aber nach dem Durchlesen von drei bis vier Seiten bekommt man *„ungefähr ein Gefühl, was ist und was nicht ist“*. Allerdings machte der Gesprächspartner darauf aufmerksam, dass die Vorbereitung von der Dauer und der Tätigkeit im Ausland abhängt.

*„Wenn ich das weiß, dass ich länger wohin fahre, stecke ich natürlich mehr Zeit in die Vorbereitung, als wenn ich weiß, ich fahre kurz wohin. Und natürlich auch immer der Zweck. Fahre ich wohin, weil ich ein Geschäft anbahnen möchte oder so etwas. Dann schaue ich natürlich, dass ich sehr viel mehr weiß über die Leute, damit ich weiß, wie sie reagieren, eventuell auf*

*gewisse Sachen. Wenn ich dort hinfahre, weil ich dort zum fünften Mal etwas kontrolliere, ist mir das wurscht eigentlich.“*

### **Kontextinformationen zum Interview**

Das Interview fand am 18. August 2010 bei mir zu Hause statt. Der Zugang zum Gesprächspartner erfolgte durch einen gemeinsamen Freund, dem ich von meinem Forschungsvorhaben berichtet hatte. Nach einer kurzen Erläuterung meiner Fragestellung war die Person gern bereit, mir über seine Erfahrungen in der Ausübung der beruflichen Tätigkeit im Ausland zu erzählen. Das aufgezeichnete Gespräch dauerte 25 Minuten. Anschließend folgte ein informelles Gespräch von ca. weiteren 15 Minuten.

### **Herausforderungen in der internationalen Arbeitstätigkeit**

Im Gespräch zeigte sich, dass für die befragte Person im Hinblick auf die Auslandstätigkeit die Vereinbarung von Berufs- und Privatleben ein Problem darstellt, da einerseits die Auslandsreisen oft sehr kurzfristig angesetzt sind, was es schwierig macht, längerfristige Aktivitäten zu planen oder regelmäßigen Freizeitaktivitäten nachzugehen, und es andererseits vom Interviewpartner als schwierig empfunden wird, während eines mehrwöchigen Auslandsaufenthaltes mit FreundInnen und Familie in Kontakt zu bleiben. Des Weiteren gibt er an, im Ausland intensiver zu arbeiten, was zum einen damit argumentiert wird, im Ausland eine größere Verantwortung zu tragen und es weniger Alternativen, wie z. B. Freizeitangebote und soziale Kontakte zur Arbeit gibt. Auch berichtet er von erhöhtem Alkoholkonsum während der Auslandsaufenthalte, was ebenfalls auf mangelnde Freizeitalternativen zurückgeführt wird, da die freien Abende oft damit verbracht werden, mit Kollegen „auf ein Bier“ zu gehen.

Hinsichtlich der Arbeit im Ausland und der Interaktion mit den Menschen stellen vor allem Kommunikationsschwierigkeiten aufgrund unterschiedlicher Sprachen ein großes Problem dar. Zwar wird mit Dolmetschern gearbeitet, jedoch wurde die Erfahrung gemacht, dass nicht alles richtig übersetzt wurde. Verbunden mit der Unkenntnis der lokalen Sprache sind auch Schwierigkeiten in der Bewältigung von

Alltagssituationen, wie z. B. Speisen im Restaurant bestellen oder dem Lesen von öffentlichen Schildern in anderen Schriften, wie es z. B. in Russland der Fall ist, thematisiert worden. Eine weitere Herausforderung, die der Mitarbeiter ebenfalls auf die Sprache zurückführt, stellt das Fehlen von sozialen Kontakten dar. So spricht der Interviewpartner davon, dass er bei seinen Auslandseinsätzen mit Einsamkeit zu kämpfen hat, was nach seiner Aussage auch daran liegt, dass *„[...] du eben sehr isoliert bist vom Rest dort, weil du einfach mit keinem reden kannst und so.“* Ein anderer Punkt, der ebenfalls als schwierig betrachtet wird, sind andere Einstellungen zu Arbeit und Geschäften, wobei er eine Unterscheidung zwischen einzelnen Ländern macht. So ist es seiner Ansicht nach in Polen durchaus üblich, dass Messwerte gefälscht werden, um den Vorgaben zu entsprechen, während in Russland Verträge nicht die gleiche Gültigkeit wie in Österreich aufweisen, wie er in folgende Aussage erläutert.

*„Vertragstreue mit Russen ist ganz schwierig. Wir haben das erlebt. Wir haben einen Vertrag gehabt mit einer Firma. Die sind irgendwann bei der Hälfte hergegangen und haben gesagt: O.K., entweder ihr gebt uns mehr Geld oder wir sind weg! Hast halt ein Pech.“*

Ein weiteres Problem, das in Zusammenhang mit den Auslandseinsätzen angesprochen wird, sind die Lebensbedingungen, die nicht dem gewohnten Lebensstandard entsprechen. Dazu zählen z. B. Unterkünfte, Infrastruktur und höhere Kriminalität.

### **Anforderungen für die internationale Berufstätigkeit**

Als Grundvoraussetzung, um international arbeiten zu können, nennt der Interviewpartner Englischkenntnisse, da Englisch die Arbeitssprache im Unternehmen ist. Trotzdem sollte man so weit kommunikativ sein, um sich auch ohne Sprache mit *„Händen und Füßen“* verständigen zu können. Auch sollte man gerne unterwegs sein und mit Einsamkeit umgehen können. Des Weiteren ist es wichtig, mit unbekannten Situationen umgehen zu können, oder, um es in den Worten des Gesprächspartners auszudrücken:

*„Wichtig ist, dass man sich nicht unterkriegen lässt, auch wenn es doch sehr fremd ist.“*

- **FALLBEISPIEL C**

### **Kontextinformationen zur Interviewpartnerin**

Interviewpartnerin C arbeitet seit Beginn ihrer beruflichen Tätigkeit für einen weltweit agierenden Konzern im IT-Bereich. Durch die globale Tätigkeit des Unternehmens hat es immer einen Austausch mit KollegInnen aus anderen Ländern gegeben. Die intensive internationale Arbeit begann vor fünf Jahren als Mitglied in einem internationalen virtuellen Team, wo sie zwar von Wien aus tätig war, aber mit Kollegen aus ganz Europa an einem Projekt arbeitete. Diese Tätigkeit war auch mit etlichen Dienstreisen in mehrere Länder Europas verbunden. Danach folgte ein zweijähriger Aufenthalt in der Slowakei in einer Personalführungsrolle. Weiteres wurde sie im Rahmen eines einmonatigen Entwicklungshilfeprojektes, das seitens des Unternehmens organisiert wurde, in Tansania eingesetzt, um eine Universität beim Aufbau einer Online-Plattform zu unterstützen und Wissen im Bereich Projektorganisation zu vermitteln. Zum Zeitpunkt des Gespräches arbeitete die Gesprächspartnerin wieder am Standort in Wien in einer Finanzabteilung.

Vor ihrer internationalen Tätigkeit hat die Interviewpartnerin in mehreren Abteilungen in Wien gearbeitet und wurde von ihrem Vorgesetzten für die Stelle im internationalen virtuellen Team vorschlagen. Als Grund für ihre Auswahl nannte sie eine Mischung aus fachlicher Qualifikation und sozialer Kompetenz, was sie als Art und Weise, wie man mit Menschen umgeht, beschreibt. Die nächste Auslandstätigkeit erfolgte wieder ungeplant und auf Initiative einer Kollegin in Bratislava, die jemanden für eine Personalführungsrolle am Standort in Bratislava suchte. Die notwendige Qualifikation dafür hat sie sich während ihrer beruflichen Tätigkeit durch eine Zusatzausbildung erworben.

Nach dem Einsatz in Bratislava, der auf zwei Jahre befristet war, hat sich die Gesprächspartnerin für das Entwicklungshilfeprojekt beworben, von dem sie zum Zeitpunkt der Bewerbung nicht wusste, in welches Land sie geschickt werden würde, und wurde unter über 9000 Bewerbern ausgewählt, mit einem 10-köpfigen Team am Projekt teilzunehmen. Für diesen Auslandseinsatz gab es seitens des Unternehmens eine dreimonatige Vorbereitung, die organisatorische Belange, medizinische Vorsorge, Definition des Aufgabenbereiches und das gegenseitige Kennenlernen des Teams umfasste. Im Team haben sie gemeinsam versucht, sich auf das Land vorzubereiten, indem jedes Mitglied Informationen zu gewissen Themen, wie z. B. Essensgewohnheiten und Begrüßungsrituale, durch Internetrecherchen, Bücher und Gespräche mit Personen, die schon in Tansania waren, gesammelt und den anderen mitgeteilt hat. Weiters beinhaltete die Vorbereitung auch den Erwerb einiger Wörter in Kiswahili. Ihrer Ansicht nach war die Vorbereitung hilfreich, wobei sie auch der Meinung ist, dass man sich nur bedingt vorbereiten kann, da man die Feinheiten erst vor Ort in Gesprächen mit den Menschen erfährt. Auch hängt die Vorbereitung von der jeweiligen Destination ab. So benötigt der Aufenthalt in der Slowakei nicht die gleiche Vorbereitungszeit wie für einen Aufenthalt in einem afrikanischen Land oder in Indien, was sie dadurch erklärt, dass die Unterschiede zwischen europäischen Ländern nicht so groß sind.

*„Weil, wie soll ich sagen. Wir haben zwar verschiedenen historischen Background, sei es eben, dass der Osten ziemlich vom Kommunismus geprägt war und da hat man natürlich schon auch Eigenheiten gesehen, die eben aus dem resultieren, aber Afrika eine ganz andere Schicht teilweise ist. Das heißt die Leute in der Slowakei sind natürlich auch, wenn man sie jetzt vergleicht mit Österreich, soziale Billiglohnländer, aber sie haben einen ähnlichen Lebensstandard. Ein Auto zu fahren ist normal, ein Haus oder eine Wohnung zu haben ist normal, wir tragen alle ähnliche Kleidung usw.“*

### **Kontextinformationen zum Interview**

Das Gespräch fand am 21. September 2010 bei der Interviewpartnerin zu Hause statt. Der Zugang zur Interviewpartnerin erfolgte über eine gemeinsame Bekannte, der ich von meinem Forschungsvorhaben berichtet hatte. Diese übermittelte mir nach Rücksprache mit der Gesprächspartnerin ihre E-Mail Adresse und ich setzte mich mit ihr in Kontakt. Die Person war nach einer kurzen Erläuterung meines Forschungsinteresses gerne bereit, für ein Interview zur Verfügung zu stehen, und wir vereinbarten einen Gesprächstermin. Bei meiner Ankunft begrüßte mich die Gesprächspartnerin sehr herzlich und bot mir sofort das „Du-Wort an“. Ich hatte den Eindruck, dass mir die Gesprächspartnerin gerne über ihre Erfahrungen im Ausland erzählte und da das Gespräch am Abend in den Wohnräumen der befragten Person stattfand, gab es keinen befristeten Zeitrahmen. Das aufgezeichnete Gespräch dauerte 90 Minuten. Anschließend folgte ein informelles Gespräch von weiteren 90 Minuten.

### **Herausforderungen in der internationalen Tätigkeit**

Bei der virtuellen Tätigkeit war es für die Gesprächspartnerin eine Herausforderung, mit Personen zusammenzuarbeiten, zu denen sie keinen persönlichen Kontakt pflegte, und gleichzeitig den Kontakt zu den KollegInnen im Büro aufrecht zu halten, mit denen keine unmittelbare Zusammenarbeit mehr bestand. Der persönliche Kontakt ist für sie sehr wichtig, da sie es gewohnt war, heikle Themen oder Probleme bei einer Tasse Kaffee zu besprechen, was das Gespräch aufgrund eines anderen Umfeldes und einer entspannteren Atmosphäre erleichterte. Des Weiteren berichtet sie auch von unterschiedlichen Verhaltensweisen, die zu Problemen in der Zusammenarbeit geführt haben. Diese sind ihrer Ansicht nach zum Teil von der Persönlichkeit der jeweiligen Person abhängig, zum Teil aber auch kulturell bedingt. Als Beispiel nannte sie einen Konflikt mit ihrem norwegischen Vorgesetzten, dessen E-Mails sie als sehr verletzend empfand und als Unzufriedenheit mit ihrer Arbeitsleistung interpretierte, da sie nur den Arbeitsauftrag ohne Grußformeln und Höflichkeitsfloskeln beinhalteten. Nach einem klärenden Telefonat, in dem der Vorgesetzte erläuterte,

seine berufliche Korrespondenz von privaten Themen zu trennen, konnte das Missverständnis aufgeklärt werden.

*„Das war dann zum Beispiel eine Situation, wo ich draufgekommen bin, dass es teilweise die Persönlichkeit und teilweise aber auch vom Kulturellen her, dass es gewisse Gepflogenheiten gibt, die man halt dort nicht macht oder schon macht.“*

Hinsichtlich ihrer Tätigkeit in Bratislava gab es zwar keine Kommunikationsschwierigkeiten aufgrund unterschiedlicher Sprachen, da sie für ein deutschsprachiges Team, das Aktivitäten des Unternehmens in Deutschland betreut hat, verantwortlich war, jedoch empfand sie es als Herausforderung, ständig Hochdeutsch zu sprechen.

*„Was ich aber lernen musste war, ein Meeting auf Hochdeutsch zu führen, weil gerade wir vom ländlichen Raum haben ja eigentlich nie Hochdeutsch gesprochen. Und plötzlich muss ich da ein Meeting eine Stunde lang auf Hochdeutsch führen. Das war eigentlich die größte Herausforderung für mich persönlich in der ersten Zeit.“*

Auch hat sie ihrer Aussage nach die kulturellen Unterschiede zwischen Österreich und der Slowakei unterschätzt, wie sie am Beispiel der Bedeutung von Namenstagen, die in der Slowakei einen höheren Stellenwert als Geburtstage einnehmen, erläuterte. Eine weitere Schwierigkeit, die in Zusammenhang mit der internationalen Tätigkeit angesprochen wurde, ist es, den Kontakt zu Familie und Freunden zu pflegen, wobei es aufgrund der geringen Distanz im Vergleich zu anderen Auslandsaufenthalten in Bratislava noch einfacher war.

*„Also wenn man ins Ausland geht, muss man natürlich auch auf sehr viel verzichten. Also man kann dann oft bei verschiedenen Familienfeiern nicht dabei sein. Oder ich war zum Beispiel bei der Geburt meiner Nichte und meines Neffen nicht da. Aber ich hatte zumindest die Möglichkeit, mich ins Auto zu setzen und heimzufahren.“*

Bei ihrer Tätigkeit in Tansania thematisierte sie als Herausforderung, sowohl während als auch nach der Arbeitszeit immer Englisch zu sprechen, was von der Gesprächspartnerin als anstrengend empfunden wurde. Als weitere Herausforderung betrachtet sie den Umgang mit der kulturellen Vielfalt im Projekt, die einerseits durch die Heterogenität des Teams, das sich aus Angehörigen von acht verschiedenen Nationen zusammensetzte, und andererseits durch die Zusammenarbeit mit den Menschen in Tansania entstand. Dabei galt es, unterschiedliche Denkweisen berücksichtigen zu müssen oder, um es in den Worten der Gesprächspartnerin zu formulieren.

*„[...]weil wir eben im Team so viele verschiedene Kulturen hatten, dass wir oft uns so auf das Zielland konzentriert hatten, dass wir die Kulturen im Team vergessen haben. Also wir waren alle von derselben Firma und wir gehen davon aus, wir haben alle die gleiche Denkweise und dann kamen so Situationen wie ‚Aso, ja genau, du bist ja Hindu und für dich ist die Kuh heilig, und für dich ist das. [...] Um es anders zu formulieren. Bei gewissen Sachen muss man zwei Mal nachdenken, ob man das sagen soll oder nicht. Also so diesen Respekt vor den anderen Kulturen auch bringen.“*

### **Anforderungen für die internationale Berufstätigkeit**

Für die internationale Tätigkeit sieht es die Interviewpartnerin als essentiell an, der englischen Sprache mächtig zu sein, was auch daran liegt, dass die Konzernsprache Englisch ist und teilweise auch in Österreich einen höheren Stellenwert hat als Deutsch. Weiters betont sie die Wichtigkeit von einer offenen Persönlichkeit, was sich durch einen flexiblen Umgang mit Menschen und der Bereitschaft, sich an andere Situationen anpassen zu können, auszeichnet. So berichtet sie von einem Kollegen beim Projekt in Tansania, der nicht bereit war, seine Standpunkte in Anbetracht einer neuen Situation zu überdenken, und seine gewohnten Verhaltensweisen ausübte, was von der lokalen Bevölkerung als unhöflich empfunden wurde und die Zusammenarbeit erschwerte. Anpassungsfähigkeit bedeutet für die Gesprächspartnerin auch, die lokale Sprache zu lernen, wenn man für einen längeren Zeitraum im Ausland tätig ist.

*„Meiner Meinung nach, wenn man sich entscheidet, in ein anderes Land zu gehen oder eine Zeit lang in einem anderen Land zu leben, ist es wichtig, dass man sich auch anpasst an das Land. Und ich wollte nicht, wenn ich einkaufen gehe, dass jetzt alle Deutsch sprechen müssen, weil Englisch ist dort nicht so verbreitet. Sondern ich habe mir gedacht, ich bin die Fremde in dem Land und jetzt liegt es an mir, mich zu bemühen.“*

Das Beherrschen von ein paar Wörtern in der lokalen Sprache erleichtert auch den Zugang zu den Menschen. So wurde sie in Tansania von den Leuten ganz anders empfangen, wenn sie zur Begrüßung einige Wörter Kisuaheli einstreute, als wenn nur Englisch gesprochen wurde. Wichtig ist es ihrer Ansicht nach auch, Interesse für andere Kulturen zu haben, zu wissen, was den Menschen wichtig ist und darauf Rücksicht zu nehmen.

#### • FALLBEISPIEL D

##### **Kontextinformationen zum Interviewpartner**

Interviewpartner D ist seit über 25 Jahren im Bankenwesen beschäftigt und ist seit Beginn seiner Karriere international tätig. Zu seinen Aufgaben zählen der Verkauf von Produkten des internationalen Zahlungsverkehrs und die Betreuung von ausländischen Bankinstituten in Deutschland, Irland, Großbritannien, im Nahen Osten und der Türkei sowie in mehreren Ländern in Afrika, die Englisch oder Portugiesisch als Amtssprache haben. Im Rahmen der beruflichen Tätigkeit fährt die Person mehrmals pro Jahr auf Dienstreisen ins Ausland. Es werden auch regelmäßig Besucher aus dem Ausland empfangen. Die Auslandstätigkeit erfolgte auf Wunsch des Gesprächspartners, da er gerne unterwegs ist und seit seiner Studienzeit gerne reist. Als Grund für seine Auswahl nannte er sein Interesse an anderen Sprachen und die Fähigkeit, andere Kulturen zu verstehen, sich anpassen und mit anderen Menschen in Kontakt treten zu können. Seitens des Unternehmens gab es keine spezifische Vorbereitung auf die Auslandseinsätze. Einzige Voraussetzung waren, abgesehen von der fachlichen Qualifikation, Englischsprachkenntnisse. Persönlich hat sich der Gesprächspartner nur fachlich

auf die Arbeit im Ausland vorbereitet. Seiner Ansicht nach ist es nicht möglich, sich im Vorfeld „*mental*“ auf den Auslandseinsatz vorzubereiten.

*„Du musst vor Ort sein, um das Land zu verstehen, um die Menschen zu verstehen, um die Wirtschaft zu verstehen, wie sie arbeiten, um dir einen Eindruck zu verschaffen über den Geschäftspartner.“*

### **Kontextinformationen zum Interview**

Das Gespräch mit Interviewpartner D fand am 23. September 2010 in einem Besprechungszimmer des Unternehmens, für das der Interviewpartner tätig ist, statt. Bei der Person handelt es sich um einen weit entfernten Verwandten, der sich nach einem Gespräch auf einer Familienfeier bereit erklärt hatte, für ein Interview zur Verfügung zu stehen. Bei meiner Ankunft im Unternehmen meldete ich mich beim Portier, der den Interviewpartner telefonisch über meine Ankunft informierte. Dieser holte mich beim Empfang ab und wir gingen ins Besprechungszimmer. Während des Gesprächs hatte ich den Eindruck, dass der Gesprächspartner sehr gerne über seine Arbeit im Ausland erzählte, jedoch über einige Fragen, wie z. B. solche nach der Vorbereitung, etwas verwundert war. Nach dem Gespräch zeigte er mir noch sein Büro und stellte mich seinen Kollegen vor. Anschließend begleitete er mich zum Ausgang. Das Gespräch dauerte 54 Minuten. Aufgrund eines vorab vereinbarten Zeitrahmens von einer Stunde blieb wenig Zeit für ein anschließendes informelles Gespräch.

### **Herausforderungen in der internationalen Arbeitstätigkeit**

Die berufliche Tätigkeit der befragten Person im Ausland ist oft mit weiten Reisen und langen Wartezeiten verbunden, was vom ihm als sehr anstrengend empfunden wird.

*„Das schaut ja gut aus, die sind unterwegs. Dabei ist das Knochenarbeit, Knochenarbeit, weite lange Reisen, viel Wartezeiten auf Flughäfen und nicht die Möglichkeit zu haben, das Land zu sehen, wie ein Tourist.“*

Als weitere Herausforderung nennt er Unterschiede im Verständnis von z. B. Arbeit, Hierarchie oder dem Aufbau von Geschäftsbeziehungen, welche jeweils unterschiedliche Herangehensweisen verlangen. Zur Veranschaulichung nennt er

ein Beispiel über Terminvereinbarungen in Angola, die sich anders gestalteten als er es gewohnt war.

*„Wie ich vor Jahren zum ersten Mal in Angola war. Da gab es die größten Schwierigkeiten mit Terminvereinbarungen, weil du musst dir deinen Tag anfüllen. Afrikareisen speziell sind extrem teuer, insbesondere die Flüge. Das heißt, du sollst dir deinen Terminkalender pro Tag anfüllen mit mindestens 5 Terminen oder sagen wir mit 5 Terminen. Beispiel Angola: Du kriegst zunächst ganz wenige Antworten auf deine Bitte um Termin. Das hat einerseits damit zu tun, dass die Medien mit diesen Ländern nicht so gut funktionieren. Telex gibt es nicht mehr, ist abgeschafft in Westeuropa. Du kannst es probieren. Telefonverbindung ist schwierig, insbesondere wenn du keinen Kontakt hast. E-Mail funktioniert auch mehr schlecht als recht und brieflich ist heute zu langsam. Das entwickelt sich dann so, dass du schon nervös wirst, wenn eine Woche vorher hast du erst 50 % der Termine, die du machen willst. Dann kommst du drauf oder erfährst von Handelsdelegierten oder von Geschäftspartnern, das ist nicht so schlimm – das ist Afrika. Du machst Folgendes: Du fährst nach Angola und wenn du dort bist, gehst du einfach hin, gehst du einfach hin zu den Banken, die nicht geantwortet haben. Und wenn derjenige, der zuständig ist, der Auslandschef, da ist und Zeit hat, dann nimmt er dich und wenn nicht, dann sagt er: „Komm in 2 Stunden“ und genauso war es auch. Und im Endeffekt haben wir dann nicht 50% der Termine erledigt, sondern 95. Also das ist Afrika. Und dasselbe ist, wenn du Geschäftsvereinbarungen treffen willst, schriftlich. Da kommt halt keine Antwort. Und dann musst du es wieder und wieder probieren und das hat alles seine Zeit.“*

### **Anforderungen für die internationale Berufstätigkeit**

Für die Arbeit im Ausland sieht der Gesprächspartner vor allem Sprachkenntnisse als essentiell an, wobei Englisch die wichtigste Sprache darstellt. Gleichzeitig ist Sprache seiner Ansicht nach nicht nur Mittel zur Kommunikation, sondern auch Türöffner zu anderen Bereichen.

*„Meine Meinung ist, wenn du sprachliches Gefühl hast, dann hast du auch Sensibilität für Kulturen. Weil die Sprache gibt dir den Zugang zu anderen Menschen. Wenn du Sprachen kannst, dann wirst du dich auch in Ländern, wo du die Sprache nicht beherrscht bemühen, ein paar Brocken dir anzueignen. 10, 20 Wörter. Wenn du in Arabien „Sukran“ sagst für Danke oder in Griechenland „Paragolar“, glaube ich heißt das, für Bitte, nur diese Wörter einstreust. Das hilft mir schon weiter.“*

Ebenfalls wichtig ist es seiner Meinung nach, eine Liebe zu den Ländern, in denen man arbeitet, aufzubauen und er untermauert dies mit dem Gegenbeispiel, nicht in China arbeiten zu wollen, da er mit den Menschen dort nicht zurechtkommt.

*„Mir wollten sie China geben. Und ich war wie vor den Kopf gestoßen, weil ich mag die Ostasiaten[nicht], also ich habe keinen Zugang zu den Ostasiaten. Ich mag die Mentalität nicht. Mich reizen die Länder nicht. Ich war auch nie im Urlaub in Ostasien. Ich mag auch nicht das geschäftliche Verhalten dieser Leute. Das kenne ich, weil ich habe das von Besuchen in Wien kennen gelernt.“*

Des Weiteren spricht er auch immer wieder von einer gewissen „Sensibilität“ als „Erfolgsgeheimnis“ für die Arbeit im Ausland. Diese Sensibilität beinhaltet, auf andere Menschen eingehen zu können, gleichwertig aufzutreten und das Verhalten an lokale Gegebenheiten anzupassen.

*„Die Sensibilität für Gesprächspartner. Das ist halt, das ist mitunter ein Erfolgsgeheimnis. Du darfst nicht auftreten wie der Missionar oder wie der Kolonialist, sondern du musst. Du redest von mir aus zu Beginn einmal: Wie geht es der Familie? Was machen die Kinder? Das ist im arabischen Raum auch ganz wichtig. Small Talk, erst langsam zum Geschäft vortasten. Schau ma mal, ob wir was machen können.“*

- **FALLBEISPIEL E**

### **Kontextinformationen zum Interviewpartner**

Interviewpartner E ist in der Versicherungsbranche tätig. Zu seinen Hauptaufgaben zählen der Aufbau von neuen Tochterunternehmen im Ausland, die Geschäftsführung der Tochterfirma in Mazedonien sowie länderübergreifende administrative Tätigkeiten im IT- Bereich. Er ist beruflich in Südosteuropa tätig, in letzter Zeit hauptsächlich aber in Mazedonien und Rumänien. Die internationale Tätigkeit findet in Form von Geschäftsreisen statt. Zur stärksten Zeit war er ein Mal pro Woche für einige Tage im Ausland, derzeit sind es ca. zwei Reisen pro Monat. Die Arbeit im Ausland war nicht geplant, sondern hat sich durch die Expansion des Unternehmens ergeben, jedoch gab die befragte Person an, gerne unterwegs zu sein. Für die Tätigkeit im Ausland gab es von Seiten des Unternehmens keine Vorbereitung, was auch seitens des Gesprächspartners nicht gewünscht wurde, da er es nach eigenen Angaben gewohnt ist, sich Informationen selbstständig zu beschaffen. Persönlich hat sich der Interviewpartner durch einen Englischkurs und Gespräche mit Personen, die aus dem jeweiligen Land stammen, auf die Auslandsreisen vorbereitet. Unterstützung gibt es auch von Arbeitskolleginnen mit osteuropäischem Migrationshintergrund.

### **Kontextinformationen zum Interview**

Das Interview fand am 16. November 2010 im Besprechungszimmer des Unternehmens statt. Der Zugang zum Gesprächspartner erfolgte durch eine gemeinsame Bekannte, der ich von meinem Forschungsvorhaben berichtet hatte. Bei meiner Ankunft wurde ich an der Rezeption freundlich empfangen und in das Besprechungszimmer geführt. Es dauerte ca. 15 Minuten, bis mein Interviewpartner folgte. Trotz mehrmaliger Unterbrechungen durch Kollegen bestand der Interviewpartner darauf, das Gespräch zu Ende zu führen, mit der Begründung, sich diesen Zeitraum für das Interview reserviert zu haben. Ich hatte auch den Eindruck, dass der Interviewpartner gerne und ausführlich von seinen Erfahrungen im Ausland erzählte. Das aufgezeichnete Gespräch dauerte 41

Minuten. Da der Gesprächspartner im Anschluss an das Gespräch einen Termin hatte, blieb keine Zeit für ein informelles Gespräch.

### **Herausforderungen in der internationalen Arbeitstätigkeit**

Als große Herausforderung thematisiert dieser international tätige Mitarbeiter die Vereinbarung von Arbeits- und Privatleben, da es aufgrund der häufigen Dienstreisen über längere zeitliche und räumliche Distanzen nicht möglich ist, täglich nach der Arbeitszeit nach Hause zu fahren. Er selbst ist zwar nicht verheiratet und hat keine Kinder, jedoch würde dies ein großes Problem für ihn darstellen.

*„Also wenn jemand zwei Kinder zu Hause hat, eine Frau zu Hause hat und jeden Tag sich freut, dass man um 17 Uhr zu Hause bei den Kindern ist und spielen kann. Und der, wenn er nur einen Tag die Kinder nicht sieht, ist er todunglücklich. Dem würde ich nicht empfehlen, so im Ausland zu arbeiten. Wie würde der dann drei Wochen überleben? Der würde nicht glücklich werden, glaube ich.“*

Ein weiterer Aspekt, der im Zusammenhang mit den relativ kurzfristigen Aufenthalten in unterschiedlichen Ländern steht, ist die Schwierigkeit, soziale Kontakte vor Ort herzustellen. Außerdem ist die interviewte Person meistens alleine unterwegs. Das Alleinsein wird teilweise durch längeres Arbeiten kompensiert.

Hinsichtlich der Arbeit im Ausland und der Interaktion mit den Menschen vor Ort kristallisierte sich vor allem das Thema Sprache als Schwierigkeit heraus. Einerseits berichtet der Gesprächspartner von Kommunikationsschwierigkeiten, die aufgrund von Übersetzungen von einer Sprache in die andere entstehen, wie er in der folgenden Aussage erläutert.

*„Ich habe immer versucht in den Ländern sofort eine Dame einzustellen, die perfekt Deutsch kann, weil ich draufgekommen bin, dass man, auch wenn man gut Englisch kann, dass es trotzdem zu großen Kommunikationsschwierigkeiten kommen kann. Weil ich übersetze ja meine Gedanken im Kopf von Deutsch auf Englisch und das Gegenüber übersetzt*

*im Kopf mein Englisch mit seinen Englischkenntnissen in seine eigene Sprache. Das heißt, man übersetzt doppelt und da kommt es sehr oft, wenn es um heikle Vertragsthemen geht, sehr oft etwas ganz etwas anderes heraus, als was man eigentlich aussagen wollte. Da habe ich die Erfahrung gemacht. Eine Übersetzung also von Deutsch ins Mazedonische ist oft schon zu viel.“*

Andererseits thematisiert er Kommunikationsprobleme aufgrund unterschiedlicher Bedeutungen von Wörtern. Als Beispiel nennt er die Unterscheidung zwischen Chef, Abteilungsleiter und Vorgesetzter, die für ihn selbstverständlich ist, hingegen seiner Erfahrung nach in Mazedonien nur eine Bezeichnung für alle verwendet wird, was er als sehr verwirrend empfindet. Als weitere Schwierigkeiten wurden Unterschiede hinsichtlich der Arbeitseinstellung und des Umgangs mit der Zeit genannt, da diese teilweise in starkem Kontrast zu seinem Verständnis von Erfolg stehen. So bezeichnet sich der Gesprächspartner selbst als sehr pünktlichen Menschen, der lieber eine Viertelstunde früher kommt, als jemanden auf sich warten zu lassen. Bei seinen Auslandsaufenthalten hat er öfters die Erfahrung gemacht, dass Geschäftspartner eine Stunde später zum vereinbarten Termin kamen, ohne sich dafür zu entschuldigen. Weiters war es für ihn anfangs schwer zu verstehen, dass MitarbeiterInnen in Ungarn schon vor der erbrachten Arbeitsleistung das Gehalt verlangten oder dass es in Südosteuropa andere Vorstellungen von Arbeits- und Urlaubszeit gibt:

*„Weil was zum Beispiel, wo ich immer wieder kämpfen muss damit, ist zu verstehen, warum man in den Sommermonaten nichts arbeiten kann. Da kommt immer wieder so Juni, Ende Mai, Anfang Juni da wird es warm und plötzlich hat jeder nur mehr einen Gedanken im Kopf – Urlaub – und das dauert bis Anfang September. Und du kannst auch, Höhepunkt ist der August, Ende Juli bis Ende August. Und in dieser Zeit kannst du mit diesen Menschen wirklich nichts Vernünftiges anfangen. [...] Wir kennen das: Zwölf Monate arbeiten. Irgendwann fünf Wochen Urlaub und ob jetzt der Urlaub zwei Wochen im Winter, vielleicht zu Ostern eine Woche, zwei Wochen im*

*Sommer und die restliche Zeit arbeitet man. Bei denen ist es aber so: Im Sommer ist es heiß und da ist Urlaub.“*

### **Anforderungen für die internationale Berufstätigkeit**

Der Gesprächspartner ist der Ansicht, dass nicht jeder dafür geeignet ist, international zu arbeiten. Seiner Ansicht nach muss einem eine berufliche Tätigkeit im Ausland „liegen“. Dazu gehört, gerne unterwegs zu sein und mit Einsamkeit umgehen zu können. Weiters darf man keine Angst vor Fremden, vor Neuem haben und muss es aushalten, sich in einem Umfeld zu bewegen, wo man aufgrund einer anderen Sprache nichts versteht. Wichtig ist es auch, die oben als Herausforderung thematisierten Unterschiede in der Sprache und im Verhalten der Menschen zu kennen, verstehen zu können und sich den Gegebenheiten vor Ort anzupassen. Außerdem legt er großen Wert darauf, mit den Menschen auf gleicher Ebene zu interagieren, wie er folgendermaßen beschreibt:

*„Und ich habe immer versucht, mit den Personen in den Ländern immer so als gleichwertig aufzutreten. Manche versuchen das immer so. Jetzt kommt der wichtige Mann aus Österreich oder aus Deutschland und kommt in das arme Land hin. Und das wirkt natürlich in keinem Land gut. Man muss immer versuchen, sich den gewissen Gegebenheiten ein bisschen unterzuordnen, sich ein bisschen nach dem Land zu richten.“*

### **• FALLBEISPIEL F**

#### **Kontextinformationen zur Interviewpartnerin**

Interviewpartnerin F ist für einen weltweit agierenden Konzern in der IT-Branche in einer leitenden Funktion in der Vertragsabwicklung für Services tätig. Die Gesprächspartnerin ist seit 14 Jahren im Unternehmen tätig und seit Beginn ihrer beruflichen Laufbahn international tätig. Die internationale Tätigkeit fand zunächst in Form von länderübergreifenden Projekten statt, die mit Dienstreisen ins Ausland (z. B. Schweiz, Dänemark) verbunden waren. Danach war sie für sechs Jahre als Expat in der Slowakei. Nach elf Monaten Freistellung ist sie nun an den Standort in Wien zurückgekehrt. Für den ersten länderübergreifenden Job wurde die

Gesprächspartnerin ausgewählt, da sie die dafür erforderlichen Sprachkenntnisse im Studium erworben hat. Die Auslandsentsendung nach Bratislava hat sich durch den Transfer ihrer damaligen Position ins Ausland ergeben. Auf den Auslandseinsatz vorbereitet wurde die Gesprächspartnerin seitens des Unternehmens durch telefonische Gespräche des internen Assignment Centers, die sie über das Land, wie z. B. Einwohnerzahl, politische Situation, informierten. Persönlich hat sich die Gesprächspartnerin ein Slowakischlehrbuch gekauft und mit Personen gesprochen, die schon in Bratislava gearbeitet haben.

### **Kontextinformationen zum Interview**

Das Gespräch fand am 3. Dezember 2010 in der Cafeteria des Unternehmens statt, in dem die Interviewpartnerin tätig ist. Der Zugang erfolgte durch eine andere Interviewpartnerin, die mir erzählte, dass eine Freundin von ihr ebenfalls für längere Zeit im Ausland beruflich tätig war, und die mir nach einer Rücksprache ihre Kontaktdaten übermittelte. Ich kontaktierte die Interviewpartnerin via E-Mail und wir vereinbarten einen Gesprächstermin. Bei meiner Ankunft im Unternehmen erhielt ich beim Empfang gegen die Vorlage eines Ausweises eine Besucherkarte. Nach einem Anruf holte sie mich beim Empfang ab und wir gingen in die Cafeteria. Die Gesprächspartnerin begrüßte mich sehr freundlich und bot mir sofort das Du-Wort an. Da die Interviewpartnerin zum Zeitpunkt des Gespräches erst seit einem Monat zurück in Österreich war, waren die Rückkehr und die Reintegration in Wien ein wichtiges Thema für sie. Das Gespräch dauerte 48 min. Anschließend folgte ein kurzes informelles Gespräch.

### **Herausforderungen in der internationalen Arbeitstätigkeit**

Wie auch bei den meisten anderen Gesprächspartnern stellte die Sprache für sie eine Herausforderung dar. Als besonders schwierig empfand sie hinsichtlich ihres Auslandseinsatzes in Bratislava die Bewältigung von Alltagssituationen wie z. B. einkaufen gehen, da meistens alles in Slowakisch angeschrieben war.

*„Eine große Herausforderung war natürlich einkaufen zu gehen. Ich habe dann eine Wohnung gehabt und dann einkaufen zu gehen. Es ist alles angeschrieben natürlich in Slowakisch und du willst dir – was weiß ich – 20*

*dag Extrawurst oder was auch immer kaufen und du stehst dort und du kannst nichts sagen. Du fängst nur an zu deuten und denkst dir ,Um Gottes willen.“*

Neben den beruflichen Herausforderungen, die sich größtenteils daraus ergaben, dass die Interviewpartnerin mit vorwiegend jungen Menschen zusammen gearbeitet hat, für die dies teilweise der erste Job war, berichtet sie auch von unterschiedlichen Verhaltensweisen ihrer slowakischen MitarbeiterInnen im Vergleich zu ihren Kollegen in Österreich. Einerseits kamen ihr die Menschen motivierter und sehr nett vor, was sie als sehr positiv wahrnahm. Andererseits empfand sie das ausgeprägte Hierarchiedenken anfangs als unangenehm, da sie gerne mit den Menschen auf einer Ebene agiert.

Des Weiteren gab sie an, während ihres Auslandsaufenthaltes viel mehr gearbeitet zu haben und dadurch wenig Privatleben gehabt zu haben, weshalb sie sich danach für ein Jahr freustellen ließ.

### **Anforderungen für die internationale Berufstätigkeit**

Für die Gesprächspartnerin zählen Offenheit und Anpassungsfähigkeit zu den wichtigsten Qualifikationen, um international tätig zu sein.

*„Aber wenn du aus Prinzip nicht offen bist und für Neues nicht offen bist, bist du in so einer Tätigkeit verloren. Das kann nicht funktionieren. Wenn du nicht auf andere zugehst und bereit bist, auch dich einmal zu ändern oder dich anders zu benehmen, weil du eine andere Kultur hast, dann wird es nicht erfolgreich.“*

Obwohl die Arbeitssprachen Englisch und Deutsch waren, hat sie sich bemüht, Slowakisch zu lernen. Für sie ist es wichtig, zumindest die Grundbegriffe der lokalen Sprache zu lernen, da dies ihrer Ansicht nach nicht nur die Kommunikation verbessert, sondern auch ein Zeichen von Respekt darstellt. Ihre Slowakischkenntnisse haben sich auch positiv auf das Arbeitsklima ausgewirkt. Im Gegensatz dazu hatte eine Kollegin aus Deutschland, die sich weigerte, die Sprache zu lernen, große Schwierigkeiten, sich im Team zu integrieren.

## **2.2. Personalverantwortliche international agierender Unternehmen**

Bei der zweiten Gruppe handelt es sich um Personalverantwortliche international agierender Unternehmen, die für die Auswahl neuer MitarbeiterInnen und die Entsendung von MitarbeiterInnen ins Ausland mitverantwortlich sind.

- **FALLBEISPIEL G**

### **Kontextinformationen zur Interviewpartnerin**

Interviewpartnerin G bekleidet die Position “Head of Training and Recruiting” in einer internationalen Bank, wo sie unter anderem für die Einstellung neuer MitarbeiterInnen (auch aus dem Ausland) zuständig ist. Davor war sie in der Personalentwicklung tätig und hat mehrere Jahre als Head-Hunterin gearbeitet. Neben ihrer Tätigkeit als Recruiterin arbeitet sie auch an internationalen Projekten, bei denen sie regelmäßigen Kontakt mit KollegInnen aus anderen Ländern hat.

### **Kontextinformationen zum Unternehmen**

Das vormalig österreichische Unternehmen gehört nach einer Übernahme zu einem multinationalen Konzern. Seit der Akquisition besteht eine enge Zusammenarbeit mit den Banken in den anderen Ländern, vor allem mit Deutschland, Italien und CEE-Ländern, was auch dazu führt, dass der Austausch von MitarbeiterInnen zwischen den Ländern mit jedem Jahr zunimmt.

### **Kontextinformationen zum Interview**

Das Interview fand am 15. September 2010 in den Büroräumen der Interviewpartnerin statt. Zur Gesprächspartnerin gelangte ich durch einen Bekannten, der im selben Unternehmen tätig ist. Der Zugang zur Interviewpartnerin gestaltete sich sehr formell. Bei meiner Ankunft im Unternehmen musste ich beim Empfang einen Besucherausweis beantragen. Anschließend wurde mir der Weg zum Büro gezeigt, wo ich aufgefordert wurde, im Vorraum kurz Platz zu nehmen, bis ich von einer Assistentin in das Büro der Gesprächspartnerin geführt wurde. Von der Interviewpartnerin wurde ich dann sehr freundlich begrüßt

und hatte während des Gesprächs den Eindruck, dass sie sehr gerne und ausführlich meine Fragen beantwortete. Dies wunderte mich, da es laut meinem Bekannten nicht ganz einfach war, einen Interviewtermin zu arrangieren. Das Gespräch musste nach 63 Minuten beendet werden, da die Gesprächspartnerin einen auswärtigen Termin hatte. Im Anschluss an das Gespräch stellte mich die Interviewpartnerin noch kurz ihrem Team vor und wir verließen gemeinsam das Gebäude.

### **Auswahl und Vorbereitung international tätiger MitarbeiterInnen**

Die Auswahl der MitarbeiterInnen für eine internationale Tätigkeit erfolgt über eine interne Plattform, in der sich die Personen, die gerne im Ausland tätig sein wollen, für freie Stellen bewerben können. Die Rekrutierung erfolgt größtenteils intern, da meist MitarbeiterInnen für eine internationale Tätigkeit ausgewählt werden, die bereits einige Jahre an Erfahrung im Unternehmen gesammelt haben. Bevor es zu einer Entsendung ins Ausland kommt, erfolgen meist grenzüberschreitende Projekte, um ein langsames Herantasten an die Arbeit im internationalen Kontext zu ermöglichen.

### **Herausforderungen in der internationalen Arbeitstätigkeit**

Die Gesprächspartnerin sieht die größten Herausforderungen in der internationalen Tätigkeit zum einen in den permanenten Veränderungen von z. B. Strukturen oder Marktreaktionen, mit denen sowohl die Unternehmen als auch deren MitarbeiterInnen konfrontiert sind. Diese Veränderungen treffen zwar auch auf nationale Unternehmen zu, jedoch für internationale in einem größeren Ausmaß, da diese in einem größeren Kontext agieren.

*„Also wir leben in einer – das war früher nicht so. Das kann ich unterschreiben. Wir leben in einem Unternehmensumfeld, wo es kein Tag ein Stein auf dem anderen bleibt. Wir sind dauernd in Bewegung, dauernd.“*

Zum anderen zählt sie auch den Umgang mit Vielfalt, der sich durch andere Sprachen, andere Arbeitsweisen und Herangehensweisen an Projekte auszeichnet, zu den Herausforderungen in der internationalen Arbeitstätigkeit. So

erschwert es ihrer Ansicht nach die Verständigung, wenn man außerhalb der Muttersprache kommuniziert, wie sie in folgender Aussage erläutert:

*„Ich habe gedacht, nämlich das, was wir im Deutschen so schaffen mit unserer Muttersprache. Diese Zwischentöne, dieses Detaillierte, diese Färbung jeder Sprache wo man sich versteht ohne Worte, einfach durch Betonungen oder richtige Verwendung der Sprache. Das geht dann natürlich auf einer gewissen Strecke verloren, wenn ich nicht meine Muttersprache spreche, außer ich bin ein Native Speaker auch dort irgendwie geworden im Laufe meines Lebens, aber das sind wir alle nicht“.*

Aber auch unterschiedliche Arbeitsweisen können ein Problem darstellen, wie die Gesprächspartnerin am Beispiel einer gemeinsamen Projektorganisation mit italienischen Kollegen, die eine andere Vorgehensweise bevorzugen, erläutert:

*„Also Italiener ticken komplett anders. [...] Zum Beispiel die Art, wie man Projekte abwickelt, das machen die ganz anders. Wenn die ein Projekt machen, stellen die ganze Herrschaften dafür ab und dann machen sie das und es ist wieder zu Ende. Also das heißt wie bei uns, dass das langsam geplant wird, also die FDE, die Köpfe, und die Menschen immer mehr hineingehen und dann ist Ende, machen die das nicht. Sondern ganz anders. Die machen lange ohne Menschen planen, planen und dann kommen ganz viele. Und dann sind wir überfordert, weil so viele Leute haben wir dann wieder nicht.“*

Weiters hat sie auch die Erfahrung gemacht, dass Personen, die im Ausland tätig sind, aufgrund mangelnder sozialer Kontakte vor Ort länger arbeiten, was zu Überlastung und im schlimmsten Fall zu Burnout führen kann.

### **Anforderungen für die internationale Berufstätigkeit**

Hinsichtlich der Anforderungen, die international tätige MitarbeiterInnen erfüllen sollten, sieht sie vor allem zwei Faktoren als wesentlich an. Das sind zum einen Fremdsprachenkenntnisse und zum anderen eine offene und lernbereite Persönlichkeit der MitarbeiterInnen. Bezüglich der Sprache wird Englisch als wichtigste Sprache genannt, da dies die Konzernsprache ist und weltweit sehr

verbreitet ist. Eine offene und lernbereite Persönlichkeit zu haben bedeutet, neugierig zu sein und Freude an Unterschiedlichkeit zu haben und sich an neue Situationen anpassen zu können.

- **FALLBEISPIEL H**

### **Kontextinformationen zur Interviewpartnerin**

Interviewpartnerin H ist Leiterin des Personalwesens eines weltweit tätigen Konzerns in der Elektrotechnik-Branche, der in über 100 Ländern vertreten ist, am Standort Wien. Die Interviewpartnerin war selbst noch nicht im Ausland tätig. Es besteht aber eine enge Zusammenarbeit mit anderen Human Resources - Abteilungen in anderen Ländern. Sie und ihre Abteilung sind außerdem für die Betreuung der ankommenden Expats in Wien zuständig.

### **Kontextinformationen zum Unternehmen**

Das Unternehmen ist in den letzten Jahren aufgrund von Akquisitionen stark gewachsen und versucht nun die unterschiedlichen Prozesse und Systeme der einzelnen übernommenen Unternehmen anzugleichen, wodurch der Austausch und die Zusammenarbeit zwischen den Standorten stark zugenommen haben. Es werden auch regelmäßig MitarbeiterInnen aus Wien in andere Länder entsendet und Expats aus anderen Ländern kommen für einen gewissen Zeitraum von drei bis fünf Jahren nach Wien. Weiters setzt das Unternehmen stark auf Rotation der Führungskräfte. Das bedeutet, dass das Unternehmen versucht Geschäftsführer maximal fünf Jahre am gleichen Standort einzusetzen.

### **Kontextinformationen zum Interview**

Das Gespräch fand am 24. September 2010 in den Büroräumen der Interviewpartnerin statt. Der Zugang erfolgte durch einen Bekannten einer Bekannten, der meine Anfrage an die Personalabteilung des Unternehmens, in dem er tätig ist, weiterleitete. Einige Tage später erhielt ich ein E-Mail von der Gesprächspartnerin, in dem sie erklärte, gerne für ein Gespräch zur Verfügung zu stehen, und wir vereinbarten einen Termin. Bei meiner Ankunft im Unternehmen

meldete ich mich bei der Rezeption an. Anschließend wurde ich von meiner Gesprächspartnerin beim Empfang abgeholt und wir gingen gemeinsam in ihr Büro. Das Gespräch dauerte 46 min. Nach dem Interview folgte ein kurzes Gespräch, in dem sie mich über mein Studium und mein Forschungsvorhaben befragte.

### **Auswahl und Vorbereitung international tätiger MitarbeiterInnen**

Nach Aussage der Interviewpartnerin sind aufgrund der wachsenden Integration und Zusammenarbeit der einzelnen Standorte nun fast alle MitarbeiterInnen im Unternehmen in einem gewissen Ausmaß international tätig.

*„Jetzt ist es so, dass wir natürlich alle international tätig sind, im Grund. Eine Globalisierung, in diesem Sinn, hat sehr stark eingesetzt. Das war vor 5 Jahren noch nicht der Fall. Das heißt, der Austausch mit Kollegen in deutschsprachigen Ländern ist genauso groß wie mit Kollegen in Indien, Russland, Amerika, wie auch immer.“*

Jedoch ist die Interviewpartnerin der Ansicht, dass nicht jeder dafür geeignet ist, im Ausland zu arbeiten. Die Auswahl jener MitarbeiterInnen, die für eine Entsendung ins Ausland vorgeschlagen werden, erfolgt anhand von Erfahrungswerten. Durch das Beobachten von MitarbeiterInnen im Umgang mit verschiedenen Projekten bekommt man nach Angaben der Gesprächspartnerin ein gutes Gefühl dafür, ob jemand geeignet ist, mit unterschiedlichen Situationen umzugehen.

Für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die ins Ausland entsendet werden, gibt es eine Vorbereitung auf den Auslandseinsatz. Diese beginnt meist zwei bis drei Monate vor der Entsendung und umfasst „Look and See“-Reisen und betreute Orientierungstage, bei denen sich die Personen mit dem neuen Umfeld und den Gegebenheiten vor Ort vertraut machen können. Teilweise werden auch interkulturelle Workshops angeboten, die von der Personalabteilung der Ziellandes organisiert werden. Für Expatriates, die nach Wien kommen, werden solche Workshops angeboten. Diese werden jedoch nicht selbst gehalten, sondern von einem anderen Unternehmen durchgeführt. Die Gesprächspartnerin erachtet den Besuch dieser Workshops als wesentlich, da nach Angaben der

Gesprächspartnerin die nach Österreich kommenden Personen *„einfach mit der Kultur vertraut gemacht werden, so mit den wesentlichen Dingen, die einfach anders sind in Österreich als zum Beispiel in Kanada.“* Die Interviewpartnerin hat selbst noch an keinem Training teilgenommen, holt sich aber regelmäßig Feedbacks von den TeilnehmerInnen ein.

### **Herausforderungen in der internationalen Arbeitstätigkeit**

Die Gesprächspartnerin sieht in der internationalen Arbeitstätigkeit eine große Herausforderung darin, sich in immer kürzeren Abständen ständig auf Neuerungen einzustellen. Veränderungen gibt es zwar auch auf nationaler Ebene, jedoch treffen diese auf internationale Konzerne in einem größeren Ausmaß zu, da mehr Akteure beteiligt sind und ein breiterer Horizont zu berücksichtigen ist. Als weitere Herausforderung thematisiert sie die Konfrontation mit Unterschieden, wie zum Beispiel unterschiedliche Arbeitsweisen, wie im folgenden Beispiel erläutert wird.

*„Fängt zum Beispiel damit an, den Unterschied zwischen Deutschland und Frankreich zum Beispiel. Oder auch Österreich, großteils, wo hier eher sehr strukturiert nach Agenda vorgegangen wird. Und dann nach sorgfältiger Abwägung eine Entscheidung getroffen wird. In Frankreich ist es ein bisschen anders. Da hat man auch eine Agenda. Da weicht man aber ab. Das wirkt mehr so zick, zack, zick, zack. Dazwischen gibt es aber schon Meinungsbildungen und Überlegungen und am Ende gibt es auch ein Ergebnis. Aber es ist nicht in der Form strukturiert, gerade wie das vielleicht in Österreich oder Deutschland der Fall ist. Und auf das muss man sich auch einlassen können, und nicht das Gefühl haben, das ist jetzt reinstes Chaos und dort bewegt sich nichts, sondern offen sein, dass das einfach ein anderer Arbeitsstil ist, zum Beispiel.“*

Des Weiteren berichtet sie von Schwierigkeiten in Hinblick auf Auslandsentsendungen, die zwar keine MitarbeiterInnen ihres Unternehmens betroffen haben, von denen sie aber gehört hat. Probleme hatten besonders Expatriates, die nach Russland oder Kasachstan entsendet wurden. Sie fühlten sich überlastet und einsam, was die Interviewpartnerin darauf zurückführt, dass es

möglicherweise wenig Freizeitangebote gab, keine soziale Kontakte vor Ort aufgebaut werden konnten und die Personen mit der Kultur nicht zurechtkamen.

### **Anforderungen für die internationale Berufstätigkeit**

Die wichtigste Anforderung für die internationale Arbeitstätigkeit ist für die Interviewpartnerin eine offene und flexible Persönlichkeitsstruktur, die erlaubt, Anderes, z. B. andere Sichtweisen oder andere Arbeitsstile, zulassen zu können und die eigene Verhaltensweise zu ändern, um sich an unterschiedliche Situationen anpassen zu können und das festgelegte Ziel zu erreichen.

*„Das Schwierigste ist, nicht mit vorgefertigten Ansichten, vorgefertigten Arbeitsstrukturen hineinzugehen und auf diese zu beharren. Sondern offen zu sein und zu schauen O.K., was erfordert die Situation jetzt gerade. Trotzdem muss ich aber an mein Ziel kommen. Das heißt, eine starke Flexibilität, Offenheit, einfach auch anderes zulassen zu können, andere Sichtweisen, andere Arbeitsstile. Trotzdem aber das eigene Ziel verfolgen können. Dass man selber da nicht vollkommen aus dem Konzept gerät, nur weil jetzt das Visavis anders arbeitet.“*

Des Weiteren zählen das Zurechtfinden mit unbekannten Situationen sowie Neugierde und Toleranz zu essentiellen Anforderungen für die internationale Tätigkeit. Als weitere wichtige Anforderung nennt sie das Beherrschen einer zweiten Sprache.

*„Das ist natürlich ein Muss-Kriterium, wenn man international tätig sein will. Dann muss man zumindest eine zweite Fremdsprache können.“*

In ihrem Unternehmen ist die wichtigste Fremdsprache Englisch, da dies die weltweite Konzernsprache ist.

- **FALLBEISPIEL I**

### **Kontextinformation zu den Interviewpartnerinnen**

Bei diesem Gespräch waren zwei Personen anwesend. Interviewpartnerin I1 ist als HR-Business Partner einer internationalen Bank zuständig für Personalangelegenheiten zur Unterstützung der Geschäftsaktivitäten in den CEE (Central Eastern Europe)-Ländern. Vorher war sie drei Jahre im Expat-Management tätig, wo sie unter anderem auch für die Vertragsgestaltung der Entsendeverträge zuständig war. Interviewpartnerin I2 arbeitet ebenfalls im Business Partner Team und ist für die Personalentwicklung in Zentral- und Osteuropa zuständig. Beide Interviewpartnerinnen waren selbst noch nie für längere Zeit im Ausland und arbeiten von Wien aus. Sie stehen aber in regelmäßigem Kontakt mit den entsandten Expatriates, den Vorständen und Personalchefs in den CEE-Ländern und sind Teil eines internationalen Teams.

### **Kontextinformation zum Unternehmen**

Das früher österreichische Unternehmen gehört nach der Übernahme zu einem internationalen Konzern. In den letzten Jahren wurden auch immer mehr Banken in Zentral- und Osteuropa gekauft, deren Steuerung nun von Wien aus übernommen wird. Daher besteht eine intensive Zusammenarbeit zwischen dem Standort in Wien und den Banken in Zentral- und Osteuropa. Für bestimmte Tätigkeiten ist es auch notwendig, MitarbeiterInnen aus Österreich für einen gewissen Zeitraum ins Ausland zu entsenden, wobei sich die Rolle der entsendeten MitarbeiterInnen in den letzten Jahren sehr gewandelt hat. Während früher Expats als „Spione“ betrachtet wurden, die hauptsächlich eine Kontrollfunktion einnahmen, werden sie heute mehr als Know-How-Träger angesehen, deren Ziel es ist, eine lokale Nachfolge aufzubauen. Gleichzeitig kommen auch viele Leute zum Austausch aus dem Ausland nach Wien.

### **Kontextinformationen zum Interview**

Das Gespräch fand am 27. Oktober 2010 in den Büroräumen der Interviewpartnerinnen statt. Der Zugang erfolgte über eine ebenfalls befragte Personalmanagerin, die meine Anfrage an Interviewpartnerin 1 weiterleitete. Nach ca. einem Monat bekam ich eine E-Mail, in der sie erklärte, für ein Gespräch zur Verfügung zu stehen. Interviewpartnerin 2 ist eine Kollegin von I1. Trotz des gefüllten Terminkalenders hatte ich den Eindruck, dass sich die Interviewpartnerinnen genug Zeit für das Gespräch nahmen und gerne erzählten. Eine Interviewpartnerin musste das Büro aufgrund eines Termins kurz verlassen und ich wurde gebeten zu warten, da sie ihren Ausführungen noch etwas ergänzen wollte. Im Gespräch kristallisierte sich heraus, dass im Zusammenhang mit Auslandsentsendungen die Rückkehr eine große Rolle spielt, da dieses Thema, ohne danach zu fragen, ausführlich besprochen wurde. Das aufgezeichnete Interview dauerte 72 Minuten. Anschließend folgte noch ein kurzes informelles Gespräch, in dem mir die Gesprächspartnerinnen noch Näheres über ihre Tätigkeiten erzählten.

### **Auswahl und Vorbereitung international tätiger MitarbeiterInnen**

Zunächst entscheiden die Vorstände darüber, für welche Position in welchem Land MitarbeiterInnen gebraucht werden. Da Auslandsentsendungen mit sehr hohen Kosten verbunden sind, werden nur MitarbeiterInnen, die Schlüsselpositionen besetzen, für einen befristeten Zeitraum in ein anderes Land entsendet. Die Suche nach geeigneten KandidatInnen erfolgt in einem ersten Schritt über eine Datenbank, in der man gezielt nach bestimmten Kriterien suchen kann. Ausschlaggebend für die Auswahl sind einerseits Beurteilungen durch den Vorgesetzten und andererseits können MitarbeiterInnen in der Datenbank angeben, ob sie bereit wären, im Ausland zu arbeiten, und Ländereinschränkungen vornehmen. In einem nächsten Schritt wird zunächst der Vorgesetzte informiert, der dann mit der betreffenden Person spricht, ob er/sie es sich überhaupt vorstellen könnte, eine bestimmte Position im Ausland zu übernehmen. Meist handelt es sich bei Auslandsentsendungen um einen langsamen Prozess. Die potentiellen Expatriates werden zunächst in einer CEE-

Division eingesetzt, wo sie durch Business-Reisen und Telefonate Kontakte zu den jeweiligen Ländern pflegen. Durch die Zusammenarbeit soll im Vorfeld abgeklärt werden, ob die Kooperation funktioniert und die jeweiligen Personen bereit sind, für einen längeren Zeitraum vor Ort zu arbeiten.

Die Vorbereitung erfolgt mittels Gesprächen, wo alle Fragen bezüglich des Auslandseinsatzes geklärt werden. Besonderes Augenmerk wird auf steuerliche und organisatorische Belange gelegt. Des Weiteren gibt es ein Expat-Net, wo sich die Expats auch schon im Vorfeld untereinander vernetzen können. Eine länderspezifische Vorbereitung gibt es nicht, da es bereits im Vorfeld durch die Arbeit Kontakte zu Leuten in das Entsendeland gibt und es den MitarbeiterInnen selbst obliegt, sich eigenständig mit dem Land auseinanderzusetzen.

### **Herausforderungen in der internationalen Arbeitstätigkeit**

Die Interviewpartnerinnen sehen für die Entsendeten die größten Herausforderungen zum einen im Job selbst, da dieser meist mit einer größeren Verantwortung verbunden ist. Zum anderen sind die MitarbeiterInnen im Ausland oft mit anderen Lebensumständen wie höherem Verkehrsaufkommen, Umweltverschmutzung und höherer Kriminalität konfrontiert, die die Lebensqualität im Vergleich zu Österreich verringern. Zwar werden im Gespräch auch unterschiedliche Arbeits- und Lebensweisen der Menschen in den einzelnen Ländern thematisiert, aber gleichzeitig wird darauf hingewiesen, dass die Expatriates durch die Zusammenarbeit im Vorfeld wissen, was sie erwartet.

*„Wenn ich weiß, da ist kein Match zwischen der Persönlichkeit und dem Land, dann wird man, wie gesagt, den Expat nicht gerade in dieses Land schicken. Wenn das überhaupt nicht zusammenpasst von vornherein.“*

Des Weiteren wird angesprochen, dass Personen im Ausland oft länger und intensiver arbeiten, was mit der Entlohnung und den hohen Kosten einer Auslandsentsendung gerechtfertigt wird.

Ein wichtiger Punkt ist auch die Vereinbarung von Berufs- und Familienleben. So sind die InterviewpartnerInnen der Meinung, dass eine Auslandsentsendung für Expatriates mit Ehepartner und Kindern sehr belastend sein können, vor allem,

wenn die Familie nicht mitkommt. Als zusätzliche Belastung wird von den Expatriates empfunden, im Vorfeld keine Arbeitsplatzgarantie nach der Rückkehr zugesichert zu bekommen.

### **Anforderungen für die internationale Berufstätigkeit**

Obwohl bei der Auswahl für die Entsendung ins Ausland die fachliche Qualifikation einen großen Stellenwert hat, sind beide der Ansicht, dass dies allein nicht ausreicht.

*„Fachwissen allein bringt einen in einem anderen Land nicht weiter.“*

Als wichtige Anforderung werden Aufgeschlossenheit gegenüber Neuem und Flexibilität, mit Veränderungen umzugehen, genannt. Weiters muss auch ein Bewusstsein über Unterschiede vorhanden sein. Die MitarbeiterInnen dürfen nicht davon ausgehen, dieselben Arbeits- und Lebensbedingungen wie in Österreich vorzufinden, und müssen in der Lage sein, sich in eine neue Umgebung zu integrieren. Das bedeutet ihrer Ansicht nach, mit den Leuten im Land zu leben und sich nicht nur als Gast zu fühlen. Hinsichtlich der Sprachkenntnisse sind gute Englischkenntnisse eine unabdingbare Voraussetzung und meist ausreichend, wobei es auf die jeweilige Position vor Ort ankommt. Das Beherrschen der lokalen Sprache wird als vorteilhaft betrachtet und Sprachkurse werden vom Unternehmen gefördert.

## **2.3. Unternehmen zur Unterstützung von international tätigen MitarbeiterInnen**

Anhand der dritten Gruppe soll die Perspektive eines Unternehmens gezeigt werden, das auf die Unterstützung von international tätigen MitarbeiterInnen spezialisiert ist und Personen aus unterschiedlichen Unternehmen und Ländern betreut.

- **FALLBEISPIEL J**

### **Kontextinformationen zur Interviewpartnerin bzw. zum Unternehmen**

Interviewpartnerin J ist Partnerin eines Relocation-Unternehmens. Das Unternehmen organisiert für aus dem Ausland kommende Personen Einreiseformalitäten und Übersiedlungen nach Österreich und unterstützt diese bei diversen Angelegenheiten, wie z. B. Behördengängen, Wohnungssuche und Einkauf. Das Unternehmen bietet zusätzlich interkulturelle Workshops zu Österreich an, die die ankommenden Personen aus dem Ausland nach Aussage der Gesprächspartnerin auf die „*österreichische Kultur*“ aufmerksam machen sollen. Gearbeitet wird anhand von Statistiken, die z. B. Auskunft darüber geben, wie viele Kinder eine durchschnittliche österreichische Familie hat oder wie viel Geld ein Österreicher im Durchschnitt für Freizeitaktivitäten ausgibt. Des Weiteren werden Übungen durchgeführt, die auf die eigene kulturelle Prägung aufmerksam machen sollen.

Bei den betreuten Personen handelt es sich größtenteils um MitarbeiterInnen international agierender Unternehmen (meistens Männer), die für eine gewisse Dauer nach Österreich (meistens Wien) entsendet werden. Seit der Gründung des Unternehmens vor elf Jahren hat es einen Wandel hinsichtlich der Herkunft und der Position der Kunden gegeben. Während früher zumeist Personen aus Westeuropa und Amerika, die hohe Positionen in Unternehmen bekleideten, die Hauptgruppe darstellten, werden heute immer mehr jüngere Personen mit niedrigeren Positionen aus unterschiedlichen Ländern – vor allem aus Osteuropa – betreut. Im Durchschnitt begleitet die Organisation die Expatriates und, falls vorhanden, ihre Familien ca. drei Monate ab ihrer Ankunft.

### **Kontextinformation zum Interview**

Das Interview fand am 12. Oktober 2010 im Besprechungszimmer des Unternehmens statt. Der Zugang zur Gesprächspartnerin erfolgte durch eine vorangehend interviewte Personalmanagerin, die mich mit Aussicht auf weitere Informationen an das Unternehmen verwiesen hat. Bei der Kontaktaufnahme

durfte ich mich auf die Personalmanagerin beziehen. Nach anfänglicher Skepsis, ob sie wirklich eine geeignete Informantin sei, konnte nach einem klärenden Telefonat ein Gesprächstermin vereinbart werden. Das aufgezeichnete Gespräch dauerte 47 Minuten. Anschließend folgte ein kurzes informelles Gespräch. Die Interviewpartnerin bot nach dem Gespräch an, für weitere Fragen jederzeit zur Verfügung zu stehen.

### **Herausforderungen in der internationalen Arbeitstätigkeit**

Nach ihren Erfahrungen liegen die größten Schwierigkeiten und Herausforderungen für die Expatriates zum einen in der Sprache, da viele der Entsendeten und ihre Begleitpersonen nicht Deutsch sprechen.

*„Man muss sich vorstellen, das sind Personen, die kein Wort Deutsch sprechen, die meisten. Oder oft nur Englisch sprechen bzw. die Ehefrau teilweise überhaupt nur Japanisch oder Urdu oder was anderes.“*

Neben Kommunikationsschwierigkeiten sind mit dem Nichtbeherrschen der lokalen Sprache Probleme bei der Bewältigung von Alltagssituationen, wie z. B. einkaufen gehen, oder Reparaturarbeiten in der Wohnung, wie z. B. eine Thermenwartung in Auftrag zu geben, verbunden. Zum anderen wird der Aufbau von neuen sozialen Kontakten als Schwierigkeit empfunden. Dieser Aspekt trifft größtenteils auf die mitreisenden EhepartnerInnen zu, was aufgrund der Überzahl an männlichen Entsandten meistens die Ehefrauen sind, da diese meist keiner beruflichen Tätigkeit nachgehen. Darüber hinaus werden auch Probleme angesprochen, die nach Ansicht der Gesprächspartnerin durch eine andere Kultur bzw. „Mentalität“ bedingt sind. Als Beispiel nennt die Interviewpartnerin Beschwerden seitens einiger Amerikaner und Inder über die Unfreundlichkeit vieler ÖsterreicherInnen.

Zusammenfassend lassen sich die größten Herausforderungen für ihre KundInnen in die Bereiche Sprache, Aufbau von neuen sozialen Kontakten und den Umgang mit einer anderen Kultur bzw. „Mentalität“ einordnen, wobei die genannten Schwierigkeiten nicht für alle gleichermaßen zutreffen. So haben nach Angaben der Interviewpartnerin jüngere Expats aus Osteuropa weniger Probleme mit der Sprache, da viele diese schon vor ihrem Aufenthalt in Österreich im Zuge der

Ausbildung erwerben bzw. vor Ort sehr schnell lernen. Ein wichtiger Aspekt ist auch die bisherige Auslandserfahrung sowie die private Lebenssituation dieser Personen, die z. B. Alter, Familienstand und das Alter eventuell vorhandener Kinder umfasst. Je mehr Erfahrung Personen im Ausland haben, desto weniger schwierig gestaltet sich der Aufenthalt.

*„Aber ich glaube vor allem ist es wichtig, ob sie schon eine Auslandserfahrung gehabt haben oder nicht. Umso öfter eine Familie umsiedelt, umso leichter sie sich dabei tun. Weil sie waren schon öfters konfrontiert mit Wohnungen, die anders ausschauen als wie zu Hause. Mit einer Kultur, die unterschiedlich ist zu ihrer Kultur, mit einer Sprache, die unterschiedlich ist, und somit sind diese Familien, die viel herumgehen, unproblematisch. Schwierig sind die Familien, die zum ersten Mal eine Auslandserfahrung machen.“*

Als wesentliches Kriterium sieht die Interviewpartnerin auch die Herkunft der Personen an. Nach ihren Erfahrungen haben Personen, die von außerhalb von Europa kommen, größere Schwierigkeiten, sich in Österreich zurechtzufinden, was einerseits mit anderen Lebensbedingungen wie auch klimatischen Verhältnissen in Zusammenhang gebracht wird, aber andererseits auch durch eine andere Kultur bedingt ist.

*„Ich glaube es ist nicht länderspezifisch, wobei natürlich exotischere – ich weiß gar nicht wie ich das sagen soll – exotischere Nationalitäten, also die von weit her kommen zum Beispiel aus Asien, oder aus dem Islam, sich schwerer tun, weil eben die Kultur eine ganz andere ist.“*

Als Beispiel nannte die Gesprächspartnerin eine Erfahrung aus ihrem Beruf, der den Umgang mit Frauen anbelangt.

*„Wir haben am Anfang, wir haben Personen zum Beispiel aus Korea oder aus Afrika oder aus Südostasien, die zum Beispiel ein großes Problem mit der Stellung der Frau in Österreich haben. Ein Italiener hat dieses Problem nicht, natürlich. Sogar ein Amerikaner hat dieses Problem nicht, aber wenn wir das erste Mal einen Koreaner zum Beispiel abholen, um uns zu präsentieren, zu sagen: Grüß Gott, wir sind Ihr Relocation-Büro, wir werden Sie unterstützen.“*

*Er wird uns kaum ins Gesicht schauen oder die Hand schütteln, weil einfach in seiner Kultur die Frau keine wichtige Rolle hat, was das Berufsleben anbelangt. Oder aus dem Iran. Wenn er sieht, dass er eine Frau als Kontaktperson in Österreich hat oder es in seiner Firma Frauen gibt, die ihm gleichgestellt sind, braucht er Monate, um das zu verstehen, um das zu akzeptieren.“*

### **Anforderungen für die internationale Berufstätigkeit**

Hinsichtlich der Anforderungen, die eine im Ausland tätige Person erfüllen sollte, sieht die Interviewpartnerin es neben dem Erwerb der Sprache als wichtig an, offen für neue Erfahrungen und andere Kulturen zu sein und sich in neue Situationen – sei es in ein anderes Land oder in eine andere Organisation – einfügen zu können. Dazu benötigt man Neugierde und die Fähigkeit, mit Unterschieden umgehen zu können. Sie ist der Ansicht, dass dafür nicht jede/r geeignet ist.

## 2.4. Zusammenfassung der Fallbeispiele

In der untenstehenden Tabelle werden zur besseren Übersicht die vorgestellten Fallbeispiele nochmals in Kurzform dargestellt.

|   | Gruppe                                                             | Branche                | Berufliche Tätigkeit                            | Form der Auslandstätigkeit                                            | Bereiste Länder                                          |
|---|--------------------------------------------------------------------|------------------------|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| A | MitarbeiterIn                                                      | Elektrotechnik         | Vertrieb                                        | Dienstreisen mit mehrtägigen Auslandsaufenthalt                       | Süd- und Osteuropa                                       |
| B | MitarbeiterIn                                                      | Baubranche             | Anlagenbau - Planung                            | Dienstreisen mit mehrwöchigen Auslandsaufenthalt                      | Russland<br>Polen<br>Ungarn                              |
| C | MitarbeiterIn                                                      | IT-Branche             | Projektarbeit                                   | Virtuelle Auslandstätigkeit, mittelfristige Entsendung, Projektarbeit | Slowakei<br>Tansania                                     |
| D | MitarbeiterIn                                                      | Bankwesen              | Vertrieb<br>Kundenbetreuung                     | Dienstreisen mit mehrwöchigen Auslandsaufenthalt                      | Europa<br>Naher Osten<br>Angola<br>Südafrika<br>Simbabwe |
| E | MitarbeiterIn                                                      | Versicherungswesen     | Aufbau von Tochterunternehmen, Geschäftsführung | Dienstreisen mit häufigen mehrtägigen Auslandsaufenthalt              | Südeuropa                                                |
| F | MitarbeiterIn                                                      | IT-Branche             | Vertragsabwicklung                              | Längerfristige Auslandsentsendung                                     | Slowakei                                                 |
| G | Personalverantwortliche                                            | Bankwesen              | Leiterin Rekrutierung und Training              | -----                                                                 | -----                                                    |
| H | Personalverantwortliche                                            | Elektrotechnik         | Leiterin Personalabteilung                      | -----                                                                 | -----                                                    |
| I | Personalverantwortliche                                            | Bankwesen              | HR- Businesspartner                             | -----                                                                 | -----                                                    |
| J | Unternehmen zur Unterstützung von internationalen MitarbeiterInnen | Relocation Unternehmen | Organisation von Übersiedlungen                 | -----                                                                 | -----                                                    |

### 3. Vergleich der Fallbeispiele

---

Anhand der dargestellten Fallbeispiele konnte aus verschiedenen Perspektiven skizziert werden, mit welchen Herausforderungen MitarbeiterInnen international agierender Unternehmen, die in der Ausübung ihres Berufes grenzüberschreitend tätig sind, konfrontiert sind und welche Anforderungen ihrer Ansicht nach notwendig sind, um diesen zu begegnen. Um herauszuarbeiten in welcher Hinsicht sich die Schwierigkeiten und Probleme sowie die für wichtig erachteten Qualifikationen der GesprächspartnerInnen unterscheiden und wo es Gemeinsamkeiten gibt, werden im Folgenden die einzelnen Fallbeispiele anhand der thematisierten Herausforderungen und Anforderungen gegenübergestellt.

#### 3.1. Herausforderungen

Die in den Fallbeispielen angesprochenen Schwierigkeiten lassen sich in drei verschiedene Bereiche einteilen. So wurden einerseits Herausforderungen thematisiert, die auf der beruflichen Ebene angesiedelt sind. Andererseits wurden Probleme angesprochen, die der persönlichen Ebene zuzuordnen sind. Als weitere Unterscheidung lassen sich Herausforderungen feststellen, die sich aufgrund der Interaktion in einem anderen Umfeld und mit Menschen aus anderen Ländern ergeben.

##### 3.1.2. Herausforderungen auf der beruflichen Ebene

Zu den Herausforderungen auf beruflicher Ebene werden jene Aspekte gezählt, die mit der beruflichen Tätigkeit in einem internationalen Kontext zusammenhängen.

- **KONFRONTATION MIT PERMANENTEN VERÄNDERUNGEN**

In einem internationalen Umfeld tätig zu sein, bedeutet für Unternehmen sowie deren MitarbeiterInnen, in einem größeren Kontext zu interagieren. Damit

verbunden sind schnellere Veränderungen von z. B. Strukturen und Marktreaktionen, die rasche Reaktionen erfordern.

Dieser Aspekt wird nur von Seiten der Personalverantwortlichen angesprochen. Diese sehen in der internationalen Tätigkeit den Umgang mit permanenten Veränderungen und Neuerungen als wesentliche Herausforderung für ihre MitarbeiterInnen an (Fallbeispiel G und H). Von den befragten international tätigen MitarbeiterInnen wird diese Thematik nicht angesprochen. Möglicherweise fällt es ihnen leicht, mit Veränderungen umzugehen. Darauf weist die Forderung nach Offenheit gegenüber Neuem hin, die als wesentlich für die berufliche Tätigkeit in einem internationalen Kontext betrachtet wird.

- **TRAGEN EINER GRÖßEREN VERANTWORTUNG IM AUSLAND**

Obwohl aus den Gesprächen hervorgeht, dass mehrere der InterviewpartnerInnen im Ausland einer verantwortungsvolleren Tätigkeit nachgehen, wurde dies nur von zwei GesprächspartnerInnen als Herausforderung thematisiert. Zum einen wurde dieser Aspekt von den Personalverantwortlichen aus Fallbeispiel I aufgegriffen, die eine der größten Herausforderungen in der internationalen Tätigkeit im Job selbst sehen, da aufgrund der hohen Kosten einer Auslandsentsendung nur Personen in hohen Positionen ins Ausland geschickt werden, was wiederum an eine größere Verantwortung geknüpft ist.

Zum anderen hat ein Mitarbeiter (Fallbeispiel B), angegeben bei seiner Tätigkeit auf den Baustellen im Ausland Entscheidungen nicht wie im Büro in Wien mit Kollegen und Vorgesetzten besprechen zu können, sondern oft selbstständig treffen zu müssen.

- **HÖHERES ARBEITSPENSUM WÄHREND DES AUSLANDSAUFENTHALTES**

Während des Auslandseinsatzes oft länger und intensiver zu arbeiten, wurde sowohl von einigen MitarbeiterInnen, Personalverantwortlichen und der Vertreterin des Relocation-Unternehmens angesprochen, jedoch mit unterschiedlichen Gründen gerechtfertigt.

Zum einen wurde von zwei MitarbeiterInnen (Fallbeispiel B und F) angegeben, im Ausland einer verantwortungsvolleren Tätigkeit nachzugehen, was wiederum mit einer höheren Arbeitsleistung verbunden ist. Zum anderen dient längeres Arbeiten auch als Kompensation mangelnder Freizeitgestaltungsmöglichkeiten und fehlender sozialer Kontakte im Ausland, wie bei zwei Mitarbeitern (Fallbeispiel B und E) sowie einer Personalverantwortlichen (Fallbeispiel G) und der Vertreterin des Relocation- Unternehmens (Fallbeispiel J) zum Ausdruck kam. Des Weiteren gibt es auch von Seiten der Unternehmen aufgrund der hohen Kosten der Auslandseinsätze die Erwartung zu höheren Arbeitsleistungen, wie von den Personalverantwortlichen aus Fallbeispiel I argumentiert wird.

Obwohl längeres Arbeiten – wie oben beschrieben – als Strategie gegen fehlende Freizeitgestaltungsmöglichkeiten und fehlende soziale Kontakte eingesetzt wird, wird ein höheres Arbeitspensum auch als Belastung wahrgenommen. So thematisiert eine Personalverantwortliche (Fallbeispiel G) negative Auswirkungen auf die Gesundheit durch Überlastung, während eine Mitarbeiterin (Fallbeispiel F) angibt, durch längeres Arbeiten weniger Zeit für private Angelegenheiten gehabt zu haben.

- **KEINE ARBEITSPLATZGARANTIE NACH DEM AUSLANDSEINSATZ**

Eine weitere Herausforderung, die ebenfalls der beruflichen Ebene zuzuordnen ist, betrifft die Situation nach einem Auslandseinsatz. Nicht immer ist es möglich, im Vorfeld ein Anrecht auf die ausübende oder eine höhere Position zu garantieren. Von diesem Problem sind vor allem jene Personen betroffen, die für einen längeren Zeitraum im Ausland tätig sind, da die bekleidete Position während des Auslandsaufenthaltes meist anderweitig besetzt wird und es nicht unbegrenzte Aufstiegsmöglichkeiten gibt. Dieser Punkt wurde nur von Seiten der Personalverantwortlichen aus Fallbeispiel I angesprochen. Von den befragten MitarbeiterInnen waren zwar zwei für einen längeren Zeitraum im Ausland und sind nach ihrer Rückkehr in einer anderen Position tätig, jedoch wurde dies nicht als Problem dargestellt.

### **3.1.2. Herausforderungen auf der persönlichen Ebene**

Als Herausforderungen auf der persönlichen Ebene werden jene Belastungen bezeichnet, die den privaten Bereich der international tätigen Personen betreffen, jedoch durch die Auslandstätigkeit hervorgerufen werden.

- **PROBLEME BEI DER VEREINBARUNG VON BERUFS- UND PRIVATLEBEN**

Die Schwierigkeit, im Zuge der Auslandstätigkeit neben den beruflichen Aufgaben auch persönliche Belange zu vereinbaren, wurde bis auf zwei MitarbeiterInnen von allen anderen GesprächspartnerInnen aufgegriffen. Besondere Bedeutung kommen dabei der Pflege bestehender und dem Aufbau neuer sozialer Kontakte außerhalb des beruflichen Umfeldes zu, aber auch das Ausüben von Freizeitaktivitäten fällt unter diesen Aspekt.

Probleme sowohl bei der Freizeitgestaltung als auch bei der Pflege bestehender und beim Aufbau neuer sozialer Kontakte haben vor allem jene MitarbeiterInnen, die jeweils für mehrere Tage oder Wochen in kurzen Abständen im Ausland arbeiten, wie vor allem bei den Fallbeispielen B und E zum Ausdruck gebracht wurde. So stellt es für jenen Mitarbeiter, der regelmäßig für mehrere Wochen auf Baustellen in Polen, Russland und Ungarn unterwegs ist, ein Problem dar, keinen geregelten Freizeitaktivitäten nachgehen zu können und über Wochen seine Freunde nicht zu sehen. Gleichzeitig gibt es im Ausland meist wenige Möglichkeiten zur Abendgestaltung und es fällt ihm schwer, neue soziale Kontakte zu knüpfen, da die Aufenthalte an einem Ort auf die Dauer des Projektes begrenzt sind und die Sprachbarriere ein Hindernis für die Kontaktaufnahme darstellt. Von ähnlichen Schwierigkeiten berichtet auch jener Mitarbeiter aus Fallbeispiel E, der für den Aufbau neuer Tochterunternehmen in Süd- und Osteuropa zuständig ist und dafür mehrere Tage pro Woche im Ausland verbringt. Für ihn wäre es schwer, aufgrund der langen Abwesenheit ein Familienleben mit Ehefrau und Kindern zu führen. Seine sozialen Kontakte im Ausland sind auf das berufliche Umfeld beschränkt und nach Arbeitsende ist er meist alleine.

Im Unterschied zu den Mitarbeitern, deren Aufenthalte im Ausland als kurzfristig bezeichnet werden können, hatten jene Personen, die mehrere Jahre in Bratislava gearbeitet haben (Fallbeispiel C und F), keine Schwierigkeiten hinsichtlich der Freizeitgestaltung und dem Knüpfen neuer sozialer Kontakte im Ausland. Auch von Einsamkeit war in den Gesprächen keine Rede. Jedoch haben es beide trotz der geringen räumlichen Distanz als schwierig empfunden, während des Auslandsaufenthaltes den Kontakt zur Familie und zu Freunden in Österreich zu pflegen.

Keine Probleme hinsichtlich der Vereinbarung von Berufs- und Privatleben hatte dagegen jener Mitarbeiter, der im Vertrieb für einen Elektrokonzern in Süd- und Osteuropa tätig ist (Fallbeispiel A), da sich die Auslandsaufenthalte auf einige Tage beschränken und es dadurch keine Beeinträchtigung bei der Pflege der bestehenden sozialen Kontakte gibt. Des Weiteren existieren durch die regelmäßige Zusammenarbeit mit lokalen Kollegen bereits soziale Kontakte im Ausland. Auch jener Mitarbeiter, der im Vertrieb für eine Bank arbeitet und dabei mehrwöchige Dienstreisen in unterschiedliche Länder unternimmt (Fallbeispiel D), diese Problematik nicht. Dies könnte darauf zurückgeführt werden, dass die Dienstreisen nicht in der gleichen Intensität wie bei den Mitarbeitern der Fallbeispiele B und E stattfinden und es der Person leicht fällt, mit anderen Menschen in Kontakt zu treten.

Von Seiten der Personalverantwortlichen wurde dieser Aspekt als Herausforderung für international tätige MitarbeiterInnen ebenfalls aufgegriffen. Während jene HR-Managerinnen einer Bank, die die Personalangelegenheiten in Zentral- und Osteuropa unterstützen (Fallbeispiel I), besonders Schwierigkeiten für die Familiensituation sehen, vor allem wenn die Familie nicht mitkommt und eine Heimreise nur alle paar Wochen möglich ist, thematisierten die anderen beiden Personalverantwortlichen fehlende soziale Kontakte vor Ort als Problem für Expatriates. Darüber hinaus erwähnte die Personalverantwortliche des Elektronik Konzerns (Fallbeispiel H) auch mangelnde Freizeitgestaltungsmöglichkeiten in bestimmten Regionen.

Für die Vertreterin des Relocation-Unternehmens stellt das Fehlen von sozialen Kontakten eine der zentralsten Herausforderungen für die nach Österreich kommenden Expatriates dar. Dazu ist jedoch anzumerken, dass dies besonders die mitreisenden Ehepartner betrifft, die meist keiner beruflichen Tätigkeit nachgehen, und sich die Betreuung im Durchschnitt auf die ersten drei Monate nach der Ankunft konzentriert, wodurch sich die Erfahrungen größtenteils auf diesen Zeitraum beschränken.

- **PHYSISCHE UND PSYCHISCHE BELASTUNGEN**

Auf der persönlichen Ebene stellt nicht nur die schwere Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben eine Herausforderung dar. Auch physische und psychische Belastungen, hervorgerufen durch die Auslandstätigkeit, wurden von den InterviewpartnerInnen angesprochen. Im Konkreten wurde von Einsamkeit während des Auslandseinsatzes, von Überlastung und von körperlicher Anstrengung aufgrund der Reisetätigkeit gesprochen.

Mit Einsamkeit zu kämpfen haben vor allem jene Mitarbeiter aus Fallbeispiel B und E, die in kurzen Abständen für mehrere Tage oder Wochen pro Monat im Ausland unterwegs sind, was auf mangelnde soziale Kontakte zurückgeführt wird.

Ein anderer Mitarbeiter, der für mehrere Wochen im Jahr im Ausland arbeitet und dabei oft weite Strecken zurücklegt (Fallbeispiel D), wiederum erachtet die Reisetätigkeit, insbesondere die langen Wartezeiten auf den Flughäfen, als sehr anstrengend, während eine Personalverantwortliche (Fallbeispiel G) das Problem der Überlastung aufgrund des höheren Arbeitspensums anspricht, was wiederum auf mangelnde soziale Kontakte im Ausland zurückgeführt wird.

### **3.1.3. Herausforderungen bei grenzüberschreitenden Interaktionen**

In der Ausübung einer beruflichen Tätigkeit im internationalen Kontext interagieren die betreffenden Personen mit Menschen aus anderen Ländern und größtenteils auch in einem anderen Umfeld. Die daraus entstehenden Herausforderungen werden unter diesem Punkt zusammengefasst.

- **KONFRONTATION MIT ANDEREN SPRACHEN**

Eines der zentralsten Themen in der internationalen Arbeitstätigkeit stellt die Konfrontation mit anderen Sprachen dar. Als Problem wurden in erster Linie Kommunikationsschwierigkeiten genannt. In Verbindung mit Kommunikationsproblemen stehen aber auch Schwierigkeiten bei der Bewältigung von Alltagssituationen sowie dem Knüpfen sozialer Kontakte im Ausland. Mit Ausnahme von zwei Personalverantwortlichen (Fallbeispiel H und I) und einem international tätigen Mitarbeiter (Fallbeispiel D) wurde dieser Aspekt von allen anderen GesprächspartnerInnen als Herausforderung thematisiert.

Als besonders schwierig wurde die Konfrontation mit anderen Sprachen empfunden, wenn die Verständigung nicht in einer gemeinsamen Sprache stattfindet, sondern auf die Hilfe von DolmetscherInnen zurückgegriffen werden muss, wie es bei jenem Mitarbeiter, der auf Baustellen in Polen, Russland und Ungarn tätig ist (Fallbeispiel B), der Fall ist.

Weniger Kommunikationsschwierigkeiten hatten dagegen jene Personen, die mit ihren InteraktionspartnerInnen im Ausland auf eine gemeinsame Arbeitssprache zurückgreifen konnten. Diese stellte im Fall meiner InterviewpartnerInnen bis auf eine Ausnahme, wo deutsch gesprochen wurde (Auslandsaufenthalt in Bratislava bei Fallbeispiel C) Englisch dar. Obwohl alle GesprächspartnerInnen angaben, Englisch gut zu beherrschen, wurden dennoch Erschwernisse in der

Kommunikation festgestellt. So ist eine Personalverantwortliche (Fallbeispiel G) der Meinung, dass bei der Kommunikation außerhalb der „Muttersprache“ gewisse Aspekte verloren gehen. Diese Ansicht teilt auch jener international tätige Mitarbeiter aus der Versicherungsbranche (Fallbeispiel E), der jede Übersetzung als eine zu viel erachtet.

Als Herausforderung wird auch die Unkenntnis der lokalen Sprache im Ausland angesehen. Neben Kommunikationsproblemen spielt vor allem die Bewältigung von Alltagssituationen, wie z. B. Einkäufe erledigen oder Restaurantbesuche, eine große Rolle, was besonders von der Vertreterin eines Relocation Unternehmens (Fallbeispiel J), aber auch von Mitarbeitern (Fallbeispiele B und F) zum Ausdruck gebracht wird.

- **ANDERE LEBENSBEDINGUNGEN**

Bis auf das virtuelle Arbeiten und das Arbeiten an länderübergreifenden Schnittstellen ist jede andere Form der internationalen Arbeitstätigkeit mit einem Ortswechsel verbunden. Dadurch sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch mit unterschiedlichen Lebensbedingungen konfrontiert. Diese umfassen z. B. die Wohnsituation und vorhandene Infrastruktur, aber auch Faktoren wie Klima, Umwelt und Sicherheit.

Im Unterschied zur Sprache, die für einen Großteil der befragten Personen eine Herausforderung darstellt, wurde dieser Aspekt von nur drei GesprächspartnerInnen aufgegriffen. Zum einen wurden die Lebensbedingungen von einem international tätigen Mitarbeiter thematisiert, der auf Baustellen in Russland, Polen und Ungarn tätig ist (Fallbeispiel B). Für ihn stellen vor allem die Unterkünfte, die nicht über die gewünschte Ausstattung verfügen, und mangelnde Sicherheit bei seinen Aufenthalten in Russland ein Problem dar. Zum anderen wurde diese Thematik auch von jenen Personalverantwortlichen von Fallbeispiel I angesprochen, die angeben, dass die Lebensqualität ihrer entsendeten MitarbeiterInnen beeinträchtigt wird, da Verkehrsaufkommen,

Umweltverschmutzung und Kriminalität in vielen Städten in Süd- und Osteuropa im Vergleich zu Österreich oftmals höher sind. Bei der dritten Person, die dieses Problem anspricht, handelt es sich um die Vertreterin des Relocation-Unternehmens (Fallbeispiel J). Diese thematisiert für ankommende Expatriates nach Österreich vor allem andere klimatische Verhältnisse und andere Lebensumstände als gewohnt als Herausforderung, wobei dies nur für einige ihrer KundInnen ein Problem darstellt. Ihrer Erfahrung nach betrifft dieser Aspekt stärker jene Personen, die von außerhalb Europas kommen, da die Unterschiede ihrer Meinung nach größer sind.

Hinsichtlich anderer Lebensbedingungen als Herausforderung in der internationalen Tätigkeit lassen sich keine eindeutigen Muster erkennen. Obwohl von den drei GesprächspartnerInnen, die dieses Problem angesprochen haben, zwei Aussagen auf die Tätigkeit in Süd- und Osteuropa bezogen waren, haben andere InterviewpartnerInnen, die ebenfalls in Süd- und Osteuropa tätig sind, diese Thematik nicht angesprochen. Zwar lässt sich die Tendenz erkennen, dass andere Lebensbedingungen besonders dann als Herausforderung wahrgenommen werden, wenn diese unter dem gewohnten Lebensstandard liegen oder stark vom gewohnten Lebensstil abweichen, es jedoch auch sehr stark von der persönlichen Wahrnehmung abhängig ist, ob Unterschiede in den Lebensbedingungen als Herausforderung empfunden werden oder nicht.

- **KONFRONTATION MIT ANDEREN VERHALTENSWEISEN UND EINSTELLUNGEN**

Unabhängig vom spezifischen Beruf, der Form, der Dauer und des Ortes der Auslandstätigkeit geben alle InterviewpartnerInnen an, bei der Interaktion mit Menschen aus anderen Ländern mit unterschiedlichen Verhaltensweisen und Einstellungen konfrontiert zu sein. Obwohl die Begegnung mit unterschiedlichen Verhaltensweisen und Einstellungen nicht per se als Problem empfunden wird, sondern der Austausch auch als bereichernd angesehen wird, werden wahrgenommene Unterschiede von allen GesprächspartnerInnen als

Herausforderung thematisiert. Diese betreffen vor allem verschiedene Herangehensweisen an Projekte und Geschäfte sowie Differenzen im Verständnis von Arbeit, Hierarchie und Zeit.

Auffallend ist, dass die wahrgenommenen Unterschiede besonders dann als Herausforderung empfunden werden, wenn diese sehr stark vom eigenen Verhalten oder der persönlichen Einstellung abweichen, wie dies besonders bei den MitarbeiterInnen aus den Fallbeispielen E und F zum Ausdruck kommt. Während jener Mitarbeiter aus Fallbeispiel E, der sich selbst als pünktlichen und leistungsorientierten Menschen bezeichnet, Probleme mit dem Zeitverständnis und der Arbeitseinstellung vieler Menschen in Mazedonien hatte, hat jene Mitarbeiterin aus Fallbeispiel F das ausgeprägte Hierarchiedenken ihrer slowakischen KollegInnen als unangenehm empfunden, da sie egalitäre Beziehungen bevorzugt.

Eine weitere Auffälligkeit ist, dass wenn von unterschiedlichen Verhaltensweisen und Einstellungen gesprochen wird, diese nicht auf den Charakter einer Person zurückgeführt werden, sondern die Rede von „Mentalität“ und „Kultur“ ist. Die beschriebenen Verhaltensweisen und Einstellungen werden dabei auf alle Mitglieder der Nation übertragen. Diese Übertragung von Verhaltensweisen und Einstellungen auf alle Angehörigen eines Landes findet nicht nur in Hinblick auf das Ausland statt, sondern auch auf das eigene Herkunftsland. Ohne danach zu fragen, gaben mehrere InterviewpartnerInnen (zwei MitarbeiterInnen und eine Personalverantwortliche) an, dass sich ÖsterreicherInnen im Ausland (vor allem in Süd- und Osteuropa) leichter tun als Deutsche. Dies wurde damit argumentiert, dass Deutsche als überheblich eingeschätzt werden und ÖsterreicherInnen als freundlich (Fallbeispiel E), die österreichische Kultur der slowakischen in mehrerer Hinsicht („going for a coffee-Kultur“ und ähnliche Floskeln) ähnlicher ist (Fallbeispiel F) und ÖsterreicherInnen besser zuhören können, nicht so „großköpft daherreden“ und dadurch gemütlicher wirken (Fallbeispiel G).

## **3.2. Anforderungen**

In den Gesprächen zeigte sich, dass hinsichtlich der Erfordernisse, die für die internationale Berufstätigkeit als wichtig erachtet werden, die Fachkompetenz eine große Rolle spielt, um überhaupt eine berufliche Tätigkeit im Ausland ausüben zu können. Dennoch waren sich alle GesprächspartnerInnen einig, dass fachliche Qualifikationen alleine nicht ausreichen. Im folgenden Abschnitt werden jene Aspekte näher erläutert, die über die fachlichen Qualifikationen hinaus von Bedeutung sind. Die genannten Anforderungen lassen sich in kognitive und persönliche Anforderungen unterscheiden.

### **3.2.1. Kognitive Anforderungen**

Unter kognitiven Anforderungen werden jene Kenntnisse verstanden, die in erster Linie durch gezieltes Aufnehmen von Informationen erworben werden.

- **FREMDSPRACHENKENNTNISSE**

Das Beherrschen von Fremdsprachen wird von allen InterviewpartnerInnen als bedeutende Kompetenz für die internationale Berufstätigkeit gesehen, wobei zwischen Englisch und den jeweiligen Landessprachen unterschieden wird. Besonders der Erwerb der englischen Sprache wird als besonders wichtig erachtet, da Englisch in allen Fallbeispielen entweder die Unternehmens- oder die Arbeitssprache darstellt.

Obwohl Englisch als wichtigste Sprache für die Arbeit im internationalen Kontext angesehen wird, wird dem Lernen der lokalen Sprache auch Bedeutung beigemessen, was vor allem von den MitarbeiterInnen und der Vertreterin des Relocation- Unternehmens thematisiert wird. So bedeutet für die Mitarbeiterinnen aus den Fallbeispielen C und F der Erwerb der lokalen Sprache neben der Verbesserung der Kommunikation auch ein Zeichen von Respekt gegenüber den Menschen und gehört zur Anpassung. Ein anderer Mitarbeiter (Fallbeispiel D)

wiederum sieht in der Sprache eine Erleichterung im Zugang zu den Menschen, während für die Vertreterin des Relocation-Unternehmens (Fallbeispiel J) die Sprache ein wichtiger Aspekt zur Integration und zur Bewältigung von Alltagssituationen darstellt.

Von den international tätigen MitarbeiterInnen gaben alle an, Englisch gut zu beherrschen, allerdings haben nur zwei die lokale Sprache gelernt. Dabei handelt es sich um jene Personen, die sich über einen längeren Zeitraum von 2 bzw. 6 Jahren in Bratislava aufgehalten haben (Fallbeispiel C und F). Da es sich bei der Auslandsarbeit bei den anderen MitarbeiterInnen um kurzfristige Aufenthalte in verschiedenen Ländern mit unterschiedlichen Sprachen handelt, gestaltet sich der Spracherwerb bei diesen Personen als schwierig. Dennoch wurden positive Reaktionen wahrgenommen, wenn einzelne Wörter der Landessprache beherrscht werden, wie aus Erzählungen der GesprächspartnerInnen aus den Fallbeispielen A, C und D hervorgeht.

- **WISSEN ÜBER UNTERSCHIEDE**

Das Bewusstsein darüber, im Ausland nicht dieselben Gegebenheiten wie gewohnt vorzufinden und zu wissen, in welcher Hinsicht sich diese unterscheiden, wurde von fast allen GesprächspartnerInnen als wichtig erachtet. Unterschiedliche Auffassungen gibt es darüber, wie man sich dieses Wissen aneignen kann. Während einige der Ansicht sind, die Unterschiede nur vor Ort erfahren zu können (Mitarbeiter aus Fallbeispiel D und E), sind andere der Meinung, sich dieses Wissen auch im Vorfeld durch gezielte Informationseinholung entweder durch Trainings (Fallbeispiel H und J) oder durch Literaturrecherche und in persönlichen Gesprächen (Fallbeispiel B und C) aneignen zu können. Unterschiedliche Auffassungen gibt es auch darüber, wer für die Wissensaneignung zuständig ist. So gibt es Unternehmen wie jenen Elektrotechnikkonzern (Fallbeispiel H) und IT-Konzern (Fallbeispiel C und F), die Wissenstransfer in Form von Trainings und Briefings anbieten, während es den MitarbeiterInnen der anderen Unternehmen selbst obliegt, sich die notwendigen Informationen zu beschaffen.

### 3.2.2. Persönliche Anforderungen

Unter dem Begriff persönliche Anforderungen werden jene Aspekte zusammengefasst, die nicht primär durch gezieltes Lernen erwerbbar sind, sondern auch an individuelle Einstellungen der Personen gekoppelt sind.

- **(MOBILITÄTS-) BEREITSCHAFT**

Eine wichtige Voraussetzung für die internationale Tätigkeit stellt die generelle Bereitschaft, einer grenzüberschreitenden Tätigkeit nachzugehen zu wollen, dar. Darüber hinaus erfordert die internationale Arbeitstätigkeit, abgesehen vom virtuellen Arbeiten und dem Arbeiten an länderübergreifenden Schnittstellen, auch die Bereitwilligkeit, für mindestens einige Tage oder Wochen pro Monat, oder bei längerfristigen Auslandsaufenthalten bis zu mehreren Monaten oder Jahren in einem anderen Land zu verbringen, was oft mit der Überwindung von größeren räumlichen Distanzen verbunden ist.

Obwohl alle InterviewpartnerInnen durch die Auslandstätigkeit die Bereitschaft gezeigt haben, international zu arbeiten, lässt sich ein Unterschied zwischen den Personalverantwortlichen und den MitarbeiterInnen feststellen. Während zwei der drei Personalverantwortlichen angaben, nur jene Personen als potentielle KandidatInnen für eine internationale Position anzusehen, die aus eigener Initiative eine internationale Tätigkeit anstreben, wollte von den befragten MitarbeiterInnen nur einer (Fallbeispiel D) aus eigener Intention im Ausland arbeiten. Bei allen anderen war die Auslandstätigkeit nicht geplant und hat sich erst im Laufe der beruflichen Karriere durch Initiative der ArbeitgeberInnen ergeben.

Mobilitätsbereitschaft als Anforderung für die internationale Berufstätigkeit wurde dezidiert nur von zwei befragten Personen genannt (Fallbeispiel B und E). Bei den beiden handelt es sich um jene international tätigen Mitarbeiter, die mehrere Tage oder Wochen pro Monat im Ausland verbringen. Möglicherweise spielt die Mobilität bei diesen Personen eine größere Rolle, da diese sich in kurzen Abständen an unterschiedlichen Orten aufhalten.

- **OFFENHEIT UND INTERESSE GEGENÜBER NEUEM**

Offen zu sein für Neues und mit unbekannten Situationen umgehen zu können wurde von allen InterviewpartnerInnen als zentrale Anforderung genannt. Neben der Forderung, Fremdsprachen zu beherrschen, wurde dieser Aspekt am stärksten betont.

- **ANPASSUNGSBEREITSCHAFT**

Sich in ein neues Umfeld einfügen zu können und an andere Gegebenheiten anpassen zu können, wurde mit Ausnahme von zwei Mitarbeitern (Fallbeispiel A und B) sowohl von den anderen MitarbeiterInnen, den Personalverantwortlichen als auch der Vertreterin des Relocation-Unternehmens als wichtige Anforderung für die berufliche Tätigkeit im Ausland genannt. Es ist jedoch anzumerken, dass sich nur anhand der Aussagen der GesprächspartnerInnen nicht feststellen lässt, ob die Forderung nach Anpassung auch wirklich umgesetzt wird, da auch Widersprüche festgestellt wurden. So sieht auch jener Mitarbeiter aus Fallbeispiel E Anpassungsbereitschaft als wichtiges Kriterium für eine erfolgreiche Auslandstätigkeit an. Gleichzeitig versucht er aber seinen engsten MitarbeiterInnen im Ausland gewisse eigene Verhaltensweisen und Einstellungen wie z. B. Pünktlichkeit anzugewöhnen, da seiner Ansicht nach niemand erfolgreich sein kann, der immer zu spät kommt.

- **GLEICHWERTIGKEIT**

Mit Menschen auf einer Ebene zu interagieren und keine Überlegenheit zu demonstrieren, wurde von insgesamt drei Mitarbeitern als Anforderung für die Auslandstätigkeit genannt. Zum einen hat dies jener Mitarbeiter aus Fallbeispiel A genannt, der im Vertrieb für einen Elektronikkonzern in Süd- und Osteuropa tätig ist, und jene Person, die für eine Versicherung ebenfalls in Süd- und Osteuropa arbeitet. Ein weiterer Mitarbeiter, der diesen Aspekt ebenfalls betont, ist jener aus Fallbeispiel D, der für eine Bank arbeitet und Dienstreisen in unterschiedliche

Länder in Europa, Afrika und den Nahen Osten macht. Obwohl diese Forderung als generell für die Interaktion mit anderen Menschen gesehen werden kann, wurde sie explizit im Zusammenhang mit der Interaktion mit Personen aus anderen Ländern genannt.

- **POSITIVE EINSTELLUNG GEGENÜBER ANDEREN LÄNDERN**

Als weitere Anforderung für die Tätigkeit im Ausland wurde eine positive Haltung gegenüber den Ländern, in denen man arbeitet, und den Menschen, mit denen man zusammenarbeitet, genannt. Von den befragten Personen wird diese Forderung explizit nur von einer Person, und zwar von jenem Mitarbeiter aus Fallbeispiel D, als sehr wichtig erachtet. Er erklärt dies am Beispiel, in bestimmten Ländern nicht arbeiten zu wollen, da er keinen Zugang zu den Menschen in diesen Ländern hat und deren Mentalität nicht mag. Eine negative Haltung gegenüber dem Einsatzland war aber auch bei jenem Mitarbeiter aus Fallbeispiel B festzustellen, der im Zuge des informellen Gespräches erklärte, seinen Job kündigen zu wollen, falls er noch einmal in Polen eingesetzt werden würde, da er lieber in für ihn interessanteren Ländern wie den USA oder Brasilien arbeiten würde. Die ablehnende Haltung spiegelt sich auch im Desinteresse, die lokale Sprache zu lernen, wider.

Nicht von positiver Einstellung, aber vom Zusammenpassen der eigenen Persönlichkeit mit der Mentalität des Landes sprechen ein Mitarbeiter (Fallbeispiel A) und jene Personalverantwortlichen aus Fallbeispiel I. Wie bei den Herausforderungen unter dem Punkt Konfrontation mit anderen Verhaltensweisen und Einstellungen werden auch hier wieder Verhaltensweisen unter dem Begriff Mentalität zusammengefasst und auf alle Angehörigen einer Nation übertragen.

### **3.3. Gemeinsamkeiten und Unterschiede**

Aus dem Vergleich der Fallbeispiele geht hervor, dass es hinsichtlich der Herausforderungen in nur wenigen Punkten Übereinstimmungen gegeben hat. Von den thematisierten Schwierigkeiten und Problemen wurde als einziger Aspekt die Konfrontation mit anderen Verhaltensweisen und Einstellungen von allen GesprächspartnerInnen angeführt. Mehrere Übereinstimmungen hat es auch hinsichtlich der Konfrontation mit anderen Sprachen und der Vereinbarung von Berufs- und Privatleben gegeben, während die anderen Punkte nur vereinzelt angesprochen wurden. Diese Differenzen können teilweise auf verschiedene Faktoren zurückgeführt werden, die im Folgenden näher beschrieben werden.

- **SPEZIFISCHE BERUFLICHE TÄTIGKEIT**

Gewisse Herausforderungen, wie z. B. das Tragen einer größeren Verantwortung oder ein höheres Arbeitspensum während des Auslandseinsatzes, sind sehr eng an die spezifische berufliche Tätigkeit gebunden und hängen somit stark von der jeweiligen ausgeübten Tätigkeit und Position ab.

- **FORM UND DAUER DES AUSLANDSAUFENTHALTES**

Einen großen Einfluss auf die wahrgenommenen Herausforderungen haben auch die Form und die Dauer der Auslandseinsätze. Während Personen, die sich über einen längeren Zeitraum im Ausland aufhalten, eher mit dem Problem konfrontiert sind, keine Garantie auf einen Posten nach dem Auslandseinsatz zugesprochen zu bekommen, haben Personen, die in Form von kurzfristigen Reisen im Ausland tätig sind, größere Probleme bei der Vereinbarung von Berufs- und Privatleben, da es für diese Personengruppe schwieriger ist, geregelten Freizeitaktivitäten nachzugehen und aufgrund häufiger Ortwechsel soziale Kontakte aufzubauen bzw. zu pflegen, was wiederum zu Einsamkeit führt.

- **ORT UND DISTANZ**

Nicht nur die Dauer der Auslandsaufenthalte ist ausschlaggebend für gewisse Herausforderungen, sondern auch der Einsatzort. So stellen Themen wie Sicherheit und Infrastruktur in manchen Regionen ein Problem dar, in anderen wiederum nicht. Auch die Distanz ist ausschlaggebend. So wurde die Reisetätigkeit nur von jener Person, die weite Strecken zurücklegt, als anstrengend empfunden.

- **PERSÖNLICHE WAHRNEHMUNG**

Nicht zuletzt ist es auch von der persönlichen Wahrnehmung jedes und jeder Einzelnen abhängig, was als Herausforderung und Schwierigkeit betrachtet wird und was nicht. So wurde z. B. ein niedrigerer Lebensstandard von jenem Interviewpartner aus Fallbeispiel B als Problem dargestellt, während andere InterviewpartnerInnen ebenfalls andere Lebensbedingungen festgestellt haben, diese jedoch nicht als Herausforderung angesehen haben (z. B. die GesprächspartnerInnen aus Fallbeispiel C und E).

In Bezug auf die Fähigkeiten und Kompetenzen, die als bedeutend für die berufliche Tätigkeit im Ausland erachtet werden, gibt es größere Übereinstimmungen. So wurden Fremdsprachenkenntnisse, Wissen über Unterschiede und Offenheit und Interesse gegenüber Neuem von allen GesprächspartnerInnen als wichtig genannt.

Hinsichtlich des Vergleichs der drei InformantInnengruppen – international tätige MitarbeiterInnen, Personalverantwortliche und Unternehmen zur Unterstützung von international tätigen Personen – wurden keine großen Unterschiede zwischen den Gruppen identifiziert. Es lassen sich lediglich Tendenzen feststellen. So werden in Bezug auf die Herausforderungen von den Personalverantwortlichen die Schwierigkeiten auf der beruflichen Ebene stärker thematisiert, während von den MitarbeiterInnen und der Vertreterin des Relocation- Unternehmens die Probleme

auf der persönlichen Ebene vermehrt zum Ausdruck gebracht werden. Diese unterschiedliche Schwerpunktsetzung ist neben dem berufsbedingten Fokus der Human Resources-ManagerInnen auf arbeitsrelevante Aspekte möglicherweise auch darauf zurückzuführen, dass die befragten Personalverantwortlichen selbst keine längere Zeit im Ausland verbracht haben.

In Bezug auf die Anforderungen messen MitarbeiterInnen dem Beherrschen der lokalen Sprache eine größere Bedeutung zu, als es bei den Personalverantwortlichen der Fall ist. Unterschiedliche Auffassungen gibt es auch hinsichtlich der Bereitschaft, international tätig zu sein. Während die Personalverantwortlichen die Initiative zur Arbeit im Ausland eher bei den MitarbeiterInnen sehen, ging die Auslandstätigkeit beim Großteil der befragten MitarbeiterInnen von Seiten der Unternehmen aus.

### **3.4. Zusammenfassung der empirischen Ergebnisse**

Die empirische Untersuchung zeigt, dass MitarbeiterInnen international agierender Unternehmen, die in der Ausübung ihres Berufes im Ausland tätig sind, mit zahlreichen Herausforderungen konfrontiert werden, die sich in drei Bereiche einteilen lassen.

Zum einen wurden Herausforderungen identifiziert, die die berufliche Ebene betreffen. Dazu zählen die Konfrontation mit permanenten Veränderungen, das Tragen einer größeren Verantwortung und ein höheres Arbeitspensum während des Auslandseinsatzes sowie Sorgen um den Arbeitsplatz nach dem Auslandseinsatz.

Zum anderen wurden Probleme angesprochen, die der persönlichen Ebene zuzuordnen sind. Besonders die Vereinbarung von Berufs- und Privatleben stellt hier ein großes Problem dar, aber auch körperliche Belastungen durch die Reisetätigkeit sowie Einsamkeit und Überlastung.

Als weitere Unterscheidung lassen sich Herausforderungen feststellen, die sich aufgrund der Interaktion in einem anderen Umfeld und mit Menschen aus anderen Ländern ergeben. Zu diesem Bereich zählen Kommunikationsprobleme aufgrund

verschiedener Sprachen, andere Lebensbedingungen, die nicht dem gewohnten Lebensstandard entsprechen sowie die Konfrontation mit anderen Verhaltensweisen und Einstellungen.

Die identifizierten Herausforderungen treffen jedoch nicht auf alle gleichermaßen zu, sondern gestalten sich teilweise sehr unterschiedlich, was partiell auf Differenzen in der spezifischen beruflichen Tätigkeit bzw. der Dauer, der Form und des Ortes sowie auch auf die persönliche Wahrnehmung der Personen zurückgeführt werden kann. Dennoch wurden auch Gemeinsamkeiten festgestellt. Alle InterviewpartnerInnen gaben an, bei der Interaktion mit Menschen aus anderen Ländern mit Verhaltensweisen und Einstellungen konfrontiert worden zu sein, die anders waren, als sie es gewohnt sind. Diese betreffen vor allem verschiedene Herangehensweisen an Projekte und Geschäfte sowie Unterschiede im Verständnis von Arbeit, Hierarchie und Zeit.

Hinsichtlich der Erfordernisse und Qualifikationen, die von den GesprächspartnerInnen für die grenzüberschreitende Arbeitstätigkeit als wichtig erachtet werden, werden neben der fachlichen Qualifikation Aspekte genannt, die sich in kognitive und persönliche Anforderungen einteilen lassen.

Zu den kognitiven Anforderungen, die durch gezieltes Lernen erwerbbar sind, zählen Fremdsprachenkenntnisse, wobei Englisch die dominierende Sprache darstellt, sowie das Bewusstsein darüber, im Ausland nicht dieselben Gegebenheiten wie gewohnt vorzufinden und zu wissen, in welcher Hinsicht sich diese unterscheiden.

Zu den persönlichen Anforderungen zählen neben der Bereitschaft, grenzüberschreitend arbeiten zu wollen und die damit oft verbundene Bereitwilligkeit räumliche Distanzen zu überwinden, die Forderung nach Offenheit und Interesse gegenüber Neuem sowie mit Menschen aus anderen Ländern auf einer Ebene zu interagieren und eine positive Haltung gegenüber dem Land und den Menschen, mit denen man arbeitet, zu haben.

Im Gegensatz zu den Herausforderungen, die von den GesprächspartnerInnen als sehr unterschiedlich wahrgenommen werden, gibt es in Bezug auf die Anforderungen größere Übereinstimmungen, unabhängig von der jeweiligen InformantInnengruppe, dem spezifischen Beruf und dem Einsatzort.

Abschließend möchte ich an dieser Stelle nochmals darauf hinweisen, dass sich die Ergebnisse dieser empirischen Untersuchung auf meine GesprächspartnerInnen beziehen und sich keine allgemein gültigen Aussagen daraus schließen lassen. Es wurde jedoch deutlich ersichtlich, dass der individuelle Kontext, also die spezifische berufliche Tätigkeit, die Form der Auslandstätigkeit sowie die bereisten Orte, eine große Rolle für die wahrgenommenen Herausforderungen und Anforderungen spielt.

Im nächsten Kapitel versuche ich der Frage nachzugehen, welche theoretischen Ansätze als eine Hilfestellung für die Herausforderungen von internationalen MitarbeiterInnen dienen könnten.

## **4. Kultur, Nation und Diskurs**

---

Gleich vorweg: Ich werde im Rahmen dieser Arbeit kein Allheilmittel für alle entstehenden Problematiken und Herausforderungen der von mir interviewten Personen aufzeigen. Die auftretenden Schwierigkeiten der internationalen MitarbeiterInnen sind vielfältig und komplex und können nicht durch einen einzigen Lösungsansatz bewältigt werden.

Insofern bediene ich mich in meiner Arbeit ausgewählter theoretischer Ansätze, welche Menschen, die sich in einem internationalen Umfeld bewegen, Optionen aufzeigen könnten, vorgefertigte Betrachtungsweisen zu verändern.

Im folgenden Teil dieser Diplomarbeit beschäftige ich mich mit der Gleichsetzung von Kultur und Nation, wie sie in den Gesprächen von meinen InterviewpartnerInnen verwendet wurde, und versuche dann als Alternative zu derartigen veralteten Ideen von Kultur, neue Ansätze aus der Kultur- und Sozialanthropologie vorzustellen, die die Komplexität und Widersprüchlichkeiten dieses Begriffes und die globalen Verflechtungen unserer heutigen Zeit berücksichtigen. Weiters möchte ich eine Theorie aus der Interkulturellen Kommunikation näher erläutern, die einen Erklärungsansatz für unterschiedliche Werte und Verhaltensweisen von Menschen bietet, ohne auf nationale Etiketten zurückzugreifen.

### **4.1. Kritische Auseinandersetzung mit der Gleichsetzung von Kultur und Nation**

In ihren Erzählungen über die Herausforderungen und Anforderungen der internationalen Berufstätigkeit gaben alle InterviewpartnerInnen an, bei der Interaktion mit Menschen aus anderen Ländern mit Verhaltensweisen und Einstellungen konfrontiert worden zu sein, die anders waren, als sie es gewohnt sind. Die beschriebenen Differenzen wurden dabei oft nicht auf den Charakter

einzelner Personen zurückgeführt, sondern auf alle Mitglieder einer Nation übertragen und durch Unterschiede in der Mentalität und der Kultur eines Landes erklärt, wie die untenstehenden Aussagen einer Personalverantwortlichen, eines Mitarbeiters und der Vertreterin des Relocation-Unternehmens zeigen:

*„Also Italiener ticken komplett anders. Ich fange ein Projekt mit den Italienern ganz anders an wie mit einem Deutschen.“*

(Personalverantwortliche, Fallbeispiel G)

*„Also liegt es nicht an den Personen, sondern das liegt einfach an der Mentalität. Zum Beispiel haben wir große Probleme mit der ungarischen Mentalität.“*

(International tätiger Mitarbeiter, Fallbeispiel E)

*„Natürlich, wenn man aus Amerika kommt oder aus Indien kommt. Die Kultur, die Mentalität eine ganz andere ist.“*

(Mitarbeiterin des Relocation- Unternehmens, Fallbeispiel J)

Die Betrachtungsweise, die davon ausgeht, dass ganze Nationen gleiche Werte und Verhaltensformen teilen und kulturelle mit territorialen Grenzen übereinstimmen, ähnelt jener Auffassung von Kultur, welche bis in die frühen 1980er Jahre auch in der Anthropologie großen Zuspruch erfahren hat. In der Auseinandersetzung mit vorwiegend kleinräumigen, außereuropäischen Gesellschaften hat sich um die Wende des 20. Jahrhunderts ein Kulturverständnis etabliert, das Gesellschaften als homogene, statische und an Orte gebundene Einheiten betrachtete. Es dominierte die Vorstellung, die Welt sei in abgegrenzte Kulturen eingeteilt, ähnlich einem Mosaik, welches sich aus klar abgegrenzten Teilen zusammensetzt. „The world, to anthropologists at least, seemed to be made up of a myriad of such more or less local, bounded entities; a sort of global mosaic.“ (Hannerz 1996:4)

Dieses Verständnis von Kultur beschränkte sich nicht nur auf das (anthropologische) akademische Gebiet, sondern findet nach wie vor weite Verbreitung in vielen anderen gesellschaftlichen Bereichen wie Politik und Wirtschaft, wie Joana Breidenbach und Pál Nyíri in ihrem Werk „Maxikulti“ (2008) aufgezeigt haben.

Diese Ansicht von menschlichen Kollektiven als kohärentes, einheitliches Ganzes, die gemeinsame Werte und Verhaltensweisen teilen und auf bestimmte Territorien beschränkt sind, wird von der Kultur- und Sozialanthropologie jedoch zunehmend als nicht realitätskonform entlarvt und als problematisch angesehen.

Schon in den 60er und 70er des vorigen Jahrhunderts zweifelten die ersten AnthropologInnen an dem Konzept der abgeschlossenen Regionalkulturen. Einer der Ersten, der eine breite Diskussion über Kulturgrenzen auslöste, war Fredrik Barth (1969), der aufgezeigt hat, dass ethnische und kulturelle Grenzen nicht deckungsgleich sind, und der die Natürlichkeit kultureller Grenzen in Frage stellte (vgl. Moosmüller 2004:48).

Eric Wolf beleuchtete in seinem Werk „Völker ohne Geschichte“ (1991) die Verbindungen und den Austausch zwischen Gesellschaften und Gruppen von Menschen und kam zu der Feststellung, dass keine Gesellschaft je für sich abgeschottet, statisch und alleine war, sondern seit Jahrhunderten sowohl mit nahen als auch weiter entfernten Gruppen in eine Art Netz von Zusammenhängen eingebunden ist. Kulturen können somit keine statischen Gebilde sein, sondern sind von ständigem Wandel und Veränderungen geprägt.

*"Wenn wir demgegenüber die Realität von Gesellschaft in historisch wandelbaren, nicht endgültig abgegrenzten, vielfältigen und aufgefächerten gesellschaftlichen Formationen verorten, wird damit allerdings die Vorstellung einer ein für allemal feststehenden innerlich geschlossenen und deutlich nach außen abgegrenzten Kultur abgelöst durch ein Gespür für die Unbeständigkeit und Durchlässigkeit kultureller Gebilde." (Wolf 1991:534)*

Auch in Bezug auf Nationen haben Eric Hobsbawm (1990) und Ernest Gellner (1983), die sich mit der Entstehung von Nationen und Nationalismus beschäftigten, festgestellt, dass die Ansicht, eine Nation bestehe aus einem Volk mit gemeinsamer Kultur und es gebe eine Übereinstimmung von politischen, kulturellen und territorialen Grenzen, vielmehr nationalistische Ideologien als soziale Realität widerspiegeln.

Nationen sind politisch festgelegte Einheiten, die nicht durch den Zusammenschluss von Menschen, die eine gemeinsame Sprache sprechen, gemeinsame Vorfahren, Werte und Kultur teilen, entstanden sind, sondern vielmehr das Resultat wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Veränderungen im 18. Jahrhundert waren. Mit dem Aufkommen der Industrialisierung und des Kapitalismus und der damit verbundenen Etablierung einer bestimmten Gesellschaftsordnung, die auf Wachstum und Arbeitsteilung beruht, war es auf einmal notwendig, mit vielen Menschen auch über weite Distanzen hinweg zu interagieren. Dazu bedurfte es der Etablierung eines Gemeinschaftsgefühls sowie der Fähigkeit, mit anderen Personen kontextunabhängig zu kommunizieren, was wiederum ein gewisses Maß an Standardisierung voraussetzte. Eine besondere Rolle kommt dabei dem staatlichen Bildungssystem zu, über das eine einheitliche Sprache und kulturelle Artefakte vermittelt werden. Die Etablierung einer gemeinsamen Sprache und kulturelle Homogenisierung sind somit vielfach eher die Folge als die Ursache für die Entstehung von Nationalstaaten.

Benedict Anderson bezeichnet Nationen als vorgestellte Gemeinschaften (imagined communities). Vorgestellt deshalb, „(...) weil die Mitglieder selbst der kleinsten Nation die meisten anderen niemals kennen (...) werden, aber im Kopf eines jeden die Vorstellung ihrer Gemeinschaft existiert.“(Anderson 1983:14) Tatsächliche Gemeinsamkeiten und Unterschiede sind dabei weniger von Bedeutung als der Glaube an eine Verbundenheit. Möglich wurde die Etablierung dieses Gemeinschaftsgefühls, das weit über die persönlichen Beziehungen und Bekanntschaften eines Menschen hinausgeht, laut Anderson erst durch das

Aufkommen von Massenmedien, insbesondere durch die Erfindung des Buchdruckes, wodurch Botschaften eine Vielzahl an Menschen erreichen konnten.

Obgleich die Auffassung von abgeschlossenen (National)-Kulturen nie mit der sozialen Wirklichkeit übereingestimmt hat, ist dieses Bild von der Welt als Mosaik vor dem Hintergrund wachsender Globalisierungsprozesse noch stärker in Frage zu stellen.

Wie Wolf (1991) aufgezeigt hat, sind weltumspannende Prozesse und Verflechtungen kein Phänomen des 21. Jahrhunderts, sondern bestehen schon seit mehreren hundert Jahren.<sup>3</sup> In den letzten Jahren bzw. Jahrzehnten haben sich die globalen (transnationalen) Verflechtungen jedoch stark intensiviert. Nicht nur in ökonomischer Hinsicht hat die Integration ihren historischen Höhepunkt erreicht (vgl. Welge/Holtbrügge 2006:9), auch auf politischer Ebene gibt es immer mehr Zusammenschlüsse wie beispielsweise die EU oder NATO, welche über nationale Grenzen hinweg agieren. Ferner hat auch die Anzahl der Migrationsbewegungen in den letzten Jahren zugenommen sowie die Möglichkeit, räumliche Distanzen in immer kürzeren zeitlichen Abständen zu überwinden. Laut Meier stieg der „Aktionsradius“ einer Person, also die Strecke, die pro Kopf bei gleich bleibendem Zeitaufwand zurückgelegt werden kann, von ungefähr 10 Kilometer im Jahr 1850 auf 10.000 Kilometer im Jahr 1985 (vgl. Meier 1997:32). Nicht zu vergessen ist auch die mediale Vernetzung, die es Menschen ermöglicht, über weite Distanzen hinweg zu kommunizieren.

Die grenzüberschreitenden Bewegungen von Waren, Kapital, Menschen und Informationen sowie die intensiven Vernetzungen von Ideen und Lebenswelten schaffen immer größere Zonen von Interaktion und Begegnungen. Für Ulf Hannerz ist die Welt oder große Teile davon besonders durch die Mobilität der Menschen sowie die Mobilität von Bedeutungen (meanings) durch Innovationen in den

---

<sup>3</sup> Nicht alle grenzüberschreitenden Prozesse und Verflechtungen sind jedoch weltumspannend. Daher bevorzugt der Anthropologe Ulf Hannerz den Terminus „transnational“ für Phänomene und Verbindungen, die über nationale Grenzen hinweg reichen, jedoch nicht von globaler Reichweite sind (vgl. Hannerz 1996:6).

Transport- und Kommunikationstechnologien zu einem einzigen Feld ständiger Interaktion und Austausch geworden, welche nicht ohne Auswirkungen auf die soziale und kulturelle Organisation von Menschen bleiben (vgl. Hannerz 1996:19).

Durch den Konsum gleicher Produkte und Medien sowie der Begegnung von Menschen und Ideen unterschiedlicher Herkunft machen Lebensformen überall auf der Welt einen massiven Wandel durch. Dadurch kommt es zur Entstehung neuer kultureller Mischformen und Kreuzungen, für die Hannerz den Begriff „Kreolisierung“ verwendet (vgl. Hannerz 1996:66f).

Des Weiteren betont Hannerz die Entstehung von transnationalen Gemeinschaften (transnational communities). Immer mehr Menschen pflegen soziale Beziehungen über nationale Grenzen hinweg oder fühlen sich Gruppen zugehörig, die nicht zwangsläufig auf nationaler Ebene beschränkt sind. Durch neue Medientechnologien ist es möglich geworden, jenseits von persönlichen Kontakten mit anderen Menschen zu interagieren und sich auszutauschen (vgl. Hannerz 1996:98).

(Nationale) Grenzen und Räume verlieren folglich für die kulturelle Organisation von Menschen immer mehr an Bedeutung oder wie Ulf Hannerz es formuliert: „As people move with their meanings, and as meanings find ways of travelling even when people stay put, territories cannot really contain cultures.“ (Hannerz 1996:8)

Wenn nun diese Konzeptualisierung von Kultur als homogene, statische und an Territorien gebundene Gemeinschaft von Menschen heftiger Kritik ausgesetzt ist und keine Gültigkeit mehr besitzt, wie sehen nun Alternativen aus?

## **4.2. Neue Ansätze zum Kulturbegriff in der kultur- und sozialanthropologischen Debatte**

Die zunehmende Kritik an dem holistischen Zugang zu Kultur hat zu einem großen Umdenkprozess geführt und mit dazu beigetragen, den Kulturbegriff innerhalb der Kultur- und Sozialanthropologie neu zu überdenken. Die Diskussionen führten in den 1980er Jahren innerhalb der Disziplin zu einer großen Kulturdebatte, wobei zwischen zwei großen Strömungen unterschieden werden kann. Zum einen gab es Stimmen, die sich gänzlich gegen die Verwendung des Kulturbegriffes ausgesprochen haben, zum anderen formierte sich jene Gruppe, die ein grundlegendes Reformbedürfnis ortete, sich aber dennoch für die Beibehaltung des Kulturbegriffes einsetzte (vgl. Wiedermann 2004:7f).

Letztere, die für die Beibehaltung und gleichzeitige Reformierung des Kulturbegriffes eintrat, hat innerhalb der internationalen Fachdisziplin einen größeren Zuspruch als dessen Ablehnung erfahren.

Zwar wurden Fehlentwicklungen und Gefahren auch von den Kulturbefürwortern wahrgenommen und aufgezeigt, jedoch stellt für sie der Kulturbegriff weiterhin ein wichtiges und unverzichtbares Instrument in der kultur- und sozialanthropologischen Arbeit dar, auch wenn dieser grundlegender Reformierung bedarf, wie es Ulf Hannerz (1996:43) formuliert:

„And I think it was clearly on that I do not personally think that the culture concept 'will have to go'. We will only have to keep on criticizing it, and reforming it. I believe it is still the most useful key word we have to summarize that peculiar capacity of human beings for creating and maintaining their own lives together, and to suggest the usefulness of a fairly free-ranging kind of inquiry into the ways people assemble their lives.”

Aus der Reformierung ist allerdings keine einheitliche Kulturdefinition hervorgegangen, sondern mehrere differenzierte Ansätze, wie Andre Gingrich in seinen Ausführungen über die Debatte zum Thema Kultur resümiert (vgl. Gingrich

2002b:10). Dennoch gibt es in einige Punkte, in denen sich die Erneuerer des anthropologischen Kulturbegriffes vereint sehen:

Zum einen teilen sie die Distanzierung bis zum Ende der 1980er vorherrschenden holistischen Zugangs zu Kultur. Kulturen werden nicht mehr als statische, homogene, territorial begrenzte Gemeinschaften angesehen, sondern alle Autoren zweifeln an diesem Konzept der abgeschlossenen Regionalkulturen. Zudem betonen sie den heterogenen Charakter von Kultur, die ungleiche Verteilung und Diversität des kultureller Repertoires innerhalb derselben Gesellschaft sowie die Wechselwirkung von überlokalen Einflüssen und lokalen Strukturen (vgl. Wiedermann 2004:15f).

Es wird auch jede Art von Essentialisierung abgelehnt und die „Natürlichkeit“ kultureller Gehalte hinterfragt. Kulturelle Unterschiede wurden (werden) oft von bestimmten Interessensgruppen künstlich konstruiert, um ihre machtpolitischen Interessen durchzusetzen, somit ist Kultur auch nicht frei von Machtverhältnissen zu verstehen (vgl. Moosmüller 2004:48).

Auch im Hinblick auf das Verhältnis zwischen Kultur und Individuum gibt es Übereinstimmung darüber, dass Menschen nicht „Gefangene“ von Kultur sind, sondern über überindividuelle Handlungsmöglichkeiten (Agency) verfügen. „Kultur ist nicht in der Lage, das Eigenartige und Individuelle zu reduzieren, somit steht der Struktur Agency gegenüber“ (Brumann 1999:11).

Zusammenfassend könnte man Kultur als „längerfristig gewachsene, vorherrschende Weltbilder einer Gesellschaft und die daraus abgeleiteten Praktiken“(Gingrich 2001:106) verstehen, die (...) „von Machtverhältnissen durchdrungen, in sich differenziert und umstritten, veränderbar und nach Außen hin offen [ist] sind (...).“ (Gingrich 2002b:10)

Im Folgenden möchte ich noch den diskurstheoretischen Ansatz von Scollon und Scollon (2007) vorstellen und aufzeigen, welche Perspektiven sich durch diese Betrachtungsweisen bei der Interaktion mit anderen Menschen eröffnen können. Es handelt sich dabei um ein Konzept, welches aus der Linguistik stammt und heute über das interdisziplinäre Forschungsfeld der Interkulturellen Kommunikation

Einzug in die Sozialwissenschaften und somit auch in die Kultur- und Sozialanthropologie gefunden hat.

### **4.3. Betrachtung von unterschiedlichen Einstellungen und Verhaltensweisen aus der Perspektive der Diskurstheorie**

Obwohl Scollon und Scollon in ihrer Argumentation über Diskurse auf verbale „face-to-face“ Kommunikation fokussieren und sich z. B. mit Unterschieden in den Strukturierungen von Gesprächen, Pausen zwischen Gesprochenem oder mit der unterschiedlichen Verwendung von direktem und indirektem Kommunikationsstil befassen, kann die Betrachtungsweise meiner Ansicht nach auf jede Form von menschlicher Interaktion übertragen werden, wenn man Kommunikation aus der Perspektive von Paul Watzlawick betrachtet, der davon ausgeht, dass Menschen sobald sie sich gegenseitig wahrnehmen, miteinander kommunizieren, da jedes Verhalten kommunikativen Charakter hat oder, um es in seinen Worten zu formulieren, „Man kann nicht nicht kommunizieren.“ (Watzlawick 1969:53)

Wie viele AnthropologInnen teilen auch Scollon und Scollon (2007) die Ansicht, dass Menschen ihrer Umwelt kollektiv Sinn verleihen. Sie sind jedoch der Ansicht, dass der Begriff „Kultur“ nicht immer adäquat ist, um Gemeinsamkeiten von Menschen zu beschreiben, da dieser ihrer Meinung nach zu weit gefasst ist und die Gefahr der Stereotypisierung in sich birgt, da Menschen dadurch ihrer Ansicht nach auf eine einzige Zugehörigkeit reduziert werden. Als Alternative schlagen sie vor, bei der Analyse von zwischenmenschlichen Interaktionen anstelle von Kultur mit dem Begriff „Diskurs“ zu arbeiten.

In ihren theoretischen Überlegungen gehen Scollon und Scollon davon aus, dass unsere Wahrnehmung und Interpretation von Situationen durch so genannte „interpretative frameworks“ erfolgt, welche durch unsere vergangenen Erlebnisse und Erfahrungen geprägt werden. Menschen nehmen Situationen nicht objektiv

und universell wahr, sondern versehen Objekte und Handlungen durchaus mit sehr unterschiedlichen Bedeutungen. Da Menschen in Kollektiven interagieren (z. B. in Familien oder in anderen Verbänden der Gesellschaft), sind diese Erfahrungen und die Zuweisung von Bedeutungen nicht ausschließlich individuell gestaltet, sondern werden von mehreren Menschen (einer Gruppe) geteilt. Menschen versehen Dinge mit ähnlichen Bedeutungen, wenn sie beispielsweise in der gleichen Familie oder Gemeinschaft aufwachsen, aus der gleichen sozialen Schicht stammen, der gleichen Generation oder dem gleichen Geschlecht angehören oder gemeinsame Erfahrung mit Menschen durch die Zugehörigkeit zu bestimmten Gruppen, wie z. B. einer Berufsgruppe, einem Unternehmen oder einer Glaubensgemeinschaft, teilen. Von den Autoren werden diese Kollektive als „Diskurse“ bezeichnet.

#### **4.3.1. Diskurs**

Als Diskurs wird ein “system of thinking, social practice and communication” (Scollon und Scollon 2007:131) verstanden, welches von mehreren Personen (einer Gruppe von Menschen) geteilt wird. Innerhalb dieser Gruppe teilen die Mitglieder bestimmte ideologische Haltungen, welche durch ihre Interaktionen und Handlungen zum Vorschein kommen, eine gemeinsame Sprache bzw. Jargon und bestimmte Formen von zwischenmenschlichen Beziehungen.

Die Verwendung des Begriffes „Diskurs“ soll kein Synonym für „Kultur“ sein. Diskurse können eine kleinere Anzahl von Menschen umfassen sowie über kulturelle Grenzen hinausgehen. Gleichzeitig stellt ein Diskurs nur einen Aspekt von Zugehörigkeit innerhalb einer kulturellen Gruppe dar, da jeder Mensch Mitglied mehrerer Diskurssysteme ist.

*„...we all are simultaneously members of multiple groups, or, as we call them ‘discourse systems’. None of us is fully defined by our membership in any single group.” (ibid.:170)*

Scollon und Scollon unterscheiden dabei zwischen der Mitgliedschaft in freiwilligen und unfreiwilligen Diskurssystemen. Exempel für freiwillige Diskurssysteme sind beispielsweise Unternehmen, Vereine oder bestimmte Berufsgruppen, während die Zugehörigkeit zu einer Generation oder zu einem Geschlecht meist nicht frei wählbar ist.

Das Konzept eines Diskurssystems kann nach Scollon und Scollon anhand von vier Elementen beschrieben werden, die sich gegenseitig beeinflussen und die ich im Folgenden näher beschreiben werde:

- 1) Ideologie
- 2) Beziehungssysteme (face systems)
- 3) Diskursformen
- 4) Sozialisation

### **Ideologie**

Zum einen teilen Mitglieder eines Diskurssystems bestimmte Weltanschauungen und leitende Philosophien. Von den Autoren wird dieser Aspekt als Ideologie bezeichnet. Zu diesem Punkt zählen auch Merkmale wie gemeinsame Erfahrungen oder historische Hintergründe, welche Personen als Gruppe definieren.

### **Beziehungssysteme**

Ein weiteres Element stellen die Beziehungen zwischen Menschen innerhalb dieser Gruppe oder zwischen Mitgliedern und Außenstehenden (face systems) dar, weil Menschen, wenn sie interagieren, gleichzeitig immer auch eine Aussage darüber treffen, in welcher Beziehung sie zueinander stehen. Diese zwischenmenschlichen Beziehungen sind durch die vorherrschenden Ideologien geprägt und können verschiedene Formen annehmen. Die Autoren differenzieren zwischen drei verschiedenen Beziehungssystemen, dem solidarischen, dem ehrerbietenden und dem hierarchischen Beziehungssystem, welche sich durch ihr Ausmaß an Nähe bzw. Distanz und Macht oder Hierarchie unterscheiden.

Solidarische Beziehungen zeichnen sich dadurch aus, dass die interagierenden Personen eine große Nähe verbindet und es keine hierarchischen Unterschiede gibt (z. B. enge Freunde), während sich bei ehrerbietenden Beziehungen die Beteiligten zwar in der gleichen sozialen Position sehen, sie aber nicht in einem engen Verhältnis zueinander stehen (z. B. zwei AbteilungsleiterInnen in einem Unternehmen).

Bei hierarchischen Beziehungen erkennen und akzeptieren die InteraktionspartnerInnen soziale Unterschiede, wobei sich eine Person in einer übergeordneten und der/die Andere in einer untergeordneten Position befindet. Hinsichtlich des Nähe/Distanz- Verhältnisses sind bei diesem Beziehungssystem beide Varianten möglich (z. B. Vorgesetzten- Untergebenen Verhältnis in einem Unternehmen. Diese können in einem engen Verhältnis zueinander stehen, wenn sie viel zusammenarbeiten oder aber auch wenig Kontakt miteinander haben).

### **Diskursformen**

Zum dritten Bestandteil werden die Diskursformen gezählt. Damit werden alle Arten und Wege bezeichnet, durch die die ideologischen Haltungen zum Ausdruck gebracht und somit sichtbar gemacht werden. Im Prinzip kann nach Scollon und Scollon jede menschliche Aussage oder Handlung als Diskursform gesehen werden, da ihrer Ansicht nach jede Artikulation aus einem Diskurssystem heraus geschieht.

### **Sozialisation**

Das vierte Element, das zur Beschreibung von Diskurssystemen herangezogen wird, bezeichnet den Prozess und die Art und Weise, wie man Mitglied in einem bestimmten Diskurssystem (einer Gruppe) wird. Die Sozialisierung und die damit verbundene Vertrautmachung mit den vorherrschenden Ideologien und bevorzugten Formen in einem Diskurssystem kann sowohl durch explizites Training und Ausbildung, z. B. in Form von Schulungen und Trainings, für neue MitarbeiterInnen in einem Unternehmen erfolgen oder implizit durch die einfache

Teilnahme und Nachahmung, wie es bei der Sozialisation von Kindern in einer Familie/Gesellschaft häufig der Fall ist.

Um das Konzept von Diskurssystemen besser zu veranschaulichen, möchte ich im Folgenden ein Diskurssystem näher beschreiben. Als Beispiel wird das utilitaristische Diskurssystem skizziert, da dieses System weite Verbreitung im europäischen Gesellschafts- und Wirtschaftssystem findet und davon ausgegangen werden kann, dass meine InterviewpartnerInnen unabhängig von ihrer ausübenden Tätigkeit in einem bestimmten Unternehmen, von ihrem Alter und Geschlecht ebenfalls Mitglieder dieses Diskurssystems sind.

#### **4.3.2. Utilitaristisches Diskurssystem**

Das utilitaristische Diskurssystem stellt heute ein zentrales und dominierendes System in der „westlichen“ Welt dar, vor allem in Wirtschafts- und Regierungskreisen. Durch die zunehmende ökonomische und politische Verflechtung findet dieses System auch global Verbreitung.

##### **Ideologie im utilitaristischen Diskurssystem**

Wie im vorigen Unterkapitel (4.3.1.) beschrieben, bilden Menschen eine Gemeinschaft, indem sie gemeinsame Erfahrungen verbinden oder/und sie gewisse Werte und Weltanschauungen miteinander teilen. Im utilitaristischen Diskurssystem gibt es sieben vorherrschende Prinzipien, die jedoch als Idealvorstellungen gelten und nicht von allen Mitgliedern gleichermaßen geteilt werden.

Das erste Prinzip lautet, dass etwas als „gut“ betrachtet wird, das Wohlstand und Glück bringt. Um immer größeren Wohlstand und größeres Glück zu erlangen, wird Fortschritt (progress) als wichtig erachtet, welcher den zweiten Grundsatz darstellt. Das dritte Prinzip ist der Fokus auf Individualität und Egalität. Im utilitaristischen Diskurssystem stellt das freie, allen anderen gleichgestellte Individuum die Basis der Gesellschaft dar und eine Gesellschaft setzt sich aus mehreren Individuen

zusammen. Gleichzeitig werden Menschen als logisch, rational und wirtschaftlich denkende Wesen betrachtet, deren Denken und Handeln auf die Erlangung von Wohlstand und Glück gerichtet ist (Prinzip 4). Diese Betonung auf Rationalität, Individualität und wirtschaftlichen Verhalten führt dazu, dass technische Errungenschaften und Erfindungen den Schlüssel zu Wohlstand und Glück darstellen (Prinzip 5). Ausgehend von diesen Prinzipien ist es nahe liegend, dass jene Personen, die als kreativ, innovativ und wohlstandsbringend angesehen werden den größten gesellschaftlichen Stellenwert erhalten (Prinzip 6). Dadurch werden auch soziale und ökonomische Unterschiede gerechtfertigt, welche dem dritten Prinzip der Egalität widersprechen. Den siebenten Grundsatz stellt die Vorliebe für quantitative Maße zur Bewertung von Phänomenen dar, was wiederum in Verbindung mit dem Wert der Rationalität gesetzt wird (vgl Scollon & Scollon 2007:111-116).

### **Beziehungssysteme im utilitaristischen Diskurssystem**

Das zweite Element in einem Diskurssystem stellen die zwischenmenschlichen Beziehungen dar, welche von den vorherrschenden Ideologien geprägt sind. Eines der Grundprinzipien des utilitaristischen Diskurssystems ist Egalität. Dieses spiegelt sich auch in den Beziehungssystemen des Systems wider. So werden hierarchische Beziehungsverhältnisse als unvorteilhaft angesehen, die es zu überwinden gilt. Beispiele dafür sind z. B. Verfassungstexte vieler Regierungen oder die UNO Menschenrechtskonvention, die die Gleichwertigkeit der Menschen betonen. Es gibt jedoch zwei große Ausnahmen.

Einerseits wird innerhalb des Systems zwischen öffentlichem Diskurs und institutionellen und bürokratischen Strukturen differenziert und andererseits gibt es auch eine Unterscheidung zwischen Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern des utilitaristischen Diskurssystems.

Während im öffentlichen Diskurs das symmetrische Beziehungssystem vorherrscht, dominieren innerhalb von Institutionen hierarchische Beziehungssysteme. Institutionen des utilitaristischen Diskurssystems sind z. B.

die meisten Regierungen, Unternehmen, Schulen und Berufsverbände. Diese kennen meist offizielle Organigramme, die genau festlegen, welche Personen in welchem Ausmaß über Macht und Entscheidungsbefugnis verfügen.

Hierarchische Beziehungsverhältnisse herrschen auch zwischen Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern, also Personen, welche die Ideologien des utilitaristischen Systems nicht teilen, vor. So werden diese beispielsweise als unterentwickelt, unfrei und undemokratisch betrachtet und nicht als gleichwertige InteraktionspartnerInnen angesehen.

### **Formen im utilitaristischen Diskurssystem**

Als Beispiel, wie die ideologischen Positionen des utilitaristischen Diskurssystems in den zwischenmenschlichen Interaktionen zum Ausdruck kommen, sei der Kommunikationsstil genannt, welcher in der Wirtschaftskorrespondenz, aber auch in wissenschaftlichen Artikeln und in Pressetexten vorherrscht. Hier dominiert die Auffassung, dass Kommunikation vorwiegend dem Austausch von Informationen dient und kurz und prägnant sein sollte. Ein Englisch- und Rhetorik-Professor an der Universität in Los Angeles namens Richard Lanham bezeichnete diese Form der Kommunikation als C-B-S –Stil, was für „clarity“, „brevity“ und „sincerity“ steht (vgl. Lanham 1983 zitiert in Scollon & Scollon 2007:106). Hinter dieser Kommunikationsform steht die Ideologie der ständigen Weiterentwicklung (belief in progress), welche Zeit zu einer knappen Ressource werden lässt.

### **Sozialisation im utilitaristischen Diskurssystem**

Die Sozialisation im utilitaristischen Diskurssystem – also der Prozess, wie man Mitglied wird und mit den vorherrschenden Ideologien und den bevorzugten Formen des Systems vertraut gemacht wird – erfolgt größtenteils über das staatliche Bildungssystem, in welchem sich die Prinzipien des utilitaristischen Diskurssystems widerspiegeln. Obwohl es Unterschiede zwischen und auch innerhalb der einzelnen staatlichen Ausbildungssysteme gibt, finden sich die utilitaristischen Prinzipien in fast allen Bildungseinrichtungen der Industrienationen

wieder. So liegt der Fokus auf individuellen Leistungen der SchülerInnen, die im ständigen Wettbewerb zueinander stehen und anhand von messbaren und vergleichbaren Faktoren wie beispielsweise Noten beurteilt werden. Ziel ist, aus den SchülerInnen „produktive (wohlstandgenerierende) Mitglieder der Gesellschaft“ zu machen. Besonderes Augenmerk wird auf Technologie, Rationalität und Weiterentwicklung gelegt. Formale Ausbildung in staatlich kontrollierten Bildungseinrichtungen stellt somit eine Grundvoraussetzung für die Teilnahme im utilitaristischen Diskurssystem dar, was dazu geführt hat, dass diese institutionalisierte Form des Lernens als einzig akzeptierte angesehen wird, während informelle Bildung an Wert verloren hat.

#### **4.3.3. Menschliche Interaktionen aus dem diskursiven Blickwinkel**

Scollon und Scollon gehen davon aus, dass wir – ähnlich dem Habitus Konzept von Bourdieu – jede Kommunikation (Interaktion) bzw. die Interpretation von Äußerungen und Handlungen Anderer aus einem Diskurssystem heraus entstehen. Gleichzeitig vertreten sie die These, dass uns dieses Interpretieren und Handeln aus Diskurssystemen heraus nicht bewusst ist, sondern dass wir diese verinnerlichen und uns unsere Schlussfolgerungen, Handlungs- und Kommunikationsformen und die dahinter liegenden Werte und Ideologien als natürlich und selbstverständlich erscheinen.

*“Our theoretical position is that, on the whole, communication arises out of social practice. By that we mean that we do not really know consciously how we act and communicate; we just do what “comes naturally” in the course of social interactions.”* (Scollon und Scollon 2007: 268)

In dieser Selbstverständlichkeit der eigenen Werte und Handlungsweisen liegt nach dem Ansatz von Scollon und Scollon die Ursache von Missverständnissen bzw. das Auftreten von Irritationen bei zwischenmenschlichen Interaktionen, da Menschen, die in unterschiedlichen Diskurssystemen sozialisiert sind, einerseits ihre Umwelt unterschiedlich wahrnehmen und demzufolge unterschiedlich handeln

und kommunizieren, und andererseits die Handlungen und Äußerung der Anderen auf Basis der eigenen Erfahrungen interpretierten.

*“The self-evident nature of a particular discourse system tends to make those other discourse systems invisible. Within a particular discourse system, communications which are framed within another discourse system simply appear faulty or inefficient. One either does not interpret them or one interprets them within the discourse system one is using oneself. [...] Communication which cross discourse system lines are subject to being either not heard or misinterpreted.” (ibid.:131)*

Diese Selbstverständlichkeit führt auch dazu, dass wir gewisse Erwartungshaltungen an bestimmte Situationen (z. B. über die Organisation von Projekten oder die Herangehensweise an Geschäfte) haben. Die Nichterfüllung der Erwartungshaltung führt zu Irritationen.

Wie bereits weiter oben erwähnt wurde, kann davon ausgegangen werden, dass meine GesprächspartnerInnen durch ihre Ausbildung in staatlichen Schulen und durch ihre Tätigkeit in Profit-Unternehmen, welche nach kapitalistischen Prinzipien agieren, Mitglieder im utilitaristischen Diskusssystem sind. Dadurch sind sie mit den Ideologien und den Formen dieses Systems vertraut. Dass diese zum Teil als normal und selbstverständlich wahrgenommen werden und neue Erfahrungen anhand dieses Diskusssystems interpretiert werden, zeigen die folgenden Beispiele.

In einem dargestellten Fallbeispiel sieht sich ein international tätiger Mitarbeiter in Mazedonien mit der Situation konfrontiert, dass die Menschen, mit denen er zusammen arbeitet, im Sommer weniger arbeiten, was er teilweise auf die wärmeren Temperaturen in Mazedonien zurückführt. Trotzdem ist dies für ihn nur schwer verständlich, da er es gewohnt ist (und es auch mit seinem Dienstgeber vertraglich geregelt ist), bis auf fünf Wochen Urlaub pro Jahr durchgehend zu arbeiten.

*„Weil was zum Beispiel, wo ich immer wieder kämpfen muss damit, ist zu verstehen, warum man in den Sommermonaten nichts arbeiten kann. Das*

*kommt immer wieder so Juni, Ende Mai, Anfang Juni, da wird es warm und plötzlich hat jeder nur mehr einen Gedanken im Kopf – Urlaub- und das dauert bis Anfang September. (...)Und in dieser Zeit kannst du mit diesen Menschen wirklich nichts Vernünftiges anfangen.“ (Fallbeispiel E)*

Für meinen Gesprächspartner und wahrscheinlich für die meisten Menschen, mit denen er bisher interagiert hat, stellen wenige Wochen Urlaub pro Jahr die Norm dar. Er betrachtet dies als selbstverständlich und ist irritiert, als er bei seinen Aufenthalten in Mazedonien bemerkt, dass die Leute, mit denen er zusammen arbeitet, länger Urlaub machen. In Verbindung mit seinen bisherigen Erfahrungen erklärt er sich die Situation zunächst damit, dass dies mit den höheren Temperaturen zusammenhängt, da die meisten Menschen in seinem Umfeld in der warmen Jahreszeit weniger arbeiten.

Aus der Perspektive des utilitaristischen Diskurssystems heraus steht hinter dieser Selbstverständlichkeit, bis auf wenige Wochen pro Jahr durchgehend zu arbeiten, die vorherrschende Ideologie „belief in progress“. Diese Ideologie bewirkt, dass Zeit als knapp bemessene Ressource angesehen wird. Somit stellt Zeitdruck (time urgency) ein Charakteristikum des utilitaristischen Diskurssystems dar.

Diese Ideologie von „Zeit ist Geld“ spiegelt sich auch in einer anderen Situation wider. So stellt es für den Interviewpartner eine Selbstverständlichkeit dar, dass Termine im Vorfeld geplant werden und pünktlich beginnen.

*„Was bei uns normal ist, dass man pünktlich kommt, vielleicht maximal die akademische Viertelstunde akzeptiert. Dort unten muss man - sagen wir so - oft akzeptieren, dass jemand eine Stunde später kommt und kein schlechtes Gewissen hat. Da meine ich jetzt nicht nur einen gewöhnlichen Arbeiter oder so, sondern wenn du einen Termin mit einem Rechtsanwalt hast, der kommt eine halbe Stunde später und entschuldigt sich nicht.“ (Fallbeispiel E)*

Auch wenn sich die Person darüber im Klaren ist, dass Zeit einen anderen Stellenwert hat, empfindet er das Zuspätkommen als unhöflich und es ist die

Erwartungshaltung da, dass eine Entschuldigung seitens des Zuspätkommenden erfolgt und der Grund der Verspätung genannt wird.

Ein anderes Beispiel, das von einem utilitaristischen Verständnis zeugt, sind z. B. jene Erfahrungen des Mitarbeiters aus Fallbeispiel A, der in Rumänien mehrmals mit der Situation konfrontiert war, Luftgeschäfte abgeschlossen zu haben. Für ihn macht es wenig Sinn, Angebote einzuholen, obwohl es noch keine konkreten Pläne zur Umsetzung von Projekten gibt. Aktivitäten, die nicht auf ein konkretes Ergebnis hinzielen, werden im utilitaristischen System als Zeitverschwendung angesehen.

Weiters gehen Scollon und Scollon davon aus, dass Menschen nicht nur einem Diskurssystem angehören, sondern, wie zu Beginn dieses Abschnittes schon erwähnt wurde, Mitglieder in mehreren Diskurssystemen sind. Da keine zwei Menschen über dieselbe Zugehörigkeit in Diskurssystemen verfügen, kann diesem Ansatz zufolge jede zwischenmenschliche Interaktion als interdiskursive Interaktion verstanden werden und Missverständnisse und Irritationen können somit nie ausgeschlossen werden.

Als Lösungsansatz, wie mit dieser „Misere“ umgegangen werden kann, schlagen die Autoren zwei Strategien vor. Einerseits plädieren sie dafür, so viel wie möglich an gemeinsamem Wissen (shared knowledge) zu generieren, andererseits sind sie der Ansicht, dass es den Umgang mit zwischenmenschlichen Begegnungen erleichtert, wenn man von Anfang an damit rechnet, dass es zu Missdeutungen kommen kann.

#### **4.4. Beitrag der vorgestellten theoretischen Ansätze zur Unterstützung von international tätigen MitarbeiterInnen**

Die vorgestellten theoretischen Ansätze könnten für Personen, die in einem internationalen Umfeld tätig sind, eine Unterstützung bei der Interaktion mit anderen Menschen sein, da sie dazu anregen, vorgefertigte Betrachtungsweisen zu hinterfragen und eigene Werte und Verhaltensweisen aus einem anderen Blickwinkel zu sehen.

Die kritische Auseinandersetzung mit der Gleichsetzung von Kultur und Nation soll zeigen, dass die beiden Begriffe nicht deckungsgleich sind und nationale Zugehörigkeit nicht unbedingt eine geeignete Kategorie darstellt, um auf Werte und Verhaltensweisen von einzelnen Menschen zu schließen.

Die Betrachtung von menschlicher sozialer Interaktion durch den Blickwinkel über Diskurssysteme kann dazu beitragen, ein Bewusstsein zu schaffen, dass unsere Wahrnehmung der Welt, unsere Werte, Normen und Verhaltensweisen nicht universell sind, sondern durch unsere Umwelt, durch die Interaktion mit anderen Menschen und bisherigen Erfahrungen geprägt sind und diese Prägung gleichzeitig unsere Interpretation von Situationen und Erwartungen an Situationen beeinflusst. Wir nehmen also Situationen nie objektiv wahr, sondern setzen diese immer in Bezug zu unseren bisherigen Erlebnissen. Es gibt somit auch keine von allen geteilte Wirklichkeit, da jedes Individuum seinen Sinnhorizont auf Grundlage eigener Erfahrungen selbst herstellt.

Dieses Bewusstsein kann in der Begegnung mit Personen oder Personengruppen, die anders denken und handeln als man selbst, dabei helfen, keine vorschnellen Rückschlüsse aus dem Verhalten anderer zu ziehen. Gleichzeitig bietet die Infragestellung der Absolutheit der eigenen Werte, Normen, Verhaltens- und Kommunikationsweisen die Möglichkeit, sensibler im Umgang gegenüber anderen bzw. unbekannten Situationen zu werden und offener gegenüber anderen

Verhaltens- und Denkweisen zu werden, da ein Bewusstsein geschaffen wird, dass eigene Denkweisen und Verhaltensmuster und die Art und Weise die Welt zu sehen nur eine Möglichkeit von vielen ist.

In Bezug auf die Erfahrungen meiner GesprächspartnerInnen bedeutet die Betrachtung durch diesen Ansatz, dass die eigenen Vorstellungen über die Herangehensweise an Geschäfte, Arbeitszeiten und Terminvereinbarungen nicht als universell oder „normal“ angesehen werden können, sondern durch ihre bisherigen Erfahrungen geprägt sind, wie z. B. durch die Sozialisation im utilitaristischen Diskurssystem, durch die Schulbildung und die Arbeit in einem kapitalistischen Unternehmen. Zugleich bedeutet dies, dass die eigene Interpretation von Situationen nicht unbedingt richtig sein muss: Z.B. muss Zuspätkommen kein Zeichen von Unhöflichkeit sein.

## 5. Conclusio

---

Ziel dieser Arbeit war es herauszufinden, mit welchen Herausforderungen MitarbeiterInnen international agierender Unternehmen, die in der Ausübung ihres Berufes grenzüberschreitend tätig sind, konfrontiert sind und welche Anforderungen und Fertigkeiten diese Personen für eine internationale Arbeitstätigkeit als wichtig erachten.

Darüber hinaus interessierte mich, inwiefern sozialwissenschaftliche Ansätze zur Unterstützung dieser Personengruppe dienen könnten.

### **(1) Herausforderungen von international tätigen MitarbeiterInnen**

Hinsichtlich der Herausforderungen, mit denen die grenzüberschreitende Arbeitstätigkeit verbunden sein kann, kam ich zu folgenden Ergebnissen:

Zum einen können international tätige MitarbeiterInnen mit Schwierigkeiten konfrontiert sein, die auf der beruflichen Ebene angesiedelt sind. Zum anderen gibt es Probleme, die zwar durch die berufliche Tätigkeit im Ausland entstehen, jedoch den persönlichen Bereich betreffen. Als weitere Ebene gibt es Herausforderungen, die durch die grenzüberschreitenden Interaktionen in einem anderen Umfeld und durch Kontakte mit Menschen aus anderen Ländern entstehen.

Die identifizierten Herausforderungen treffen jedoch nicht auf alle gleichermaßen zu, sondern sind sehr unterschiedlich gestaltet, was teilweise auf die unterschiedlichen beruflichen Tätigkeiten der interviewten Personen zurückgeführt werden kann. Aber auch die Form und die Dauer der Auslandseinsätze sind von großer Bedeutung. Einfluss auf die wahrgenommenen Herausforderungen haben auch der Ort der Auslandsaufenthalte und die Distanz zum Heimatland sowie letztendlich auch die persönliche Wahrnehmung der einzelnen Personen.

Zu den Herausforderungen auf der beruflichen Ebene zählt die Konfrontation mit permanenten Veränderungen. Grenzüberschreitend zu arbeiten bedeutet oft, in einem größeren Umfeld zu agieren. Damit verbunden sind häufig schnellere Veränderungen von z. B. Strukturen oder Marktreaktionen, als dies im nationalen Kontext der Fall ist. Ein weiterer Aspekt ist das Tragen einer höheren Verantwortung während des Auslandseinsatzes. Dies wurde einerseits damit argumentiert, dass Auslandsaufenthalte aufgrund der hohen Kosten nur für Personen in höheren Positionen gedacht sind, was wiederum an eine größere Verantwortung geknüpft ist. Andererseits wurde angegeben während des Auslandseinsatzes nicht die Möglichkeit zu haben, sich mit KollegInnen auszutauschen und Entscheidungen daher selbstständiger treffen zu müssen.

Der dritte Punkt in Bezug auf die Herausforderungen, die den beruflichen Bereich betreffen, ist das höhere Arbeitspensum während des Auslandsaufenthaltes. Auch hier wurden unterschiedliche Gründe angegeben. Zum einen hängt längeres Arbeiten mit der höheren beruflichen Position zusammen, zum anderen dient es auch als Kompensation mangelnder Freizeitgestaltungsmöglichkeiten und fehlender sozialer Kontakte im Ausland oder wird vom Arbeitgeber aufgrund der hohen Kosten eines Auslandseinsatzes erwartet.

Weiters gibt es noch einen Aspekt, der sich auf die Situation nach dem Auslandseinsatz bezieht. Nicht immer ist es möglich, im Vorfeld eine Garantie über die berufliche Zukunft nach dem Auslandseinsatz abzugeben, was zu Unsicherheit führen kann.

Zu den Herausforderungen auf der persönlichen Ebene zählen Probleme bei der Vereinbarung von Berufs- und Privatleben sowie physische und psychische Belastungen während des Auslandsaufenthaltes.

Hinsichtlich des ersteren Aspekts wurde besonders die Schwierigkeit der Pflege bestehender sozialer Kontakte während der Abwesenheit und der Aufbau neuer sozialer Kontakte im Ausland thematisiert sowie die Hindernisse in der Ausübung von Freizeitaktivitäten.

Als psychische Belastungen wurden Einsamkeit aufgrund mangelnder sozialer Kontakte und Überlastung durch überhöhte Arbeitstätigkeit genannt, während körperliche Belastungen vor allem durch die Reisetätigkeit entstehen.

Zur dritten Kategorie, die Herausforderungen bei grenzüberschreitenden Interaktionen betreffen, zählt die Konfrontation mit anderen Sprachen. Das Nichtbeherrschen der lokalen Sprache kann zu Kommunikationsschwierigkeiten führen sowie die Bewältigung von Alltagssituationen und das Knüpfen neuer sozialer Kontakte erschweren. Weiters wurden auch andere Lebensbedingungen als Problem angeführt, besonders wenn diese im Ausland unter dem gewohnten Lebensstandard liegen. Ein weiterer Punkt in dieser Kategorie stellt die Konfrontation mit anderen Verhaltensweisen und Einstellungen von Menschen während der Auslandsaufenthalte dar. Diese betreffen beispielsweise die Herangehensweisen an Projekte und Geschäfte sowie Differenzen im Verständnis von Arbeit, Hierarchie und Zeit. Dieser Aspekt wurde besonders dann als herausfordernd empfunden, wenn die wahrgenommenen Unterschiede stark von den eigenen Verhaltensweisen und den persönlichen Einstellungen abweichen.

Wie bereits weiter oben erwähnt, gab es hinsichtlich der Herausforderungen nur wenige Aspekte, die von allen geteilt wurden. Das kann durch die unterschiedlichen beruflichen Tätigkeiten der befragten Personen erklärt werden. Im Ausland eine höhere berufliche Verantwortung zu tragen und länger und intensiver zu arbeiten, ist eng an die auszuübende Tätigkeit gebunden sowie von der Tatsache abhängig, ob jemand alleine oder im Team unterwegs ist. Aber auch die Form und die Dauer der Auslandseinsätze sind maßgebende Faktoren. Nur Personen, die längerfristig ins Ausland entsendet werden, können überhaupt mit der Situation konfrontiert sein, nach dem Auslandseinsatz eine neue Position finden zu müssen. Für Personen, für die eher kurze Auslandsaufenthalte die Norm sind, ist es hingegen wieder schwieriger, neue soziale Kontakte im Ausland aufzubauen. Auch die Abstände zwischen den Auslandseinsätzen sind von Bedeutung. So ist es vor allem für jene Personen, die in relativ kurzen Abständen

einige Tage bzw. Wochen im Ausland verbringen, schwierig, geregelten Freizeitaktivitäten nachzugehen und bestehende soziale Kontakte zu pflegen. Für diese Personengruppe ergibt sich aus der Kombination der Schwierigkeit, bestehende soziale Kontakte zu pflegen und dem Scheitern neue soziale Kontakte im Ausland aufzubauen, oft die Situation, mit Einsamkeit zu kämpfen.

Nicht nur die Dauer der Auslandsaufenthalte ist ausschlaggebend für gewisse Herausforderungen, sondern auch der Einsatzort. So stellen Themen wie Sicherheit und Infrastruktur in manchen Regionen ein Problem dar, in anderen wiederum nicht. Das Angebot an Freizeitgestaltungsmöglichkeiten ist wahrscheinlich in Metropolen größer als in der Peripherie. Auch die Distanz ist ausschlaggebend. So wurde die Reisetätigkeit nur von jener Person, die sehr weite Strecken zurücklegt, als anstrengend empfunden.

Nicht zuletzt ist es auch von der persönlichen Wahrnehmung jedes und jeder Einzelnen abhängig, was als Herausforderung und Schwierigkeit betrachtet wird und was nicht.

Gänzliche Übereinstimmung gibt es nur in einem einzigen Punkt. Unabhängig vom spezifischen Beruf, von der Form, der Dauer und dem Ort der Auslandstätigkeit geben alle InterviewpartnerInnen an, bei der Interaktion mit Menschen aus anderen Ländern mit unterschiedlichen Verhaltensweisen und Einstellungen konfrontiert zu sein.

## **(2) Anforderungen an international tätige MitarbeiterInnen**

In Bezug auf die zweite Fragestellung, die sich auf die Anforderungen und Fertigkeiten dieser beruflich international tätigen Personengruppe richtete, kristallisierten sich neben der fachlichen Eignung, die von allen InterviewpartnerInnen als Grundvoraussetzung für die berufliche Tätigkeit im Ausland erachtet wurde, Anforderungen heraus, die sich in kognitive und persönliche Anforderungen unterteilen lassen.

Zu den kognitiven Fertigkeiten zählen in erster Linie jene, die durch gezieltes Aufnehmen von Informationen erworben werden können. In meiner Erhebung

waren dies zum einen Fremdsprachkenntnisse, wobei besonders Englisch eine wichtige Bedeutung zugesprochen wurde, da es in vielen Fällen die Kommunikationssprache darstellte. Jedoch ist auch der Erwerb der lokalen Sprache mit vielen Vorteilen verbunden. Er dient der verbesserten Kontaktaufnahme mit den Menschen im Ausland sowie als Erleichterung bei der Bewältigung von Alltagssituationen wie beispielsweise einkaufen gehen oder Essen bestellen im Restaurant.

Zum anderen ist es auch wichtig, ein Bewusstsein darüber zu haben, im Ausland nicht dieselben Gegebenheiten wie gewohnt vorzufinden und zu wissen, in welcher Hinsicht sich diese unterscheiden.

Unter persönliche Fertigkeiten sind jene zu verstehen, die weniger durch bewusstes Aufnehmen von Daten und Fakten erworben werden können, sondern auch stark an die individuellen Einstellungen der Personen gekoppelt sind.

Dazu zählt die generelle Bereitschaft, grenzüberschreitend arbeiten zu wollen, und in vielen Fällen auch die Überwindung größerer räumlicher Distanzen sowie in einigen Fällen ein Wohnortwechsel. Dieser Punkt umfasst auch Offenheit und Interesse gegenüber Neuem und den Umgang mit unbekannten Situationen.

Weiters wurden auch die Fähigkeiten genannt, sich anpassen zu können und Menschen auf gleicher Ebene zu begegnen sowie eine positive Einstellung zu den bereisten Ländern zu haben.

Auch in Bezug auf die Anforderungen wurden nicht alle Aspekte von allen GesprächspartnerInnen gleichermaßen genannt, jedoch gibt es hier größere Übereinstimmungen als in Hinblick auf die Herausforderungen. Unterschiede gibt es hier lediglich in Bezug auf den Erwerb der lokalen Sprache, der von den MitarbeiterInnen und der Vertreterin des Relocation-Unternehmens als sehr wichtig genannt wurde, von den Personalverantwortlichen hingegen nicht als so bedeutend eingestuft wurde sowie dem Punkt über die positive Einstellung zu den bereisten Ländern, was nur von einer Person angesprochen wurde.

### **(3) Theoretische Ansätze zur Unterstützung von international tätigen MitarbeiterInnen**

Die dritte Forschungsfrage beschäftigte sich damit, inwiefern sozialwissenschaftliche theoretische Ansätze zur Unterstützung von Personen, die (beruflich) in einem internationalen Umfeld agieren, dienen könnten.

Ich habe mich im vierten Kapitel dieser Arbeit kritisch mit der Gleichsetzung von „Kultur“ und „Nation“, wie es in den Interviews von einigen meiner GesprächspartnerInnen verwendet wurde, auseinander gesetzt und versucht ein alternatives Kulturverständnis aufzuzeigen. Weiters habe ich den diskurstheoretischen Ansatz von Scollon und Scollon (2007) näher vorgestellt.

Die kritische Auseinandersetzung mit der Gleichsetzung von „Kultur“ und „Nation“ hat gezeigt, dass diese Übereinstimmung sowohl in der Vergangenheit, als auch in der Gegenwart vielmehr den Ideologien nationalistischer Bewegungen als der sozialen Realität entspricht und in der heutigen Zeit durch zunehmende globale Verflechtungen noch weniger Gültigkeit besitzt. Menschen und Ideen gewinnen durch neue Transporttechnologien und Medien immer mehr an Mobilität und gemeinsame Lebenswelten überschreiten (nationale) Grenzen und Territorien. Kulturen können aus anthropologischer Perspektive daher nicht als statische, homogene, an Territorien gebundene Einheiten betrachtet werden, sondern sind wandelbar, in sich differenziert und von lokalen und überlokalen Einflüssen geprägt.

Anhand des diskurstheoretischen Ansatzes von Scollon und Scollon habe ich versucht zu zeigen, dass es keine von allen Menschen geteilte Wirklichkeit gibt, sondern Menschen aufgrund unterschiedlicher Erfahrungen, Dinge und Situationen mit unterschiedlichen Bedeutungen versehen.

Die vorgestellten Ansätze könnten Personen, bei der Begegnung mit Menschen aus anderen Ländern, dabei unterstützen, diese nicht vorschnell auf ihre nationale Zugehörigkeit zu reduzieren und eigene und fremde Verhaltensweisen und

Einstellungen aus einem anderen Blickwinkel zu betrachten, was dabei helfen kann Stereotypisierungen zu vermeiden.

# Quellenverzeichnis

---

## Bibliographie

### **ANDERSON, Benedict**

1983 "Imagined Communities: Reflections on the Origin and Spread of Nationalism", New-York-London, Verso

### **BERNARD, Russel H.**

2006 "Research Methods in Anthropology- Qualitative and Quantitative Approaches", Oxford: Alta Mira Press

### **BRUMANN, Christian**

1999 "Writing for Culture. Why a successful concept should not be Discarded" in: Current Anthropology, Vol. 40, Supplement, 1-27

### **BREIDENBACH, Joana / NYÍRI Pál**

2008 „Maxikulti: Der Kampf der Kulturen ist das Problem – zeigt die Wirtschaft uns die Lösung?“, Frankfurt am Main: Campus Verlag

### **CZINKOTA, Michael R. / RONKAINEN, Ilkka A.**

2007 „International Marketing“, 8th edition, Mason: Thomson South Western

### **FESTING, Marion / DOWLING, Peter J. / WEBER, Wolfgang / ENGLE, Allen D.**

2011 „Internationales Personalmanagement“, Wiesbaden: Gabler Verlag, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

**GELLNER, Ernest**

1983 "Nations and Nationalism. New Perspectives on the Past", New York: Cornell

**GINGRICH, Andre**

2001 „Ethnizität für die Praxis – Drei Bereiche, sieben Thesen und ein Beispiel“  
in: Wernhart, Karl R. / Zips, Werner (Hg.) „Ethnohistorie: Rekonstruktion  
und Kulturkritik. Eine Einführung“, Wien: Promedia, 99-112

**GINGRICH, Andre / FOX, Richard G. (Hg.)**

2002 "Anthropology by Comparison", Abingdon: Routledge

**GINGRICH, Andre**

2002b „Kulturen, Identitäten, Globalisierung: Eine vorläufige Zusammenfassung  
von theoretisch-methodischen Diskussionsprozessen“, in: Positionspapier  
des FSP Wittgenstein 2000 „Lokale Identitäten und überlokale Einflüsse“  
bei der Kommission für Sozialanthropologie der Österreichischen  
Akademie der Wissenschaften

**HANNERZ, Ulf**

1996 "Transnational Connections", London: Routledge

**HARRIS, Hilary / BREWSTER, Chris / ERTEN, Christiane**

2005 "Auslandseinsatz, aber wie? Klassisch oder alternative Formen: neueste  
empirische Erkenntnisse aus Europa und den USA" in: G. K. Stahl, W.  
Mayrhofer und T. M. Kühlmann (Hrsg.), "Internationales  
Personalmanagement: Neue Aufgaben, Neue Lösungen" München,  
Mering: Rainer Hampp Verlag, 271-292

**HOBBSBAWM, Eric**

1990 "Nations and nationalism since 1780. Programme, Myth, Reality",  
Cambridge: Canto

**HOLTBRÜGGE, Dirk / HAUSSMANN, Helmut**

2008 "Cultural Adjustment of Expatriates: Theoretical Concepts and Empirical  
Studies", Nürnberger Beiträge zum Internationalen Management, Band 3,  
München und Mering: Rainer Hampp Verlag

**KÜHLMANN, Torsten M. (Hrsg.)**

1995 „Mitarbeiterentsendung ins Ausland: Auswahl, Vorbereitung, Betreuung  
und Wiedereingliederung“, Stuttgart: Verlag für angewandte Psychologie

**LAMNEK, Siegfried**

2005 „Qualitative Sozialforschung“, Weinheim: Beltz Verlag

**MARGESIN, Martin**

2010 „Virtual Expats: Vernetzung und transnationale Räume bei  
Auslandsentsendungen internationaler Organisationen“, Wien:  
Diplomarbeit, Universität Wien

**MEIER, Bernd.**

1997 „Technischer Fortschritt und Mobilität: Neue Herausforderungen durch die  
Globalisierung“, Köln: Deutscher Instituts-Verlag

**MOOSMÜLLER, Alois**

2004 „Das Kulturkonzept in der Interkulturellen Kommunikation aus  
ethnologischer Sicht“ in: Lüsebrink, Hans-Jürgen (Hrsg.) „Konzepte der  
interkulturellen Kommunikation“, St. Ingbert: Röhrig Universitätsverlag,  
45-67

**SCHNELL, Rainer / HILL, Paul B. / ESSER, Elke**

1999 „Methoden der empirischen Sozialforschung“, München (u.a.): Oldenbourg Verlag

**SCOLLON, Ron / SCOLLON Suzanne Wong**

2007 “Intercultural Communication: A Discourse Approach”, Oxford: Blackwell Publishing

**STAHL, Günter K./MAYRHOFER Wolfgang/KÜHLMANN, Torsten M. (Hrsg.)**

2005 “Internationales Personalmanagement: Neue Aufgaben, Neue Lösungen”, München, Mering: Rainer Hampp Verlag

**TAHVANAINEN, Marja / WELCH, Denice / WARM, Verner**

2005 „Implication of Short-term international Assignments” in European Management Journal Vol. 23, Issue 6, 663–673

**THOMAS, Alexander / KINAST, Eva Ulrike / SCHROLL-MACHL, Syliva (Hrgs.)**

2005 “Interkulturelle Kommunikation und Kooperation: Band 1 Grundlagen und Praxisfelder“, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht

**WATZLAWICK, Paul / BEAVIN, Janet H. / JACKSON, Don D**

1969 „Menschliche Kommunikation“, Bern, Stuttgart, Wien: Huber Verlag

**WELGE, Martin K. / HOLTBRÜGGE, Dirk**

2006 „Internationales Management. Theorien, Funktionen ,Fallstudien“, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag

**WIEDERMANN, Maria**

- 2004 „Kultur x Globalisierung = Interkulturelle Kompetenz (?) Ein Vergleich dieser drei Begrifflichkeiten zwischen dem Institut für Ethnologie, Kultur- und Sozialanthropologie der Universität Wien und der Wirtschaftsuniversität Wien“, Wien: Diplomarbeit

**WOLF, Eric R.**

- 1991 „Die Völker ohne Geschichte – Europa und die andere Welt seit 1400“, Frankfurt am Main: Campus Verlag

**WRANA, Iris / SCHMIDT, Gerald**

- 2003 „Ethnologie und Wirtschaftsunternehmen. Von der Ambivalenz zum Siegerteam“, in: Seiser, G. et al (Hrsg.): „Explorationen ethnologischer Berufsfelder. Chancen und Risiken für UniversitätsabsolventInnen“, Wien: WUV Universitätsverlag, 278 - 314

## **Gespräche**

Gespräch A semistrukturelles Interview (24 min.), 17. August 2010  
Gespräch B semistrukturelles Interview (25 min.), 18. August 2010  
Gespräch C semistrukturelles Interview (63min.), 15. September 2010  
Gespräch D semistrukturelles Interview (90 min.), 21. September 2010  
Gespräch E semistrukturelles Interview (54 min.), 23. September 2010  
Gespräch F semistrukturelles Interview (46 min.), 24. September 2010  
Gespräch G semistrukturelles Interview (47 min.), 12. Oktober 2010  
Gespräch H semistrukturelles Interview (59 min.), 20. Oktober 2010  
Gespräch I semistrukturelles Interview (65 min.), 26. Oktober 2010  
Gespräch J semistrukturelles Interview (72 min.), 27. Oktober 2010 (2 Personen)  
Gespräch K semistrukturelles Interview (41 min.), 16. November 2010  
Gespräch L semistrukturelles Interview (48 min.), 3. Dezember 2010

# Anhang

---

## Abstract (deutsch)

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Frage, mit welchen Herausforderungen MitarbeiterInnen international agierender Unternehmen, die in der Ausübung ihrer beruflichen Tätigkeit nationale Grenzen überschreiten, konfrontiert sind, und welche Anforderungen für eine (berufliche) Tätigkeit im Ausland als wichtig erachtet werden. Dazu wurden zehn semi-strukturierte Interviews mit international tätigen MitarbeiterInnen, Personalverantwortlichen international agierender Unternehmen und einer Vertreterin eines Relocation-Unternehmens geführt und anhand eines qualitativ vergleichenden Ansatzes ausgewertet.

Die Herausforderungen durch die grenzüberschreitende berufliche Tätigkeit lassen sich in drei Bereiche teilen: (1) Herausforderungen, die auf der beruflichen Ebene der international tätigen MitarbeiterInnen angesiedelt sind. (2) Schwierigkeiten und Probleme, die zwar durch die berufliche Auslandstätigkeit entstehen, jedoch den persönlichen Bereich betreffen sowie (3) Herausforderungen, die sich durch die Interaktion in einem anderen Umfeld und mit Personen aus anderen Ländern ergeben. Die identifizierten Herausforderungen treffen jedoch nicht auf alle gleichermaßen zu, sondern sind sehr unterschiedlich gestaltet, was teilweise auf Unterschiede in der spezifischen beruflichen Tätigkeit bzw. der Dauer, der Form und des Ortes des Auslandseinsatzes sowie auch auf die persönliche Wahrnehmung der Personen zurückgeführt werden kann. Die einzige Gemeinsamkeit liegt in der Konfrontation mit anderen Verhaltensweisen und Einstellungen.

Hinsichtlich der Erfordernisse, die für eine berufliche Tätigkeit im Ausland als wichtig erachtet werden, wurden neben der fachlichen Qualifikation einerseits Anforderungen genannt, die sich durch gezieltes Lernen erwerben lassen, wie z. B. Sprachkenntnisse oder Wissen über unterschiedliche Gegebenheiten im Ausland und andererseits jene, die stärker an die Persönlichkeit der Personen geknüpft sind wie (Mobilitäts-)Bereitschaft, Offenheit und Interesse gegenüber Neuem, mit Menschen aus anderen Ländern auf einer Ebene zu interagieren und eine positive Haltung gegenüber dem bereisten Land zu haben.

Diesbezüglich gibt es größere Übereinstimmungen, als in Bezug auf die Herausforderungen.

Darüber hinaus werden in dieser Arbeit theoretische Ansätze vorgestellt, die als Unterstützung für Personen, die in einem internationalen Umfeld agieren, dienen könnten. Die kritische Auseinandersetzung mit der Gleichsetzung von „Kultur“ und „Nation“ sowie die Betrachtung von Einstellungen und Verhaltensweisen aus diskurstheoretischer Perspektive kann dabei unterstützen, Menschen nicht vorschnell auf ihre nationale Zugehörigkeit zu reduzieren und eigene und fremde Verhaltensweisen aus einem anderen Blickwinkel zu betrachten und somit Stereotypisierungen zu vermeiden.

## **Abstract (englisch)**

This thesis focuses on the challenges and requirements of persons working abroad. Furthermore I was interested in theoretical approaches which could support people working in an international environment.

To find out what problems are arising with the professional career in an international context and what demands these persons consider necessary, I conducted ten semi-structured interviews with employees of international companies, Human Resources Managers of international corporations and a representative of a relocation company.

The data from the interviews showed that working in an international context can generate problems which are related with the exercise of profession, but also affect people's personal life. Moreover difficulties can arise by interacting in a different environment and with people of other countries.

Regarding the requirements I identified demands which can be acquired by targeted learning like language skills and factual statements and those which correspond more with the personality of a person like the willingness to work abroad or the openness to new experiences.

As a possibility to support people who are working in an international context, I suggest to reconsider the equalisation of "nation" and "culture" and present the Discourse-Approach of Scollon and Scollon (2007). This could help to avoid reducing people to their national belonging and enables to regard somebody's own behaviour pattern and values from a different point of view.

# Lebenslauf

## Persönliche Daten

|                 |                              |
|-----------------|------------------------------|
| Vor- und Zuname | Teresa Mattes                |
| E-Mail          | teresamattes@gmx.at          |
| Geburtsdatum:   | 13.06.1986                   |
| Geburtsort:     | Mistelbach, Niederösterreich |

## Bildungsweg

|           |                                                                                                             |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1992-1996 | Volksschule Mistelbach                                                                                      |
| 1996-2000 | Hauptschule Mistelbach                                                                                      |
| 2000-2005 | Höhere Lehranstalt für wirtschaftliche Berufe in Mistelbach, Ausbildungsschwerpunkt: Kulturtouristik        |
| 2005-2012 | Studium der Kultur- und Sozialanthropologie, Universität Wien<br>Schwerpunkt: Interkulturelle Kommunikation |

## Sprachen

|               |                 |
|---------------|-----------------|
| Deutsch       | Muttersprache   |
| Englisch      | fließend        |
| Spanisch      | Grundkenntnisse |
| Portugiesisch | Grundkenntnisse |

## Praktika

|                             |                                                                                                       |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Juli 2002                   | Stadtbibliothek Mistelbach                                                                            |
| Juni-Oktober 2003           | Schulpraktikum in einem Hotel in Carvoeiro (Portugal)                                                 |
| Juli 2004 - 2006            | Stadtgemeinde Mistelbach (Kulturamt, Ferienspiel, Stadtbibliothek)                                    |
| Juli 2008                   | EZA –Importzentrale für fair gehandelte Produkte, Abteilung Partner im Süden in Köstendorf (Salzburg) |
| April 2010                  | FAIRTRADE Österreich, Gemeindeservice (Wien)                                                          |
| November 2010 - Jänner 2011 | TI Communication - Interkulturelles Management                                                        |

## Längere Auslandsaufenthalte

|                   |                                                           |
|-------------------|-----------------------------------------------------------|
| Juni-Oktober 2003 | Schulpraktikum in Portugal                                |
| September 2006    | China (private Rundreise: Peking, Shanghai, Wuxi, Kanton) |
| Sommer 2009       | Individuelle Auslandsexkursion in Fortaleza, Brasilien    |