

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	VI
Abbildungsverzeichnis.....	VII
Abkürzungsverzeichnis .....	VIII
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>2 Klärung des theoretischen und empirischen Umfelds der Studie .....</b>	<b>5</b>
<b>2.1 Theoretischer Kontext.....</b>	<b>5</b>
2.1.1 Unternehmen und die Globalisierung der 90er Jahre .....	5
2.1.2 Rahmen der Probandengruppe: Das Sonderprogramm „Nachwuchssicherung - 150er“ .....	7
2.1.2.1 Durchführung des Programms .....	7
2.1.2.2 Welches Ziel verfolgt das Unternehmen mit diesem Programm? .....	10
2.1.3 Die Auslandsentsendung im unternehmerischen Kontext .....	12
2.1.3.1 Ziel und Zweck von Auslandsentsendungen .....	13
2.1.3.2 Auslandsmotive der Entsandten.....	15
2.1.3.3 Auswahl .....	18
2.1.3.4 Vorbereitung .....	21
2.1.3.5 Betreuung.....	23
2.1.3.6 Rolle der Familie und des Partners .....	24
2.1.3.7 Die erfolgreiche Auslandsentsendung .....	26
2.1.4 Rückkehr auslandsentsandter Mitarbeiter in ihr Heimatland im unternehmerischen Kontext .....	28
2.1.4.1 Der Rückkehrer bzw. Heimkehrer .....	30
2.1.4.2 Rückkehrverlauf .....	31
2.1.4.3 Parallelen und Unterschiede zwischen Entsendung, Heimkehr und Inlandsversetzung .....	35
2.1.4.4 Arten der Bewältigung des Rückkehrprozesses.....	37
2.1.4.5 Einzelne, den Rückkehrprozess beeinflussende Faktoren .....	38
2.1.4.6 Die Rolle der Erwartungen des Rückkehrers für den Wiedereingliederungsprozess .....	43
2.1.4.7 Die Ausreise erleichternde Faktoren erschweren die Rückkehr .....	47
2.1.4.8 In der Forschung umstrittene Faktoren der Rückkehr .....	48
2.1.4.9 Maßnahmen zur Unterstützung der Wiedereingliederung .....	50
2.1.4.10 Das Potential des Rückkehrers für das Unternehmen.....	56
2.1.4.11 Die erfolgreiche Wiedereingliederung.....	59

2.1.4.12	Zusammenfassung .....	61
2.1.5	Kultur, Kulturlernen, Kulturschock, interkulturelle Handlungskompetenz und Bildung .....	61
2.1.5.1	Annäherung an den Begriff „Lernen“ .....	61
2.1.5.2	Kultur, interkulturelles Lernen und Kulturschock .....	63
2.1.5.2.1	Verständnis von „Kultur“ .....	64
2.1.5.2.2	Interkulturelles Lernen und der Kulturschock .....	66
2.1.5.3	Annäherung an den Begriff der „interkulturellen Handlungskompetenz“ .....	75
2.1.5.4	Interkulturelle Handlungskompetenz als Kulturlern- und Bildungsprozess ..	78
2.1.5.5	Annäherung an den Begriff der „Bildung“ .....	80
2.1.5.6	Das in dieser Studie gültige Verständnis von Bildung und Kulturlernen .....	85
2.1.5.7	Der Bildungsbegriff und die Fragestellung dieser Untersuchung .....	86
2.1.5.8	Bedeutung interkultureller Handlungskompetenz bzw. interkulturellen Lernens als Bildungsprozess für Unternehmen .....	89
2.1.6	Schluss .....	92
<b>2.2</b>	<b>Empirische Kontexte .....</b>	<b>93</b>
2.2.1	Soziologische Rahmung der objektiven Daten der Probandengruppe .....	93
2.2.1.1	Die Geburtskohorte der um 1968 Geborenen .....	93
2.2.1.2	Bedeutung eines Bildungsabschlusses Ende der 80er Jahre .....	96
2.2.1.3	Die Arbeitsmarktsituation für Akademiker um 1994 .....	99
2.2.1.4	Biographische Situation der 150er zum Zeitpunkt der Rückkehr .....	104
2.2.2	Datenerhebung .....	106
2.2.3	Auswertungsüberlegungen und Hintergründe des gewählten Verfahrens .....	109
2.2.3.1	Grundannahmen und Schlüsselbegriffe der objektiven Hermeneutik .....	112
2.2.3.2	Analyseverfahren .....	116
<b>2.3</b>	<b>Schluss.....</b>	<b>121</b>
<b>3</b>	<b>Erster Analyseteil.....</b>	<b>123</b>
<b>3.1</b>	<b>Methodischer Exkurs: Das Vorgehen bei der Rekonstruktion von Idealtypen</b>	<b>123</b>
3.1.1	Typologie und Typus .....	123
3.1.2	Konkretes Analyseverfahren der Idealtypenbildung in dieser Studie .....	126
<b>3.2</b>	<b>Erste Analyseebene: Die Idealtypologie.....</b>	<b>129</b>
3.2.1	Der Typus des klassischen Mitarbeiters .....	130
3.2.1.1	Die Unternehmenswahl: Das Motiv .....	130
3.2.1.2	Leben in Spannungsfeldern .....	131
3.2.1.3	Die Auslandsentsendung: Das Motiv .....	132
3.2.1.4	Der Stellenwert der beruflichen Karriere.....	133
3.2.1.5	Anforderungen an die Arbeit .....	134
3.2.1.6	Handeln.....	136

3.2.1.7	Zusammenfassung .....	137
3.2.2	Typus des „Lerners“ .....	138
3.2.2.1	Anspruch an die Arbeit .....	139
3.2.2.2	Arbeit und berufliche Karriere.....	139
3.2.2.3	Die Auslandsentsendung: Das Motiv .....	141
3.2.2.4	Der Umgang mit Krisensituationen .....	142
3.2.2.5	Aufarbeitung der Auslandserfahrungen.....	143
3.2.2.6	Zusammenfassung .....	143
3.2.3	Der Typus des „Arrangeur der eigenen Vergangenheit“ .....	144
3.2.3.1	Die Auslandsentsendung: Das Motiv .....	144
3.2.3.2	Berufliche Karriere als Modellbiographie .....	145
3.2.3.3	Verarbeitung und Bewältigung von Krisen .....	148
3.2.3.4	Zusammenfassung .....	151
3.2.4	Der Typus des „Ich im Selbsttest“: Das Leben in Projektion .....	152
3.2.4.1	Beobachtungen als Projektionen.....	152
3.2.4.2	Wunsch-Identität, Modellbiographie und Autonomie des Handelns.....	153
3.2.4.3	Abseits vom „ <i>mainstream</i> “ .....	154
3.2.4.4	Die Auslandsentsendung: Das Motiv .....	155
3.2.4.5	Integration im Ausland .....	156
3.2.4.6	Zusammenfassung .....	156
3.2.5	Der Haupttypus der Studie: Der Konstrukteur der eigenen Karriere.....	157
3.2.5.1	Allgemeine Rekonstruktion des Typus „Konstrukteur der eigenen Karriere“.....	158
3.2.5.1.1	Die erfolgreiche berufliche Karriere als Lebensziel.....	159
3.2.5.1.2	Karriere und deren Gütesiegel.....	161
3.2.5.1.3	Innovationsnominalismus und Innovationsprogrammierung .....	161
3.2.5.1.4	Probleme des von dem Konstrukteur verfolgten Karrieremusters .....	162
3.2.5.1.5	Die Auslandsentsendung: Das Motiv .....	165
3.2.5.1.6	Die Unternehmenswahl: Das Motiv .....	166
3.2.5.1.7	Anforderungen an die Arbeitsstelle.....	167
3.2.5.1.8	Marketing-Charakter .....	168
3.2.5.1.9	Studium - Lernen - Bildung.....	170
3.2.5.2	Polarisierte Darstellung der Typus Varianten.....	171
3.2.5.2.1	Exkurs: Identitätsbildung nach G.H. MEAD.....	172
3.2.5.2.2	Identitätskonstruktion der Typus-Variante A .....	173
3.2.5.2.3	Identitätskonstruktion der Typus-Variante B .....	178
3.2.5.3	Kernunterschied zwischen der Typusvariante A und B: Autonomie.....	183
3.2.5.4	Schluss .....	184

3.2.6	Die Idealtypen im Umgang mit Bildung.....	185
3.2.7	Tabellarische Darstellung der Idealtypologie.....	191
3.2.8	Exkurs: Theorie der Moderne: Der gesellschaftliche Individualisierungsprozess als soziologische Rahmung der Idealtypologie.....	192
3.2.8.1	Der gesellschaftliche Individualisierungsprozess.....	192
3.2.8.2	Entstehungsgeschichte.....	194
3.2.8.3	Wertewandel.....	197
3.2.8.4	Der gegenwärtige Individualisierungsprozess.....	199
3.2.8.5	Herstellen des Sozialen.....	210
3.2.8.6	Zusammenfassung.....	213
3.2.9	Idealtypen an der Theorie der Moderne diskutiert.....	214
3.2.9.1	Der „Konstrukteur der eigenen Karriere“ und der „Arrangeur der eigenen Vergangenheit“.....	214
3.2.9.2	Der „Lerner“, der „Selbsttester“ und der „klassische Mitarbeiter“.....	218
3.2.9.3	Warum wurde der Typus des Konstrukteurs in der Diskussion um den Individualisierungsprozess der Gesellschaft bisher außer Acht gelassen?.....	220
<b>4</b>	<b>Zweiter Analyseteil.....</b>	<b>223</b>
<b>4.1</b>	<b>Zweite Analyseebene: Bildung von Haltungs- und Handlungstypen bezogen auf die Rückkehrthematik.....</b>	<b>223</b>
<b>4.2</b>	<b>Methodischer Exkurs: Vorgehen bei der Rekonstruktion von Haltungs- und Handlungstypen.....</b>	<b>224</b>
<b>4.3</b>	<b>Haltungstypen: Rückkehrmotivation.....</b>	<b>225</b>
4.3.1	Rückkehrmotive mit beruflichem Schwerpunkt.....	225
4.3.2	Rückkehrmotive mit privaten Schwerpunkt.....	231
4.3.3	Schluss.....	233
<b>4.4</b>	<b>Haltungstypen im Umgang mit der Rückkehr.....</b>	<b>234</b>
4.4.1	Der „Herr der Lage“.....	235
4.4.2	Der Typus des Realisten.....	237
4.4.2.1	Erwartungen.....	238
4.4.2.2	Die Rückkehr als ein selbstgewähltes, absehbares Ereignis.....	238
4.4.3	„Der Überraschte“: Rückkehrschwierigkeiten als unerwartetes Problem.....	241
4.4.3.1	Erwartungen als Auslöser der Krise.....	241
4.4.3.2	Rückkehr und Veränderung.....	253
4.4.3.3	Motiv der Rückkehr.....	256
4.4.4	Sondertypen im Umgang mit der Rückkehr: Der „Ausländer“ und der „freiwillige Emigrant“.....	258
4.4.4.1	Der Ausländer.....	258
4.4.4.2	Der Typus des freiwilligen Emigranten.....	260
4.4.5	Zusammenfassung.....	261

<b>4.5</b>	<b>Haltungstypen: Selbsteinschätzung der Auslandszeit .....</b>	<b>262</b>
4.5.1	Auslandszeit ohne Spuren.....	263
4.5.2	Die funktionalisierte Auslandszeit oder der formalisierte Bildungsprozess ....	264
4.5.3	Ausland als Bereicherung der Persönlichkeit .....	266
4.5.4	Zusammenfassung .....	275
<b>4.6</b>	<b>Die verschiedenen Haltungstypen und der Bildungsprozess im Sinne eines Kulturlernprozesses.....</b>	<b>276</b>
<b>5</b>	<b>Ergebnisteil und Diskussion.....</b>	<b>282</b>
<b>5.1</b>	<b>Bedeutung der Ergebnisse der Betrachtung der Rückkehr für den konkreten unternehmerischen Alltag.....</b>	<b>283</b>
5.1.1	Die Dominanz des Idealtypus des „Konstrukteur der eigenen Karriere“ und dessen Bedeutung für Unternehmen .....	286
5.1.2	Der Idealtypus des Konstrukteur und Auslandsentsendungen.....	290
5.1.3	Auslandsentsendung und Personalentwicklung.....	291
5.1.4	Idealtypus und Haltung bezüglich der Rückkehr.....	297
5.1.5	Auslandsentsendung - Personalentwicklung - Organisationsentwicklung .....	298
5.1.6	Zusammenfassung: Notwendigkeit pädagogischer Maßnahmen bei Auslandsentsendungen .....	300
<b>5.2</b>	<b>Bedeutung der Ergebnisse der Studie für „Bildung“ .....</b>	<b>301</b>
<b>5.3</b>	<b>Kann das moderne Bildungsverständnis als „Bildung“ bezeichnet werden? ..</b>	<b>303</b>
<b>5.4</b>	<b>Außenorientierung und Autonomie .....</b>	<b>305</b>
<b>5.5</b>	<b>Der Konstrukteur als dominante Existenzform der modernen Gesellschaft ...</b>	<b>306</b>
<b>5.6</b>	<b>Zusammenfassung des Ergebnisteils.....</b>	<b>307</b>
<b>6</b>	<b>Ausblick .....</b>	<b>308</b>
<b>7</b>	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>311</b>

Curriculum Vitae

Eidesstattliche Erklärung

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Entsendungsmotive deutscher Unternehmen.....	13
Abb. 2: Dreiphasenmodell des Rückkehrprozesses.....	32
Abb. 3: Verlaufskurvenmodell der Rückkehr.....	33
Abb. 4: W-Kurvenmodell in Anlehnung an Gullahorn/Gullahorn 1963.....	34
Abb. 5: Bewältigungstypen des Wiedereingliederungsprozesses.....	37
Abb. 6: <i>Misfit</i> : Rückkehrer - Organisation.....	44
Abb. 7: Abgleich der Erwartungen vor der Rückkehr.....	53
Abb. 8: Loyalität der Rückkehrer gegenüber dem Unternehmen.....	60
Abb. 9: Drei-Ebenen-Modell der Kultur.....	65
Abb. 10: Verlaufsmodell des Anpassungsprozesses im Ausland.....	68
Abb. 11: Anpassungsbewältigung im Ausland.....	70
Abb. 12: Profil interkultureller Handlungskompetenz nach Kühlmann/Stahl.....	77
Abb. 13: Stufen des Lernprozesses auf dem Weg zur interkulturellen Handlungskompetenz..	78
Abb. 14: Bildungsmodell nach ALBERS.....	84
Abb. 15: Weitergabe von Kompetenzen und Wissen innerhalb einer Organisation.....	91
Abb. 16: Bildungsexpansion.....	96
Abb. 17: Konzept des Rückkehrer-Workshops der Robert Bosch GmbH.....	107
Abb. 18: Zusammenhang von Ausdrucksgestalt, Text und Protokoll.....	115
Abb. 19: Einbettung des konkreten Einzelfalles.....	121
Abb. 20: Differenzierung Typus - Typologie.....	124
Abb. 21: Identitätskonstruktion nach MEAD.....	172
Abb. 22: Bildung des Sozialen.....	211
Abb. 23: Bildung von Handlungs- und Handlungstypen.....	224
Abb. 24: Motive der Rückkehr.....	234
Abb. 25: Haltungstypen im Umgang mit der Rückkehr.....	262
Abb. 26: Haltungstypen der Selbsteinschätzung der Auslandszeit.....	275
Abb. 27: Haltungstypen und Bildungsprozess.....	281
Abb. 28: Erfolgsskala einer Auslandsentsendung.....	291
Abb. 29: Vergleich funktionale Entsendung vs. Entsendung als Personalentwicklungsmaßnahme.....	293

## Abkürzungsverzeichnis

(...)	Auslassung in Zitaten
Abb.	Abbildung
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
Ed.	editor
et al.	et alteri
etc.	et cetera
f	folgende Seite
ff	folgende Seiten
i.d.R.	in der Regel
(NE)	Anmerkung der Autorin
o.ä.	oder ähnliches
OE	Organisationsentwicklung
PE	Personalentwicklung
pp.	pages
S.	Seite
s.	siehe
s.o.	siehe oben
u.U.	unter Umständen
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
w.u.	weiter unten
z.B.	zum Beispiel

## Vorwort

In den letzten Jahren wurde viel über Auslandsentsendungen im unternehmerischen Kontext diskutiert. In dieser immer weiter Kreise ziehenden Debatte wurde jedoch ein Thema sowohl von den Betroffenen selbst als auch von Unternehmen und Forschung weitgehend totgeschwiegen: die Rückkehr in das Heimatland und Stammhaus.

Diese Arbeit beschäftigt sich innerhalb der Auslandsentsendung im unternehmerischen Kontext mit der Phase der Rückkehr, die hier als entscheidend für interkulturelles Lernen gesehen wird.

Zugleich wird auch – bedingt durch die Probandengruppe – ein Blick auf die Nachwuchsgeneration der deutschen Industrie geworfen.

Ohne Hilfe der Robert Bosch GmbH wäre diese Dissertation nicht zustande gekommen. Die Unterstützung erfolgte zum einen in Form großzügiger finanzieller Förderung, zum anderen in Form des Zugangs zu zurückkehrenden Auslandsentsandten. Hinter einer Organisation stehen immer Menschen, weshalb hier stellvertretend Frau Dr. Eva-Maria Höller-Cladders und Herr Dr. Michael Mettner genannt sind. Sie ermöglichten die vorliegende Studie in ihrer Abteilung. Frau Karla Eubel-Kasper übernahm die fachliche Betreuung und förderte die Studie neben professionellem Rat durch lange Gespräche. Von Frau Mechthild Helms-Hauptert konnte ich durch ihre fachkundige Leitung der Rückkehrer-Workshops sehr viel lernen. Die Teilnehmer dieser Workshops - die „150er“ - und ganz besonders meine Interviewpartner und -partnerinnen zeichneten sich durch große Offenheit und Gesprächsbereitschaft aus.

Mein akademischer Lehrer, Prof. Dr. Bernhard Hauptert, war nicht nur jederzeit diskussionsbereit, sondern begleitete den Entstehungsprozess dieser Arbeit geduldig durch konstruktive Kritik. Die Teilnehmer des Diplomandenkolloquiums an der katholischen Hochschule für Soziale Arbeit in Saarbrücken halfen besonders während der Analysearbeiten durch ihre Diskussionsfreude an der objektiven Hermeneutik. Stellvertretend sind hier Frau Elke Backes, Herr Jörg Bastuck und Herr Ingo Schenk genannt. Prof. Dr. Detlef Garz übernimmt dankenswerter Weise das Korreferat. Als Initiator des Seminars „Interpretation und Verstehen“ in Dubrovnik hat er bereits ebenso wie Prof. Dr. Ulrich Oevermann entscheidende Impulse gegeben, der dort als Referent wertvolle Analysehinweise gegeben hat. All den genannten und vielen hier nicht namentlich aufgeführten Personen gilt mein herzlicher Dank.

Zuletzt bleibt noch meinem nahen Umkreis zu danken, die die letzten drei Jahre tapfer durchgehalten haben: Herrn Gordon Booth, Frau Uta Bronner und Frau Franziska Fahr, besonders Herrn Matthias Heine und vor allem meinen Eltern.



# 1. Einleitung

Unternehmen müssen in den letzten Jahren verstärkt grenzüberschreitend agieren, mit der Folge, dass sich für die Mitarbeiter das Arbeitsumfeld signifikant ändert. Internationalität steht an der Tagesordnung. Auslandskontakte gehören heute im steigenden Maß nicht nur für einige wenige Führungskräfte zur Normalität eines beruflichen Karriereverlaufs. Alle anderen Hierarchieebenen werden von der fortschreitenden Internationalisierung ebenfalls betroffen. Diese Veränderung des Arbeitsumfeldes stellt an die Mitarbeiter neue, teilweise sehr hohe Anforderungen.

Eine der Folgen dieser Veränderung ist, dass die Zahl der Mitarbeiter, die für eine befristete Zeit im Ausland arbeiten, beständig steigt. Ziel dieser Entsendungen ist vornehmlich der Know-how Transfer, die Koordination internationaler Unternehmenstätigkeiten und die Verbesserung der internen, grenzüberschreitenden Kommunikation (vgl. u.a. Müller 1991; Wirth 1992; Kühlmann 1995). Der Bedarf an auslandsorientierten und auslandserfahrenen Mitarbeitern wächst beständig und wird nach Schätzungen in Zukunft einem noch schnelleren Wachstum unterliegen (vgl. Müller 1996). Nicht zuletzt aus diesem Grund werden Auslandsentsendungen in zunehmenden Maß auch unter dem Aspekt der Personalentwicklung vorgenommen. Insgesamt steigt der Stellenwert von Auslandsentsendungen innerhalb der Unternehmen (vgl. Müller 1996; Stahl 1998).

Die Forschung zur Entsendethematik ist umfangreich. Dies rührt nicht zuletzt daher, dass die Bewährung eines Unternehmens auf internationalem Parkett zunehmend zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor wird. Mitarbeiter müssen hier unter extrem hohen Anforderungen „funktionieren“. Das kulturelle Umfeld ist ein anderes als im Heimatland und bringt Anpassungsprobleme für den Mitarbeiter und dessen Familie mit sich. Der Entsandte selbst steht im Spannungsfeld zwischen Stammhaus<sup>1</sup> und Auslandsgesellschaft, wobei er nicht selten in einen Interessenskonflikt gerät. Nach der Rückkehr muss sich der Mitarbeiter, der sich in der Zeit seiner Abwesenheit verändert hat, in einem während seiner Abwesenheit veränderten Umfeld zurechtfinden.

Forschungsschwerpunkte zum Thema der Auslandsentsendungen liegen auf der Vorbereitung, dem Verlauf der Entsendung, der Anpassung und Integration im Ausland (vgl. u.a. Mendenhall/Oddou 1985; Black/Mendenhall/Oddou 1991; Macharzina 1996; Stahl 1998). Neuerdings stehen mehr und mehr Auswahl- und Eignungskriterien im Mittelpunkt der Forschung, d.h. die Suche nach Persönlichkeitsmerkmalen, die eine erfolgreiche Entsendung „garantieren“ sollen. Die Frage nach interkultureller Eignungsdiagnostik oder auch nach Kriterien der interkulturellen Kompetenz wird mit zunehmender Dringlichkeit behandelt (vgl. u.a. Stahl 1995b; Kealey 1996; 1989; Deller 1996;

---

<sup>1</sup> Mit „Stammhaus“ wird derjenige Unternehmensteil bezeichnet, von dem der Mitarbeiter ursprünglich entsandt wurde.

Eder 1996; Keller 1998; Kühlmann/Stahl 1998). Forschung wird dringend benötigt, betrachtet man die hohen Zahlen frühzeitiger Entsendeabbrüche. Geschätzt wird, dass zwischen zehn und 40 Prozent aller Entsandten frühzeitig aus dem Ausland zurückkehren (vgl. u.a. Tung 1982; Mendenhall/Oddou 1985; Black/Gregersen/Mendenhall 1992; Keller 1998).

Innerhalb der Entsendeforschung stellt die Thematik der Rückkehr in das Stammhaus und Heimatland nach wie vor lediglich ein peripher gestreiftes Thema dar, das zu Unrecht sowohl in der Praxis als auch in der Forschung wenig Beachtung findet. Die hohen Zahlen derjenigen Rückkehrer, die innerhalb eines Jahres nach ihrer Heimkehr das Unternehmen verlassen, weisen auf die Relevanz dieses Themas hin (vgl. u.a. Black/Gregersen 1999). Dieser „Exodus“ ist als Hinweis zu nehmen, dass sich der Rückkehr- und Wiedereingliederungsprozess für den einzelnen problematischer gestaltet als bisher angenommen wurde. Auf diesem Gebiet besteht eindeutig ein Forschungsdefizit.

Für Unternehmen lohnt nicht zuletzt in Hinblick auf das Potential an Auslandserfahrung, über das Rückkehrer nach einer mehrjährigen Entsendung verfügen sollten, ein genauer Blick auf diese Mitarbeitergruppe. In welchem Maß und in welcher Hinsicht verändert kehren Mitarbeiter nach einer längerfristigen Entsendung aus dem Ausland zurück? In der unternehmerischen Alltagspraxis wird häufig die Ansicht vertreten, dass eine Auslandsentsendung „automatisch“ eine interkulturell kompetente Persönlichkeit „produziert“, d.h. eine Person, die einen interkulturellen Bildungsprozess angeregt durch die im Ausland gemachten Erfahrungen, durchlaufen hat. Wie sieht die Realität aus? Findet tatsächlich in jedem Fall aufgrund der Auslandsentsendung eine Persönlichkeitsentwicklung im Hinblick auf den interkulturell kompetenten Mitarbeiter statt? Ist Erfahrung automatisch mit einem Lernprozess verbunden? Welchen Stellenwert nimmt die Auslandsentsendung innerhalb einer beruflichen Karriere ein? Mit welchem Motiv gehen die Entsandten ins Ausland? Wie schätzen sie die Auslandsentsendung aus der Retrospektive ein? Auf diese Fragen soll vorliegende Untersuchung Antworten finden.

### Umfeld der Studie

Vorliegende Studie verdankt den Zugang zu Datenmaterial, in diesem Fall also den Zugang zu Rückkehrern von einer Auslandsentsendung, der Robert Bosch GmbH. Zum einen ermöglichte das Unternehmen die Teilnahme an verschiedenen Rückkehrer-Workshops. So konnte ein erster, sehr umfassender Einblick in die Thematik gewonnen werden. Zum anderen konnte im Anschluss daran Einzelinterviews mit 22 Rückkehrern geführt werden. Alle Interviewten sind Hochschulabsolventen, die als Teilnehmer des Sonderprogramms „Nachwuchssicherung“, das in den Jahren 1993 bis 1997 bei der Robert Bosch GmbH durchgeführt wurde, den Berufseinstieg realisierten. Das Besondere der Probandengruppe dieser Studie ist, dass sie sich nicht aus Mitarbeitern verschiedener Hierarchieebene und Altersstufen zusammensetzt, sondern dass sie vielmehr aus einer homogenen Gruppe Angehöriger derselben Generation besteht.

Da auf dem Gebiet der Rückkehr im Unternehmenskontext bisher relativ wenig Untersuchungen vorliegen, wurde in dieser Studie ein qualitativer Zugang zu Datenmaterial gewählt, was den Vorteil bietet, mit größtmöglicher Offenheit und Unvoreingenommenheit sich auf die Thematik einzulassen.

### Zielsetzung und Aufbau der Studie

Zwei Ziele liegen dieser Untersuchung zugrunde: Zum einen soll der Rückkehrverlauf, die dabei auftretenden Probleme und der Umgang mit dem Wiedereingliederungsprozess genau untersucht werden. Was ist mit den Entsandten im Hinblick auf einen Bildungsprozess während der Auslandszeit passiert?

Zum anderen wird die Frage beantwortet: In welcher Hinsicht verändert kehren die Leute aus dem Ausland zurück? Durch diese Frage wird ein genauer Blick auf die Probandengruppe notwendig, wodurch aufgrund der speziellen Struktur der Gruppe ein Bild der Nachwuchsgeneration in der Wirtschaft gewonnen wird. Es handelt sich dabei um eine Generation, für die Internationalität Bestandteil ihres Normalitätskonzepts ist, an die hohe Forderungen nicht zuletzt von Seiten des Arbeitsmarktes gestellt werden und die ihrerseits hohe Anforderungen an ihre Arbeitsposition stellt. Aus der Konstellation der Probandengruppe und der Rückkehrthematik ergibt sich letztendlich die Frage: Welchen Anspruch stellt diese Nachwuchsgeneration der Industrie an ihre berufliche Karriere? Welchen Stellenwert nimmt eine Auslandsentsendung innerhalb ihres Karrieremusters ein? Und schließlich stellt sich die Frage, ob ein Bildungsprozess angeregt durch die Auslandsentsendung festzustellen ist.

Der Aufbau der vorliegenden Untersuchung gestaltet sich wie folgt:

In **Kapitel 2** der Studie wird zunächst die Probandengruppe, die Modalitäten ihrer Auslandsentsendung und das Umfeld, in dem sie sich bewegt, dargestellt. Des Weiteren wird der theoretische und empirische Kontext der Studie geklärt, worunter ebenso ein Literaturüberblick zum Thema der Mitarbeiterentsendung und Rückkehr im Unternehmenskontext wie die Klärung der Begriffe „Lernen“, „interkulturelles Lernen“, „Bildung“ und „interkulturelle Handlungskompetenz“ fällt. Des Weiteren werden Überlegungen zum methodischen Vorgehen angestellt.

Im ersten empirischen Teil dieser qualitativen Untersuchung wird in **Kapitel 3** auf der ersten Analyseebene die Probandengruppe analysiert. Wer kehrt aus dem Ausland zurück? Die Rekonstruktion einer Idealtypologie ergibt das Bild der Nachwuchsgeneration der Industrie und deren Verhältnis zu Karriere, Arbeit und Bildung. Hierbei wird Bildung (noch) nicht im internationalen Kontext im Sinne von Kulturlernen gesehen. Im anschließenden Exkurs wird der

gesellschaftliche Rahmen der Idealtypologie in Form der „Theorie der Moderne“ dargestellt. Die einzelnen Idealtypen werden an dieser Theorie diskutiert.

Nachdem sowohl mit Hilfe der soziologischen Rahmung der Probandengruppe als auch mit Hilfe der Idealtypenbildung, aber auch mit dem gesellschaftstheoretischen Exkurs ein differenziertes Bild der Probandengruppe gewonnen werden konnte, wird in **Kapitel 4**, dem zweiten empirischen Teil, die Perspektive gewechselt. Gleichzeitig wird damit auch die Analyseebene gewechselt. Die Frage nach einem Bildungsprozess im interkulturellen Kontext wird wieder aufgegriffen, indem untersucht wird, warum die Mitarbeiter aus dem Ausland zurückkehren. Nachdem dies geklärt ist, wird eine Haltungs- und Handlungstypologie bezüglich des Umgangs mit dem Wiedereingliederungsprozess gebildet. Des Weiteren wird untersucht, wie die ehemals Entsandten in der Retrospektive ihre Auslandszeit einschätzen. Im Kern wird der Frage nachgegangen, ob angeregt durch die Auslandsentsendung ein Bildungsprozess stattfindet?

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung **aus Kapitel 3 und 4** werden in **Kapitel 5** zusammenfassend dargestellt und diskutiert. Welche konkrete Bedeutung haben diese Ergebnisse für Unternehmen und welche Konsequenzen lassen sich daraus ziehen? Welche Folgen hat das für die Personal- und Organisationsentwicklung? Des Weiteren werden die Ergebnisse in den pädagogischen und sozialwissenschaftlichen Kontext gestellt.

In **Kapitel 6** wird ein Ausblick gegeben, wie eine mögliche weitere Forschung verfahren könnte und auf welche Aspekte sie sich konzentrieren sollte.

## **2. Klärung des theoretischen und empirischen Umfelds der Studie**

Um das Umfeld der Untersuchung klar zu stellen, ist es notwendig, den theoretischen und empirischen Kontext abzuklären. In einem ersten Teil wird in diesem Kapitel das theoretische Umfeld beschrieben, das zunächst auf der Unternehmensebene die Rolle der Globalisierung darstellt. Im Anschluss daran wird auf den formellen und strukturellen Rahmen der Auslandsentsendung der Probandengruppe eingegangen. Der Abschnitt über Auslandsentsendung und Rückkehr gibt einen Überblick über die Forschungslage zu dieser Thematik. Als Abschluss des theoretischen Kontexts ist einerseits eine Klärung der Begriffe „Kultur“, „Kulturlernen“ und „interkulturelle Handlungskompetenz“ notwendig, andererseits muss der Frage nachgegangen werden, was ist „Bildung“ und welche Verwendung findet dieser Begriff in dieser Studie? Im empirischen Kontext dieses Kapitels werden die objektiven Daten der Probandengruppe als deren soziologische Rahmung dargestellt. Als Abschluss des Kapitels werden Überlegungen zur Datenerhebung und deren Auswertung angestellt.

### **2.1 Theoretischer Kontext**

#### **2.1.1. Unternehmen und die Globalisierung der 90er Jahre**

Globalisierung sowie Internationalisierung sind seit den 90er Jahren zwei der häufigst gebrauchten und daher auch missbrauchten Modewörter. Aufgrund des inflationären Gebrauchs bleibt meist verdeckt, was sich dahinter verbirgt. Verschiedene Aspekte und Dimensionen werden unter diesem Schlagwort zusammengefasst. BECK nennt folgende: die kommunikationstechnische, die ökologische, die arbeitsorganisatorische, die kulturelle, die zivilgesellschaftliche und letztendlich die ökonomische (ebd. 1997e: 42). Die vielen und daher diffusen Gesichter der Globalisierung verleiten häufig dazu, diese als doch nicht existent zu proklamieren. So wird Globalisierung als „Gespenst“ (Robert Went), als „Phantom“ (Ulrich Dolata) oder gar als „Fehldiagnose“ (Daniel Cohen) bezeichnet (vgl. Butterwegge 1999: 435). Sie ist jedoch ein realer, objektiv erkennbarer, die Gesellschaft in ihren Grundstrukturen verändernder Prozess. Globalisierung bedeutet das Aufbrechen von Kulturräumen und das Verwischen der Grenzen zwischen Öffentlichem und Privatem (vgl. Beck/Vossenkuhl/Ziegler 1995: 46f). An dieser Stelle soll als Schwerpunkt die ökonomische Dimension der Globalisierung herausgegriffen werden, um deren Bedeutung für den einzelnen zu verdeutlichen.

Wirft man einen Blick auf die derzeitige Unternehmenslandschaft, so fällt der drastische Anstieg von Direktinvestitionen im Ausland auf, was in vielfältigen Formen stattfindet wie z.B. in Form der Verlagerung von Produktionen ins Ausland oder als vermehrtes Eingehen von internationalen Kooperationen bzw. als Zukauf oder „Gekauft werden“ durch ausländische Unternehmen. Auch die Arbeitsformen ändern sich: Arbeiten in internationalen Gruppen oder in international besetzten, aber nicht an ein und demselben Ort ansässigen Projektgruppen (virtuelle Teams) gehören im steigenden Maße zum Arbeitsalltag. Globalisierung der Wirtschaft bedeutet die Globalisierung und damit die Veränderung der Arbeitswelt insofern, dass z.B. andere Kommunikationswege, ein anderes kulturelles Umfeld und der rasche Wechsel dieses Umfelds an der Tagesordnung sind. Globalisierung meint in diesem Sinne Handlungen über Distanzen, was eine neue Ortlosigkeit zur Folge hat (vgl. Beck/Vossenkuhl/Ziegler 1995: 13). Die Wirtschaft wandelt sich radikal von einer nationalen Wirtschaft in eine transnationale. Ein beständig wachsender Teil der Unternehmen ist nicht mehr nur regional bzw. national tätig, sondern international. In diesem Sinne bedeutet Globalisierung De-Nationalisierung. Internationalisierung ist ein Kernstück der ökonomischen Globalisierung. Die Fusionswelle, die auch deutsche Unternehmen erreicht hat, macht den Trend zu Großkonzernen deutlich, die das Beherrschen des Weltmarkts als Ziel haben. Der Imperativ des Wachstums verbirgt sich nicht nur hinter diesem Aspekt der Globalisierung. Auffallend und folgenschwer ist die Dynamik und Geschwindigkeit der dadurch hervorgerufenen Veränderungen. Durch die Veränderungen der Wirtschaft erfährt auch die Gesellschaft einen Wandel, indem sie sich einem weiteren Modernisierungsschub unterzieht<sup>1</sup>.

Globalisierung bedeutet nichts anderes, als dass sich das Verhältnis von Ökonomie und Politik, Wirtschaft und Staat tiefgreifend verändert (hat) (vgl. Butterwegge 1999: 435). Sie verändert letztendlich den Arbeitsmarkt in einer Weise, die jeden einzelnen betrifft. Der Arbeitsmarkt stellt neue Anforderungen an seine Mitglieder. SENNETT führt als Beispiel der neuen Anforderungen die Betonung der Flexibilität der Arbeitnehmer an, in deren Folge die Arbeit selbst eine Veränderung erfährt (ebd. 1998: 10). Eine Arbeitsstelle auf Lebenszeit oder lediglich die lebenslange Zugehörigkeit zu ein und demselben Unternehmen ist zu einer Seltenheit geworden. Ein wachsender Teil der Arbeitnehmer arbeitet mal hier, mal da. Die Neustrukturierung der Lebenszeit ist durch den Verlust der Langfristigkeit bedingt, was für den einzelnen Risiken birgt. SENNETT nennt das „flexiblen Kapitalismus“, der einerseits die starren Formen der Bürokratie aufbricht, andererseits den Menschen aber in einer neuen Art beansprucht (ebd. 1998: 10f). Neue Anforderungen an Arbeitende wie sie durch den veränderten Arbeitsmarkt bedingt sind, eröffnen neue Wege, aber auch neue Zwänge wie z.B. das oben erwähnte Flexibilitätspostulat. Auswirkungen sind für den einzelnen bis in den Privatbereich zu spüren. Das traditionelle Muster

---

<sup>1</sup> vgl. dazu Kapitel 3.2.8

der geraden Linie einer Laufbahn bspw. im Management wird abgelöst durch neue, moderne Karrieremuster. U.a. ist darin das Erfüllen mehrerer, von außen vorgegebener Karrierestationen enthalten, wobei das Ausland immer häufiger und immer selbstverständlicher zu einer der geforderten Stationen in der immer globaler werdenden Welt wird.

Nicht nur veränderte Karrieremuster stellen veränderte Anforderungen an die Arbeitnehmer, sondern im Gegenzug sind auch deren veränderte Anforderungen an die Arbeit festzustellen<sup>2</sup>. Die Personalpolitik international agierender Unternehmen sieht sich vor geänderte Ansprüche gestellt und muss sich diesen Auswirkungen der Globalisierung anpassen.

### Zusammenfassung

Ökonomische Globalisierung, die in den 90er Jahren immer schneller größere Bedeutung erlangt hat, bedeutet zum einen die Internationalisierung der Unternehmen und der Wirtschaft allgemein. Globalisierung steht in diesem Sinn für De-Nationalisierung. Ökonomische Globalisierung bedeutet zum anderen gesellschaftliche Veränderung, die sich nicht zuletzt im sich wandelnden Arbeitsmarkt manifestiert. Eine massive Verbreitung neuer Karrieremuster ist die Folge, die von der traditionellen Geradlinigkeit und Langfristigkeit längst Abschied genommen hat.

## **2.1.2. Rahmen der Probandengruppe: Das Sonderprogramm**

### **„Nachwuchssicherung - 150er“**

Die Jahre 1992/1993 bedeuteten für Unternehmen allgemein eine konjunkturell bedingte Tiefphase, weshalb bedeutend weniger Hochschulabsolventen eingestellt wurden als in den Jahren zuvor. Gleichzeitig stieg und steigt im Zuge der Globalisierung der Bedarf innerhalb der Unternehmen an international erfahrenen Mitarbeitern. Auch die Robert Bosch GmbH ist in dieser Hinsicht keine Ausnahme. In der Geschäftsleitung des Konzerns entstand aus dieser Situation heraus die Sorge über ein zukünftiges drohendes „Loch im Nachwuchsbedarf“. Aus diesem Grund wurde das „Sonderprogramm Nachwuchssicherung“ konzipiert, indem 150 Fach- und Hochschulabsolventen im Direkteinstieg ins Ausland entsandt wurden<sup>3</sup>. Zwei vorrangige Ziele werden mit diesem Sonderprogramm angestrebt, zum einen sollte dem drohenden künftigen Mangel in der Nachwuchssicherung vorgebeugt werden. Zum anderen entsteht mit Hilfe dieses Programms ein Pool an Nachwuchskräften, die bereits Erfahrungen in internationaler Zusammenarbeit haben, wodurch die Internationalisierungsbestrebungen des Unternehmens unterstützt werden. Aus diesem Grund stellt das Programm in seiner Konzeption eine Personalentwicklungsmaßnahme dar.

---

<sup>2</sup> vgl. dazu Kapitel 3.2.8

<sup>3</sup> Von nun an werden die Teilnehmer dieses Sonderprogramms kurz als „150er“ bezeichnet.

### 2.1.2.1 Durchführung des Programms

Im Mai 1994 werden in einschlägigen Zeitungen Anzeigen geschaltet, in denen Diplomingenieure, Wirtschaftsingenieure und Wirtschaftswissenschaftler, die gerade ihr Studium abgeschlossen haben, für den Berufseinstieg bei der Robert Bosch GmbH im Ausland gesucht werden. Angekündigt wird eine zwei- bis dreijährige Auslandstätigkeit, in deren Anschluss eine Arbeitsstelle in Deutschland garantiert ist. Gesucht werden Absolventen, die u.a. ein zügig absolviertes Studium, hohe Flexibilität, Teamgeist und Offenheit, sehr gute Fremdsprachenkenntnisse, die Bereitschaft eine neue Sprache zu lernen und Auslandserfahrung bieten. Das Unternehmen erhält 6000 Bewerbungen. Ausgewählt wird im Hinblick auf den zukünftigen Bedarf in Deutschland, soweit dieser vorhersehbar ist. Mit den üblichen Auswahlinstrumenten wie Bewerbungstagen, Assessment Centern und Einzelgesprächen werden die passenden Kandidaten selektiert, wobei die endgültige Auswahl den einzelnen Geschäftsbereichen überlassen ist. Diese suchen sich die zu ihren Kriterien passenden Kandidaten. Die ersten 150er reisen Mitte 1994 aus.

#### Kosten

Die Kosten des Programms sollen ursprünglich in ihrer Gesamtheit von der Zentrale durch einen Sonderetat getragen werden. Das bedeutet, dass den einzelnen Geschäftsbereichen und Auslandsgesellschaften während der Auslandszeit der 150er **keine** Kosten entstehen würden. Jedoch werden nach kurzer Zeit die Kosten des laufenden Programms zwischen Zentrale und Auslandsgesellschaft zu gleichen Teilen getragen.

#### Verteilung

Die 150 Fachhochschul- und Universitätsabsolventen sind auf 51 Auslandsgesellschaften in 25 Ländern verteilt. Sie werden von 18 verschiedenen Geschäftsbereichen entsandt und von 20 Personalabteilungen betreut. Länderschwerpunkte sind USA mit 33 Mitarbeitern, Frankreich (22), Spanien (17), Brasilien (11) und Japan (10). In weiteren 20 Ländern sind jeweils eine deutlich kleinere Anzahl von 150ern.

#### Abwicklung

Die einzelnen Verträge werden nach Vorgaben der Zentrale von der jeweils betreuenden Personalabteilung gemacht. Für Grundsatzfragen ist eine spezielle Referentenstelle eingerichtet, die ausschließlich für die Betreuung der 150er während ihrer Auslandszeit zuständig ist und die gleichzeitig einen Ansprechpartner im Stammhaus darstellt.

Jeder Mitarbeiter hat die Möglichkeit, seinen zukünftigen Arbeitsplatz vor der Ausreise auf einer „Schnupperreise“ kennen zu lernen, was ihm die Möglichkeit bietet, sich im Vorfeld der Ausreise



ein Bild von dem zu machen, was ihn im Ausland tatsächlich erwartet. Der Mitarbeiter soll mit realistischen Erwartungen seine Auslandstätigkeit antreten.

Grundsätzlich sind zwei Gruppen 150er zu unterscheiden, nämlich diejenigen, die sofort ausreisen, ohne auch nur einen Tag im Inland gearbeitet zu haben, und diejenigen, die aus visarechtlichen Gründen nicht sofort ausreisen können und die deshalb zuvor in Deutschland im Unternehmen beschäftigt werden müssen. Die erste Gruppe reist ohne die deutsche Seite kennengelernt zu haben aus. Die zweite Gruppe arbeitet vor der Ausreise bis zu sechs Monaten im Inland. Sie schließen erste persönliche Kontakte, was von den meisten Mitarbeitern im Nachhinein als positiv gewertet wird, obwohl die teilweise sehr lange und ungewisse Wartezeit auch negative Seiten hatte.

### Vorbereitung

Vor der Ausreise nimmt jeder Teilnehmer des Sonderprogramms an einem fünftägigen Auslandsvorbereitungsseminar teil, in dem u.a. Fragen zu Vertragsbedingungen, zu Steuern und Versicherungen und anderes Organisatorisches behandelt werden. Da es sich bei den Teilnehmern des 150er Programms durchweg um Mitarbeiter handelt, die bisher wenig oder keinen Kontakt zu Bosch hatten, enthält das Seminar Informationssequenzen über das Unternehmen. Ein weiterer sehr wichtiger Bestandteil des Seminars nimmt das interkulturelle Training von eineinhalb Tagen Dauer ein.

### Betreuung

Für die Kontaktpflege zum Stammhaus wird jedem 150er ein Mentor zugeteilt, der bereits bei der Auswahl des Mitarbeiters beteiligt war. Als Mentor werden Mitarbeiter aus einer oberen Hierarchieebene von der jeweiligen Personalabteilung des Geschäftsbereichs gewählt. Auch ist er für die fachliche Seite während der Auslandsentsendung zuständig. Er legt gemeinsam mit der Auslandsgesellschaft die Aufgabenstellung des Mitarbeiters fest, d.h. er ist auch für einen sinnvollen Einsatz des Mitarbeiters mit verantwortlich. Weiterhin ist er für die Information des Mitarbeiters über den Geschäftsbereich zuständig. Der Mentor sollte nicht nur bei fachlichen, sondern auch bei beruflichen und persönlichen Fragen als Ansprechpartner zur Verfügung stehen. Jeder Mitarbeiter legt seinem Mentor alle drei Monate einen Bericht über seine Arbeit im Ausland vor und informiert ihn so über seine Fortschritte und den beruflichen Werdegang. Im Vorfeld der Rückkehr ist dem Mentor aufgrund dieser Berichte bekannt, welche Erfahrungen und welches Know-how der Mitarbeiter mitbringt und für welche Stelle er im Inland in Frage kommt. So kann der Mentor in Zusammenarbeit mit der Personalabteilung eine angemessene und anspruchsvolle Stelle finden. Dieser möglichst rege und zuweilen persönliche Kontakt zwischen Mitarbeiter und Mentor soll die Bindung des Mitarbeiters an das Unternehmen und vor allem an seinen Geschäftsbereich fördern.

Jedem 150er ist im Ausland ein Betreuer vor Ort zugeteilt, der der direkte Ansprechpartner für aktuelle Sorgen und Nöte ist.

Damit der 150er im Ausland nicht völlig vom Geschehen des Stammhauses abgeschnitten ist, wird ihm alle zwei bis drei Monate ein Informationsblatt zugesandt, in dem aktuelle hausinterne Themen behandelt werden. Außerdem erhält jeder Mitarbeiter die hausinterne Zeitung, die elf mal im Jahr erscheint. Jede Personalabteilung informiert „ihren“ 150er über Geschehnisse im Geschäftsbereich oder Standort. Zur Leistungsbeurteilung wird das Mitarbeitergespräch (MAG) auch im Ausland durchgeführt, was die Leistung des Mitarbeiters im vergangenen Jahr beurteilt. Zusammen mit dem Vorgesetzten werden die beruflichen Ziele für das kommende Jahr festgelegt.

### Rückkehrregelung

Der entsendende Geschäftsbereich im Inland hat sich vor der Ausreise zur Rücknahme des 150ers nach maximal drei Jahren verpflichtet. Mit Hilfe des Mentors und der Personalabteilung wird ca. ein halbes Jahr vor der geplanten Rückkehr mit der Stellensuche in Deutschland begonnen. Für den Mitarbeiter soll eine „anspruchsvolle weiterführende Tätigkeit“ gefunden werden. Bei der konkreten Stellensuche sollen die Wünsche und Vorstellungen des Mitarbeiters berücksichtigt werden, aber auch an die Bedürfnisse des Geschäftsbereiches angepasst werden. Dies zu gewährleisten ist vor allem die Aufgabe des Mentors.

Das Gehalt nach der Rückkehr soll dem entsprechen, was ein Mitarbeiter erhält, der dieselbe Zeit im Inland gewesen ist und richtet sich nach dem Gehaltsgefüge des Rückkehrstandortes. Die Inlands-Personalabteilung ist zuständig für die Abwicklung der Rückkehr, d.h. für die Vertragsgestaltung, für Organisatorisches etc. Die zentrale Personalabteilung wirkt dabei unterstützend.

### 2.1.2.2 Welches Ziel verfolgt das Unternehmen mit diesem Programm?

Was veranlasst ein Unternehmen, in wirtschaftlich rauen Zeiten 150 Hochschulabsolventen einzustellen und direkt ins Ausland zu entsenden, was in der Regel nur mit „bewährten“ Mitarbeitern nach einigen Jahren der Unternehmenszugehörigkeit üblich ist?

### Das Sonderprogramm im Vergleich zu einem Traineeprogramm

Die 150er gehen direkt von der Hochschule ins Ausland und übernehmen dort eine Planstelle mit eigener Verantwortung. Trainees dagegen durchlaufen für die Dauer von 18 bis 24 Monaten mehrere Stationen, in denen sie mit verschiedenen, zeitlich begrenzten Projekten betraut sind. Eine der Trainee-Stationen sollte im Ausland absolviert werden, d.h. ein Trainee sammelt ebenfalls Erfahrung im Ausland, allerdings lediglich für einige Monate, wohingegen ein 150er mindestens ein Jahr, maximal drei Jahre im Ausland ist. Trainees stellen potentielle Nachwuchsführungskräfte

dar. Im 150er Programm ist die mögliche „Führungsposition“ nicht explizit erwähnt. Das Programm soll vor allem den „Nachwuchs“ sichern. Nach zwei Jahren haben Trainees einen guten allgemeinen Überblick über das Unternehmen im Inland gewonnen, das sie in verschiedenen Stationen kennengelernt haben. Sie selbst sind im Unternehmen bekannt und konnten sich ein Netzwerk aufbauen. 150er sind bei ihrer Rückkehr in Deutschland weitgehend unbekannt. Sie kennen bestenfalls ihren Mentor, einen Personalreferenten und andere 150er. Die Struktur des Stammhauses ist ihnen fremd und so sind sie nach zwei oder drei Jahren Unternehmenszugehörigkeit immer noch „neu“.

#### Differenzierung zwischen „normalen“ Auslandsentsandten und „150ern“

Ein regulärer deutscher Auslandsentsandter hat im Normalfall einen Vertrag mit vielen Privilegien. So behält er im Ausland den deutschen Urlaubsanspruch und die deutsche Arbeitszeitregelung bei, auch wenn andere lokale Bedingungen üblich sind. Der regulär Entsandte ist von der Auslandsgesellschaft bestellt und das Gehalt wird von dort bezahlt. Für gewöhnlich erhält er einen Landeszuschlag.

Der 150er-Vertrag bietet diese Privilegien nicht, vielmehr beinhaltet er den nationalen Urlaubsanspruch (z.B. zehn Tage in den USA statt 30 Tage in Deutschland) und die nationalen Arbeitszeitbedingungen. Der 150er ist der Auslandsgesellschaft zugeteilt worden und wird zu Beginn von der Zentrale in Deutschland bezahlt. Der 150er bekommt keinen Landeszuschlag.

Das Unternehmen sieht diese Gruppe als Investition in seine Zukunft. Sie wird ins Ausland geschickt, um dort etwas zu lernen, das nach der Rückkehr ins Stammhaus diesem von Nutzen ist. Diese Annahme ist – obwohl sie nirgends explizit erwähnt wird - so zu begründen, dass wirtschaftliche Unternehmen primär das Ziel des ökonomischen Erfolgs haben, was die Vermehrung ihres Kapitals bedeutet. Soziale, moralische oder ethische Gründe sind diesem Primärziel untergeordnet. Ein wirtschaftliches Unternehmen verfolgt nicht das Ziel der Förderung der interkulturellen Bildung ihrer Mitarbeiter, ohne für sich davon Profit oder Vorteile zu erhoffen. Das Ziel, das im Ausland Gelernte später im Inland verwerten zu können, beinhaltet, dass das Unternehmen seine Auslandsbeziehung als fundamental wichtig betrachtet. Die Mitarbeiterschicht, die an diesem Sonderprogramm teilnimmt, muss folglich eine sein, die für das Unternehmen von besonderer Bedeutung ist, in die sich eine Investition besonders lohnt: die zukünftige Führungsschicht<sup>4</sup>. Das Sonderprogramm hat daher für das Unternehmen eine elitebildende Funktion. Allein das Charakteristikum der hohen Selektivität - aus 6000 Bewerbern 150 herauszufiltern - unterstreicht den elitebildenden Charakter dieses Sonderprogramms.

---

<sup>4</sup> Dieses Ziel ist in der offiziellen Beschreibung des Sonderprogramms nicht enthalten, aber die Struktur des Programms lässt nur diesen Schluss zu.

Zentral mit der Elitebildung verbunden ist die Einsicht, dass die Globalisierung des Unternehmens notwendig, unvermeidbar und essentiell für sein erfolgreiches Fortbestehen ist. Es benötigt folglich geeignete Mitarbeiter, die diesen Prozess erfolgreich begleiten und fördern, also Mitarbeiter eines bestimmten Typus, des Typus des Weltmanagers, des international universell und flexibel einsetzbaren Managers - des „*Global Managers*“. Diese 150 Hochschulabsolventen sind diejenigen, von denen das Unternehmen annimmt, dass sie das Potential zu einem „*Global Manager*“ haben. Von ihnen erwartet das Unternehmen, dass sie den zukünftigen Pool an universell, flexibel und weltweit einsetzbaren Managern darstellen. Die intentionale Struktur des Sonderprogramms aus Unternehmenssicht ist die Bildung einer Funktionseelite.

Soweit die Darstellung des theoretischen Kontexts der formalen und intentionalen Struktur des Sonderprogramms, aus dem die Probandengruppe dieser Studie stammt.

Im Folgenden wird als weitere theoretische Rahmung der Studie ein Überblick über die Fachliteratur zum Thema Entsendung von Mitarbeitern ins Ausland gegeben, wobei im Sinne der Forschungsthematik dieser Studie der Schwerpunkt auf der Darstellung des Rückkehrprozesses liegt. Da die Rückkehr jedoch als eine Phase der Auslandsentsendung gesehen wird und viele der bei der Rückkehr auftretenden Probleme ihre Ursachen in den vorhergehenden Phasen der Entsendung haben, wird zunächst die Auswahl, Vorbereitung und die eigentliche Zeit im Ausland dargestellt.

### **2.1.3. Die Auslandsentsendung im unternehmerischen Kontext<sup>5</sup>**

Schlagworte wie Globalisierung und Internationalisierung prägen seit den 80er Jahren das Tätigkeitsfeld der deutschen Wirtschaft. Der Personaltransfer vom Ausland nach Deutschland, aber noch viel mehr die Entsendung deutscher Mitarbeiter ins Ausland spielt dabei eine immer zentralere Rolle. Nicht zuletzt die stetig steigende Zahl an Forschungsarbeiten zu diesem Thema dokumentieren die wachsende Bedeutung dieses Themenbereichs (vgl. u.a. Bittner/Reisch o.J.; Wirth 1992a; Brandenburger 1995; Domsch/Lichtenberger 1995; Kammel/Teichelmann 1995; Kühlmann 1995a; Keller 1998; Stahl 1998)

---

<sup>5</sup> In folgendem Kapitel bleibt die formale Vertragsgestaltung einer Auslandsentsendung unbeachtet. Nichts desto trotz soll auf deren große Bedeutung für eine erfolgreiche Entsendung hier ausdrücklich hingewiesen werden.

### 2.1.3.1 Ziel und Zweck von Auslandsentsendungen

Grundsätzlich können zwei Entsendemotive des Unternehmens unterschieden werden: Die Entsendung mit dem Ziel, fachlichen Bedarf vor Ort zu decken und eine Entsendung, die als Qualifikation des Mitarbeiters für spätere Aufgaben gesehen wird, d.h. als Personalentwicklungsmaßnahme, wobei der Mitarbeiter internationale Erfahrung sammeln soll. Beide Entsendemotive - Bedarfsdeckung und Qualifikationsmaßnahme - sind nicht immer getrennt voneinander zu sehen, sondern die Übergänge sind fließend.

Schwerpunkt der Entsendungsziele international tätiger Unternehmen ist der Transfer von technischem und wirtschaftlichem Know-how, d.h. die Weitergabe von Fachwissen an die Auslandsgesellschaften - in diesem Sinne beinhaltet eine Entsendung das Ziel Organisationsentwicklung. Von ebenso großer Bedeutung ist das Ziel der Förderung der Kommunikation zwischen Stammhaus und Auslandsgesellschaft. Beide Zielsetzungen sind laut WIRTH von jeweils 41 Prozent der international tätigen deutschen Unternehmen seiner Erhebung genannt und damit als wichtigste Entsendemotive von den Unternehmen selbst eingestuft worden (ebd. 1992a: 125).

Aus welchen Gründen entsenden Sie vorwiegend Mitarbeiter ins Ausland?	Antworthäufigkeit*
Transfer von technischem und wirtschaftlichen Know-how	41Prozent
Förderung des Kommunikationsflusses zwischen Stammhaus und Auslandsniederlassung	41Prozent
Durchsetzung einer einheitlichen Unternehmenspolitik/-kultur	38Prozent
Entwicklung eines Reservoirs auslandserfahrener Mitarbeiter	37Prozent
Personalbedarfsdeckung mangels qualifizierter Kräfte im Gastland	14Prozent
Aus- und Weiterbildung von Führungskräften des Gastlandes	10Prozent
* Mehrfachnennungen waren möglich, n= 63	

**Abbildung 1: Entsendungsmotive deutscher Unternehmen** (Quelle: Wirth 1992a:125)

Weitere Ziele sind die Übernahme von Leitungsaufgaben mangels qualifizierter, nationaler Führungskräfte, die Abwicklung von Projekten und die Förderung des Absatzes auf ausländischen Märkten. Unter Personal- bzw. Organisationsentwicklungsaspekten fallen Entsendungsziele wie das Durchsetzen einer einheitlichen Unternehmenspolitik bzw. -kultur, die Entwicklung eines Reservoirs an auslandserfahrenen Mitarbeitern bzw. die Identifizierung und Entwicklung qualifizierten Führungsnachwuchses und schließlich die Aus- und Weiterbildung von Führungskräften des Gastlandes (vgl. Müller 1991: 156; Wirth 1992a: 125; Kühlmann 1995: 143; Stahl 1998: 19). WIRTH betont, dass der internationale Mitarbeiterereinsatz ein zentrales Instrument

der international orientierten Personal- und Organisationsentwicklung darstellt (ebd. 1992a: 64; 78).

Meist verfolgt eine Entsendung nicht ein einzelnes der hier genannten Zwecke, sondern es soll ein von Fall zu Fall variierendes Bündel sich gegenseitig ergänzender Ziele erreicht werden. Aus der Sicht eines deutschen Unternehmens steht die fachliche Bedarfsdeckung vor Ort im Vordergrund, d.h. die fachliche Anforderung einer Stelle kann von lokalen Kräften nicht erfüllt werden. Häufig ist das allerdings die Einschätzung der deutschen Seite, wohingegen die lokale Sicht eine andere Sicht vertritt. STAHL weist ausdrücklich darauf hin, dass eine Vielzahl von Entsendungen vorgenommen wird, ohne dass eine klare Vorstellung darüber herrscht, warum diese Mitarbeiter ins Ausland versetzt werden. Die Entsendung ist also häufig *nicht* in ein übergeordnetes Strategiekonzept des Internationalisierungsprozesses eingebunden (vgl. Stahl 1998: 21). Ein äußerst zweifelhaftes Entsendungsmotiv eines Unternehmens besteht darin, einen im Stammhaus unliebsamen Mitarbeiter ins Ausland zu „entsorgen“. Dieses Motiv wirkt sich langfristig in jeder Beziehung negativ aus (vgl. Müller 1991: 156; Bittner/Reisch o.J.: 71). Insgesamt wird in der Fachliteratur die Prognose gestellt, dass langfristig das Entsendemotiv der Mitarbeiterqualifizierung (fachlich, aber auch international) an Bedeutung gewinnen wird. Eng mit dem Ziel einer Entsendung verbunden ist die Dauer des Auslandsaufenthaltes. Aber auch Funktion und Hierarchieebene des Entsandten haben Einfluss auf die Entsendedauer (vgl. Stahl 1998: 30; 255). Unter kurzfristigen Entsendungen versteht man einen Aufenthalt bis zu einem Jahr. Dieser dient dann meist dem Zweck der Aus- und Weiterbildung. Kurz- bis mittelfristige Einsätze dauern zwischen einem und zwei Jahren und langfristige Einsätze bis zu zehn Jahren, was vor allem in oberen Hierarchiestufen üblich ist, wo die Kontinuität der Stellenbesetzung verlangt wird. Im Normalfall liegt die Entsendedauer zwischen zwei und vier Jahren, was gemeinhin als eine angemessene und sinnvolle Dauer gilt, u.a. weil sich die mit einer Auslandsentsendung verbundenen Kosten erst nach drei Jahren amortisiert haben (vgl. Kleis 1977: 104 zitiert nach Stahl 1998: 30).

Für einen mittelfristigen bzw. längerfristigen Einsatz spricht auch, dass die Fehler, die ein Entsandter an seinem neuen Arbeitsplatz zwangsweise aufgrund der ungewohnten Umfeldbedingungen begeht, ihn auch einholen sollen, denn nur so kann er aus eigenen Fehlern lernen.

Gegen eine Einsatzdauer von über fünf bzw. sechs Jahren sprechen die großen Probleme bei der Rückkehr sowie drohende Entfremdungserscheinungen<sup>6</sup> (vgl. Wirth 1992a: 146; Stahl 1998: 255).

---

<sup>6</sup> vgl. dazu Kapitel 2.1.4

### 2.1.3.2 Auslandsmotive der Entsandten

Welche Motive hat ein Mitarbeiter, längerfristig im Ausland zu leben und zu arbeiten?

BRANDENBURGER identifiziert zwei Bereiche der Auslandsmotive: beruflicher Aufstieg und Interesse an der Aufgabe (ebd. 1995: 69). Diese und weitere Motive werden im Folgenden dargestellt.

#### Karrieremotiv

Häufig betonen Unternehmen im Zuge des Internationalisierungsprozesses Auslandserfahrung als *die* Notwendigkeit für den beruflichen Aufstieg. Dies hat zur Folge, dass häufig das Karrieremotiv für Auslandsentsendungen vorherrscht. Man **muss** diese Station in seinem Lebenslauf vorzeigen können, da man sonst angeblich keine Aufstiegschancen hat. Dieses Denken führt leicht zu Frustration, wenn nach der Rückkehr der erwartete und angestrebte Karrieresprung *nicht* erfolgt, bzw. nicht sofort erfolgt. Daher empfiehlt WIRTH die Formulierung, dass Auslandserfahrung der Karriere dienen *kann*, aber nicht notwendigerweise zu einem Aufstieg führen *muss* (ebd. 1992a: 152).

#### Interesse an der Aufgabe

In den meisten Fällen beinhaltet die Position im Ausland größere Verantwortung und selbständigeres Arbeiten, verbunden mit einer vielseitigeren Aufgabe als im Heimatland. Der Reiz der Aufgabe, so BRANDENBURGER, ist häufig mit dem Wunsch verbunden, sich zu bewähren und sich selbst zu beweisen, dass man den gestiegenen Anforderungen gewachsen ist. Er betont, dass Herausforderungen nicht nur im beruflichen Feld liegen, sondern auch bedingt sind durch die kulturelle Andersartigkeit des Umfelds (ebd. 1995: 70f).

Mit der Rückkehr verändert sich die Aufgabe aufgrund der heimischen Unternehmensstrukturen. Fast in allen Fällen bedeutet die neue Aufgabe in Deutschland: Reduzierung der Verantwortung und Selbständigkeit, was dann höchstwahrscheinlich Unzufriedenheit in der neuen Aufgabe im Heimatland mit sich bringt.

KÜHLMANN/STAHL führen zusätzlich folgende Ausreisemotive auf:

**Mehrverdienst:** MÜLLER fand in seiner Studie heraus, dass 42Prozent der befragten Manager in den Auslandszulagen einen Mobilitätsanreiz sehen (ebd. 1991: 298). Dieses Motiv (Mehrverdienst) führt spätestens bei der Rückkehr zu Problemen, da sogenannte „*Incentives*“ und sonstige Auslandszulagen mit der Rückkehr ins Heimatland wegfallen. D.h. das Einkommen verringert sich mit der Rückkehr im Normalfall deutlich<sup>7</sup>.

Weitere Auslandsmotive, auf die hier nicht weiter eingegangen wird, sind **Weiterqualifizierung**, die **Suche nach Abenteuer** und **Neugier** (vgl. Kühlmann/Stahl 1998: 51).

---

<sup>7</sup> vgl. dazu Kapitel 2.1.4.5

Ein sehr kritisch zu betrachtendes Auslandsmotiv ist das **Fluchtmotiv**: Es beinhaltet, dass der Mitarbeiter einer familiären oder beruflichen Situation entkommen möchte. Er sieht in der Auslandsentsendung die große Chance für einen Neubeginn. Dabei ist ihm das Ausmaß der auf ihn zukommenden Aufgabe und die damit verbundenen Schwierigkeiten nicht bewusst, da er sich auf der Flucht vor der Gegenwart befindet und nicht auf die Zukunft ausgerichtet ist. Spätestens bei der Rückkehr holen ihn die scheinbar zurückgelassenen Probleme wieder ein. Spätestens dann ist mit ernsthaften Problemen zu rechnen.

Einige Auslandsentsandte sind auf der Suche nach Herausforderungen, und zwar nicht nur innerhalb der beruflichen Aufgabe, sondern in der Entsendung an sich. PELTONEN beschreibt, wie Auslandsentsandte selbst diese Motivation charakterisieren:

*„It was emphasized how the relocation offer itself was not the challenge, but the conscious acceptance of the offer and all the anxiety and stress to be expected“* (ebd. 1998: 885).

Für die Auslandsmotive der Mitarbeiter gilt das gleiche wie für die Entsendungsziele der Unternehmen: Im Normalfall soll nicht ein einzelnes Ziel verwirklicht werden, sondern ein individuell geschnürtes Zielbündel. Diese Zielvorstellungen beinhalten die Ansprüche und Erwartungen, die der Entsandte an das Unternehmen stellt (vgl. Kühlmann/Stahl 1998: 51). Werden diese nicht erfüllt, führt das zu Unzufriedenheit, die wiederum Leistungsminderung bzw. im Extremfall das Ausscheiden aus dem Unternehmen nach sich hat.

Im Interesse des Unternehmens ist es daher, bereits bei der Auswahl auf die „richtigen“ Entsendungsmotive der Mitarbeiter zu achten, da eine erfolgreiche Entsendung stark von realistischen Zielen und Ansprüchen abhängig ist<sup>8</sup>.

*„Nur wenn die Erwartungen des Mitarbeiters und die Möglichkeiten des Unternehmens übereinstimmen, kann auf dieser Ebene von einer Eignung des Kandidaten ausgegangen werden“* (Kühlmann/Stahl 1998:51/53).

BITTNER/REISCH stellen die Bedeutung der Selbständigkeits-, Karriere- und Selbstverwirklichungsmotive heraus, die im Ausland höher gewertet werden als im Inland (ebd. o.J.: 30). Als „auslandsuntauglich“ werden folgende Motive gesehen: **Flucht** vor Problemen daheim (s.o.), reine **Karrieristen**, die es nur auf einen schnellen Karrieresprung anlegen, **Idealisten**, die eine heile Welt suchen oder schaffen wollen, reine **Abenteuerlust** verbunden mit der Suche nach **Risiko** und **Selbstbeweis** (ebd.: 32).

---

<sup>8</sup> vgl. zu der Rolle von Erwartungen Kapitel 4.4



### Ablehnungsmotive

Der Bedarf an Mitarbeitern, die bereit sind, im Ausland zu leben und zu arbeiten, wächst beständig. Gleichzeitig ist eine zunehmende „Auslandsmüdigkeit“ festzustellen (vgl. Wirth 1992a: 131).

Gründe, die gegen einen Auslandseinsatz sprechen, sind in erster Linie familiäre Aspekte. Der mit ausreisende Partner findet mit hoher Wahrscheinlichkeit keine Arbeitsstelle, die Ausbildung der Kinder wird zu einem Problem, Eltern, Verwandte und Freunde, kurz das gesamte soziale Umfeld muss in Deutschland zurückgelassen werden.

In der Vergangenheit waren die Unternehmen bemüht, die *Settle-down* Phase eines Mitarbeiters zu unterstützen, also die Phase der Familiengründung im Familienzyklus, in der man sich persönlich und sozial etabliert. Es war im Interesse des Unternehmens, den Mitarbeiter langfristig an einem Standort an sich zu binden. Diese angestrebte langfristige Bindung war gekennzeichnet durch Immobilität des Mitarbeiters. Heute fordert ein Unternehmen *mobile* Mitarbeiter, die bereit sind, zu jeder Zeit des Lebenszyklus den Standort bzw. das Land zu wechseln.

BITTNER/REISCH (1991) stellen fest, dass Versetzungsbereitschaft sehr stark vom Alter bzw. von der Lebensphase des Mitarbeiters abhängig ist: Die Gruppe der 25- bis 30jährigen Mitarbeiter (Junggesellenphase) zeigt eine hohe Mobilitätsbereitschaft, die Gruppe der 30- bis 33 Jährigen (Beginn der Familiengründung) eine mittelmäßige, die der 34- bis 38jährigen (Familie mit Kindern) eine geringe Entsendebereitschaft. Nachwuchskräfte zeigen generell eine höhere Mobilitätsbereitschaft als ältere Fachkräfte, die sich bereits niedergelassen haben. Gegen Ende einer Karriere steigt die Mobilitätsbereitschaft der Mitarbeiter wieder an (vgl. Müller 1991: 156). Das Alter eines Mitarbeiters ist für die Annahme oder Ablehnung einer Entsendung also auch ausschlaggebend.

Weitere Gründe, weshalb Entsendungen abgelehnt werden, sind Unsicherheit im Sinne von Ungewissheit darüber, was einen im Ausland erwartet, die fehlende Bereitschaft, das vertraute Umfeld aufzugeben und sich auf Neues einzulassen und letztendlich die Angst, im Ausland beruflich zu versagen oder im Ausland auf dem „Abstellgleis“ zu stehen.

Viele dieser Bedenken beruhen auf Fehlinformationen, die ein Zerrbild von Leben und Arbeiten im Ausland vermitteln. WITTENZELLER betont, dass die Auslandsscheu auch durch negative Mundpropaganda von Rückkehrern provoziert wird, die bei der Wiedereingliederung schlechte Erfahrungen gemacht haben<sup>9</sup>. Der Prestigewert, im Ausland gewesen zu sein, ist deutlich gesunken (vgl. Wittenzeller 1987: 75f). WIRTH hebt die negative Signalwirkung von missglückten „*Reentries*“ hervor, die die Entsendungsmoral im Unternehmen irreparabel verderben (ebd. 1992a: 151). Die über viele Jahre von Unternehmen praktizierte „Personalentsorgung“ ins Ausland tut sein Übriges für ein schlechtes Image der Auslandsentsendungen.

---

<sup>9</sup> vgl. dazu in Kapitel 2.1.4.10 das Stichwort: Negativpotential.

Möchte ein Unternehmen die Entsendebereitschaft der Mitarbeiter generell steigern, so ist eine gezielte und gute Informationssteuerung über Auslandsentsendungen, das Leben und Arbeiten im Ausland ebenso dringend notwendig wie die sorgfältige Wiedereingliederung von zurückkehrenden Mitarbeitern.

### 2.1.3.3 Auswahl

Die Auswahl künftiger Auslandsentsandter ist nach wie vor eines der kritischsten Momente des gesamten Entsendeablaufs. Hier gemachte Fehler können auch durch die beste Vorbereitung nicht mehr „repariert“ werden.

Bei der Auswahl der geeigneten Kandidaten sind drei Bereiche zu berücksichtigen: Zum einen die fachliche Kompetenz, die leicht zu beurteilen ist, zum anderen werden Kandidaten mit Entwicklungspotential gesucht. Dieses zu bewerten ist nicht einfach. Noch problematischer ist die Bewertung des dritten Kriteriums, das der Persönlichkeit und der Familie.

Der geeignete Kandidat ist ein Mitarbeiter, von dem anzunehmen ist, dass er die Fähigkeit hat, sich im Ausland zu integrieren und in dem fremdkulturellen Umfeld zurechtzufinden. Die mit ausreisende Familie muss die Entscheidung zur Entsendung mittragen, denn es wird nie nur ein Mitarbeiter versetzt, sondern auch dessen Familie, deren psycho-emotionaler Zustand auch die Arbeitsleistung des Mitarbeiters beeinflusst.

#### Defizite bei der Auswahl

Die häufigste Klage der für internationalen Personaltransfer Verantwortlichen ist, dass nur eine sehr geringe Anzahl von Kandidaten für eine Auslandsposition zur Verfügung stehen (vgl. Domsch/Lichtenberger 1995: 477; Kealey 1996: 96 Stahl 1998: 26), was zum Großteil auf oben genannte Gründe (Ablehnungsmotive) zurückzuführen ist. In diesem Zusammenhang wird von Auslands müdigkeit der Mitarbeiter gesprochen.

In vielen Fällen muss die Auslandsstelle schnell besetzt werden. KENTER/WELGE zitieren eine Studie, die besagt, dass lediglich ein Prozent der Auslandstätigkeiten im Rahmen eines langfristigen Karriereplanes durchgeführt werden (ebd. 1983: 178). Die schnelle Verfügbarkeit des Kandidaten sowie seine fachliche Qualifikation sind die einzigen in der Realität ausschlaggebenden Auswahlkriterien (vgl. Wirth 1992a: 154). In vielen Fällen der Entsendungspraxis kann keine Rede von „Auswahl“ sein, da von vornherein lediglich ein Kandidat aufgrund des dominanten fachlichen Qualifikationskriteriums zur Debatte steht. Bereitschaft und Eignung - nicht nur in fachlicher Hinsicht - ins Ausland zu gehen, vereinigen sich oft nicht in ein und demselben Kandidaten. Aus diesem Grund besteht die Gefahr, dass ab und an (?) Kompromisse bei der Kandidatenwahl gemacht werden müssen. Die „zweite Garnitur“ kommt zum Einsatz (vgl. Müller 1991: 155). Um die mangelnde Kandidatenzahl zu umgehen, locken viele Unternehmen ihre Mitarbeiter durch

attraktive Angebote und Versprechen ins Ausland. Diese Versprechen stellen sich häufig als unhaltbar heraus und wirken sich spätestens bei der Rückkehr äußerst negativ auf das Mitarbeiter Unternehmen Verhältnis aus.

Häufig fehlen Kriterien eines *erfolgreichen* Auslandseinsatzes<sup>10</sup>. Viele Personalverantwortliche gehen davon aus, dass ein Mitarbeiter, der im Inland gute Leistungen zeigt, im Ausland auch unter vollkommen veränderten Umfeldbedingungen ebenfalls erfolgreich sein wird:

*„The high performing manager at home will also be the top performer in another culture“* (Kealey 1996: 96).

BITTNER/REISCH kommen bei der Betrachtung von Auswahlkriterien für Auslandskandidaten deutscher Firmen ebenfalls zu dem Ergebnis, dass in der Praxis der beste Inlandsmitarbeiter auch für den besten Auslandsmitarbeiter gehalten wird (ebd. 1994: 166). Entsprechendes gilt auch für andere Länder: BLACK/PORTER sagen als Resultat ihrer Untersuchung, dass amerikanische Firmen tatsächlich typisch amerikanische Manager entsenden – ebenfalls aufgrund der Annahme, dass die Leistung daheim ein Prädiktor für die Leistung im Ausland ist. Das Ergebnis der Studie liegt aber konträr zu folgender Annahme:

*„(...) these managerial behaviour may not be especially appropriate or related to job performance in a different cultural setting (...)“* (ebd. 1991: 105).

Nichts desto trotz ist diese Meinung weit verbreitet, was nicht zuletzt daher rührt, dass nur wenige Personalverantwortliche (elf Prozent) selbst über Auslandserfahrung verfügen (vgl.

Black/Gregersen 1999: 54). Spezielle Auswahlverfahren - so die Meinung - seien überflüssig.

Ein Großteil der Unternehmen nennt als Basis der Auswahl noch immer die fachliche Kompetenz an erster Stelle und lässt nicht-fachliche Fähigkeiten weitgehend unbeachtet (vgl. Kealey 1996: 83).

KEALEY's Evaluation der Forschung zu dieser Thematik zeigt, dass sich die Auswahlpraxis für internationale Entsendungen in den letzten 30 Jahren nicht wesentlich geändert hat<sup>11</sup>. Wie

BRANDENBURGER nach ausführlicher Analyse der Auswahlpraxis bemerkt, sind die für die Auswahl Verantwortlichen hilflos, da sowohl Zielsetzung als auch die Definition der Erfolgsmessung des Einsatzes unklar bleibt (vgl. Brandenburger 1995: 189).

Ein weiteres Defizit der Auswahlpraxis ist die Vernachlässigung des Aspekts der Familie. Obwohl nachgewiesen ist, dass 30 bis 60 Prozent der begleitenden Familien ernsthafte Anpassungsprobleme haben (vgl. Kealey 1996: 98), bleibt die Familie bei der Auswahl weitgehend unberücksichtigt (s.o).

*„Nicht Malaria, Hepatitis oder Amöben sind die häufigsten `Tropenkrankheiten´ deutscher Auslandsmitarbeiter, sondern Alkoholismus und Scheidungen - lautet ein zynischer Scherz unter Expats“* (Bittner/Reisch 1994: 137).

---

<sup>10</sup> Vgl. dazu weiter unten: „Die erfolgreiche Entsendung“.

<sup>11</sup> Die häufigsten Kriterien sind nach wie vor: *technical expertise; previous overseas experience* (vgl. Kealey 1996: 96).

Der Faktor Familie spielt für den Erfolg einer Entsendung eine mit entscheidende Rolle, jedoch wurden weniger als ein Drittel der befragten mitausgereisten Partnerinnen in der Studie von GROSS von den Unternehmen bei der Auswahl einbezogen (ebd. 1994: 206). Lediglich 16 Prozent der von WIRTH befragten deutschen Unternehmen verfügen über auslandsspezifische Auswahlinstrumente (vgl. Wirth 1992a: 167).

### Kosten bei Fehlentscheidung

Ungeachtet dessen ist eine sorgfältige Auswahl absolut notwendig, betrachtet man die Kosten einer gescheiterten Entsendung:

BLACK/GREGERSEN/MENDENHALL sprechen von einer bedeutenden Anzahl von Fehlschlägen in der Entsendungspraxis amerikanischer Unternehmen. Fehlschläge bedeuten entweder einen frühzeitigen Abbruch der Entsendung mit hohen direkten Folgekosten oder Arbeitsleistungen vor Ort, die weit hinter den Erwartungen zurückbleiben und die indirekte Folgekosten nach sich ziehen (ebd. 1992: 737f). Zu einer falschen Besetzung der Auslandsstelle zählt auch eine schlechte Leistung des Entsandten im Ausland, der durch sein unangepasstes Verhalten die besten einheimischen Kräfte provoziert und Kunden vergrault (vgl. Keller 1998: 320).

Angaben zu frühzeitigem Abbruchquoten bei Entsendungen divergieren stark: KÜHLMANN/STAHL schätzen zehn Prozent als realistische Angabe, wobei die häufigste Begründung eines frühzeitigen Abbruchs die mangelnde Anpassung des Entsandten bzw. seiner Familie an Leben und Arbeiten im Gastland ist (vgl. Kealey 1996: 83; Kühlmann/Stahl 1998: 44). Den Anteil der fehlgeschlagenen Entsendungen gemessen an einer frühzeitigen Rückkehr gibt KEALEY für amerikanische Geschäftsleute mit 15 bis 40 Prozent an (ebd. 1996: 83; vgl. u.a. Black/Mendenhall/Oddou 1991: 291). BLACK/GREGERSEN sprechen von zehn bis 20 Prozent aller amerikanischen Entsandten, die frühzeitig zurückkehren aufgrund von Unzufriedenheit im Job oder aufgrund von Anpassungsschwierigkeiten im Ausland (ebd. 1999: 53). KELLER nennt als Abbruchquote 15 bis 30 Prozent, wobei er sich auf eine Studie amerikanischer Unternehmen bezieht (ebd. 1998: 320). Er schätzt die Folgekosten für Fehlentscheidungen bei Entsendungen auf das drei- bis vierfache des Jahresgehaltes des Entsandten.

BITTNER/REISCH charakterisieren den Misserfolg eines Auslandseinsatzes als Gesamtgröße, die sich aus verschiedenen Kriterien zusammensetzt, keine Vertragsverlängerung trotz attraktiven Angebots, anhaltende persönliche Probleme, Boykott des entsandten Mitarbeiters, Verfehlen vorgegebener Ziele, Absitzen der Auslandszeit, massive Konflikte und vorzeitiger Abbruch. Sie schätzen 25 bis 30 Prozent aller Auslandsentsendungen als Misserfolg ein, was ...

„(...) ein insgesamt unvertretbarer Sachstand (ist), der auf massive Mängel bei Auswahl und Vorbereitung verweist“ (Bittner/Reisch o.J.: 53).

Die daraus resultierenden indirekten Kosten sind für das Unternehmen ebenso wenig abzuschätzen wie die persönlichen Folgen für den Mitarbeiter. Noch alarmierender sind die Angaben zu

fehlgeschlagenen internationalen Joint Ventures: Geschätzt wird, dass die Fehlschläge zwischen 50 Prozent und 80 Prozent liegen (vgl. Kealey 1996: 85), d.h. mindestens jedes zweite Joint Venture bedeutet ein Verlustgeschäft.

#### 2.1.3.4 Vorbereitung

Neben der vertraglichen Festlegung der Entsendungsbedingungen ist es empfehlenswert, die Dauer des Aufenthaltes von vornherein festzuschreiben. Vor der Ausreise sollte bereits die Rückkehr angesprochen werden, da so im Vorfeld mögliche Unsicherheiten bezüglich der Rückkehr und der Rückkehrposition aufzufangen sind. Ebenso selbstverständlich ist die fachliche Vorbereitung für die Arbeit im Ausland. *Look-and-see Trips* stehen ebenfalls auf der Liste einer umfassenden Vorbereitung.

Daneben sollte in der Vorbereitungsphase folgenden weiteren Bereiche sorgfältige Aufmerksamkeit geschenkt werden: Fremdsprachenkenntnisse sind für ein längerfristiges Leben und Arbeiten im Gastland unabdingbar. Daher ist eine möglichst sorgfältige sprachliche Vorbereitung notwendig. Daten und Fakten über das Gastland sowie Information und Beratung zu Entsendemodalitäten gehören zu den Grundvoraussetzungen einer Auslandsentsendung. Darunter fallen auch Informationen über persönliche Lebensumstände, über dortige Rahmenbedingungen des Alltagslebens und über den Standort. Die fachliche Information und Ausbildung ist für eine möglichst schnelle und effektive Einarbeitung in die Auslandstätigkeit von großer Bedeutung. Ebenso notwendig ist eine Arbeitsplatzbeschreibung, die dem Ausreisenden ermöglichen soll, im Gastland möglichst schnell handlungskompetent zu werden.

In der Realität werden immer noch mehr Mitarbeiter (Führungskräfte - besonders auch der oberen Führungshierarchie) unvorbereitet als vorbereitet entsandt (vgl. Thomas 1995: 85; Stahl 1998: 32). KELLER sagt, dass nur jeder fünfte adäquat vorbereitet ist (ebd. 1998:324), was nicht zuletzt daher rührt, dass Entsendungen meist nicht von langer Hand geplant sind (s.o.). Die Familie ist häufiger von den Vorbereitungsmaßnahmen ausgeschlossen als einbezogen (vgl. Wirth 1992a:172; Stahl 1998: 33). Insgesamt liefert die Fachliteratur ein sehr negatives Bild der Vorbereitungspraxis der Entsendung.

#### Interkulturelle Vorbereitung

Die interkulturelle Vorbereitung ist in der Praxis der am schlechtesten abgedeckt, da Zeit, Kosten und Zweifel an der Wirksamkeit dieser Maßnahmen abschrecken. Interkulturelle Vorbereitung ist notwendig, da eine Entsendung mehr beinhaltet als das Ausfüllen einer Position, die zufällig im Ausland ist. Vielmehr ist sie verbunden mit einer sehr viel höheren physischen und psychischen Belastung, mit sehr viel mehr Stress als dies bei einer Arbeitsstelle im Heimatland der Fall ist. Der Erfolg des Mitarbeiters im Ausland ist mit davon abhängig, ob er sich von seinem Umfeld

zurückzieht oder ob er sich möglichst schnell in der fremden Kultur zurechtfindet (vgl. Kühlmann 1995c:147). Die interkulturelle Vorbereitung unterstützt dies.

### Ziel der interkulturellen Vorbereitung

Ziel der interkulturellen Vorbereitung ist der Erwerb von Kenntnissen zu Unterschieden und Gemeinsamkeiten von Heimat- und Gastkultur. Vermittelt wird ein Verständnis für die Andersartigkeit der Gastkultur, aber auch Verhaltensmuster für kritische Situationen (vgl. Kühlmann 1995c:147). Im Vorfeld einer Entsendung vermag ein interkulturelles Training keine vollständige Handlungskompetenz im Gastland vermitteln, sondern lediglich eine Sensibilität und Bewusstsein für Kulturunterschiede, kulturelle Prägung des eigenen Denkens und Handelns und das darin verborgene Konfliktpotential in kulturellen Überschneidungssituationen. Die interkulturelle Vorbereitung erleichtert den Einstieg für das Leben und Arbeiten im Gastland, fördert das Verstehen des häufig fremd anmutenden Verhaltens der Einheimischen, erleichtert und verkürzt insgesamt die Einarbeitungszeit im Gastland.

Interkulturelle Vorbereitung hat das Ziel, auf kulturelle Überschneidungssituationen vorzubereiten, also auf Situationen, in denen die eigenen kulturellen Werte ihre Gültigkeit verlieren, in der die bisher gewohnte Welt der Selbstverständlichkeiten zusammenbricht. Vorurteile und Stereotype werden mit Hilfe des Trainings abgebaut und Strategien im Umgang mit fremden Kulturen erarbeitet. Die Vorbereitung soll dem Entsandten ein Grundverständnis über Kulturdimensionen liefern, mit deren Hilfe er im Ausland missverständliche Situationen analysieren kann und so schnell daraus lernt. Das bedeutet aber gerade nicht, dass den zukünftigen Entsandten konkrete Verhaltensanweisungen im Sinne von „Do´s and Don´t´s“ gegeben wird. Vielmehr ist das Ziel, ein Bewusstsein dafür zu schaffen, wie das jeweilige Denken, Fühlen und Handeln einer jeden Person kulturgebunden ist. Die kulturelle Gleichwertigkeit wird betont. Im Training werden Konflikte, die im Umgang mit Angehörigen fremder Kulturen entstehen können, auf kultureller Ebene analysiert und nicht auf persönlicher. Der zukünftige Entsandte und dessen mit ausreisende Familie sollen mit realistischen Erwartungen ins Ausland gehen. Ihnen wird die Normalität der Anpassungsproblematik verdeutlicht, die sich im Symptom des Kulturschocks<sup>12</sup> widerspiegelt. Versagensangst wird mit Hilfe dieses Vorbereitungstrainings abgebaut.

Zusammengefasst bedeutet interkulturelle Vorbereitung im Vorfeld einer Auslandsentsendung die Sensibilisierung für kulturelle Unterschiede und eine Hilfestellung für den zu entsendenden Mitarbeiter und dessen mit ausreisende Familie, im Ausland möglichst schnell autonom handlungsfähig zu werden.

---

<sup>12</sup> vgl. dazu Kapitel 2.1.5.2.2

Selbst die beste und umfassendste Vorbereitung kann eine schlechte Auswahl nicht korrigieren. Maßnahmen der Vorbereitung vermögen nicht die Persönlichkeit eines Mitarbeiters grundlegend zu verändern. Interkulturelle Vorbereitungsstrainings sind Qualifizierungsmaßnahmen, die Wissen erweitern und vorhandenes Potential ausbauen, dieses aber in keinem Fall verändern oder gar erzeugen können. Sie sind jedoch als Bildungsmaßnahme zu sehen, da sie der Entwicklung der Persönlichkeit dienen. Mit dieser Einschätzung wird hier BRANDENBURGER´s Sicht widersprochen, der die Vorbereitungsphase als ein Korrektiv der Auswahlphase sieht (vgl. 1995: 195). Die falsche Person für eine Entsendung ausgewählt, bleibt auch weiterhin die falsche Person. KEALEY kommt zu dem Schluss:

*„What is troublesome in the business world, however, is the conclusion that interculturally competent personnel remain in short supply“* (ebd. 1996: 85).

Nichts desto trotz unterstützt ein interkulturelles Training realistische Erwartungen an den Auslandsaufenthalt (vgl. Black/Mendenhall/Oddou 1991: 307), was wiederum die Eingewöhnung und damit die Effektivität im Ausland positiv beeinflusst.

#### 2.1.3.5 Betreuung

In Praxis und Forschung ist die Betreuung während einer Auslandsentsendung ein bisher wenig beachteter Bereich, obgleich der Entsandte den intensivst betreuten Mitarbeiterkreis eines Unternehmens darstellt. Im Normalfall hat er im Heimatland und im Gastland Anlaufstellen: Im Heimatland steht ihm die Personalabteilung als Ansprechpartner zur Verfügung, die sich bei großen Unternehmen aufspaltet in die Personalabteilung des Geschäftsbereichs und in das für Auslandstransfers zuständige Personalreferat der Zentrale. Zusätzlich haben viele Unternehmen ein Mentorensystem eingerichtet. Der Mentor vertritt die Interessen des Mitarbeiters während dessen Abwesenheit im Heimatland. Im Gastland sind dem Entsandten der Vorgesetzte und die dortige Personalabteilung für seine Belange zugänglich. Insgesamt stehen dem Entsandten abhängig von der Größe des entsendenden Unternehmens also vier bis fünf Ansprechstellen zur Verfügung. Die Betreuung vom Heimatland aus sollte nicht mit der Ausreise des Entsandten enden, sondern folgende drei Bereiche von verschiedenen Seiten abdecken:

Fachliche und administrative Betreuung durch die Fachabteilung, die Personalabteilung und den Mentor des entsendenden Bereiches können einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, dass der Mitarbeiter im Ausland die Verbindung zum Stammhaus halten kann und sich weiterhin als zugehörig fühlt. Er sollte stets über die neuesten Entwicklungen sowohl bezüglich seines Faches als auch bezüglich der Geschehnisse im Stammhaus informiert sein. Ein wesentlicher Beitrag dazu kann der Mentor leisten, der als eine Art Pate oder Anwalt die Interessen des Mitarbeiters und dessen Belange daheim vertritt und mit für dessen weitere Karriereplanung verantwortlich ist (vgl. Schröder 1995: 148). Die Personalabteilung und der Vorgesetzte vor Ort können bei der beruflichen Weiterentwicklung, aber auch bei organisatorischen Fragen unterstützen.

Neben fachlicher und administrativer ist sozial-psychologische Betreuung notwendig. Deutlich wird die Notwendigkeit dieser Hilfestellung für den Entsandten, wenn man sich seine Situation vor Ort bewusst macht: Er lebt im Spannungsfeld von lokaler Anpassung und zentraler Abstimmungspflicht, was ihn in Interessen- und Loyalitätskonflikte bringen kann (vgl. Stahl 1998: 21). Allen Seiten gerecht zu werden, bedeutet für den Mitarbeiter einen enormen Balanceakt. Zusätzlich ist die Zeit im Ausland als Prozess der Gewöhnung zu sehen. Der Entsandte geht durch emotionale Hoch- und Tiefphasen (Kulturschock), die verschiedene Betreuungserfordernisse mit sich bringen. Im Interesse des Unternehmens ist es, das Einleben des Mitarbeiters und seiner Familie zu fördern, da nur dann ein erfolgreicher Auslandseinsatz erwartet werden kann (vgl. Schröder 1995: 148). Eine Möglichkeit der Unterstützung ist eine Fortsetzung der im Heimatland begonnenen interkulturellen Vorbereitung mit dem Ziel der Festigung und Differenzierung der Trainingsinhalte (s.o.). Was dort zwangsweise theoretisch bleiben musste, hat vor Ort eine andere, dringlichere und lebendigere Relevanz.

Ein weiteres Defizit der Auslandsbetreuung ist der Einbezug der Familie des Entsandten, da sie eine wichtige emotionale Stütze für diesen darstellen kann. Sie kann auf der anderen Seite auch eine Quelle möglicher Belastungen sein (vgl. Schröder 1995: 154). Die Unzufriedenheit des Partners, der im Ausland bspw. bei der Arbeitsuche allein gelassen wird, kann sich auf den Mitarbeiter übertragen, ebenso wie Eingewöhnungsprobleme der Kinder.

„Zusammenfassend läßt sich die Betreuung während der Auslandsentsendung als soziale Ressource verstehen. Dabei ist wichtig, sowohl die verschiedenen Quellen (...), als auch die verschiedenen Arten von sozialer Unterstützung in der Planung konkreter Betreuungsaktivitäten zu berücksichtigen. Voraussetzung hierfür ist, dass soziale Unterstützung während der Entsendung nicht als kurzfristige Krisenhilfe mißverstanden wird, sondern die Bedeutung des sozialen Eingebundenseins für den Gesamtverlauf des Auslandseinsatzes erkannt wird. Nur so ist zu gewährleisten, dass Betreuung vor Ort nicht den Charakter einer Fürsorgeeinrichtung einnimmt (...)“ (Schröder 1995: 156f).

Die sinnvolle Betreuung vor Ort ist folglich eine Gratwanderung, die den Entsandten nicht in Abhängigkeit bringen soll, sondern die ihm ein selbständiges, autonomes und an die lokalen Gegebenheiten angemessenes Leben ermöglicht.

### 2.1.3.6 Rolle der Familie und des Partners

Wie bereits oben erwähnt, entsendet das Unternehmen nicht allein einen Mitarbeiter, sondern vielmehr eine Familie. Die Bereitschaft der Familie, die Eingewöhnung der Familie in der Gastkultur und der Einfluss, den dieses Einleben auf den Entsandten selbst hat, wird in vielen Studien betont (vgl. u.a. Black/Gregersen 1990; 1991b; Mendenhall/Oddou 1985). SELMER/SHIU heben in ihrem Literaturüberblick die Bedeutung der Familie für den erfolgreichen Verlauf einer Entsendung besonders stark hervor (ebd. 1999: 450). Die Bereitschaft der Familie mit in das fremde Land zu gehen, ist Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Entsendung. Die Entsendung



muss also nicht nur für den Mitarbeiter selbst attraktiv gestaltet werden, sondern auch für die mitausreisende Familie, was häufig eine Gratwanderung darstellt, soll die Entsendung für das Unternehmen wirtschaftlich bleiben. Die Bewältigung der Eingewöhnung aller Familienmitglieder und das Herstellen eines guten Kontakts zu Angehörigen der Gastkultur ist neben *work adjustment* einer der Schlüssel zum Erfolg im Ausland (*adjustment of the expatriate's family, interaction with the host culture*) (vgl. u.a. Black 1988; Black/Gregersen 1990, 1991b; Black/Mendenhall/Oddou 1991).

Die schwerste Rolle bei der Entsendung kommt dem mit ausreisenden Partner zu, in den meisten Fällen also der Partnerin<sup>13</sup>. Während der Entsandte selbst in seinem Leben die Kontinuität der Arbeit hat und die Kinder die Kontinuität der Schule, bedeutet die Entsendung für die Partnerin die Aufgabe ihres gesamten bisherigen Wirkungskreises: Freunde, Familie, häufig auch die Aufgabe der eigenen Arbeit und Karriere, da in vielen Fällen eine berufliche Tätigkeit im Ausland aus einer Vielfalt von Gründen nicht möglich ist: In vielen außereuropäischen Ländern erhält die Partnerin kein Arbeitsvisum. Oder die Ausübung des Berufs ist im Gastland an bestimmte Zertifikate und Nachweise gebunden, denen die deutsche Qualifikation nicht entspricht. Selbst wenn diese Schwierigkeiten nicht gegeben sind, sind einheimische Unternehmen häufig nicht an der Beschäftigung einer ausländischen Kraft auf befristete Zeit interessiert (vgl. Bittner/Reisch 1994: 138). Dem Unternehmen selbst sind bei der Unterstützung der Weiterbeschäftigung häufig die Hände gebunden. Firmennetzwerke sind ebenfalls nur begrenzt wirksam, da das Visum- und das Qualifikationsproblem bestehen bleiben.

Die Unzufriedenheit der Partnerin im Ausland ist einer der häufigsten Gründe für eine gescheiterte Auslandsentsendung bzw. für deren frühzeitigen Abbruch (vgl. Adler 1991: 257). Daher sind Unternehmen gut beraten, wenn sie diese bereits im Auswahlprozess voll einbeziehen und die Entsendung auch von ihrem Einverständnis und ihrer Unterstützung abhängig machen. Sie sollte vor der Entscheidung für die Entsendung über mögliche Probleme und Schwierigkeiten des Lebens im Ausland aufgeklärt sein. Gleichzeitig sollten ihr bereits in der Vorbereitungsphase Möglichkeiten aufgezeigt werden, sich im Ausland ein sinnvolles Leben zu schaffen.

*„Creating a meaningful portable life is one of the areas in which much can be done to improve the expatriate assignment from the perspective of the spouse, the employee, and the company“ (Adler 1991: 275).*

Viele Frauen versuchen, ein eigenes „Projekt“ während der Auslandszeit zu verwirklichen, z.B. ehrenamtlich tätig zu werden oder lokale Weiterbildungsmöglichkeiten zu nutzen. Oft scheitert dies, da die soziale Resonanz zu dem Thema nicht vorhanden ist. Dieser neue soziale

---

<sup>13</sup> Die meisten Entsandten im unternehmerischen Kontext sind nach wie vor Männer. Die Zahl der weiblichen Entsandten steigt nur sehr langsam. BITTNER/REISCH schätzen den Anteil entsandter Frauen in deutschen Unternehmen deutlich unter zehn Prozent (ebd. 1994: 137).

Resonanzboden muss im Ausland als zusätzliche Herausforderung erst neu aufgebaut werden (vgl. Bittner/Reisch 1994: 139).

Der Vollständigkeit wegen erwähnt, aber nicht weiter ausgeführt werden soll die Möglichkeit, dass der Partner nicht mit ausreist und im Heimatland bleibt. Das hat ebenfalls Auswirkungen auf die Integration und das Einleben im Gastland.

Das bisher Gesagte hat gezeigt, dass eine Auslandsentsendung für alle Beteiligten mit vielfältigen Problemen und Schwierigkeiten verbunden ist. Der Entsandte und dessen mitausreisende Familie findet sich im Ausland in einem neuen kulturellen und sozialen Umfeld wieder, in dem ihr bisher gewohntes normales Verhalten in dieser Weise nicht mehr angemessen ist.

*„(...) expatriates find their taken-for-granted meanings and work patterns irrelevant. Having lost his or her foundation for ongoing participation in organizational and social life, a sojourner experiences anxiety and confusion, in response to which various coping strategies are mobilized“ (Peltonen 1998: 375).*

Dieses hier beschriebene Phänomen bezeichnet man allgemein als „Kulturschock“<sup>14</sup>.

### 2.1.3.7 Die erfolgreiche Auslandsentsendung

Aus dem hier Gesagten ergibt sich die Frage, was man unter einem „erfolgreichen“ Auslandseinsatz versteht. Was bedeutet Erfolg im Ausland? Welche Faktoren sollte man bereits bei der Mitarbeiterauswahl beachten?

Die Praxis der Personalentsendung sieht heute in den meisten Unternehmen immer noch, wie oben bereits erwähnt, so aus, dass die fachliche Eignung das allein ausschlaggebende Kriterium der Entsendung ist. Das ist um so unverständlicher, da KEALEY/RUBEN bereits 1983 auf die enorme Bedeutung sogenannter *Soft-facts*, bzw. Persönlichkeitsfaktoren hingewiesen haben.

DOMSCH/LICHTENBERGER sprechen in diesem Zusammenhang von einem X-Faktor, der zusätzlich zu den Grundvoraussetzungen fachlicher und beruflicher Fähigkeiten für eine erfolgreiche Bewältigung der Arbeit im Ausland notwendig ist (ebd. 1995: 478f). Erfolgsentscheidend ist, ob es dem Entsandten gelingt, seine fachlichen und beruflichen Fähigkeiten vor Ort zu vermitteln und von anderen akzeptiert zu werden (vgl. IFIM 1992:43). Damit stimmen sie mit den in verschiedenen Forschungen geforderten dreifachen Kriterienkategorie überein (vgl. u.a. Ruben/Kealey 1983; Hughes-Wiener 1986; Scherm 1995; Stahl 1995a; Engelhard/Hein 1996):

- Unternehmen bezogene,
- Personen bezogene,

---

<sup>14</sup> vgl. dazu Kapitel 2.1.5

- und Gastland, Gastlandkultur bezogene Kriterien.

Diese Triplizität der Kriterien impliziert, dass Fachwissen zwar die Grundvoraussetzung für einen erfolgreichen Auslandseinsatz darstellt, allein aber nicht ausreicht. BITTNER/REISCH stellen in ihrer Untersuchung fest:

„Inlands- und Auslandsmitarbeiter stimmen überein, dass die Persönlichkeit für den Erfolg (wie Mißerfolg) im Ausland entscheidend ist. Berufs- und Lebenserfahrungen, auch hier stimmt man überein, sind mitentscheidende Faktoren; fachliche Qualifikation ist zwar wichtig, rangiert aber an letzter Stelle, wobei hier deutliche Unterschiede nach Einsatzländern festzustellen sind“ (ebd. o.J.: 52).

GROSS betont in ihrer Studie die zentrale Bedeutung der persönlichen Verhältnisse des Mitarbeiters für einen erfolgreichen Auslandsaufenthalt, worunter sie auch das Wohlbefinden der mit ausgereisten Familie versteht, die sie als entscheidenden Motivationsfaktor für die Leistung, Zufriedenheit und Erfolg des Mitarbeiters sieht (ebd. 1994: 16f, 197; s.o.). Die Relevanz der Familienthematik liegt darin begründet, dass 80 Prozent der Entsandten<sup>15</sup> verheiratet sind und von ihren Familien ins Ausland begleitet werden (ebd.).

Die Frage ist, ob es Kriterien gibt, die unabhängig von Gastland, Gastkultur und von der speziellen Aufgabe als Prädiktoren für eine erfolgreiche Auslandstätigkeit gelten können. KÜHLMANN/STAHL (1998) erstellen ein Anforderungsprofil für Mitarbeiter im internationalen Einsatz, das unabhängig von Gastland und Gastkultur als eine Grundvoraussetzung für einen erfolgreichen Auslandseinsatz gilt. Die Mitarbeiter sollten verfügen über: Ambiguitätstoleranz, Kontaktfreudigkeit, Einfühlungsvermögen, Verhaltensflexibilität, Unvoreingenommenheit, Zielorientierung und der Fähigkeit zur Kommunikationssteuerung. Die hier aufgeführten Merkmale verstehen die Autoren als interkulturelle Kompetenz<sup>16</sup>.

Damit stimmen sie weitgehend mit den Anforderungskriterien von KEALEY/RUBEN überein, die ähnliches nach einer ausgiebigen Literaturrecherche zusammengestellt haben. Als die sechs wichtigsten Kriterien für Erfolg im Ausland nennen die Autoren: „*empathy, respect, interest in local culture, flexibility, tolerance, and technical skill*“, vier weitere fast ebenso häufig genannte Kriterien sind: „*initiative, open-mindedness, sociability, and positive self-image*“ (Kealey/Ruben 1983: 165).

KEALEY stellt das Modell eines „*Cross Cultural Collaborator*“ vor, das auf drei Hauptkriterien fußt: *Adaptation Skills*, die sich vor allem auf die Fähigkeit beziehen, sich in einer fremden Kultur zu Hause zu fühlen; *Cross Cultural Skills*, die den Entsandten befähigen, an der Gastkultur teilzuhaben, kulturangepasst zu leben und zu arbeiten; *Partnership Skills*, die es dem Entsandten

---

<sup>15</sup> GROSS bezieht ihre Zahlen aus international tätigen deutschen Unternehmen, wobei sie sich auf die Führungskräfteentsendung bezieht.

<sup>16</sup> vgl. dazu Kapitel 2.1.5.2

ermöglichen, gute Arbeitsbeziehungen mit Kollegen und Geschäftspartnern aufzubauen (ebd. 1996: 87).

Zusätzlich zu diesen persönlichkeitsbezogenen Kriterien sind die Entsendungsmotive bei der Auswahl des Mitarbeiters zu beachten sowie die Auslandseignung der begleitenden Familienangehörigen, auf deren Bedeutung oben bereits eingegangen wurde und über den Beitrag der Familie zu dem Erfolg bzw. Misserfolg bei einer Entsendung in der Forschungsliteratur große Einigkeit herrscht (vgl. u.a. Wirth 1992a: 165; Stahl 1995a: 43; Keller 1998: 322).

KÜHLMANN/STAHL betonen, dass die oben genannten Anforderungen an den Auslandsentsandten im gleichen Maß auch für die ihn begleitenden Familienangehörigen gelten (ebd. 1998:54).

Zusätzlich zu den hier aufgeführten allgemeingültigen Merkmalen treten im Einzelfall aufgaben-, unternehmens- und länderspezifische Besonderheiten (vgl. Kühlmann/Stahl 1998: 49ff).

STAHL fordert für eine sinnvolle Auswahl Instrumente, die stärker anforderungsbezogen sind, d.h. denen eine fachliche und überfachliche Aufgabenanalyse zugrunde liegt und die die sozio-kulturellen Umfeldbedingungen berücksichtigen (ebd. 1995a:46ff).

BLACK/GREGERSEN kommen in ihrer Untersuchung zu dem Ergebnis, dass international erfolgreiche Unternehmen drei Grundprinzipien in ihrer Entsendepraxis beachten:

Auslandsentsendungen werden vor allem unter dem Aspekt des Wissensaufbaus und des *global leadership development* vorgenommen. Der Entsandte selbst verfügt gleichermaßen über technische wie über interkulturelle Fähigkeiten. Am Ende einer Entsendung steht der durchdachte und daher geplante und unterstützte Wiedereingliederungsprozess (vgl. Black/Gregersen 1999: 54).

Kernstück einer erfolgreichen Entsendung ist eine erfolgreiche Wiedereingliederung im Heimatland. Im Folgenden wird der Rückkehrprozess und damit verbundene Probleme anhand eines Literaturüberblicks dargestellt.

#### **2.1.4. Rückkehr auslandsentsandter Mitarbeiter in ihr Heimatland im unternehmerischen Kontext**

Die Rückkehr auslandsentsandter Mitarbeiter in ihr Heimatland und Stammhausunternehmen ist in der Forschung und in der Praxis bisher ein wenig beachteter Prozess. Wenn die Rückkehr thematisiert wird, dann meist als abrundendes Resümee im Rahmen des Entsendeablaufs. In der Forschung liegen wenig Studien über den Rückkehrprozess vor allem der in der Wirtschaft tätigen Entsandten vor (vgl. u.a. Fritz 1982; Martin 1986a & 1986b; Black 1992; Black/Gregersen/Mendenhall 1992; Hirsch 1992; Kühlmann/Stahl 1995; Winter 1996; Storti 1997). Ein Grund für die Missachtung dieser Problematik ist, dass im Alltagsverständnis die Rückkehr in die altvertraute Umgebung für wenig problematisch gehalten wird (vgl. Adler 1981: 344; Black

1992: 177; Kühlmann/Stahl 1995: 177). Diese Einschätzung wäre treffend, wenn Heimkehren lediglich bedeuten würde, dort weiterzumachen, wo man vor der Ausreise aufgehört hat. Dass eine durch eine Vielzahl von neuen Erfahrungen und Eindrücken veränderte Person in eine während ihrer Abwesenheit veränderte Heimat zurückkehrt, wird bei diesem Alltagsverständnis nicht berücksichtigt. Unter Rückkehrprobleme fallen all die Schwierigkeiten, die sich aufgrund der längeren Abwesenheit des Entsandten aus seinem Heimatland ergeben und die eine Wiedereingliederung in das entsendende Unternehmen erschweren bzw. verhindern (vgl. Kenter/Welge 1983: 175).

Die hohe **Brisanz des Themas** wird bei einem Blick auf das Zahlenmaterial der wenigen vorhandenen Studien deutlich: Innerhalb eines Jahres - so eine amerikanische Studie - verlassen aufgrund von Problemen bei der Wiedereingliederung bis zu 25 Prozent der Rückkehrer ihr Unternehmen (vgl. Black/Gregersen 1991a: 671; Black 1992: 178; Storti 1997: 3), was eine doppelt so hohe Kündigungsrate bedeutet wie die der „normalen“ Mitarbeiter (vgl. Black/Gregersen 1999: 53). Diese hohe Fluktuation stellt für Unternehmen einen unschätzbaren Verlust dar, da es nicht von dem Know-how, den Fähigkeiten und den Erfahrungen der Rückkehrer profitieren kann. Die Investition in die Person des Mitarbeiters geht dem Unternehmen unwiederbringlich verloren. BLACK stellt diesen Verlust folgendermaßen dar:

*„Given that the average compensation package for an American expatriate manager is over \$300,000 (...), and the average stay overseas is 3-4 years (...), an American multinational corporation (...) spends approximately \$1,000,000 on each expatriate over the duration of the foreign assignment. If approximately 1 in 4 returning expatriates leaves his/her firm within a year after repatriation, the firm, at the very least, can gain no long-term return on its substantial human capital investment and may incur significant costs in terms of energy, time, and money to replace this lost human resource“ (ebd. 1992: 178).*

Die Anzeichen, dass sich hinter der Rückkehr und Wiedereingliederung ins Heimatland eine schwerwiegende Problematik verbirgt, sind signifikant. STORTI führt die Ergebnisse einiger Studien auf:

*„Twenty-six percent of returnees were actively looking for another job. Forty-five percent of companies surveyed reported „problems with attrition“ among returnees. Seventy-four percent of returnees did not expect to be working for the same company one year later. Two-thirds of returning professionals complained of suffering from the „out of sight, out of mind“ syndrome upon reentry“ (ebd. 1997:4).*

Die Rückkehr und damit verbundene Zukunftsängste stellen für Entsandte die dringendste Problemklasse während des Auslandseinsatzes dar. Jeder Vierte der noch im Ausland Befragten stuft diese Problemklasse als schwerwiegend und demoralisierend ein, über ein Fünftel der Befragten bewertet sie als ernsthaft (vgl. Stahl 1998: 158; 165).

### 2.1.4.1 Der Rückkehrer bzw. Heimkehrer

Was bedeutet heim-kehren? Was versteht man unter „Heim“ und „daheim sein“?

Oberflächlich betrachtet bezeichnet „daheim“ den Ort, wo man geboren und aufgewachsen ist, wo die Leute dieselbe Sprache sprechen, also einen vertrauten Ort. „Daheim“ hat auch eine tiefergehende Bedeutung:

*„(...) home is the place where you are known and trusted and where you know and trust others; where you are accepted, understood, indulged, and forgiven; a place of rituals and routine interactions, of entirely predictable events and people and very few surprises; the place where you belong and feel safe and secure and where you can accordingly trust your instincts, relax, and be yourself“ (Storti 1997: 15).*

Daheim ist man dort, wo man über dieselben Relevanzsysteme wie das soziale Umfeld verfügt, wo Problemlösungen bewährten Routinemustern folgen, wo der Alltag mit hoher Selbstverständlichkeit aufgrund des eigenen Wissenssystems bewältigt werden kann, wo man sich mühelos verständlich machen kann und ebenso mühelos die anderen versteht. Man kann mit hoher Wahrscheinlichkeit die Handlungen der Menschen des eigenen sozialen Umfelds vorhersagen. D.h. daheim verfügt man über eine hohe Handlungskompetenz.

Heimkehren kann nur jemand, der zuvor von daheim für eine gewisse Zeit abwesend war. Der Heimkehrer erwartet in ein bekanntes Umfeld zurückzukehren, das dann überraschend nicht den Erwartungen und Vorstellungen entspricht. In diesem Überraschungsmoment liegt der Unterschied zur Ausreise.

*„Die Haltung des Heimkehrers unterscheidet sich von der des Fremden. Der letztere schickt sich an, Mitglied einer Gruppe zu werden, welche niemals die seine gewesen ist. Er weiß, dass er sich selbst in einer unvertrauten Welt befindet (...). Der Heimkehrer erwartet jedoch, in eine Umwelt zurückzukehren, von der er immer und auch jetzt wieder - so denkt er - intime Kenntnis besitzt und besessen hat, die er nur wieder fraglos annehmen muß, um sich dort selbst wieder zurechtzufinden“ (Schütz 1972b: 70f).*

Eben diese Annahme ist irreführend. Heimkehren bedeutet die Wiederaufnahme unterbrochener Beziehungen, d.h. es fehlt gemeinsame Zeit. Ehemals lebendige Erfahrungen sind zu bloßen Erinnerungen geworden, was bedeutet, dass der Heimkehrer und die Daheimgebliebenen keine gemeinsame Entwicklung durchgemacht haben, sondern jeder der Beteiligten hat sich aufgrund unterschiedlicher Umfeldeinflüsse in eine andere Richtung entwickelt. Für den Heimkehrer...

*„(...) ist das Leben zu Hause nicht mehr unmittelbar zugänglich. Er ist sozusagen in eine andere soziale Dimension übergestiegen, die nicht vom Koordinatensystem, das er als das Bezugsschema seines heimatlichen Lebens benützt hat, gedeckt wird“ (Schütz 1972b: 76).*

Eben diese Entdeckung, dass die eigenen Erwartungen an daheim und an die Daheimgebliebenen nicht zutreffen, dass man selbst nicht mehr wirklich „passt“, ist die Ursache des Rückkehrchocks<sup>17</sup>:

„Zu Anfang ist es nicht nur die Heimat, die dem Heimkehrer einen ungewöhnlichen Anblick bietet. Der Heimkehrer erscheint auch allen, die ihn erwarten in gleicher Weise fremd und der Nebel verbirgt ihn zunächst“ (Schütz 1972b: 84).

Das Unverständnis und die Überraschung über die jeweilige andere Seite betrifft sowohl Heimkehrer als auch Daheimgebliebene. Der Rückkehrer erwarten in sein früheres Leben problemlos zurückzufinden, aber er kommt weder in dieselbe Welt zurück, die er ursprünglich verlassen hat, noch stimmt die vorgefundene Realität mit seinen Erwartungen überein (vgl. Adler 1991: 233). Der Rückkehrer muss sich neue Routinen in allen Lebensbereichen aneignen, bevor er wirklich wieder daheim ist (vgl. Storti 1997: 22). Die Fremdheit des Vertrauten ist das Überraschende für den Heimkehrer und damit wesentlicher Bestandteil des Rückkehrchocks, der zum Großteil aus psychosozialen Anpassungsschwierigkeiten, voller Desorientierungs- und Frustrationserfahrungen besteht (vgl. Winter 1996: 365). Die Heimkehr bedeutet zeitweise heimatlos zu sein (vgl. Storti 1997: 29).

„While you may become accustomed to feeling out of place abroad, the strangeness of home is bound to be more alarming than the strangeness of overseas“ (ebd. 1997: 26).

Aus eben diesem Grund wird die Rückkehr von vielen als problematischer angesehen als die Ausreise (vgl. Adler 1981: 342). Im Folgenden wird der Rückkehrprozess dargestellt.

#### 2.1.4.2 Rückkehrverlauf

##### Der Prozesscharakter des Rückkehrverlaufs

Die Rückkehr des Entsandten und seiner Familie in das Heimatland bzw. in das Stammhausunternehmen ist ein längerfristiger Prozess. Die Rückkehr beginnt bereits bei der Planung der Auslandsentsendung (vgl. Wirth 1992:151), wo schon eine ungefähre Vorstellung existieren sollte, wann und wo der Mitarbeiter nach seiner Entsendung eingesetzt werden kann. Die eigentliche Rückkehr kann in einem Phasenmodell dargestellt werden<sup>18</sup>:

---

<sup>17</sup> Vgl. dazu im Folgenden: „Rückkehrverlauf“

<sup>18</sup> Bei den nun folgenden Phasenmodellen steht jeweils das psychische Geschehen aus der Perspektive des Rückkehrers im Mittelpunkt.

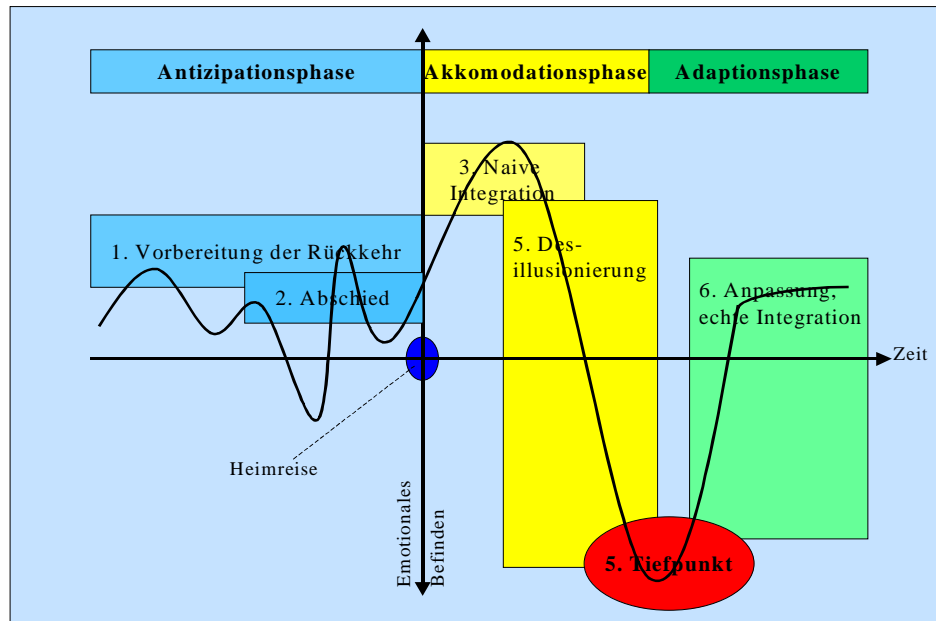
I Naive Integration	II Reintegrationschock	III Echte Integration
Merkmale: oberflächliche Wiederanpassung Euphorie des Wiedersehens allgemeiner Optimismus ...	Merkmale: Euphorie bröckelt ab Unverständnis der Umgebung wird zur Belastung alles daheim hat sich verändert man fühlt sich nicht zu Hause ...	Merkmale: Erwartungen sind an die Realität angepasst Rückkehrer baut neues Selbstvertrauen auf ...
bis 6 Monate nach der Rückkehr	zwischen 6 und 12 Monate nach der Rückkehr	ab 12 Monate nach der Rückkehr

**Abbildung 2: Dreiphasenmodell des Rückkehrprozesses** (Quelle: Hirsch 1992: 291)

Die zeitliche Komponente des Rückkehrprozesses ist in diesem Modell von HIRSCH das Interessante, denn damit verdeutlicht er, dass die Rückkehr nicht mit dem Finden einer neuen Wohnung und dem Auspacken der Umzugskisten abgeschlossen ist, sondern, dass es sich vielmehr um einen Prozess handelt, der von bestimmten Phasen gekennzeichnet ist, die jedoch von individueller Dauer und Ausprägung sind. Zu kritisieren ist an HIRSCH's Modell, dass er die Rückkehr erst mit der tatsächlichen Ankunft im Heimatland beginnen lässt.

FRITZ beschreibt ein Dreiphasenmodell des Rückkehrprozesses, das bereits im Ausland beginnt, nämlich mit der Antizipationsphase, in der der Entsandte im Vorfeld seiner Rückkehr bestimmte Erwartungen an daheim aufbaut. Ist der Entsandte im Heimatland, beginnt die Akkomodationsphase, in der er um das Einleben daheim bemüht ist. Der „umgekehrte Kulturschock“ bzw. der Rückkehrerschock fällt in diese Phase. In der daran anschließenden Adaptionenphase gelingt dem Rückkehrer die wahre Integration im Heimatland, was auch die Identifikation mit der neuen Organisation beinhaltet. Er akzeptiert und kennt die ungeschriebenen Gesetze und Regeln des Unternehmens so gut, dass er sich dementsprechend verhält und somit auch Einfluss nehmen kann (vgl. Fritz 1982: 39ff). Er ist zufrieden im privaten und beruflichen Bereich und kann daher die volle Arbeitsleistung erbringen. Das Modell von FRITZ ist in sich schlüssig, jedoch ist die Phaseneinteilung zu grob. Im folgenden wird ein Modell dargestellt, das den Ansatz von HIRSCH und das Modell von FRITZ integriert.





**Abbildung 3: Verlaufskurvenmodell der Rückkehr**

Ähnlich wie bei der Ausreise durchläuft der Rückkehrer verschiedene Phasen (s.o.):

Die Vorbereitung auf die Rückkehr ist verbunden mit bestimmten Erwartungen an das Berufs- und Privatleben. Diese Phase ist mit der Antizipationsphase bei FRITZ gleichzusetzen.

In dieser zweiten Phase kommt das Abschiednehmen im Gastland hinzu. Die Abreise rückt greifbar nahe. Hier treffen Bedauern des Weggehens, der endgültige Abschied von Freunden und Bekannten, aber auch die Vorfreude und Erwartungen an daheim aufeinander.

Direkt nach der Ankunft herrscht überwiegend Wiedersehensfreude und Begeisterung. Diese Phase bezeichnet HIRSCH als „naive Integration“. In der englischsprachigen Literatur wird diese Phase treffend „honeymoon“-Phase genannt, die meist weniger als einen Monat, manchmal sogar nur wenige Stunden andauert (vgl. Adler 1991: 235).

Die anfängliche Begeisterung lässt nach. Der Rückkehrer ist desillusioniert, stellt fest, dass sich daheim nichts verändert hat bzw. dass alles anders ist, dass ihm für viele Dinge daheim das Verständnis fehlt, kurz, dass die Heimat zur Fremde geworden ist. Die im Vorfeld aufgebauten Erwartungen an die Heimkehr treffen nicht zu. Zusätzlich vermisst man viele Menschen und Dinge des Gastlandes. Der Aufbau eines Bekanntenkreises ist mühevoller als erwartet. Ebenso entpuppt sich die Arbeit als abweichend von den Erwartungen. ISOGAI/HAYASHI/UNO stellen das Durchleben des Rückkehrerschocks als eine Identitätskrise dar, ...

*„(...) that returnees will have characteristics of all the cultures in which they have lived. Unfortunately, differences tend to be more noticeable than similarities. Therefore, when returnees from the United States are in Japan, they appear `very American´ to other Japanese. On the other hand, when they are in the US they seem `very Japanese´ to Americans. After a while, the returnees feel rejected by both cultures. Denying one or the other culture is*

*painful because it feels like denial of a part of one's own identity*“ (ebd. 1999: 497).

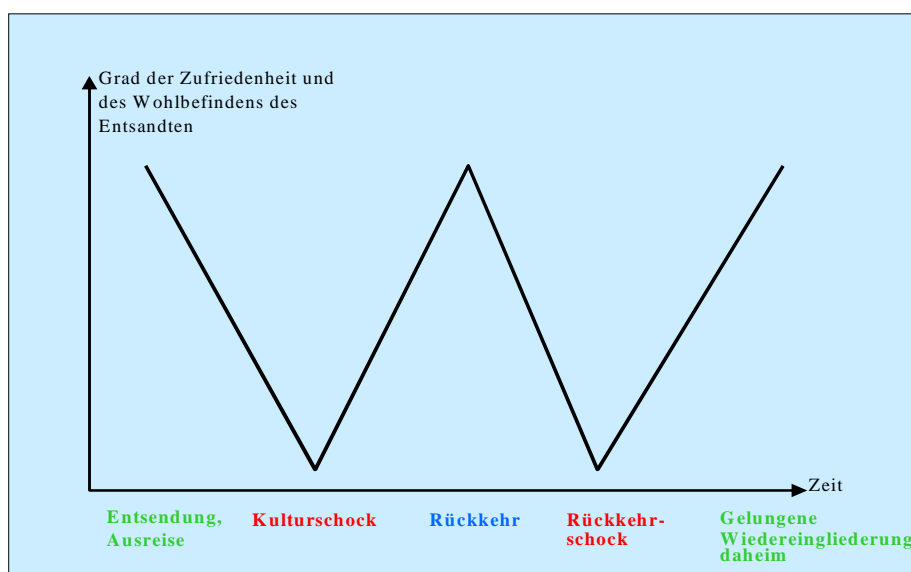
Unpassendes, anderes Fremdes oder Überraschendes fällt dem Rückkehrer mehr ins Auge als Altvertrautes. Das Gefühl der Fremdheit und Unpassendheit mündet häufig in den Tiefpunkt der Wiedereingliederungsphase:

Der „Heimkehrfrust“ ist an seinem Tiefpunkt angelangt, der Rückkehrerschock ist begleitet von Frust und Verwirrung. Dieser Tiefpunkt ist meist nach zwei bis drei Monaten erreicht (vgl. Adler 1991: 235). Die Welt um den Rückkehrer herum erscheint ihm als Chaos und nicht als das, was er wollte und was er sich erwartet hatte. Er fühlt sich fremd und weiß nicht, wo er hingehört, wo er daheim ist.

Allmählich beginnt die positive Anpassung, die schließlich in ein normales Leben mündet, was ein müheloses, zufriedenes sich Zurechtfinden in seinem Umfeld bedeutet. Man fühlt sich wieder daheim und hat alles unter Kontrolle. HIRSCH nennt diese Phase die „echte Integration“, die nach ca. sechs Monaten erreicht ist (vgl. Adler 1991: 235).

Diese Beschreibung der Rückkehr in das Heimatland ist idealtypisch und erfährt in der Realität sowohl bezüglich der Dauer als auch bezüglich des Extrems des Durchlebens der einzelnen Phasen, individuelle Ausprägungen.

Das hier dargestellte Phasenmodell der Rückkehr zeigt Parallelen zu dem Verlaufmodell der Eingewöhnung im Gastland. Aus diesem Grund haben GULLAHORN/GULLAHORN bereits 1963 das U-Kurvenmodell von LYSGAARD (1955) zu einem W-Verlaufskurvenmodell erweitert, das gleichzeitig das erste Verlaufmodell des Rückkehrprozesses darstellt.



**Abbildung 4: W-Kurvenmodell in Anlehnung an Gullahorn/Gullahorn 1963**

Die erste Hoch-Tief-Phase ist die der Ausreise und Integration im Ausland, die zweite die der Rückkehr und Eingewöhnung im Heimatland. Die U-Kurvenhypothese ist wiederholt empirisch bezüglich der Entsendung nachgeprüft worden und konnte meist bestätigt werden. UEHARA bestätigt in seiner Studie die Existenz des Rückkehrschocks im Wiedereingliederungsprozess (ebd. 1986: 433). Anekdotisches Material stützt die W-Kurvenhypothese (vgl. Kühlmann/Stahl 1995: 179).

### 2.1.4.3 Parallelen und Unterschiede zwischen Entsendung, Heimkehr und Inlandsversetzung

#### Parallelen zwischen Entsendung und Heimkehr

Sowohl der Eingewöhnungsprozess im Ausland als auch der Wiedereingewöhnungsprozess im Heimatland verlangen eine soziale und psychologische Adaption des Betroffenen (vgl. Martin 1986: 147). Beide Prozesse sind „*Transitions*“ und machen so eine Gewöhnungsphase notwendig. Beides bedeutet die Aufgabe des vertrauten privaten und beruflichen Umfelds, beinhaltet also Verlust und Veränderung (*loss and change*) (vgl. Adler 1981: 343; Martin 1986:149). Der Reisende lässt bspw. wichtige Bezugspersonen zurück. Beide Eingliederungsprozesse machen die Gewöhnung an eine neue Arbeitsstelle, neue Kollegen, die Suche nach neuen Freunden und Bekannten - also den Aufbau eines neuen sozialen Umfeldes - notwendig. Bei beiden *Transitions* wird ein ähnlicher Anpassungsprozeß in ähnlichen Stufen durchlebt (Kulturschock - Rückkehrschock). Beide Prozesse bedeuten das Erleben einer Krise und werden von den Betroffenen individuell gehandhabt. Und letztlich beinhalten beide Prozesse die Möglichkeit eines Lernprozesses (Kulturlernen<sup>19</sup>).

#### Unterschiede zwischen Entsendung und Heimkehr

Der **wesentliche Unterschied** zwischen Entsendung und Heimkehr besteht darin, bei der Ausreise mit dem Bewusstsein ins Ausland zu gehen, dort ein Fremder zu sein, was höchstwahrscheinlich mit Schwierigkeiten verbunden ist. Die meisten Ausreisenden werden in einem Land leben, in dem sie bisher noch nicht gelebt haben. Der Rückkehrer dagegen erwartet, in eine vertraute Umgebung heimzukehren, in der er bereits persönliche Lebens-Erfahrungen gemacht hat und in der er den größten Teil seines Lebens verbracht hat. Er rechnet nicht mit Schwierigkeiten. PAIGE bringt den gesamten Entsendeablauf mit allen damit verbundenen Problemen auf den Punkt, indem er sagt:

„*Culture shock is the expected confrontation with the unfamiliar. Re-entry shock is the unexpected confrontation with the familiar*“ (ebd. 1984 zitiert nach Martin 1986a: 149).

---

<sup>19</sup> vgl. zu Kulturlernen Kapitel 2.1.5.2.2

Der Überraschungsmoment ist das Besondere und Problematische an der Bewältigung des Rückkehrschocks:

*„It seems, that if we do not anticipate a stressful event we are much less capable of coping with it“ (Weaver 1986: 112).*

Trifft diese Aussage zu, bedeutet das, dass eine Vorbereitung auf bevorstehende Rückkehrschwierigkeiten die Schwere des Schocks abfedern könnte.

*„If there is a medical or illness analogy for culture shock, the common cold is probably the best malady to consider. Like the common cold, there is no way to prevent culture shock and one can `catch` it over and over again. Each time we adjust to another culture or readjust to our own culture, we go through culture shock“ (Weaver 1986: 140f).*

Dies Aussage bedeutet, dass weder das Durchleben des Kulturschocks, noch des Rückkehrschocks zu vermeiden ist. Wie später noch zu zeigen sein wird, kann die Bewältigung dieser Krise auch positive Auswirkungen haben<sup>20</sup>. Durch den Auslandsaufenthalt und damit verbundene Erfahrungen hat der Rückkehrer sich verändert. Verändert hat sich auch während seiner Abwesenheit das Heimatland und Heimatunternehmen. Der kritische Faktor ist, inwiefern diese Veränderungen dem Rückkehrer bewusst sind (vgl. Martin 1984: 123) und wie er darauf reagiert.

#### Unterschied zwischen Heimkehr und Inlandsversetzung

BLACK/GREGERSEN/MENDENHALL gehen von Ähnlichkeiten, aber auch gravierenden Unterschieden zwischen den beiden *Transitions* Heimkehr und Inlandsversetzung aus. Beides beinhaltet das Einleben in einer neuen Arbeitsstelle, das Gewöhnen an eine neue Unternehmenskultur und an neue Kollegen, aber auch das Zurechtfinden in einem neuen sozialen Umfeld. Der Unterschied besteht vor allem in „*degree of novelty*“ (ebd. 1992: 739). Der Grad der Neuheit bei der Heimkehr ist in allen angesprochenen Bereichen signifikant höher anzusetzen als bei einem Inlandsumzug. Der Unterschied besteht weiterhin darin, dass bspw. auch ein Wechsel von einem politischen und wirtschaftlichen System in ein anderes stattfindet. Ein Wechsel der Sozialstrukturen ist ebenso kennzeichnend wie sich auch die Sprache des Umfeld bei der Heimkehr ändert.

Die Autoren unterscheiden bezüglich Heimkehr und Inlandsumzug neben „*difference in degree*“ auch „*difference in kind*“ (ebd. 1992: 740). Bei der Rückkehr findet ein Umzug von Land zu Land statt und nicht nur innerhalb eines Landes, d.h. der Rückkehrende ist eine Zeitlang abwesend gewesen. Während dieser Abwesenheit haben sich sowohl die Gegebenheiten des Heimatlandes verändert als auch die Person selbst, ohne dass sie intensiven Kontakt mit der Heimat hatte. Bei der Rückkehr sind sie plötzlich miteinander konfrontiert (ebd. 1992: 740), wobei die Plötzlichkeit und Unvorbereitetheit einer der kritischen Faktoren der Rückkehr darstellt.

---

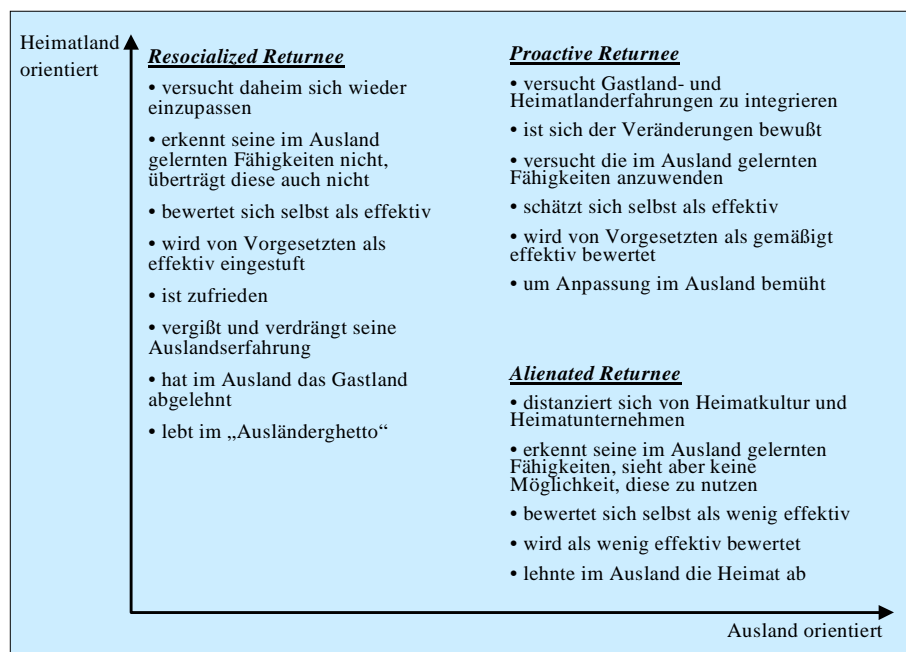
<sup>20</sup> vgl. dazu Kapitel 2.1.5.2.2

Die Heimkehr unterscheidet sich von einem Inlandsumzug vor allem im Grad und Art der verlangten Umstellung und Anpassung.

#### 2.1.4.4 Arten der Bewältigung des Rückkehrprozesses

Ähnlich wie bei der Eingewöhnung im Ausland sind die Verhaltensmöglichkeiten im Umgang mit der Rückkehr. Eine extreme Variante beinhaltet, dass das Gastland und die dortigen Gegebenheiten über alles gesetzt werden („going native“). Die Heimatkultur und so auch die eigene kulturelle Identität wird gelehnt. Den Gegenpol zu dieser Haltung bildet eine extrem ethnozentrische Sichtweise, die die Heimat und eigene Kultur absolut setzt. Die Zeit im Ausland und die dort gemachten Erfahrungen werden verdrängt und vergessen. Der Rückkehrer ist um eine möglichst schnelle und unauffällige Wiedereingliederung bemüht (vgl. Church 1982: 543).

ADLER (1991) stellt ein Modell der Rückkehranpassung vor, das auf einer Studie nach Nordamerika heimkehrender Regierungs- und Unternehmensmitarbeiter basiert.



**Abbildung 5: Bewältigungstypen des Wiedereingliederungsprozesses**

(Quelle: Adler 1991: 242)

ADLER bildet drei Idealtypen im Umgang mit dem Wiedereingliederungsprozess, der dem oben beschriebenen relativ simplen Kontinuum von CHURCH folgt. Die beiden Extrempole (*resocialized returnee* - *alienated returnee*) bilden Typen, die für das Unternehmen nicht von längerfristigem Nutzen sind. Weder die Glorifizierung noch die Verdrängung der Auslandserfahrungen ermöglichen aus Unternehmenssicht verwertbares „Kulturlernen“. In ADLERS´s Modell verkörpert der *proactive returnee* denjenigen Typus, der dem Unternehmen am meisten Nutzen bezüglich internationaler Erfahrung bringt, denn hier wird eine Person erkennbar, die gegenüber der fremden

Kultur Offenheit zeigt, die aber auch in der Lage ist, heimzukehren und ihre Erfahrungen aufzuarbeiten und anzuwenden. KÜHLMANN/STAHL sehen an ADLER´s Modell konzeptionelle Schwachpunkte z.B. bezüglich des Faktors Stressbewältigung. Die beiden Autoren gehen davon aus, dass die Formen der Bewältigung der Wiedereingliederungsschwierigkeiten wesentlich vielfältiger sind als das Modell vermuten lässt (ebd. 1995: 186f).

#### 2.1.4.5 Einzelne, den Rückkehrprozess beeinflussende Faktoren

Aus dem oben Gesagten und aus der Kritik von KÜHLMANN/STAHL ergibt sich, dass die Rückkehr und damit verbundene Schwierigkeiten von bestimmten Faktoren beeinflusst werden, die, wie es in der Literatur diskutiert wird, den individuellen Verlauf der Rückkehr und die individuelle Ausprägung des Rückkehrschocks signifikant beeinflussen. Damit sind Schwierigkeiten bezüglich der Arbeit, der Heimatkultur und individuelle Schwierigkeiten gemeint.

Zwei Ebenen dieser Faktoren sind zu unterscheiden: Zum einen Faktoren mit Auswirkungen auf die Person und die daher als Faktoren der persönlichen Ebene bezeichnet werden. Zum anderen Faktoren, die durch die Seite des Unternehmens beeinflussbar sind und die als Faktoren der unternehmerischen Ebene bezeichnet werden. Allerdings sind diese beiden Ebenen nicht immer scharf und eindeutig voneinander trennbar.

##### (Vor-)Erfahrung mit Auslandseinsätzen

Vieles spricht dafür, dass Mitarbeiter, die bereits Auslandseinsätze hinter sich haben, Wiedereingliederungsschwierigkeiten routinierter bewältigen, als diejenigen, für die es das erste Mal ist. Die Stärke des Rückkehrschocks scheint reduziert erlebt zu werden (vgl. Gaugler 1989: Sp. 1941; Kühlmann/Stahl 1995: 180; Scherm 1995: 208; Winter 1996: 367; Storti 1997: 70).

Wohlgemerkt durchleben auch „geübte“ Rückkehrer diese Phase.

Ein Hinweis, dass diese Hypothese richtig ist, fanden SELMER/SHIU in ihrer Studie über nach China entsandte Hong Kong Chinesen. Diejenigen, die Vorerfahrungen mit Entsendungen hatten, lebten sich schneller ein als diejenigen ohne Auslandserfahrung (ebd. 1999: 453). Möglicherweise können von diesem Ergebnis der Studie Rückschlüsse auf die Wiedereingliederung gezogen werden, was jedoch empirisch nachzuprüfen ist.

Angenommen diese Hypothese ist richtig, liegt damit ein Hinweis vor, dass Entsandte und Rückkehrer Transition-Strategien entwickeln, die ihnen das jeweilige Einleben erleichtern.

##### Persönliche Faktoren

Die Ausprägung und das Erleben von Rückkehrproblemen ist individuell verschieden.

„Objektiv gleiche Unterschiede im Verhaltensspielraum werden nämlich von (...) Personen individuell, auf der Basis je eigener Erfahrungen und Persönlichkeitsausprägungen bewertet und eingeschätzt“ (Fritz 1984: 143).

Daher variiert die Eingewöhnungszeit von Rückkehrer zu Rückkehrer. Auch persönliche Variablen des Entsandten haben Einfluss auf den Verlauf des Wiedereingliederungsprozesses.

#### Geschlecht des Entsandten

MARTIN berichtet von Studien über Studenten, die abhängig vom Geschlecht unterschiedliche Problemschwerpunkte und Ausprägung der Probleme während des Rückkehrprozesses aufwiesen (ebd. 1984: 124). Im wirtschaftlichen Bereich kann keine Aussage über diesen Faktor getroffen werden, da in den meisten Stichproben fast ausschließlich der Rückkehrprozess männlicher Geschäftsleute untersucht wurde. In der Praxis werden derzeit überwiegend männliche Mitarbeiter ins Ausland entsandt.

#### Alter des Entsandten

In einer Studie von BLACK/GREGERSEN durchgeführt in amerikanischen multinationalen Unternehmen stellte sich heraus, dass älteren Mitarbeitern die Wiedereingliederung daheim leichter fällt als jüngeren (ebd. 1991a: 385). WINTER und GEHRUNG bestätigen dies. In beiden Studien wird festgestellt, dass Entsandte ab ca. 40 Jahren ihre Rückkehrerfahrungen deutlich weniger negativ einschätzen als jüngere Mitarbeiter (vgl. Gehrung 1989: 194; Winter 1996: 367). GEHRUNG schließt daraus, dass jüngere Personen über weniger Kompetenzen für die Bewältigung der Rückkehrerfahrung verfügen (ebd.).

Eng verbunden mit dem Alter des Rückkehrers sind dessen spezielle Lebensumstände und Erwartungen bezüglich der Rückkehr: Steht der Rückkehrer am Ende seiner Karriere oder erwartet er einen Karrieresprung nach der Rückkehr bzw. hat er das Berufsleben noch vor sich? Will der Ehepartner wieder ins Berufsleben einsteigen? Hat er (kleine) Kinder, die mit zurückkehren?

#### Familienstand

Keht der Entsandte mit Partner und Kindern aus dem Ausland zurück, ist der Verlauf seiner Wiedereingliederung abhängig von dem Wiedereingliederungsprozess seiner Familie. Haben Familienmitglieder massive Probleme, überträgt sich das auf den Mitarbeiter. Soziale Reintegrationsprobleme kommen hier besonders zum Tragen: Alte Beziehungen müssen neu geknüpft werden, wobei massive Entfremdungsgefühle deutlich werden. Heimkehrer und Daheimgebliebene waren unterschiedlichen gesellschaftlichen Einflüssen ausgesetzt, wobei die Veränderungen unterschiedlich verlaufen sind, was erst bei der Heimkehr deutlich wird (vgl. Bittner/Reisch 1994: 226).

### Kinder

ENLOE/LEWIN stellt in einer Studie über japanischer Rückkehrer fest, dass lediglich zehn Prozent der mit zurückkehrenden Kinder *keine* Wiedereingliederungsprobleme im Heimatland hatten. Über die Hälfte hatte Probleme bezüglich unzutreffender Erwartungen an Schule, Freunde und Akzeptanz bei Gleichaltrigen. 35 Prozent der Kinder litten unter massiver Schulangst (vgl. Enloe/Lewin 1987: 235).

Bei Kindern gilt: Je älter diese sind, d.h. je mehr sich ihr Leben außerhalb des engsten Familienkreises abspielt, desto problematischer verläuft in der Regel ihre Rückkehr. Kleinkinder sind von einem Umzug weniger betroffen als kleine Schulkinder, deren Probleme sich meist auf den schulischen Bereich konzentrieren. Teenager haben in der Regel die größten Probleme aller Rückkehrer bei der Wiedereingliederung (vgl. Storti 1997: 118). Sie sind durch die Auslandserfahrung stark geprägt und fühlen sich als Fremde unter Gleichaltrigen. Ihre Erinnerungen an das Leben im Heimatland ist verzerrt, von ihren damaligen sozialen Beziehungen sind wenige erhalten geblieben (vgl. Bittner/Reisch 1994: 234). Teenager orientieren sich stärker als jüngere Kinder am außerfamiliären Umfeld. Ihre Vorerfahrung mit dem Leben im Heimatland bezieht sich auf eine andere Lebensphase, in der die Kernfamilie noch größere Bedeutung besessen hat. 93 Prozent der zurückkehrenden Teenager fühlen sich als Außenseiter (vgl. McCluskey 1994: 69). Ihr Interesse und ihr Wissen liegt meist auf einem anderen Gebiet, als das der Gleichaltrigen daheim. Sie sind Experten auf dem falschen Gebiet (vgl. Bittner/Reisch 1994: 234f). Dieses Marginalitätsempfinden kann zu massiven Problemen auch innerhalb der Familie führen, was sich dann wiederum auf den Mitarbeiter überträgt. Für die Reintegration von Kindern stellen die Autoren die Regel auf, dass deren Krisen sehr heftig sein können, dass diese aber in der Regel aufgrund kindlicher Flexibilität rasch überwunden werden (ebd. 1994: 235). GROSS kommt zu dem Schluss, dass länger anhaltende oder schwerwiegende Probleme bei Kindern erst bei einer hohen Umzugsfrequenz auftreten (ebd. 1994: 133).

### (Ehe)-Partner

Häufig konnte der mit ausgereiste Partner - meist die Ehefrau - im Ausland **nicht** arbeiten und möchte bzw. soll nach der Rückkehr wieder ins Berufsleben einsteigen. Gestaltet sich die Arbeitsuche nach der längeren Pause problematischer als erwartet, ist das mit Enttäuschungen verbunden, die wiederum zu Belastung in der Partnerschaft und Familie führen können. Die gute Eingewöhnung der Familie korreliert positiv mit der Wiedereingliederung des Mitarbeiters (vgl. Black/Gregersen/Mendenhall 1992: 752) und hat damit auch positive Auswirkung auf dessen Arbeitsleistung.



### Änderung des sozialen Status

Die Rückkehr ist meist verbunden mit einem Rückgang des Einkommens, da Auslandszulagen wegfallen<sup>21</sup>. Auch sind die Lebenshaltungskosten in Deutschland verglichen zu vielen Entsendungsländern höher. Die Wohnmöglichkeit entspricht nicht dem Standard im Ausland. Dienstboten, die in vielen Ländern ein „soziales Muss“ sind, sind in Deutschland nicht die Regel. Auch fällt der Exotenstatus, den man im Ausland genossen hat, nach der Rückkehr weg. Der Kontakt zu hohen Hierarchieebenen, der im Ausland Teil der alltäglichen Normalität war, fällt weg. Die Heimkehr bedeutet in vielen Bereichen einen sozialen Abstieg, der häufig besonders deutlich von den mit zurückgekehrten Ehepartnerinnen empfunden wird. Auch in beruflicher Hinsicht verliert der Rückkehrer das Herausgehobene seiner Position. Die Selbstbestimmtheit und Selbstverantwortung der Arbeit nimmt im Inland stark ab (vgl. Bittner/Reisch 1994: 226), so dass die Rückkehr sowohl in beruflicher als auch in privater Hinsicht häufig als sozialer Abstieg empfunden wird.

### Bereitschaft zur Rückkehr

Wird der Mitarbeiter wider Willen aus dem Gastland abgezogen, wird die Wiedereingewöhnung problematischer verlaufen als bei einer freiwilligen Rückkehr (vgl. Martin 1984: 127; Storti 1997: 70). Ein frühzeitiges Rückholen aus dem Ausland gegen den Willen des Mitarbeiters ist aus drei Gründen denkbar: Der Mitarbeiter zeigt eine schlechte Leistung im Ausland, d.h. er hat den Rückruf selbst verschuldet. Oder das Unternehmen zieht sich überraschend aus der Region zurück, da bspw. der Markt zusammenbricht oder sich die politische Situation im Land verändert. D.h. der Rückruf ist bedingt durch nicht zu beeinflussende Faktoren und dadurch nicht vom Mitarbeiter selbst verschuldet. Letztendlich kann die Unfähigkeit der Familie oder eines Familienmitglieds des Mitarbeiters, sich an die fremdkulturellen Gegebenheiten des Gastlandes anzupassen, Ursache einer vorzeitigen Rückkehr sein. Ohne einen längerfristigen Schaden innerhalb der Familie zu riskieren, ist ein Verbleib im Gastland nicht möglich. Je nachdem, wie es um die innere Bereitschaft und Motivation des Mitarbeiters gegenüber der Rückkehr bestellt ist, wird diese verlaufen.

Eng mit der Bereitschaft zurückzukehren verbunden ist die persönliche Beteiligung des Rückkehrers an deren Planung und Gestaltung (vgl. Winter 1996: 366). Damit wird deutlich, dass hier ein Faktor vorliegt, der sowohl auf der persönlichen als auch auf der unternehmerischen Ebene von Bedeutung ist. Ist der Rückkehrer eingebunden, verläuft die Wiedereingliederung in der Regel positiv, denn der Mitarbeiter hat realistische Erwartungen und mehr Einfluss auf seine berufliche Zukunft, d.h. er bekommt die Möglichkeit, seine eigenen Wünsche in die Positionssuche einzubringen. Entscheidend für diese Möglichkeit ist die Größe des aufnehmenden Unternehmens.

---

<sup>21</sup> vgl. auch Kapitel 2.1.4.5

### Größe des aufnehmenden Unternehmens

Größere Unternehmen können flexibler auf die Wünsche bezüglich der Position des Rückkehrers reagieren. Sie können den Rückkehrer auch aktiver in die Gestaltung seiner zukünftigen Aufgabe mit einbeziehen, da dort in der Regel eine größere Vielfalt von in Frage kommenden Stellen zur Verfügung steht. Damit ist die Größe des aufnehmenden Unternehmens eng verbunden mit oben dargestellter Beteiligung des Entsandten an seiner Rückkehrplanung und -gestaltung.

Größere Unternehmen haben zusätzlich bessere Möglichkeiten, die auslandsbezogenen Fähigkeiten des Rückkehrers zu nutzen. Für eine möglichst reibungslose Wiedereingliederung ist es notwendig, dass das Unternehmen möglichst klare „Policies“ und Regeln bezüglich der Rückkehr und des Wiedereingliederungsprozesses ausgibt. Je klarer die Regeln formuliert sind, je klarer die neue Stelle definiert ist, desto positiver verläuft die berufliche Rückkehr (*work role clarity*) (vgl. Black/Gregersen 1991a: 688).

### Dauer der Entsendung

Die Dauer der Entsendung gehört zu den Faktoren, die eindeutig auf der unternehmerischen Ebene anzusiedeln sind, da sie von den Unternehmen beeinflussbar und steuerbar sind. Je länger der Entsandte im Ausland war, desto schwieriger wird die Rückkehr. Denn während der Zeit im Ausland verändert sich der Entsandte aufgrund der fremdkulturellen Umfeldeinflüsse bezüglich seiner Einstellungen, Werte und Gewohnheiten. Gleichzeitig verändern sich bestimmte Elemente des Heimatlandes wie z.B. Technologie oder soziale Normen. Auch das entsendende Unternehmen selbst verändert sich in den Jahren der Abwesenheit. Bei der Rückkehr trifft eine veränderte Person auf ein in seiner Abwesenheit verändertes Umfeld (vgl. Hirsch 1992: 285). Diese plötzliche und unvorbereitete Konfrontation kann die Rückkehr zu einem größeren Problem werden lassen als die Ausreise (vgl. Black/Gregersen/Mendenhall 1992: 740; Kühlmann/Stahl 1995: 180; Scherm 1995: 208). WINTER zitiert eine Studie, in der Entwicklungshelfer, die länger als drei Jahre im Ausland waren, signifikant mehr „unangenehme“ Reintegrationserfahrungen machten als die eines kürzeren Einsatzes (ebd. 1996: 367). In einer Studie mit 90 zurückgekehrten Entwicklungshelfern stellt GEHRUNG fest, dass ein längerer Auslandsaufenthalt mit einer Reduktion der Handlungskompetenz für die eigene Kultur einhergeht (ebd. 1989: 194). Diese Studien bestätigen die Bedeutung des Faktors „Entsendedauer“ für den Verlauf des Wiedereingliederungsprozesses.

### Kontakte zum Stammhaus während des Auslandsaufenthaltes

Auch dieser die Rückkehr beeinflussende Faktor ist auf der unternehmerischen Ebene anzusiedeln, da der entsendende Bereich die Intensität der Kontakthaltung zwischen sich und seinem Entsandten steuern und bestimmen kann. Eng verbunden mit der Dauer des Aufenthaltes und Erwartungen an die Rückkehr ist die Bedeutung wie häufig und eng während der Entsendungszeit Kontakt mit dem

Stammhaus gehalten wurde. Je besser der Entsandte über Geschehnisse im Stammhaus und Entwicklungen im Heimatland informiert ist, desto geringer ist bei seiner Rückkehr der Grad der Fremdheit und der Überraschung. Der Rückkehrer kehrt mit realistischen Erwartungen heim. ADLER betont, dass eine gute Stammhausbetreuung positiv mit der Effektivität der Rückkehr korreliert (ebd. 1981: 350). Sie sieht diese positive Korrelation vor allem im Bezug auf die Arbeit, jedoch ist dies auch auf den privaten Bereich übertragbar. Je vertrauter der Rückkehrer mit den ihn erwartenden Gegebenheiten ist, desto realistischer sind seine Erwartungen und desto reibungsloser verläuft der Wiedereingliederungsprozess.

Das Maß des Kontakts ist allerdings eine Gratwanderung, denn ein zu enger Kontakt nach Hause und zu häufige Heimreisen verhindern eine Integration im Gastland, was sich wiederum negativ auf die Arbeitsleistung im Gastland auswirkt. Die Eingewöhnungsphase wird unnötig verlängert.

#### 2.1.4.6 Die Rolle der Erwartungen des Rückkehrers für den Wiedereingliederungsprozess

Häufig hat der Rückkehrer ungenaue Vorstellungen von dem, was ihn sowohl beruflich als auch privat bei der Rückkehr erwartet. Diese Erwartungen spielen für den Ablauf des Wiedereingliederungsprozesses eine alles entscheidende Rolle.

Was aber genau sind Erwartungen? Erwartungen stellt grundsätzlich jedes Individuum sowohl an Personen als auch an zukünftiges Geschehen. Erwartungen sind u.a. die Vorstellung und die Annahmen eines handelnden Individuums über das Eintreffen künftiger Ereignisse. Das Individuum antizipiert die Zukunft aufgrund bereits gemachter Erfahrungen und erworbener Kenntnisse und nimmt so zukünftiges Geschehen vorweg.

Problematisch wird es, wenn das virtuelle Geschehen - also das antizipierte - nicht mit dem aktuellen Geschehen übereinstimmt. Denn um einen Menschen oder eine Situation einschätzen zu können, stützen wir uns auf Antizipationen, ...

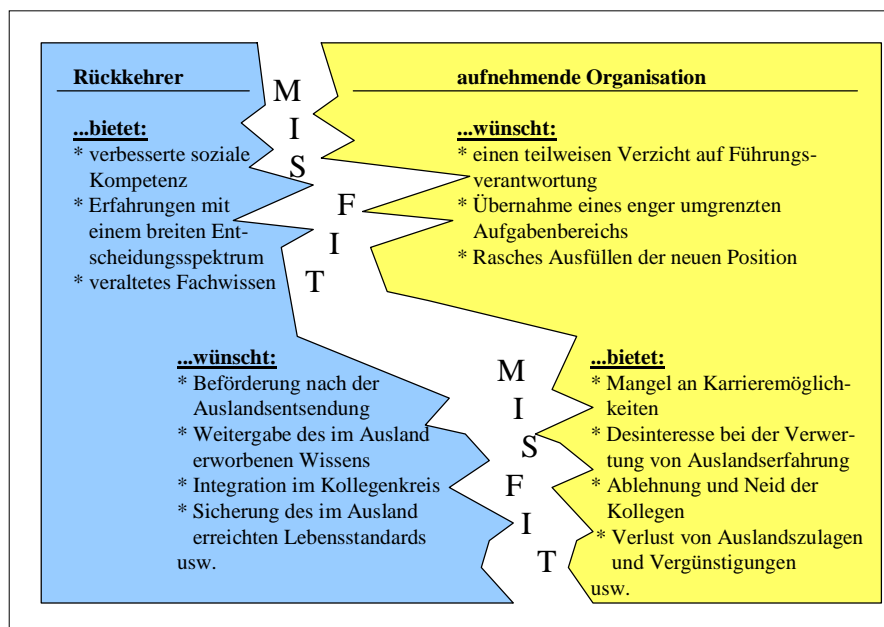
„(...) die wir haben, indem wir sie in normative Erwartungen umwandeln, in rechtmäßig gestellte Anforderungen“ (Goffman 1975: 10).

Da das Individuum von der Rechtmäßigkeit seiner Erwartungen überzeugt ist, ist die Enttäuschung um so größer und die Akzeptanz der angetroffenen Andersartigkeit fällt um so schwerer, je größer die Diskrepanz zwischen virtuellem und aktuellem Geschehen ist.

Nicht zutreffende Erwartungen, d.h. negativ übertroffene Erwartungen sind Enttäuschungen. Nach SCHULZE sind diese eine bestimmte Form der Selbstbeobachtung (ebd. 1997: 65).

Realistische Erwartungen erleichtern die Wiedereingliederung, wobei die Rückkehrer häufig enttäuscht sind und das weniger aufgrund ihrer gegenwärtigen Situation, sondern aufgrund der großen „Schere“ zwischen Erwartungen und Realität (vgl. Isogai/Hayashi/Uno 1999: 504), was

bedeutet, dass die Diskrepanz zwischen virtuellem und aktuellem Geschehen sehr groß ist. Unerfüllte bzw. übertroffene Erwartungen im negativen Sinn können negative Folgen auf die Wiedereingliederung haben (vgl. Black 1992). Auch NICHOLSON betont die Bedeutung realistischer Erwartungen bei *Transitions* (ebd. 1990: 89). KÜHLMANN/STAHL sehen als Grundlage der Entstehung von Stress im Arbeitsleben Nichtentsprechungen („*misfits*“) zwischen Person und Umwelt (ebd. 1995: 181). Die Perspektive der Nichtentsprechungen zu unterscheiden: Zum einen hat der Rückkehrer bestimmte Erwartungen an die berufliche Position, die diese aber nicht erfüllt oder zumindest in der Meinung der Person nicht erfüllt. Zum anderen stellt die Position bestimmte Erwartungen an die Person, die diese wiederum nicht erfüllen kann oder meint, nicht erfüllen zu können. Deutlich wird hier die Bedeutung der subjektiven Empfindung und die Nebensächlichkeit objektiver Sachverhalte im Empfinden der *misfits* (vgl. Kühlmann/Stahl 1995: 182).



**Abbildung 6: Misfit: Rückkehrer - Organisation** (Quelle: Kühlmann/Stahl 1995:182)

„*Misfits*“ sind qualifikationsbezogen und in ihrer Folge motivationsbezogen. Im negativen Sinn enttäuschte Erwartungen wirken hochgradig demotivierend.

Erwartungen sind folglich ein zentraler und entscheidender Punkt im Wiedereingliederungsprozess.

BLACK stellt ein Erwartungsmodell nach LOUIS (1980) vor, dem drei Dimensionen zugrunde liegen:

Der Fokus der Erwartungen: Beziehen sich die Erwartungen auf die eigene Person, auf das Unternehmen oder nicht-arbeitsbezogene Gebiete?

Sind die Erwartungen unbewusst oder bewusst?

Das Zutreffen der Erwartungen: Bleiben die Erwartungen unerfüllt, werden sie erfüllt oder gar übertroffen<sup>22</sup> (Black 1992: 179)?

Vor allem Punkt 3 sieht BLACK als Quelle vieler berufsbezogener (aber auch privater) Rückkehrprobleme.

### Erwartungen und berufliche Karriere

Viele Unternehmen nennen „Auslandserfahrung“ als Grundbedingung für eine erfolgreiche Karriere im Führungsbereich. Aus diesem Grund erwarten viele Mitarbeiter einen Karrieresprung bei der Rückkehr, was in sehr vielen Fällen enttäuscht wird. Mehr als die Hälfte aller Rückkehrer sehen die Position nach der Rückkehr als Karriereknick (vgl. Fritz 1982: 171/179; Müller 1991: 300; Kühlmann/Stahl 1998: 53), während ihre daheim gebliebenen Kollegen bereits eine Karrierestufe weiter sind. Der Rückkehrer selbst ist ein Fremder im Stammhaus und hat verglichen zu der Stelle im Ausland eine Position mit weniger Verantwortung, weniger Freiheiten und weniger Autorität inne - was meist in der deutschen Organisation des Unternehmens liegt. Die Auslandstätigkeit beinhaltet im Vergleich zu der neue Inlandstätigkeit meist mehr Führungskomponenten wie z.B. größere Verantwortung oder ein breiteres Tätigkeitsspektrum (vgl. Bittner/Reisch 1994: 227), so dass die Rückkehr wie ein beruflicher Rückschritt empfunden wird. Viele schätzen ihren Auslandsaufenthalt als tendenziell Karriere schädlich ein, sind enttäuscht und frustriert. Die Folgen der enttäuschten bzw. negativ übertroffenen Erwartungen sind enorm: Fast zweimal so viele Auslandsrückkehrer verlassen ihr Unternehmen wie „normale“ Mitarbeiter (vgl. Black/Gregersen/Mendenhall 1992: 752). Der daraus für die Unternehmen entstehende Verlust ist unschätzbar (Kosten, Erfahrung, Know-how-Verlust). Nicht zutreffende Erwartungen - d.h. vor allem enttäuschte Hoffnungen - wirken sich negativ auf die Wiedereingliederung und die Arbeitsleistung aus (vgl. Black 1992: 181). In seiner Studie über 174 amerikanische Rückkehrer multinationaler Konzerne stellt BLACK fest, dass realistische, d.h. erfüllte Erwartungen ein Höchstmaß an positiver Wiedereingliederung und Arbeitsleistung mit sich bringen. Er begründet dies so, dass der Rückkehrer bereits im Vorfeld Bewältigungsschritte macht, die ihm im tatsächlichen Wiedereingliederungsprozess ein situationsgerechtes Verhalten ermöglichen (ebd. 1992: 187f).

### Erwartungen des Rückkehrers und Desinteresse des Umfelds

Ein weiterer Punkt, den Rückkehrer meist unterschätzen und der zu Enttäuschungen führt und sich demotivierend auswirkt, ist das Desinteresse des Umfelds an den Erfahrungen. Diese Klage der

---

<sup>22</sup> LOUIS bezeichnet in seinem Modell „übertroffene“ Erwartungen als positiv, „unerfüllte“ Erwartungen als negativ. KÜHLMANN/STAHL zeigen, dass Nicht-Einhalten der Erwartungen sowohl positiv als auch negativ sein kann, nämlich im Sinne von unerfüllten oder übertroffenen Hoffnungen und Befürchtungen (ebd. 1995: 184).

Rückkehrer setzt ein Mitteilungsbedürfnis voraus, das aus den Eindrücken und Erfahrungen des Gastlandaufenthaltes resultiert (vgl. Gehrung 1989: 191). Beruflich erfährt der Rückkehrer in den meisten Fällen keine bzw. wenig Wertschätzung seiner im Ausland gesammelten Erfahrungen. D.h. das Unternehmen unternimmt in den meisten Fällen keine Versuche, die Erfahrungen systematisch zu erfassen und zu verwerten (vgl. Adler 1981: 342). Auch Kollegen sind nur bedingt an permanenten Erfahrungsberichten interessiert. Im Gegenteil provozieren Rückkehrer mit ständigen Erzählungen aus dem Ausland Widerstand und Ablehnung. Die Kollegen können häufig nicht einschätzen, was es bedeutet, im Ausland zu leben und zu arbeiten. Sie werten die Zeit im Ausland als „Urlaub“ (vgl. Wittenzeller 1987: 82). Für die Kollegen daheim ist es selbstverständlich, dass der Rückkehrer sich wieder an die Gegebenheiten und Bedingungen daheim anpasst. Sie sehen weniger, was der Entsandte im Ausland gelernt hat, vielmehr steht für sie im Vordergrund, was er verlernt hat (vgl. IFIM 1992: 55). Diese Geringschätzung kann demotivierend wirken und zu Frustration, Isolation und Abgrenzung führen.

Erfahrungen im privaten Bereich sind ähnlicher Struktur. Für beide Seiten (Rückkehrer und Daheimgebliebene) existieren unterschiedliche Relevanzsysteme beruhend auf verschiedenen Erfahrungen, die für die jeweils andere Seite von geringer Bedeutung sind (vgl. Schütz 1972b: 78). Dem Rückkehrer wird so ständig gespiegelt, wie nichtig die Bedeutung seiner Erfahrungen ist, d.h. sein Auslandsaufenthalt wird abqualifiziert. Das führt nicht selten zu einer negativ rückblickenden Selbsteinschätzung des Auslandsaufenthaltes und der gemachten Erfahrungen. Insgesamt wirkt sich diese Erfahrung mit dem Umfeld negativ auf den Wiedereingliederungsprozess aus.

Rückkehrer sind für Unternehmen eine Mitarbeitergruppe, die besonders schwer und aufwendig zu betreuen sind. Eine angemessene Stelle zu finden, die zur Zufriedenheit des Rückkehrers und des Unternehmens beiträgt, ist mitunter sehr mühsam. Allerdings dürfen Rückkehrer nicht als „Last“ gesehen werden. Vielmehr bergen sie für das Unternehmen ein enormes Potential, das es zu erkennen und nutzen gilt<sup>23</sup>. Bisher erfasst und nutzt kaum ein Unternehmen das Wissen und die Fähigkeiten der Rückkehrer systematisch. Die Möglichkeiten werden von den Unternehmen nicht ausgeschöpft (vgl. Scherm 1996: 215).

Bis zu einem gewissen Grad kann das Unternehmen die Erwartungen des Rückkehrers steuern. Es ist wichtig, dass von Seiten des Unternehmens alles getan wird, damit der Rückkehrer sowohl in beruflicher als auch in privater Hinsicht mit möglichst realistischen Erwartungen heimkehrt. Bekannte Wiedereingliederungsprobleme sollten bereits vor der Entscheidung zur Ausreise dem Kandidaten offen gelegt werden.

---

<sup>23</sup> vgl. dazu Kapitel 2.1.4.10

### 2.1.4.7 Die Ausreise erleichternde Faktoren erschweren die Rückkehr

Einige Modalitäten der Entsendungsgestaltung, die einen Mobilitätsanreiz darstellen und das Leben im Ausland „versüßen“, erschweren die Rückkehr. Darunter fallen Auslandszulagen, die dem Entsandten zu einem meist bedeutend höheren Einkommen als daheim verhelfen. Bei der Rückkehr entfallen diese Zulagen und das Einkommen „verringert“ sich. Die Rückkehr nach Deutschland bedeutet zumindest bezüglich des Gehalts für den Entsandten einen Abstieg und damit eine Enttäuschung - auch wenn diese Entwicklung von vornherein absehbar und abgesprochen war. Eng mit dem Einkommen im Ausland verbunden, ist der Lebensstandard, den man sich dort leisten kann. Z.B. sind Hausangestellte in vielen Ländern aufgrund anderer Lebenshaltungskosten möglich, wenn nicht gar ein soziales „Muss“<sup>24</sup>. Dieser - für deutsche Verhältnisse - Luxus fällt bei der Rückkehr weg.

Als Vertreter des Stammhauses genießen die meisten Entsandten in ihrem Gastland einen besonderen sozialen Status, der sich mit der Rückkehr wieder „normalisiert“, d.h. im Regelfall sinkt. Man ist nicht mehr der Repräsentant des deutschen Unternehmens, der aufgrund dieser Tatsache häufig in sozialen Schichten verkehrt, zu denen er daheim niemals Zugang hätte. Von diesem Phänomen ist die Familie ebenso betroffen. Oft entsteht bei den Auslandsentsandten der Eindruck, dass die Entsendung einen sozialen Aufstieg bedeutet, die Rückkehr aber einen sozialen Abstieg (vgl. Gaugler 1989: Sp. 1940), auch wenn die Rückkehr eher als soziale „Normalisierung“ zu werten ist.

Die Aufgabe im Ausland bringt einen Zuwachs an Verantwortung und Freiheiten, die aufgrund der unternehmerischen Strukturen in Deutschland in dem Maß nicht gegeben sind. Die meisten Rückkehrerpositionen beinhalten, verglichen zu der Position im Ausland, die Abgabe von Verantwortung und einen Zuwachs an Kontrolle.

Aus dem hier Gesagten wird deutlich, dass der Entsandte bei seiner Rückkehr mit besonderen Situationen und Schwierigkeiten in mehreren Bereichen konfrontiert wird, nämlich bezüglich seiner Arbeitsstelle und des Unternehmens, bezüglich der Kultur (Land und Leute), also bezüglich Lebensbedingungen im Heimatland, und letztendlich bezüglich des privaten Umfelds. Deutlich wird auch, dass hier eine Vermischung der unternehmerischen und persönlichen Ebenen stattfindet. Auf Auslandszulagen und andere finanzielle Anreize hat das Unternehmen Einfluss und kann diesen Faktor steuern. Die Hände gebunden sind dem Unternehmen allerdings bezüglich des unterschiedlichen sozialen Status und bezüglich der größeren Freiheiten im Aufgabenbereich, was die Folge kultureller Unterschiede und der anderen Strukturierung der Auslandsniederlassung ist.

---

<sup>24</sup> Bspw. ist es in Indien notwendig, bestimmte Arbeiten im Haus nicht selbst zu verrichten, sondern diese den Hausangestellten zu überlassen. Das ist notwendig, will man sozial anerkannt sein und sich seinem sozialen Status angemessen verhalten.

Das entsendende Unternehmen sollte aber auf diese beiden Faktoren besonders deutlich bereits im Vorfeld der Ausreise hinweisen.

#### 2.1.4.8 In der Forschung umstrittene Faktoren der Rückkehr

Einige Faktoren sind in ihrer Bedeutung bezüglich des Rückkehrverlaufs innerhalb der Forschung umstritten. Diese werden im Folgenden in ihrer Widersprüchlichkeit dargestellt. Sie sind auf der persönlichen Ebene anzusiedeln, da sie von dem Unternehmen in keiner Weise zu beeinflussen sind.

##### Kulturelle Differenzen zwischen Heimatland und Gastland

Je größer der Kulturunterschied zwischen Heimatland und Gastland ist, um so schwerer fällt die Wiedereingliederung daheim (vgl. Gaugler 1989: Sp. 1940; Black/Gregersen 1991a: 677; Kühlmann/Stahl 1995: 180). Diese Hypothese unterstellt, dass eine Rückkehr von z.B. Großbritannien nach USA sich einfacher gestaltet, als eine Rückkehr von Japan nach USA. Die Kulturunterschiede zwischen diesen Ländern sind signifikanter und damit auch die notwendige Umstellung. STORTI führt anekdotisches Material an, das diese These („*the greater the difference, the harder the reentry*“) unterstützt (ebd. 1997: 70). Auch SCHERM geht davon aus, dass es nach einer erfolgreichen Integration in einer stark differierenden Kultur schwerer fällt, sich im Heimatland wieder zu integrieren als nach einem Aufenthalt in einem Land mit einer dem Heimatland nahestehenden Kultur (ebd. 1995: 208).

ADLER konnte in ihrer Studie von 200 Rückkehrern der kanadischen Regierung diese Hypothese **nicht** bestätigen. Weder die geographische Lage des Entsendungslandes, noch die Aufgabe beeinflussten den Rückkehrablauf ihrer Probandengruppe.

„Therefore, it should not be assumed that the re-entry transition will be easy or trivial for employees returning from similar cultures or assignments“ (Adler 1981: 353).

SELMER/SHIU unterstützen diese These und zeigen in ihrer Studie über Hong Kong Chinesen, die in die Volksrepublik China entsandt sind, dass auch Entsendungen in Länder, die der eigenen Kultur „nahe“ sind, problematisch sein können. Die Studie sagt nichts über Rückkehrer aus, aber über Schwierigkeiten bei der Entsendung.

„(...) *our findings seem to lend some support to the recent supposition that assigning expatriates to a similar culture can be as much, if not more, of a trying experience as sending them to a very different culture. The perceived cultural similarity seems to build up expectations of easy and quick adjustment, which could, if it is not accomplished, result in frustration, resentment and withdrawal (...)*“ (ebd. 1999:459f).



Wieder wird die Bedeutung falscher, unzutreffender Erwartungen an das Gastland deutlich. Der Schluss scheint naheliegend, dass die kulturelle Nähe zwischen Heimat- und Gastland weder die Entsendung noch die Rückkehr erleichtern, da sie zu falschen Erwartungen Anlass geben. Die Betroffenen stellen sich den jeweiligen Wiedereingliederungsprozess leichter vor als er tatsächlich ist.

### Integration im Gastland

Ein weiterer Faktor, über den in der Forschung keine einhellige Meinung besteht, ist der Faktor der Integration im Gastland: Die eine Position besagt, wer im Gastland gut integriert war, d.h. wer viele soziale Kontakte zu Einheimischen hatte, dem fällt in der Regel das Heimkommen leichter (vgl. Gehring 1989: 194). Analog dazu fällt demjenigen die Wiedereingliederung schwerer, der im Gastland schlecht integriert war (vgl. Winter 1996: 367). Zu einem ähnlichen Schluss kommt

ADLER:

*„Successful overseas adapters were assessed as more effective, as more satisfied, and as being in a better mood at the re-entry than were people who adapted poorly overseas“* (ebd. 1981: 352).

Diese Aussage legt die Vermutung nahe, dass es Techniken oder Routinen zur Bewältigung von *Transitions* gibt, die sich diese Leute angeeignet haben, und die ihnen sowohl das Einleben im Ausland als auch das Wiedereinleben daheim erleichtern. KÜHLMANN/STAHL äußern diese Vermutung vor allem im Bezug auf auslandserfahrene Mitarbeiter, die bereits mehrere *Transitions* erlebt haben (ebd. 1995: 180). STORTI nimmt eine andere Position ein und formuliert eine konträre Hypothese:

*„(...) the more involved you become in the local culture, the harder it may be to leave it behind“* (Storti 1997: 70).

Die dahinterstehende Hypothese ist, dass sich die Rückkehr problematischer gestaltet, da hier die Bereitschaft zurückzukehren nicht vorhanden ist. Das Wertesystem, das Verhalten des Entsandten hat sich durch die Zeit im Ausland stark verändert.

*„The greater the degree of adjustment to the foreign country, the greater the reentry shock“* (Uehara 1986: 420).

Die zu bewältigende Anpassungsleistung wird in dieser Sicht als größer bewertet. Die Veränderung des eigenen Wertesystems hat großen Einfluss auf den Reintegrationsverlauf (ebd. 1986: 433).

Auch BITTNER/REISCH schließen sich dieser Meinung an.

*„Soziokulturelle Reintegrationsprobleme lassen sogar auf weitgehend gelungene Integration im Gastland schließen. Wer sich auf die fremde Kultur einläßt, nimmt in ihr zwangsläufig auch gute Seiten wahr und übernimmt einige ihrer Haltungen und Verhaltensweisen, die eine bruchlose Wiedereingliederung in der Heimat erschweren“* (ebd. 1994: 231).

ADLER konnte dies jedoch in ihrer Studie **nicht** belegen (ebd. 1981: 352), ebenso wenig wie ROHRLICH/MARTIN (1991: 179). SUSSMAN versucht den Kontrast beider Hypothesen abzuschwächen, indem er sagt, dass die meisten Rückkehrer, die das erste mal den Wiedereingliederungsprozess durchlaufen, größere Schwierigkeiten zu bewältigen haben als diejenigen, die mehrfache Rückkehrerfahrungen gemacht haben (ebd. 1986: 241f).

Zusammenfassend stellt sich die Situation des Rückkehrers folgendermaßen dar:

Er kehrt in ein während seiner meist mehrjährigen Abwesenheit verändertes Land und in ein verändertes Unternehmen zurück. Er selbst ist aufgrund seiner Abwesenheit mit den dortigen Veränderungen nicht auf dem Laufenden. Er hat sich selbst in der Zeit des Auslandsaufenthaltes verändert. Die unerwartete Kollision des Heimkehrers mit der Heimat und den Daheimgebliebenen verursacht in vielen Fällen massive Probleme in der Bewältigung des Wiedereingliederungsprozesses.

#### 2.1.4.9 Maßnahmen zur Unterstützung der Wiedereingliederung

Unternehmen können das Schockerlebnis des Mitarbeiters bei der Rückkehr zwar nicht vollständig nehmen, sie können aber zu dessen Bewältigung und Verarbeitung beitragen. Im Folgenden werden die Wiedereingliederung unterstützende Maßnahmen vor, während und nach der Rückkehr vorgestellt.

##### Maßnahmen vor der Rückkehr

Vor der Entscheidung der Entsendung zuzustimmen, sollte der Kandidat umfassend u.a. über mögliche Rückkehrschwierigkeiten aufgeklärt werden, damit er von Anfang an realistische Erwartungen hat.

Das entsendende Unternehmen sollte seine Entsendeanreize überprüfen vor allem im Hinblick auf „Hinausloben“ ins Ausland („nur Sie sind der richtige Mann“) und vorschnelle Karriereversprechen, was zu überzogenen und unrealistischen Erwartungen seitens des Mitarbeiters bei seiner Rückkehr führen kann. Entsendungsziele sollten für den Mitarbeiter das persönliche Entwicklungsziel, für das Unternehmen ein Unternehmensziel darstellen (vgl. IFIM 1992: 51). Hilfreich ist dabei eine möglichst frühzeitige Karriereplanung unter Einbeziehung des Mitarbeiters, der dadurch eine Chance auf die Mitbestimmung seiner zukünftigen Position bekommt. Dieses Vorgehen gibt ihm zum einen Sicherheit bezüglich seiner beruflichen Zukunft und stärkt zum anderen seine Bereitschaft, Schwierigkeiten zu akzeptieren und zu bewältigen (vgl. Fritz 1982: 188). Die frühzeitige Planung der Rückkehr ist von elementarer Bedeutung, hält man sich vor Augen, dass eine der größten Sorge deutscher Auslandsentsandter die Rückkehrplanung und -position ist (vgl. Stahl 1998: 157). Die Angst besteht darin, nach der Rückkehr im Stammhaus

keine adäquate Verwendung zu finden. MÜLLER stellt in seiner Studie fest, dass gut dreiviertel aller entsandten deutschen Manager diese Befürchtung hegen. Er sieht das als ein Indiz unzureichender Karriereplanung seitens der Unternehmen, da in seinen Vergleichsländern diese Angst eine bedeutend geringere Rolle spielt (Japan 18,2 Prozent; Finnland 24,6 Prozent) (ebd. 1991: 158). Das Festlegen der ungefähren Versetzungsdauer, aber auch das Ansprechen einer möglichen Rückkehrerposition muss bereits **vor** der Ausreise stattfinden. Mit der eigentlichen Rückkehrplanung sollte, um genügend Vorlauf zu haben, etwa ein Jahr vor der Abreise begonnen werden, was nur bei einem planmäßigen Verlauf der Entsendung möglich ist. Spätestens sechs Monate vor der Rückkehr sollte ein konkretes Stellenangebot vorliegen. Optimal sind mehrere Angebote, aus denen der Mitarbeiter wählen kann (vgl. Kühlmann/Stahl 1995: 203). Je länger die Planungsphase ist, desto wahrscheinlicher kann eine Stelle gefunden werden, die den Fähigkeiten und dem Anspruch des Rückkehrers entsprechen (vgl. Fritz 1982: 171). In dieser Planungsphase der Rückkehr sollte ein Evaluationsgespräch mit der Personalabteilung stattfinden, das auf die persönliche Entwicklung des Mitarbeiters eingeht und von dem die Stellensuche im Heimatland mit abhängig ist.

Rückkehrgarantien sind in den meisten Unternehmen üblich und Voraussetzung für die Bereitschaft eines Mitarbeiters, überhaupt ins Ausland zu gehen. Die drei gängigsten Garantievarianten sind folgende: Garantiert wird eine Position, die der Position vor der Entsendung entspricht, die der Position im Ausland entspricht und die der Position im Ausland übergeordnet ist (vgl. Gaugler 1989: Sp. 1945; Scherm 1995: 213).

Deutlich wird, dass Garantien (zumindest Punkt 2 und 3) ein riskantes Instrument sein können, da sie z.T. überzogene Erwartungen wecken und so zu Wiedereingliederungsproblemen führen können (vgl. Scherm 1995: 212), vor allem, wenn bestimmte Karrierezusagen nach der Rückkehr nicht gehalten werden können (vgl. Kühlmann/Stahl 1995: 198). Ein enttäuschter Rückkehrer und eine gescheiterte Wiedereingliederung hat Signalwirkung und fördert die Auslandsmüdigkeit im Unternehmen. Die positive Wirkung von Rückkehrgarantien geben dem Mitarbeiter ein Gefühl von Sicherheit und die Bestätigung, dass die Entsendung ein Teil ihres Karriereverlaufs gesehen wird (vgl. Fritz 1984: 136f).

Eine weitere Wiedereingliederungsmaßnahme, die im Vorfeld der eigentlichen Rückkehr anzusiedeln ist, ist die Betreuung im Ausland durch das Stammhaus (Mentor, Personalabteilung). Wie bereits erwähnt kann der regelmäßige Kontakt zum Stammhaus die Wiedereingliederung erleichtern, da dieser Kontakt zu einer realistischen Erwartungshaltung seitens des Rückkehrers beiträgt. Er bleibt mit den Gegebenheiten des Stammhauses vertraut und weiß seine Interessen durch den Mentor und die Personalabteilung vertreten.

Mitarbeiter der internationalen Personalabteilung des Stammhauses sollten den Auslandsentsandten regelmäßig besuchen, damit 1.) er über Entwicklungen im Stammhaus informiert wird, 2.) die

Personalabteilung über seinen Entwicklungsstand informiert ist, 3.) er auf die Rückkehr vorbereitet werden kann und 4.) er das Gefühl hat, in der Personalplanung des Stammhauses nicht vergessen zu sein. Bei diesen Besuchen bietet sich eine regelmäßige Leistungsbeurteilung an, die mit entscheidend für die Stellensuche nach der Rückkehr ist. Voraussetzung für eine Leistungsbeurteilung ist, dass bereits vor der Abreise die Kriterien des Erfolgs der Entsendung festgelegt worden sind. KÜHLMANN/STAHL weisen darauf hin, wie wichtig eine Abstimmung mit dem Stammhaus bei einer Beförderung während der Auslandszeit ist, da ansonsten erhebliche Schwierigkeiten bei der Suche einer Rückkehrposition entstehen können (ebd. 1995: 200).

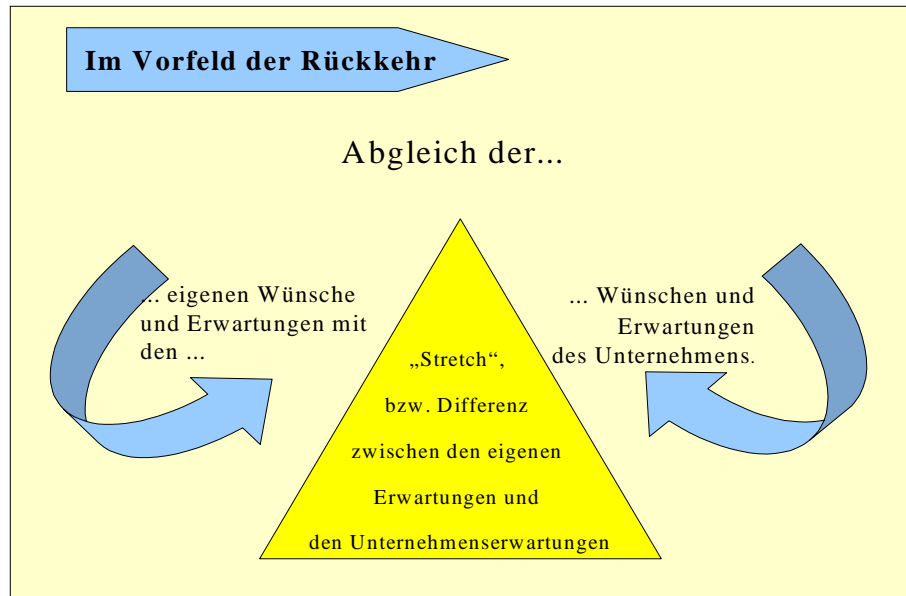
Die Klärung der Nachfolge vor Ort und die Übergabe gehören ebenfalls zur Vorbereitung der Rückkehr. Mögliche Rückkehrschwierigkeiten müssen offen angesprochen werden, was eine realistische Erwartungshaltung und letztendlich auch eine erfolgreiche Wiedereingliederung begünstigt. Zu einer realistischen Erwartungshaltung trägt ein umfangreiches Informations-Programm unmittelbar vor der Rückkehr bei, das Folgendes umfassen sollte (vgl. Howard 1980, zitiert nach Kühlmann/Stahl 1995: 202): neueste gesellschaftliche, politische, rechtliche und kulturelle Entwicklungen im Heimatland, neueste unternehmensbezogene Informationen (Akquisitionen, Richtlinien, Personal...), Stammhausstruktur, Informationen über den zukünftigen Arbeitsbereich (Vorgesetzte, Kollegen usw.).

Zusätzlich sollte auf mögliche private Rückkehrschwierigkeiten, die die Familie betreffen können, hingewiesen werden. Auch muss dem Mitarbeiter der Ablauf der tatsächlichen Rückkehr informiert werden, vor allem organisatorische Fragen sind im Vorfeld zu klären. Ein wichtiger Teil der Vorbereitung auf die Rückkehr ist die Möglichkeit der Teilnahme an Weiterqualifizierungsmaßnahmen. So kann einem eventuellen Qualifikationsdefizit bei der Rückkehr für eine bestimmte Position vorgebeugt werden und damit die Einarbeiten bei der Rückkehr erleichtert werden.

Im privaten Bereich gilt das aktive Einbeziehen der Familie in die Aufklärung eventueller Rückkehrschwierigkeiten - auch hier sind realistische Erwartungen grundlegend für eine möglichst reibungslose Wiedereingliederung. Das Unternehmen kann den Kontakt zum Heimatland unterstützen, indem es dem Mitarbeiter und dessen Familie eine jährliche Heimreise finanziert. Die Familie kann so soziale Kontakte in der Heimat pflegen, was sie vor Isolation nach der Rückkehr schützt (vgl. Kühlmann/Stahl 1995: 203). Hilfreich ist auch die Finanzierung zusätzlicher Heimreisen in Notfällen (Tod, Krankheit eines Familienangehörigen) (vgl. Gross 1994: 192).

Eine weitere Möglichkeit, die Wiedereingliederung des Mitarbeiters im Heimatunternehmen sinnvoll zu unterstützen ist, besteht darin, bereits sechs bis neun Monate vor der tatsächlichen

Rückkehr eine Art Workshop im Ausland abzuhalten<sup>25</sup>. Die Teilnehmer - allesamt Auslandsentsandte - sollen sich frühzeitig, d.h. noch im Ausland, mit ihrer Entwicklung auseinandersetzen. Sie sollen sich ihre eigenen Wünsche und Erwartungen bewusst machen, aber auch die des Unternehmens:



**Abbildung 7: Abgleich der Erwartungen vor der Rückkehr**

Eigene Wünsche bezüglich der Rückkehrposition werden bereits im Vorfeld mit denen des Unternehmens abgeglichen, wobei sich eine Differenz zwischen den beiden Position herauskristallisieren kann. Es sollte noch genügend Zeit sein, um diese Differenz auszuräumen und eine für beide Seiten befriedigende Lösung zu finden. Dieser Workshop wird für die zukünftigen Rückkehrer zu einer Art *reality check*. Die Teilnehmer geben sich gegenseitig *Feedback*, ob die jeweiligen Wünsche und Einschätzungen realistisch sind. Da der Workshop sehr früh angesetzt ist, bleibt dem Rückkehrer genügend Zeit, entsprechend seiner (nun realistischen) Vorstellungen Gespräche bezüglich seiner Re-Positionierung zu führen.

Der Vorteil dieses Vorgehens besteht darin, dass die zukünftigen Rückkehrer sich frühzeitig über die eigenen Erwartungen klar werden. Diese Erwartungen werden von neutraler Seite, von Außenstehenden „überprüft“. So kann die Kollision gegenläufiger Erwartungen **nach** der Rückkehr vermieden werden. Der oben genannte „stretch“ zwischen eigenen Erwartungen und Unternehmenserwartungen wird vermieden bzw. wird zumindest in den meisten Fällen verkleinert. Potentiellen Rückkehrschwierigkeiten, die auf unrealistischen Erwartungen beruhen, wird so vorgebeugt und Differenzen werden offen angesprochen.

<sup>25</sup> Folgendes Konzept wurde von Ian Percy, Nexus Personalberatung München, entwickelt.

### Unterstützende Maßnahmen bei der tatsächlichen Rückkehr

Die **Einarbeitungszeit** des Mitarbeiters sollte nicht zu kurz angesetzt sein, da zu berücksichtigen ist, dass er eine Fülle organisatorischer Aufgaben direkt nach der Ankunft im Heimatland zu bewältigen hat (Wohnungssuche, Ämtergänge usw.). Das Unternehmen sollte den Umzug und die organisatorische Abwicklung so weit möglich unterstützen. Eine effektive Art der Unterstützung ist, dem Rückkehrer die für die eigene Organisation notwendige Zeit zu gewähren. Deshalb sollten die Anforderungen an den Rückkehrer in der Einarbeitungszeit erst nach und nach erhöht werden (vgl. Kühlmann/Stahl 1995: 204).

Weiterhin wichtig für die Einarbeitung ist, dass die Kollegen Verständnis für die Situation des Rückkehrers aufbringen, was in der Praxis meist nicht der Fall ist. Hilfreich für die Einarbeitung ist ein fester Ansprechpartner vor Ort, der als Trainer „*on the job*“, aber auch als Vertrauensperson fungiert (vgl. Kühlmann/Stahl 1995: 205).

Konnten im Ausland notwendige fachliche Weiterbildungsmaßnahmen nicht mehr stattfinden, so ist dies direkt nach der Rückkehr nachzuholen. Dem Mitarbeiter wird so die Möglichkeit geboten, sein Fachwissen auf den neuesten Stand zu bringen, was normalerweise bei Technikern und Ingenieuren nach fünfjähriger Auslandstätigkeit als veraltet gilt (vgl. Kenter/Welge 1983: 192).

Bewährt haben sich Rückkehrerworkshops, in denen ehemals Entsandte ihre Erfahrungen untereinander austauschen und systematisieren können. Das beinhaltet ein Bewusst-Machen der persönlichen Veränderungen und des Qualifikationszuwachses durch den Auslandsaufenthalt. Gleichzeitig wird den Rückkehrern durch den Kontakt untereinander bewusst, dass sie einen „normalen“ Wiedereingliederungsprozess durchlaufen, der „normale“, alle betreffende Schwierigkeiten beinhaltet. Der Rückkehrschock wird abgefangen, Strategien erarbeitet wie man im Berufs- und Arbeitsalltag sich wieder zurechtfindet und die neu erworbenen Qualifikationen anwenden kann. Für diese Maßnahme gilt, dass die mit zurückgekehrten Partner gegebenenfalls auch ältere Kinder einbezogen werden. Erst nach einigen Wochen, wenn die erste Euphorie der Wiedersehensfreude vorüber ist, werden die Wiedereingliederungsprobleme bewusst. Ein günstiger Zeitpunkt für diesen Workshop liegt frühestens sechs Wochen nach der Rückkehr.

Für die private Seite der Unterstützung bei der Rückkehr gilt für das Unternehmen, wo möglich Hilfe bei der Abwicklung des Umzugs, verwaltungstechnischer Fragen und der Wohnungssuche zu leisten. Für die spezielle Wiedereingliederung schulpflichtiger Kinder gilt, dass das Unternehmen notwendigen Nachhilfeunterricht für einige Zeit finanziert.

Versucht der mit zurückgekehrte Partner wieder ins Arbeitsleben einzusteigen, kann das Unternehmen je nach dessen Qualifikation nach einer internen Beschäftigungsmöglichkeit suchen oder in Einzelfällen die Einschaltung eines Personalberaters finanzieren. SCHERM erhofft sich davon eine höhere Bereitschaft der Mitarbeiter und deren Partner ins Ausland zu gehen (ebd. 1995:

217). KÜHLMANN/STAHL weisen auf die Nützlichkeit finanzieller Beratungsleistungen hin (ebd. 1995: 206), da im Zuge der Rückkehr häufig größere Anschaffungen verbunden mit einer hohen finanziellen Belastung notwendig sind.

#### Wiedereingliederungsmaßnahmen **nach** der Rückkehr

Ein wesentliches, bisher meist ungenutztes Potential<sup>26</sup> des Rückkehrers besteht in dem speziellen Wissen über Gastland, Region, Auslandsgesellschaft usw. In Transfer-Workshops können diese Erfahrungen systematisch ausgewertet werden und innovative Vorschläge erarbeitet werden - d.h. Vorschläge wie neue Erkenntnisse in das Stammhaus einfließen können. Diese Transfer-Workshops haben zusätzlich den Effekt, dass das Unternehmen den Rückkehrern Interesse an ihren Erfahrungen demonstriert und ihnen Wertschätzung entgegenbringt. Gerade das wird seitens der Rückkehrer häufig bemängelt (vgl. Wirth 1992: 207).

Positiv auf die Wiedereingliederung wirkt sich auch die Möglichkeit der Nutzung der Auslandserfahrung in der täglichen Arbeit aus. Damit sind vor allem sogenannte *soft skills* gemeint. KÜHLMANN/STAHL weisen auf die besondere Fähigkeit zur interkulturellen Kommunikation und Zusammenarbeit hin (ebd. 1995: 207). Diese Fähigkeit bleibt in der Realität meist ungenutzt, bedenkt man die häufigste Klage von Rückkehrern, dass sie in ihrer jetzigen Position nichts mehr mit dem Ausland zu tun haben. Das Einbeziehen in auslandsbezogene Projekte kann diese Klage leicht hinfällig machen (ebd.), was wiederum zur Arbeitszufriedenheit beiträgt. Zudem werden durch den zunehmenden Internationalisierungsprozess diese Fähigkeiten mehr und mehr gefragt (vgl. Adler 1981: 355). SCHERM schlägt zur weiteren Nutzung der Rückkehrer folgendes vor: Diese können zum einen als Experten bei der Auswahl zukünftiger Auslandsentsandter herangezogen werden, zum anderen als Co-Trainer in Vorbereitungsmaßnahmen eben dieser Mitarbeitergruppe (ebd. 1995: 216).

WEBER/FESTING sprechen sich für ein formalisiertes Wiedereingliederungsprogramm aus, dessen feste Bestandteile als Standard für alle Rückkehrer durchgeführt wird. Sie argumentieren aus der Perspektive einer Kosten-Nutzen-Analyse:

„Ein solches Programm erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass die unternehmensspezifischen Humankapitalinvestitionen, die durch den Auslandseinsatz und langjährige Firmenzugehörigkeit der international tätigen Führungskraft entstehen, sich sowohl für das Unternehmen als auch für das Individuum rentieren“ (ebd. 1996: 469).

Die Abwanderungswahrscheinlichkeit reduziert sich durch ein solches Programm auf ein Minimum.

---

<sup>26</sup> vgl. dazu nachfolgend: „Das Potential des Rückkehrers für das Unternehmen“

Wichtig ist der Einbezug der Familie in alle Maßnahmen (vgl. Gaugler 1989: Sp. 1946), denn die berufliche und private Wiedereingliederung sind untrennbar miteinander verzahnt. BLACK betont...

„(...) *the good deal of spillover from job expectations to general nonwork repatriation adjustment and from general non work expectations to job performance*“ (ebd. 1992: 188).

KENTER/WELGE betonen ebenfalls die Interdependenzen zwischen Privatsphäre und beruflicher Tätigkeit (ebd. 1983: 176). Das Unternehmen wird letztendlich von dem Einbezug der Familie in Wiedereingliederungsmaßnahmen profitieren, auch wenn zunächst höhere Kosten entstehen.

Die meisten der hier vorgestellten Maßnahmen zur Wiedereingliederung sind mit relativ geringen Kosten, aber mit persönlichem Einsatz der Personalabteilung, Vorgesetzten und Kollegen verbunden. Ihre Durchführung setzt voraus, dass im Unternehmen ein Bewusstsein ob der Rückkehrproblematik vorhanden ist und dass vom Unternehmen Unterstützung notwendig ist (vgl. Kühlmann/Stahl 1995: 209). In der Realität ist dieses Bewusstsein jedoch meist noch nicht vorhanden (vgl. Black/Gregersen 1991: 692). STAHL kommt zu dem Schluss, dass die Rückkehrplanung ...

„(...) eine der schwierigsten und bislang weitgehend ungelösten Aufgaben der internationalen Personalarbeit darstellt“ (ebd. 1998: 251).

Das Unternehmen muss vor allem das Potential<sup>27</sup> im Rückkehrer sehen und nicht die Belastung und den Mehraufwand an Betreuung.

#### Vermeidungsstrategien der Rückkehrproblematik

Verfolgt das Unternehmen eine polyzentrische Stellenbesetzungspolitik, d.h. werden die jeweiligen Stellen ausschließlich mit lokalen Kräften besetzt, ergibt sich das Rückkehrproblem erst gar nicht. Eine weitere Vermeidungsstrategie ist das Bilden eines internationalen Kaders, dessen Mitglieder den größten Teil ihres Berufslebens im Ausland verbringen. Der Nachteil dieser Strategie ist es, dass einige Entsendemotive des Unternehmens so nicht befriedigend bedient werden können. Eine dritte Vermeidungsstrategie der Rückkehrproblematik besteht darin, hauptsächlich ältere Mitarbeiter zu entsenden, die im Anschluss an ihre Entsendung in den Ruhestand treten (nach Fritz 1984: 127f).

#### 2.1.4.10 Das Potential des Rückkehrers für das Unternehmen

Eine der häufigsten Klagen von Rückkehrern besteht darin, dass sie ihr durch die Auslandserfahrung gewonnenes Potential nicht genutzt sehen.

„*Unfortunately, organizations frequently fail to profit from their employees' foreign experience*“ (Adler 1991: 245).

---

<sup>27</sup> Vgl. dazu im Folgenden: „Das Potential des Rückkehrers für das Unternehmen“.



Worin liegt das besondere Potential der Rückkehrer, das diese von anderen Mitarbeitergruppen unterscheidet?

Der Rückkehrer ist als Humankapital eines Unternehmens zu sehen, dessen Wert einerseits allgemeiner, andererseits firmenspezifischer Art ist (vgl. Weber/Festing 1996: 466). D.h. diese Mitarbeitergruppe ist in doppelter Hinsicht für *sein* Unternehmen wertvoll.

#### Allgemeines Potential des Rückkehrers

Unter allgemeinem Potential sind die Arbeitserfahrungen des Rückkehrers in einem bi- oder multinationalen Umfeld zu verstehen. Dieser Erfahrung kommt auch im Inland aufgrund des fortschreitenden Globalisierungs- und Internationalisierungsprozesses eine immer höhere Bedeutung zu. In diesem Sinne sind Rückkehrer wichtige Träger und Treiber des Internationalisierungsprozesses zu sehen.

Die Arbeit im Ausland hat aufgrund anderer Betriebsstrukturen wie z.B. fehlender Hierarchieebenen häufig eine generalistische Prägung. Dazu kommt der erweiterte Verantwortungsspielraum und die Notwendigkeit des Findens flexibler Wege der Entscheidungsfindung. All das macht das Lernen eines flexiblen Managementverhaltens im Ausland notwendig (vgl. Kienbaum 1984: 23). D.h. der Mitarbeiter lernt im Ausland ein anderes Managementverhalten kennen und u.U. anwenden. Vor allem Führungsverhalten ist davon betroffen, denn das Führen von Mitarbeitern findet im Ausland unter anderen Umfeldbedingungen und in einem fremdkulturellen Wertekontext statt als im Inland, was Fingerspitzengefühl und Flexibilität notwendig macht.

Neben der Berufserfahrung im internationalen Kontext und dem Kennenlernen (und Anwenden) anderer Führungseigenschaften bedeutet die Auslandserfahrung eine Weiterentwicklung der Persönlichkeit, was das „allgemeiner gefasste Managementpotential beträchtlich zu steigern“ vermag (vgl. Kienbaum 1984: 27). Darunter fallen Eigenschaften wie Autonomie, Selbständigkeit und Risikobereitschaft.

Dies stellt in knapper Zusammenfassung das allgemeine Potential des Rückkehrers dar, das ihn für alle international agierenden Unternehmen zu einem interessanten Mitarbeiter werden lässt.

#### Firmenspezifisches Potential des Rückkehrers

Durch die Zeit im Ausland verfügt der Rückkehrer über ein spezielles, detailliertes Wissen über sein Gastland, dessen Region und die dortigen Marktverhältnisse. Weiterhin verfügt er - und damit erhält das Wissen und die Erfahrung des Rückkehrers eine hohe firmenspezifische Komponente - über interne Kenntnisse der Auslandsgesellschaft. Innerhalb des Unternehmens ist der Informationsbedarf bezüglich der Auslandsgesellschaften hoch, den der Rückkehrer aufgrund seiner Kenntnisse zumindest teilweise decken kann (vgl. Scherm 1996: 215).

Aufgrund seiner Markt- und Auslandsgesellschaftskenntnisse kann der Rückkehrer nutzbringend bei der Erstellung von Marktprognosen herangezogen werden. Seine aktuellen Informationen können einen wichtigen Beitrag bei der Planung weiterer Auslandsaktivitäten und der internationalen Ausrichtung des Unternehmens darstellen (vgl. Fritz 1982: 144). Wichtig ist, dass sein Wissen nicht nur einem Geschäftsbereich, sondern dem gesamten Unternehmen zugänglich gemacht wird. Das macht eine systematische Erfassung dieser Kenntnisse notwendig.

Der Rückkehrer verfügt als ein Mitarbeiter, der bereits mehrere Jahre für das Unternehmen tätig ist, über ein gutes internes informelles Netzwerk (vgl. Weber/Festing 1996: 466) mit der Besonderheit, dass er viele persönliche Kontakte in eine Auslandsgesellschaft hat, d.h. sein Netzwerk erstreckt sich bis ins Ausland. Als Träger interner Kommunikation (vgl. Fritz 1982: 135) kommt ihm folglich eine besondere Bedeutung zu, indem er viele Kommunikationsprobleme zwischen Stammhaus und Auslandsgesellschaft aufgrund seiner persönlichen Kontakte beheben, zumindest abfedern kann. Damit ist er als Mittler zwischen den Unternehmenszweigen, aber auch als Mittler zwischen den Kulturen zu sehen. Synergien der internen Kommunikation können durch ihn aufgebaut werden. FRITZ formuliert dies negativ, indem er sagt, dass ehemalige Entsandte aufgrund ihrer Kenntnisse den Filtrier- und Manipulationsversuchen der Auslandsgesellschaften effektiver begegnen können (ebd. 1982: 139). Hier soll jedoch eine positive Sicht vertreten werden, nämlich dass viele Missverständnisse zwischen den Unternehmenseinheiten aufgrund persönlicher Kontakte ausgeräumt und vermieden werden können und die interne Kommunikation zwischen Stammhaus und Auslandsgesellschaft so erheblich erleichtert werden kann.

Weiterhin stellt der Rückkehrer ein Neuerungspotential dar. Im Gastland hat er eine neue Perspektive kennengelernt, d.h. er hat auch gelernt, sein Heimatland und damit auch das Stammhaus von einer anderen Warte aus zu sehen, was ihm zu einer neuen Sichtweise verhilft. Häufig zeichnet sich diese durch eine große Offenheit gegenüber neuen Ideen, hohe Flexibilität und Anpassungsfähigkeit, Kompromissbereitschaft aus<sup>28</sup>. Der Rückkehrer ist Insider und Outsider zugleich, d.h. er ist mit den internen Verhältnissen und Abläufen des Unternehmens vertraut, gleichzeitig aber in der Lage, mit den Augen eines Außenstehenden die Stärken und Schwächen der Organisation zu erkennen (vgl. Winter 1996: 375). Er kann daher einen wesentlichen Teil zur Organisationsentwicklung beitragen. Know-how Transfer ist somit keine Einbahnstraße, sondern vielmehr als Kreislauf zu sehen - der Rückkehrer wirkt im Stammhaus als Innovator. (vgl. Müller 1991: 154).

---

<sup>28</sup> Das bedeutet nicht, dass sich **alle** Rückkehrer durch diese Eigenschaften auszeichnen, vielmehr sind diese Eigenschaften Zeichen dafür, dass **Kulturlernen** im Ausland stattgefunden hat. Wobei hier ausdrücklich auf den Trugschluss vieler Firmen aufmerksam gemacht werden soll, dass ein Auslandsaufenthalt nie mit dem automatischen Erwerb interkultureller Handlungskompetenz gleichzusetzen ist.

Aus dem hier Gesagten wird deutlich, dass Rückkehrer ein vielseitiges Potential für ihr Unternehmen darstellen, was in dieser Form auf dem freien Markt nicht zu rekrutieren ist. Der Verlust eines solchen Potentials bedeutet für das Unternehmen hohe (Aus-)Bildungs- und Entwicklungskosten, dessen Wiederaufbau nur langfristig möglich wäre (vgl. Weber/Festing 1996: 467; 469).

#### Negativ-Potential des Rückkehrers

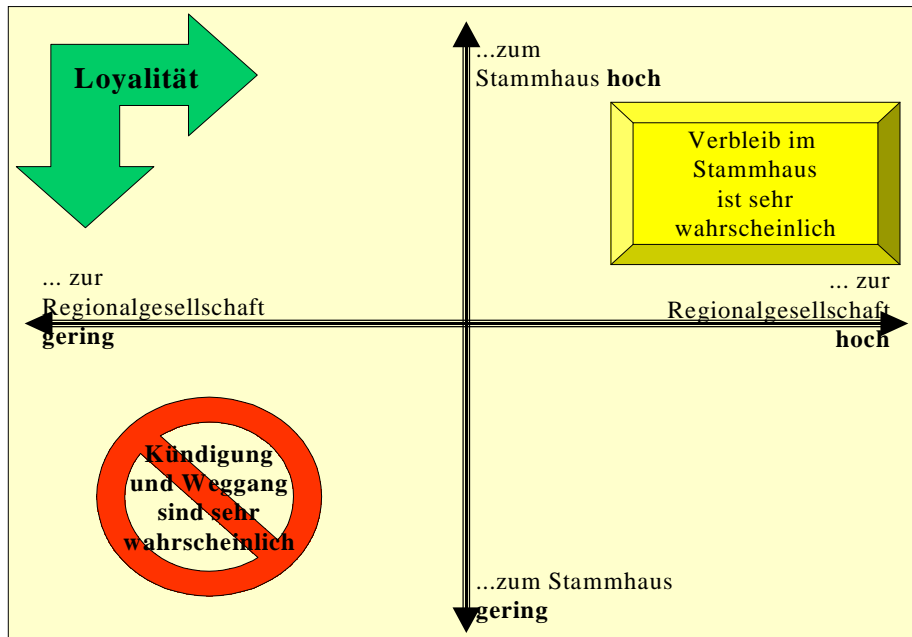
Auswirkungen einer negativ verlaufenden Rückkehr sind sowohl für das Unternehmen als auch für den Mitarbeiter selbst schädlich. Der Mitarbeiter wird aufgrund der für ihn (und seine Familie) negativ verlaufenden Reintegration und der damit verbundenen Unzufriedenheit nicht mehr ins Ausland gehen wollen. Diese spricht sich im Unternehmen herum und fördert nicht die Entsendebereitschaft, sondern die Auslands müdigkeit (vgl. Fritz 1984: 121). Das Negativpotential besteht in der Anti-Werbung für Auslandsentsendungen. Häufig „flieht“ der Rückkehrer in eine bald mögliche erneute Entsendung, die allerdings das Rückkehrproblem nur verschiebt, nicht löst. Die denkbar schlechteste Reaktion ist die Kündigung des Mitarbeiters.

Der besondere Wert eines Rückkehrers für sein Unternehmen wurde hier verdeutlicht. Dabei bleibt die Frage offen, was eine erfolgreiche Wiedereingliederung ausmacht.

#### 2.1.4.11 Die erfolgreiche Wiedereingliederung

Erfolgreich ist eine Wiedereingliederung dann, wenn der Mitarbeiter *und* dessen mit zurückgekehrte Familie zufrieden im beruflichen und privaten Umfeld sind, mit den Lebensbedingungen des Heimatlandes mühelos zurecht kommen und ein befriedigendes soziales Umfeld sich geschaffen haben. Erst dann ist die Wiedereingliederung erfolgreich abgeschlossen. Die erfolgreiche Wiedereingliederung beinhaltet auch, dass der Mitarbeiter mit vollem Engagement im Sinne des Unternehmens handelt. Das geht nur, wenn der Mitarbeiter zu seinem Unternehmen loyal ist. Diese Loyalität kann gefördert werden, indem der Mitarbeiter seine im Ausland erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten im Berufsalltag anwenden kann. Dadurch zeigt das Unternehmen seine Wertschätzung, was zum einen dessen Zufriedenheit fördert und zum anderen dem Unternehmen dessen Potential erschließt.

Erfolgreiche Wiedereingliederung bedeutet also nicht, die im Ausland gemachten Erfahrungen und erworbenen Fähigkeiten möglichst schnell zu vergessen, sondern im Gegenteil, sich dieser bewusst zu werden und anwenden zu können. Dies ist nur dann möglich, wenn Unternehmen und Rückkehrer in einem reziproken Verhältnis der gegenseitigen Wertschätzung stehen. WEBER/FESTING zitieren eine Studie von BLACK/GREGERSEN (1992) bezüglich der Loyalität von (ehemals) Auslandsentsandten gegenüber dem Unternehmen.



**Abbildung 8: Loyalität der Rückkehrer gegenüber dem Unternehmen**

(Quelle: Black/Gregersen 1992 zitiert nach Weber/Festing 1996: 461)

Die Gruppe derjenigen, die sowohl eine hohe Loyalität gegenüber dem Stammhaus als auch gegenüber der Auslandsgesellschaft haben, macht in dieser Stichprobe lediglich 32 Prozent aus (vgl. Weber/Festing 1996: 461). D.h. der Anteil derjenigen Rückkehrer, die mit hoher Wahrscheinlichkeit im Unternehmen verbleiben, beträgt lediglich ein Drittel. Dieses Drittel hat insofern eine hohe Bedeutung, da sie sowohl dem Stammhaus als auch der Auslandsgesellschaft verbunden sind. Es handelt sich folglich um denjenigen Mitarbeiter, den ADLER als *proactive returnee*<sup>29</sup> bezeichnet und die als besonders wertvoll und effektiv für das Unternehmen eingestuft werden.

Die Effektivität eines Rückkehrers ist dann nicht gegeben, wenn er sich unauffällig wieder in die Gegebenheiten des Heimatunternehmens angepasst hat. Effektivität eines Rückkehrers bedeutet vielmehr:

„(...) *contributing maximally toward the goals of the organization and using the skills acquired abroad*“ (Adler 1981: 355).

Die Nutzung dieser Fähigkeiten muss vom Unternehmen ermöglicht und gefördert werden, was wiederum die Zufriedenheit und damit die Loyalität des Mitarbeiters fördert. Erst dann kann eine Wiedereingliederung als erfolgreich gelten.

<sup>29</sup> vgl. dazu Kapitel 2.1.4.4

#### 2.1.4.12 Zusammenfassung

Die Wiedereingliederung im Heimatland nach einer längerfristigen Auslandsentsendung wurde als ein Prozess dargestellt, der durch vielschichtige Faktoren beeinflusst wird, was zu einer je individuellen Ausprägung des Reintegrationsverlaufs führt. Im einzelnen betrachtet, stellen sich die damit verbundenen Probleme und Schwierigkeiten als nicht besonders herausfordernd dar. Sie führen jedoch aufgrund ihrer Kumulation in vielen Fällen zu einem ernsthaften Krisenerlebnis (Kulturschock) mit unterschiedlicher Gewichtung der einzelnen Phänomene. Welche Maßnahmen von Unternehmensseite zu einer leichteren und erfolgreichen Wiedereingliederung der Rückkehrer beitragen können, wurde aufgezeigt. Das besondere, für Unternehmen nicht zu ersetzende Potential dieser Mitarbeitergruppe innerhalb des Internationalisierungsprozesses wurde verdeutlicht.

Im Folgenden wird zur weiteren Abklärung des theoretischen Kontexts der Studie auf den Aspekt „Kulturlernen“ und Bildungsprozess im internationalen Kontext eingegangen, worin schwerpunktmäßig das besondere Potential der Rückkehrer zu sehen ist.

### **2.1.5. Kultur, Kulturlernen, Kulturschock, interkulturelle Handlungskompetenz und Bildung**

In der Darstellung des theoretischen Kontexts dieser Studie wurde das besondere Potential der Gruppe der Rückkehrer für Unternehmen hervorgehoben. In diesem Zusammenhang muss die Ausgangsfrage dieser Untersuchung in Erinnerung gerufen werden, die lautet: Hat ein Bildungsprozess bzw. ein Kulturlernprozess angeregt durch die Auslandserfahrungen stattgefunden? Ziel des Aspekts der Personalentwicklung einer Auslandsentsendung ist eine Person mit interkultureller Handlungskompetenz. Dieses Modewort wird ebenso oft gebraucht wie missbraucht. Daher ist eine Abklärung dieses Begriffs für dessen weitere Verwendung in dieser Studie ebenso notwendig wie eine Abklärung und Annäherung an die Begriffe „Lernen“ und „Bildung“. Schließlich soll der Frage nachgegangen werden, warum interkulturelle Handlungskompetenz für Unternehmen ein wichtiges Thema der Personalentwicklung darstellt.

#### 2.1.5.1 Annäherung an den Begriff „Lernen“

Lernen ist einer der Grundbegriffe der Pädagogik. Aber wie viele in der Alltagssprache präsen- te Grundbegriffe, ist auch dieser vieldeutig. Nach der allgemeinen Definition des Begriffs bedeutet Lernen die ...

„(...) produktive und auf Förderung angewiesene Fähigkeit des Menschen, Vorstellungen, Gewohnheiten, Einstellungen, Verhaltensweisen und Fähigkeiten aufzubauen und zu verändern“ (Giesecke 1994: 48).

Lernen ist so gesehen ein Sammelname für verschiedene komplexe Prozesse, die zu latenten, relativ dauerhaften Verhaltensänderung aufgrund bestimmter Erfahrungen führen (vgl. u.a. Bergius 1994: 436; Skowronek 1994: 183; Bauer 1996: 1038). So vielschichtig Lernprozesse sind, so vielschichtig sind die in der Wissenschaft dafür vorhandenen Erklärungsversuche. Verschiedene Lerntheorien spiegeln unterschiedliche Ansätze in deren Untersuchung des Lernprozesses wider. Dabei sind vier Hauptgruppen zu unterscheiden: der behavioristische Ansatz bzw. der Ansatz der klassischen Konditionierung, die Gestalttheorie, laut derer Lernen durch Einsicht sich vollzieht, als drittes die sozialkognitive Lerntheorie, in der Lernen durch Nachahmung stattfindet und letztendlich die Lerntheorie der Informationsverarbeitung, die zur Veränderung von Gedächtnisstrukturen führt. Einigkeit innerhalb all dieser Theorien besteht lediglich darin, dass Lernen ein hypothetischer Begriff ist, der einen für den Betrachter nicht unmittelbar zugänglichen Prozess bezeichnet. Nicht der Prozess selbst ist beobachtbar, sondern lediglich die daraus resultierenden Veränderungen.

Lernen - in der Differenzierung der unterschiedlichsten Lernarten<sup>30</sup> - entsteht aus dem Bemühen des Menschen, Eindrücke, Informationen usw. aus seiner Umwelt so zu verarbeiten, dass er mit dieser Umwelt zurecht kommt und sich in ihr zurecht findet (vgl. Dohmen 1998: 95). Lernen ist für den Menschen lebenswichtig, will er sich in einem ständig ändernden Umfeld zurechtfinden. Der Prozesscharakter des Lernens wird deutlich. Dieser Prozess läuft entsprechend der unterschiedlichen Lernarten auf mehreren Ebenen zugleich ab. Neue Informationen und Erlebnisse werden immer wieder in Zusammenhang mit bereits Bekanntem gebracht, wodurch der Zwang zu Deutung und Interpretation entsteht. Mit Hilfe von Lernmustern, das sind vorgeprägte und angelesene Vorstellungen, werden diese neuen Informationen verständlich gemacht und erklärt (vgl. Giesecke 1994: 57). Aufgrund der unterschiedlichen Vorkenntnisse und Erfahrungen hat Lernen einen stark individuellen Charakter.

„Individuelles Lernen kann allgemein verstanden werden als Prozess, durch den ein Individuum neues Wissen und neue Erkenntnisse erwirbt und dadurch sein Verhalten und seine Handlungsweise immer wieder verändert. Lernen besteht nicht nur aus der Aneignung neuen Wissens oder dem Üben von Fertigkeiten, sondern beinhaltet vielmehr eine qualitative Veränderung von kognitiven Strukturen und der Fähigkeit, auf Probleme und Möglichkeiten mit unterschiedlichen Problemlösungs- und Denkweisen zu reagieren“ (Stäbler 1999: 38).

Lernen geschieht nicht zuletzt aufgrund seines Prozesscharakters niemals plötzlich, sondern benötigt immer eine Entwicklungszeit. Damit wird die enge Verwandtschaft zwischen Lern- und Bildungsprozess deutlich<sup>31</sup>. Bei vielen Lernerfahrungen ist es nicht möglich, an vorhandene Muster der Interpretation anzuknüpfen, sondern es ist notwendig, diese zu ändern. Grundannahmen

---

<sup>30</sup> Zu den verschiedenen Lernarten zählt z.B. inzidentielles Lernen, intentionales Lernen, perzeptives Lernen, verbales oder motorisches Lernen usw. (vgl. Bauer 1996: 1040; Bergius 1994: 438).

<sup>31</sup> vgl. dazu Kapitel 2.1.5.5

bisheriger Interpretationen verlieren ihre Gültigkeit und müssen daher revidiert werden. GIESECKE nennt Lernen, bei dem das bisherige Muster geändert wird „Erfahrung“ (ebd. 1994: 57). Dabei zeichnet diese folgende drei Punkte aus: Wenigstens partiell ist eine neue Selbstdefinition notwendig. Auch Fremddefinitionen - also Vorstellungen über andere und deren Verhalten - ändern sich. Die Vorstellung von bestimmten Sachverhalten ändert sich (ebd.).

Der Mensch hat keinen Anlass, einmal erworbenen Interpretationsmuster zu ändern, außer wenn er realisiert, dass seine Muster dem Umfeld nicht angemessen sind, d.h. wenn er sozial desintegriert ist. Er realisiert, dass seine Muster in diesem Umfeld nicht funktionieren, dass sie nicht den gewünschten und erwarteten Effekt erzielen. In diesen krisenhaften Momenten bzw. destabilen Phasen steigt die Lernbereitschaft bezüglich der Verarbeitung von Erfahrungen. Im Normalfall meidet das Individuum kognitive Dissonanzen, d.h. „Informationen und Deutungen, die unseren bisherigen Vorstellungen widersprechen“ (Giesecke 1994: 58), die im Extremfall eine Gefahr für die eigene Identität darstellen können, da sie bisher bewährte Interpretations- und Orientierungsmuster in Frage stellen.

Lernen bedeutet ...

„(...) den Erwerb aller möglichen intellektuellen, sozialen und manuellen Fähigkeiten, Fertigkeiten, Einstellungen und Verhaltensweisen, soweit sie in unserer kulturellen Umgebung sinnvoll, zweckmäßig oder notwendig sind, gleichgültig, wo und wie sie erworben worden sind“ (Giesecke 1994:64).

Diese Fähigkeiten, Fertigkeiten, Einstellungen und Verhaltensweisen sind niemals ein für alle mal gelernt, sondern sind grundsätzlich immer veränderbar.

Nachdem die Vielschichtigkeit des Verständnisses des Begriffs lernen dargestellt wurde, soll in Folgendem der Versuch gemacht werden, eine Definition von „Kulturlernen“ bzw. „interkulturellem Lernen“ zu finden.

### 2.1.5.2 Kultur, interkulturelles Lernen und Kulturschock

„Kulturlernen“ soll im Folgenden am Beispiel des Auslandsentsandten erörtert werden.

Kulturlernen ist ein Lernprozess, der zu autonomen Handeln im internationalen Kontext, also auch in internationalen Überschneidungssituationen befähigt. Kulturlernen befähigt eine Person zu erfolgreichem autonomen Handeln in einem fremdkulturellen Kontext oder unter Beteiligung von Angehörigen fremder Kulturen. Kulturlernen wird in Situationen notwendig, ...

„(...) in der gewohnte, eigenkulturell geprägte Verhaltensweisen, Denkmuster und Emotionen mit fremden, ungewohnten Verhaltensweisen, Denkmustern und Emotionen fremdkulturell geprägter Interaktionspartner zusammentreffen“ (Thomas/Hagemann 1992: 175).

Bisher bewährte Orientierungsmuster verlieren ihre Gültigkeit. Das eigene Verhalten „funktioniert“ in dieser Situation aufgrund fremdkultureller Einflüsse nicht mehr, da Verhalten, denken und

handeln in weiten Teilen kulturgeprägt ist. Um diese Prägung besser verstehen zu können, muss zunächst das Konzept „Kultur“ definiert werden.

#### 2.1.5.2.1 Verständnis von „Kultur“

Jeder Mensch erlernt während seines Sozialisations- und Enkulturationsprozesses, aber auch im weiteren Verlauf seines Lebens, ein System von Wissen, das es ihm ermöglicht, sich in seiner Umwelt problemlos und angemessen zurechtzufinden, diese zu verstehen und in dieser verstanden zu werden. Dabei entstehen bestimmte Denk-, Fühl- und Handlungsmuster, die HOFSTEDE die mentalen Programme des Menschen nennt und deren Quelle im sozialen Umfeld liegt (ebd. 1993:18). Diese mentale Programmierung ermöglicht in der Bewältigung des Alltags einen hohen Grad an erleichternder Automatisierung und Routinisierung. Sie ...

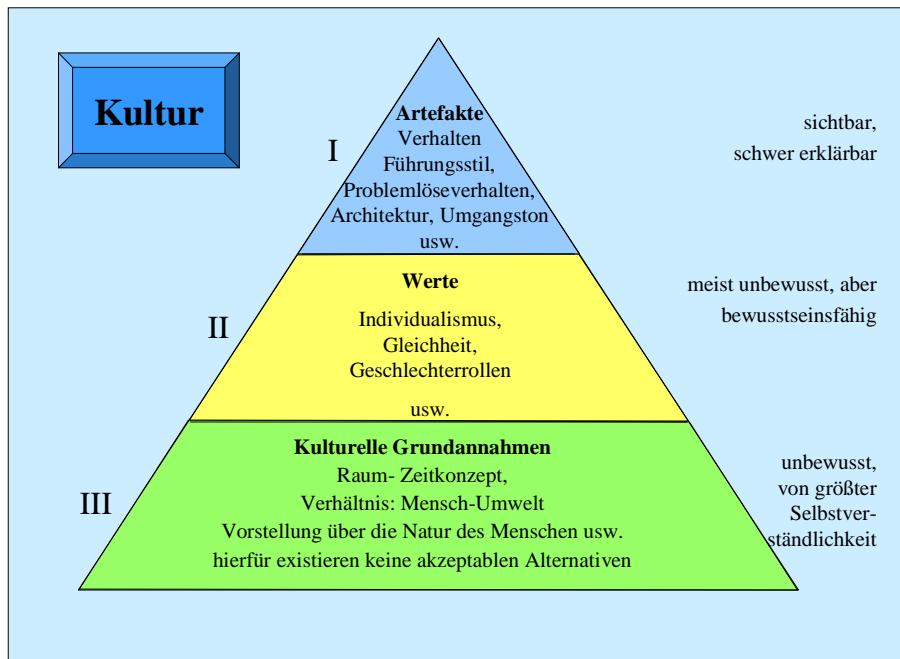
„(...) ist ein Wissen an vertrauenswürdigen Rezepten, um damit die soziale Welt auszulegen und um mit Dingen und Menschen umzugehen, damit die besten Resultate in jeder Situation mit einem Minimum von Anstrengung und bei Vermeidung unerwünschter Konsequenzen erlangt werden können“ (Schütz 1972a: 58).

Menschen aus dem gleichen sozialen Umfeld verfügen über eine ähnliche, in weiten Teilen sogar übereinstimmende mentale Programmierung, also über dieselbe Kultur, die erlernt wird und nicht ererbt ist. Die Folge ist, dass Menschen aus derselben Kultur auf bestimmte Reize des Umfelds ähnlich reagieren, während Menschen aus anderen Kulturen vollständig anders auf eben diese Reize reagieren.

„Kultur (...) ist immer ein kollektives Phänomen, da man sie zumindest teilweise mit Menschen teilt, die im selben sozialen Umfeld leben oder lebten, d.h. dort, wo diese Kultur erlernt wurde. Sie ist die kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von Menschen von einer anderen unterscheidet“ (Hofstede 1993: 19).

Kultur bezieht sich auf Denken, Fühlen und Handeln des Individuums und beschränkt sich nicht nur, wie im Alltagsverständnis auf die Bezeichnung für z.B. Musik, Kunst, Kultur und Architektur. Bis zu diesem Punkt sind sich die meisten Definitionen von Kultur einig, divergieren aber ansonsten stark abhängig von der jeweiligen Perspektive (handlungstheoretisch, kulturpsychologisch usw.). TRIANDIS definiert Kultur sehr allgemein als „*the human made part of the environment*“ (ebd. 1983: 82), wobei er objektivierte Kultur (Straße, Häuser etc.) von subjektiver Kultur (Einstellungen, Werte, Rollen usw.) unterscheidet. SCHEIN stellt ein **Kulturmodell** vor, das sich nicht nur auf nationale Kulturen, sondern auch auf Gruppen-Kulturen wie z.B. auf Unternehmenskulturen, Subkulturen usw. übertragen lässt.





### Abbildung 9: Drei-Ebenen-Modell der Kultur

(Quelle: Schein 1989: 60f; Schein 1992: 17ff; Stahl 1998: 38)

Die erste Ebene einer Kultur besteht aus für jedermann sichtbaren Symbolen und Artefakten, deren wirkliche Bedeutung nur Angehörigen der jeweiligen Kultur verständlich ist, Fremden hingegen nicht. Diese erste Ebene ist von den beiden zugrunde liegenden Ebenen der Werte und Grundannahmen geprägt. Werte (Ebene II) sind zwar implizit, dabei aber dem Bewusstsein zugänglich, wohingegen Grundannahmen (Ebene III) den Mitgliedern einer Kultur selbst nicht mehr bewusst sind (vgl. Stahl 1998: 38). Grundannahmen haben sich bis zum zehnten Lebensjahr gefestigt, was eine Änderung nach diesem Alter sehr erschwert (vgl. Hofstede 1993: 23). HOFSTEDE unterscheidet nicht zwischen Werten und Grundannahmen, sondern sieht als innersten und Fremden am schwersten zugänglichen Kern einer Kultur das Grundwertesystem (ebd.).

Kultur prägt Rollenerwartungen, z.B. wie hat sich ein Ehemann, eine Ehefrau, ein Vorgesetzter usw. seiner Rolle gemäß zu verhalten. Die Kultur eines Menschen prägt unbewusst sein Denken, Fühlen und Handeln. Damit ist Kultur das, was Angehörige anderer Kulturen zu Fremden macht (vgl. Wagner 1996: 26). In diesem Sinne definiert SPRADLEY Kultur als „kognitive Landkarte“ (*cognitive map*):

*„In the recurrent activities that make up everyday life, we refer to this map. It serves as a guide for acting and for interpreting our experience“ (ebd. 1979: 7).*

Die eigene Kultur und deren Werte dienen also Orientierungsmuster für Verhalten, Verstehen usw.

### 2.1.5.2.2 Interkulturelles Lernen und der Kulturschock

Nachdem das Verständnis von Kultur geklärt wurde, wird versucht, im weiteren eine Annäherung an die viel gebrauchten und daher auch häufig missbrauchten Begriffe des „interkulturellen Lernens“ bzw. des „Kulturlernens“ und der „interkulturellen Handlungskompetenz“ zu finden.

Die Entdeckung der Unangemessenheit des eigenen Verhaltens im Ausland und der damit verbundenen Orientierungslosigkeit, Unsicherheit und Destabilität wird in der Literatur häufig mit dem Konzept des Kulturschocks<sup>32</sup> beschrieben. In vielen Studien wird dieser als Chance, als Lernvoraussetzung für Kulturlernen gesehen, da das Durchleben dieses Prozesses das Erlernen von neuen Verhaltensmustern erst ermöglicht. Die Lernbereitschaft des Betroffenen wird in diesem Krisenmoment geschaffen, in dem deutlich wird, dass bisher bewährte Muster versagen. Die Kulturgebundenheit des eigenen Denkens, Fühlens und Handelns wird im Durchleben des Kulturschocks bewusst. Dadurch wird der Kulturschock zum einzigen und authentischsten Mittel, fremde Kulturen wirklich erleben und verstehen zu können (vgl. Wagner 1996: 31) und als Folge darin handlungsfähig zu werden. Gleichzeitig eröffnet die Konfrontation mit dem Fremden auch die Möglichkeit, das Eigene zu verstehen. Erst über den Umweg des Fremden kann das Eigene, d.h. die eigene Kultur, die eigenen Normen, Werte und Grundannahmen verstanden werden. Kulturlernen läuft dabei über den kleinsten gemeinsamen Nenner der kulturellen Universalien ab. Bevor auf das Lernpotential, das im Durchleben eines Kulturschocks enthalten ist, eingegangen wird, soll zunächst geklärt werden, was genau unter diesem Phänomen zu verstehen ist und welche Umgangsarten in der Bewältigung des Kulturschocks festzustellen sind.

#### Der Kulturschock

In der Interaktion mit Gastlandangehörigen erlebt ein Entsandter ein von der fremden Kultur geprägtes Denken, Fühlen und Handeln (vgl. Kühlmann/Stahl 1998: 45f), was mit der eigenen Welt nicht übereinstimmt. Die Welt der Selbstverständlichkeiten bricht zusammen. Der Entsandte erlebt bei dem Versuch, die neue Umwelt mit seinen eigenen Mustern auszulegen, ein Zusammenbruch der interpersonalen Kommunikation. Das bedeutet, dass alle vertrauten Zeichen ihre bisherige Gültigkeit verlieren, was im schlimmsten Fall zu einer Identitätskrise führen kann (vgl. Weaver 1986: 113). Der Fremde verliert zusehends die Orientierungs- und Verhaltenssicherheit und durchlebt einen Kulturschock<sup>33</sup>.

„Mit anderen Worten, die Kultur- und Zivilisationsmuster der Gruppe, welcher sich der Fremde nähert, sind für ihn kein Schutz, sondern ein Feld des Abenteuers, keine Selbstverständlichkeit, sondern ein fragwürdiges Untersuchungsthema, kein Mittel, um problematische Situationen zu

---

<sup>32</sup> Vgl. dazu im Folgenden: „Kulturschock“.

<sup>33</sup> Neben der Bezeichnung „Kulturschock“ wird das Phänomen je nach Ursachenzuschreibung auch „*cultural fatigue*“ (Guthrie 1975), „*language shock*“ (Smalley 1963), „*role shock*“ usw. genannt.

analysieren, sondern eine problematische Situation selbst und eine, die hart zu meistern ist“ (Schütz 1972a: 67).

Zusammengefasst bedeutet das, dass der Fremde mit einer ihm vollständig neuen Kultur konfrontiert wird, deren andere Grundannahmen und daraus resultierenden Werte und Verhaltensweisen er erst erkennen und verstehen muss, bevor ihm ein effektives „Funktionieren“ in der Fremde möglich ist. Bis dahin ist sein Alltagshandeln in der Fremde geprägt von Stress, Orientierungslosigkeit und Unsicherheit. Er kann die Reaktionen der anderen nicht mehr verlässlich einschätzen und sein eigenes Verhalten so in seiner Wirkung nicht steuern. Die Überwindung des Kulturschocks gelingt erst allmählich und ist als Lern- und Anpassungsprozeß, als Akkulturationsprozess zu verstehen.

Das Durchleben eines Kulturschocks kann sowohl physiologische (Schlaflosigkeit, Übelkeit, Kopfschmerzen usw.) wie auch psychische (Ärger, Wut, Unsicherheit usw.) Auswirkungen haben, aber auch Verhaltensänderungen (Rückzug, Isolation usw.) nach sich ziehen. Der Kulturschock zeigt ähnliche Symptome wie Stress, weshalb er auch als Stressreaktion gilt (vgl. Furnham 1990: 281; Kühlmann 1995: 16). Faktoren, die Stress provozieren sind z.B. Rollenkonflikte und -ambiguität, Umstellungsprozesse, gegensätzliche bzw. unterschiedliche Erwartungen, die an die eigene Person herangetragen werden (vgl. Udris/Frese 1992: 343), Mehrdeutigkeit, Unvorhersehbarkeit, Kontrollverlust und Reizüberflutung (vgl. Kühlmann 1995b: 16). All diese Faktoren sind im Ausland für den Entsandten gegeben.

REGNET geht davon aus, dass jede Veränderung der Lebensumstände eine Anpassungsleistung erfordert, die wie jede Neuorientierung Belastungscharakter hat (ebd. 1995: 94). Und genau das trifft auf Auslandsentsandte im besonderen Maß zu. Täglich müssen sie mit einer Fülle von kleineren und größeren Ärgernissen zurechtkommen, die aufgrund ihrer Kumulation eine hohe Anforderung darstellen (vgl. Kühlmann 1995b: 16). Die Bewältigung dieser eigentlich alltäglichen Probleme ist besonders anspruchsvoll, da die eigenkulturellen Interpretationsschemata, Problemlösestrategien, das eigene Alltagswissen seine Operatonalität und damit seine Gültigkeit verloren hat. Eine ältere und nichts desto trotz gültige Definition des Kulturschocks lautet:

*„Culture shock is precipitated by the anxiety that results from losing all our familiar signs and symbols of social intercourse“* (Oberg 1960: 177).

Verlust bewährter Orientierungsmuster, tiefgreifende Verunsicherung und der daraus resultierende Stress in der bloßen Bewältigung des Alltags sind Kennzeichen des Kulturschocks.

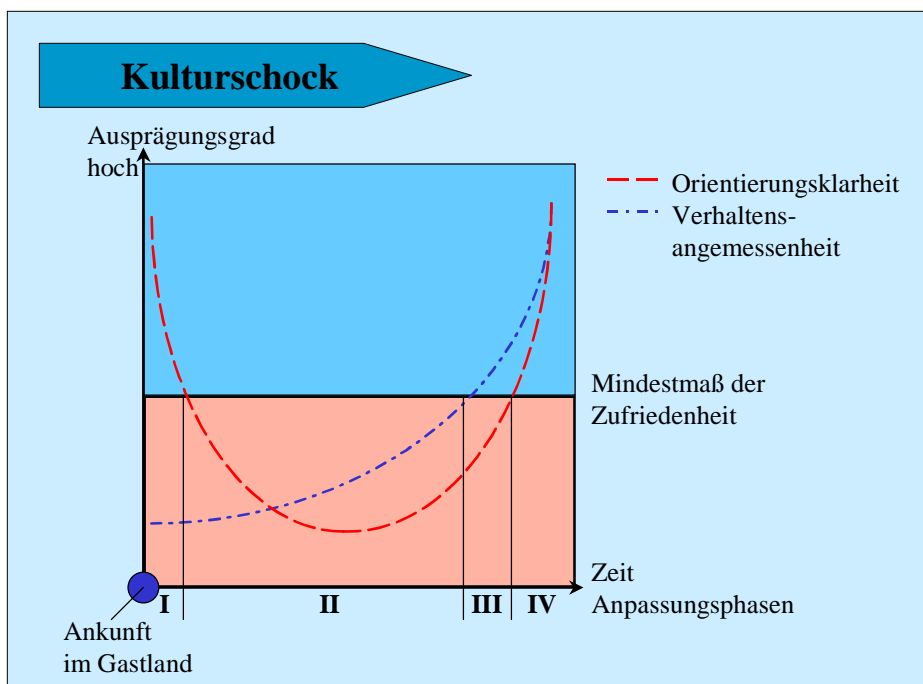
### Phasenmodell des Kulturschocks

Der Kulturschock ist Teil eines Krisen- bzw. Anpassungskonzepts im Ausland, das erstmals von OBERG (vgl. 1960) beschrieben wurde. Er unterscheidet vier Phasen der Anpassung:

1. *Honeymoon* - die gesamte Kultur ist neu, wirkt begeisternd und faszinierend.

2. *Crisis* - aufgrund kultureller Unterschiede entstehen Probleme, die zunehmend massiver auftreten, ohne dass der Entsandte damit umgehen kann. Er fühlt sich inkompetent, verunsichert, ist verärgert. Eine gängige Strategie im Umgang mit dieser Krise ist, sich gegen die Gastkultur abzuschotten und Kontakt zu anderen „Fremden“ zu suchen.
3. *Recovery* - allmählich lernt der Entsandte ein der Gastkultur angemessenes Verhalten. Dadurch gewinnt er Sicherheit und entwickelt ein positives Verhältnis zur Gastkultur.
4. *Adjustment* - der Entsandte fühlt sich in der Gastkultur wohl und findet sich zurecht.

Der Kulturschock an sich ist als Anpassungskrise während der zweiten Phase zu verstehen. In der Forschung ist der Kulturschock ein allgemein anerkanntes Phänomen, zu dem auch andere Autoren Modelle des Anpassungsverlaufs entworfen haben, die zwischen drei und neun Phasen der Anpassung aufweisen (vgl. Wagner 1996: 19; Stahl 1998: 49). Die meisten Modelle vertreten einen U-förmigen Anpassungsverlauf, der sich an der U-Kurven-Hypothese von LYGGAARD (1955)<sup>34</sup> orientiert, und berichten von ähnlichen Auswirkungen des Kulturschocks. In vielen Studien konnte der U-Kurvenverlauf nachgewiesen werden, jedoch steht der endgültige empirische Nachweis dieses Modells noch aus (vgl. Stahl 1998: 52). Auch GROVE/TORBIÖRN (1985) stellen ein Verlaufsmodell der Anpassung im Ausland dar, das trotz seiner Modellhaftigkeit den Vorteil bietet, individuelle Ausprägungen und Differenzierungen zuzulassen.



**Abbildung 10: Verlaufsmodell des Anpassungsprozesses im Ausland**  
(Quelle: Grove/Torbiörn 1985)

<sup>34</sup> LYGGAARD befragte norwegische Fulbright-Stipendiaten und kam zu dem Ergebnis, dass die meisten Personen zu Beginn ihres Auslandsaufenthaltes eine stimmungmäßige Hochphase durchleben, die dann allmählich von einem Stimmungstief abgelöst wird und sich erst allmählich wieder mit fortschreitender Anpassung hebt: U-Kurvenverlauf.

In diesem Modell sind **drei** psychologische Konstrukte von zentraler Bedeutung:

1. Verhaltensangemessenheit (*applicability of behaviour*): Inwiefern wird das eigene Verhalten als den äußeren Umständen angemessen erlebt?
2. Orientierungsklarheit (*clarity of the mental frame of reference*): Zuversicht, dass das eigene Verhalten auch unter veränderten Umfeldbedingungen angemessen ist.
3. Mindestmaß der Zufriedenheit (*level of mere adequacy*), das gerade noch als zufriedenstellend bezüglich Punkt 1 und Punkt 2 erlebt wird.

In der eigenkulturellen Umgebung stimmen im Normalfall Verhaltensangemessenheit und Orientierungsklarheit miteinander überein, wobei das Mindestmaß an Zufriedenheit deutlich überschritten wird. Sobald eine fremdkulturelle Umgebung betreten wird, verändert sich sowohl die Orientierungsklarheit als auch die Verhaltensangemessenheit (Phase I):

- I. Das Verhalten eines Entsandten ist zu Beginn im Ausland unangemessen, was ihm aber nicht bewusst ist, da er fälschlich meint, über eine hohe Orientierungsklarheit zu verfügen. Seine in der Heimat bewährten Denk-, Fühl- und Handlungsmuster wendet er weiterhin an. Er ist mit seinem Verhalten zunächst noch zufrieden. Erst allmählich wird ihm bewusst, dass er weder kultur- noch situationsadäquat agiert.
- II. Sowohl Orientierungsklarheit als auch Verhaltensangemessenheit befinden sich deutlich unterhalb des Mindestmaßes der Zufriedenheit. Aufgrund der Erfolglosigkeit beginnt er, sein Verhalten allmählich zu ändern und anzupassen, was nur gelingt, wenn er seine Denk-, Fühl- und Handlungsmuster in Frage stellt.
- III. So kommt es, dass die Verhaltensangemessenheit allmählich ausreichend ist, die Orientierungsklarheit aber noch nicht das Mindestmaß der Zufriedenheit erreicht hat. Erst durch die wiederholte Bestätigung der „neuen“ Verhaltensmuster gewinnt der Entsandte dieses Mindestmaß bezüglich der Orientierungsklarheit wieder, was ...
- IV. ... in die Phase der ausreichenden Orientierungsklarheit und Verhaltensangemessenheit verbunden mit dem Überschreiten des Mindestmaßes an Zufriedenheit mündet (dargestellt nach Stahl 1998: 51f; Schroll-Machl o.J.:3f).

Der Kulturschock ist dann gegeben, ...

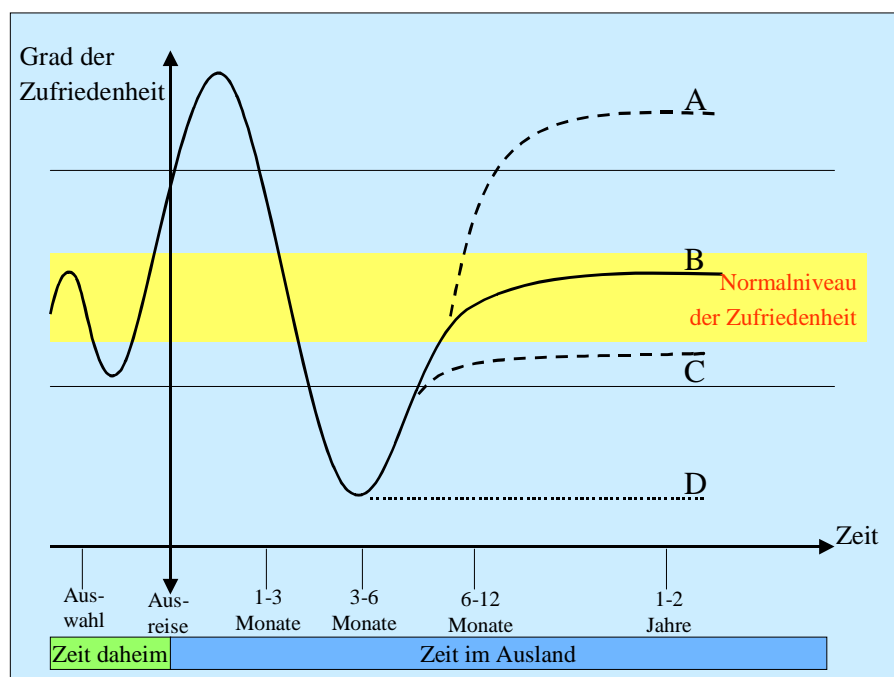
„(...) wenn man den Sinn der Handlungen anderer nicht mehr versteht, wenn die Bedeutung der eigenen Handlungen anders interpretiert wird, als man sie gemeint hat oder wenn sie den anderen unverständlich bleibt“ (Wagner 1996: 29).

### Reaktionstypen auf den Kulturschock

Die positive Anpassung im Ausland ist dann gelungen, wenn der Entsandte sich im Gastland wohl fühlt und er gute Beziehungen zu Einheimischen pflegt (soziale Integration). Unter diesen Bedingungen kann er seine berufliche Aufgabe effektiv erfüllen (berufliche Integration). Es

gelingt ihm, sich an die Gegebenheiten des Gastlandes anzupassen. Dies ist jedoch nur eine Möglichkeit, auf den Kulturschock zu reagieren.

Dieser positiv angepasste Entsandte entspricht dem Typus B in der folgenden Abbildung. Er überwindet den Kulturschock und gewinnt so seine ursprüngliche emotionale Ausgangslage zurück. Das Gastland ist sein Zuhause (vgl. BDKJ 1995: 98). Er kombiniert seine bisher gewohnten Verhaltensweisen mit neu erlernten (Synthese) (vgl. Thomas/Hagemann 1992: 179; Kühlmann 1995b: 17). Bedeutsame Elemente beider Kulturen verschmilzt der Synthesetyp zu einer neuen Ganzheit (vgl. Wagner 1996: 25). Die Auslandsentsendung und die damit verbundenen Erfahrungen führen zu einer Bereicherung seiner Persönlichkeit. Kulturlernen im Sinn eines interkulturellen Bildungsprozesses findet statt.



**Abbildung 11: Anpassungsbewältigung im Ausland**

(Quelle: Kealey 1989:401; BDKJ 1995: 99)

Neben der durchweg positiven Anpassung des Typus B treten in der Praxis häufig weitere Strategien in der Bewältigung des Kulturschocks auf. Typ A in der obigen Abbildung neigt zu Überanpassung (*going native*) und erfährt die größte Zufriedenheit im Ausland, was spätestens bei der Rückkehr zu massiven Problemen führt. Er substituiert sein eigenkulturelles Verhaltensspektrum komplett durch das des Gastlandes (Substitutionsstrategie) (vgl. Kühlmann 1995b: 17), was zum Verlust der eigenen kulturellen Identität führt. Dieser Assimilationstyp lehnt als Folge des Kulturschocks die eigene Kultur radikal ab (vgl. Thomas/Hagemann 1992: 179), was aber nicht zur besseren Akzeptanz im Gastland führt. Im Gegenteil, er verliert so seine Authentizität und damit seine Glaubwürdigkeit.

Typus C gelingt keine Anpassung im Gastland und auch nicht die Überwindung des Kulturschocks. Er hält im Gastland zwar durch, lehnt dessen Kultur jedoch radikal ab und lebt im Hinblick auf die Rückkehr. Er vermeidet Kontakt zu Einheimischen, lebt isoliert in Ausländer-Kolonien. Eine Integration im Gastland findet nicht statt (vgl. BDKJ 1995: 100). Er vermeidet, neue Verhaltensweisen zu lernen (vgl. Kühlmann 1995b: 17). THOMAS/HAGEMANN nennen diesen Typus den Kontrasttyp (ebd. 1992: 179).

Für Typus D bedeutet der Kulturschock eine essentielle Krise, aus der er aus eigenen Kräften nicht mehr herausfindet. Statt sich anzupassen, entwickelt er einen Abwehrmechanismus, der ernsthafte psychische Reaktionen zur Folge haben kann wie z.B. Psychosen, Alkoholismus oder in extremen Fällen gar Suizid (vgl. Weaver 1986: 112). Die einzige wirksame und richtige Hilfestellung besteht in diesem Fall im frühzeitigen Abbruch der Entsendung.

Im Umgang mit der fremden Kultur entwickeln manche Entsandte *Coping-strategies* (Typ A und B). Andere nehmen eine Abwehrhaltung ein, lassen sich nicht auf die fremde Kultur ein und entwickeln *Defense-mechanism* (Typ C und D) (vgl. Weaver 1986: 111).

Eine weitere hier noch nicht erwähnte Anpassungsstrategie ist die der Addition, nämlich dann, wenn der Entsandte sich zwar dem Gastland gemäß verhalten könnte, dies aber nur selektiv tut. Eine wenig effektive Anpassungsstrategie besteht darin, alte und neuerlernte Verhaltenselemente zu einem neuen Verhaltensmuster zu verschmelzen, das aber im Gegensatz zur Synthese der positiven Anpassung weder in der Heimat- noch in der Gastkultur effektiv ist (Kreation) (vgl. Kühlmann 1995b: 17).

Die meisten Entsandten verfolgen nicht konsequent eine Bewältigungsstrategie, sondern wechseln sie abhängig von den Ereignissen und der aktuellen Phase des Kulturschocks.

WEAVER geht davon aus, dass der Kulturschock ein allgemeines und sich wiederholendes Phänomen ist, das auch „auslandserfahrenen“ Personen widerfährt:

*„Like the common cold, there is no way to prevent culture shock and one can 'catch' it over and over again“* (ebd. 1986:140f).

### Kulturschock als Chance

In der Bewältigung des Kulturschocks sind neben Risiken auch erhebliche Chancen enthalten.

Lernen geschieht u.a. durch Erfahrung, was zunächst lediglich bedeutet, dass dieses Lernen nicht angeboren oder vererbt ist, sondern in einem häufig sehr mühsamen Prozess der Interaktion mit der Umwelt erworben wird (vgl. Tremml 1995: 94). Diese Interaktion hat häufig großes Reibungspotential, das in eine Krise münden kann. Das Durchleben des Kulturschocks verkörpert eine solche Krise<sup>35</sup>. In dieser Phase der Entsendung kann nicht mehr auf bewährte Routinen und

---

<sup>35</sup> MEUELER identifiziert Krisen allgemein als Gelegenheit zur Subjektwerdung (vgl. Meueler 1993: 137ff).

fertige, erprobte Rationalitätsmaßstäbe zurückgegriffen werden. Das Krisenhafte des Kulturschocks manifestiert sich darin, dass Entscheidungen ohne Rückgriff auf eben diese Routinen und Rationalitätsmaßstäbe zu treffen sind. Der Grad der Unsicherheit steigt. OEVERMANN bezeichnet die Krise als Basis jeglicher Erkenntnis, jeglicher Erfahrungserweiterung und -modifikation (ebd. 1996b: 15), was letztendlich die Basis jedes Lernens also auch des Kulturlernens darstellt. Der Kulturschock bietet also eine Lernchance.

Der Kulturschock gilt als lebendige Erfahrung, die im Gegensatz zu routinisierten, registrierenden kognitiven Operationen der Einordnung von Daten in schon vorhandene Schemata steht (vgl. Oevermann 1996b: 15). Die Brauchbarkeit dieser vorhandenen Schemata in der Phase des Kulturschocks versagt. Der Kulturschock selbst ist durch die Plötzlichkeit des Einbruchs der Krise in die bisher routinisierte Alltagspraxis gekennzeichnet. Bewährte Handlungsmuster versagen.

„Das Modell der ‘choque’ - Erfahrung (...) gilt im übrigen nur für den einen Typ, für die Wahrnehmung in der unerwartet in die Alltagspraxis hereinbrechenden Krise (...)“ (Oevermann 1996b: 16).

Der Kulturschock ist als Krise zu sehen, in deren Überwindung sich ein enormes Lernpotential verbirgt, das häufig ungenutzt und unerkannt bleibt.

„Widersprüche und Krisen als erschwerte und oft kaum zu bewältigende Störungen und Einbrüche können Auslöser für entwicklungsbedeutsame Veränderungen sein, doch sie müssen dies nicht sein. Es gibt keinen Automatismus. Es gibt keine Garantie für ein Happy-End. Im günstigen Fall wird in einer Lebenskrise die Mobilisierung aller Kraftreserven dadurch belohnt, dass neue Interessen, Verhaltensweisen und die Übernahme anderer als der bisherigen Aufgaben das Verlorene ersetzen. Im ungünstigen Fall bleiben diejenigen, die auf keinerlei Ressourcen zur Krisenbewältigung zurückgreifen können, verbittert und resigniert zurück. Ihre Wachstumschancen haben sich sogar vermindert. Eine Fülle von Krisen endet tödlich.“ (Meueler 1993: 141).

Lernen, im Fall der Auslandsentsendung also Kulturlernen, läuft analog zur Krisenbewältigung und deren Verarbeitung ab. Das Durchleben des Kulturschocks ist ambivalent, da es einerseits enormes Lernpotential bietet, andererseits das nicht geringe Risiko des Scheiterns und Zerbrechens enthält. Eine erfolgreiche Krisenbewältigung stellt sich nach OEVERMANN wie folgt dar. Auf der einen Seite steht die primäre Krisenlösung, der Einfall und der unbegründbare, aber mit Anspruch auf Begründbarkeit folgende Entschluss zu handeln - also die aktuelle Praxis der Krisenlösung. Auf der anderen Seite liegt das Festhalten der Krisenlösung, damit sie sich bewähren kann. Um diese Bewährung zu ermöglichen, muss die Krisenlösung rekonstruiert werden. Rekonstruktion bedeutet das Aufarbeiten der Krise und deren Lösung, die es ermöglicht, die bewährte Lösung in eine Routine zu überführen, was das Schließen der Krise bedeutet. Aus der Krise entsteht eine neue Routine. Abduktion, also die Strukturgeneralisierung und die unter Krisenbedingungen sich vollziehende Erfahrung spannen sich in zwei polare Phasen-Momente (Oevermann 1996b: 40). Strukturgeneralisierungen und eine Erweiterung der Erfahrung kann als Lernen durch Erfahrung bezeichnet werden. Gleichzeitig beinhaltet dieses Lernen als Bewältigung einer Krise die Chance



auf Autonomie. Umgekehrt beinhaltet das Scheitern in einer Krise den Verlust der Autonomie. Nach Durchleben einer Krise wird häufig gesagt „das muss ich erst verkraften“ oder „das muss ich alles erst verarbeiten“. Darin zeigt sich, dass Krisenbewältigung Kraft braucht und Arbeit, im Sinne von Anstrengung bedeutet.

Kulturlernen bedeutet also nicht „nur“ ein Lernen von Fakten über eine fremde Kultur, sondern betrifft eine tiefere, persönlichere Ebene des Lernens über die eigene Kultur. ENGELHARD sieht die teilnehmende Beobachtung als ideales methodisches Lernprinzip für interkulturelles Lernen, da es „das Emotionale mit dem Kognitiven, das Eigene mit dem Fremden, Engagement und Distanz“ verbindet und „dadurch das Verstehen des Fremden und in vertiefender Weise auch des Eigenen erste ermöglicht“ (ebd. 1994: 32). Leben und Arbeiten im Ausland bedeutet zwangsweise eine Teilnahme am Alltagsleben einer fremden Kultur und bietet dadurch ideale Voraussetzungen zum Kulturlernen. Das Problem des interkulturellen Lernens eines Entsandten besteht darin, dass er sich genug Distanz und Raum zur Reflexion erhalten muss, da er sonst der Gefahr unterliegt, die fremde Kultur einseitig wahrzunehmen, nämlich entweder die fremde Kultur als Bedrohung, die Angst und Vermeidung des Fremden nach sich hat, wahrzunehmen (Xenophobie) oder der Faszination der fremden Kultur vollständig zu unterliegen und sie romantisch zu verklären (Exotismus) (ebd. 30). Beide Reaktionen verhindern Kulturlernen<sup>36</sup>.

Eine Auslandsentsendung ist nicht in jedem Fall mit Kulturlernen verbunden und findet keineswegs automatisch im Ausland statt. Vielmehr ist dieser Prozess vom Umgang mit und dem Erleben des Kulturschocks abhängig. Wie bereits gezeigt wurde, kann die Reaktion auf dieses Schockerlebnis in Abhängigkeit des jeweiligen Typus<sup>37</sup> sehr unterschiedlich sein und demzufolge auch der daraus resultierende Lernprozess.

KEALEY/RUBEN stellen dar, wie die früher übliche Regel - wer den Kulturschock am wenigsten intensiv durchlebt, ist der Wunschkandidat der Unternehmen für Auslandsentsendungen, da er sich am schnellsten im Ausland anpasst - heute widerlegt ist. Als Resultat ihrer Studie zeigte sich, dass der Entsandte mit der höchsten Wahrnehmungsschärfe den heftigsten Kulturschock erleidet (ebd. 1983: 163). KEALEY bestätigt dies nochmals in einer späteren Studie:

*„Indeed there is now evidence that suggests that at least some of the individuals who will be ultimately the most successful can also be expected to undergo the most severe acculturative stress“* (ebd. 1989: 408).

STAHL kommt in seiner Untersuchung zu dem entsprechenden Ergebnis (ebd. 1995a: 36). Der höchste Grad des Kulturlernens ist bei denjenigen festzustellen, die sich im Ausland nicht sofort

---

<sup>36</sup> Der erste Typus entspricht den oben beschriebenen Reaktionstypus D, der zweite dem „Assimilationstyp“ (Typ A) der oben beschriebenen Reaktionstypen auf den Kulturschock.

<sup>37</sup> Vgl. dazu oben: „Reaktionstypen auf den Kulturschock“.

anpassen (vgl. Scherm 1995: 210). Auch für die Arbeitseffektivität spielt der Kulturschock eine entscheidende Rolle. Sehr viele der effektivsten Entsandten leiden am heftigsten unter den Syndromen des Kulturschocks, wohingegen diejenigen, die ihn am wenigsten durchleben, von Vorgesetzten und Kollegen weniger effektiv eingeschätzt werden (vgl. Adler 1991: 228).

Der Integrations- und Anpassungsprozess im Ausland ist ein Lernprozess, wobei der Kulturschock der Wendepunkt ist, ob und wie viel im Ausland bezüglich der fremden Kultur gelernt wird (vgl. Wirth 1992a: 174). Der Lernprozess und damit das Kulturlernen kann bereits im Vorfeld der Entsendung durch die interkulturelle Vorbereitung angeregt und unterstützt werden. KÜHLMANN bezeichnet in einer sehr weit gefassten Definition alle Lernprozesse, die zum Erwerb von Kenntnissen über Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Heimat- und Gastkultur, die zum Verständnis der Besonderheiten der Gastkultur und zur Aneignung wirksamer Verhaltensmuster für kritische Alltagssituationen führen, als Kulturlernen (ebd. 1995c: 147).

Unter Kulturlernen ist nach der obigen Definition von Lernen eine Veränderung auf der Verhaltensebene gemeint ohne Aufgabe der eigenen kulturellen Persönlichkeit und beinhaltet „*personal growth in terms of self reliance and self awareness*“ (Church 1982: 558).

„Interkulturelles Lernen zielt auf das Erkennen von Ambivalenzen und auf eine konfliktlösende, das Eigene und das Fremde in eine verstehende, fruchtbare Beziehung setzende Verarbeitung interkultureller Begegnung. Es zielt auf wechselseitige Akzeptanz, Anerkennung und Achtung des Anderen und des Andersseins“ (Engelhard 1994: 27) ...

... und beinhaltet so die Relativierung eigener Denk- und Verhaltensmuster.

„*It seems that self awareness and cultural awareness are inseparable*“ (Uehara 1986: 435).

Kulturlernen setzt eine gefestigte Persönlichkeit voraus, die sich selbst akzeptiert und deren Kern eben **nicht** durch die fremde Kultur verändert wird. Kulturlernen ist abzugrenzen von Assimilation, was mit der Übernahme von Einstellungen, Werten und Normen der Gastkultur einhergeht (vgl. Stahl 1998: 187). Kulturlernen bedeutet nicht, sich selbst vollständig aufzugeben und gänzlich an die fremde Kultur anzupassen (*going native*). Das Erleben und Durchleben des Kulturschocks, aber die damit verbundene Bewältigung eröffnet dem Auslandsentsandten die Chance auf Kulturlernen. Der Kulturschock und dessen Bewältigung sind bezüglich des interkulturellen Lernens als Schlüsselmoment einer Auslandsentsendung zu sehen.

Als das bestmögliche Resultat von Kulturlernen soll „interkulturelle Handlungskompetenz“ gelten. Was darunter im Kontext dieser Studie zu verstehen ist, soll im Folgenden geklärt werden.

### 2.1.5.3 Annäherung an den Begriff der „interkulturellen Handlungskompetenz“

„Interkulturelle Kompetenz“ ist ein immer häufiger gebrauchtes Schlagwort, für das eine Vielzahl von Definitionen existiert. Dabei wird aus verschiedenen Perspektiven argumentiert und dementsprechend auch verschiedenen Bezeichnungen verwendet: *cross-cultural competence*, *intercultural communication competence*, interkulturelle Kommunikation usw. Trotz einer Vielzahl von Untersuchungen existiert bisher keine allgemeingültige Definition (vgl. Hammer 1989: 247).

Das Konzept der interkulturellen Kompetenz bleibt vage.

Da hier die Meinung vertreten wird, dass der Begriff der „Kompetenz“ nicht ausreichend den Aspekt der Handlungsfähigkeit beinhaltet, wird im Folgenden von interkultureller Handlungskompetenz gesprochen. Ziel ist das Finden einer für diese Studie brauchbaren Definition der „interkulturellen Handlungskompetenz“. Als grobe Orientierung gilt, dass interkulturelle Handlungskompetenz der Handlungskompetenz im internationalen Kontext entspricht.

Die Frage nach der Existenz bzw. den Bedingungen interkultureller Handlungskompetenz ergab sich aufgrund der vielen Fehlschläge von Auslandsprojekten (Wirtschaft, Entwicklungshilfe...) (vgl. Ruben 1989: 229), wodurch offensichtlich wurde, dass mehr als fachliches und technisches Know-how notwendig ist, um im Ausland erfolgreich zu sein - also einer zusätzlichen Komponente X. Eine Person kann als interkulturell handlungskompetent gelten, wenn sie in einer fremdkulturellen Umgebung effektiv und erfolgreich handeln kann. Erfolg bzw. im internationalen Kontext und interkulturelle Handlungskompetenz sind eng verwoben, d.h. ein weiterer Aspekt der interkulturellen Handlungskompetenz ist die Anpassung und das Zurechtfinden im Ausland, aber auch das positive Ankommen bei Einheimischen. So stellt KEALEY fest:

*„If one fails to become personally adjusted, it is virtually impossible to be professionally effective“* (ebd. 1996: 85).

Das Konzept der interkulturellen Handlungskompetenz ist vielschichtig und facettenreich. Die beiden wichtigsten Facetten sind Erfolg<sup>38</sup> und Anpassung im Ausland.

#### Handeln und Handlungskompetenz

Unter Handeln versteht man in der Soziologie im Anschluss an MAX WEBER ...

„(...) ein menschliches Verhalten (einerlei ob äußeres oder innerliches Tun, Unterlassen oder Dulden)“ (Weber 1980: 1), ...

das der Handelnde mit subjektiven Sinn verbindet. Oder mit den Worten von BAHRDT ausgedrückt ist Handeln ...

---

<sup>38</sup> Unter **Erfolg** wird hier mehr verstanden als das bloße Erfüllen einer Aufgabe im Ausland. Vielmehr sollte der erfolgreiche Entsandte im Ausland eine positive Wirkung hinterlassen, so dass z.B. seine Aufgabe künftig von einer lokalen Kraft übernommen werden kann, dass das Verhältnis der beiden Länder durch diesen Entsandten positiv beeinflusst wurde, kurz, dass der Entsandte einen positiven Eindruck im Gastland hinterlässt.

„(...) ein tätiges Verhalten von Menschen, das sich auf Objekte richtet, durch welches ein beabsichtigter Zustand dieser Objekte herbeigeführt oder erhalten werden soll“ (ebd. 1997: 31).

Unter sozialem Handeln versteht WEBER dasjenige Handeln, das aufgrund des intentionalen Sinnes des Handelnden auf das Verhalten anderer bezogen ist und daran in seinem Ablauf orientiert ist (ebd. 1980: 1). Sobald das Handeln in seiner Anlage und Durchführung die Betroffenheit andere Menschen einbezieht und wenn dieses Handeln anders verlief, wären andere Menschen nicht betroffen, kann man von sozialem Handeln sprechen (vgl. Bahrtdt 1997: 35). Handeln und auch soziales Handeln kann zweckbestimmt sein, nämlich zweckrational, wertrational, emotional und traditional (vgl. Weber 1980: 12). Handeln läuft im Normalfall im Unterbewusstsein ab.

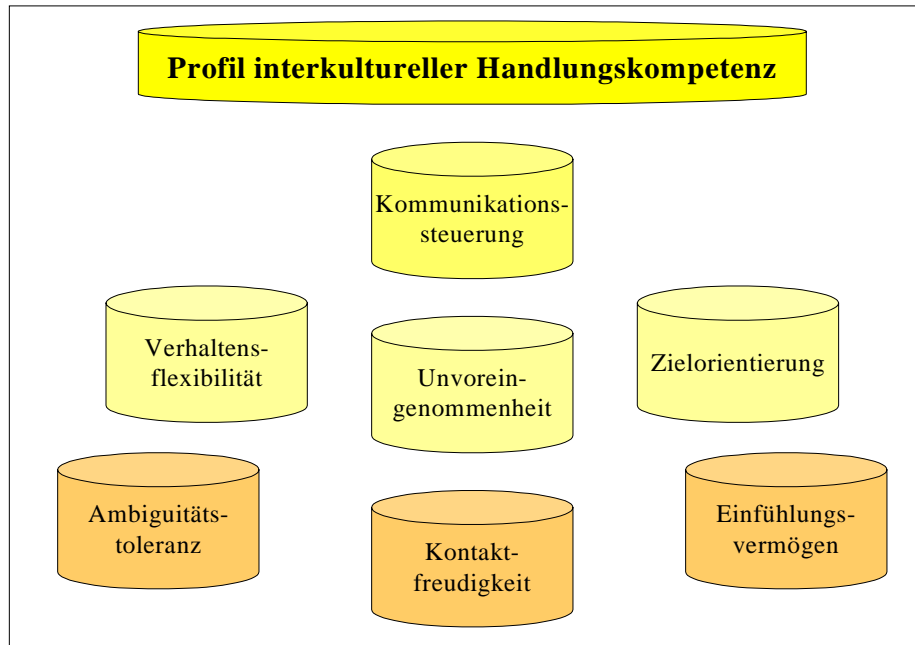
„Das reale Handeln verläuft in der großen Masse seiner Fälle in dumpfer Halbbewußtheit oder Unbewußtheit seines `gemeinten Sinns`. Der Handelnde `fühlt` ihn mehr unbestimmt als dass er ihn wüßte oder `sich klar machte`, handelt in der Mehrzahl der Fälle triebhaft oder gewohnheitsmäßig. Nur gelegentlich, und bei massenhaft gleichartigem Handeln oft nur von Einzelnen, wird ein (sein es rationaler, sei es irrationaler) Sinn des Handelns in das Bewusstsein gehoben. Wirklich effektiv, d.h. voll bewußt und klar, sinnhaftes Handeln ist in der Realität stets nur ein Grenzfall“ (Weber 1980: 10).

In diesem Sinne ist Handlungskompetenz so zu definieren, dass diese erst erreicht ist, wenn das Handeln auch im Unbewussten stattfindet, d.h. automatisiert und routinisiert.

#### Profil interkultureller Handlungskompetenz

Man geht davon aus, dass für das erfolgreiche Handeln im internationalen Kontext bestimmte persönliche Eigenschaften notwendig sind, was vor allem dann deutlich wird, wenn Personen eben nicht über diese Eigenschaften verfügen und so bspw. eine Entsendung aufgrund mangelnder Anpassungsfähigkeit frühzeitig abgebrochen werden muss. So haben KÜHLMANN/STAHL ein Profil interkultureller Handlungskompetenz erstellt, das aus unabhängig von Aufgabe und Kultur des Interaktionspartners/-kontexts geltenden Merkmalen besteht. Verfügt eine Person über diese Merkmale, so unterstützen diese ...

„(...) eine erfolgreiche, kulturell angemessene und befriedigende Erfüllung von Arbeitsaufgaben im internationalen Einsatz“ (ebd. 1998: 49).



**Abbildung 12: Profil interkultureller Handlungskompetenz nach Kühlmann/Stahl**  
(ebd. 1998: 49ff)

Die Autoren sehen diese Merkmale als eine „notwendige, aber noch nicht als hinreichende Bedingung für eine erfolgreiche internationale Arbeitsbeziehung“ (ebd. 1998: 54). Damit vertreten sie in der Frage, ob interkulturelle Handlungskompetenz und damit Erfolg in internationalen Beziehungen kulturabhängig oder kulturgenerell ist, die gleiche Meinung wie KEALEY/RUBEN, die aus nordamerikanischer Sicht darauf wie folgt antworten:

*„(...) whatever the external barriers to success (and there are always many), there was something the individual could do to facilitate overseas success; namely, to develop the energy for and capacity to make contact with local people, demonstrating interpersonal skills such as open-mindedness, flexibility, respect, and empathy. Though these traits or skills do not in themselves guarantee success, they are perhaps the sine qua non - the necessary but insufficient basis for effectiveness overseas“* (ebd. 1983: 170).

Dass „cross-cultural success“ sowohl kulturspezifische als auch kulturgenerelle Komponenten enthält, bestätigt KEALEY nochmals in einer späteren Studie (ebd. 1996: 90) ebenso wie WISEMAN/HAMMER/NISHIDA (1989: 363).

### Zusammenfassung

Unter interkultureller Handlungskompetenz wird hier in Anlehnung an THOMAS/HAGEMANN all das verstanden, was eine Person zur konstruktiven Anpassung, zum sachgerechten Entscheiden und zum effektiven Handeln unter fremdkulturellen Bedingungen und in kulturellen Überschneidungssituationen befähigt (ebd. 1992: 174), allerdings ohne sich selbst dabei zu

verleugnen und aufzugeben. Dazu sind oben genannte Merkmale von KÜHLMANN/STAHL hilfreich, aber keineswegs ausreichend, da für jeden spezifischen Fall andere Umstände bezüglich der Aufgaben, des Unternehmens, des Landes und seiner Kultur gelten (ebd. 1998: 54).

#### 2.1.5.4 Interkulturelle Handlungskompetenz als Kulturlern- und Bildungsprozess

Bezogen auf den Kulturschock bedeutet das bisher Gesagte, dass eine Person erst im Zuge der allmählichen Überwindung des Kulturschocks interkulturell handlungskompetent wird. Sie wird graduell in der fremden Kultur handlungsfähig, indem sie nach und nach in die Gastkultur hineinwächst und deren Werte, Normen und Handlungsmuster verstehen und anwenden lernt, ohne ihre eigene Identität aufzugeben. Im Prozess des interkulturellen Lernens gewinnt der Auslandsentsandte allmählich seine Handlungssicherheit zurück. Interkulturelles Lernen vermittelt demnach Sicherheit. Interkulturelle Handlungskompetenz ist dann gegeben - und dazu muss obiges Zitat von WEBER bezüglich des Handelns in Erinnerung gerufen werden (s. Handeln und Handlungskompetenz) - wenn das Handeln auch im interkulturellen Kontext unbewusst und routinisiert abläuft. Das ist nur in einem stufenweisen Lernprozess möglich, der beinhaltet, dass die eigene Handlungsinkompetenz in dem fremdkulturellen Kontext überhaupt bewusst wird. Diese Inkompetenz wandelt sich im Zuge eines Lernprozesses in bewusste Handlungskompetenz, die geprägt ist durch bewusstes Ausprobieren neuer Verhaltensweisen, die bei deren Bewährung sich wiederum allmählich in (un)-bewusste Handlungskompetenz und damit Handlungsrouninen wandeln. Nachstehende Abbildung verdeutlicht diesen Prozess.



**Abbildung 13: Stufen des Lernprozesses auf dem Weg zur interkulturellen Handlungskompetenz**

Laut dem Linguistiker NOAM CHOMSKY bedeutet Kompetenz die allgemeine Sprachfähigkeit, also das teils bewusste, teils unbewusste mentale Wissen über die jeweilige Muttersprache. Kompetenz

ist folglich das Wissen über das endliche Inventar sprachlicher Elemente und deren Verknüpfungsregeln. Ein im linguistischen Sinne kompetentes Individuum ist in der Lage, im Einklang mit wechselnden situativen und normativen Bedingungen psychischer, sozialer und linguistischer Natur mit anderen zu kommunizieren.

Übertragen auf die Handlungsebene bedeutet Handlungskompetenz die allgemeine Handlungsfähigkeit, die ihrerseits teils bewusst, teils unbewusst auf mentales Wissen über Handlungsalternativen zurückgreift. Handlungskompetenz befähigt das Individuum, unter wechselnden situativen und normativen Bedingungen angemessen und trotzdem autonom zu handeln. Interkulturelle Handlungskompetenz bedeutet also Handlungskompetenz im internationalen Kontext.

Der in Abbildung 13 verdeutlichte interkulturelle Lernprozess ist in Teilen vergleichbar mit der Enkulturation und Sozialisation eines Kindes, das im Prozess des Heranwachsens ...

„(...) kontinuierlich und zunehmend differenzierter die für seine Gesellschaft insgesamt und insbesondere für die sozialen Gruppen charakteristische kulturelle Lebensweise erlernt, in denen er (der Mensch, NE) lebt, deren Regeln und Symbole, Normen und Werte, Sprache und Ordnung (er) übernimmt und anerkennt und (...) kulturelle Kompetenz erwirbt“ (Böhm 1994: 195).

Sozialisation ist der Bildungsprozess des Menschen und seiner Persönlichkeit. Da ein erwachsener Mensch in seiner Heimatkultur zum Zeitpunkt einer beruflichen Entsendung bereits seit langem enkulturiert und sozialisiert ist, spricht man in diesem Zusammenhang von „Akkulturation“, d.h. dem Anpassen an eine fremde Kultur. So gesehen bedeutet das Erlangen interkultureller Handlungskompetenz ein Bildungsprozess. Ein wesentlicher Unterschied zwischen Sozialisation, Enkulturation und Akkulturation ist, dass das Individuum den Akkulturationsprozess wesentlich bewusster erlebt als den Sozialisationsprozess, bedenkt man die im Ausland erlebte Unsicherheit und Orientierungslosigkeit, deren man sich nur all zu bewusst ist wie in der Phase des Kulturschocks. Über den Umweg des Fremden „lernt“ der Auslandsentsandte über sich und seine kulturelle Geprägtheit. Das kann wiederum als Parallele zu der kindlichen Sozialisation gesehen werden, in deren Verlauf der Mensch als kleines Kind lernt, sich mit den Augen anderer zu sehen.

„In der Kommunikation mit seinen Mitmenschen sieht er sich als *der* andere, der er für *sie* ist. Erst nachdem er so ein `Anderer` geworden ist, wird er ein `Selbst`“ (vgl. Helle 1999: 151).

In der Sozialisation entwickelt das Kind über den „Umweg“ der anderen, der Fremden, ein Selbst-Gefühl. Parallel dazu entwickelt der Auslandsentsandte, der in einem Kulturlernprozess ist, der sich erfolgreich akkulturiert, ein neues Selbst, das von der Sicht der anderen, der Fremden, der fremden Kultur, beeinflusst ist. In diesem Sinn ist Kulturlernen gleichbedeutend mit einem Bildungsprozess. Was aber ist ein Bildungsprozess? Im Folgenden wird die Frage behandelt, was ist Bildung und was bedeutet Bildung im interkulturellen Kontext?

### 2.1.5.5 Annäherung an den Begriff der „Bildung“

Bildung als weiterer Grundbegriff der Pädagogik spiegelt das Selbst- und Weltverständnis wider (vgl. Böhm 1994: 99). WOLF-METTERNICH betont, dass „Bildung“ inhaltlich nicht ein für alle mal zu bestimmen ist (ebd. 1998: 212), vielmehr muss er stets im Kontext seiner Zeit gesehen werden. Die Vielzahl und Vielfalt der Forschung und Literatur zu diesem Thema verdeutlicht die Schwierigkeit der eindeutigen Analyse und Definition des Bildungsbegriffs. So weist üblicherweise jeder Autor, der über Bildung schreibt, auf die Uneinheitlichkeit des Begriffs hin (vgl. u.a. Langewand 1994: 74; v. Hentig 1996: 21). Im Folgenden wird ein kurzer Überblick über Meilensteine der Entwicklung des Bildungsbegriffs gegeben, um schließlich zu einem für die vorliegende Studie und Fragestellung gültigen Bildungsverständnis zu gelangen.

#### Entstehung des Bildungsbegriffs

Der Bildungsbegriff entsteht in Deutschland während der „deutschen Klassik“. Bildung bedeutet in dieser Zeit in Anknüpfung an die griechische und römische Antike die Kultivierung des inneren Menschen (vgl. Albers 1987: 16). Das Wort „Bilden“ ist ab Mitte des 18. Jahrhunderts in der pädagogischen Fachsprache zu finden und erhält durch die Aufklärung und die Emanzipation des dritten Standes eine neue Dimension (vgl. Albers 1987: 16; Böhm 1994: 99). Bildung wird in dieser Zeit unter Berufung auf das altgriechische Bildungsideal, wie von Aristoteles und Platon vertreten wurde, in folgender Bedeutung verwendet: Bildung ist, anders als im Verständnis der Sophisten, denen es um brauchbares Wissen geht, zweckentleert (vgl. Mayer-Drawe 1999: 164). Sie dient ausschließlich einem höheren Daseinszweck des Menschen und der Findung von Wahrheit. Bildung verbindet alles, was der Mensch macht und weiß mit Sinn, d.h. Bildung hat eine sinnstiftende Komponente und vermittelt eine höhere Wertigkeit jenseits von Zweckhaftigkeit und Pragmatismus.

Die Neuhumanisten geben der Menschenbildung eine eindeutige Vorrangstellung vor der Berufsausbildung, d.h. sie vollziehen die begriffliche Trennung zwischen Bildung und Ausbildung (vgl. Blankertz 1969: 14; 45; 47). Bildung ist zweckfrei, wohingegen Ausbildung zweckgebunden ist. Der Neuhumanismus stellt ein Persönlichkeitsideal<sup>39</sup> gegen ein utilitaristisches Erziehungsideal (vgl. Tenorth 1992: 124; Giesecke 1994: 79). Als Vorbild einer humanen Welt idealisiert der

---

<sup>39</sup> **Persönlichkeit** soll hier im Sinne von GUILFORD verstanden werden, der davon ausgeht, dass jedes Individuum einzigartig ist, wobei die Persönlichkeit eines Individuums seine einzigartige, bzw. individuelle Struktur von Wesenszügen ist. Dabei kann die Persönlichkeit aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet werden: nach ihrer Einstellung, ihrem Temperament, ihrer Eignung, ihrer Morphologie, ihrer Physiologie, ihren Bedürfnissen und ihren Interessen. Der Vergleich von Personen in ihrer Ganzheit ist unmöglich, sondern immer nur an einem oder mehreren Merkmalen zu vollziehen (vgl. Guilford 1974: 6ff).



Neuhumanismus die griechische Antike. Zum einen ist der Begriff „*paideia*<sup>40</sup>“ als ideale Lebensform und Lebenssinn von zentraler Bedeutung. Zum anderen übernimmt der Neuhumanismus aus der Antike von Platon die Trennung von Bildung und einfachem Lernen und damit den Anspruch, ...

„(...) nicht nur für die Gesellschaft zu erziehen, sondern den Menschen zugleich in einer Weise zu bilden, die seinen besseren Möglichkeiten entspricht“ (Tenorth 1992: 46).

Deutlich wird in dieser Auffassung, dass Bildung und Erziehung terminologisch undifferenziert betrachtet werden (vgl. Mayer-Drawe 1999: 165). Das neuhumanistische Bildungsideal gipfelt in der Freiheit der Individualität.

Wilhelm von Humboldt (1767-1835) gilt als der Neuhumanist mit dem größten Einfluss auf das deutsche Bildungswesen zu Beginn des 19. Jahrhunderts. Er entwirft 1809/1810 ein neues bildungspolitisches Konzept in Preußen und regt so eine Schulreform an, die bis heute ihre Auswirkung auf das deutsche Bildungssystem hat. Bildung entzieht sich auch bei HUMBOLDT der unmittelbaren Verwertung. Vielmehr versteht er unter Bildung die höchstmögliche Humanität jedes einzelnen Menschen (vgl. Wehnes 1994: 263). Er trennt scharf zwischen beruflicher und allgemeiner Bildung. Bildung ist die...

„(...) allgemeine Übung der Hauptkräfte des Geistes und (nicht) die Einsammlung der künftig notwendigen Kenntnisse, welche zum wirklichen Leben vorbereitet“ (Humboldt zitiert nach Roth 1994: 470).

HUMBOLDT proklamiert die gleiche Bildungsfähigkeit *aller* Menschen und das Recht *aller* Menschen auf Bildung, deren Eckpfeiler Selbstbestimmung, Selbstverwirklichung und Wahrnehmung der eigenen Individualität sind (vgl. Albers 1987: 17f). Diese Forderung HUMBOLDT's muss im Kontext seiner Zeit gesehen werden, in der der Großteil der Bevölkerung bis weit ins 18. Jahrhundert hinein hauptsächlich mit der Sicherung ihrer materiellen Existenz beschäftigt waren. Bildung war nur für denjenigen möglich, der die dazu notwendig Muße mitbrachte, sprich für Geistliche und eine sehr kleine und entsprechend wohlhabende Oberschicht, die nicht tagtäglich mit der materiellen Existenzsicherung ausgelastet waren.

Erst durch die allmählich fortschreitende Arbeitsteilung und beginnende Industrialisierung wird der Zugang zu Bildung für immer weitere Teile der Bevölkerung zugänglich. Bildungsinhalte müssen allgemeine Geltung beanspruchen können, sie müssen Akte der Selbstbestimmung unterstützen (vgl. Langewand 1994: 77). Letztendlich ist das Ziel aller Bildung, die Autonomiefähigkeit des Individuums. In der Tradition von Kant, Herder, Wieland, Goethe, Schiller und Humboldt wird die klassische Bildung als zweckfrei gesehen. Die Wichtigkeit von Bildung besteht in ihrer Bedeutung

---

<sup>40</sup> Ursprünglich bedeutet *paideia* lediglich die Aufzucht der Kinder, später dann bezeichnet der Begriff allumfassend den Lebens- und Wirkungsbereich des Menschen in seiner Gesamtheit und bündelt die Ideale, an denen dieses Leben gemessen wird (Tenorth 1994: 41f). Letztendlich ist *paideia* als ein Erziehungskonzept zu verstehen, dessen Bildungsziel der vollkommene Mensch ist.

für die Personengese, was bedeutet, dass für die Menschwerdung des Menschen Wissen allein nicht genügt (vgl. Geißer 1998: 67). Die immer wiederkehrenden Hauptkritikpunkte am humanistischen Bildungsideal sind die Realitätsferne und daraus abgeleitet die fehlende soziale Dimension (vgl. Manze 1998: 25).

Im Lauf des 19. Jahrhunderts dient Bildung zunächst als Standesprivileg des Bürgertums. Im Zuge dessen verkommt das klassische, d.h. das neuhumanistische Bildungsideal zu einer enzyklopädischen Vielwisserei (vgl. Böhm 1994: 100). Diese Entwicklung ist eng verbunden mit dem Entstehen der Industriegesellschaft und des Bildungsbürgertums, wo Bildung immer mehr zum Statussymbol wird. Auch im 20. Jahrhundert setzt sich dieser Verfall der klassischen Bildung fort. Allen voran warnt ADORNO vor diesem Phänomen. Er spricht in seiner „Theorie der Halbbildung“ davon, dass Halbbildung eine epochale Form des gänzlichen Ruins der Bildung darstelle und im Grunde ihre Pervertierung verkörpere (vgl. Langewand 1994: 85).

Die grundsätzliche Trennung der allgemeinen Bildung von der Berufsausbildung wird in dieser Zeit mehr und mehr aufgehoben (vgl. Giesecke 1994: 82). Bildung wird allmählich gleichbedeutend mit Schulbildung, die u.a. durch Lehrpläne und formale Abschlüsse gekennzeichnet ist (vgl. Oelkers/Osterwalder/Rhyn 1998: 7), was das Ende des klassischen deutschen Bildungsverständnisses kennzeichnet, das THOMAS MANN 1923 wie folgt beschreibt:

„Die Innerlichkeit, die Bildung des deutschen Menschen, das ist: Versenkung; ein individualistisches Kulturgewissen; der auf Pflege, Formung, Vertiefung und Vollendung des eigenen Ich oder, religiös gesprochen, auf Rettung und Rechtfertigung des eigenen Lebens gerichtete Sinn; ein Subjektivismus des Geistes also, eine Sphäre (...) pietistischer, autobiographisch-bekennnisfroher und persönlicher Kultur, in der die Welt des *Objektiven*, die politische Welt als profan empfunden und gleichgültig abgelehnt wird (...)“ (ebd. 1990/1923: 854).

In der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts versuchen vor allem GEORG KERSCHENSTEINER, EDUARD SPRANGER, ALOYS FISCHER und THEODOR LITT den im 19. Jahrhundert aufgebrochenen Gegensatz von Allgemeinbildung und Berufsbildung endgültig zu überwinden, indem sie entgegen dem neuhumanistischen Verständnis sagen, dass Nützlichkeit der Bildung nicht abträglich ist. Ziel der Bildung ist hier eine objektiv leistungsfähige und in sich selbst befriedigte Persönlichkeit. LITT verwirft die Einseitigkeit und die Weltferne des neuhumanistischen Bildungsdenkens (vgl. Albers 1987: 24ff). Damit ist ein neuer Bildungsbegriff von LITT und WEINSTOCK<sup>41</sup> im Hinblick auf Arbeit, Technik und Politik ins Leben gerufen (vgl. Böhm 1994:100), der sich eben aufgrund dieser realitätsnahen Dimensionen bereits von dem klassischen Bildungsbegriff unterscheidet, der gänzlich unpolitisch war. Jetzt wird als ...

---

<sup>41</sup> Weinstock gilt als Begründer des realen Humanismus, der den Bezug zur Realität und Verwertbarkeit der Bildung herzustellen versucht.

„(...) entscheidendes Moment von Bildung die Auseinandersetzung mit dem Anderen und Fremden, das Aushalten von Widersprüchen und das Ertragen von Spannungen und Antinomien hervorgehoben“ (ebd.).

In den 70er Jahren wird kurze Zeit der Versuch unternommen, den Bildungsbegriff durch „Qualifikation“ zu ersetzen, was den Nützlichkeitsaspekt noch stärker betont. In der Diskussion der 70er Jahre wird unter Qualifikation sowohl die berufsfachliche Ausbildung als auch sozial normative Kompetenzen verstanden (vgl. Heinz 1995: 107). Damit werden klassische Bildungsideale in den zielgerichteten, utilitaristischen Kontext der Erwerbsarbeit gestellt und mit dem Begriff der Schlüsselqualifikationen belegt. Die Frage nach der notwendigen Bildung lautet in diesem Kontext wie folgt:

„Was muss der Mensch wissen und können, um in der heutigen Welt zu bestehen?“ (vgl. v. Hentig 1996: 30).

Diese häufig von Politikern, Wirtschaftsfachleuten u.ä. gestellte Frage zielt nicht mehr auf Bildung im klassischen Sinne ab, sondern auf Qualifikation ab. Sie fragen nach „Schlüsselqualifikationen“, worunter nicht nur berufsfachliches Wissen, sondern vor allem denk- und methodenbezogene Fähigkeiten, individuelle und soziale Verhaltensweisen fallen (vgl. Heinz 1995: 114). Dies sind Fähigkeiten, die mit Ausnahme des berufsfachlichen Wissens das Ziel des klassischen Bildungsideals waren.

#### Der heutige Bildungsbegriff

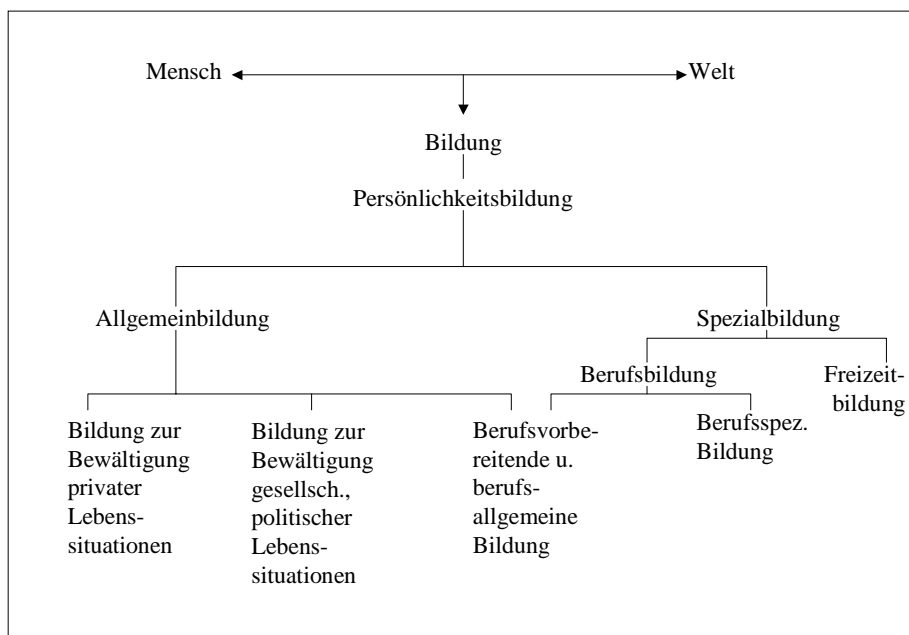
Resultat dieser Entwicklung ist, dass heute der Bildungsbegriff nicht mehr klar zu definieren ist. Häufig wird „Bildung“ und „Erziehung“ als Grundbegriffe der Pädagogik synonym verwendet, was aber undifferenziert ist, da Erziehung gemeinhin mit Erreichen der Mündigkeit ihr Ende findet. Gemeinsam ist beiden Begriffen lediglich das Ziel der personalen Selbständigkeit (vgl. Geißler 1998: 64). Ebenso verschmelzen mehr und mehr die Begriffe „Bildung“ und „Ausbildung“, also abfragbare Kenntnisse und das Training von Fertigkeiten. Bildung wird immer häufiger - in Fortsetzung der oben beschriebenen Tendenzen - auch mit „Qualifikation“ gleichgesetzt (vgl. Heid 1999: 232), wobei meist aus der Perspektive des Beschäftigungssystems argumentiert wird. Qualifikation und damit Bildung wird simpel als die Eignung eines Menschen interpretiert, jeweils vorfindliche Arbeitsaufgaben zu erledigen (vgl. Heid 1999: 233). Nach dieser Auffassung hat Bildung endgültig ihren Anspruch auf Zweckfreiheit verloren. Dies stellt jedoch nur einen der vielen Versuche dar, Bildung zu definieren.

Auf die Frage „was ist Bildung?“ antwortet WOLF-METTERNICH:

„Was Bildung ist, können wir in inhaltlicher Hinsicht nicht ein für alle mal bestimmen. Bildung ist kein inhaltlich kodifizierbares und fixierbares Wissen (...). In der Bildung ist das, wodurch man gebildet wird, nicht bloßes Mittel zum Zweck, dient nicht als Instrument zur Bewältigung bestimmter Aufgaben und verliert daher auch nicht seine Funktion in der erworbenen Bildung, sondern bleibt in ständiger Fort- und Weiterbildung. (...) Damit ist sie ebenso wenig wie

die Philosophie selbst lehrbar oder wie ein Lehrbuchwissen erlernbar. Und darum kann es im eigentlichen Sinne auch keine Leitlinien geben, nach denen man zum Gebildeten wird“ (ebd. 1998: 212).

ALBERS entwirft ein Modell, das klassische und moderne Anforderung an den Bildungsbegriff zu integrieren versucht, das einen Bezug zum realen Leben hat, gleichzeitig aber keine Rückkehr zum utilitaristischen Bildungskonzept der Aufklärung darstellen soll (vgl. Albers 1987: 203). Er definiert Allgemeinbildung und Berufsbildung als Untermenge von Bildung (vgl. Albers 1994: 483).



**Abbildung 14 : Bildungsmodell nach ALBERS (1987: 207)**

Damit der Mensch in der Welt sich zurechtfindet ist also Bildung notwendig. Das zugrundeliegende Bildungsziel dieses Modells formuliert ALBERS wie folgt:

„Bildung hat ihren Inhalt und ihre Aufgabe darin zu sehen, den Menschen zur Bewältigung seines realen Lebens zu befähigen; dies ist nur möglich, wenn Bildung eine doppelte Funktion - nicht: zwei Funktionen - wahrnimmt: dem Menschen zu helfen, unter den Bedingungen seines realen Lebens eine selbständige Persönlichkeit zu werden und konkrete Aufgaben zu erfüllen“ (ebd. 1987: 203).

Hier hat die Verschmelzung des persönlichkeits-bildenden neuhumanistischen Ideals und des zielgerichteten Aspekts der Nützlichkeit stattgefunden. Sowohl der Aspekt der Menschwerdung, der Personengenesis ist abgedeckt als auch der Nützlichkeitsaspekt. Bildung ist in diesem Modell einerseits zweckfrei, andererseits zweckgebunden. Bei näherer Betrachtung dominiert der klassische Bildungsbegriff: Damit der Mensch in der Auseinandersetzung mit der Welt, d.h. seiner Umwelt, „funktioniert“, ist Bildung notwendig. In ALBERS Modell verhilft Bildung dem einzelnen

ganz im klassischen Sinn zu Autonomie in der Auseinandersetzung des Individuums mit der Umwelt. Ziel der Bildung ist auch hier ein autonom handlungsfähiges Individuum, das unter den gegebenen Umweltbedingungen kompetent handeln kann. ALBERS Modell versucht das Dilemma, Werte, Kultur, Verantwortung auf der einen Seite als Ziele der klassischen Bildung gegenüber dem Anspruch der Wirtschaft und des Arbeitsmarktes auf der anderen Seite unter ein Dach zu vereinbaren, nämlich unter dem Dach der Bildung. Ähnlich wie LITT beinhaltet dieses Bildungsmodell die Annahme, dass der Nützlichkeitsaspekt der Bildung nicht abträglich ist, sondern vielmehr ein Teil davon ist.

WOLF-METTERNICH betont den Prozesscharakter von Bildung und zeigt, dass Bildung niemals als abgeschlossen gelten kann. Auch DEWE weist ausdrücklich darauf hin, dass Bildung ein lebenslanger Prozess ist, wobei die Inhalte von Bildung nicht zeitunabhängig zu bestimmen sind (ebd. 1999: 406). Ziel aller Bildung ist die Selbständigkeit und Autonomie des Individuums.

„Bildung als bewertetes und bewertendes Lernen ist ein offener Prozeß der Aneignung lebensnotwendigen Wissens und menschlicher Verhaltensmöglichkeiten mit einer besonderen Qualität informierter, kritischer Auseinandersetzung mit der Welt und sich selbst“ (Meueler 1993:154).

Dies stellt eine sinnvolle und zeitgemäße Definition von Bildung dar, die sich mit dem oben dargestellten Bildungsmodell von ALBERS weitgehend deckt. MEUELER betont besonders die kritische Auseinandersetzung mit dem Lerngegenstand als einen Aspekt durch den ein Bildungsprozess erst zum Bildungsprozess wird. Bildung wird von ihm als Prozess der Veränderung verstanden, dessen eine Voraussetzung die Aneignung von Wissen und Erfahrung ist und dessen andere Voraussetzung eben die kritische Auseinandersetzung mit vorgegebenen Inhalten und Erfahrungen Dritter ist.

„Wissenserwerb und kritische Beurteilung des Übernommenen und zu Übernehmenden gehören zusammen“ (Meueler 1993: 170).

Ohne kritische Reflexionsfähigkeit findet kein Bildungsprozess statt. Auf den kleinsten gemeinsamen Nenner gebracht ist Bildung also das, wodurch etwas „seine Gestalt“ annimmt (vgl. v. Hentig 1996: 40).

Die heutige Verwendung des Bildungsbegriffes ist geprägt von der Verschmelzung des zweckfreien persönlichkeitsbildenden Aspekts und des utilitaristischen Aspekts des lebensnotwendigen Wissenserwerbs.

**2.1.5.6 Das in dieser Studie gültige Verständnis von Bildung und Kulturlernen**  
 Bildung in der hier geltenden Auffassung zielt auf Verstehen ab und geht folglich über das bloße Erklären, das auf Kenntnissen beruht, hinaus (vgl. Meueler 1993: 157f). Bildung bedeutet, die Perspektive anderer nachvollziehen zu können, d.h. sich in die Lage anderer versetzen zu können und nicht alles aus der Perspektive des Betroffenen zu sehen und zu beurteilen. Die Konfrontation

mit dem komplett anderen muss ausgehalten werden. Zu lernen ist, dass andere Dinge, andere Einstellungen, andere Werte die gleiche Existenzberechtigung haben, wie die eigenen. Bildung im Sinne von Kulturlernen beinhaltet Fremde und Fremdes so akzeptieren zu können, wie sie sind. Sie setzt kritische Reflexionsfähigkeit voraus und beinhaltet, stets die Möglichkeit in Betracht zu ziehen, dass der andere auch Recht haben könnte. Bildung stellt die besondere Fähigkeit dar, Wissen zu verbinden, Zusammenhänge zu erkennen und eben zu verstehen. Bildung ist das Gegenteil von der bloßen Anhäufung von Wissen und beinhaltet immer auch die kritische Auseinandersetzung mit diesem Wissen, die deshalb so bedeutend ist, da Selbstreflexion der entscheidende Moment ist im „Bewusst machen“ wichtiger Bezüge zu sich selbst, zu der Arbeit und der Umwelt (vgl. Meueler 1993: 172). Bildung ist also die geistige Verarbeitung von Erfahrungen (vgl. v. Hentig 1996: 59) und besteht zum einen aus Selbsttätigkeit, aber auch aus Antrieb von außen.

Analog dazu bedeutet Kulturlernen die kritische Auseinandersetzung mit der eigenen und der fremden Kultur, d.h. es beinhaltet auch, die eigene Kultur und sich selbst in Frage stellen zu können.

Bildung bedeutet über die Dinge nicht ausschließlich unter dem Zweckaspekt zu reflektieren, sondern den persönlichkeitsbildenden Aspekt im Sinne eines Erfahrungs- und Wandlungsprozesses gleichberechtigt nebenan zu stellen. Als Ziel des Bildungsprozesses wird in dieser Studie das im internationalen Kontext autonom handlungsfähige Individuum gesehen.

Das hier geltende Verständnis von Kulturlernen und Bildung vereinigt den zweckfreien persönlichkeitsbildenden Aspekt mit dem anwendungsorientierten. Beide Aspekte bestehen gleichberechtigt nebeneinander.

### 2.1.5.7 Der Bildungsbegriff und die Fragestellung dieser Untersuchung

Die Fragestellung dieser Untersuchung lautet: Hat ein Bildungsprozess im Ausland stattgefunden?

Als Bildungsprozess wird hier im Sinne von SCHÜTZE ein Wandlungsprozess verstanden:

„Wandlungsprozesse kann man ganz allgemein so umreißen, dass dem Betroffenen neue Kompetenzen und Handlungsmöglichkeiten zufallen, die ihm zuvor nicht zu Gebote standen, und dass er durch diese innere Entwicklung überrascht wird“ (ebd. 1989:31).

Bildungsprozess und Wandlungsprozess sind nach diesem Verständnis synonym zu verwenden.

Falls im Ausland ein Bildungsprozess abgelaufen ist, in welcher Form hat dieser Bildungsprozess stattgefunden? Hat eine Veränderung der Wahrnehmung, eine Veränderung der Sensitivität und

eine Relativierung eigener kultureller Muster stattgefunden? Gefragt wird nach einem Bildungsprozess im interkulturellen Kontext, was Kulturlernen zur Folge hat. Ziel ist es, eine im internationalen Kontext agierende Person als autonom handlungsfähig einzustufen. Diese Person hat angeregt durch die Auslandserfahrung einen Lernprozess durchlaufen, d.h. sie hat sich von einer anfangs im fremdkulturellen Kontext nicht oder nur bedingt handlungsfähigen Person zu einer autonom und kompetent handelnden Person entwickelt. Weiterhin schließt interkulturelle Handlungskompetenz ein: nach Hause zurückkehren können, sich des Gelernten bewusst zu sein und dieses auch anwenden zu können. Der hier relevante Bildungsprozess wird als Entwicklungsprozess gesehen, in dessen Verlauf ein „neues“ Individuum entsteht, das in der Form, d.h. mit den Kompetenzen und Fähigkeiten vorher nicht existent war.

„Nicht die Assimilation, sondern das Sich-seiner-selbst-Bewußtwerden am Fremden und ganz anderen, im Durchgang durch das andere sich als sich selbst zu bestimmen ist ihr entscheidender Grundsatz“ (Menze 1998: 44).

Im interkulturellen Kontext stellt die Begegnung mit dem Fremden und ganz anderen eine maximale Steigerung dar. Die Fähigkeit zur Selbstreflexion ist folglich - wie für jeden Bildungsprozess - eine Grundvoraussetzung für einen interkulturellen Bildungsprozess. Er kann nicht nur auf Kulturanalysen beschränkt sein, sondern muss von Selbstreflexion begleitet werden (vgl. Engelhard 1994: 31). Für einen interkulturellen Bildungsprozess ist folglich der Selbstbezug unerlässlich.

„Der Erwachsene bedarf bei allem Respekt vor autodidaktischen Lernmöglichkeiten, um aus der drohenden Funktionalität eigenen Nachdenkens herauszukommen, solcher kollektiver Lernprozesse in der Gruppe. Es muss bedacht werden, wie sehr das reflexive Subjekt, das sich selbst zum Gegenstand hat, dazu *anderer* bedarf. Lernen in der Gruppe etwa ermöglicht erst kreatives und problemlösendes Handeln, und zwar durch die Einnahme *anderer* Perspektiven. Der Lernende gelangt erst *durch* und *über* andere zur Reflexion und Selbstreflexionsfähigkeit. Nur so entwickelt sich reflexive Identität und so kann der Lernende durch Inter- Subjektivität handlungsfähig werden oder seine Handlungsfähigkeit steigern“ (Meueler zitiert nach Dewe 1999: 405f).

Damit stellt er die Notwendigkeit der Selbstreflexion für einen Lernprozess heraus. Für den Bildungsprozess angeregt durch eine Auslandsentsendung bedeutet das: Kulturlernen kann erst nach der erfolgreichen Rückkehr ins Heimatland als abgeschlossen gelten. Ob ein Mitarbeiter tatsächlich als „interkulturell handlungskompetent“ eingestuft werden kann, erweist sich erst nach der Heimkehr. Denn interkulturelle Handlungskompetenz schließt auch die Fähigkeit ein, sich wieder im Heimatland zurechtzufinden. Einerseits wird die positive Möglichkeit der Persönlichkeitsbildung und Persönlichkeitsfestigung durch die Auslandsentsendung und anschließende Rückkehrerfahrung betont<sup>42</sup>, die andererseits durch Anpassungsprobleme im Ausland und Rückkehrprobleme gefährdet sind. Um diese Gefahr zu minimieren und den

---

<sup>42</sup> MARTIN formuliert das so: „...there has been an increasing emphasis on the growth and development of the individual in the reentry process...“ (ebd. 1984: 116).

Bildungsprozess gleichzeitig zu fördern und zu steuern, empfiehlt sich der moderierte Austausch in Gruppen, was die Einnahme einer anderen Perspektive ermöglicht und die Selbstreflexionsfähigkeit durch die anderen fördert. Eine pädagogisch begleitete Maßnahme der Erwachsenenbildung scheint empfehlenswert.

DEWE weist darauf hin, dass die Erwachsenenbildung heute nicht mehr Grenzfall, sondern einen Regelfall der Pädagogik darstellt (ebd. 1999: 400). Die Ursache liegt in der sich immer schneller wandelnden Gesellschaft<sup>43</sup>, die beständig neue Anforderungen an den einzelnen stellt. Der Lern- bzw. Bildungsprozess muss in der heutigen Zeit als nie abgeschlossen gelten, er dauert vielmehr „lebenslänglich“. Der einzelne muss sich immer häufiger immer schneller greifenden Wandlungen stellen.

„Die Zumutung von außen, flexibel, mobil, anpassungsfähig und stets lernbereit zu reagieren, wird ergänzt durch den Zwang von innen, Lern- und Bildungsprozesse zu einer Lern- und Bildungsbiographie zu verdichten und fortzuschreiben“ (Dewe 1999: 404).

Der einzelne hat also das Recht, aber auch die Pflicht zu lernen. Die Bildungsbiographie muss beständig an die äußeren Anforderungen angepasst werden, damit man auf dem Arbeitsmarkt mithalten kann, damit man selbst dem Arbeitsmarkt attraktiv erscheint und schließlich damit man sich dort erfolgreich vermarkten kann. Die in diesem Recht und in dieser Pflicht verborgene Gefahr besteht in Folgendem: Zu vermuten ist, dass ein Bildungsprozess - vorausgesetzt er findet im Ausland und weiter bei der Rückkehr statt - nicht im traditionell klassischen Bildungssinn abläuft, sondern im Ausbildungssinn. Ein neues Bildungsverständnis, das sich nicht mit dem für diese Studie definiertem Verständnis deckt, ist vorherrschend. Die sich aus dem Gesagten ergebende Hypothese lautet:

Ein Bildungsprozess im Ausland und bei der Rückkehr findet - immer vorausgesetzt er läuft überhaupt ab - unter einem formalisierten Aspekt statt, also im Sinn der Verstärkung der Karriereorientierung. Zentral für den Bildungsprozess wird die Möglichkeit eben diesen in der Karriereorientierung unterbringen bzw. anwenden zu können. Der Bildungsprozess wird im Sinne der Karriere instrumentalisiert. Bildung ist nicht mehr zweckfrei sondern instrumentalisiert. Die Auslandsentsendung läuft unter dem Aspekt des Erwerbs von Schlüsselqualifikationen ab, die wiederum karriereförderlich sind. Die Auslandsentsendung selbst ist so stark formalisiert, dass sie - auch wenn kein Bildungsprozess stattgefunden hat - **fälschlicherweise** gleichgesetzt ist mit Schlüsselqualifikation:

**Auslandsentsendung = Schlüsselqualifikation**

Sowohl von der Seite des entsendenden Unternehmens als auch von Seiten des Entsandten wird kein Unterschied gemacht, ob und was durch die Auslandsentsendung angeregt passiert -

---

<sup>43</sup> vgl. dazu Kapitel 3.2.8



Bildungsprozess oder nicht. Was allein zählt, ist die formale Verweildauer der Entsendung. Damit hat die Entsendung einen instrumentellen Charakter, nämlich den des Erlangens eines formellen Nachweises. Selbst wenn ein Bildungsprozess im Sinne eines Kulturlernprozesses bei dem Betroffenen stattgefunden hat, wird dieser instrumentell verwertet, nämlich zum Vorantreiben der beruflichen Karriere unter der Leitfrage, „wie nutze ich das Gelernte am besten für mein berufliches Vorankommen?“

In Anlehnung an das BOURDIEU'sche Kapitalkonzept macht KRAEMER eine ähnliche Feststellung:

„Auf dem Arbeitsmarkt etwa sind die Machtchancen des Kulturkapitals<sup>44</sup> auf die Chancen seiner kommerziellen Vermarktung reduziert. Wissen und Bildung sind primär gefragt als ökonomische Produktivkräfte, um sich Vorteile in der Marktkonkurrenz zu verschaffen, weniger jedoch als milieuspezifische Distinktionszeichen“ (ebd. 1997: 371).

Trifft diese Hypothese eines neuen instrumentalisierten Bildungsverständnisses zu, verliert Bildung ihren Selbstwert und wird als Qualifikation mit funktionalem Wert eingesetzt. Häufig trifft nicht einmal mehr dieser qualifikatorische Anspruch zu, denn dieser bedeutet, dass ein inhaltlicher Anspruch gewahrt ist. Die hier vertretene Hypothese, die im empirischen Teil der Studie zu überprüfen sein wird, besagt, dass nicht der Inhalt einer Qualifikation das ist, was zählt, sondern der Nachweis der Qualifikation. Auf den Punkt gebracht bedeutet das: Bildung wird instrumentalisiert, vermehrt formalisiert und funktionalisiert gesehen, also als Nachweis einer Qualifikation, der den eigentlichen Mehrwert von Bildung darstellt. Obiges noch einen Schritt extremer formuliert bedeutet, dass eine Auslandsentsendung als *Nachweis* einer Schlüsselqualifikation unter Verlust der inhaltlichen Komponente eingesetzt wird.

### Zusammenfassung

Ausgehend von der Fragestellung nach einem zuvor definierten Bildungsprozess im internationalen Kontext wurde der Optimalfall dargestellt. Durch den Blick auf die Umfeldbedingungen, d.h. durch die Einordnung in den Kontext der Zeit, wurden deren Auswirkungen auf die allgemein verbreitete Auffassung von Bildung entworfen. Es wurde die Hypothese der zunehmenden Verbreitung eines neuen, instrumentalisierten Bildungsverständnisses aufgestellt.

#### 2.1.5.8 Bedeutung interkultureller Handlungskompetenz bzw. interkulturellen Lernens als Bildungsprozess für Unternehmen

Interkulturell handlungskompetente Mitarbeiter sind für ein international tätiges Unternehmen ein strategischer Erfolgsfaktor allein aufgrund der Tatsache, dass interkulturelle Handlungskompetenz

---

<sup>44</sup> Bourdieu unterscheidet zwischen „ökonomischem Kapital“, „kulturellem Kapital“ und „sozialem Kapital“. Unter kulturellem Kapital versteht er u.a. durch Institutionen vermittelte Bildung im Sinne von symbolischem Wissen.

und Erfolg bei Auslandstätigkeiten untrennbar miteinander verwoben sind<sup>45</sup>. Das Erlangen interkultureller Handlungskompetenz ist wie oben gezeigt mit einem Bildungsprozess gleichzusetzen, für dessen Ablauf bestimmte Persönlichkeitsmerkmale Grundvoraussetzung sind. Möchte ein Unternehmen auf Dauer im internationalen Kontext Erfolg haben, ist es von größter Bedeutung, diejenigen Mitarbeiter zu finden und zu fördern, die über eben diese Fähigkeit verfügen bzw. die über die Voraussetzung zur Bildung interkultureller Handlungskompetenz verfügen. Der Kulturlernprozess bzw. der Bildungsprozess als Ziel einer Personalentwicklungsmaßnahme im Zuge einer Auslandsentsendung, der eine interkulturell handlungskompetente Persönlichkeit als Ziel hat, ist erst abgeschlossen, wenn ein Entsandter zufrieden in die Heimat und das Stammhaus zurückgekehrt ist. Dabei sollten ihm die eigenen Lern-, Entwicklungs- und Veränderungsprozesse aufgrund der Auslandsentsendung positiv bewusst sein. Eine notwendig Voraussetzung dafür ist, dass dem Rückkehrer genügend Zeit zur Reflexion seiner Situation und seiner Erfahrungen bleibt. Er muss erkennen, dass ein bestimmter Lebensabschnitt zu Ende ist, gleichzeitig muss er die Verbindung zwischen dem, was war und dem, was sein wird, herstellen. Das beinhaltet die Fähigkeit, das im Ausland Gelernte daheim zu integrieren. WINTER bezeichnet das als die „Kunst des Zurückkehrens“, die ...

„(...) auch der Schlüssel zum möglichst vorurteilsfreien Begreifen des Fremden (ist), deshalb schließt umgekehrt richtiges interkulturelles Lernen auch das Heimkehren können und (Heimkehren wollen) ein“ (ebd. 1996: 378).

Interkulturell handlungskompetente Personen können das Gelernte daheim anwenden.

Ein wichtiger Bestandteil des interkulturellen Lernprozesses von Entsandten ist das Durchleben des Kulturschocks im Ausland, der Kulturunterschiede erst verdeutlicht und dessen Überwindung einen wichtigen Schritt im Erklängen interkultureller Handlungskompetenz bedeutet. Ein ebenso wichtiger Bestandteil dieses Lernprozesses ist umgekehrt das Durchleben des Rückkehrchocks, der die Veränderungen der eigenen Persönlichkeit durch die Auslandserfahrung verdeutlicht und eine neue Sicht der Heimat ermöglicht. Seine Verarbeitung ist letztendlich das entscheidende Element des Erlangens interkultureller Handlungskompetenz.

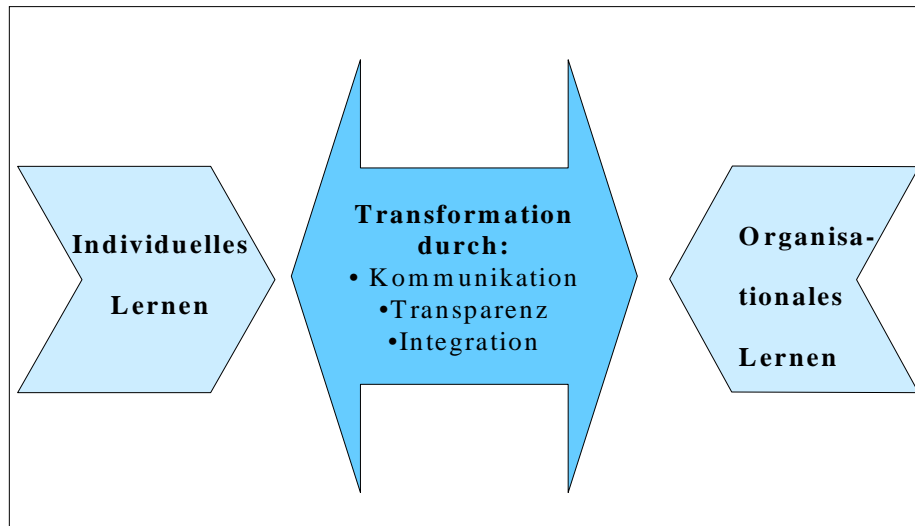
Interkulturelle Handlungskompetenz des einzelnen Mitarbeiters ist Grundvoraussetzung für das Lernen der Organisation mit dem Ziel, sich auf dem internationalen Parkett erfolgreich zu bewegen.

Der Bildungs- und Lernprozess des Individuums innerhalb einer Organisation ist die Grundvoraussetzung dafür, dass Organisationslernen stattfinden kann. Organisationslernen ist wiederum die Grundvoraussetzung für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit in einem sich schnell wandelnden Umfeld, das zu immer internationalerem und globalerem Handeln zwingt. Organisationslernen ist nicht denkbar ohne die Lernfähigkeit seiner einzelnen Mitglieder. Individuelles Lernen ist aber nur eine Voraussetzung von Organisationslernen. Die dazwischen

---

<sup>45</sup> Vgl. dazu Kapitel 2.1.5.2.2, in dem der Kulturschock als Chance auf einen Lernprozess dargestellt wird.

geschaltete Stufe ist das Lernen einer Gruppe bzw. das Lernen *in* einer Gruppe (vgl. Stäbler 1999: 41). Zu einfach wäre es, mit Organisationslernen schlicht die Summe individueller und kollektiver Lernprozesse innerhalb einer Organisation zu bezeichnen. Im nachfolgenden Modell wird verdeutlicht, wie individuelles Lernen für die Organisation nutzbar gemacht werden kann und so schließlich zu organisationalem Lernen führt:



**Abbildung 15: Weitergabe von Kompetenzen und Wissen innerhalb einer Organisation**

(Quelle: Stäbler 1999: 52)

Individuell vorhandenes Wissen und individuell vorhandene Fähigkeiten und Kompetenzen der einzelnen Organisationsmitglieder müssen im Zug der Organisationsentwicklung auch für andere innerhalb der Organisation nutzbar gemacht werden. Gelingt das nicht, können dieses Wissen, diese Fähigkeiten und Kompetenzen nicht ihren Möglichkeiten entsprechend zweckgerichtet im Sinne der Organisation eingesetzt und genutzt werden. Sie gehen spätestens mit dem Ausscheiden des jeweiligen Individuums aus der Organisation für diese gänzlich verloren. Das Potential der Rückkehrer, deren im Ausland erworbenen Kompetenzen und Fähigkeiten müssen im Sinne des Organisationslernens erfasst werden und für andere Mitglieder nutzbar gemacht werden. Neben fachlichem und Netzwerk-Potential handelt es sich dabei auch um interkulturelle Handlungskompetenz.

Nur durch Kommunikation können Kompetenzen, Fähigkeiten und Wissen des einzelnen an andere weitergegeben werden. Kommunikation allein reicht zu organisationalem Lernen nicht aus, vielmehr ist dazu auch Transparenz innerhalb der Organisation notwendig.

„Vielmehr müssen der Verlauf und das Ergebnis von Kommunikationsprozessen im Idealfall allen Organisationsmitgliedern zugänglich, d.h. transparent, gemacht werden. Transparenz als zweite Anforderung für die Transformation von individuellen Lernprozessen setzt

voraus, dass Speichermedien für neue Wissensbestände, z.B. in Form von Leitbildern, gemeinsam erarbeitet und schriftlich fixiert werden“ (Stäbler 1999: 53).

Um organisationales Lernen zu ermöglichen, müssen Lernprozesse des einzelnen, insofern sie im Interesse der Organisation sind, in konkrete Handlungssituationen einbezogen werden.

Organisationen sind lediglich ein Konstrukt, das erst „lernfähig“ wird, wenn die Mitglieder Organisation lernen. Organisationslernen findet also letztendlich in den Köpfen der darin tätigen Individuen statt (vgl. Hanft 1998: 47f).

### Zusammenfassung

Um die Ausgangsfrage dieses Abschnitts nach der Bedeutung interkultureller Handlungskompetenz bzw. interkulturellen Lernens als Bildungsprozess für Unternehmen auf den Punkt zu bringen, kann Folgendes gesagt werden: Interkulturelle Kompetenz und Bildungsprozesse im internationalen Kontext werden als elementare Bestandteile von Organisationslernen und damit Organisationsentwicklung gesehen. Eine Auslandsentsendung im Sinne einer Personalentwicklungsmaßnahme hat dabei das Ziel, das Unternehmen international wettbewerbsfähig zu halten. Interkulturelles Lernen bzw. Kulturlernen des einzelnen in organisationales Lernen münden zu lassen sollte Ziel aller Unternehmen sein, die langfristig auf dem internationalen Markt erfolgreich sein wollen. Ein wichtiger Beitrag zu dieser Erfolgssicherung ist das systematische Finden, Fördern und Nutzen der interkulturellen Handlungskompetenz der einzelnen Organisationsmitglieder.

### **2.1.6. Schluss**

Der theoretische Kontext dieser Studie ist allgemein unter dem zeitlichen Aspekt der Globalisierung zu sehen. Bestandteil dieses theoretischen Kontexts ist auch die formale Beschreibung der Probandengruppe und die Rahmenbedingung einer Auslandsentsendung. In einem Literaturüberblick mit Schwerpunkt auf der Forschung zu Rückkehr auslandsentsandter Mitarbeiter in ihre Heimat und Stammhaus wurde dargestellt, dass das Kernstück einer erfolgreichen Entsendung die erfolgreiche Wiedereingliederung ist. Diese Feststellung konnte auch aus einer anderen Perspektive unterstützt werden: Die Wiedereingliederung und der damit verbundene Rückkehrshock sind wichtige Etappen bzw. Schlüsselmomente für den interkulturellen Bildungsprozess mit dem Ziel der interkulturellen Handlungskompetenz. Die Darstellung des theoretischen Kontexts dient als Rahmung für die Beantwortung der Ausgangsfrage nach einem Bildungsprozess durch die Auslandsentsendung.

## **2.2 Empirische Kontexte**

Nachdem der theoretischen Kontext der Studie abgeklärt ist, muss der empirische dargelegt werden. Dazu zählt die Darstellung des Zugangs zu dem Datenmaterial sowie die Darstellung der Aufbereitung, aber auch methodische Überlegungen zu der Auswertung. Hierbei wird erläutert, mit welchem Verfahren und auf welchem theoretischen Hintergrund aufbauend das Datenmaterial bearbeitet wird. Zuvor werden jedoch die objektiven Daten der Probandengruppe als soziologische Rahmung der Studie zur Vorbereitung auf die tatsächliche, im Anschluss in Kapitel 3 und 4 der Arbeit dazustellende Analyse, aufbereitet.

### **2.2.1 Soziologische Rahmung der objektiven Daten der Probandengruppe**

Als Vorbereitung auf die spätere Analyse des Interviewmaterials der Probandengruppe werden deren allgemeine objektive Daten genauer betrachtet. Unter objektiven Daten sind unveränderliche Faktoren zu verstehen wie z.B. Zugehörigkeit zu einer bestimmten Geburtskohorte, gesellschaftliches Umfeld während der Sozialisationsphase, Kinder einer bestimmten Elterngeneration usw. Im Vorfeld der eigentlichen Analyse werden diejenigen objektiven Daten herausgenommen und genauer untersucht, die allen Angehörigen der Probandengruppe gemein sind und die so bereits im Vorfeld der eigentlichen Analysearbeit zur Klärung der Frage beitragen: Was für Personen kehren aus dem Ausland zurück?

#### **2.2.1.1 Die Geburtskohorte der um 1968 Geborenen**

Bei der sorgfältigen Betrachtung der Generation, der die 150er angehören, ergeben sich Hinweise auf den Typus Mensch, dem die Teilnehmer des 150er Programms angehören. Da alle Teilnehmer einem ähnlichen Geburtsjahrgang angehören (geboren um 1967-68), ist es notwendig im Vorfeld der eigentlichen Interviewanalysen, die spezifische Generationenzugehörigkeit zu beachten. Dabei werden zentrale Einflüsse untersucht, die diese Generation, deren Deutungsmuster und Sichtweisen geprägt haben.

Zunächst stellt sich die Frage nach der Generation, wobei „Generation“ hier im sozialwissenschaftlichen Sinn verstanden wird. Es handelt sich um Angehörige einer Altersstufe, die in ihrer jeweiligen Adoleszenzkrise vor jeweils andere historische Problemkonstellationen gestellt wurden (vgl. Oevermann 1994: 1) als die vor- oder nachfolgende Generation. Dies gibt ihnen die jeweils generationenspezifische Prägung, die sich von der Jugendzeit an unwiderruflich durch das gesamte weitere Leben zieht und dieses beeinflusst.

### Elterngeneration

Die Eltern dieser Generation gehören einer Geburtskohorte an, die vor oder während des zweiten Weltkrieges geboren wurde. Eine grobe Rahmung der Geburtenjahrgänge sind die Jahre 1937-1945. Teilweise hat diese Elterngeneration den Krieg miterlebt, zumindest aber die unmittelbare Nachkriegszeit mit all ihren Auswirkungen, Sorgen und Nöten im vollem Bewusstsein erlebt. Besetzung und Begegnung mit den Besatzern im Kindes- bzw. Jugendalter gehörten ebenso zur Normalität wie Flucht, Vertreibung und Entbehrung. Äußere Krisen der Familien waren fester Bestandteil ihrer Jugend und Kindheit. Der größte Teil dieser Generation ist vaterlos aufgewachsen. Weite Strecken ihrer Kindheit hat diese Generation in unvollständigen Familien verbracht, in denen die Väter zumindest in der frühen Kindheit, in vielen Familien aber endgültig fehlten. OEVERMANN nennt diese Generation, die durch Krieg und damit verbundene Leiden geprägt wurde, eine „traumatisierte“ Generation, da Vaterabwesenheit entwicklungspsychologisch gesehen einen traumatisierenden Effekt hat, ...

„(...) der nun kollektiv für eine ganze Generation bis auf wenige Ausnahmen zu konstatieren ist. Das Problem dieser Generation<sup>46</sup> ist also, dass eine vergleichsweise schwere Traumatisierung für die ganze Generation zur kollektiven Normalität geworden ist“ (ebd. 1994: 21).

Die Jugendzeit fällt in die Gründerjahre der Bundesrepublik, d.h. in die erste Phase des Wirtschaftswachstums. Allmählich entfallen die in der Kindheit geforderten und zur Gewohnheit gewordenen Entbehrungen. Alte Werte werden restauriert, dabei insbesondere die Familienideologie und Weiblichkeitsideologie. Der Kalte Krieg nimmt seine Anfänge. Die Jugendzeit dieser Generation ist mit der heutigen Jugendphase nicht zu vergleichen, die eine strukturelle Veränderung durchlaufen hat. Heute dient die Jugendphase in ihrer Ausdehnung bis ins dritte Lebensjahrzehnt der individuellen Selbstfindung. Damals bedeutete Jugend, möglichst schnell Erwachsen zu werden, möglichst früh zu arbeiten und Geld zu verdienen.

### 70er und 80er Jahre: Kindheit, Pubertät und Adoleszenz der Probandengruppe

Kindheit, Pubertät und Adoleszenz der Generation der 150er ist geprägt von materiellem Wohlstand der Gesellschaft, vom Konsum und von der selbstverständlichen Verfügbarkeit materieller Güter. Angehörige dieser Generation können als Wohlstandskinder bezeichnet werden. Die Adoleszenzkrise Anfang der 80er Jahre (1982/83) fällt mit dem Beginn der Ära „Kohl“ zusammen, die geprägt ist vom Abbau und Umbau des Sozialstaates und von einer ständig wachsenden Arbeitslosenzahl, wodurch die Verteilungskämpfe beginnen. Der Konkurrenzkampf

---

<sup>46</sup> OEVERMANN fasst diese Generation enger und bezeichnet nur die Geburtenjahrgänge 1936-1943 als traumatisiert. Geht man davon aus, dass die Eltern der 1967 Geborenen im Durchschnitt zwischen 20 und 30 Jahre alt bei deren Geburt waren hat man eine Spannweite der Jahrgänge von 1937-1947, die schwerpunktmäßig zu der von OEVERMANN beschriebenen Generation zählen.

auf dem Arbeitsmarkt wird zunehmend härter, was den Beginn des individuellen Marketings<sup>47</sup> zur Folge hat. Erfolg hat zunehmend derjenige, der sich gut und marktorientiert präsentiert. Anfang der 80er Jahre, also in der frühen Teenagerzeit, findet die Ökologie- und Friedensbewegung ihren Höhepunkt, was allerdings für eine aktive Partizipation dieser Generation zu früh ist.

Der Lebensstil, der ihnen während ihrer Pubertät und Adoleszenz vorgelebt wird, ist der des „Yuppies“, des *Young Urban Professionals*, dessen Konsum-, Spaß- und Karriereorientierung zum selbstverständlichen Rollenmodell mit all seinen materiell orientierten Statussymbolen wird. Ihr Vorbild ist das des materiell und *lifestyle*-orientierten, unpolitischen, in der Stadt lebenden jungen Karrieristen.

Gleichzeitig ist die Generation der 150er die erste Generation, die in allen drei Phasen des Heranwachsenden, also Kindheit, Pubertät und Adoleszenz, die Auswirkungen des gesellschaftlichen Individualisierungsprozesses<sup>48</sup> miterleben und daher als selbstverständlich verinnerlichen. Dieser Prozess teilt die Gesellschaft immer deutlicher in „Gewinner“ und „Verlierer“, wobei die Gruppe des Sonderprogramms „150“ zu der Gewinnerseite zählt, die sowohl in subjektiver Hinsicht, nämlich in der Krisenzeit Anfang der 90er Jahre einen Arbeitsplatz finden als auch in objektiver Hinsicht, da sie materiell dadurch abgesichert werden. Auch strukturell gehören sie zu den gesellschaftlichen Gewinnern, da sie eine hervorragende Ausgangsposition für die weitere berufliche Karriere haben und so der Weg für eine künftige wichtige Position im Unternehmen bereitet ist.

Kennzeichen einer Normalbiographie dieser Generation ist, dass die Jugendphase bis auf das dritte Lebensjahrzehnt u.a. aufgrund eines Studiums ausgedehnt wird. Das Verlassen des Elternhauses ist nicht mehr automatisch mit der Gründung einer eigenen Familie verbunden, sondern es ist eine neue Phase eingeschoben: ein Leben jenseits der Familie im Kreise Gleichaltriger.

In die Studienzeit fällt die Wiedervereinigung, die das Ende des Sozialismus und den endgültigen Durchbruch des Kapitalismus signalisiert und damit auch einen neuen Schub für materielle Orientierung und Konsum. Die 90er Jahre sind in Deutschland von den Folgen der Wiedervereinigung geprägt. Einige Schlagworte, die dieses Jahrzehnt kennzeichnen, sind Massenarbeitslosigkeit, Sozialabbau, Globalisierung, Individualisierung der Gesellschaft, Ellbogengesellschaft, Krise der großen Organisationen oder Schrumpfung der Mittelschicht. Diese beispielhaften, zum Großteil negativ befrachteten Schlagworte deuten darauf hin, dass der in den 80er Jahren für sicher gehaltene Wohlstand im Schwinden ist und sich als Trugschluss herausstellt, als Mythos, in dessen Folge eine hohe Unsicherheit durch alle Einkommensklassen hindurch zeigt (vgl. Beck 1997b: 23f).

---

<sup>47</sup> vgl. dazu Kapitel 3.2.8

<sup>48</sup> vgl. dazu Kapitel 3.2.8

Mit dem Einstieg in das Berufsleben wird durch die Konfrontation mit der gesellschaftlichen Wirklichkeit der Bruch mit den in der Jugendzeit gemachten Erfahrungen und dadurch aufgebauten Erwartungen deutlich, wobei der Bruch für die Gruppe der 150er selbst nicht so deutlich wird, da sie zu der gesellschaftlichen Gewinnerseite zählen. Dadurch ist es ihnen möglich, ihre Erwartungen an das Leben, ihre Rollenmodelle in den beruflichen Abschnitt ihres Lebens hinüberzuretten und sich zu bewahren.

### 2.2.1.2 Bedeutung eines Bildungsabschlusses Ende der 80er Jahre

Seit spätestens den 70er Jahren sind die Zahlen der Studierenden im Zuge der gesellschaftlichen Bildungsexpansion kontinuierlich gestiegen. Bildungsexpansion bedeutet, dass immer mehr Menschen mittlere bzw. höhere Bildungsabschlüsse erwerben, d.h. im Endeffekt verfügen immer größere Teile der Bevölkerung über diese Abschlüsse (vgl. Geißler 1996: 250). Das Studium wird für einen wachsenden Teil der Bevölkerung zu einem fast selbstverständlichen Bestandteil der Ausbildung. Verdeutlichen lässt sich das exemplarisch an wenigen Zahlen:

	Jahr	West-Deutschland	Ost-Deutschland
<b>Abschluss Abitur (18-20 Jährige)</b>	1952	6%;	8%
	1993	26%;	25%
<b>Studienanfänger an Universitäten (19-20 Jährige)</b>	1992	6%	10%
	1993	24%	12%

**Abbildung 16: Bildungsexpansion** (vgl. Geißler 1996: 253)

BOURDIEU spricht im Kontext der Bildungsexpansion von der Entwertung der Bildungsabschlüsse, der Zertifikate und Diplome (ebd. 1982: 210ff). War früher das Diplom einer Universität die Garantie für eine bestimmte hoch bewertete Position, so ist das heute lediglich eine Minimalvoraussetzung (vgl. Kraemer 1997: 363). Bildungsabschlüsse erfahren gleichzeitig eine Aufwertung **und** eine Entwertung. GEIBLER nennt dieses Phänomen das „Paradox der Bildungsexpansion“ (ebd. 1996: 258). Aufgewertet werden Zertifikate, Zeugnisse und Diplome insofern, als dass ein Eintritt in bestimmte berufliche Positionen ohne sie - anders als früher - nicht mehr möglich ist. Gleichzeitig werden sie entwertet, da sie ihre Garantiefunktion für den Anspruch auf einen bestimmten Sozialstatus eingebüßt haben. Die Folge ist, dass die soziale Positionierung nicht länger ausschließlich vom jeweiligen Bildungsabschluss abhängig ist, sondern auf später verlagert ist, nämlich auf die Arbeitswelt (vgl. Geißler 1996: 258f). Es hat eine relative Entkoppelung des Titels von Stelle und Einkommen stattgefunden bzw. findet noch immer statt



(vgl. Kraemer 1997: 364). Der Kampf um einen „Platz an der Sonne“ wird auf einen späteren Lebensabschnitt verlagert<sup>49</sup>. Aufgrund der gesellschaftlichen Gegebenheiten bedeutet ein Hochschulstudium **eine** Grundvoraussetzung für die Option auf eine höhere soziale Platzierung, reicht aber allein nicht aus.

Vor diesem gesellschaftlichen Hintergrund muss das Hochschulstudium der Probandengruppe Ende der 80er, Anfang der 90er Jahre gesehen werden. Zu diesem Zeitpunkt, also kurz vor der Wiedervereinigung bzw. genau zum Zeitpunkt der Wiedervereinigung erscheint die wirtschaftliche Lage noch gesichert und große Hoffnungen liegen auf den wirtschaftlichen Möglichkeiten durch das Hinzukommen der neuen Länder.

### Die Rolle des Ausbildungs- und Bildungsprozesses für diese Generation

Eine gute Ausbildung wird in einer von Konkurrenzkampf geprägten Gesellschaft zunehmend wichtiger. Die formalisierte Ausbildung in Gestalt eines Zeugnisses, Zertifikats oder Diploms gewinnt an Bedeutung (s.o.), da sie so einen formalen Vergleich der Wettbewerber, also der Arbeitnehmer ermöglicht. Zeugnisse, Zertifikate, Diplome und sonstige Nachweise werden zu Gütesiegeln<sup>50</sup>. Bildung als Selbstzweck verliert zunehmend an Bedeutung<sup>51</sup>. Bildung wird durch Ausbildung ersetzt und damit zweckgebunden. Formalisierte Ausbildung wird bestimmend im Sinne von Zielgerichtetheit, im Sinne einer Karriereorientierung („was nutzt mir das?“) beim Individuum und im Sinne einer Einsatz- und Verwendungsorientierung. Gelernt wird nicht um zu lernen, sondern um anzuwenden, für die Praxis, für die Qualifizierung in beruflicher Hinsicht und unter dem Aspekt der Nützlichkeit für die Karriere. Das Studium wird mehr und mehr Mittel zum Zweck und dient zur Legung eines Grundsteins zu einer erfolgreichen beruflichen Karriere<sup>52</sup>. Das Studium wird zu einer eigenen Lebensform erhoben. An den Universitäten ist nicht mehr der Student im humboldtschen Sinne zu finden, der in der Universität seine geistige Heimat findet. Vielmehr ist die Studienzeit ein notwendiger Schritt in der Karriereplanung und -verwirklichung. Einziges Ziel ist der Bildungsabschluss und das Zertifikat. Der Standard eines Studentenlebens beinhaltet eine eigene Wohnung (maximal geteilt mit ein oder zwei Freunden), ein eigenes Auto usw. Um diesen Lebensstandard finanzieren zu können, ist es notwendig, neben dem Studium zu „jobben“, so dass das Studium nicht mehr der alleinige Inhalt des Lebens ist.

Am Beispiel Fremdsprachenlernen lässt sich die Haltung gegenüber Bildung exemplarisch erläutern. Das Studium bedeutet für den Großteil der Studierenden die Erfüllung eines notwendigen Standards als Grundlage der Verwirklichung eines erfolgreichen Karrieremusters. Eben dieses

---

<sup>49</sup> vgl. dazu Kapitel 3.2.8

<sup>50</sup> vgl. dazu Kapitel 3.2.5

<sup>51</sup> Vgl. dazu Kapitel 2.1.5.7. In diesem Kapitel wurde die Hypothese der zunehmenden Instrumentalisierung von Bildung aufgestellt.

<sup>52</sup> vgl. dazu Kapitel 2.1.5 und auch Kapitel 3.2.5

Karrieremuster verlangt eine breite Qualifizierung, u.a. das Sprechen von Fremdsprachen. Sprachenlernen findet also nicht mehr als Bildungszweck per se statt und hat nichts mehr mit Charakterbildung zu tun. Vielmehr geht es dabei um die Erfüllung eines von außen vorgegebenen Qualifikationskriteriums.

Eine zentrale Fragestellung dieser Untersuchung ist, ob ein Bildungsprozess im Ausland stattgefunden hat. Notwendig wird nach dem hier Gesagten zu fragen, **in welcher Form** hat im Ausland Bildung stattgefunden? Zu vermuten ist, dass ein Bildungsprozess - immer vorausgesetzt er findet im Ausland überhaupt statt - nicht im traditionellen Bildungssinn abläuft, sondern im Ausbildungssinn. Derselbe Schluss, der bereit in Kapitel 2.1.5.7 naheliegend war, drängt sich auch hier auf. Ein Bildungsprozess im Ausland findet unter einem formalisierten Aspekt statt, d.h. im Sinn der Verstärkung der Karriereorientierung. Zentral für den Bildungsprozess wird also die Möglichkeit eben diesen in der Karriereorientierung unterbringen bzw. anwenden zu können.

### Studienfachwahl

An dem Sonderprogramm haben hauptsächlich Mitarbeiter mit einem technisch oder wirtschaftlich orientierten Hochschulabschluss teilgenommen. Wer entscheidet sich Ende der 80er Jahre zu einem Ingenieurstudium oder BWL/VWL Studium?

Ingenieure sind in der deutschen „Fachmannkultur“ sehr angesehen. Der soziale Status ist entsprechend hoch. Technisches Fachwissen zählt in der deutschen Arbeitswelt nach wie vor viel. Auffallend viele Mitarbeiter des Sonderprogramms haben einen Abschluss der vier renommiertesten technischen Universitäten in Deutschland: Darmstadt, Aachen, Braunschweig und Karlsruhe. Ein Abschluss dieser Universitäten galt zumindest bis Ende der 80er Jahre als Garantieschein für eine interessante Arbeitsstelle, die sich nicht allein auf die technische Seite beschränken muss. Eine Managementkarriere ist auch mit diesem Abschluss in Deutschland möglich.

Wer sich für das Studium des Wirtschaftsingenieurs entschließt, strebt mit technischem Wissen ausgestattet eine Position im mittleren oder oberen Management an. Der Wirtschaftsingenieur versteht, was die wahren Fachleute sagen, d.h. er hat sowohl ein wirtschaftliches als auch ein technisches Verständnis. Hinzu kommt die juristische Komponente des Studiums. Dies prädestiniert ihn für eine Stelle im gehobenen Management. Der Wirtschaftsingenieur bringt die Voraussetzung mit, als „Dolmetscher“ zwischen Fachleuten und Management zu fungieren. Er ist der Ingenieur, der Ökonom wird. Wer sich für dieses Studium entscheidet, zeigt ehrgeizige Karriereambitionen. Noch deutlicher wird dies, wenn zusätzlich die Wahl der Universität eine große Rolle spielt, wenn nämlich das Studium an einer der klassischen technischen Universitäten absolviert wird. In diesem Fall ist der Grundstein für eine erfolgreiche Karriere endgültig gelegt.

Ein betriebswirtschaftliches Studium ist sehr breit gefächert und legt den Studierenden nicht auf ein bestimmtes Berufsbild fest. Der spätere berufliche Weg ist weitgehend flexibel. Der Studiengang selbst ist im Vergleich zu Volkswirtschaft stärker an der Praxis orientiert, wodurch der betriebswirtschaftliche Abschluss das Finden einer Arbeitsstelle in wirtschaftlich schweren Zeiten erleichtert.

Alle drei Studienfächer bieten Abschlüsse, die traditionell ein Garant für den Zugang auf sozial angesehene berufliche Positionen bedeuten. In einer Zeit, in der das Bildungsniveau insgesamt ansteigt, sind zwar auch diese Abschlüsse entwertet und stellen lediglich eine Grundvoraussetzung für den Berufseintritt dar.

### 2.2.1.3 Die Arbeitsmarktsituation für Akademiker um 1994

In der Wirtschaft und Industrie ist das Augenmerk im Zuge der fortschreitenden Globalisierung auf das Ausland gerichtet. Kürzungen im Inland und Investitionen im Ausland stehen an der Tagesordnung. Der ausländische Markt wird attraktiver und gewinnt an Wichtigkeit.

Auslandsinvestitionen und Verlagerung von Produktionen ins Ausland (Billiglohnländer) stehen an der Tagesordnung, was für den deutschen Arbeitsmarkt im schlimmsten Fall Stellenabbau, zumindest aber Stagnation der Stellen bedeutet. Es werden nur noch in geringem Maße oder gar keine neuen Arbeitsstellen im Inland geschaffen.

Die Geburtskohorte der um 1968 Geborenen bemüht sich um den Eintritt auf den Arbeitsmarkt Anfang/Mitte der 90er. Mitte/Ende der 80er Jahre beginnt der Abiturient ein Studium mit einer sehr viel besseren Perspektive, als sich nachher die Realität des Arbeitsmarkts am Ende des Studiums darstellt. Die Arbeitslosenzahl in Deutschland steigt Ende der 80er zwar beständig, aber noch sind Akademiker davon nicht betroffen - vor allem nicht Absolventen technischer und wirtschaftlicher Studiengänge. Während der Studienzeit der Probandengruppe ändert sich der Arbeitsmarkt grundlegend, so dass mit Ende ihres Studiums (1993/94) sich die Situation komplett verändert hat: Auch Absolventen mit einem Ingenieurs- oder wirtschaftlichen Abschluss finden nur sehr schwer eine Arbeitsstelle. So gestaltet sich ihr Eintritt in das Berufsleben überraschend problematisch.

STRÜMPEL/PAWLOWSKI beschreiben die Situation der Generation wie folgt:

„Die Geburtskohorten zwischen 1964 und 1970, die sich Ende der 80er, Anfang der 90er Jahre dem Arbeitsmarkt anpassen müssen, sind von den Auswirkungen der wirtschaftlichen Schwierigkeiten in ihrer Werthaltung am stärksten beeinflusst worden. Ihnen wurde die Hauptlast der Anpassung an die Arbeitsmarktlage aufgebürdet. Kein Dauerarbeits- oder Ausbildungsplatz, wenig Dienstalter, Fähigkeiten und Fertigkeiten, kein „Besitzstand“, der durch den Sozialstaat verbrieft und garantiert würde“ (ebd. 1993: 41).

Diese Zeit ist geprägt von finanziellen Kürzungen in sämtlichen Bereichen, von sozialem Abbau und einer ständig steigenden Arbeitslosigkeit. Die vor wenigen Jahren noch so hoffnungsvolle

Stimmung weicht der Resignation, der Perspektivenlosigkeit. Die Arbeitsmarktsituation (1993/94) bedingt, dass auch Stellenangebote akzeptiert werden, die den eigenen Vorstellungen nicht genau entsprechen. Der „Traumjob“ ist in den meisten Fällen in weite Ferne gerückt. Die oben bereits erwähnte Entwertungshypothese von Bildungsabschlüssen (Bourdieu) trifft diese Generation besonders hart und durch alle Schichten hindurch gleichermaßen. Unternehmen versuchen in dieser Konjunkturflaute durch Personalabbau effektive Einsparungen zu erreichen. Neue Mitarbeiter werden nur sehr wenig, meist gar nicht eingestellt. Das Modell der Frührente wird eingeführt. Der Berufseinstieg ist zu dieser Zeit in vielen Fällen eine oft unüberwindbare, zumindest jedoch wider Erwarten hohe Hürde. Selbst-Marketing gewinnt neue Bedeutung: Trotz der verschlechterten Arbeitsmarktlage ist derjenige erfolgreich, der sich erfolgreich präsentiert.

### Selbst-Marketing und Außengeleitetheit

Auf der einen Seite wird von Studenten und Berufsanfängern Anpassung und Flexibilität gefordert, auf der anderen Seite muss der einzelne besser sein, muss sich von den anderen unterscheiden, eine noch bessere Qualifikation bieten. Er muss sich auf irgendeine Art und Weise von seinen Mitbewerbern abheben. Das fordert ein Individuum, das für sich selbst seine Karriere zielstrebig plant, das sich ein individuelles Profil verpasst und das eine perfektes, am Bedarf orientiertes Selbst-Marketing betreibt.

Durch diese beiden sehr unterschiedlichen Anforderungen geraten die Berufsstarter in ein Dilemma und pendeln zwischen zwei extremen Polen flexibel hin und her: einerseits der teamfähige, flexible, anpassungsfähige junge Mensch sein, der auf der anderen Seite sich bewusst von anderen abhebt und sehr individuell, mit egozentrischer Ausrichtung für sich plant. Die Ich-Ausrichtung und der Selbstbezug bleiben im Vordergrund, auch wenn kurzfristig Kompromisse auf dem Weg zum eigentlich Ziel gemacht werden müssen. Das Management der eigenen Biographie wird zum einen notwendig und orientiert sich zum anderen an von außen vorgegebenen Mustern. Der Planungscharakter dominiert ein Leben.

Ein wesentliches Merkmal dieser Generation ist die extreme Außengeleitetheit, d.h. der kontinuierliche, sich durch den gesamten Lebenslauf fortsetzende Versuch der Erfüllung von außen vorgegebener Muster - immer vorausgesetzt, man möchte berufliche erfolgreich sein. Diese Kennzeichen gelten nicht für den „Aussteiger“, aber für die breite Masse, die eine berufliche Normalbiographie anstrebt.

Die Probandengruppe der 150er hat die erste Hürde im zunehmende sich verschärfenden „Überlebenskampf“ auf dem Arbeitsmarkt erfolgreich bestanden. Sie haben zunächst überhaupt eine Stelle gefunden. Von daher zählen sie zumindest für den Moment zu den gesellschaftlichen Gewinnern.

An diesem Punkt der Analyse der objektiven Daten, stellt sich die Frage nach möglichen Motiven, mit denen ein Angehöriger der Gruppe der 150er seine erste Arbeitsstelle im Ausland angenommen hat:

#### „Ausland“: Bedeutung für diese Generation

Die Generation der 150er lebt in einer Zeit, in der Schlagworte wie „Globalisierung“, „*Global Village*“, „Internationalisierung“, „multikulturelle Gesellschaft“ Modethemen sind. Das Ausland ist nicht länger unerreichbar und weit entfernt wie für den Großteil der Elterngeneration. Weite Reisen sind von Kindheit an selbstverständlich. Als Rucksacktourist erobert man die Welt. Kein Land ist zu weit, kein Ziel zu fern. Selten trifft man in dieser Generation jemand, der noch nicht über die Grenzen Europas hinaus gereist ist. Das Ausland liegt direkt vor der Haustür, ist erreichbar und scheinbar nicht wirklich fremd.

Die Medien, die seit den 80er Jahren eine enorme Erweiterung und Verbreitung erfahren haben, allen voran das Fernsehen und vor allem die Werbung bringen ferne Länder und Kulturen bis ins heimische Wohnzimmer und spiegeln dem einzelnen eine scheinbare Vertrautheit mit fremden Kulturen aufgrund der ständigen Konfrontation vor. Dank neuer Kommunikationstechniken lassen sich Freundschaften über große Distanzen leicht aufrecht erhalten. Dadurch ist es nicht mehr so wichtig, ob ein Freund in Hamburg, Bangkok oder Seattle sitzt - der Kontakt lässt sich gleichermaßen bequem vom Schreibtisch aus aufrecht erhalten - verliert dadurch aber an Direktheit.

Eine „*face to face*“ Kommunikation erfordert von den Beteiligten ein Einlassen auf den anderen hier, jetzt und sofort. Eine Abstimmung der Zeit ist erforderlich. Die soziale Wirklichkeit wird im direkten Kontakt geschaffen. Die Kommunizierenden teilen zumindest für die Dauer der Kommunikation eine gemeinsame Lebenswelt. Eine hohe soziale Kompetenz ist Voraussetzung für einen erfolgreichen Ablauf der Kommunikation.

In einer „e-mail“-Kommunikation dagegen ist der Umgang mit der Zeit individuell bestimmbar, d.h. der Sender und der Empfänger können jeweils bestimmen, wann kommuniziert werden soll, wodurch der Grad der Direktheit der Kommunikation sehr viel geringer ausfällt. Nicht die Intensität, sondern die Art der Kommunikation ändert sich.

Als Folge dieses geänderten Verhältnisses erscheint die Möglichkeit, für eine begrenzte Zeit im Ausland zu arbeiten als simpler und relativ kleiner Schritt, dessen reale Folgen und tatsächliche Tragweite nicht mehr einzuschätzen ist. Diese „Verharmlosung“ trifft vor allem auf Länder zu, deren Kultur durch Werbung, Musik und Medien usw. allgegenwärtig ist (z.B. USA). Sie scheinen von großer Vertrautheit zu sein und gelten deshalb für eine Auslandsentsendung als „leichtes“ Land. Dadurch findet eine unzutreffende Verharmlosung des Lebens und Arbeitens im Ausland statt, die sich schnell bei einem tatsächlich längerfristigen Aufenthalt als trügerisch und zu

oberflächlich herausstellt. Die Erwartungen erfüllen sich nicht und man lebt wider Erwarten in einem wirklich fremden Land.

#### Motive einer Auslandsentsendung

In der Literatur werden vielerlei Beweggründen genannt, weshalb eine Fach- bzw. Führungskraft einer Auslandsentsendung anstrebt<sup>53</sup>. Für die Probandengruppe treten additional zwei Motive hinzu, die allgemein in der Literatur nicht genannt werden: Zum einen bedeutet der Berufseinstieg mit Hilfe des Sonderprogramms in einer konjunkturell schwachen Zeit eine Chance, überhaupt den Einstieg in den Arbeitsmarkt zu vollziehen. Aus Mangel an Alternativen erklärt sich diese Person mit einer Entsendung einverstanden. Zum anderen unterzieht sich der Mitarbeiter mit Hilfe der Entsendung einem Selbsttest: Er möchte herausfinden, ob er im Ausland leben und arbeiten kann und wie er in einer fremden Umgebung „funktioniert“<sup>54</sup>.

#### Ausbildung des beruflichen Habitus und Berufseinstieg

Während der ersten Arbeitserfahrungen formt sich der berufliche Habitus. Unter Habitus wird das Grundmuster des Verhaltens und Denkens einer Profession verstanden. Es sind im Kern verinnerlichte Muster, die sich durch Erfahrung herausbilden. Dabei handelt es sich um ein System von unbewussten verinnerlichten Denk-, Wahrnehmungs- und Handlungsmustern. Der Habitus liefert keine Lösung für ein konkretes Problem, sondern ist von der Regelmäßigkeit für ein bestimmtes Herangehen bei einem Problem gekennzeichnet. Der Habitus liefert Antworten für professionelle Probleme und wird durch Wissen vermittelt. Er fußt darauf auf und bildet sich parallel dazu. Erst muss Wissen vorhanden sein, dann kann sich der Habitus ausbilden. Ist die Reihenfolge andersherum, dann ist Habitus eine Farce. Der Habitus bildet sich während der ersten Arbeitserfahrung aus. Bei der Probandengruppe findet diese Ausformung in einem fremdkulturellen Umfeld unter fremdkulturellen äußeren Strukturen statt. Daher ist anzunehmen, dass die Mitarbeiter dieser Gruppe einen professionellen Habitus ausbilden, der von einer nicht-deutschen Kultur geprägt ist und der sich daher vermutlich von dem professionellen Habitus ihrer deutschen Kollegen unterscheidet, die ausschließlich im Heimatland gearbeitet haben.

Der Berufsstart dieser Gruppe erfolgt unter erschwerten Bedingungen, denn zusätzlich zu dem mit dem Berufseinstieg verbundenen Praxisschock müssen diese Mitarbeiter sich ein neues privates Umfeld aufbauen, eine neue Sprache lernen, ein neues soziales Netz beruflich und privat aufbauen, in einer fremden Kultur zurechtfinden und sich anpassen. Gleichzeitig tun sich Sprachbarrieren - Kulturbarrieren - Sozialbarrieren auf, was alles erschwerend auf die ohnehin kritische Situation Berufsstart wirkt.

---

<sup>53</sup> vgl. dazu Kapitel 2.1.3

<sup>54</sup> vgl. dazu Kapitel 3.2.4

### Arbeitsmarktattraktivität nach der Rückkehr

Zum Zeitpunkt ihrer Rückkehr sind die Teilnehmer des Sonderprogramms keine Berufsanfänger mehr. Vielmehr entsprechen sie einem in Stellenanzeigen oft geforderten Profil: zwei bis drei Jahre Berufserfahrung, möglichst ein bis zwei Fremdsprachen fließend, Auslandserfahrung. Nach ihrer Rückkehr ist diese Probandengruppe von ihrem Werdegang her für den Arbeitsmarkt, d.h. auch für andere Unternehmen sehr interessant. Die Teilnahme an diesem Sonderprogramm erscheint wie die Garantie für eine ideale Positionierung im Hinblick auf eine erfolgreiche Karriere.

In den meisten Unternehmen herrscht die Meinung, dass ein Auslandsaufenthalt gleichbedeutend mit interkultureller Bildung ist. Aufgrund dieser falschen, aber doch weit verbreiteten Annahme ist dieser Mitarbeiterkreis folglich für andere global agierende Unternehmen, die auf der Suche nach dem Typus Weltmanager sind, attraktiv.

### Zeitlich begrenztes Arbeiten im Ausland

Im Ausland für begrenzte Zeit zu arbeiten, stellt ein „Abenteuer auf Zeit“ dar, dessen Ende absehbar ist. Es ist etwas besonderes und sticht aus der Masse hervor. Man lässt sich auf eine neue Kultur, eine neue Umgebung, neue Kollegen, einen neuen Wohnort ein, weiß aber um die zeitliche Begrenzung dieser Bewährungsprobe. Auch die Kollegen im Gastland sind sich bewusst, dass dieser Mitarbeiter nur für eine begrenzte Zeit bei ihnen arbeiten wird, was sich u.U. negativ für den Entsandten auswirken kann: In seine Aus- und Weiterbildung wird nicht investiert, da er diese Auslandsgesellschaft bald wieder verlassen wird und damit die Investition in z.B. Seminare für den Mitarbeiter für diese Abteilung verloren geht<sup>55</sup>.

Im Sinne der von SCHULZE vertretenen Hypothese der Erlebnisgesellschaft bedeutet der zeitlich begrenzte Berufseinstieg im Ausland auch die Chance auf Selbstverwirklichung. Die Entsendung bietet im Sinne der Weiterqualifizierung die Chance, eine Fremdsprache zu lernen, wodurch eine bessere Ausgangsposition für die folgende berufliche Karriere erzielt wird.

„Alle Leistungen, die Vorteile gegenüber anderen mit sich bringen bzw. Nachteile vermeiden helfen, werden mit einer postmateriellen Note versehen“ (Schnierer 1996: 82).

Überträgt man das Gesagte auf die Situation der 150er, so bietet die Auslandsentsendung sowohl das - zwar zeitlich begrenzte - Erlebnis des Lebens und Arbeitens in einer fremden Kultur als auch

---

<sup>55</sup> Diese Denkweise ist zu lokal gedacht und zeigt, dass das entsprechende Unternehmen nicht wirklich internationalisiert ist. Hier müsste das Bewusstsein, dass man eigentlich **ein** Unternehmen ist, verstärkt werden. Die Investition in einen Mitarbeiter ist nie verloren, solange dieser nicht zu einem anderen Unternehmen wechselt, sondern lediglich den Standort wechselt. Eine Möglichkeit dies zu fördern, wäre beispielsweise Unkosten, die durch Weiterbildungsmaßnahmen für auslandsversetzte Mitarbeiter entstehen, so zu verrechnen, dass sie nicht von der Auslandsabteilung getragen werden müssten, deren Mittel meist ohnehin knapp sind.

die Chance, sich mit eben diesem Erlebnis (und dem dabei Gelernten) von der Konkurrenz abzusetzen und sich dadurch ein Vorteil im Kampf um den Aufstieg zu verschaffen.

#### Was bedeutet es, als deutscher Mitarbeiter für eine deutsche Firma im Ausland zu arbeiten?

Im Ausland ist ein deutscher Mitarbeiter etwas außergewöhnliches, ein Exot. Zumindest zu Beginn des Aufenthaltes erhält der Entsandte den „Ausländerbonus“, der ihm Nachsicht und häufig die Hilfsbereitschaft von Kollegen, Nachbarn und Bekannten sichert. Andererseits kann er auch mit Vorurteilen und Ablehnung konfrontiert werden, die nicht in seiner Person, sondern in seiner Nationalität begründet liegen. Der Entsandte ist einer von wenigen deutschen Mitarbeitern vor Ort, er sticht aus der Menge der Einheimischen heraus, was Vor- und Nachteile mit sich bringt. Einerseits hat er eine Sonderstellung mit vielen Privilegien, andererseits verhindert es die 100-prozentige Integration im Gastland. Zusätzlich ist die Leistungserwartung an diesen Mitarbeiter höher als an Einheimische, da der Deutsche als Repräsentant des Stammhauses gilt. U.U. gerät er in den Verdacht der „Spionagetätigkeit“ für das Stammhaus. Allein die Tatsache Deutscher zu sein, ermöglicht dem Entsandten im Ausland einen engeren Kontakt zu der meist ebenfalls deutschen oberen Führungsebene der Auslandsgesellschaft, selbst wenn er inhaltlich die gleiche Arbeit macht wie ein einheimischer Mitarbeiter. In seinem Sonderstatus unterscheidet er sich von „normalen einheimischen“ Mitarbeitern.

#### 2.2.1.4 Biographische Situation der 150er zum Zeitpunkt der Rückkehr

Hochschulabsolventen stehen im Alter Ende 20, Anfang 30 am Anfang ihrer beruflichen Laufbahn. Normalerweise hat man in diesem Alter einen festen Partner, Heiratspläne werden geschmiedet und Familien gegründet. Mit 30 gilt die Jugendphase in der heutigen Gesellschaft als beendet. Für frühere Generationen war dieser Punkt bereits mit dem 21. Geburtstag erreicht, jedoch ist die Phase im Zuge des Modernisierungsprozesses hinausgeschoben und verlängert. Eine heutige Normalbiographie sieht für diesen Zeitpunkt im Lebenslauf eine feste Partnerschaft und Kinder vor.

Bei der Rückkehr sind viele der Programmteilnehmer im Alter um das 30. Lebensjahr: Beruflich sollte die Karriere zu diesem Zeitpunkt in die Wege geleitet, die Weichen gestellt sein. Berufsbiographische Entscheidungen sollten gefällt sein. Den ersten Berufsjahren kommt eine besondere Bedeutung zu, da sie für die soziale Positionierung, die nicht mehr allein vom Bildungsabschluss abhängig ist, entscheidend sind. Die endgültige Entscheidung über die soziale Positionierung wird heute erst in der Arbeitswelt gefällt.

Für die rückkehrenden 150er trifft der berufsbiographische Teil einer Normalbiographie eines 30 Jährigen zu. Die Karriere ist zum Zeitpunkt der Rückkehr in bestimmte Bahnen gelenkt, relevante Entscheidungen sind gefällt, der Grundstein erster Arbeitserfahrung gelegt. Der private



biographische Entwurf ist zum Zeitpunkt der Rückkehr im Vergleich zu der Normalbiographie eines Gleichaltrigen im aufgrund der längeren Abwesenheit Hintertreffen. Die private Zukunft ist in vielen Fällen noch nicht geplant und daher offen.

Hier deutet sich eine Diskrepanz zwischen dem Stand des beruflichen und des privaten Karriereentwurfs an, nicht nur bezüglich Partnerschaft und Familie, sondern bezogen auf das gesamte soziale Umfeld. Durch das Herausnehmen aus dem vertrauten sozialen Umfeld für die Zeit der Auslandsentsendung entsteht auf diesem Gebiet natürlicherweise ein Vakuum. Ein mögliches Krisenpotential wird deutlich, das bereits in der Konzeption des 150er Programms beinhaltet ist: Ein Individuum wird zu Beginn seiner beruflichen Karriere aus seinem gewohnten sozialen Umfeld herausgenommen und weit weg von allem Vertrauten für einen bestimmten und begrenzten Zeitraum eingesetzt. Die menschliche Arbeitskraft wird als Kapital angesehen, das nach Belieben eingesetzt werden kann. Für die berufliche Karriere ist dieses Verschieben aufgrund der Struktur der Unternehmen und des Arbeitsmarktes förderlich. Nicht beachtet wird dabei, dass der private Karriereentwurf durch die Auslandszeit behindert oder zumindest aufgeschoben wird. Das Krisenpotential besteht darin, dass im Falle die berufliche Karriere scheitert, privat zumindest im Zeitraum der Rückkehr keine Basis vorhanden ist, diese Krise aufzufangen.

Auffallend viele Mitarbeiter des Sonderprogramms haben im Ausland geheiratet, d.h. sie haben eine Strategie entwickelt, ihren privaten Lebensentwurf entsprechend einer Normalbiographie, die das Eingehen einer festen Bindung zu diesem Zeitpunkt im Leben vorsieht, durchzuziehen und sind so der „Auslandsfalle“ entkommen.

### Partnerschaft und Entsendung

Mit Ende 20, Anfang 30 besteht meist eine feste partnerschaftliche Beziehung. Was geschieht in der Partnerschaft, wenn man in diesem Alter ins Ausland geht?

Man setzt die Beziehung aufs Spiel bzw. setzt sie einer harten Bewährungsprobe aus: Entweder kommt der Partner mit ins Ausland, was meist auf Kosten seiner/ihrer beruflichen Karriere geht und ihn/sie deshalb unzufrieden machen kann. Oder der Partner bleibt im Heimatland. Dann ist es wiederum schwierig, die Beziehung aufrecht zu halten und nach zwei bis drei Jahren wieder dort anzuknüpfen, wo man auseinandergegangen ist.

Mit dem Entschluss, ins Ausland zu gehen, geht man nicht zuletzt im Punkt der Partnerschaft ein hohes Risiko ein.

### Zusammenfassung

Die soziologische Rahmung der objektiven Daten der Probandengruppe dient als Vorbereitung auf die nachfolgende Analyse des Datenmaterials. Es wurde gezeigt, wie die Probandengruppe sozial verankert ist und welche Einflüsse zur Bildung ihres Normalitätsentwurfs, ihrer Deutungsmuster und Sichtweisen beitragen. Des weiteren wurde überlegt, welche Bedeutung eine Auslandsentsendung in diesem Entwurf einnimmt, welche Folgen das für die

Arbeitsmarktattraktivität hat, aber auch, welche Folgen eine längere Abwesenheit von daheim für die Lebensphase haben kann.

Nachdem die soziologische Rahmung der Probandengruppe dargestellt wurde, fehlt als wichtiger Teil des empirischen Kontexts die methodische Seite der Studie. Zunächst wird im Folgenden auf die Datenerhebung eingegangen und im Anschluss daran Überlegungen zum Auswertungsvorgehen angestellt.

### **2.2.2 Datenerhebung**

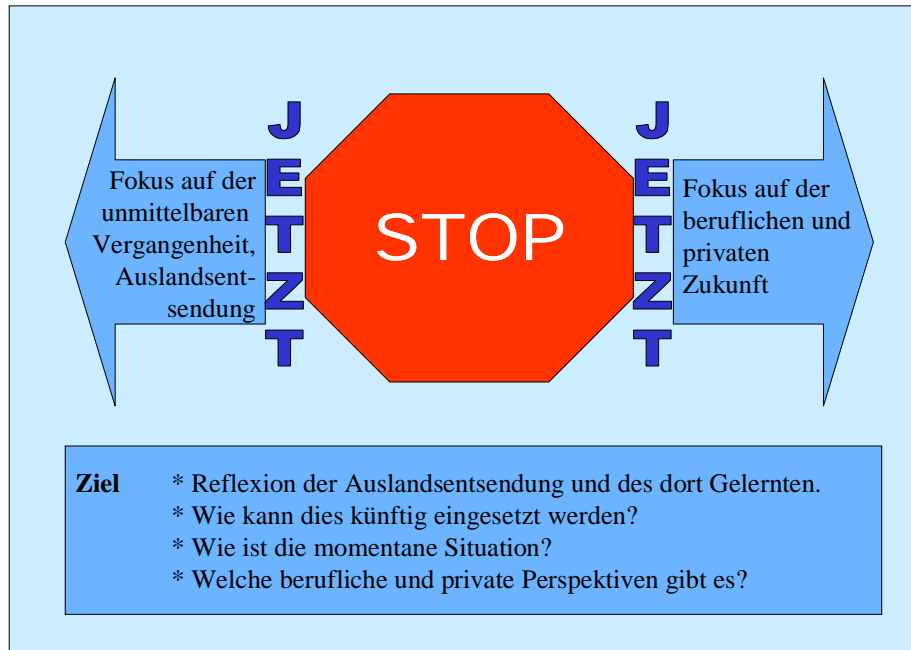
Zu Datenmaterial gibt es grundsätzlich verschiedene Zugänge. Die Art der Erhebung ist zum einen von der Forschungsfrage und dem Erkenntnisinteresse abhängig, aber auch vom Stand der Forschung. Da im Fall der vorliegenden Untersuchung wenig andere Forschungsarbeiten vorliegen, wurde ein Zugang gewählt, der den Blick auf den Untersuchungsgegenstand möglichst breit und offen lässt und der nicht von vornherein auf ein kleines Detail fokussiert. Zwei Zugangsarten boten sich an: Workshops und Interviews.

#### Der erste Zugang: Teilnehmende Beobachtung an Workshops

Durch die Teilnahme an verschiedenen Rückkehrer-Workshops konnten die Wiedereingliederungserfahrungen einer relativ großen Anzahl Rückkehrer<sup>56</sup> mitgenommen werden. Auf diese Weise entstand auf einer breiten Datenbasis ein erster Eindruck bezüglich der Rückkehrthematik. Sich ständig wiederholende Problemthemen wurden deutlich. Im Folgenden wird ein kurzer Überblick über das Workshop-Konzept gegeben wie es bei der Robert-Bosch GmbH durchgeführt wird:

---

<sup>56</sup> Teilnahme an sechs Workshops mit jeweils ca. 15 bis 20 Teilnehmer/innen und deren Partner/innen, also einer Gesamtzahl von über 100 Rückkehrern.



**Abbildung 17: Konzept des Rückkehrer-Workshops der Robert Bosch GmbH**

Der Workshop richtet sich an Rückkehrer/innen und deren Partner/innen, die im Idealfall seit ca. sechs bis acht Wochen nach einer längerfristigen Auslandsentsendung im Auftrag des Unternehmens wieder in ihrem Heimatland sind. Der Workshop bietet den Teilnehmern eine Auszeit aus dem hektischen Alltag des Umziehens, Organisierens und Wiedereinlebens. Die im Ausland gemachten Erfahrungen können aufgearbeitet werden und der einzelne wird sich des darin enthaltenen Potentials bewusst. Des Weiteren bietet sich ihnen die Gelegenheit, über ihre jetzige berufliche und private Situation klar zu werden, die nicht in wenigen Fällen von Frustration und Unzufriedenheit geprägt ist. Chancen, Positives und Perspektiven aufzuzeigen, ist in dieser Situation um so wichtiger. Die Teilnehmer entwickeln jeder für sich eine eigene Zukunftsperspektive, was sie kurz-, mittel- oder auch langfristig beruflich und persönlich erreichen wollen und wie sie ihre Auslandserfahrung im Alltag umsetzen können. Gruppen- und Einzelarbeiten werden mit theoretischen Inputs und Plenumgesprächen angereichert. Ziel ist, dass die Teilnehmer zu einer realistischen Einschätzung ihrer Situation gelangen. Ergänzt wird das Programm durch Vorträge und Gesprächsrunden mit firmen-internen Referenten. Auf diese Weise werden die Rückkehrer über neue Entwicklungen im Unternehmen informiert. Im Gegenzug können sie ein Feedback bezüglich der Auslandsentsendung und des Rückkehrverlaufs an strategisch wichtigen und hierarchisch einflussreichen Stellen platzieren.

Im Workshop kommen Themen zur Sprache, die im Alltag so nie thematisiert werden. Probleme und Schwierigkeiten, die im direkten oder indirekten Zusammenhang mit der Auslandsentsendung

und Rückkehr stehen, werden thematisiert. Aus diesem Grund bietet die Teilnahme an Rückkehrer-Workshop eine ideale erste Unterstützung des Wiedereingliederungsprozesses im Heimatland.

Die Beiträge der Teilnehmer und die Ergebnisse der Gruppen- und Einzelarbeiten wurden im Nachhinein protokolliert und nach Themenfeldern geordnet. Dabei wurde chronologisch vorgegangen: Themenschwerpunkte, die die Zeit im Ausland betreffen und Themenschwerpunkte, die den Zeitraum ab der Heimkehr betreffen. Innerhalb dieser chronologischen Einteilung wurden die Beiträge nach Kategorien geordnet. Die Bedeutung dieses ersten Zugangs liegt vor allem in einer ersten Orientierung über die Thematik und Problembereiche der Wiedereingliederung.

#### Der zweite Zugang: Befragung

Der Hauptzugang zu empirisch auswertbarem Datenmaterial besteht aus 22 Einzelinterviews, die mit Teilnehmern aus oben beschriebenen Sonderprogramm geführt wurden<sup>57</sup>. Die einzelnen Interviews hatten eine Länge von 90 bis 180 Minuten und wurden mit zufällig ausgewählten Mitarbeitern bzw. Mitarbeiterinnen geführt. Es handelt sich dabei um unstandardisierte, biographische Interviews, bei denen die ungefähre Thematik (Auslandsentsendung und Rückkehr) in einem Vorgespräch eingegrenzt wurde. Ein grober Interviewleitfaden wurde verwendet, dessen Reihenfolge der Fragen aber nicht statisch eingehalten wurde. Er diente der Interviewerin lediglich als Gedankenstütze. Im Vordergrund stand, den Interviewten eine größtmögliche Erzählfreiheit einzuräumen, die ihnen eine freie Wahl der thematischen Schwerpunktsetzung erlaubte. In diesem Sinne und aufgrund der Betonung der narrativen Elemente sind diese Interviews in enger Anlehnung an das von FRITZ SCHÜTZE entworfene „narrative Interview“ zu sehen (vgl. Schütze 1983; 1984; Hermanns 1991).

Der Zugang per unstandardisiertem und biographischen Interview bietet den Vorteil, Datenmaterial zu erheben, durch das in einer späteren Analyse die Sicht des Betroffenen rekonstruiert werden kann. Das Ziel des Interviews ist es, die Innensicht, die Subjektperspektive des Befragten zu erhalten. Die hier geführten Interviews sind durch einen großen Anteil an Stehgreiferzählungen gekennzeichnet. Der Interviewte erzählt ein zusammenhängendes Geschehen, eine Abfolge von Ereignissen, an denen er selbst Teil hatte. Er bestimmt die thematischen Schwerpunkte, die Ausführlichkeit und die Reihenfolge seiner Erzählungen. Der Interviewte stellt alle für ihn relevanten Ereignisse dar, d.h. er wählt sie aus, und bringt sie in eine für ihn sinnlogische Reihenfolge. Im Zentrum der Darstellung steht die unverfälschte, subjektive Erlebnisperspektive. Dadurch entsteht eine Höchstmaß an Authentizität des Datenmaterials. Erzählstimulus ist eine Erzählaufforderung, die Motivation darzustellen, sich für einen Berufseinstieg im Ausland zu interessieren und schließlich auch dafür zu bewerben. Damit das so gewonnene Datenmaterial

---

<sup>57</sup> vgl. dazu Kapitel 2.1.2

auszuwerten ist, wurden die einzelnen auf Tonband aufgenommenen und anschließend Wort für Wort transkribiert.

„Die Welt der Wissenschaft ist eine Welt der Texte, der Protokolle von Denken und Handeln, eine Welt fixierter Lebensäußerungen. Und nur gegenüber dauernd fixierten Lebensäußerungen, den `Texten` der Wissenschaft, kann eine wissenschaftliche Analyse einen kontrollierbaren Grad von Objektivität erreichen“ (Soeffner 1989: 29).

Nur mit Hilfe dieser durch die Transkription gewonnenen Texte bzw. Protokolle ist es möglich, das Forschungsvorgehen jederzeit und für alle nachvollziehbar zu gestalten. Auf diese Weise wird die Kontrolle des Forschungsprozesses überhaupt erst ermöglicht.

Aufgrund der großen Datenmenge wurde nicht ein phonetisches oder sprachanalytisches, sondern ein einfaches Transkriptionssystem gewählt. Erzählpausen (...) wurden nur vermerkt, wenn diese länger als drei Sekunden dauerten. Dialektal Gefärbtes wurde übernommen, da das bei der späteren Analyse Aufschluss über den lebensweltlichen Hintergrund des Sprechers gibt (vgl. Hauptert 1991: 229). Erzählunterstützendes „hm“ oder „ja“ der Interviewerin wurden an den entsprechenden Stellen festgehalten. Unverständliche Textstellen wurden markiert (...????...). Namen und Ortsnamen wurden nicht chiffriert, da das Datenmaterial nur wenigen ausgewählten Vertrauenspersonen zugänglich gemacht wird<sup>58</sup>. Den Interviewten wurde absolute Anonymität zugesichert.

### **2.2.3 Auswertungsüberlegungen und Hintergründe des gewählten Verfahrens**

Das Interviewmaterial wurde qualitativ ausgewertet, nämlich objektiv hermeneutisch.

#### Begründung der Wahl dieser Methode

Die qualitativ empirische Sozialforschung umfasst ein breites Spektrum an Methoden, die sich vor allem durch die gemeinsame Abgrenzung zu quantitativ-statistischen Vorgehensweisen definieren (vgl. Garz/Kraimer 1991: 1). Die Methoden der qualitativen Sozialforschung eignen sich besonders für bisher wenig erforschte Gebiete, da sie im Gegensatz zu quantitativen Forschungsmethoden nicht von einer im Vorfeld aufgestellten Hypothese ausgehen, die man im Forschungsprozess lediglich verifizieren bzw. falsifizieren möchte. Sie ermöglichen vielmehr generell einen weiteren, unvoreingenommenen Blick auf das Forschungsmaterial. Aus diesem Grund sind qualitative bzw. explorative Methoden für diese Studie zum Thema Rückkehr von einer beruflichen

---

<sup>58</sup> In den exemplarischen Analysen, die in vorliegendem Text enthalten sind, wurden die Originaltexte so verfremdet, dass kein Rückschluss auf die jeweilige Person mehr möglich ist. Aus diesem Grund wurden auch alle Interviewten einheitlich als männlich gehandhabt, auch wenn einige der Interviewten Frauen waren. Dies ist wurde zum Erhalt der Anonymität der Interviewten notwendig.

Auslandsentsendung besonders geeignet. Wie STAHL bemerkt, existieren auf dem Gebiet der Auslandsentsendung eine Fülle von Daten und Modellen, die jedoch ohne umfassende, grundlegende Theorie entstanden sind (ebd. 1998: 4). Diejenigen Studien, die existieren, zeigen methodische Defizite auf, da schwerpunktmäßig standardisierte Methoden bei der Datenerhebung verwendet wurden, vornehmlich standardisierte Fragebögen, deren Gütekriterien ungeprüft bleiben (ebd. 1998 5). Die qualitative Herangehensweise an eine bisher wenig bzw. lückenhaft bearbeitete Thematik erscheint daher angebracht und eine geeignete Ergänzung zu quantitativen Forschungsergebnissen. Hier werden erst im Laufe der Untersuchung Hypothesen gebildet, die sich aus dem Material selbst entwickeln. Das ermöglicht dem Forscher einen unverstellten, offenen Blick auf den Forschungsgegenstand und vermeidet eine frühzeitige, häufig voreilige Isolierung von Teilaspekten. Ziel der qualitativen Sozialforschung ist das vorurteilsfreie, tiefgreifende Erforschen ganzheitlicher und komplexer Objekte. Qualitative Methoden sind dazu geeignet, Regeln des typischen sozialen bzw. kulturellen Handelns auf die Spur zu kommen (vgl. Girtler 1992: 13). Ziel ist die Rekonstruktion einer subjektiven Weltsicht von Erklärungsmustern und Handlungsprogrammen (vgl. Huber/Mandl 1994: Vorwort).

Soweit kann die qualitative Sozialforschung in ihrer Gesamtheit charakterisiert werden. Bei näherer Betrachtung bietet sie ein sehr uneinheitliches Bild. GARZ/KRAIMER unterscheiden hier zwei grundsätzlich verschiedene Erkenntnisinteressen:

"Einmal die Vorstellung, daß die Intentionen der Subjekte, d.h. dasjenige, das 'unmittelbar' zum Ausdruck gelangt, zu erforschen seien, andererseits die Auffassung, daß sich die Forschung auf 'objektive Bedeutungs- und latente Sinnstrukturen' richten müsse, also auf dasjenige, das als Tiefenstruktur Handlungen zugrunde liegt" (ebd. 1991: 3).

Ersteres Erkenntnisinteresse ist für vorliegende Studie *nicht* von Bedeutung, da deren Schwerpunkt vor allem auf subjektiven Äußerungen und dem subjektiven Sinngehalt liegt. Verfahren dieser Art bleiben meist auf einer deskriptiven Ebene. Interessanter und aufschlussreicher für diese Studie erscheinen Verfahren bezüglich des zweiten Erkenntnisinteresses: Hier wird nach Regeln gesucht, die einer Handlungs- oder Lebenspraxis zugrunde liegen. Hier wird in der Forschung eine Ebene tiefer gegangen. Nicht der subjektive, oberflächliche Sinngehalt interessiert, sondern der objektive. Auf dieser Ebene existieren vor allem zwei methodologisch elaborierte Positionen: die narrationsstrukturelle Interviewanalyse nach SCHÜTZE und die objektive Hermeneutik nach OEVERMANN (vgl. Garz/Kraimer 1991: 4). Die objektive Hermeneutik ist in besonderem Maße dazu geeignet...

„(...) auf wenig erforschten Gebieten und bei neuen, noch wenig bekannten Entwicklungen und Phänomenen, die typischen, charakteristischen Strukturen dieser Erscheinungen zu entschlüsseln und die hinter den Erscheinungen operierenden Gesetzmäßigkeiten ans Licht zu bringen“ (Oevermann 1996a:1).

Ziel der objektiven oder auch strukturalen Hermeneutik ist es, am Einzelfall falltypische Strukturen aufzudecken. Gleichzeitig ist der Einzelfall immer auch der Repräsentant konkreter sozialer Strukturen und so generalisierbar. Die Rekonstruktion des Einzelfalles ist folglich immer auch die Rekonstruktion des Allgemeinen (vgl. Hauptert 1997: 194). Ziel der objektiven Hermeneutik ist es, objektive Bedeutungsstrukturen von Texten zu rekonstruieren (vgl. Reichertz 1991: 223).

Da es sich bei dem Thema der Reintegration um ein wenig erforshtes Gebiet handelt, bei dem gerade „die hinter den Erscheinungen operierenden Gesetzmäßigkeiten“ noch nicht klar sind, wurde die objektive Hermeneutik im Vorfeld der Studie als das geeignete Verfahren zur Bearbeitung dieses Themengebietes gewählt. Ein weiterer Vorteil dieses Verfahrens ist das Erreichen eines hohen Maßes an Objektivität und Nachprüfbarkeit des Forschungsergebnisses.

„Indem die objektive Hermeneutik sich (...) immer primär auf die Rekonstruktion der latenten Sinnstrukturen bzw. objektiven Bedeutungsstrukturen derjenigen Ausdrucksgestalten richtet, in denen sich der zu untersuchende Gegenstand oder die zu untersuchende Fraglichkeit authentisch verkörpert, kann sie in demselben Maße Objektivität ihrer Erkenntnis bzw. ihrer Geltungsüberprüfung beanspruchen wie wir das selbstverständlich von den Naturwissenschaften gewöhnt sind. Dies einfach deshalb, weil jene zu rekonstruierenden Sinnstrukturen durch prinzipiell angebbare Regeln und Mechanismen algorithmischer Grundstruktur präzise überprüfbar und lückenlos am jederzeit wieder einsehbaren Protokoll erschlossen werden können“ (Overmann 1996a: 4).

Nicht zuletzt die Objektivität der Methode gab den endgültigen Ausschlag für deren Wahl. Neben der objektiven Hermeneutik wäre die narrationsstrukturelle Analyse von SCHÜTZE für diese Untersuchung in Frage gekommen, die auf einer linguistisch, sprachsoziologischen Ebene operiert. Das macht dieses Analyseverfahren abhängig von einem bestimmten Datenerhebungsverfahren, dem „narrativen Interview“. Die objektive Hermeneutik - ausgehend von einem erweiterten Textbegriff - sieht dagegen grundsätzlich alle Textgestalten als analysierbar an. Nicht zuletzt aufgrund der größeren Freiheit in der Wahl der Textgestalt wurde in dieser Studie der objektiven Hermeneutik der Vorzug gegeben. SCHÜTZE's Methode ist dazu geeignet, biographische Stehgreiferzählungen zu analysieren. Damit ist sie für Forschungsprojekte mit grundlagentheoretischem Charakter geeignet. Hier hingegen liegen für die Analyse Interviews mit „Experten“ vor, nämlich „Experten“ bezüglich der Ausreise und Rückkehr. Ziel ist nicht eine biographietheoretische Rekonstruktion, wie es bei SCHÜTZE häufig der Fall ist, sondern die Rekonstruktion von Strukturen und die Bildung von Typen.

Die Eignung der objektiven Hermeneutik für dieses Forschungsprojekt wird noch deutlicher, wenn man die Hintergründe der Methodologie erläutert. Im Folgenden werden dargestellt:

1. Grundannahmen und Schlüsselbegriffe der objektiven Hermeneutik
2. Vorgehen bei der Datenanalyse
3. Rekonstruktion und Typenbestimmung

### 2.2.3.1 Grundannahmen und Schlüsselbegriffe der objektiven Hermeneutik

Schon in der Benennung des Verfahrens „objektive Hermeneutik<sup>59</sup>“ wird die Bedeutung der Objektivität deutlich. „Objektiv“ bedeutet,...

„(...) daß sowohl der Gegenstand, auf den sich die Methode richtet, als auch das Verfahren der Geltungsüberprüfung denselben Objektivitätsanspruch stellen, wie er erkenntnistheoretisch in den Naturwissenschaften üblich ist“ (Leber/Oevermann 1994: 384).

Der Objektivitätsbegriff ist aber nicht wie in der Naturwissenschaft an das Kriterium der sinnlichen Wahrnehmbarkeit gebunden (ebd.). Die objektive Hermeneutik ist kein im traditionellen Sinn objektives Forschungsinstrument, das sich dadurch auszeichnet, dass Erhebungs- und Auswertungsphase vom Forscher unabhängig sind (vgl. Aufenanger/Lenssen 1986: 1).

Neben diesem Schlüsselbegriff der Objektivität unterstellt das Verfahren der objektiven Hermeneutik drei grundsätzliche Annahmen:

1. Die soziale Wirklichkeit ist sinnstrukturiert.
2. Das soziale Handeln ist regelgeleitet.
3. Die soziale Wirklichkeit ist prinzipiell nur textförmig greifbar.

Im Folgenden werden diese Annahmen erläutert und so gleichzeitig Schlüsselbegriffe der objektiven Hermeneutik eingeführt.

#### Zu 1: Die soziale Wirklichkeit ist sinnstrukturiert.

Der sozialen Wirklichkeit liegen latente Sinnstrukturen bzw. objektive Bedeutungsstrukturen von Ausdrucksgestalten zugrunde.

„Latente Sinnstrukturen und objektive Bedeutungsstrukturen sind jene abstrakten, d.h. sinnlich nicht wahrnehmbaren Gebilde, die wir alle mehr oder weniger gut und genau `verstehen`, wenn wir uns verständigen, Texte lesen, Bilder und Bewegungsabläufe sehen, Ton- und Klangsequenzen hören, und die durch bedeutungsgenerierende Regeln erzeugt werden und unabhängig von unserer je subjektiven Interpretation objektiv gelten. Die objektive Hermeneutik ist ein Verfahren, diese objektiv geltenden Sinnstrukturen intersubjektiv überprüfbar je konkret an der les-, hör- und sichtbaren Ausdrucksgestalt zu entziffern“ (Oevermann 1996a: 1).

Latente Sinnstrukturen bzw. objektive Bedeutungsstrukturen sind Konzepte, die auf einer Realitätsebene eigener Art liegen, ...

„(...) die eine objektive, nicht auf subjektive Gehalte reduzierbare Realität meint“ (Garz/Kraimer 1994: 12).

Ein Text enthält folglich zwei Realitätsebenen: zum einen die Ebene der latenten Sinnstrukturen und zum anderen die Realitätsebene von subjektiv, intentional repräsentierten Bedeutungen eines

---

<sup>59</sup> OEVERMANN wählt diese Bezeichnung ursprünglich als einen vorläufigen Namen für dieses Verfahren in Abgrenzung zu traditionellen hermeneutischen Verfahren und Auffassungen (vgl. Oevermann et al. 1979: 353).



Textes (vgl. Oevermann et al. 1979: 367). Objektive Bedeutungsstrukturen sind einzelnen Handlungen zuzuordnen, latente Sinnstrukturen dagegen einer Sequenz von Äußerungen oder Handlungen (vgl. Oevermann 1986: 22). Bedeutungs- und Sinnzusammenhänge sind zwar empirisch, sie sind aber mit dem Wahrnehmungssinn nicht zu erreichen und damit abstrakt (vgl. Oevermann 1999: 74).

Unter „Sinn“ wird nicht der subjektive Sinn verstanden, der eine individuelle Intention verkörpert, sondern der objektivierte, intersubjektiv gültige Sinn, der invariant und immer wieder anwendbar ist (vgl. Soeffner/Hitzler 1994: 28), der also ein „Verstehen“ zwischen den Individuen überhaupt erst ermöglicht. Sinn und Sinnstrukturen sind Gebilde, die durch Regeln erzeugt werden (vgl. Leber/Oevermann 1994: 384). Um ein Verstehen zwischen zwei Individuen zu ermöglichen, muss die Vorstellung des einen im Bewusstsein des anderen nachgebildet werden (vgl. Helle 1999: 61). Damit dieses Nachbilden erfolgreich ist, ist der invariante und immer wieder anwendbare Sinngehalt unumgänglich, der frei ist von subjektiven Intentionen und der damit einen objektiven Sinn darstellt. Objektiv ist ein Sinn immer dann, wenn er aufgrund angegebener Regeln erzeugt wird, unabhängig davon, was die subjektive Intention des Produzierenden war. Hier wird OEVERMANN'S Nähe zu WEBER deutlich, der in seiner Theorie sozialen Handelns zwischen dem objektiven Bedeutungssinn und dem subjektiv-intentionalen Sinn unterscheidet (vgl. Winkelmann 1980: XX). Der objektive Sinn ist nicht sinnlich wahrnehmbar, aber empirisch. Ziel der objektiven Hermeneutik ist die Rekonstruktion dieser objektiven Sinn- und Bedeutungsstrukturen. „Strukturen“ sind in diesem Zusammenhang nach REICHERTZ keine Modelle, sondern eine Realität, die sich entlang einer dreidimensionalen Zeitachse aufbauen. Kennzeichen einer Struktur ist, dass sie sich entweder reproduzieren oder transformieren können. Sie werden über Handlungskompetenzen wirksam, wodurch ein regelgeleitetes Handeln entsteht (ebd. 1991: 224f). Erfasst man die latenten Sinnstrukturen eines Textes, so erfasst man eine soziale Realität sui generis (vgl. Oevermann et al. 1979: 368).

#### Zu 2. Das soziale Handeln ist regelgeleitet (vgl. Oevermann 1986: 23f).

Soziales Handeln nach WEBER bedeutet, dass sich der Handelnde in seinem Handeln auf das Verhalten anderer bezieht und sich in seinem Ablauf daran orientiert (ebd. 1980: 1). Er orientiert sich an der objektiven Situation und ihren Wirkungszusammenhängen (vgl. Winkelmann 1980: XXI). Handeln ist subjektzentriert, gleichzeitig aber grundsätzlich intersubjektiv bedeutsam, d.h. es folgt gültigen Mustern und Schemata (vgl. Hitzler/Honer 1988: 497). Die objektive Hermeneutik geht von diesem Handlungsverständnis aus, was die Existenz eines gesicherten Wissens von allgemein geltenden Regeln voraussetzt. Dabei ist nach OEVERMANN zwischen zwei Arten von Regeln zu unterscheiden: Zum einen Regeln vom Typ historischer, spezifischer, sozialer Norm und zum anderen universelle Regeln (ebd. 1986: 26). In der objektiven Hermeneutik geht es darum, diese typischen und universellen Regeln zu rekonstruieren. Sie geht von der Existenz universeller

Regeln aus, wodurch ihre Nähe zu CHOMSKY und dessen generativer Transformationsgrammatik deutlich wird, die OEVERMANN von der psycho-linguistischen Sprachebene auf die Handlungsebene überträgt. Sprache, aber auch Handlungen, generieren sich aus Regeln, die als Kompetenzen bezeichnet werden. Sprache ist ein abstraktes Gebilde, das Bedeutung generiert. Kompetenzen sind implizites Wissen - als *tacit knowledge* - das für eine angemessene Verwendungsweise sorgt (vgl. Oevermann et al. 1979: 368; Oevermann 1986: 26; Sutter 1997: 34). Via Sozialisation werden diese Kompetenzen - also objektiv hermeneutisch gesehen die Regeln sozialen Handelns bzw. linguistisch gesehen, die universalgrammatischen Regeln der Sprache - von jedem Individuum erworben. CHOMSKY's Transformationsgrammatik auf den Kern gebracht lautet: Sprache ist in sich ein regelgeneriertes Gebilde. Um eine sprachliche Botschaft zu verstehen, muss man über die gleichen Regeln verfügen, wie derjenige, der die Botschaft generiert hat. Dies überträgt OEVERMANN analog auf die Handlungsebene und damit auf die Regeln sozialen Handelns (vgl. Aufenanger/Lenssen 1986: 3). Soziales Handeln ist ein regelgeneriertes Gebilde. Um dieses Handeln richtig verstehen zu können, muss man über die gleichen Regeln verfügen, wie der Handelnde selbst.

Zu 3. Die soziale Wirklichkeit ist prinzipiell nur textförmig greifbar<sup>60</sup> (vgl. Oevermann 1986: 45ff).

Diese dritte Grundannahme der objektiven Hermeneutik geht davon aus, dass alle Ausdrucksgestalten der sozialen Wirklichkeit textförmig festzuhalten sind, wobei OEVERMANN von einem erweiterten Textbegriff ausgeht. Unter „Ausdrucksgestalt“ versteht OEVERMANN, das Gesamt an Daten ...

„(...) in denen sich die erfahrbare Welt der Sozial-, Geistes- und Kulturwissenschaften präsentiert und streng methodisch (...) zugänglich wird, in denen also die sinnstrukturierte menschliche Praxis in allen ihren Ausprägungen erforschbar wird“ (ebd. 1996a: 2).

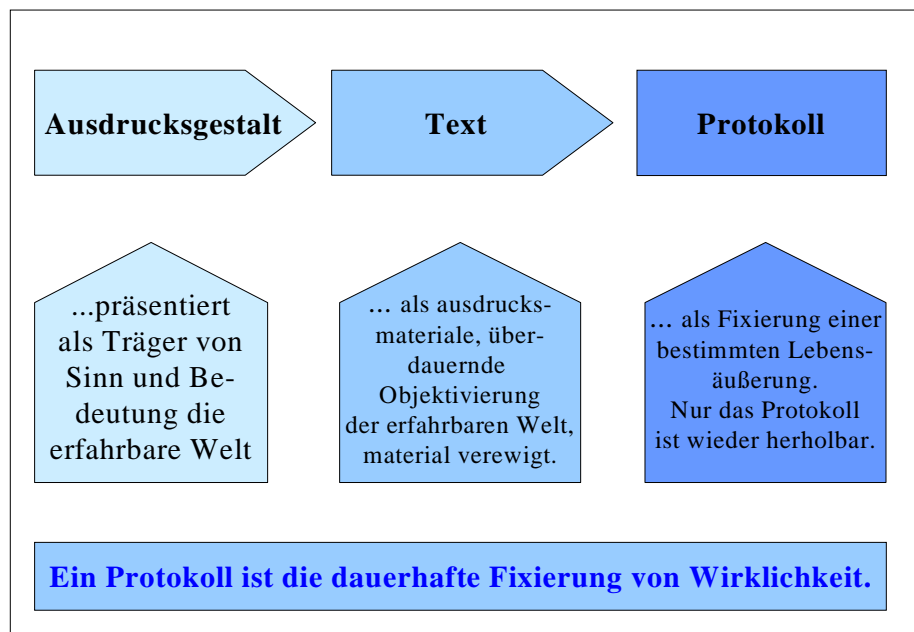
Ausdrucksgestalten werden als Text behandelt, da sie Träger von Sinn und Bedeutung sind (ebd.). Unter „Text“ wird nicht nur der schriftsprachliche Text verstanden, sondern vielmehr auch Bilder, Gemälde, Erinnerungen, Photographien, Monumente usw. Der Begriff Text ist folglich sehr weit gefasst, nämlich als Klasse von in welchem Medium auch immer protokollierten Handlungen (vgl. Oevermann et al. 1979: 369). Sprache ist nicht die einzige Ausdrucksmaterialität eines Textes, sondern lediglich eine unter mehreren (vgl. Oevermann 1986: 46). Grundsätzlich ist die gesamte erfahrbare Welt vertextbar. All das gilt als Text, das symbolische Bedeutung trägt (vgl. Leber/Oevermann 1994: 384f).

---

<sup>60</sup> Gerade in diesem Punkt greifen Kritiker die objektive Hermeneutik an. Sie sagen, dass nur ein kleiner Teil der verschiedensten Lebenspraxen sich als Text einfangen ließe und das vor allem, weil die soziale Interaktion durch unumkehrbare Gleichzeitigkeit gekennzeichnet sei. In der objektiven Hermeneutik aber würde diese Gleichzeitigkeit in ein Nacheinander verwandelt (vgl. Reichertz 1991: 227f). Dieser Kritikpunkt lässt den erweiterten Textbegriff der objektiven Hermeneutik außer Acht.

„Unter dem Gesichtspunkt der ausdrucksmaterialien, überdauernden Objektivierung werden diese Texte als Protokolle behandelt. Dabei kann es sich um gegenständliche Objektivierungen in Produkten, um hinterlassene Spuren, um Aufzeichnungen mittels technischer Vorrichtungen, um intendierte Beschreibungen, um institutionelle Protokolle oder um künstlerische oder sonstige bewußte Gestaltungen handeln und die Ausdrucksmaterialität kann sprachlich oder in irgendeinem anderen Medium der Spurenfixierung oder der Gestaltung vorliegen“ (Oevermann 1996a: 3).

Diese zentrale Prämisse (Textförmigkeit der sozialen Wirklichkeit) der objektiven Hermeneutik ist gerechtfertigt, da letztendlich alle Bedeutungsfunktionen sprachlich konstituiert sind (vgl. Leber/Oevermann 1994: 384). Mit dieser dritten Annahme ist die Grundbedingung wissenschaftlicher Forschungsarbeit erfüllt, nämlich dass das wissenschaftliche Datenmaterial jederzeit und für jeden in der gleichen Form zugänglich und reproduzierbar sein muss. Protokolle sind deshalb für die objektive Hermeneutik von großer Bedeutung, da sie die Wirklichkeit der Analyse zugänglich machen.



**Abbildung 18: Zusammenhang von Ausdrucksgestalt, Text und Protokoll**

Texte sind das materiale Substrat bzw. der materiale Träger latenter Sinnstrukturen. Zur Verfügung stehen sie dem Forscher in Form von Protokollen konkreter sozialer Abläufe. Diese Protokolle müssen nicht sprachlicher Natur sein, um analysiert werden zu können (vgl. Oevermann 1986: 45). Sprache ist einerseits lediglich eine mögliche Ausdrucksmaterialität für Protokolle, andererseits - und damit auf einer anderen Ebene - verkörpert sie dasjenige Medium, mit dessen Hilfe es überhaupt erst möglich wird, über sinnstrukturierte soziale Handlungen zu sprechen.

„Es ist letztlich dieses konstitutionslogische Verhältnis von Sprache und Handlung einerseits und von Sprache zu vor-sprachlichen

Ausdrucksmaterialitäten andererseits, das es uns theoretisch erlaubt, einen so weiten Textbegriff zu verwenden. Denn dieses konstitutionslogische Verhältnis bringt es mit sich, daß prinzipiell jeder vorsprachlich realisierte Ausdruck in seiner objektiven Bedeutungsstruktur versprachlicht werden kann. Die Versprachlichtung bedeutet hier nur eine andere Realisierung dessen, was als sinnstrukturierte Handlung und mit Bezug auf sie grundsätzlich ohnehin durch Sprache konstituiert war. Deshalb sind wir berechtigt, jedes sinngenerierende Protokoll als Text zu behandeln und dieses zu der für die sozialwissenschaftliche Methodologie insgesamt elementaren Annahme der Textförmigkeit sozialer Wirklichkeit überhaupt zu verallgemeinern“ (Oevermann 1986: 46f).

Wie weit der Textbegriff der objektiven Hermeneutik gefasst ist, wird in diesem Zitat deutlich.

Im Folgenden wird das Vorgehen der objektiv hermeneutischen Analyse dargestellt.

### 2.2.3.2 Analysevorgehen

Ziel der objektiv hermeneutischen Analyse ist die Fallstruktur des jeweiligen Einzelfalles zu rekonstruieren. Die latenten Sinnstrukturen von Texten bzw. Protokollen zu rekonstruieren, ist der eigentliche Gegenstand der objektiven Hermeneutik (vgl. Leber/Oevermann 1994: 386). Mit künstlicher Naivität, das alles Vorwissen ausschließt, geht man an die Analyse. Nicht was das Subjekt meint, sondern was es mit seiner Äußerung zum Ausdruck gebracht hat, soll rekonstruiert werden (Aufenanger/Lenssen 1986: 4). Also nicht die subjektive, sondern die objektive Ebene interessiert.

„Nicht die Geltung der generativen Regeln selbst noch die Geltung von Interpretationen darüber, welches Wissen und welche Meinungen welche Akteure teilen, sind der eigentliche Gegenstand der Sinnrekonstruktionen der objektiven Hermeneutik, sondern die objektiven Sinnstrukturen, die durch Texte nach generativen Regeln konstituiert werden“ (Oevermann 1986: 45).

Diese unterhalb der subjektiven Intention verborgene Ebene ist das, was für die Analyse von Bedeutung ist.

In vorliegender Untersuchung bestand das Datenmaterial aus unstandardisierten biographischen Interviews. Aus diesem Grund wird das Analysevorgehen im Folgenden anhand von Interviewtexten beschrieben. In der Regel reichen ca. vier Stellen im Protokoll - hier also in der jeweiligen Interviewtranskription - aus, um die Fallstruktur zu rekonstruieren und diese Rekonstruktion zu bestätigen. Die Anfangssequenzen des Interviews werden extensiv analysiert, ebenso wie drei weitere, beliebige Stellen des Protokolls. Das Vorgehen der Analyse ist sequentiell, d.h. die Reihenfolge des Analysevorgehens orientiert sich an der realen Reihenfolge. Bereits in der ersten Sequenz, also in der ersten Sinneinheit (vgl. Hauptert/Kraimer 1991: 197), ist die Fallstruktur enthalten und kann schon hier herausgearbeitet werden.

### Sequenzanalytisches Vorgehen

Das sequenzanalytische Vorgehen ist dasjenige Merkmal, das die objektive Hermeneutik von allen anderen Methodenansätzen unterscheidet. Dieser Ansatz ist deshalb gewählt, da er sich an die für humanes Handeln konstitutive Sequentialität anlehnt. Sie ist kennzeichnend für alle sozialen, psychischen und kulturellen Phänomene, Gegenstände und Ereignisse (vgl. Leber/Oevermann 1994: 386; Oevermann 1996a: 5). Das zu analysierende Protokoll drückt ausschnitthaft die je konkreten Lebenspraxen aus. Auch der reale sequentielle Prozess wird darin abgebildet. Für das Analyseverfahren bedeutet das, dass der Text in der gleichen Reihenfolge analysiert wird, wie er produziert wurde.

In der Realität beinhaltet jede Einzelhandlung die Eröffnung einer Vielzahl von Handlungsmöglichkeiten in eine offene Zukunft. Analog dazu beinhaltet jede Sequenzstelle eines Protokolls die Eröffnung mehrerer Möglichkeiten, die per Gedankenexperiment in der Analyse nachvollzogen werden, ohne dass dabei weitere Textstellen herangezogen werden dürfen. Die Einzelhandlung findet ihre Beschließung der eröffneten Möglichkeiten erst durch die tatsächliche Handlung. Analog wird die Sequenz durch die tatsächliche Verwirklichung **einer** Möglichkeit beschlossen. Durch das gedankenexperimentelle Nachstellen des Möglichen und Nicht-Möglichen ist eine Folie hergestellt, auf deren Basis der tatsächliche Verlauf, also die tatsächliche Beschließung einer Sequenz hinsichtlich ihrer Strukturiertheit rekonstruiert werden kann (vgl. Aufenanger/Lenssen: 1986: 7).

„Die Sequenzanalyse macht darauf aufmerksam, daß jede konkrete Praxis im menschlichen Leben eröffnet und beschlossen werden muß, damit verbindlich und strukturiert gehandelt werden kann. Deshalb ist es immer aufschlußreich, die Eröffnungs- und Beschließungsprozeduren eigens zu untersuchen“ (Oevermann 1996a: 6).

Die Eröffnung einer Sequenzstelle setzt OEVERMANN mit einer Krise gleich, da unabhängig vom subjektiv gemeinten Sinn an jeder Sequenzstelle die ...

„(...) auf der Ebene der objektiven Bedeutung des Handlungsprotokolls die durch Erzeugungsregeln eröffneten Optionen expliziert werden, unter denen das handelnde Subjekt auswählen muß“ (ebd. 1996b: 8).

Deutlich wird in der Analyse, dass das Subjekt in der bei weitem überwiegenden Zahl der Sequenzstellen aufgrund von feststehenden Routinen entscheidet (ebd.). Die Sequenzanalyse stellt die Offenheit des sich in der Zukunft entfaltenden Praxisprozesses einfach nach.

Wesentlicher Bestandteil der Sequenzanalyse ist das gedankenexperimentelle Hervorbringen von Lesarten. Die oberste Forderung der Analyse ist die der Lesartenvielfalt, die die Vielfalt möglicher Handlungen nachvollzieht. Wenn man lange genug sequenzanalytisch vorgeht, kommen auch vergessene Lesarten zum Vorschein, die im weiteren Analyseverlauf solange „mitgenommen“ werden, bis sie widerlegt oder bestätigt werden, was bedeutet, dass sie zur Bildung von Struktur- und Fallhypothesen herangezogen werden. Lesarten zu bilden bedeutet Folgendes:

„Die Sequenzanalyse erfordert es, an jeder Sequenzstelle im Sinne geltender Erzeugungsregeln den Spielraum von Möglichkeiten konkret gedankenexperimentell zu explizieren, mit Bezug auf den der konkrete Fall seine Strukturgesetzlichkeit als immer wiederkehrende Systematik seiner Entscheidungen und Auswahlen abbildet“ (Overmann 1996a: 16).

Sind die Lesarten durch mehrere Sequenzstellen bestätigt, dienen sie als Grundlage zur Bildung einer Strukturhypothese, die ihrerseits wieder solange in der Analyse „mitgenommen“ wird, bis die Strukturhypothese an einer oder mehreren weiteren Sequenz widerlegt oder bestätigt werden konnte. Eine Strukturhypothese gilt dann als bestätigt, wenn es gelingt, die herausgearbeitete Struktur vollständig an einer weiteren Sequenzstelle zu reproduzieren.

„Erst wenn in anderen, unabhängigen Szenen immer wieder dieselbe oder eine ähnliche Struktur das Ergebnis einer ausführlichen Sinnrekonstruktion wäre (...), würden wir diese Struktur zur empirisch triftigen Fallrekonstruktion erklären“ (Overmann et al. 1979: 376).

Die Forderung nach Reproduzierbarkeit einer Struktur ist als Kontrollinstanz in das Analyseverfahren eingebaut, die vorschnellen Strukturhypothesen vorbeugt.

Die Sequenzanalyse folgt bestimmten Prinzipien<sup>61</sup>, nämlich dem Totalitätsprinzip, dem Wörtlichkeitsprinzip und dem Sparsamkeitsprinzip.

Das **Totalitätsprinzip** besagt, dass, was auch immer analysiert wird, in seiner Totalität analysiert werden muss. Bezogen auf eine Interviewanalyse bedeutet das, dass man jede Sequenz bis in den kleinsten Partikel analysieren muss, denn zufällig ist nichts im Text. Erst wenn man sich an dieses Prinzip hält, hat man die Chance, Sinnstrukturen und Bedeutungsstrukturen aufzudecken. Durch unkontrolliertes Auslassen einzelner Bestandteile der Sequenz entsteht die Gefahr, der Subsumtionslogik zu unterliegen. Aus diesem Grund ist es sinnvoll, das Datenmaterial in seiner Länge zu kürzen und lediglich einige Stellen zu analysieren, diese aber in ihrer Totalität.

Das **Wörtlichkeitsprinzip** besagt, dass man lediglich das vom Text erzwungene zur Thesenbildung heranziehen soll. Alles andere ist von vornherein wegzulassen. Hypothesen, die sich nicht zwingend aus dem Text selbst heraus ergeben, die also lediglich ein „kann sein, muss aber nicht sein“ verkörpern, sollte man nicht weiter in der Analyse mitnehmen.

Das **Sparsamkeitsprinzip** besagt, dass man Unterstellungen in der Analyse nur vornehmen sollte, wenn der Text tatsächlich einen Hinweis darauf liefert. Zweifel sind nur dann begründet, wenn der Text sie bestätigt und eine Markierung dafür liefert. Phantasievollen Lesarten, die an einer späteren Stelle falsifiziert würden, ist so vorgebeugt.

Soweit die drei Hauptprinzipien der Sequenzanalyse, die gegen die häufig an der objektiven Hermeneutik geübten Kritik argumentieren<sup>62</sup>: Die Datenmasse lässt sich durch die Begrenzung auf

---

<sup>61</sup> Folgende Beschreibung der drei Analyseprinzipien beziehen sich auf die transkribierten Aufzeichnungen der Ausführungen von Ulrich Overmann im Seminar „Interpretation und Verstehen“, das vom 27.09.-01.10.1999 in Dubrovnik stattfand.

einige Stellen reduzieren, der Zeitaufwand wird durch das Sparsamkeitsprinzip in Grenzen gehalten.

**Externes Kontextwissen** sollte bei der Sequenzanalyse nicht zu früh herangezogen werden, damit der Blick des Analysierenden weiterhin unbeeinflusst bleibt und dem Material keine Hypothesen von außen aufzwingt, die sich nicht aus dem Material selbst ergeben. Notwendig ist dagegen externes Kontextwissen bei Eigennamen und deiktischen Elementen. Externes Kontextwissen darf nicht dazu benutzt werden, mit dem Text eigentlich kompatible Lesarten auszuschließen (vgl. Oevermann 1986: 52). Nützlich und die Analysedauer abkürzend ist es, wenn man bei der Sequenzanalyse immer wieder wie ein Gutachter das bisher Gesagte zusammenfasst und so nach wenigen Sequenzen in der Lage ist, aus den Strukturhypothesen der Fallstruktur die Fallrekonstruktion zu erstellen.

Die objektiv hermeneutische Analyse verläuft auf zwei Ebenen:

- 1.) Ebene des Falles;
- 2.) Ebene oberhalb der Fallstruktur.

Zu 1.) Die Fallstruktur des Einzelfalles setzt sich aus der wiederkehrenden, typischen Auswahl von Handlungsmöglichkeiten an Sequenzstellen zusammen. Wie oben bereits gesagt wurde, entscheidet sich das Subjekt an jeder Sequenzstelle für eine Handlung aus einer Vielzahl von Möglichkeiten aufgrund feststehender Routinen, die ihrerseits kennzeichnend für das individuelle Subjekt sind. Die Fallstruktur bzw. die Fallstrukturgesetzmäßigkeiten sind für diese subjektiv typische Auswahl verantwortlich. Fallstrukturgesetzmäßigkeiten sind kennzeichnend für Handlungsinstanzen - das können einzelne Personen, Gruppen oder gar Organisationen sein - die eine eigene, historisch gebildete Identität besitzen (vgl. Oevermann 1996a: 10). Die konkrete Fallstruktur ist die fallspezifisch besondere Selektion und Selektionssequenz von objektiven Möglichkeiten (vgl. Leber/Oevermann 1994: 387).

„Die Bestimmung von Fallstrukturgesetzmäßigkeiten oder: die Fallrekonstruktion, ist nun weit mehr als eine bloße Fallbeschreibung im Sinne einer klassifikatorisch gewonnenen Merkmalskonfiguration. Sie bestimmt einen konkreten Fall gewissermaßen von innen her positiv und sie erklärt mit der Explikation das Zustandekommen und die Motiviertheit einer Merkmalskonfiguration, bei der eine Fallbeschreibung immer stehenbleiben muß, dadurch, daß per Sequenzanalyse die sich reproduzierende oder transformierende Fallstruktur direkt falsifizierbar erschlossen und expliziert worden ist“ (Oevermann 1996a: 11).

Die Fallrekonstruktion ist also eine Analyseebene tiefer als die Fallbeschreibung anzusiedeln, die in ihrer Struktur stets oberflächlich bleibt. Die Rekonstruktion der Fallstruktur<sup>63</sup> des Einzelfalles,

---

<sup>62</sup> vgl. dazu Kapitel 2.3

<sup>63</sup> Jeder Fall hat mindestens eine Fallstruktur. Nicht jede Fallstruktur ist für die jeweilige Fragestellung relevant.

d.h. die Fallrekonstruktion stellt eine Strukturgeneralisierung dar, was beinhaltet, dass vom Einzelfall auf die Allgemeinheit zu schließen ist.

Zu 2.) Auf der Ebene oberhalb des Falles liegen diejenigen Regeln, die festlegen, welche Handlungen oder Äußerungen sinnlogisch möglich sind, d.h. sie legen den Spielraum der objektiven Möglichkeiten fest, der verstehbares Handeln ermöglicht (vgl. Leber/Oevermann 1994: 386f). Die Bildung von Lesarten orientiert sich an dieser Ebene und wird von ihr begrenzt.

### Rekonstruktion und Typenbestimmung

Die Strukturgeneralisierung bildet einen konkreten Fall in seiner inneren Gesetzmäßigkeit ab. Dabei spielt es keine Rolle, wie häufig dieser konkrete Fall so oder ähnlich noch auftaucht (vgl. Oevermann 1996a: 14). In diesem Sinn entspricht die Strukturgeneralisierung der Rekonstruktion eines Typus. Die Fallrekonstruktion eines Einzelfalles kommt einer Typusbestimmung durch Sequenzanalyse gleich. Der Typus ist vor der Analyse und der anschließenden Rekonstruktion nicht bekannt, was der wesentliche Unterschied zum Typus der empirischen Generalisierung ist. Dort ist vor der Analyse bzw. vor der Messung o.ä. die Kategorie oder Klasse der Zuordnung bereits festgelegt. Diese Festlegung im Vorfeld der Analyse ist nur subsumtionslogisch möglich. Anders bei der Typenbildung<sup>64</sup> der objektiven Hermeneutik:

„Aber es macht für die konkrete strukturgeneralisierende Fallrekonstruktion keinen Unterschied, ob ihr Ergebnis: die Bestimmung eines allgemeinen Typs, anlässlich eines konkreten Falles zum ersten oder zum wiederholten Male vorliegt. (...) Jede konkrete Fallrekonstruktion führt also zu einer Strukturgeneralisierung bzw. der Bestimmung eines allgemeinen Typus. Dessen Allgemeinheit ist in gar keiner Weise von der Häufigkeit seines Vorkommens bzw. von der Frequenz seiner „token“ abhängig. Selbst wenn er in einer „Grundgesamtheit“ tatsächlich nur einmal vorkäme, hätte er diese Allgemeinheit eines Typus, die die Fallrekonstruktion in der logischen Form einer Strukturgeneralisierung bestimmt“ (Oevermann 1996a: 15).

Dem Einzelfall misst OEVERMANN eine hohe Allgemeingültigkeit bei, die er damit begründet, dass jeder konkrete Fall in höher aggregierte Fallstrukturen eingebettet ist, die sich wie folgt darstellen:

---

<sup>64</sup> vgl. dazu Kapitel 3.1





**Abbildung 19: Einbettung des konkreten Einzelfalles** (Quelle: Oevermann 1996a: 16)

Die objektive Hermeneutik geht trotz der Zuschreibung einer hohen Allgemeingültigkeit des Einzelfalles bei der Bearbeitung einer Fragestellung nicht von der Rekonstruktion eines einzigen Falles aus, sondern auch hier wird empirisch gearbeitet. Allerdings ist eine sehr viel geringere Fallzahl für die Bearbeitung einer Fragestellung notwendig. In der Regel, so OEVERMANN, sind zehn bis 12 Fallrekonstruktionen auch für die Beantwortung komplexerer Untersuchungsfragen ausreichend (ebd. 1996a: 19). Durch minimale und maximale Fallkontrastierung gelangt man zur Rekonstruktion verschiedener Idealtypen. Wie das konkrete Vorgehen dabei ist, wird in Kapitel 3.1 beschrieben.

## 2.3 Schluss

### Kritik der Methode

Die objektive Hermeneutik soll hier nicht als das einzig positive und einzig mögliche methodische Verfahren dargestellt werden. Im Gegenteil hat diese Methode zahlreiche Kritiker. Zu den häufigsten Kritikpunkten zählt ein zu weites Textverständnis, ein missverstandenes Konzept der sozialen Interaktion und die Datenmenge (vgl. Oevermann 1986: 21). Die häufigste Kritik am Verfahren der objektiven Hermeneutik lautet, dass das Verfahren sehr aufwendig zum einen bezüglich des Zeitfaktors und zum anderen bezüglich der Masse des Datenmaterials sei. Des Weiteren sind aufgrund eben der Datenmenge und des Zeitfaktors häufig nur geringe Fallzahlen in einer Studie zu bearbeiten. Bei geringen Fallzahlen - so die Kritiker - könne man keine Verallgemeinerungen vornehmen. Erst ab einer gewissen Masse, können man aussagekräftige Verallgemeinerungen ziehen. OEVERMANN widerlegt diesen Kritikpunkt, indem er sagt, dass mit dem Verfahren der objektiven Hermeneutik Fälle rekonstruiert werden und nicht beschrieben. Er

stimmt den Kritikern zu, dass von Fallbeschreibungen weniger Fälle sich tatsächlich keine Verallgemeinerungen ziehen lassen (vgl. Oevermann 1996a: 12). Warum die objektive Hermeneutik trotzdem mit einer geringen Fallzahl operieren kann, begründet er so: Eine Fallrekonstruktion stellt eine Strukturgeneralisierung dar, die zum einen Falltypisches enthält, gleichzeitig aber auch Repräsentationen konkreter sozialer Strukturen verkörpert. Damit sind Fallrekonstruktionen immer auch Rekonstruktionen des Allgemeinen. Die objektive Hermeneutik bringt den Fall selbst zum Sprechen (vgl. Hauptert 1997: 194; Hauptert/Kraimer 1991: 195) und schließt so als eine induktive Methode vom Besonderen auf das Allgemeine (vgl. Bohnsack 1993: 11). Von daher ist auch eine geringe Fallzahl dazu geeignet Aussagen über das Allgemeine zu machen. Weiterhin kritisiert werden die Text- und Strukturbegriffe der objektiven Hermeneutik, worauf an dieser Stelle nicht weiter eingegangen wird, da der Fokus dieser Untersuchung anderweitig gerichtet ist.

### Zusammenfassung

Im methodischen Kontext der Studie wurde das Vorgehen bei der Erhebung des Datenmaterials dargestellt sowie Überlegungen bezüglich des Auswertungsverfahrens desselben angestellt. Die Wahl der objektiven Hermeneutik wurde begründet und deren theoretischer Hintergrund beleuchtet. Sowohl der theoretische als auch der empirische Kontext dieser Studie ist damit hinreichend abgeklärt, so dass im nun folgenden Teil der Untersuchung die Analyse des Datenmaterials und deren Ergebnisse dargestellt werden können.

Durch Vorüberlegungen auf verschiedenen Gebieten des empirischen Kontexts wurde auf unterschiedlichen Wegen der gleiche Schluss gezogen, nämlich dass einem möglichen Bildungsprozess angeregt durch die im Ausland gemachten Erfahrungen ein neues Bildungsverständnis zugrunde liegt, nämlich ein formalisiertes und instrumentalisiertes. Dieser Schluss war zum einen aufgrund des heutigen Bildungsverständnisses naheliegend, zum anderen aber auch durch einen Blick auf die objektiven Daten und die soziologische Rahmung der Probandengruppe. Ein möglicher Bildungsprozess wird verstärkt formalisiert als Instrument im Dienste der beruflichen Karriere eingesetzt. Am Ende des nun folgenden Analyseteils wird sich zeigen, ob diese Annahme sich in der Probandengruppe widerspiegelt.

### 3. Erster Analyseteil

Zu Beginn des ersten Analyseteils soll die anfangs erwähnte Fragestellung dieser Untersuchung nochmals in Erinnerung gerufen werden: Wie ist der Umgang der ehemals Auslandsentsandten mit der Rückkehr? Hat ein Bildungsprozess im Ausland stattgefunden? Falls ja, in welcher Form ist dieser Bildungsprozess abgelaufen? Bevor diese Fragen beantwortet werden können, muss zunächst der Frage nachgegangen werden, was für Personen kehren aus dem Ausland zurück? Mit dieser Frage wird die Probandengruppe und damit gleichzeitig deren Generation intensiv betrachtet.

Damit sind zwei Fragestränge eröffnet, denen in den folgenden beiden Analyseteilen (Kapitel 3 und Kapitel 4) nachgegangen werden soll. Zum einen die Frage nach der Generation und der Probandengruppe, d.h. die Frage lautet hier: Wer kehrt aus dem Ausland zurück (Kapitel 3)? Zum anderen die Frage nach dem Rückkehrverlauf und dem Umgang mit derselben. Hier lautet die Frage: Wie ist der Umgang mit der Wiedereingliederung im Heimatland nach einer längerfristigen Entsendung (Kapitel 4)? Auf der ersten Ebene der Analyse werden Idealtypen im Hinblick auf die generationenspezifische Fragestellung gebildet, auf der zweiten Ebene werden Handlungs- und Handlungstypen bezüglich der Rückkehrthematik rekonstruiert.

#### 3.1 *Methodischer Exkurs: Das Vorgehen bei der Rekonstruktion von Idealtypen*

Ziel der Idealtypenbildung dieser Studie ist, ein konkretes Bild der Probandengruppe zu gewinnen, also derjenigen Personen, die aus dem Ausland zurückgekehrt sind. Bevor jedoch methodisch näher auf die Rekonstruktion dieser Typologie eingegangen wird, sind einige theoretische Vorüberlegungen und Klärungen zu leisten. Was ist ein Typus, was eine Typologie und zu welchem Zweck, mit welchem Ziel werden diese gebildet? Welchen Vorteil bietet eine Idealtypenbildung? Wenn diese Fragen geklärt sind, wird dargelegt, wie die Idealtypologie der vorliegenden Studie gebildet wurde.

##### 3.1.1 Typologie und Typus<sup>1</sup>

Eine Typologie ist das Ergebnis eines Gruppierungsprozesses mit dem Zweck der besseren Übersichtlichkeit über einen Objektbereich. Anhand eines oder mehrerer Merkmale wird dieser Objektbereich in Gruppen oder Typen eingeteilt (vgl. Kluge 1999: 26). In dieser Beschreibung

---

<sup>1</sup> Folgende Darstellung stützt sich vor allem auf SUSANNE KLUGE's (1999) umfangreiche Recherche zu dieser Thematik.

wird deutlich, dass es sich bei „Typus“ und „Typologie“ um Begriffe auf zwei unterschiedlichen Ebenen handelt: Eine Typologie ist unterteilt in mehrere Typen, d.h. ein Typus ist eine Teil- oder Untergruppe einer Typologie (ebd. 1999: 27). Er ist gekennzeichnet durch interne Homogenität, durch gemeinsame Merkmale oder Eigenschaften (ebd.). Die einzelnen Typen einer Typologie müssen sich unterscheiden, da sie der Differenzierung dienen (ebd. 1999: 28). Die Typologie dagegen stellt eine Klammer dar, die die einzelnen Typen zu einer gemeinsamen Typologie verbindet (ebd. 1999: 29).

<p><b>Ein Typus...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ist gekennzeichnet durch interne Homogenität.</li> <li>● verfügt über gleiche oder ähnliche Merkmale bzw. Eigenschaften</li> </ul>	<p><b>Eine Typologie...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● enthält mehrere, verschiedene Typen.</li> <li>● ist gekennzeichnet durch die interne Differenzierung auf der Ebene der Typen.</li> <li>● umfasst <b>ein</b> Themengebiet bzw. Objektbereich.</li> </ul>
--	--

**Abbildung 20: Differenzierung Typus - Typologie** (nach Kluge 1999)

Die einzelnen Typen innerhalb einer Typologie müssen in inhaltlichem und systematischen Zusammenhang stehen, was zur Folge hat, dass sie anhand der gleichen Merkmale charakterisiert werden können.

„Die Differenz zwischen den Typen entsteht lediglich durch die unterschiedlichen Merkmalsausprägungen, die jeden Typus im Vergleich zu den anderen Gruppen kennzeichnen“ (Kluge 1999: 30).

Eine begriffliche Differenzierung zwischen „Typus“ und „Klasse“ wird notwendig, da diese häufig synonym verwendet werden. Der herausragende Unterschied zwischen beiden besteht darin, dass eine Klasse klare, feste bzw. starre Grenzen hat, wohingegen die Grenzen eines Typus eher fließend sind. In der Sozialforschung werden selten Tatbestände untersucht, die sich durch klare und feste Grenzen beschreiben lassen, analog zur Realität, in der die Grenzen fließend und unscharf sind (vgl. Kluge 1999: 32). Daher ist ein Typus bzw. eine Typologie geeigneter, diese Gegenstände zu beschreiben, da sie weicher und flexibler sind und Merkmalsausprägungen auf diese Weise besser zu erfassen vermögen.

„Die soziale Wirklichkeit lässt sich oft nicht in klare Gruppen oder Klassen ordnen. Es existieren vielmehr `mannigfaltige Abstufungen´ und `fließende Übergänge´, die klare Grenzziehungen und Zuordnungen von Elementen erschweren. Zudem ist die gesellschaftliche Realität in der Regel derartig komplex, dass sie nur annäherungsweise beschrieben und erfaßt werden kann, weil immer nur eine begrenzte Anzahl von Gesichtspunkten (Merkmalen) zu wenigen Zeitpunkten überblickt werden kann“ (Kluge 1999: 74).

Aus diesem Grund werden in dieser Studie, die einen Teil der sozialen Wirklich zu erfassen sucht, Typen und Typologien gebildet und nicht Klassen und Klassifikationen.

#### Ziel einer Typenbildung – Ziel einer Typologie

Grundsätzlich werden mit der Bildung einer Typologie zwei Ziele verfolgt, nämlich zum einen sich mit Hilfe von Strukturierungen einen besseren Überblick über die Untersuchungsgruppe bzw. über den Untersuchungsgegenstand zu verschaffen. Komplexe Zusammenhänge werden so reduziert und ihre Darstellung vereinfacht. Zum anderen hat das Bilden einer Typologie eine heuristische Funktion, indem sie auf regelmäßige Beziehungen und Sinnzusammenhänge verweist. Sie regt zur Hypothesenbildung an (vgl. Kluge 1999: 27; 46; 51). Ziel der Bildung von Typen ist die Suche nach generellen Regeln, die in der sozialen Wirklichkeit vorkommen.

„(...) mit ihrer Hilfe (Typenbildung; NE) soll von der konkreten empirischen Realität abstrahiert und schließlich generalisiert werden. Typen sollen also letztendlich zur Formulierung allgemeiner und genereller Aussagen führen (...). Dabei führen sie gleichzeitig vom Singulären und Besonderen zum Allgemeinen (...). Und die Bildung von Typen ist eine Möglichkeit, von den konkreten Begebenheiten schrittweise zu abstrahieren und zu generellen Aussagen über den Untersuchungsbereich zu gelangen“ (Kluge 1999: 76).

Das Bilden von Typen und Typologien dient dazu, sich ein differenziertes Bild über den zu untersuchenden Gegenstand zu verschaffen. Sie dient als Zwischenstufe auf dem Weg zu einer Theoriebildung.

In vorliegender Untersuchung wurde eine Typologie von „Idealtypen“<sup>2</sup> gebildet. KLUGE verweist auf die unterschiedliche Verwendung dieses Begriffs (ebd. 1999: 60). Hier werden „Idealtypen“ im Sinne WEBER´s verstanden, der den Idealtypus als eine gedankliche Konstruktion definiert, die der Eindeutigkeit wegen gebildet wird, die aber so in der Wirklichkeit nicht existiert. Der Idealtyp wird mit dem Ziel zu verstehen gebildet. „Verstehen“ in diesem Sinn bedeutet das deutende Erfassen...

„(...) des für den reinen Typus (Idealtypus) einer häufigen Erscheinung wissenschaftlich zu konstruierenden („idealtypischen“) Sinnes oder Sinnzusammenhangs. Solche idealtypischen Konstruktionen sind z.B. die von der reinen Theorie der Volkswirtschaftslehre aufgestellten Begriffe und `Gesetze`. Sie stellen dar, wie ein bestimmt geartetes, menschliches Handeln ablaufen würde, wenn es streng zweckrational, durch Irrtum und Affekte ungestört, und wenn es ferner ganz eindeutig nur an einem Zweck (Wirtschaft) orientiert wäre. Das reale Handeln verläuft nur in seltenen Fällen (Börse) und auch dann nur annäherungsweise so, wie im Idealtypus konstruiert“ (Weber 1980: 4).

Die Bildung von Idealtypen ist also ein Konstruktionsverfahren mit dem Ziel, die Eigenart eines Zusammenhanges zu veranschaulichen und verständlich zu machen (vgl. Helle 1999: 123). Ziel der

---

<sup>2</sup> Neben Idealtypen existieren eine Vielfalt von anderen „Typen“ wie z.B. Realtypen, die auf empirischen Weg (häufig durch Clusteranalyse) Regelmäßigkeiten ermitteln oder Extremtypen, auch polare oder Grenzwerttypen genannt oder Durchschnittstypen, die die übliche Erscheinungsform zu ermitteln versuchen usw. Vgl. dazu Kluge 1999: 78ff.

Idealtypenbildung ist es, das Wesen und den Kern eines Typus zu erfassen (vgl. Kluge 1999: 34). Dabei wird in Kauf genommen, dass die Realität „verlassen“ wird, da der konstruierte Typus in genau der Form dort nicht vorkommt. Der Idealtypus ist ...

„(...) eine Abstraktion von vorhandenen, d.h. real existierenden Einzelercheinungen. Durch die `Steigerung` zu einem `Gedankenbild`, zu einer `Utopie` verläßt der Idealtypus dabei den konkreten Boden der empirischen Erscheinungsebene“ (Kluge 1999: 62).

Ziel der Idealtypenbildung ist es, Sinnzusammenhänge zu veranschaulichen und zu analysieren. Wichtig ist, dass der Idealtypus selbst keine Hypothese darstellt, aber der Hypothesenbildung die Richtung weist (vgl. Käsler 1995: 233). Der Begriff „Ideal“ wird bei WEBER nicht im Sinne eines wünschenswerten oder erstrebenswerten Zustandes verstanden, also das „Seinsollende“ ist nicht gemeint, sondern der Idealtypus ist ein rein logisches Gedankenbild. Der Idealtypus sagt also nichts darüber aus, was sein soll (vgl. Helle 1999: 125).

### **3.1.2 Konkretes Analyseverfahren der Idealtypenbildung in dieser Studie**

Ziel des Analyseschrittes der Idealtypenbildung innerhalb der Studie ist es, ein differenziertes Bild der aus dem Ausland zurückkehrenden Personen zu gewinnen, wobei die Betonung auf der Person liegt und nicht auf der Auslandsrückkehr. Die folgendem Analyseschritt vorangegangene soziologische Rahmung der objektiven Daten der Probandengruppe<sup>3</sup> hat zentrale Einflüsse dargestellt, die diese Generation, deren Deutungsmuster, Sichtweisen nachhaltig geprägt haben. Mit der Idealtypenbildung beginnt die eigentliche Analysearbeit.

Die für die qualitative Forschung typische Analyse findet auf zwei Ebenen statt, nämlich auf der Ebene des Einzelfalles und von dort ausgehend auf der Ebene der Generalisierung. Analog dazu ist auch das Vorgehen bei der Idealtypenbildung, wo zunächst Einzelfälle analysiert werden. Die Fallanalyse zielt auf das Typische, auf das Verallgemeinerungsfähige von historischen Einzelercheinungen ab (vgl. Soeffner/Hitzler 1994: 39). Von der Einzelfallanalyse wird im weiteren Analyseverlauf generalisiert.

Per Einzelfallanalyse wurden in dieser Studie zunächst sieben Interviewtranskripte von 22, die sich inhaltlich stark unterscheiden, ausführlich bearbeitet. Im ersten Schritt wurden die objektiven Daten (Geburtsort, Geschwister, Elternhaus, Schulbildung usw.) analysiert, soweit dies nicht bereits von der soziologischen Rahmung abgedeckt war. Das führt zu einem ersten soziostrukturellen Verständnis des Falls und trägt zur Bestimmung seiner sozialen Verortung bei. Eine erste Fallhypothese wird ermöglicht.

---

<sup>3</sup> vgl. dazu Kapitel 2.2.1

Hierauf beginnt die Sequenzanalyse des Interviewtranskripts. Die Sequenzierung des Interviewtextes beinhaltet das Bilden von inhaltlich zusammengehörenden Aussageblöcken. Jede einzelne Sequenz wird für sich betrachtet. Dabei werden den einzelnen Sequenzen zugrunde liegenden Strukturen, d.h. die Deutungsmuster, Werthaltungen und Einstellungen, herausgearbeitet<sup>4</sup>. Kennzeichen einer Struktur ist, dass sie reproduzierbar, aber auch transformierbar ist (vgl. Reichertz 1991: 224). Eine Struktur gilt dann als rekonstruiert, wenn es gelingt, mindestens eine Phase der Strukturreproduktion bzw. -transformation nachzuzeichnen. In der Sequenzanalyse wird die einzelne Sequenz unabhängig von dem Kontext des restlichen Datenmaterials analysiert. Gefragt wird nach der objektiven Bedeutung dieses Textstückes. In welchen anderen Alltagssituationen macht dieser Text Sinn? Was ist seine objektive Bedeutung? Wo und wann findet ein Bruch mit der Normalität statt? Ab welchem Punkt, besser in welchem Kontext macht der Text keinen Sinn mehr? Diese Fragen zielen auf die pragmatischen Erfüllungsbedingungen und die Sinnhaftigkeit des Textes. Die Analyse stellt ein Gedankenexperiment dar, in dem verschiedene Lesarten gebildet und auf ihre Plausibilität getestet werden. Mögliche Lesarten werden solange im weiteren Verlauf der Sequenzanalyse beibehalten, bis sie entweder bestätigt oder durch die Analyse anderer Sequenzen widerlegt sind. Das sequenzanalytische Vorgehen führt nach und nach zu der Rekonstruktion der Gesamtgestalt des Falles. Dabei ist die Frage, wie und als wer präsentiert sich der Befragte, wie situiert er sich in und mit der Welt (vgl. Hauptert 1991: 237).

„Hier werden neben den aktuell handlungswirksamen Wissensbeständen lebensweltliche Relevanzstrukturen erkennbar. Individuelle Zielsetzungen, wie sie im Interview explizit oder implizit geäußert wurden, werden als strukturierende Prinzipien aufgefaßt, an denen sich der Rekonstruktionshorizont orientiert“ (ebd. 1991: 239).

So erfolgt die Rekonstruktion der Gesamtgestalt des Interviewten, was eine zentrale Vorstufe zur Bildung von Idealtypen darstellt, deren Ziel wiederum die Rekonstruktion eines objektiven Typus sozialen Handelns darstellt (vgl. Soeffner zitiert nach Gerhardt 1991: 436).

Bei der Idealtypenbildung kann nicht direkt vom Einzelfall auf die Allgemeinheit geschlossen werden. Vielmehr geht der Idealtypenbildung eine fallkontrastierende Vorstufe voraus, in der die Ergebnisse verschiedener Einzelfallrekonstruktionen im Sinne WEBER´s nach dem Prinzip der maximalen und minimalen Kontrastierung zueinander in Beziehung gesetzt werden (vgl. Gerhardt 1991: 438). Der nächste Analyseschritt besteht folglich aus dem Fallvergleich mit Hilfe eben dieser Kontrastierung, d.h. diejenigen Fälle, die am wenigsten miteinander zu tun haben werden miteinander verglichen (maximale Kontrastierung), aber auch diejenigen, die eine sehr große Ähnlichkeit aufweisen (minimale Kontrastierung). Daraus resultiert nach SOEFFNER/HITZLER die

---

<sup>4</sup> vgl. dazu Kapitel 2.2.3

Deskription und Rekonstruktion fallübergreifender Muster (ebd. 1994: 39). Diejenigen Muster, die nicht nur in einer Einzelfallanalyse vorgefunden wurden, sondern die das Ergebnis mehrerer Analysen sind, werden zusammengefasst. Sie stellen so die Grundlage für die Merkmalsausprägung eines entsprechenden Idealtypus.

Der letzte Schritt der Idealtypenbildung laut SOEFFNER/HITZLER besteht in der Deskription und Rekonstruktion fallübergreifender und zugleich fallgenerierender Strukturen (ebd. 1994: 39).

Durch das Vorgehen der Kontrastierung werden Idealtypen rekonstruiert, die eben nicht Realtypen sind.

Der Idealtypus wird...

„(...) gewonnen durch einseitige Steigerung *eines* oder *einiger* Gesichtspunkte und durch Zusammenschluß einer Fülle von diffus und diskret, hier mehr, dort weniger, stellenweise gar nicht, vorhandenen *Einzelerscheinungen*, die sich jenen einseitig herausgehobenen Gesichtspunkten fügen, zu einem in sich einheitlichen *Gedankenbilde*. In seiner begrifflichen Reinheit ist dieses Gedankenbild nirgends in der Wirklichkeit empirisch vorfindbar, es ist eine *Utopie*, und für die historische Arbeit erwächst die Aufgabe, in jedem einzelnen Falle festzustellen, wie nahe oder wie fern die Wirklichkeit jenem Idealbilde steht“ (Weber zitiert nach Helle 1999: 124).

Bestimmte Aspekte werden isoliert, überspitzt, aus verschiedenen, aber den Strukturen nach ähnlichen Datenmaterial zusammengetragen und zu einem Idealtypus zusammengefügt. Der oben bereits erwähnte konstruierte Charakter eines Idealtypus wird deutlich.

Um die Rekonstruktion der Idealtypen abzusichern, wurden weitere Interviews analysiert, aber nicht mehr in aller Ausführlichkeit, sondern lediglich die erste Sequenz und einige ausgewählte Sequenzen, bis sich die Strukturen abzeichneten, reproduzierten und so sichergestellt war, dass nicht ein weiterer, bisher noch nicht rekonstruierter Typus vorliegt. Als Vergleichsdimensionen der Idealtypen standen die Einstellung zur beruflichen Karriere, das Motiv der Auslandsentsendung, das Motiv der Unternehmenswahl, die Anforderungen an die Arbeitsstelle, die Bewältigung von Krisen und letztendlich auch die Lernfähigkeit bzw. Lernbereitschaft und Bildungsfähigkeit im Vordergrund.

Die hier gewählte Typisierung entspricht nicht dem gesamtbiographischen Verlauf, was nicht ungewöhnlich für eine Idealtypenbildung ist. Ähnlich wie bei THOLE liegt auch in dieser Studie der Schluss nahe, dass eine Typisierung entlang bestimmter Vergleichsdimensionen eine andere Fallsortierung präjudiziert als bei der Verwendung anderer Vergleichsdimensionen (ebd. 1997: 34). Abhängig von den gewählten Vergleichsdimensionen stehen die Einzelfälle anders zueinander in Beziehung. Letztendlich sind die kategorialen Bestimmungen für die Fallsortierung verantwortlich. Häufig sind sie aber nicht für den gesamten Einzelfall relevant und machen einen Perspektivenwechsel notwendig, will man das gesamte Fallmaterial beachten.



In der vorliegenden Untersuchung wurde die Rückkehrthematik bei der Bildung der Idealtypologie zunächst außen vor gelassen und zu einem späteren Zeitpunkt gesondert behandelt<sup>5</sup>.

### Überprüfung der Idealtypen

GERHARDT stellt drei Prüfschritte dar, um die Adäquanz der gebildeten Idealtypen zu überprüfen. Zum einen können nicht beliebig viele Idealtypen zu einem Tatbestand gebildet werden, sondern die Kenntnis der Forschungsliteratur begrenzt von vornherein den Kreis denkmöglicher Idealtypen. Ein weiterer Prüfschritt besteht in Anlehnung an WEBER im Fortdenken: Wenn ein Element des gebildeten Idealtypus im Gedankenexperiment weggedacht werden kann, ohne dass sich das Ergebnis ändert, dann ist es für die Idealtypenbildung unbedeutend und kann weggelassen werden. Der letzte Prüfschritt besteht in der Erfahrungsprobe, d.h. das Ergebnis wird am Forschungsgegenstand selbst gemessen, nämlich am gesellschaftlichen Geschehen (vgl. Gerhardt 1991: 437).

### Zusammenfassung

Der Idealtyp ist kein empirischer Realtyp, sondern ein gedankliches Konstrukt, das der begrifflichen und gedanklichen Ordnung der soziokulturellen Wirklichkeit dient und der Verdeutlichung der ihr zugrunde liegenden Strukturen. In der Rekonstruktion der Idealtypen, die sich aus der Fallkontrastierung ergibt, spiegeln sich gesellschaftliche Strukturen wider, deren Darstellung dazu dient, die anfangs gestellte Frage zu klären: Was für Leute kehren aus dem Ausland zurück?

## **3.2 Erste Analyseebene: Die Idealtypologie**

Nachdem das Vorgehen der Rekonstruktion von Idealtypen dargestellt wurde, werden im Folgenden die in dieser Studie rekonstruierten Idealtypen erläutert. Im Anschluss an die Beschreibung jedes einzelnen Typus steht die exemplarische Analyse des jeweiligen Datenmaterials. Zunächst werden vier Idealtypen dargestellt, die in dieser Untersuchung lediglich peripher vertreten waren - also der „Typus des klassischen Mitarbeiters“, der „Typus des Lerner“ und der „Typus des Arrangeur der eigenen Vergangenheit“. Zuletzt wird der in dieser Studie dominant vertretene „Typus des Konstrukteur der eigenen Karriere“ extensiv dargestellt.

---

<sup>5</sup> Vgl. dazu die in Kapitel 4 dargestellte zweite Analyseebene der Haltungstypologie.

### 3.2.1 Der Typus des klassischen Mitarbeiters

Dieser Typus ist insofern als „klassischer Mitarbeiter“ zu bezeichnen, da er große Bindungs-, Identifikations- und Loyalitätsbereitschaft gegenüber seinem Unternehmen erkennen lässt. Er plant seine Karriere langfristig bei und mit ein und demselben Unternehmen. Seine Werte verkörpern die klassischen Arbeitstugenden wie Pflichtbewusstsein, Gründlichkeit, Loyalität oder Verlässlichkeit. Diese klassische „Arbeitermoral“ ist gekennzeichnet durch pflichttreues Erfüllen vorgegebener Aufgaben (vgl. Rosenstiel/Stengel 1987: 55). Große Bedeutung haben für den klassischen Mitarbeiter Sicherheit und Solidität, die er ebenso von seinem Unternehmen erwartet wie Ehrlichkeit und Offenheit. Im Gegenzug fühlt er sich dem Unternehmen verpflichtet. Sicherheit und Stabilität bedeuten für ihn elementare Bestandteile seines Lebens, die weit vor der Suche nach Abenteuer und Erlebnis rangieren. Risiken geht der klassische Mitarbeiter nur ungern ein. Er versucht stets der Herr der Lage zu bleiben und trifft Entscheidungen erst nach sorgfältigem Abwägen, wobei er häufig nach anfänglicher emotionaler Verwirrung betont vernunftgeleitet handelt.

Dauerhaftigkeit, Sicherheit, Absehbarkeit und eine langfristige Lebens- und Berufsplanung sind in seiner Biographie stringent angelegt. Dieser Typus ist bereit, Verantwortung innerhalb eines sicheren Rahmens zu übernehmen.

#### 3.2.1.1 Die Unternehmenswahl: Das Motiv

Der Eintritt in das Unternehmen ist für den klassischen Mitarbeiter eine sorgfältig getroffene Entscheidung, bei der nicht nur die aktuelle Arbeitsstelle ausschlaggebend ist. Er trifft die Entscheidung deshalb so sorgfältig, weil es eine lebenslange sein soll. Der Beitritt zu einer Gruppe ist langfristig und wird daher zu einer wohlüberlegten und vernunftbetonten Entscheidung. Bei der Wahl spielt die Unternehmenskultur eine entscheidende Rolle. Im Datenmaterial dieses Typus war folgende Aussage zu finden:

*Bosch ist ein Laden, wo ich reinpass, wo mir auch gefällt, wo nicht link ist, wo nicht so das hire and fire Prinzip vertreten ist, das mir nicht so liegt (Interviewcodierung 10/2/15).*

Deutlich wird in dieser Aussage wie wohlüberlegt, kalkuliert und sehr bewusst die Unternehmenswahl getroffen wurde. Das Unternehmen spielt für den klassischen Mitarbeiter eine wichtige Rolle, da er sich mit dem Unternehmen identifizieren möchte und die Bindung langfristig angelegt ist. Das ist ihm nur dann möglich, wenn die eigenen Werte mit denen des Unternehmens übereinstimmen, d.h. wenn die Grundhaltungen harmonieren. Die Bindung an das Unternehmen entsteht nicht aufgrund materieller Belohnungen, sondern da dieser Typus „die Ziele der Organisation zu den seinen macht und erlebnismäßig selbstbestimmt vertritt“ (vgl. Rosenstiel/Stengel 1987: 31).

*Die Kultur vom Unternehmen, die Atmosphäre, die war halt auch wie gemacht* (Interviewcodierung 10/2/12).

Die emotionale Seite im Sinne des sich Wohl-Fühlens beeinflusst die Entscheidung pro oder contra einem Unternehmensbeitritt. Die Übereinstimmung der eigenen Werte mit denen des Unternehmens wird deshalb als so wichtig erachtet, da die Unternehmenswerte für den Typus des klassischen Mitarbeiters Orientierungscharakter haben. Besteht eine Werte-Diskrepanz zwischen eigenen und Unternehmenswerten beinhaltet das automatisch Konfliktpotential, was dem Harmoniebedürfnis dieses Typus entgegensteht. Dieser Typus stellt dann einen potentiell langfristig angestellten und sehr loyalen Mitarbeiter dar, wenn er seine Erwartungen an das Unternehmen entsprechend erfüllt sieht. Die Bindungs- und Identifikationsbereitschaft haben nichts mit Selbstaufgabe zu tun. Vielmehr erfolgt der Eintritt in ein Unternehmen aufgrund einer autonomen Entscheidung.

### 3.2.1.2 Leben in Spannungsfeldern

Charakteristisch für den Typus des klassischen Mitarbeiters ist ein Leben im Spannungsfeld zwischen Emotionalität und Rationalität. Beide haben Auswirkungen auf seine Entscheidungen, die er letztendlich auf der rationalen Ebene treffen möchte, wobei die Gefühlsseite trotz allem eine wichtige Rolle spielt. Sichtbar wird das Spannungsverhältnis v.a. bei beruflichen, die Karriere betreffenden Entscheidungen. Man „möchte“ etwas anderes als man „sollte“. Letztendlich muss ein Mittelweg gefunden werden. Das bedeutet, dass hier kein zweckrationales Handeln vorliegt, denn es ist überhaupt nie ausschließlich rational, da die emotionale Seite das Handeln prägt. Eine erste spontane, häufig emotionale Reaktion wird durch Ratio betonte Entscheidungen überstimmt, denen im Sinne von SCHÜTZ ein Abwägen zwischen verschiedenen Alternativen und ihren möglichen Resultaten vorausgeht (vgl. Esser 1991: 432). Der Typus des klassischen Mitarbeiters besitzt also die Fähigkeit, seine erste spontane und daher emotionale Reaktion zu revidieren. Diese Fähigkeit, sich selbst zu hinterfragen, macht ihn zu einer prinzipiell lernfähigen Person.

Das hier beschriebene Spannungsfeld findet nicht zuletzt in einem weiteren Spannungsfeld seine Ursache, nämlich in der Spannung zwischen Tradition und Zeitgeist. Trotz seiner traditionellen Verankerung lebt der klassische Mitarbeiter in einem modernen Umfeld, das seinerseits auch Auswirkungen auf ihn hat und ihn „modernisiert“. In diesem Sinne kann er auch als „modernisierter Klassiker“ bezeichnet werden, der seine traditionellen Werte in einer der Zeit und den Umfeldbedingungen angepassten Weise zu vereinbaren sucht. Die logische Folge ist, dass er sich in dem Spannungsfeld zwischen Tradition und Moden des Zeitgeists befindet. Das Resultat ist, dass die emotionale Seite andere Entscheidungen befürwortet als die rationale Seite, die sich ihrerseits an den Umfeldbedingungen, deren Gesetzen und Notwendigkeiten orientiert.

### 3.2.1.3 Die Auslandsentsendung: Das Motiv

Das Motiv der Auslandsentsendung steht in engem Zusammenhang mit dem Motiv der Unternehmenswahl. Dabei sind innerhalb dieses Typus des klassischen Mitarbeiters zwei Haltungen festzustellen. Zum einen stellt die Entsendung das Mittel zum Zweck dar, da der Eintritt in das Unternehmen den Mitgliedern dieser Probandengruppe nur mit Hilfe des Umweg Ausland möglich ist. Die Entsendung verliert in dieser Sicht also ihren Selbstzweck. Im anderen Fall stellt die Entsendung einen Reiz dar und weckt die Neugier.

Beiden Haltungen ist das primäre Ziel gemein, bei einem „passenden“ Unternehmen zu arbeiten.

#### Entsendung als Mittel zum Zweck

Der Typus dieser Variante sieht die Auslandsentsendung als Mittel zum Zweck, nämlich um bei dem gewünschten Unternehmen arbeiten zu können. Das Motiv der Unternehmenswahl ist dominant und überschattet alles weitere. Die Möglichkeit bei dem Unternehmen zu arbeiten beinhaltet die Bedingung, zunächst einige Zeit im Ausland zu verbringen. Dieser Weg stellt kein all zu großes Risiko dar, da die Erfüllung des eigentlichen Wunsches - Zugehörigkeit zu eben diesem Unternehmen - lediglich aufgeschoben wird. Durchhaltevermögen und das Auf-sich-nehmen von Mühen ist für diesen Typus selbstverständlich, wenn letztendlich längerfristig die Erfüllung des Ziels dadurch erreicht wird. Die protestantisch-pietistisch geprägte Arbeitshaltung dieses Typus wird deutlich.

Die Zeit im Ausland wird als „notwendiges Übel“ empfunden, das im Hinblick auf die Zeit danach durchzuhalten ist. Mit der Rückkehr ist die Zeit im Ausland abgeschlossen, ad acta gelegt, da sie ihren Zweck erfüllt hat. Erfahrungen werden nicht weiter aufgearbeitet, weshalb ein Bildungsprozess im Sinne eines Kulturlernprozesses nicht stattfinden kann. Die dafür notwendige Offenheit, grundsätzliche Neugier und Interesse an der Gastkultur bringt diese Typusvariante nicht auf. Kulturelle Sensibilität und Offenheit sind ebenso wenig seine Stärke wie die Fähigkeit zur Selbstkritik bezüglich des eigenen Verhaltens im Ausland. Fremdes und Neues wirken eher abschreckend als Neugier anregend. Sicherheit und Solidität sind vorrangiges Ziel.

Für diesen Typus des klassischen Mitarbeiters hat die Heimat im Sinne des Vertrauten und daher Sicherheit Vermittelnden eine vorrangige Bedeutung. Das Unternehmen seiner Wahl stellt für ihn einen sicheren Hafen dar, an das er die Verantwortung für den weiteren beruflichen Verlauf abgeben kann.

#### Entsendung aus Neugier

Für diese Typusvariante stellt das Ausland einen gewissen Reiz dar und weckt seine Neugier. Fremde Länder und Kulturen kennenlernen ist für ihn von Interesse, vor allem dann, wenn das in einer grundsätzlicheren, tiefergehenden Art geschehen kann wie bspw. durch das zeitlich begrenzte

Leben und Arbeiten im Ausland. Er hat das Bewusstsein, dass fremde Kulturen mehr verbergen als ein oberflächlicher Urlaubsbesuch sichtbar macht. Eine gewisse kulturelle Sensibilität ist tendenziell vorhanden, die die Voraussetzung für Kulturlernen beinhaltet. Die Möglichkeit der Auslandsentsendung kommt seinem Anspruch auf Gründlichkeit und Streben nach fundiertem Wissen entgegen, wobei das Risiko eines Auslandsaufenthaltes durch das Unternehmen weitgehend abgesichert ist. Neues und Fremdes innerhalb eines gesicherten Rahmens kennen zu lernen, reizt diesen Typus und stellt für ihn eine Herausforderung dar, der er sich gerne stellt, solange dies keine negativen Folgen für den privaten Bereich bedeutet.

#### 3.2.1.4 Der Stellenwert der beruflichen Karriere

Eine erfolgreiche berufliche Karriere ist für den Typus des klassischen Mitarbeiter durchaus erstrebenswert. Allerdings ist er nicht bereit, dafür hohe Risiken einzugehen. Die Karriere verläuft innerhalb sicherer Bahnen und unter der schützenden Obhut ein und desselben Unternehmens. Bei der Planung seiner beruflichen Laufbahn geht der Typus systematisch vor, indem er sich zielstrebig und fundiert qualifiziert und so die Voraussetzungen und Grundlagen schafft. Seine Ausbildung ist meist die eines guten Fachmannes und gekennzeichnet durch Kontinuität, fundiertes Fachwissen und Gründlichkeit.

Die Vorstellung eines normalen Karriereverlauf beruht für ihn auf Hocharbeiten, sich verdient machen, also auf Bewährung. Er strebt eine berufliche Position an, die ihm die Chance gibt, für die Ziele des Unternehmens - die auch die eigenen sind - einzutreten. Sich die Karriereleiter durch Fleiß im Laufe der Zeit hinaufzuarbeiten, bedeutet für ihn Normalität. Das von ihm internalisierte Karrieremuster ist klassisch traditionell und orientiert sich am geregelten Durchlauf bestimmter Hierarchiestufen orientiert. Das Karrieremuster des klassischen Mitarbeiters basiert auf dem herkömmlichen System von Vertrauensbeziehungen, das ...

„(...) auf stabile Orientierungsmuster wie langfristig kalkulierbare Aufstiegsmöglichkeiten und vorhersehbare Gratifikationen in einer stabilen organisatorischen Umwelt ausgerichtet war“ (vgl. Heisig/Littek 1995:285).

Insgesamt entspricht dieser Typus weitgehend dem „innengeleiteten“ Typus bei RIESMAN.

#### Exkurs: Innen - außengeleiteter Typus

RIESMAN unterscheidet am Beispiel der amerikanischen Gesellschaft drei Gesellschaftsformen: die auf Traditionslenkung beruhende Gesellschaft, die Gesellschaft mit Innenlenkung (frühe Industrialisierung, Amerika des 19. Jahrhunderts) und schließlich die Gesellschaft, in der der außengeleitete Typus dominiert (ebd. 1982: 25; 121). Der Traditionsgeleitete lebt unhinterfragt in Verhältnissen wie sie bereits seit Jahrhunderten bestehen (ebd. 1982: 27). Der Außengeleitete<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Auf den Typus des Außengeleiteten wird im Zusammenhang mit dem Haupttypus des „Konstrukteur der eigenen Karriere“ genauer eingegangen. Vgl. dazu Kapitel 3.2.5.

orientiert sich sehr stark an seinem Umfeld, hat ein ausgeprägtes Bedürfnis nach Anerkennung durch andere und folgt Moden (ebd. 1982: 38). Sein „Meinungs-Radargerät“ ist ständig auf die Umwelt gerichtet (vgl. Schelsky 1982: 10).

Der Innengeleitete erscheint dagegen als ob er zur besseren Orientierung einen Kreiselkompass verinnerlicht hätte (ebd.), d.h. er verfügt über eine internalisierte Werthaltung, die ihm bereits als Kind von den Eltern „eingepflanzt“ worden ist. Diese steuernde Kraft sorgt dafür, dass der Innengeleitete Zeit seines Lebens auf dem einmal gesetzten Kurs bleibt. Die familiäre und soziale Herkunft ist für ihn bestimmend, wobei die Eltern als alleiniges Vorbild nicht mehr ausreichen und er abstraktere Ziele verfolgt (vgl. Riesman 1982: 32; 55).

In seiner Orientierung an traditionellen Werten, wie Loyalität, langfristiges Bindungsbestreben an ein Unternehmen, Ehrlichkeit und Offenheit, entspricht der klassische Mitarbeiter in weiten Teilen RIESMAN´s innengeleiteten Typus.

### 3.2.1.5 Anforderungen an die Arbeit

Die Anforderungen, die der klassische Mitarbeiter an seine Arbeit stellt, sind durch zwei Einflüsse gekennzeichnet: Zum einen muss seine Arbeit Sinn haben. Sie soll eine Herausforderung an die eigene Person darstellen, was die Chance auf Bewährung beinhaltet. Die Struktur der Bewährung ist, wie oben bereits erwähnt, wesentlicher Bestandteil seiner Karrieremusters, denn sie beinhaltet nicht zuletzt die Möglichkeit zu selbständigem, unabhängigen Arbeiten. Der Typus wünscht die Chance, an seiner Aufgabe wachsen zu können, lernen zu können. Inhaltlich muss sie interessant sein. Motivierbar ist der klassische Mitarbeiter, wenn er sich mit seiner Arbeit identifizieren kann. Er möchte gefördert und gefordert werden.

Mit diesem Anforderungskatalog, der hier lediglich grob skizziert ist, zeigt sich der klassische Mitarbeiter als Angehöriger seiner Generation, für die oben beschriebene Anspruchshaltung typisch ist<sup>7</sup>. Auch in diesem traditionellen, klassischen Karrieremuster zeigen sich Auswirkungen des Zeitgeists, was bedeutet, dass das klassische Muster einer „Modernisierung“ unterlaufen ist. Das oben erwähnte Spannungsfeld zwischen Tradition und Zeitgeist wird hier deutlich.

Die Kehrseite dieser Modernisierung ist die Verinnerlichung der klassischen Arbeitstugenden. Sicherheit und Kontinuität des Arbeitsplatzes sind für diesen Typus von großer Bedeutung. Pflichtbewusstsein und die Bereitschaft auch Aufgaben zu übernehmen, die nicht vollständig den eigenen Wünschen entsprechen, gehören zu seiner Normalität. Die Person des Vorgesetzten sieht der Typus als Leitbild, das ihm einen Rahmen gibt und Ziele setzt. Für das klassische Karrieremuster sind diese Erwartungen an den Vorgesetzten typisch: Der Vorgesetzte hat

---

<sup>7</sup> vgl. dazu Kapitel 3.2.8

Vorbildcharakter. Er schützt seine Mitarbeiter und setzt sich für sie ein. Er gibt ihnen Sicherheit und Orientierung. Für den Typus des klassischen Mitarbeiters gestaltet sich das Verhältnis Vorgesetzter und Mitarbeiter wie folgt: Beide konzentrieren sich gemeinsam auf die Arbeit, aber nicht aufeinander (vgl. Riesman 1982: 277), was bedeutet, dass nicht zwischenmenschliche Beziehungen im Fokus des Berufslebens stehen, sondern die Arbeit selbst. Mitarbeiter und Vorgesetzte sind durch das gemeinsame Arbeitsziel und durch geteilte Werte und Loyalität gegenüber dem Unternehmen verbunden. Das entspricht den Vorstellungen eines patriarchalisch orientierten Führungsverhaltens. Dadurch - und das ist für den Typus des klassischen Mitarbeiters von herausragender Bedeutung - kann er Loyalität zu seiner Arbeit und dem Unternehmen entwickeln.

Dieser Punkt ist der zentrale Unterschied zwischen dem Typus des klassischen Mitarbeiters und anderen Angehörigen der Generation der dreißig Jährigen wie sie bspw. von dem Typus des „Konstruktors der eigenen Karriere“<sup>8</sup> verkörpert wird. Jener identifiziert sich ausschließlich mit seiner Arbeit und definiert sich durch sie, wobei das Unternehmen beliebig austauschbar ist. Der Typus des klassischen Mitarbeiters identifiziert sich dagegen sowohl mit seiner Arbeit als auch mit dem Unternehmen, das dadurch eben nicht beliebig ist.

In seiner Einstellung gegenüber dem Unternehmen zeigt sich der klassische Mitarbeiter loyal und kompromissbereit. Die Fähigkeit dieses Typus zu unabhängigen Entscheidungen wird deutlich. Er erweist sich als handlungsautonom, was bedeutet, dass er wählt, ob er sich anpasst oder nicht. Er achtet darauf, dass der Preis seiner Kompromissbereitschaft für ihn tragbar bleibt. Er orientiert sein Handeln an den eigenen Interessen *und* denen des Unternehmens. Sein Handeln ist nicht egozentrisch. Vielmehr verhält er sich pflichtbewusst und entgegenkommend, was allerdings eine Selbstaufgabe ausschließt. Er bleibt stets authentisch. Der klassische Mitarbeiter möchte Teil des Unternehmens sein. Er möchte sich damit identifizieren können, er möchte integriert sein. Um das zu erreichen, ist er bereit, sich einzufügen - immer unter der Bedingung, dass seine eigenen Interessen nicht vollständig übergangen werden, aber mit der Bereitschaft, diese im Interesse des Unternehmens bis zu einem gewissen Grad zurückzustellen.

Das Verhältnis Berufs- und Privatleben ist dadurch gekennzeichnet, dass dem Privatleben eine größere Bedeutung als dem Berufsleben zugeteilt ist. Das bedeutet, dass dieser Typus zwar bereit ist, aktuelle Bedürfnisse des privaten Bereichs zeitweise zugunsten der Arbeit zurückzustellen - aber nicht langfristig. Die Karriereverwirklichung geht nicht zu Lasten des Privatlebens. Langfristig hat das Private Vorrang, was beinhaltet, dass Karrierechancen zugunsten des Privatlebens ausgelassen werden. Ein stabiles soziales Beziehungsnetz ist für den klassischen Mitarbeiter von höchster Bedeutung. Nicht zuletzt die Zeit im Ausland trägt dazu bei zu erkennen, welche Bedeutung das Privatleben hat.

---

<sup>8</sup> Der Konstrukteur identifiziert sich lediglich mit seiner Arbeit, keinesfalls aber mit dem Unternehmen, was seine Flexibilität einschränken würde.

Aufgrund dieser kombinierten Anspruchshaltung bezüglich der Arbeit und des Unternehmens - einmal als typischer Vertreter seiner Generation, zum anderen aufgrund der traditionellen Einstellung gegenüber dem Arbeitgeber - kann der Typus des klassischen Mitarbeiters der Generation der um die 30-Jährigen als „modernisierter Klassiker“ bezeichnet werden.

### 3.2.1.6 Handeln

Der Typus des klassischen Mitarbeiters handelt wohlüberlegt und autonom, d.h. er verfolgt seine Ziele intentional. Dabei ist er langfristig orientiert, was die Grundlage seines bedeutenden Durchhaltevermögens darstellt, das er zumindest in weiten Teilen seiner protestantisch-pietistischen Prägung bzw. der schwäbisch-pietistischen Prägung gegenüber Arbeit und Arbeitgeber verdankt. Mit großer Disziplin plant er sein Leben sowohl bezüglich der Arbeit als auch im Bereich des Privaten. Kennzeichnend ist eine systematisch-methodische Lebensplanung, die den Anspruch an die optimale Nutzung von Zeit stellt (vgl. Hauck 1993: 75).

Dieser Typus ist aktiv und entscheidet selbst. Er reagiert nicht, sondern agiert und steuert sein Leben selbst. Er ist der autonome Träger seiner Handlungen und gestaltet seine Biographie selbst. Für sein Handeln übernimmt er allein die Verantwortung und verlagert die Schuld nicht nach außen. Autonomie und kontrollierte, wohlüberlegte Anpassbarkeit sind kennzeichnend für sein Handeln. Deutlich wird dies in der Bewältigung von Krisen. Am Beispiel des Kulturschocks, der in seinem Kern eine Krisensituation darstellt, lässt sich das verdeutlichen.

Den Kulturschock im Ausland erlebt der klassische Mitarbeiter intensiv, d.h. er durchlebt eine Krise im Zusammenhang mit der Auslandsentsendung. In der ersten Zeit der Entsendung beginnt für ihn eine negative Verlaufskurve, die er nicht passiv erleidet, sondern aus der er sich aktiv herauszuarbeiten sucht. Er analysiert die Situation und handelt, indem er sich bemüht, auf das ihm fremde Umfeld einzuwirken. In der Analyse der Krise wird die eigene Person häufig als deren Ursache erkannt. Die eigenen Erwartungen und Haltungen werden in diesem Zusammenhang einer kritischen Prüfung unterzogen und gegebenenfalls revidiert. Selbstreflexion, Ehrlichkeit und Selbstkritik sind ihm möglich, wodurch auch bei diesem Typus - ähnlich wie beim Typus des Lerner - die Grundvoraussetzungen für „Lernen“ gegeben sind.

Eine erfolgreiche Verarbeitungsstrategie von Krisen ist die Herstellung von Normalität. Schwierigkeiten und unangenehme Situationen durchzustehen, fällt ihm dann nicht schwer, wenn er feststellt, dass sein Empfinden als „normale“ Reaktion gelten kann, die die Mehrheit anderer Personen in dieser Situation ebenfalls durchlaufen würden.

*Aber es war auch schön zu sehen, was andere erlebt haben und dass viele ähnliche Probleme gehabt haben (Interviewcodierung 10/18/3).*



In diesem Moment macht dieser Typus sich klar, dass seine Reaktion die eines normalen Menschen ist, dass ihm nichts besonderes widerfährt. Aufgrund dieser Art der Herstellung von Normalität akzeptiert und bewältigt er Krisensituationen.

### 3.2.1.7 Zusammenfassung

Der Typus des klassischen Mitarbeiters zeichnet sich dadurch aus, dass er zielstrebig und autonom handelt, seine genauen Vorstellungen hat, die er mit viel Eigeninitiative zu verwirklichen sucht. Nichts desto trotz orientiert er sich an seinem Umfeld, was u.a. darin deutlich wird, dass er eine hohe Loyalität- und Identifikationsbereitschaft mit dem Unternehmen zeigt. Er plant langfristig. Der Typus präsentiert sich positiv, wobei er Bedenken, Ängste und Probleme durchaus darstellt, was seine Authentizität signalisiert. In beruflicher Hinsicht ist er durchaus Karriere orientiert, wobei diese nie zu Lasten des Privatlebens geht. Insgesamt hat er ein traditionelles Karrieremuster verinnerlicht, das durch Bewährung gekennzeichnet ist. Trotz seiner traditioneller Orientierung stellt er dem Zeitgeist gemäße Forderungen an seine Arbeit: Sie soll Spaß bringen und eine Herausforderung sein. Er möchte sich mit ihr identifizieren können, gefördert und gefordert werden.

Der Differenzwert, der den Typus des klassischen Mitarbeiters von anderen Idealtypen unterscheidet, ist sein Verhältnis zum Unternehmen, nämlich seine hohe Loyalitäts- und Identifikationsbereitschaft gegenüber dem Unternehmen. Er hat Werthaltungen langfristig verinnerlicht, die ihn u.U. ein Leben lang den Weg weisen. Die Unternehmenszugehörigkeit und die Anpassung sind bewusst gewählt, was nicht auf Kosten seiner Autonomie geht, sondern der Preis der Anpassung bleibt für ihn stets tragbar und vor sich selbst verantwortbar, d.h. er bleibt stets authentisch.

Der Typus des klassischen Mitarbeiters spaltet sich in zwei Varianten auf: Die eine Variante sieht die Auslandsentsendung a priori als Mittel zum Zweck, nämlich endlich dem Wunschunternehmen beizutreten. Die Auslandsentsendung hat für diesen Typus keinen Selbstzweck. Für die zweite Typusvariante bedeutet die Auslandsentsendung die Gelegenheit, Neues in einem gesicherten Rahmen kennen zu lernen.

Ein weiteres Charakteristikum des generellen Typus des klassischen Mitarbeiters ist, dass er sich in zwei sich gegenseitig bedingenden Spannungsfeldern befindet. Zum einen steht die Emotionalität der Rationalität entgegen, die sich ihrerseits aus der Spannung zwischen Tradition und Mode des Zeitgeists ableitet.

### 3.2.2 Typus des „Lerners“

Beim Typus des „Lerners“ steht lebenslanges Lernen im Vordergrund. Der inhaltliche Anspruch an die Arbeit, die Begeisterungsfähigkeit für eine Sache und Neugier auf Neues sind für ihn kennzeichnend. Bereits in der Wahl des Studienfaches wird seine Motivation und Lernorientierung deutlich: Der Lerner wählt ein Fach, für das nicht das spätere Berufsbild oder spätere Berufsvorstellungen ausschlaggebend sind, sondern für das vor allem inhaltliche Kriterien sprechen. Die Studienfachwahl erfolgt aus einem inhaltlichen, fachlichen Interesse heraus. Berufsbild bzw. anschließende Karrieremöglichkeiten sind zweitrangig. Das Interesse am Fach, die inhaltliche Fokussierung, das Interesse an Details, der Wille, den Dingen auf den Grund zu gehen sind charakteristisch für den Lerner.

Eine an das Studium anschließende Promotion ist typisch und spiegelt die starke inhaltliche Motivation wider. Die Promotion schiebt den Berufseinstieg zwar um drei bis fünf Jahre hinaus, bietet aber ein Forum für gründliche Forschungsarbeiten. Gleichzeitig bietet die Promotion die Möglichkeit, ein Thema der eigenen Wahl in aller Gründlichkeit zu bearbeiten. Das Interesse an der Sache ist entscheidungsleitend und nicht die Verwirklichung einer beruflich erfolgreichen Karriere. Der Lerner vertritt ein anderes Karrieremuster: Auch für ihn ist beruflicher Erfolg von großer Bedeutung, wobei dieser Erfolg aber nicht lebensbestimmend und der alleinige Lebensinhalt ist. Bestimmend für den Typus des Lerners ist vielmehr der Wille zu Lernen, immer wieder Neues zu entdecken und kennen zu lernen. Dies stellt gleichzeitig seine innere Antriebskraft dar, die ihn steuert und stets auf Kurs hält. Insgesamt handelt es sich beim Typus des Lerners um innengeleitete Individuen. Unabhängig von dem, was andere für richtig halten, verfolgt dieser Typus sein persönliches Ziel: Neues lernen und entdecken. Dabei bleiben typisch für den Innengeleiteten Vergnügen und Konsum ein Nebenschauplatz, wohingegen die Arbeit den Hauptschauplatz des Lebens darstellt (vgl. Riesman 1982: 127).

Kennzeichnend für den Lerner ist ein hohes Maß an Autonomie, denn er besitzt eine klar umrissene, verinnerlichte Zielsetzung in seinem Leben. Diese Ziele setzt er sich selbst und bleibt dabei weitgehend unabhängig von Autorität und Zwang (vgl. Riesman 1982: 262). Zwänge und einschränkende äußere Vorgaben widerstreben ihm. Gegen Zwang setzt der Lerner die Freiwilligkeit der Entscheidungen. Dieses Autonomiepostulat manifestiert sich in seinen Handlungen und Entscheidungen. Willensstärke und Handlungsautonomie sind kennzeichnend für diesen Typus. Er wählt nicht nur aus einem Angebotskatalog aus, sondern er gestaltet sein Leben. Die bewusst gewählten und von ihm gestalteten (Lebens-) Ziele sind zwar an dem herrschenden Zeitgeist und den damit bestimmenden Moden orientiert, d.h. u.U. entsprechen seine Ziele bestimmten, von außen stammenden Vorgaben, denen der Lerner anders als der Außengeleitete nicht wahllos folgt, sondern die er sich freiwillig zum Ziel setzt.

### 3.2.2.1 Anspruch an die Arbeit

Die Vorstellung des Typus des Lerners wie die Arbeitsposition idealerweise aussehen sollte, ist stark inhaltlich geprägt, d.h. das Interesse am Inhalt steht im Vordergrund. Insgesamt nimmt die Arbeit einen hohen Stellenwert im Lebenskonzept ein. Die Arbeitsposition soll nach dessen Vorstellungen ein ständiges Lernforum darstellen, d.h. sie soll eine inhaltliche Herausforderung verkörpern, seine Neugier wecken und beständig wach halten. Arbeit muss Sinn machen, indem sie die Möglichkeit zur Selbstentfaltung bietet und die Chance beinhaltet, an der Aufgabe zu wachsen. In diesem Sinn kommt der inhaltlichen Seite der Arbeit eine große Bedeutung zu.

„Sich entfalten“ ist das Ziel von Arbeit, was beinhaltet, Erfahrungen zu sammeln, Herausforderungen anzunehmen, die eigenen Grenzen auszutesten - eben zu lernen. Bezüglich des Wunsches nach Selbstentfaltung unterscheidet sich der Lerner von dem klassischen Innengeleiteten. Jener stellt den Beruf bedingungslos über alles und erhebt im Gegensatz zum Lerner keinen Anspruch auf Spaß oder Vergnügen bei der Arbeit (vgl. Riesman 1982: 148). Spaß, so die Forderung des Lerners, muss die Arbeit machen und so zeigt er sich als „Kind seiner Zeit“. Im Typus des Lerners werden generationstypische Merkmalsausprägungen deutlich.

„Lernen“ umfasst für diesen Typus sowohl fachliches Lernen als auch Lernen über die eigene Person. Entwicklungsmöglichkeit und freie Entfaltung der Persönlichkeit ist für den Typus Lerner von hoher Bedeutung. Der hohe inhaltliche Anspruch an die Arbeitsaufgabe ist nicht starr auf ein spezielles, fachgebundenes Themengebiet beschränkt, sondern der Lerner fordert im Gegenteil Vielseitigkeit und die Möglichkeit, über den eigenen Tellerrand blicken zu dürfen.

Neben dem fachlichen Schwerpunkt der Arbeit spielt das soziale Umfeld für ihn eine wichtige Rolle. Der Lerner ist kein Einzelkämpfer, sondern zeigt eine ausgeprägte Teamorientierung. Dabei vertritt er die Ansicht, dass Erfolg nur zusammen möglich ist. Durch Eigeninitiative und Engagement versucht er, auf sein Umfeld so einzuwirken, dass es seinen Vorstellungen entspricht - worin sich ebenfalls seine Handlungsautonomie widerspiegelt.

### 3.2.2.2 Arbeit und berufliche Karriere

Die Arbeit nimmt wie oben gezeigt bei dem Typus des Lerners einen hohen Stellenwert ein. Jobzufriedenheit steht im Vordergrund, ist aber nicht gleichzusetzen mit einer erfolgreichen Karriere. Zufriedenheit durch Arbeit erreicht der Lerner nicht mit Hilfe materiellen Zugewinns und hierarchischen Beförderungen, sondern hauptsächlich durch den inhaltlichen Aspekt der Arbeit, der auch personelle Verantwortung einschließt.

Das bisher Gesagte bedeutet keineswegs, dass der Lerner keine Karriereambitionen hätte. Einer erfolgreichen beruflichen Karriere ist er nicht abgeneigt - sein Ehrgeiz wird an vielen Stellen deutlich. An seine Karriere stellt er hohe Ansprüche: Sie muss fachlich fundiert sein und inhaltlich anspruchsvoll. Auch hier wird die inhaltliche Fokussierung deutlich. Eine Karriere ohne solides fachliches Fundament ist für ihn nicht denkbar. Ähnlich einem Karrieristen zeigt sich der Lerner

äußerst zielstrebig und erfolgsorientiert, wofür Unabhängigkeit im Sinne von „Losgelöstsein“ von daheim Voraussetzung ist. Im Unterschied zu diesem setzt der Lerner in Punkto Karriere einen anderen Schwerpunkt: Nicht beruflicher, sondern fachlicher Erfolg stehen für ihn im Mittelpunkt. Die berufliche Karriere ist nicht das einzige Ziel im Leben, sondern ein Ziel, das auf keinen Fall auf Kosten des fachlichen Wissens gehen darf.

Der Typus Lerner zeichnet sich durch großes Selbstbewusstsein und Willensstärke aus. Er weiß, was er kann, er weiß, was er will und er weiß, wie er es erreichen kann. Seine Ziele verfolgt er systematisch, aktiv und mit viel Engagement. Der Lerner verlangt von seinem Umfeld, ihn so zu akzeptieren, wie er ist, was voraussetzt, dass er sich selbst akzeptiert hat. Was auch immer er anpackt, er bleibt dabei authentisch. Er trifft Entscheidungen unabhängig von seinem Umfeld. Das schließt nicht aus, dass er andere um Rat fragt, wobei er die endgültige Entscheidung selbst trifft. Er zeigt sich handlungsautonom. Der Lerner hat den Mut, sich wo notwendig allein gegen eine Gruppe zu stellen, wenn seine Überzeugungen nur so gehalten werden können. Er schließt sich gerne einer Gruppe an, aber ordnet sich ihr nicht unter und gibt seine Überzeugungen ihretwegen nicht auf. So bleibt er autonom und authentisch in seinen Handlungen, ist aber fähig, sich anzupassen, ohne die eigenen Ziele aufzugeben. RIESMAN beschreibt den autonomen, aber angepassten Idealtypen<sup>9</sup> wie folgt:

„Die hier als autonom bezeichnete Person kann sich äußerlich entweder anpassen oder nicht anpassen. Wie ihre Wahl auch ausfallen mag, der Preis ist immer tragbar, und sie hat tatsächlich die Wahl: ihr Verhalten kann sowohl die kulturellen Definitionen der Angemessenheit als auch jene erfüllen, die (bis zu einer noch von der Kultur bestimmten Höchstgrenze) die Verhaltensnormen der Angepassten bereits etwas übersteigen“ (ebd. 1982: 255).

Anpassung erfolgt bis zu dem Grad, den der Lerner vor sich selbst rechtfertigen kann. Das Wichtigste dabei ist, dass diese Anpassung freiwillig erfolgt. Aufgrund ihrer Freiwilligkeit ist sie jederzeit revidierbar, was die Autonomie der Entscheidung verdeutlicht. Für den Lerner bedeutet das, sich selbst und die eigenen Überzeugungen nicht zu verraten, eben authentisch zu bleiben. Diese Haltung schließt die Möglichkeit der Revision der eigenen Haltung ein. Das gefestigte Selbstbewusstsein, das Teil dieses autonomen Handelns ist, schließt Arroganz und Selbstherrlichkeit aus.

Der Lerner zeichnet sich durch folgende Eigenschaften aus: Er ist selbstbewusst, dabei rational und stark reflektierend. Kennzeichnend ist sein planvolles, stets durchdachtes Handeln. Er verfügt über analytisches Denkvermögen, was Präzision und Korrektheit in den Vordergrund stellt. Er

---

<sup>9</sup> RIESMAN unterscheidet zwischen drei Universaltypen, dem Angepassten, dem Anomalen und dem Autonomen. Er bezeichnet sie als Idealtypen im Sinne MAX WEBER's, also als Typen, die zur Rekonstruktion und somit zur Verdeutlichung eines Sachverhaltes dienen (vgl. Riesman 1982: 255).

verkörpert Charakteristika eines Fachmannes: analytische Fähigkeiten, starke kognitive Orientierung, betont rational, Detailwissen und Liebe zum Detail usw. Diese Eigenschaften lassen sich in aller Konsequenz nur dann durchhalten, wenn sie von Realitätsnähe begleitet werden. Rationalität hat bei diesem Typus die Oberhand über Emotionalität. Der Lerner hat die Fähigkeit, Dinge aus der Distanz zusehen. Aufgrund seiner rationalen Art, kann er Abstand wahren bzw. den Abstand wieder herstellen und so die persönliche Betroffenheit abbauen. Das dient der objektiven und rationalen Urteilsfähigkeit, was den Weg zu einem Lernprozess frei macht.

### 3.2.2.3 Die Auslandsentsendung: Das Motiv

Die Entscheidung ins Ausland zu gehen, ist geprägt von der inhaltlichen Seite der versprochenen Arbeitsstelle. Die Stelle im Ausland verspricht all das zu erfüllen, was der persönliche Anspruch an Arbeit fordert. Hier ist auch das Motiv zu sehen, warum der Lerner in eben das Unternehmen „Bosch“ eingetreten ist: Weder der Ruf und das Ansehen des Unternehmens, noch ein lang verfolgter Plan sind die Motive, sondern allein die Möglichkeit einer fachlich interessanten und damit verlockenden Arbeitsstelle.

Das Ausland selbst stellt eine Herausforderung dar, denn es bietet viel Unbekanntes, das die Neugier des Lerners weckt - und Neugier ist sein Antrieb und Motor. Die Andersartigkeit und die Fremdheit einer anderen Kultur schreckt ihn nicht ab, sondern übt im Gegenteil den Reiz des Unbekannten aus. Leben und Arbeiten im Ausland und die fremde Gastkultur scheinen im Vorfeld der Entsendung viel Lernpotential zu bieten, das sich nicht nur auf die Arbeitsstelle, sondern im Gegenteil sehr stark auf den außerberuflichen Teil, auf die nichtfachliche Ebene und Persönlichkeitsentwicklung, bezieht. Leben und Arbeiten im Ausland wird als eine Lernchance gesehen, als eine Herausforderung an das Alltagsleben.

Neugier auf Fremdes und die Attraktivität des Andersartigen findet der Typus des Lerners das Verlockende an fremden Kulturen. Einerseits birgt das die Gefahr, dass er als Tourist ins Ausland geht, der ohne wirklich involviert zu sein, nur „schauen“ möchte. Andererseits stellt diese Einstellung die Grundvoraussetzung für Kulturlernen dar. Für einen Bildungsprozess ist Neugier die Grundvoraussetzung.

Das Auslandsmotiv setzt sich aus zwei Komponenten zusammen: Zum einen aus einer vielversprechenden fachlich interessanten Arbeitsstelle und zum anderen aus der Attraktion des Fremden, aus der Neugier auf Andersartiges.

### 3.2.2.4 Der Umgang mit Krisensituationen

Die Art der Bewältigung von Krisen beim Typus des Lerners ist in erster Linie gekennzeichnet durch Aktivität und Rationalität. Der Lerner ergibt sich nicht passiv in sein Schicksal und erleidet es. Vielmehr unterzieht er seiner Situation und seinem Verhalten eine rationale, ehrliche Analyse, aufgrund derer er aktiv agiert und sich aus seinem „Tief“ herauszuarbeiten versucht, indem er eine Veränderung seiner Lage anstrebt. Aus einer negativen Verlaufskurve versucht der Typus Lerner sich aktiv und willentlich herauszuarbeiten. Er reagiert flexibel und orientiert sich neu. So ergreift er die Initiative und zeigt dabei Mut und Entschlossenheit. Von einem ihn negativ beeinflussenden Umfeld distanziert er sich, auch wenn es soziale Isolation zur Folge hat. Um aus einer Krise herauszukommen, wählt er nicht den einfachen, bequemen Weg, sondern den härteren, wenn an dessen Ende die größere Lernmöglichkeit steht. Der Lerner ist bereit, Unsicherheiten auszuhalten und unangenehme Zeiten auf sich zu nehmen, wenn am Ende die Möglichkeit besteht zu lernen. Das Lebensziel „lernen“ ist handlungsleitend.

Der Lerner besitzt die ausgeprägte Fähigkeit zur Selbstreflexion: Er klagt nicht äußere Umstände als Grund der jeweiligen Krise an, d.h. er sucht sich keinen Sündenbock, auf den er die Schuld und Verantwortung abwälzen kann. Er sieht vielmehr in sich selbst die Ursache. Der Grund der Krise liegt in den eigenen falschen Erwartungen bzw. im eigenen unangemessenen Verhalten, das er nach eingehender Analyse revidiert und an die Gegebenheiten anpasst, allerdings ohne sich dabei selbst zu verleugnen.

Der Typus des Lerners ist des weiteren gekennzeichnet durch die Fähigkeit zur Selbstkritik, was nur möglich ist, wenn die Person mit sich selbst ehrlich ist. Fehler gesteht der Lerner bereitwillig ein. Fehler sind für ihn nichts Schlimmes, nichts, was man vertuschen oder beschönigen muss, da in der Erkenntnis, einen Fehler gemacht zu haben, die Chance mehr zu lernen enthalten ist. Er erkennt das positive Potential von Fehlern und versucht es zu nutzen. Ehrlichkeit, die Fähigkeit zur Selbstkritik und Selbstreflexion sind neben Offenheit und Neugier Grundvoraussetzungen für einen Lernprozess.

Selbstreflexion, Selbstkritikfähigkeit, die Übernahme der Verantwortung für die eigenen Handlungen und die Bereitschaft zur In-Frage-Stellung der eigenen Person machen diesen Typus zu einer lernfähigen Person.

Deutlich wird im Umgang mit Fehlern die positive Grundeinstellung des Typus Lerner. Das bedeutet, dass er auch in negativ und unangenehm verlaufenden Situationen Positives zu sehen vermag. Zeit ist für ihn solange nicht verloren, wie er die Möglichkeit zu lernen hat. Auch schlechte Zeiten sind dadurch positiv besetzt. Lernchancen beziehen sich dabei nicht nur auf das berufliche, fachliche Gebiet, sondern unter Lernchancen versteht er auch die Möglichkeit der

persönlichen Weiterentwicklung, die aus dem Erfahrungslernen resultiert. Nicht zuletzt aus diesem Grund stellt der Typus des Lerner einen innengeleiteten Typus dar.

### 3.2.2.5 Aufarbeitung der Auslandserfahrungen

Die Auslandsentsendung, die von dem Typus des Lerner nicht durchweg als positiv erlebt wurde, wird nach der Rückkehr nach Deutschland nicht als ein abgeschlossener Lebensabschnitt abgehakt. Vielmehr findet im Nachhinein ein aktives Aufarbeiten der Auslandszeit und der dort gemachten Erfahrungen statt, wodurch die Rückkehr die Chance auf einen Kulturlernprozess bietet.

Dinge, die während der Auslandszeit negativ bewertet wurden, kommen nach der Rückkehr durch die oben bereits erwähnte allmähliche Herstellung von Distanz und der damit verbundenen weniger betroffenen und daher objektiveren Sichtweise teilweise zu einer Neubewertung. Deutlich wird das hier Gesagte an einer Aussage wie der Folgenden:

*Das habe ich zwar nicht wahrhaben wollen im Ausland. Aber jetzt im nachhinein ist man immer ein bisschen schlauer* (Interviewcodierung 12/3/18).

Diese Haltung zeigt die Fähigkeit, Erfahrungen miteinander in Beziehung zu setzen, d.h. der Typus des Lerner ist in der Lage, Transferleistungen zu erbringen. Er versucht Zusammenhänge herzustellen, Erklärungen zu finden, wobei er selbstkritisch vorgeht. So gelangt er u.U. zu einer Neubewertung seiner Haltungen und Einstellung, zu einer Neubewertung der eigenen Person und zu einer Revision von Standpunkten im Leben.

In diesem Sinne findet beim Typus des Lerner angeregt durch die Auslandsentsendung ein Bildungsprozess statt.

### 3.2.2.6 Zusammenfassung

Beim Typus des Lerner steht das Verlangen, in allen Bereichen des Lebens stets lernen zu dürfen, im Vordergrund. Lernwille und inhaltliches Interesse sind die treibenden Kräfte und der Motor seiner Lebenskonzeption. Seine Willensstärke, seine Zielstrebigkeit fördern diesen Lernwillen. Die kognitive, rationale Denkweise dominiert bei diesem Typus. Entscheidungen trifft er rational, die inhaltliche Seite betonend im hohen Maße sachorientiert. Der Lerner zeichnet sich durch autonomes Handeln aus, das nicht zuletzt durch sein Selbstbewusstsein gefördert wird. Diese Autonomie ist durch die Fähigkeit zu bewusster, freiwillig eingegangener Anpassung gekennzeichnet. Insgesamt ist sein Handeln betont aktiv, zielstrebig und rational, was sich auch in der Bewältigung von Krisensituationen fortsetzt. Seine grundsätzlich positive Lebenseinstellung unterstützt ihn dabei. Der Lerner bemüht sich um Integration in die Gastkultur, da ihn deren Fremdheit und Andersartigkeit reizt und seine Neugier weckt. Insgesamt bietet der Lerner die besten Voraussetzungen angeregt durch die Auslandsentsendung einen Bildungsprozess im Sinn von Kulturlernen zu durchlaufen.

Im Anspruch des Lerner an seine Arbeit spiegelt sich die derzeitige gesellschaftliche Tendenz der Verschiebung der Anforderungen an die Arbeit mit der Betonung der inhaltlichen Seite wider<sup>10</sup>. Der Typus des Lerner entspricht nicht einem für die heutige Gesellschaft typischen Außengeleiteten, sondern er verkörpert den „modernisierten Innengeleiteten“, was keinen Widerspruch darstellt, denn laut RIESMAN gibt es durchaus Personen, die neuen Moden folgen, ihrem Charakter nach aber innengeleitet sind (ebd. 1982: 156). Der bereits in der frühen Kindheit verinnerlichte „Kreiselkompass“ des Lerner, der ihn ein Leben lang auf Kurs hält, wird durch den stetigen Wunsch zu lernen verkörpert (vgl. Schelsky 1982: 10). Die Meinung anderer ist für ihn nicht ausschlaggebend, sondern er tut, was ihn interessiert, so bleibt er autonom und innengeleitet.

### **3.2.3 Der Typus des „Arrangeur der eigenen Vergangenheit“**

Herausragendes Kennzeichen des Typus des Arrangeurs der eigenen Vergangenheit ist seine Passivität und Außenorientierung. Er ist der Spielball seines Schicksals. Sein Leben wird in weiten Teilen durch äußere Bedingungen und Zwänge bestimmt. Von außen an ihn herangetragene Erwartungen haben für ihn verbindlichen Charakter, die er zu erfüllen sucht. Insofern ist er hochgradig außengeleitet. Der Arrangeur agiert nicht, er reagiert auf - im Sinne von SCHÜTZE - für ihn übermächtige Ereigniskaskaden, die nicht mehr seiner eigenen Planungs-, Entfaltungs- und Kontrollkompetenz unterliegen (ebd. 1989: 31). So stellt sich sein Leben in weiten Teilen als Verlaufskurve dar, der er hilflos ausgeliefert ist. Die Dominanz der Verlaufskurve ist charakteristisch für den Arrangeur. Er konstruiert seine Biographie nicht aktiv und vorwärtsblickend, sondern er deutet sie rückwärtsgerichtet reparierend, arrangierend neu, d.h. er stellt sie im nachhinein in den Gesamtzusammenhang eines von außen vorgegebenen Musters.

#### **3.2.3.1 Die Auslandsentsendung: Das Motiv**

Für die Auslandsentsendung ist der entscheidende Faktor der Zeitpunkt, in den der Berufseinstieg der Gruppe der 150er fällt: Es ist eine Zeit, in der der Arbeitsmarkt für Hochschulabsolventen sehr schlecht ist und Stellen schwer zu finden sind. In diesem Kontext hat der Arrangeur grundsätzlich mehrere Motive für die Auslandsentsendung: Zum einen hatte er keine Alternative zu dieser Arbeitsstelle. Entweder er nimmt den Berufseinstieg im Ausland auf sich oder es droht ihm die Arbeitslosigkeit bzw. die Weitersuche nach einer Stelle mit ungewissem Ausgang. Zum anderen spricht für diesen Arbeitsplatz, dass der Arrangeur sich für diese Stelle im Hinblick auf die Zeit danach entscheidet: Nach der Rückkehr aus dem Ausland wird ihm ein Arbeitsplatz an seinem Wunsch-Wohnort garantiert. Er muss lediglich eine bestimmte, absehbare und dadurch durchhaltbare Zeit im Ausland verbringen, um danach seine eigentlichen Ziele zu verwirklichen.

---

<sup>10</sup> Genauer ausgeführt werden diese Anforderungen bei BAETHGE (1994), vgl. dazu auch Kapitel 3.2.8.



Die Zukunft scheint durch diesen Schritt des Berufseinstiegs im Ausland und über den Umweg des Zugeständnisses einer gewissen Durststrecke (Auslandsentsendung) nach Wunsch gesichert. Ein drittes Motiv besteht darin, dass Auslandserfahrung Bestandteil des von dem Arrangeur verfolgten Karrieremuster ist. Dieses „Zugeständnis“, ins Ausland zu gehen, stellt gleichzeitig auch einen Bonuspunkt dar, in dem Sinn, dass der Programmpunkt „Ausland“ sowieso zu erledigender Bestandteil des Karrieremusters darstellt. Dieses Karrieremuster ist ehrgeizig, anspruchsvoll und aufstiegsorientiert.

Das Motiv der Unternehmenswahl ist in diesem Fall mit dem Motiv der Auslandsentsendung deckungsgleich: Das Unternehmen bietet einen Arbeitsplatz und diesen - nach einem Umweg - an seinem Wunsch-Wohnort.

### 3.2.3.2 Berufliche Karriere als Modellbiographie

Wie oben bereits erwähnt, handelt der Arrangeur nicht zielorientiert, sondern er reagiert auf von außen an ihn herangetragene Erwartungen. Seine Handlungen bzw. seine Aktionen sind von außen bestimmt. Er erfüllt von außen auferlegter Vorgaben, die er mit Hilfe seines ständig ausgefahrenen „Radarsystems“ herausfiltert. Sein Leben ist das Ergebnis verschiedener, außerhalb der eigenen Person liegenden Faktoren und Umstände, d.h. er vertritt - nach DIEWALD/HUININK/HECKHAUSEN (1996) - eine externale Kontrollüberzeugung, was bedeutet, dass der Arrangeur der festen Überzeugung ist, dass die Geschehnisse außerhalb des eigenen Einfluss- und Machtbereiches liegen. In diesem Sinne erscheint der Arrangeur nicht nur außengeleitet<sup>11</sup>, sondern sogar „nach außen ausgeliefert“.

Der Arrangeur hegt durchaus den Wunsch nach einer beruflich erfolgreichen Karriere. Dabei verfolgt er ein ehrgeiziges Karrieremuster, dessen Vorgaben er scheinbar zielstrebig zu verwirklichen versucht. Er hat ein von außen bestimmtes Programm im Kopf, nach dem er bestimmte Schritte im Lebenslauf zu absolvieren hat. Seine Biographie ist vergleichbar mit einem „Programm“, das bestimmte Stationen im Sinne von Programmpunkten enthält. Über den Verlauf des Programms hat er aber nicht die Steuerung. Der Arrangeur versucht eine Modellbiographie zu verwirklichen, die nicht die seine ist. Er nimmt Ideen von außen auf und präsentiert diese vor sich und anderen als die eigenen. Er versucht, bestimmten Rollenerwartungen gerecht zu werden, etwa der Rolle des zielstrebigem, vielseitig interessierten Studenten, des erfolgreichen Berufseinsteigers usw. Sein Handeln ist exogen motiviert, also außengeleitet.

Eine Besonderheit dieses Typus ist, dass er das Karrieremuster nicht komplett verinnerlicht hat, sondern lediglich Teile. Diese bruchstückhafte Übernahme des Musters hat zur Folge, dass er dessen Programm absolviert, d.h. erfüllt, ohne den Gesamtzusammenhang mit allen dazugehörigen Folgen und Konsequenzen zu erkennen. Er verfügt über kein in sich schlüssiges und logisches

---

<sup>11</sup> Zu „außengeleitet“ w.u. mehr.

Gesamtkonstrukt. Diese bruchstückhafte Verinnerlichung des generationstypischen Karrieremusters beinhaltet die Notwendigkeit, rückblickend einen Gesamtzusammenhang herstellen zu müssen, d.h. neu zu arrangieren und so ein in sich schlüssiges Gesamtbild einer Biographie herzustellen. Rückblickend ist er bemüht, ein bestimmtes Bild von sich, vor anderen und auch vor sich selbst zu vermitteln.

#### Exkurs: Außengeleitetheit nach RIESMAN (1982)

Der Typus des Außengeleiteten entspricht einer der drei von RIESMAN sozialhistorisch erklärten Idealtypen (traditionsgeleitet, innengeleitet<sup>12</sup>, außengeleitet). An dieser Stelle soll der außengeleitete Typus, dessen Charakteristika auch beim Arrangeur in besonderem Maße zu finden sind, dargestellt werden.

Typisch für eine Gesellschaft, in der der außengeleitete Typus dominant ist, ist die hohe Bedeutung der Anerkennung durch andere (vgl. Schelsky 1982: 10). Die anderen sind der entscheidende Maßstab. Dieser Gesellschaftstypus entstand in einer Zeit, in der sich das industrielle Gesellschaftssystem konsolidierte, also in einer Zeit, die u.a. ebenso durch beschränkte Geburtenzahlen gekennzeichnet war, wie durch relativ geringe Sterberaten (ebd.). Nach RIESMAN also in einer Zeit, in der die Bevölkerung einer solchen industriellen Gesellschaft tendenziell im Schrumpfen war (vgl. Riesman 1982: 25). Zunächst trat der Typus des Außengeleiteten vor allem in (amerikanischen) Großstädten vermehrt auf, später auch in Kleinstädten<sup>13</sup>.

Im Prinzip entspricht RIESMAN's außengeleitete Gesellschaftsform der von BECK beschriebenen Gesellschaft der zweiten Moderne, deren Charakteristika ein fortschreitender Individualisierungsprozess begleitet von Wertewandel sind<sup>14</sup>. Hervorgerufen wird dieser gesellschaftliche Wandel laut beider Theorien durch den Industrialisierungsprozess, den eine Gesellschaft durchläuft. Gekennzeichnet ist die Gesellschaft der zweiten Moderne ebenso wie die außengeleitete Gesellschaft durch Mitglieder mit einem vergleichsweise hohen Bildungsniveau und gesteigertem Konsumbedürfnis.

In der außengeleiteten Gesellschaft misst der einzelne seiner jeweiligen *peer group* eine erhöhte Bedeutung zu.

---

<sup>12</sup> Zu „innengeleitet“ vgl. dazu „Typus des klassischen Mitarbeiters“ und „Typus der Lerner“.

<sup>13</sup> RIESMAN stellt seine Typologie am Beispiel der amerikanischen Gesellschaft dar. Jedoch ist diese Typologie auch auf andere Industriegesellschaften übertragbar.

<sup>14</sup> vgl. dazu Kapitel 3.2.8

„Das gemeinsame Merkmal der außen-geleiteten Menschen besteht darin, dass das Verhalten des einzelnen durch die Zeitgenossen gesteuert wird; entweder von denjenigen, die er persönlich kennt, oder von jenen anderen, mit denen er indirekt durch Freunde oder durch die Massenunterhaltungsmittel bekannt ist. Diese Steuerungsquelle ist selbstverständlich auch hier `verinnerlicht`, und zwar insofern, als das Abhängigkeitsgefühl von dieser dem Kind frühzeitig eingepflanzt wird. Die von dem außen-geleiteten Menschen angestrebten Ziele verändern sich jeweils mit der sich verändernden Steuerung durch die von außen empfangenen Signale. Unverändert bleibt lediglich diese Einstellung selbst und die genaue Beachtung, die den von den anderen abgegebenen Signalen gezollt wird“ (Riesman 1982: 38).

Der Außengeleitete muss über ein „Meinungs-Radar“ verfügen, das ihm ständig meldet, welche Meinungen und Einstellungen in seinem Umfeld „in“ sind und welche nicht. *Lifestyle* und schnell wechselnde Moden müssen von jedem mitgemacht und mitgetragen werden. Die Zuneigung und Anerkennung der Mitmenschen wird zur Steuerungsquelle jeder Handlung. Der Außengeleitete möchte als gleicher unter gleichen leben und hebt sich doch gerne ab. Letztendlich besteht die angestrebte Andersartigkeit aber nur in einer Oberflächendifferenzierung, d.h. die Unterscheidung von anderen besteht nur in Kleinigkeiten. Diese Oberflächendifferenzierung bezieht sich auf Personen, Dienstleistungen und auch auf Waren (vgl. Riesman 1982: 61).

Im Typus des Arrangeurs findet man viele Charakteristika von RIESMAN's außengeleiteten Typus wieder. Er ist eine heteronome Persönlichkeit, die von fremden Gesetzen gesteuert und angetrieben wird. Dazu zählt die Aneignung eines von außen bestimmten Karrieremusters, das sehr ehrgeizig und in beruflicher Hinsicht aufstiegsorientiert ist. Bestimmte Moden und Trends spiegeln sich darin wider. Ein Bestandteil dieses Musters ist die Motivation ins Ausland zu gehen: Auslandserfahrung ist unabdingbarer Bestandteil des Karrieremusters. Der Arrangeur hat dieses Muster nicht qua familärer Tradition übernommen, sondern im Zuge des generationsspezifischen Habitusmusters, was häufig die Ursache für die partielle Verinnerlichung des Musters ist, da der Arrangeur erst zu einem relative späten Zeitpunkt damit konfrontiert wird, bspw. erst während des Studiums, so dass eine vollständige Verinnerlichung misslingt.

Extrem formuliert bedeutet das bisher Gesagte, dass der Arrangeur über keine eigene Biographie verfügt - sein Leben läuft ohne sein Zutun, ohne eigene Steuerung ab. Er erlebt sein Leben als fremdbestimmt. Die Motivation, bestimmte Dinge zu tun und bestimmte Entscheidungen zu treffen, ist extrinsisch. Der Arrangeur ist „man“-bestimmt, d.h. er tut das, was „man“ eben macht. Er ist *lifestyle* orientiert, was die Gefahr beinhaltet, seine Ich-Identität dadurch zu verlieren, dass er sich in der Masse versteckt und keine eigene Perspektive vertreten kann, sondern unterhinterfragt die Meinung der Gruppe übernimmt. Überhaupt orientiert er sich sehr stark an Gruppen, deren Zugehörigkeit er anstrebt. Die Haltung und die Vorgaben der Gruppe ist für all seine Handlungen und Entscheidungen ausschlaggebend, da er deren Wohlwollen anstrebt.. Analog zu RIESMAN's

Außengeleiteten ist auch hier die Gruppe der entscheidende Maßstab. Für den Arrangeur bedeutet die Möglichkeit, in der Anonymität einer Gruppe abtauchen zu können, Sicherheit und Handlungsorientierung. Der Arrangeur hat keine eigene Geschichte zu erzählen, sondern kann lediglich von Stationen seines Lebens berichten, denen die Zielstrebigkeit und Stringenz häufig fehlt, da der Gesamtzusammenhang des Karrieremusters fehlt.

Die Folge des Nacheiferns einer Modellbiographie ist, dass er sein Leben und dessen Stationen nach außen und vor sich selbst als erfolgreich darstellen muss. Er muss nach außen bspw. den Schein eines dynamischen jungen Karrieristen aufrecht erhalten. So gesehen stellt die Auslandsentsendung einen durchaus erstrebenswerten Beitrag zu einer erfolgreichen Karriere dar. Die Auslandsentsendung wird zu einem Teil seiner Modellbiographie, Teil eines Programms, das er zu absolvieren hat und dessen Bestandteile unumstößlich festgeschrieben sind. Somit ist seine Passivität sanktioniert, da ein Programm im Vorfeld festgelegt Punkte hat, auf die der Programmabsolvent im Normalfall keinen Einfluss hat.

### 3.2.3.3 Verarbeitung und Bewältigung von Krisen

Die Auslandsentsendung und der damit unweigerlich verbundene Kulturschock wird von dem Typus des Arrangeurs intensiv erlebt.

#### Krisenbewältigung mit Hilfe eines Sündenbocks

Als außenorientierte Person sucht der Arrangeur die Ursache auftretender Probleme außerhalb seiner eigenen Person, d.h. bei nicht Erreichen seiner Wunsch- oder Zielvorstellungen macht er nicht sich selbst oder sein Handeln, sondern andere dafür verantwortlich. Er sucht einen „Sündenbock“, dem er mit Hilfe eines Erklärungsklischees alle Schuld an seiner Situation zuweisen kann. Der Sündenbock wird außerhalb der Gruppe gesucht, der er sich zugehörig fühlt und mit der er in hoher Konformität steht. Es findet eine Schuldzuweisung nach außen statt, die ihre Rechtfertigung bzw. Bestätigung in der Gruppe findet, die dem Arrangeur als „Leidensgruppe“ und Richtmaß dient. Im Falle des erlebten Kulturschocks im Ausland sieht er den Grund für seine Probleme in der mangelnden Auslandsvorbereitung durch das Unternehmen. Das Unternehmen ist der Sündenbock, der die eigene Person von Fehlern entlastet. Der Arrangeur gibt die Verantwortung für die eigene Frustration nach außen ab, indem er rückwärtsblickend, lamentierend und arrangierend die Schuld mit Hilfe einer monokausalen Erklärung auf andere abwälzt.

Der Arrangeur benötigt die Integration in eine Gruppe und die Stärke, den Rückhalt, den er durch sie erhält. Sie kommt seiner starken Außenorientierung zugute. Der Arrangeur zieht sich gerne in die schützende Anonymität einer Gruppe zurück, der er die Vertretung seiner eigenen Interessen überlassen kann. Analog zu RIESMAN´s Außengeleiteten kann er sich auf diese Weise im Verein mit anderen ein geringes Maß an Widerstand gegen andere Gruppen oder Institutionen, d.h.

gesellschaftlichen, wirtschaftlichen oder politischen Widerstand leisten (vgl. Riesman 1982: 152). Auch Anklagen im Sinne von Schuldzuweisungen lassen sich in der Gruppe besser vorbringen. So stellt er sich nicht allein gegen den „Angeklagten“, sondern rechtfertigt seine Schuldzuweisung dadurch, dass es andere ebenfalls so sehen. Die Äußerung seiner Unzufriedenheit ist gleichzeitig die Äußerung einer kollektiven Unzufriedenheit, die er eben im Schutz dieser kollektiven Gemeinschaft zu äußern wagen kann.

Der Arrangeur braucht die kollektive wir-Identität, die auch durch seine Modellbiographie zum Ausdruck kommt. Diese Modellbiographie ist eine kollektive Biographie, wie sie von einem Großteil der Altersgenossen, die studiert haben, gelebt wird. In diesem Sinne ist sie nicht seine persönliche Biographie, sondern eine soziale und damit kollektive Biographie, die dem generationsspezifischen Habitusmuster entspricht.

#### Anforderungen des Arrangeurs an das Unternehmen

Die Gruppe, in die der Arrangeur „abtaucht“, stimmt nicht mit dem Unternehmen überein, das ihm als Sündenbock in Bezug auf berufliche Probleme dient (s.o.). Durch diese Schuldzuweisung wird eine Identifikation mit dem Unternehmen unmöglich. Vielmehr ist das Verhältnis durch das Krisenerlebnis der Auslandsentsendung distanziert und eine Bindung durch diese Krisenbewältigungsstrategie unmöglich geworden. In dieser Schuldzuweisung wird der Anspruch des Arrangeurs an das Unternehmen deutlich: Dieses hat in seinen Augen eine Fürsorgepflicht gegenüber seinen Mitarbeitern, die es im Fall der Auslandsvorbereitung vernachlässigt hat. Das Unternehmen hat, nach der Meinung des Arrangeurs, eine Bring-Schuld gegenüber seinen Mitarbeitern - in diesem Fall eine sorgfältige Vorbereitung auf die Auslandsentsendung. Die Annahme einer Bring-Schuld rechtfertigt die passive Haltung des Arrangeurs, der sich so einmal mehr als außergeleitet zeigt, denn er erwartet von seinem Vorgesetzten zum einen eine fürsorgliche Patronisierung und zum anderen eine persönliche Gestaltung der Beziehungen zwischen den Mitarbeitern (vgl. Riesman 1982: 277). Von seinem Vorgesetzten erwartet der Arrangeur, dass dieser für ihn plant, ihn leitet und führt und so auch zumindest indirekt die Verantwortung für seinen beruflichen Werdegang übernimmt. Der Vorgesetzte soll Sicherheit und Orientierung vermitteln, er soll sich um seinen Mitarbeiter kümmern, soll ihm seine Wertschätzung zeigen. Der Arrangeur möchte als Mensch, als ganze Person wahrgenommen werden, an dem sein Umfeld Interesse hat. Auch hier wird wieder das Kennzeichen des Außergeleiteten deutlich: Das Streben nach Anerkennung und Zuneigung der Mitmenschen ist die Steuerungsquelle jeder Handlung. Der außergeleitete Arrangeur strebt nicht nach Macht, sondern er möchte von seinem Umfeld gebilligt und anerkannt werden. Letztendlich strebt er eine Anpassung an, d.h. ...

„(...) er versucht sich den Charakter anzueignen, den man von ihm erwartet, sowie die vermeintlich dazugehörigen Erfahrungsinhalte und äußeren Erscheinungsweisen“ (Riesman 1982: 252).

In diesen Erwartungen und Ansprüchen gegenüber Vorgesetzten und Arbeitsumfeld spiegelt sich die Außenorientierung des Arrangeurs wider.

#### Krisenbewältigung durch Neuinterpretation

Häufige Formulierungen des Arrangeurs sind „...*im nachhinein habe ich/sehe ich/ denke ich...*“, was auf eine Neuinterpretation der Vergangenheit hindeutet. Und in der Tat arrangiert er aus der Retrospektive eine andere, eine für ihn bzw. auf das von außen vorgegebene Karrieremuster besser passende Vergangenheit. Dabei verändert er nicht die Tatsachen, aber die Darstellung der Motivation und der Beweggründe wird nach Bedarf verändert und an die Vorgaben angepasst. Im Rückblick konstruiert der Arrangeur eine passende Biographie, auf die er zwar nicht mehr aktiv Einfluss nehmen kann, die er aber passiv an seine Modellbiographie anpasst und damit beliebig neu arrangiert. Das Modell ist von außen vorgegeben und ihm durch sein „Radarsystems“ bekannt. Die Anpassung ist aus der Retrospektive notwendig, weil der Arrangeur das Karrieremuster nur bruchstückhaft verinnerlicht ist. Stellt er fest, dass seine bisherigen Handlungen nicht passend waren, gerät er in eine Krise, die er durch eine nachträgliche Anpassung überwindet. Der Arrangeur ist zu dieser „Neuinterpretation“ gezwungen, da er im Prinzip über keine eigene Biographie verfügt. Er schafft sich eine fiktionale Wirklichkeit bzw. eine fiktionale Vergangenheit, also eine Realität, die es in der dargestellten Form nie gegeben hat. Er muss so handeln, da eine misslingende Anpassung nach RIESMAN die Gefahr der Anomalie beinhaltet (vgl. Riesman 1982: 252), wobei er unter „anomal“ schlecht- oder fehlangepasst versteht (ebd. 254).

#### Krisenbewältigung mit Hilfe einer Gruppe

Die erste schwere Krise des Kulturschocks im Ausland bewältigt der Arrangeur mit Hilfe der Leidensgefährten - und zwar der Gruppe der anderen Deutschen, die er in seinem Gastland antrifft. Zu dieser Gruppe findet ein Neuankömmling meist am schnellsten Zugang, denn dort kann er sich notwendige Informationen holen und sie bieten ihm Starthilfe in einem fremden Land. Zusätzlich befinden sich alle Gruppenmitglieder in der gleichen Situation, haben alle die gleichen Probleme und bilden so eine verständnisvolle Gruppe von Leidensgenossen.

Gleichzeitig kann der Neuankömmling mit ihrer Hilfe ein Maximum an Normalität in seinem Umfeld erhalten. Er kann sich durch sie ein weitgehend deutsches privates Umfeld schaffen und erhalten, wodurch der Kontakt mit der fremden Kultur auf ein Minimum reduziert wird - die Gefahr der Fremdheit ist gebannt. Der Neuankömmling bzw. der Entsandte bekommt auf diese Weise Sicherheit und Orientierung durch die Gruppenzugehörigkeit vermittelt. Die Integration in die Gruppe der anderen deutschen Auslandsentsandten stellt eine Ausweichstrategie dar, wie man dem bedrohlichen Fremden der Gastkultur so weit wie möglich meiden kann.

Eine Integration im Gastland findet nicht statt, da der Arrangeur hauptsächlich in seiner Kunstwelt der deutschen Gemeinschaft lebt, die ihm ein Ausharren und Durchhalten im Gastland ermöglicht,

ohne mit diesem in Berührung zu kommen und sich mit diesen auseinandersetzen zu müssen. Deutlich wird diese Nicht-Integration im Gastland durch die Formulierung wie „*wir und die...*“, oder auch durch überwiegendes Erzählen von negativen Eindrücken im Gastland: „*das Chaos, nichts funktioniert*“.

Da der Arrangeur sich am wohlsten fühlt, wenn er in einer Gruppe anonym abtauchen kann, passt er sein Verhalten im Gastland an die Gegebenheiten an. Dann, wenn er tatsächlich mit der Gastkultur in Berührung kommt, was vor allem im Arbeitsumfeld der Fall ist, passt er sich formal an, um nicht aufzufallen. Er möchte keine Sonderrechte, er möchte nicht anders sein, er möchte einfach unauffällig in der Masse mitschwimmen und nicht allein exponiert dastehen.

Marginalisierung stellt für ihn eine Bedrohung dar, die mit allen Mitteln abgewendet werden muss, wodurch sich die Bedeutung der Anpassung für den Außenorientierten deutlich wird.

*Also ich hab mich eigentlich dran gehalten, was auch die anderen (EINHEIMISCHEN MITARBEITER) machen, also von wegen Arbeitszeiten. Man kann ja eine bestimmte Zeit gleiten und da hab ich schon immer so geschaut, dass ich so arbeite, wie die (EINHEIMISCHEN) auch arbeiten - wie es bei allen war (Interviewcodierung 18/12/3).*

Von daher ist im Gastland von einer äußerlichen, formalen Anpassung des Verhaltens an die lokalen Gegebenheiten zu sprechen, nicht aber von echter „Integration“ in die Gastkultur, die sich sowohl über Gefühl, Neugier und Verständnis als auch durch Konfrontationsbereitschaft entwickelt.

### 3.2.3.4 Zusammenfassung

Der Arrangeur der eigenen Vergangenheit stellt sich als heteronome Persönlichkeit dar, die über keine eigene Biographie verfügt. Er zeigt große Parallelen zu dem von RIESMAN beschriebenen Typus des Außengeleiteten. Er hakt das Programm eines bestimmten, sehr anspruchsvollen und von außen vorgegebenen Karrieremusters ab. Der Arrangeur strebt die Anerkennung seines Umfelds an und erhebt dessen Meinung und Anforderungen zum Maßstab und Antrieb seines Handelns und Denkens. Er erweist sich als extrem außengeleitet, wenn nicht gar als nach „außen ausgeliefert“. Kennzeichnend ist seine Passivität. Er agiert nicht, sondern reagiert, was häufig eine rückblickende Umdeutung seiner Biographie zur Folge hat, die er aus der Retrospektive an der von außen vorgegebene Modellbiographie anpasst. Diese Modellbiographie bzw. das darin enthaltene Karrieremuster hat der Arrangeur lediglich bruchstückhaft verinnerlicht, was die Hauptursache für die Notwendigkeit des retrospektiven Neuarrangierens der Sichtweise der eigenen Handlungen ist. Retrospektiv muss ein bisher nicht vorhandener Gesamtzusammenhang, d.h. eine in sich schlüssige Biographie hergestellt werden, die sich an dem Modell des von außen vorgegebenen Karrieremuster orientiert.

Ein weiterer zentraler Punkt des Arrangeurs ist, dass er für sich und sein Handeln keine Verantwortung übernimmt. Er weist die Schuld nach außen und sucht einen Sündenbock. Zur

Rechtfertigung seiner Schuldzuweisung sucht er sich eine „Leidensgruppe“, die seine Haltung rechtfertigt.

### **3.2.4 Der Typus des „Ich im Selbsttest“: Das Leben in Projektion**

Beim Typus des „Ich im Selbsttest“ steht die eigene Person im Mittelpunkt. Kennzeichnend ist ein stark ego-zentriertes Weltbild. Der Fokus des Interesses ist nicht das Umfeld, sondern die eigene Person, also eine innen gerichtete Perspektive. Das Umfeld interessiert nur bezüglich seiner Wirkung auf die eigene Person. Realisierungen bestimmter Vorhaben stehen im engen Zusammenhang mit der gewünschten Entwicklung der eigenen Person, wodurch die eigene Person zu einer Art „Projekt“ wird.

Der Selbsttester verfügt über die Fähigkeit, Dinge aus der Distanz zu betrachten, was bedeutet, dass er stets die Position eines Außenstehenden, eines Unbeteiligten einzunehmen vermag. Der Selbsttester ist um eine „Draufsicht“ auf die Dinge bemüht. Er nimmt einen makroskopischen Standpunkt ein. Nicht nur zu anderen und anderem, sondern besonders zu sich selbst geht er in Distanz. Er wird sich selbst zum Objekt, das analysierbar und beobachtbar ist. Extrem formuliert bedeutet das, dass der Selbsttester sich selbst zum wissenschaftlichen Objekt erklärt, das er durch eine Art Introspektion zu erforschen sucht. Die Randposition wählt er freiwillig, wodurch er die persönliche Betroffenheit in Grenzen hält.

Diese Distanzierung birgt in sich einen strukturellen Widerspruch: Man kann nicht leben und handeln, denken und fühlen und gleichzeitig sich von diesem Leben und Handeln, Denken und Fühlen so distanzieren, dass man es als neutraler, unbeteiligter Beobachter analysieren kann. Die Betroffenheitsperspektive lässt sich im Alltagshandeln nicht ohne weiteres ausklammern, und dieses fast Unmögliche praktiziert der Selbsttester.

#### **3.2.4.1 Beobachtungen als Projektionen**

Bei dieser Vorgehensweise sind die Beobachtungen an der eigenen Person letztendlich Projektionen, d.h. dem „Ich“, das sich selbst beobachtet, steht ein „Ich, wie ich mich sehen möchte“ gegenüber. Dieses „Ich, wie ich mich sehen möchte“ entspricht nicht der Realität, sondern einer Schablone, die das „Ich“ auf die eigene Person projiziert. Die Projektionen sind Vorgaben, die in ihrer Struktur von außen diktiert sind. Der Beobachter sieht nicht die Realität, sondern das, was er sehen möchte, was in seine von ihm idealisierte und von außen bestimmte Schablone passt. Der Blick auf sich selbst ist durch dieses Idealbild verfälscht, wodurch die Introspektion zu einer



realitätsfernen Pseudo-Introspektion verkommt. Die Person steht letztendlich zu sich selbst in Projektion, stets bemüht, die von außen herangetragenen Bedingungen auch zu erfüllen. Anders formuliert bedeutet das, dass das Individuum sich zum Experten seiner selbst erklärt hat. Er hat für sein Leben ein Modell, ein Konstrukt als Vorbild. Dieses Konstrukt ist dadurch gekennzeichnet, dass seine Eigenschaften berechenbar sind. Angestrebt wird die Erfüllung einer Modellbiographie und eines damit verknüpften Karrieremusters, nämlich das des Weltmanagers. Die Folge ist, dass das Individuum ein bestimmtes Bild von sich hat, das der Realität nicht entspricht, das es trotzdem aufrecht erhält. Es sieht sich so, wie es sich sehen möchte, wie es aber nicht ist. Zwischen Experte bzw. Forscher und Forschungsobjekt besteht eine Personalunion. Die Selbstbeobachtung bzw. Selbstanalyse ist geleitet von der Fragestellung „wie reagiere ich auf ein bestimmtes Ereignis? Wie reagiere ich in einer bestimmte Situation?“ Der Selbsttester begibt sich einerseits dabei auf eine beobachtende Metaebene, wobei die eigene Person und deren Reaktionen die zu erforschenden Objekte darstellen. Zugleich - und das ist die andere Seite - muss er selbst das zu Beobachtende leben, damit er überhaupt seine Forscherrolle ausfüllen kann. Paradoxaerweise und im Kontrast zu einem wahrhaftigen wissenschaftlichen Forschungsprojekt steht die Antwort auf die jeweilige Frage im Vorfeld bereits fest: Die einzig mögliche Antwort ist durch die Projektion, durch die Modellbiographie bereits festgelegt. Da die Modellbiographie äußeren Vorgaben folgt, sind die Projektionen fremdbestimmt, was diesen Typus zu einer außengeleiteten Person macht.

### 3.2.4.2 Wunsch-Identität, Modellbiographie und Autonomie des Handelns

Der Selbsttester ringt folglich beständig um seine Identität, die letztendlich eine Wunsch-Identität fern der Realität ist. Er hat von der Wunsch-Identität genaueste Vorstellungen. Die Konzeption dieser Identität ist durch die Modellbiographie, die er zu seiner eigenen Biographie erklärt, vorgegeben.

Der Selbsttester gerät durch dieses Missverhältnis von Wunsch und Realität in eine ambivalente Situation: Nach außen (und paradoxaerweise dadurch auch vor sich selbst) muss er demonstrieren, dass er der ist, der er gerne wäre, dass er seiner Modellbiographie entspricht und auch in deren Erfüllung erfolgreich ist - obwohl er sich durchaus bewusst ist, dass er anders ist. Seine Präsentation nach außen und vor sich selbst ist stets positiv.

Die Modellbiographie ist geprägt durch bestimmte Normen und Zwänge, die aber nicht den eigenen Werten entsprechen. Trotzdem muss er diesen modellbiographischen Normen und Zwängen entsprechen, um in der Erfüllung der Modellbiographie erfolgreich zu sein. Die Folge ist, dass der Selbsttester lediglich „Schein-Entscheidungen“ trifft. Das bedeutet, dass seine Handlungen nicht autonom sind. Die Autonomie gegenüber dem eigenen Leben, den eigenen Handlungen ist beschränkt. Vorgaben kommen von außen - von der Modellbiographie. Diese Modellbiographie hat sich der Selbsttester selbst rekonstruiert und zwar aus Elementen, die sein ständig ausgefahrenes

Meinungs-Radargerät ihm melden. Er ist überzeugt, dass diese Elemente Teile einer von außen, d.h. von der Gesellschaft, erwünschten Biographie sind durch deren Erfüllung er ein erfolgreiches Gesellschaftsmitglied wird. Die extreme Außengeleitetheit des Selbsttesters wird deutlich. Obwohl er das Modell sich selbst geschaffen hat, lebt der Selbsttester im Bewusstsein, diese Vorgaben nicht erfüllen zu können, was ihn in eine ambivalente Situation bringt.

Autonomie ist Bestandteil des Karrieremusters, weshalb der Selbsttester genötigt wird, diese zu demonstrieren, was er häufig in Momenten versucht, die a priori keine Autonomie zulassen.

### 3.2.4.3 Abseits vom „*mainstream*“

Kennzeichnend für den Selbsttester ist der ständige Versuch, sich trotz Modellbiographie von der breiten Masse abzuheben. Das aber wiederum nicht mit all seinen Konsequenzen:

Einerseits lebt er ein konventionelles Leben, das alle Eckpfeiler einer bürgerlichen Normalbiographie enthält: Abitur, gegebenenfalls Bundeswehr, Studium und Berufseinstieg in einem Großkonzern. In dieser Hinsicht wählt er den sicheren, konventionellen Weg und die Sicherheit einer Normalbiographie.

Andererseits versucht er, sich innerhalb dieses festen Rahmens der Normalbiographie von den anderen abzuheben, anders zu sein. Innerhalb der sicheren Leitplanken versucht er auszubrechen. Die Leitplanken vermitteln ihm Stabilität und Orientierung, so dass er ohne Risiko die Verwirklichung seiner Individualität anstreben kann.

Der Selbsttester geht den „normalen“ Weg, aber ein klein wenig anders. Er erfüllt die gesellschaftlichen Vorgaben und Erwartungen, aber ein klein wenig anders. Er ist um Individualität im Normbereich bemüht. Er projiziert folgendes Bild von sich: Ich bin anders als andere.

Gleichzeitig überschreitet er nirgendwo erkennbar die Grenzen des Normalen. Er möchte anders sein, ohne wirklich anders zu sein. Nach RIESMAN ist dies bezeichnend für den Außengeleiteten, der sich eine kleine persönliche Note zulegt, um sich oberflächlich von der breiten Masse abzuheben (*marginal differentiation*). Diese Art der Differenzierung vergleicht RIESMAN mit FREUD´s „narzisstischer Verliebtheit in kleine Besonderheiten“ (ebd. 1982: 63; 251).

Am Beispiel erläutert stellt sich das hier Gesagte wie folgt dar: In der Wahl der Bekannten geht der Selbsttester sorgfältig und bewusst vor und ist darauf bedacht, nicht in der Masse unterzugehen.

Während des Studiums sucht er Bekannte nicht innerhalb des studentischen Milieus, sondern setzt sich bewusst von dieser Gruppe, zu der er per definitionem gehört, ab und sucht den Bekanntenkreis bewusst außerhalb. Analog läuft die Wahl des Bekanntenkreises in der Arbeitswelt ab: Er achtet auf das Einhalten der Distanz zu der Gruppe der Arbeitskollegen, also Distanz zu einer Gruppe, in die er wiederum gehört. Die künstliche Distanz, das künstlich aufrecht gehaltene Anderssein ist kennzeichnend für diesen Typus.

Auch von Deutschland und der deutschen Kultur distanziert er sich nach seiner Rückkehr aus dem Ausland. Er will nicht wirklich dazugehören und wählt eine Randposition. Die freiwillige Marginalisierung wird deutlich, die er risikolos eingehen kann, da sie aufgrund ihrer Freiwilligkeit jederzeit widerrufbar ist. Seine Handlungsautonomie, die a priori nur eine Schein-Autonomie ist, ist aufgrund der freiwilligen Wahl des marginalen Status nicht gefährdet. Der Abstand, die Distanz zu den Dingen, dient der Erfüllung der Modellbiographie und der Wunschidentität.

Der Selbsttester zeigt keine Identifikation mit dem Heimatland und der Heimatkultur, mit dem Unternehmen oder seiner Arbeitsaufgabe, mit seiner Familie oder seinem Wohnort. Weder der Geburtsort noch der Ort seiner Kindheit und Jugend, noch die Familie selbst finden Erwähnung in seiner Biographie. Er distanziert sich von der eigenen Herkunft, mit der er aus der aktuellen Sicht nichts mehr zu tun haben möchte. Er verleugnet so seine Wurzeln und wird sich selbst fremd. Dieser Typus ist sich kulturell und auch familial fremd. Damit hat er keine Herkunft, keine Geschichte und wird so zu einem Konstrukt, zu einem Kunstgeschöpf, das eine Modellbiographie lebt, die nicht die eigene Biographie ist.

Der Selbsttester kann nicht sagen, wer er ist. Er kann lediglich sagen, wer er *nicht* ist und definiert sich durch Abgrenzung.

#### 3.2.4.4 Die Auslandsentsendung: Das Motiv

Der Typus des Selbsttesters sieht die Auslandsentsendung als eine Bewährungs- und Verhaltensprobe, als Test. Die Fragestellung, unter die er diese Zeit stellt, ist folgende: „Kann ich im Ausland arbeiten?“. Die Auslandsentsendung stellt ein Krisenexperiment dar. Diese Zeit muss er gut überstehen, denn sie ist Bestandteil seiner Modellbiographie, was wiederum wesentlicher Bestandteil seiner Selbstkonzeption ist. Eine Bedingung einer von außen vorgegebenen Erfolgsbiographie lautet: Man muss Auslandserfahrung haben, wenn man im Berufsleben erfolgreich sein möchte. Und diese Vorgabe versucht der Selbsttester zu erfüllen. Gleichzeitig mündet der Versuch der Erfüllung in einen Kompetenztest: Er möchte beweisen, dass er die Modellbiographie erfüllen könnte, aber wenn er es nicht tut, liegt es nicht daran, dass er es nicht kann, sondern dass er es nicht will. Er betont die Freiwilligkeit seiner Entscheidungen und damit wiederum seine Autonomie, die lediglich eine Schein-Autonomie ist, da sie der von außen vorgegebenen Modellbiographie unterliegt und deren Vorgaben zu folgen hat.

Kennzeichnend ist, dass das Krisenexperiment, das die Auslandsentsendung für ihn darstellt, unter maximalen Sicherheitsvorkehrungen stattfindet. Zu den Sicherheitsvorkehrungen tragen u.a. die Länderwahl, die Unternehmenswahl, die Absicherung der Rückkehr usw. bei.

Weiterhin stellt die Auslandsentsendung eine Möglichkeit dar, sich selbst von der Masse der anderen abzuheben. Nicht jeder macht einen Berufseinstieg im Ausland. Diese Variante hebt ihn

aus der Masse der Berufsanfänger hervor. Auch hier wird die Struktur deutlich, mit Hilfe von Distanzierung und gewollter Andersartigkeit die eigene Identität zu konstruieren.

Deutlich wird der Widerspruch, die Spannung zwischen dem Risiko der Andersartigkeit bei gleichzeitiger höchstmöglicher Absicherung und Anpassung: Dieser Typus folgt treu dem Motto: gleich sein und doch anders. Die zeitliche Begrenzung der Zeit im Ausland, die von vornherein feststeht, gibt dem ganzen einen episodenhaften Charakter - und macht so „*vieles leichter zu ertragen*“. In dieser Aussage wird die Einschätzung der Auslandsentsendung deutlich: Sie ist eine Episode im Leben, deren Ende absehbar ist. Das Ziel besteht im Durchhalten der Zeit und somit in der Erbringung des Beweises, im Ausland gewesen zu sein. Er zeigt damit, dass er in der Lage ist, in einer fremden Kultur zu überleben.

#### 3.2.4.5 Integration im Ausland

Zur Risikominimierung des Experiments „Arbeiten im Ausland“ gehört, dass der Selbsttester in seiner eigenen, wohlkonstruierten Welt im Ausland lebt, die ihm soviel Normalität wie möglich erhält. Das bedeutet, dass er nie wirklich im Ausland gewesen ist, da er jederzeit in das schützende Kokon seiner eigenen Welt zurückkehren kann.

Im Ausland lebt er ebenfalls in der Position des Außenseiters, mit dem Unterschied, dass er diese Außenseiterposition nicht jederzeit freiwillig verlassen kann. Die fehlende Freiwilligkeit bzw. die erzwungene Marginalität stellt eine Gefahr für seine, wenn auch nur scheinbar vorhandene Handlungsautonomie dar und wirkt daher verunsichernd. Sie verhindert, dass der Selbsttester Offenheit für die Gastkultur entwickelt, die ihm so fremd und verschlossen bleibt. Eine echte Integration in die Gastkultur findet folglich nicht statt, deren Andersartigkeit er weder nachvollziehen noch verstehen kann. Sie behindert ihn im Ausleben der eigenen Modellbiographie. Die Schein-Autonomie - aufgezwungen durch die Modellbiographie - droht unter dem fremdkulturellen Einfluss verloren zu gehen und nicht mehr zu funktionieren. Die Gastkultur wird folglich zu einer Bedrohung, wodurch die Verwirklichung der Modellbiographie in Gefahr gerät. Im Motiv der Auslandsentsendung wird deutlich, dass die Zeit im Ausland reflexiv auf die eigene Person bezogen gesehen wird. Es geht nicht darum, eine andere Kultur, andere Lebensweisen und neue Menschen kennen zu lernen. Das Umfeld spielt keine Rolle und ist in der Lebenskonstruktion des Selbsttesters bedeutungslos. Im Fokus der Aufmerksamkeit steht die eigene Person, das „Ich - wie ich mich sehe“. Ein Bildungsprozess im Sinne von Kulturlernen ist unter diesen Umständen von vornherein ausgeschlossen.

#### 3.2.4.6 Zusammenfassung

Das egozentrische Weltbild und der stets nach innen auf die eigene Person gerichtete Blick ist charakteristisch für den Typus des Selbsttesters, der extrem außengeleitet ist. Er versucht eine vorgegebene Modellbiographie und das darin enthaltene Karrieremuster zu erfüllen. Dabei geht er

zu sich selbst in Distanz und beobachtet sich selbst. Er ist Forscher und Forschungsobjekt zugleich. Die Erfüllung der Modellbiographie wird zu einer Projektion, zu einem „Ich, wie ich mich sehen möchte“, das häufig im Kontrast zur Realität steht. Bezogen auf das Modell der Identitätskonstruktion von MEAD (1998) bedeutet das, dass dieser Typus eine Diskrepanz zwischen der personalen Identität („I“) und der sozialen Identität („me“) erlebt, deren nicht zu vereinbarende Gegenläufigkeit den Betroffenen in ein ständiges Dilemma bringt. Die Folge ist, dass der Selbsttester auf die eigene Person ein Wunsch-Ich projiziert, das eine Modellbiographie zu erfüllen hat. Beides ist in der Realität nicht zu verwirklichen, wodurch das Handeln des Selbsttesters von vornherein lediglich schein-autonom verläuft. Der Selbsttester ist sich kulturell und familial fremd, was ihn zu einem Konstrukt ohne Historie macht.

Um seine Beobachtungen und Forschungen an der eigenen Person besser betreiben zu können, sucht der Selbsttester freiwillig eine marginale Position in der Gesellschaft, ohne wirklich an deren Rand zu stehen. Der Wunsch, anders zu sein als andere wird deutlich, wobei sein Leben in allen Belangen innerhalb der gesellschaftlich vorgegebenen Normen stattfindet. Die angestrebte Andersartigkeit ist letztendlich nur eine „kleine persönliche Note“.

### **3.2.5 Der Haupttypus der Studie: Der Konstrukteur der eigenen Karriere**

Dieser Typus des „Konstrukteur der eigenen Karriere“ nimmt innerhalb der Idealtypenbildung dieser Arbeit eine Sonderstellung ein und bildet ihr Kernstück. Die 22 Interviewten wurden willkürlich aus einer Probandengruppe von 150 Leuten ausgewählt. Bei der Analyse der Interviews und einer ersten Typenbildung stellte sich heraus, dass weitaus der größte Teil der Interviewten diesem Idealtypus zuzuordnen ist. Für dieses Phänomen gibt es eine einfache Erklärung: Die Mitglieder der Probandengruppe...

1. ...haben sich auf eine bestimmte Stelle beworben, eine Stelle mit Berufseinstieg im Ausland. Dieser Einstieg ist extravagant und stellt besondere Anforderungen, für die sich nicht jeder Berufseinsteiger gewappnet fühlt und wofür sich auch nicht jeder interessiert.
2. ...wurden bereits durch die Personalabteilung des Unternehmens nach bestimmten Kriterien vorselektiert (150 Personen aus einer Bewerberzahl von 6000). Die Personalabteilung suchte bewusst oder unbewusst nach einem bestimmten Typus, der ihrer Ansicht nach für dieses Sonderprogramm die besten Voraussetzungen bietet. Die Auswahl wurde nach einem weitgehend impliziten und daher unbewussten Kriterienkatalog getroffen, was bestimmten anderen Typen gar nicht erst den Zugang zu diesem Nachwuchsprogramm ermöglichte. In diesem Sinne handelt es sich bei der Probandengruppe um eine vorselektierte Gruppe.

3. ...stellen eine relativ homogene Gruppe dar, die alle studiert haben, wobei dominant zwei Hochschulabschlüsse vertreten sind: Ingenieur und Ökonom. Eine weitere allgemeine Voraussetzung für die Bewerbung war, bereits im Ausland gewesen zu sein.
4. ...gehören einer Geburtskohorte und einer Generation an, in der sich die Auswirkungen des gesellschaftlichen Individualisierungsprozesses widerspiegeln, was in der Analyse der Interviews und der anschließenden Idealtypenbildung deutlich wurde.

Im Folgenden findet sich zunächst eine idealtypische Darstellung des Konstrukteurs, die auf der Sequenzanalyse verschiedener Interviews mit anschließend idealtypischer Rekonstruktion beruht. Da die Analyse auf einer sehr viel breiteren Datenbasis beruht - zu den vorhergehenden Typen waren maximal jeweils zwei Interviews zuzuordnen - , ist eine wesentlich detailliertere Beschreibung dieses Idealtyps als in den vorangehenden Fällen möglich. Zunächst werden allgemeine Kennzeichen des Idealtyps dargestellt, der sich dann in zwei grundsätzliche Gegenpole aufspaltet, was eine polarisierte Darstellung der beiden Typusvarianten notwendig macht.

### 3.2.5.1 Allgemeine Rekonstruktion des Typus „Konstrukteur der eigenen Karriere“

„Konstruieren“ bedeutet, ein Objekt nach der Ausarbeitung eines Entwurfes, der technische Berechnungen, Überlegungen und Planungen enthält, zu verwirklichen. Eine Konstruktion setzt systematisches Wissen voraus, das es ermöglicht, aus einer Menge von Alternativen, die optimale Lösung für die Realisierung des Objekts zu finden. Ein Konstrukteur ist eine Person, die in der Lage ist, all die notwendigen Berechnungen, Überlegungen und Planungen durchzuführen, die über das dazu notwendige Fachwissen verfügt und die in der Lage ist, kompetent die optimale Lösung zu finden und durchzuführen.

Der hier zu beschreibende Typus des „Konstrukteurs der eigenen Karriere“ ist insofern ein Konstrukteur, als dass er den optimalen Entwurf einer beruflich erfolgreichen Karriere im Kopf hat, d.h. er verfolgt ein bestimmtes Karrieremuster. Seine berufliche Karriere stellt **das** Projekt seines Lebens dar, welches er zielorientiert, planvoll und strategisch zu verwirklichen sucht. Der Lebensinhalt des Konstrukteurs ist der Versuch der Verwirklichung dieses Karrieremusters. Um dieses Ziel zu erreichen, zeigt er sich als kurzfristig flexibel - ohne jemals das langfristige Ziel aus den Augen zu verlieren. Der Konstrukteur teilt sein Leben in bestimmte, übersichtliche und daher planbare Abschnitte ein. Die Lebensplanung ist hochgradig strukturiert. Der optimale Weg für die Realisierung des Karrieremusters ist ihm bekannt. Sein emotionales, personales und berufliches Leben ist unter rationale Zielsetzungen gestellt, die einem von außen vorgegebenen Karrieremuster entsprechen. Sein Leben ist langfristig ausgerichtet, was eine Strategie notwendig macht. Für das

Privatleben hat das die Folge, dass es jederzeit zugunsten des Berufslebens zurückgestellt wird. Insgesamt stellt sich der Konstrukteur als ehrgeizig und zielorientiert dar.

### 3.2.5.1.1 Die erfolgreiche berufliche Karriere als Lebensziel

Der Konstrukteur setzt seinen gesamten Lebensplan unter das primäre Ziel der erfolgreichen beruflichen Karriere. An deren Verwirklichung bastelt und plant er ein Leben lang. Wohin er im Leben möchte, ist ihm von vornherein klar, auch die Mittel und Wege, d.h. die Strategie, wie man dorthin kommt, sind ihm ebenfalls bewusst, da sie von den Karrieremustern vorgegeben sind. Gezogen wird der Konstrukteur von vorweg gefassten und von außen musterhaft vorgegebenen Zielen, die gleichzeitig seine Außengeleitetheit demonstrieren. Diese musterhaften Ziele erfährt der Konstrukteur durch sein ständig ausgefahrenes „Radarsystem“, was wesentliches Kennzeichen einer außergeleiteten Person ist (vgl. Schelsky 1982: 10). Mit Strategie ist das gemeint, was oben mit dem „optimalen Entwurf einer beruflich erfolgreichen Karriere“ bezeichnet wurde. Alles und jeder dient der Verwirklichung dieses einen Zieles. Das Ziel besteht im Erreichen eines Platzes im „Topranking“ innerhalb des erfolgreichen Karrieremusters. Der dabei angelegte Maßstab ist der des Außergewöhnlichen. Das angestrebte Karrieremuster ist extrem anspruchsvoll und erfolgsorientiert. Dieses Ideal - also ein von außen vorgegebenes - wird von vielen angestrebt, aber nur von sehr wenigen erreicht. Die Konkurrenz auf diesem Weg ist groß. Das macht ein sorgfältiges Management der eigenen Biographie notwendig, womit ein Sich Abheben von der breiten Masse der Konkurrenten erreicht werden soll.

Ein Charakteristikum dieses ehrgeizigen Lebensziels ist die Dauerforderungshaltung, die der Konstrukteur einnimmt und durch die er ständig zum Ausdruck bringt: *ich will mehr*. Eine typische Formulierung des Konstrukteurs ist: *Das kanns doch nicht gewesen sein!*.

Häufig setzt der Konstrukteur eine familiäre berufsbiographische Anlage fort. Das bedeutet, dass er bspw. die vom Vater vorgelebte Berufsbiographie als Vorbild hat und dieser nacheifert. Das Elternhaus spielt dann insofern eine prägende Rolle, als dass es dem Konstrukteur bereits von früher Kindheit an eine hohe Leistungsorientierung vorgelebt und gefördert hat. Darunter fällt bspw. ein von der Familie geförderter Schüleraustausch zum Zweck des frühen Fremdsprachenlernens im Hinblick auf das spätere Arbeitsleben, in dem in bestimmten, hierarchisch höheren Positionen Fremdsprachenkenntnisse zu den Grundanforderungen gehören. Das Verfolgen dieses Karrieremusters kann aber auch den Bruch mit der Familientradition bedeuten, nämlich dann, wenn das Karrieremuster ausschließlich einem generationsspezifischen Habitusmuster entspricht, das in der Herkunftsfamilie keine Tradition hat. Dann übernimmt der Betroffene das Karrieremuster als gesellschaftlich institutionalisiertes Habitusmuster, in dem eben dieses Karrieremuster eine hohe Wertigkeit speziell für die betreffende Generation besitzt, die in einer Gesellschaft aufgewachsen ist, in der der außergeleitete Typus dominant auftritt und der

daher für diese Gesellschaft prägend ist. In diesem Fall hat das Muster keine Tradition in der Familie und bedeutet innerhalb derselben einen Generationenbruch.

Das Handeln des Konstrukteurs ist an seinem alleinigen Lebensziel Karriere zweckrational ausgerichtet. Die Zweckrationalität des Handelns manifestiert sich laut BHRDT darin, dass der Handelnde Zweck und Mittel voneinander getrennt sieht. Das hat zur Folge, dass erwogen wird, ob verschiedene Mittel zur Erreichung eines Zweckes eingesetzt werden können. Wahrhaftig zweckrationales Handeln wird schließlich an der Wahl der optimalen Mittelkombination deutlich (ebd. 1997: 33). Und genau das ist kennzeichnend für einen „Konstrukteur“, wie es zu Beginn dieses Kapitels dargestellt wurde. Weder affektuelles bzw. emotionales noch traditionales Handeln sind für den zweckrational Handelnden kennzeichnend, sondern allein rationales Abwägen (vgl. Weber 1925: 13). Der Konstrukteur handelt streng nach diesen Vorgaben. Der Zweck ist das Verwirklichen einer erfolgreichen Karriere, was ein langfristiges Ziel ist, von dem er sich schon gar nicht durch Emotionen abbringen lassen darf.

Deutlich wird diese Haltung an der Distanzierung von der eigenen Herkunft und Heimat. Häufig wirkt der Konstrukteur bei der Erwähnung der Herkunftsfamilie und der Heimat distanziert und uninvolviert, wobei er seine Kindheit und Adoleszenz nicht abwertet. Dieser Lebensabschnitt wird vielmehr als routinemäßiges Absolvieren eines standardmäßigen Pflichtprogramms (Grundschule, Gymnasium, Abitur) dargestellt, der zur Vorbereitung auf ein anderes Leben dient und der mit dem jetzigen Standard nicht mehr mithalten kann. Emotionalität und emotionale Bindungen, zu denen auch die Bindung zur Herkunftsfamilie zählen, werden vom Konstrukteur systematisch vermieden bzw. deren Loslösung systematisch betrieben, wie die systematisch betriebene Loslösung vom Elternhaus demonstriert: Im ersten Schritt wird der Studienort möglichst weit weg von den Eltern gesucht. Im nächsten Schritt wird das Heimatland bereits während des Studiums verlassen, d.h. die allmähliche Erweiterung der nicht nur räumlichen Distanz zur Herkunftsfamilie demonstriert im übertragenen Sinn die zunehmende Distanz zu derselben. Dieser Ablösungsprozess ist für den Konstrukteur notwendig, da emotionale Bindungen verletzbar machen. Sie stellen eine Gefahr dar, vor der er sich häufig mit Hilfe von Ironisierung schützt. Ironisierung - die man häufig in seinen Erzählungen und Darstellungen antrifft - verschafft Distanz, bietet so Schutz und minimiert die Angriffsfläche. Durch die erreichte Distanzierung werden Bindungen lockerer oder gar nicht eingegangen, die ihrerseits wiederum verletzbar machen. Ironisierung sichert nach allen Seiten hin ab, macht unnahbar und so auch unverletzbar. Bindungslosigkeit und Loslösung aller emotionalen Bindungen wird so systematisch betrieben.

Deutlich wird hier ein struktureller Widerspruch im Charakter des Konstrukteurs: Einerseits strebt er nach Anerkennung in seinem Umfeld, indem er ein äußerst anspruchsvolles, von außen vorgegebenes Karrieremuster zu verwirklichen sucht. Andererseits geht er in Distanz zu seinem Umfeld und versucht sich emotional gegen dasselbe abzusichern.



### 3.2.5.1.2 Karriere und deren Gütesiegel

Der Konstrukteur ist extrem leistungsorientiert und sammelt Nachweise über eben diese Leistungen in Form von Zertifikaten, Zeugnissen und Diplomen, was die Funktion eines Gütesiegels hat, das als Kompetenzzuschreibung bei Bewerbungen und Karrieregesprächen genutzt wird. Einerseits fallen darunter Gütesiegel von Bildungsinstitutionen, also Abitur, Universitätsdiplom u.ä.

Andererseits zählen dazu auch als Vorbereitung auf eine erfolgreiche Karriere institutionalisierte Lebensabschnitte. Darunter fallen u.a. Schüleraustausch, nicht vom Studium vorgeschriebene, also freiwillige Auslandspraktika, Auslandssemester und die Kenntnis mehrerer, wenn möglich auch exotischer Fremdsprachen. Dies sind Nachweise, die zu den gesellschaftlich normierten Grundvoraussetzungen einer erfolgreichen beruflichen Karriere zählen. Mit anderen Worten dienen diese Nachweise als „symbolische Währungseinheit im Statuswettbewerb“ (vgl. Kraemer 1997: 362). Diese so erworbenen Titel sind Vorgriffsrechte auf exklusive Positionen in der Hierarchie der Sozialstruktur (ebd.). Sie dienen dazu, den vom Konstrukteur angemeldeten Anspruch auf bestimmte Berufe bzw. Beschäftigungsfelder und damit auf bestimmte Hierarchieebenen zu sichern: auf Führungsaufgaben<sup>15</sup>.

Für das Privatleben bedeutet das Projekt „Karriere“, dass es jederzeit zugunsten des Berufs zurückgestellt wird bzw. sehr bewusst Abstriche an diesem gemacht werden. In diesem Sinne interessieren andere Personen den Konstrukteur nur als Mittel zum Zweck der Verfolgung und Verwirklichung des nächsten Karriereschrittes. Personen werden damit beliebig und austauschbar, wenn sie der Zielverfolgung nicht mehr dienen. Emotionale Bindungen sind Nicht-Bindungen in dem Sinne, dass sie keinen Einfluss auf den Karriereverlauf haben dürfen<sup>16</sup>.

### 3.2.5.1.3 Innovationsnominalismus und Innovationsprogrammierung

Eng verbunden mit dem Sammeln von Zertifikaten, Diplomen und sonstigen Nachweisen, aber auch mit der Dauerforderungshaltung „*das kanns ja wohl noch nicht gewesen sein!*“, ist der Innovationsnominalismus, der im angestrebten Karriere- und generationsspezifisches Habitusmuster implizit enthalten ist. Um konkurrenzfähig zu bleiben, muss man *up to date* sein. Stagnation bedeutet Gefahr, den Anschluss zu verlieren. Deshalb ist für den Konstrukteur die Innovationsprogrammierung charakteristisch.

Jede Innovation ist geplant und folgt von außen vorgegebenen Mustern, d.h. sie folgt bestimmten Moden und erfüllt „*Outfit*“-Vorgaben. Das Lebensprogramm eines Konstrukteurs sieht Erneuerung nach gewisser Zeit vor. Innerhalb der Biographie greifen immer wieder geplante

---

<sup>15</sup> Unbeachtet bleibt in dieser Haltung des Konstrukteurs, dass die gesellschaftliche Entwicklung des Bildungssystems immer mehr zu einer Inflation von Titeln und Diplomen führt. „Im Extremfall führt diese Entwicklung zu einer Entkopplung der Bildungsabschlüsse (Titel) von Erwerbspositionen (Stelle) bzw. beruflichen Erstplatzierungschancen. (...) Dieser beobachtbare *trade-off* zwischen Bildungsabschlüssen und Arbeitsmarktchancen führt sukzessive dazu, dass die Verteilung sozialer Berufs- und Lebenschancen vom öffentlich kontrollierten Bildungssystem auf das Beschäftigungssystem, genauer, die Erwerbsunternehmen, übertragen wird“ (Kraemer 1997: 362).

<sup>16</sup> vgl. dazu unten Kapitel 3.2.5.1.8

Innovationswellen, die strategisch und systematisch eingeführt werden. Beispiele dafür sind: Abitur, dann kommt etwas Neues: das Studium, das eine neue Stadt und einen neuen Freundeskreis mit sich bringt. Dann muss wieder etwas Neues kommen: entweder ein Auslandssemester, eine Auslandspraktikum oder zumindest ein Sprachkurs. Das beinhaltet ein neues Land, eine neue Sprache usw. Alltag, Standard und Routine, kurz die Gefahr der Stagnation, machen den Konstrukteur unzufrieden und schüren die Angst, den Anschluss zu verlieren und nicht mehr *up to date* zu sein. Anstatt Tradition in Form von Brauchtum und Sitte herrscht in einer Gesellschaft mit außengeleiteter Struktur die Mode, und zwar die sich schnell wandelnde Mode, die sich mit Hilfe der Massenkommunikationsmittel in rasender Geschwindigkeit in alle Bevölkerungsschichten verbreiten lässt (vgl. Riesman 1982: 38f).

Traditionell entsteht Neues aus einer Krise heraus, wo in deren Bewältigung der Rückgriff auf erprobte Routinen und Rationalitätsmaßstäbe nicht mehr funktioniert. Deshalb wird es notwendig, neue Lösungen, neue Wege zu finden und andere Entscheidungen zu treffen<sup>17</sup>. Dieses Neue, das daraus entsteht ist unter der Bedingung der Krise weder rational noch irrational (vgl. Oevermann 1996b: 5). Erst wenn sich dieses Neue bewährt hat, kann die Innovation zu einer Routine werden. Aus der Krise entsteht die Routine, aus der Krise entsteht auch die Erneuerung. Aus der Außeralltäglichkeit der Krise wird gegebenenfalls durch Bewährung wieder Alltäglichkeit.

Charakteristisch ist, dass das Neue, das der Konstrukteur sucht, nicht wie hier beschrieben im traditionellen Sinn durch Krisenbewältigung entsteht, sondern dass es sich hier um eine geplante Innovation handelt, die einem von außen vorgegebenen Muster folgt. Nicht die Suche nach Neuem aufgrund von Neugier wird hier verfolgt, sondern beim Konstrukteur greift eine außenorientierte Innovationsprogrammierung, also eine formale Innovation, die eine systematische Erzeugung des Neuen beinhaltet, was einer außengeleiteten Pflicht gleichkommt. Die Innovation erfolgt als zweckrationale Erfüllung einer Programmierung, die Erneuerung an bestimmten Sequenzstellen des Lebenslaufs programmatisch vorsieht. Erneuerung bzw. Innovation erfolgt nicht aus einer Notwendigkeit heraus, sondern im Gegenteil aufgrund der bedrohlich erscheinenden Alltäglichkeit der Routinen, was die anfangs erwähnte, als bedrohlich empfundene Stagnation bedeutet.

Die Analogie zu dieser Innovationsprogrammierung ist in der Mode zu sehen. Schon bereits beim Erscheinen der neuen Kollektion ist das Veralten vorprogrammiert. Die neue Mode entspricht nur kurze Zeit dem Standard. So muss nach einer bestimmten Zeit etwas Neues her.

#### **3.2.5.1.4 Probleme des von dem Konstrukteur verfolgten Karrieremusters**

Der Konstrukteur verfolgt ein sehr ehrgeiziges, erfolgsorientiertes und anspruchsvolles Karrieremuster: Er möchte zu dem *Topranking* der beruflich Erfolgreichen zählen und legt dabei den Maßstab des Außergewöhnlichen an. Es ist ein Karrieremuster, das von vielen verfolgt wird,

---

<sup>17</sup> vgl. dazu unten Kapitel 3.2.5.3

aber nur von wenigen tatsächlich verwirklicht werden kann. Der Weg zu diesem Ziel ist ebenso klar von außen vorgegeben wie das musterhafte Ziel an sich.

Das Problem des Karrieremusters besteht darin, dass seine Steigerungsmöglichkeiten sehr schnell erschöpft sind. Nach jedem Etappenziel stellt sich die Frage: „und was kommt jetzt?“ Dabei wird das nächsthöhere Ziel anvisiert. Die Belohnung und damit auch den Ansporn bei der Realisierung des Karrieremusters stellt der Erfolg dar, also das Erreichen eines Etappenziels, das erfolgreiche Überspringen der nächsten Hürde. Dieser Erfolg dient zur Selbstbekräftigung und gibt den Mut, die nächste Hürde zu nehmen. Das implizite Gesetz des Karrieremusters lautet, dass nach jeder Hürde die nächste kommen muss, da sonst der eigentliche Sinn des Lebens nicht mehr ersichtlich ist.

In diesem Muster wird das konsequente Erweitern der eigenen Grenzen vergleichbar zu einem Hochleistungssportler deutlich, der gezielt seine Belastungs- und Leistungsgrenzen ausweitet. Der Konstrukteur verfolgt ein systematisches Bewährungsmuster. Aber irgendwann - meist nach nicht allzu langer Zeit - sind die Grenzen aufgrund äußerer oder innerer Gründe, nicht mehr länger in dem eigentlich geforderten und notwendigen Maß ausdehnbar, wie das zur eigenen Zufriedenheit und Selbstbekräftigung notwendig wäre. Das bedeutet, dass die Karriere nicht in dem Tempo und in dem Maße voranschreitet, wie man das eigentlich möchte. In diesem Moment bricht das Karrieremuster in sich zusammen bzw. lässt sich nicht in der gewünschten Art und Weise weiter verfolgen, jedenfalls nicht in dem als angemessen erscheinendem Maß. Und die von vornherein nie klar zu beantwortende Frage nach dem Sinn des Lebens innerhalb dieses Karrieremusters lässt sich überhaupt nicht mehr beantworten, denn die nächste Hürde als (scheinbarer) Sinn ist nicht in Sicht.

Der Karriereverlauf des Konstrukteurs stellt in den meisten Fällen bis zum Studium eine Erfolgskurve dar: Bis zum Abitur verkörpert die Biographie die Erledigung eines Standards zur Vorbereitung auf das Karrieremuster. Die anschließende Wahl des geeigneten Studienfachs bedeutet einen entscheidenden Schritt in der Verwirklichung des angestrebten Karrieremusters, stellt aber auch noch ein „Muss“ in der Standardausbildung dar. In die Studienzeit fällt auch die „Erledigung“ des geforderten *Outfits*: Auslandserfahrung und Aneignung von Sprachkenntnissen; diese Etappen werden entweder mit Sprachkursen, Auslandssemestern oder Auslandspraktika „abgehakt“. Die nächste Hürde bedeutet, den „passenden“ Berufseinstieg zu finden. Diese Hürde gelingt dem Konstrukteur glänzend, denn mit Hilfe des hochselektiv angelegten 150er Programms<sup>18</sup> wird er aus der Masse der Konkurrenten durch einen sehr engen Filter in eine „Funktionselite“ gewählt. Diese Funktionselite hat zumindest formell den Zweck, für ein Unternehmen einen Pool auslandserfahrener, weltweit einsetzbarer *Global Manager* zu bilden - es sei dahingestellt, ob es den *Global Manager* in der Realität auch wirklich gibt bzw. geben kann.

---

<sup>18</sup> vgl. dazu Kapitel 2.2.1

Mit dem Berufseinstieg ist dem Konstrukteur der Sprung in eine Funktionselite gelungen, was bedeutet, dass er zumindest die ersten Hürden des Karrieremusters optimal genommen hat. Es folgt die obligatorische Zeit im Ausland.

Wieder zurück im Heimatland steht der Konstrukteur wie nach jeder Überwindung einer Hürde vor der Frage: „Was kommt jetzt?“ Welche nächste Hürde würde eine angemessene Steigerung sein und dem Prinzip der systematischen Ausweitung der eigenen Grenzen entsprechen? Diese Frage ist von dem Konstrukteur nicht zufriedenstellend zu beantworten. Denn die Position, in der er sich bei der Rückkehr wiederfindet, genügt seinen Ansprüchen meist in keiner Weise. Der Rückkehrer büßt naturgemäß seinen Exotenstatus des Ausländers ein. Er ist nur noch ein „normaler“ Mitarbeiter unter vielen<sup>19</sup>.

Dazu kommt noch die Enttäuschung über einen sich jetzt als Illusion entpuppenden Teil des Karrieremusters: nämlich den kulturindustriellen Attraktivitätsteil des Karrieremusters, der in der Vorstellung über ein herausgehobenes Privatleben besteht. „Herausgehoben“ ist hier so zu verstehen, dass das Karrieremuster einen erhöhten und dabei prestigeträchtigen Konsum ermöglicht, zu dem auch die Vergemeinschaftung, der gesellige und gesellschaftliche Teil gehört. Die Vorstellung ist nicht zuletzt von der vom Fernsehen und den Medien vorgespielten heilen Symbolwelt geprägt. Die Verwirklichung dieser Illusion ist aber nicht möglich, da zum einen die Freunde, zum anderen die notwendige Freizeit fehlt. Die Realität der Rückkehr entspricht also in keinsten Weise den Vorstellungen. Der kulturindustrielle Attraktivitätsteil des Karrieremusters entpuppt sich so als Illusion. Auf der privaten Seite stellen sich die Erwartungen an das Karrieremuster als unzutreffend heraus. Und auf der beruflichen Seite lässt es sich ebenfalls nicht mehr in dem bisher gewohnten Maß und in dem bisher gewohnten großen Schritten verwirklichen und vorantreiben. Insgesamt bedeutet die Phase der Rückkehr also Desillusionierung bezüglich des angestrebten Karrieremusters.

Die Reaktion auf die Desillusionierung kann in zweierlei Hinsicht erfolgen: Zum einen kann der Konstrukteur dazu stehen, dass das Karrieremuster sich als anders entpuppt als er es sich vorgestellt hat, d.h. er akzeptiert die Desillusionierung. Das setzt das Zulassen von Enttäuschung voraus, was seinerseits Autonomie verlangt. Zum anderen kann der Konstrukteur die Desillusionierung nicht akzeptieren, sondern sucht Ursachen dafür außerhalb der eigenen Person, z.B. dass das Unternehmen ihn nicht schätzt und die Kollegen ihn beneiden usw. Er sucht sich einen anderen Weg zur Verwirklichung und Fortsetzung des Karrieremusters, notfalls über den Weggang von der Firma.

---

<sup>19</sup> vgl. dazu Kapitel 2.1.4

### 3.2.5.1.5 Die Auslandsentsendung: Das Motiv

Karriere - Mobilität - Erfolg bilden für den Konstrukteur eine untrennbare Einheit. Die Auslandsentsendung wird primär als Baustein in der Karrierekonstruktion gesehen. Sie stellt einen weiteren Nachweis in der Sammlung der Zeugnisse, Zertifikate und Diplome - kurz der Gütesiegel dar, die der Konstrukteur als Etikette seiner „Qualifikation“ sammelt. Der ungewöhnliche Berufseinstieg im Ausland bedeutet einen zusätzlichen Bonuspunkt im Konkurrenzkampf. Die Auslandsentsendung wird unter einem formalisierten Aspekt gesehen und ist Teil des Projektes „Karriere“. Die Auslandsentsendung ist folglich eine Zukunftsinvestition. Das Motiv für die Auslandsentsendung ist dahingehend, dass sich der Konstrukteur verbesserte berufliche Aufstiegschancen verspricht dadurch, dass er sich mit der Auslandsentsendung von der Konkurrenz, von der breiten Masse abhebt und ein Stück weiter in Richtung Elitenbildung gekommen ist, was in seinem Karrieremuster als Ziel enthalten ist. Auch das Ausland stellt mit Sicherheit etwas Neues und daher Reizvolles dar und dient so der Innovationsprogrammierung. Das Motiv für die Auslandsentsendung ist also nicht primär in einem verstärkten Interesse am Ausland selbst zu sehen.

Der Reiz liegt in der hohen Selektivität und daher Exklusivität des Sonderprogramms und der damit verbundenen Elitenbildung. Wer durch das Nadelöhr der Auswahl in das Sonderprogramm gegangen ist, kann sich einer auserwählten Gruppe zurechnen: Einer Funktionselite, die mit Auslandserfahrung und Sprachkenntnissen sich als mobil erwiesen hat und weltweit einsetzbar ist.

Auffallend ist die Länderwahl Typus des Konstrukteurs: Der weitaus größte Teil der Personen, die zu diesem Typus gezählt werden können, wurden in hochentwickelte Erste Welt Länder entsandt. Eine mögliche Erklärung ist, dass der Konstrukteur sich nicht nachsagen lassen will, fachlich durch die Zeit im Ausland nicht auf dem neuesten Stand zu sein. Auch ihm ist bewusst, dass Bildungszertifikate nicht zeitlos gültig sind, sondern dass in einer Zeit des schnellen Wandels und der raschen (technologischen) Weiterentwicklung die Grundvoraussetzung für Erfolg ist, stets auf dem neuesten fachlichen Stand zu sein. Das ist in einem Drittweltland im Unterschied zu einem Hochtechnologieland nur schwer möglich. Die Länderwahl des Entsendelandes bedeutet für den Konstrukteur also bereits eine strategische Entscheidung: Neben dem schwammigen Begriff der angestrebten „Auslandserfahrung“ möchte der Konstrukteur bei seiner Rückkehr nicht mit veraltetem Fachwissen nach Deutschland zurückkehren. Deshalb empfiehlt sich ein Hochtechnologieland, in dem günstige Lernvoraussetzungen und Weiterqualifizierungsmöglichkeiten geboten sind. Mit einer solchen Entsendung lässt sich vermitteln, dass dem Rückkehrer die neuesten Trends in Technik und Management vertraut sind. Er hat so am Puls der Zeit gearbeitet und gelebt, ist *up to date*, d.h. sein professionelles „Outfit“ ist zeitgemäß.

Die Länderwahl der Auslandsentsendung ist auch dahingehend entscheidend, damit die Entsendung zumindest nach außen einen Erfolg darstellt. Das Risiko der Entsendung kann durch die Länderwahl minimiert werden<sup>20</sup> - so die Planung des Konstrukteurs. Zur Risikominimierung durch eine strategische Entsendungsplanung zählt auch, von vornherein die Entsendezeit festzulegen, so dass die Rückkehr absehbar und bereits geplant ist.

Wäre reine Neugier und Abenteuerlust, d.h. der Wille sich im Ausland bewähren zu können, der Antrieb für die Auslandsentsendung, würde dies auf ein traditionelles Bildungsmuster hinweisen, also ein innengeleitetes Motiv, das Bildung im humboldtschen Sinn nach sich hat. Dass diese Motivation nicht vorherrschend ist, wird dadurch deutlich, dass der Konstrukteur verstärkte Bedeutung legt auf eine gesicherte Auslandsentsendung mit einer gesicherten Rückkehr. Er geht nicht um jeden Preis ins Ausland, sondern nur im Rahmen und mit der Sicherheit dieses Sonderprogramms.

Ein Teil des vom Konstrukteur verfolgten Karrieremusters besagt, dass man universalistisch zu sein hat. Für einen Deutschen bedeutet das, im Ausland gewesen zu sein. Internationalismus und Universalismus ist ein fester Bestandteil dieses Karrieremusters, dessen Kennzeichen die Funktionseelite des „*Global Managers*“ ist.

#### **3.2.5.1.6 Die Unternehmenswahl: Das Motiv**

Das Unternehmen ist lediglich ein Baustein in der Konstruktion der „Karriere“. Nicht das Unternehmen an sich ist für den Konstrukteur attraktiv, sondern die Möglichkeit, mit Hilfe dieses Unternehmens einen exotischen Berufseinstieg zu verwirklichen, der aufgrund seiner hohen Selektivität extrem attraktiv für den Konstrukteur ist. Aus diesem Grund besteht auch **keine** Bindung an das Unternehmen. Anders als beim Typus des „klassischen Mitarbeiters“ besteht keine Identifikations- und Loyalitätsbereitschaft zum Unternehmen. Die individuelle Karriereverwirklichung hat absoluten Vorrang. Die Unternehmenswahl ist und bleibt unter diese rationale Zielsetzung gestellt: Das Unternehmen bietet dem Konstrukteur drei Dinge: Zum einen die Teilnahme an einem Programm mit hoher Selektivität, was zur Elitebildung und damit zur Verwirklichung des Karrieremusters beiträgt. Zum anderen bietet es eine Fahrkarte ins Ausland, was eine weitere Anforderung des Karrieremusters befriedigt. Nicht minder wichtig ist drittens, dass das Unternehmen das Risiko einer Auslandsentsendung absichert. Die Rückkehr nach Deutschland ist gesichert und so bleibt die Entsendung von vornherein eine bloße Episode bzw. eine Station. Aufgrund der dominanten rationalen Zielsetzung des Lebens trifft der Konstrukteur selten Entscheidungen, die ein hohes Risiko bergen. Er versucht, Risiken soweit möglich

---

<sup>20</sup> Das Risiko der Auslandsentsendung kann bspw. (vermeintlich) dadurch minimiert werden, indem der Konstrukteur sich um die Entsendung in ein ihm bereits bekanntes Land bemüht, oder in ein Land, dessen Sprache er bereits spricht. Dies wird von vielen als Garant für den Erfolg gesehen, wobei häufig nicht beachtet wird, dass Wissen über ein Land in vielen Fällen lediglich Pseudo-Wissen ist, das sich später als Falle erweist. Scheinbare Vertrautheit mit der fremden Kultur, wie es durch die Medien aber auch durch Reisen vorgegaukelt wird, können sich in der Realität eher hinderlich als hilfreich erweisen.

abzusichern und zu kontrollieren. So auch im Falle der Auslandsentsendung: Eine Entsendung mit einem deutschen Unternehmen und einer Rückkehrgarantie ist für ihn hoch attraktiv.

Die Nicht-Identifikation des Konstrukteurs mit dem Unternehmen bedeutet aber nicht, dass er sich nicht mit seiner Arbeit identifiziert, sondern lediglich Folgendes:

### **Identifikation mit der Arbeit ≠ Identifikation mit dem Unternehmen**

Der Konstrukteur ist bereit, sich mit seiner Arbeit zu identifizieren, wenn diese seinen Ansprüchen entspricht<sup>21</sup>. Diese Haltung ist die Vorbedingung dafür, dass er sich im Zuge der strategischen Planung und Verfolgung seiner Karriere niemandem und nichts gegenüber verpflichtet fühlen darf, ausgenommen der Realisierung seiner Karriere. Dazu ist Flexibilität, Mobilität und die Freiheit zu spontanen Entscheidungen notwendig, was durch Loyalität und Identifikation mit einem Unternehmen stark behindert würde.

Die Folge für das Unternehmen ist: Wenn sich die Interessen des Konstrukteurs mit denen des Unternehmens decken, ist großer Einsatz, Engagement und Leistungsbereitschaft von ihm zu erwarten. Decken sich beide Interessen nicht, wird der Konstrukteur nicht zögern, so bald wie möglich eine Chance außerhalb des Unternehmens zu ergreifen. Denn die Strategie der Karriereplanung sieht nicht vor, Zeit auf Posten zu verlieren, die die Karriere nicht signifikant voranbringen.

#### **3.2.5.1.7 Anforderungen an die Arbeitsstelle**

Welche Anforderungen stellt der Konstrukteur an seine Arbeitsstelle? Welche Voraussetzungen muss das Unternehmen schaffen, um diesen Bedürfnissen gerecht zu werden?

Mit seinen Anforderungen an die Arbeitsstelle zeigt sich der Konstrukteur als typischer Vertreter seiner Generation, nämlich der Generation, deren Haltung durch den gesellschaftlichen Individualisierungsprozess, insbesondere den Wertewandlungsprozess geprägt ist<sup>22</sup>. In erster Linie muss die Arbeitsstelle in die Strategie der Karriereplanung passen. Sie muss Entwicklungschancen und Perspektiven bieten, die in das Konzept der Planung des Konstrukteurs passen. Er möchte in seiner Arbeitsstelle und von seinem Vorgesetzten gefördert und gefordert werden, will fasziniert werden. Seine Neugier muss geweckt werden. Abwechslung und Vielseitigkeit werden gefordert. Weitere Bedingungen sind das Überlassen von Verantwortung und ein Mindestmaß an Freiheit in Entscheidungsprozessen. An den Vorgesetzten des Konstrukteurs stellt das die Anforderung, ihm Sicherheit und Rückhalt zu bieten, ohne ihn zu kontrollieren und seine Freiheit einzuschränken. Gleichzeitig muss er dem Konstrukteur seine Wertschätzung und Anerkennung zeigen und zwar

---

<sup>21</sup> vgl. dazu unten „Anforderung an die Arbeitsstelle“

<sup>22</sup> Dieser geänderte Anspruch an die Arbeit wurde bereits mehrfach in dieser Arbeit dargestellt. Deshalb werden an dieser Stelle lediglich einige Schwerpunkte beleuchtet.

u.a. in Form von der Übertragung immer größerer und wichtigerer Aufträge, die dieser mit wachsender Selbständigkeit ausführt. Nur wenn diese Anforderungen erfüllt sind, ist der volle Einsatz des Konstrukteurs zu erwarten. Die persönliche Beziehung innerhalb des Arbeitsverhältnisses spielt für den Konstrukteur wie für alle Außengeleiteten eine wichtige Rolle. Anders als der Arrangeur legt der Konstrukteur jedoch weniger Wert auf Patronisierung durch den Vorgesetzten<sup>23</sup>, sondern auf persönliche Anerkennung.

Stagnation und Routine empfindet er als Bedrohung, da er keine Weiterentwicklung in Richtung des nächst höheren Karriereschrittes sieht. Etwas Besonderes zu sein kommt den Ansprüchen des Konstrukteurs entgegen: Daher ist ihm die Sonderstellung, die er als Deutscher im Ausland automatisch genießt, im Gegensatz zum Typus des Arrangeur willkommen. Ersterer sieht einen Vorteil darin, sich hervortun zu können, sich von anderen abzuheben. Letzterer dagegen sucht die Anonymität der Gruppe, die ihm Sicherheit und Orientierung bietet.

Die Haltung des Konstrukteurs lässt einen hohen Anspruch an das Unternehmen erkennen: Dieses muss ihm etwas bieten, um ihn zu halten: nämlich die Chance auf eine erfolgreiche berufliche Karriere. Die Perspektive ist dabei die, dass das Unternehmen sich zu bemühen hat.

### 3.2.5.1.8 Marketing-Charakter

Der Begriff des „Marketing-Charakters“<sup>24</sup> geht auf FROMM zurück<sup>25</sup>. Er bezeichnet damit das ausschließlich mit seiner Vermarktung beschäftigte Individuum, das sich selbst zur Ware geworden ist, dessen Erfolg von der Vermarktung und nicht mehr von den tatsächlichen Fähigkeiten abhängig ist. Abhängig vom jeweiligen Beruf gilt es, einen bestimmten Persönlichkeitstyp zu verkörpern, der in jedem Fall eine Bedingung erfüllen muss: Er muss gefragt sein. Das Individuum ist gleichzeitig Verkäufer und zu verkaufende Ware. Der Marketing-Charakter erscheint weitgehend emotionslos, denn er funktioniert ausschließlich auf der verstandesmäßigen Ebene.

„Da der Marketing-Charakter weder zu sich selbst noch zu anderen eine tiefe Bindung hat, geht ihm nichts wirklich nahe, nicht weil er so egoistisch ist, sondern weil seine Beziehung zu anderen und zu sich selbst so dünn ist“ (Fromm 1979: 143).

Dabei ist die Trennung des Verstandes vom Herzen fast vollständig (ebd. 144). Das ist notwendig, da Emotionen das optimale Funktionieren behindern würden, was das Ziel des Marketing-Charakters darstellt.

„Das Ziel des Marketing-Charakters, optimales Funktionieren unter den jeweiligen Umständen, bewirkt, dass er auf die Welt vorwiegend rein verstandesmäßig (cerebral) reagiert“ (Fromm 1979: 144).

---

<sup>23</sup> vgl. dazu Kapitel 3.2.3

<sup>24</sup> vgl. dazu Kapitel 3.2.8

<sup>25</sup> Folgende Erläuterung zum Marketing-Charakter bezieht sich auf ERICH FROMM 1979: 141ff; vgl. dazu auch Kapitel 3.2.8



Der Typus des Konstrukteurs entspricht in weiten Teilen dem von FROMM beschriebenen Marketing-Charakter.

Um erfolgreich zu sein, d.h. das Lebensziel einer erfolgreichen beruflichen Karriere zu verwirklichen, muss der Konstrukteur sich möglichst positiv nach außen darstellen. Er muss sich so darstellen, wie er meint, dass der Arbeitsmarkt, der Arbeitgeber bzw. der Vorgesetzte es von ihm als einen idealen Mitarbeiter erwarten. In diesem Sinne muss er sich vermarkten. Als ein „Ich“, das erfolgsorientiert ist, das auf die erfolgreiche Verwirklichung der persönlichen Ziele ausgerichtet ist und dabei an den Wünschen und Interessen der „Kunden“, d.h. dem Arbeitsumfeld bzw. dem Arbeitgeber orientiert ist - zumindest in der Darstellung nach außen. In diesem Zusammenhang ist es für den Konstrukteur von essentieller Bedeutung, eine Erfolgsgeschichte zu erzählen, die nicht notwendigerweise mit der Realität übereinstimmt. Die Erfolgsgeschichte dient der erfolgreichen Vermarktung der eigenen Arbeitskraft. Der Konstrukteur ist ein karrierebewusst außengeleitet Handelnder, der die eigene Biographie unternehmerisch einsetzt und formt. Er „managet“ die eigene Biographie in Anlehnung an von außen gemachte Vorgaben.

Der Typus des Konstrukteurs zeigt einige Parallelen zu dem von VOß/PONGRATZ (1998) beschriebenen „Arbeitskraftunternehmer“. Die Autoren stellen die These auf, ...

„(...) dass sich die `Ware Arbeitskraft` strukturell verändert und die bisher vorherrschende Form (...) durch einen weitgehend neuen Typus ergänzt und langfristig sogar als dominierende Form abgelöst werden könnte“ (ebd. 1998: 132).

Der Arbeitskraftunternehmer bei VOß/PONGRATZ kann auch als „Unternehmer seiner selbst“ bezeichnet werden, der für sich einen größeren Freiraum in der Arbeitsführung in Anspruch nimmt, wodurch er auch an Autonomie gewinnt. Er wird vom Arbeitnehmer zum Auftragnehmer (ebd. 1998: 134), was beinhaltet, dass er sich an dem vom Markt Gewünschten orientieren muss. Um zu wissen, was vom Markt gewünscht wird, ist es notwendig, dass man ständig neue Trends, Anforderungen oder auch nur die Meinungen von anderen aufnimmt. Die Folge dieser Außenorientierung ist eine erweiterte Ökonomisierung des Lebens, die ...

„(...) immer mehr eine aktiv zweckgerichtete, letztlich alle Lebensbereiche umfassende sowie alle individuellen Ressourcen gezielt nutzende systematische Organisation des gesamten Lebenszusammenhangs“ (Voß/Pongratz 1998: 143) bedeutet.

Das gesamte Leben muss effizienzorientiert durchgestaltet werden, aber nicht nur bezüglich der beruflichen Qualifikation, sondern bezüglich aller individuell verwertbaren Potentiale, wozu auch soziale Netze und Kontakte zählen (ebd.). Wie der Typus des Konstrukteurs richtet der Arbeitskraftunternehmer sein gesamtes Leben auf den Erwerb aus (ebd. 1998: 148) und geht dabei

äußerst gezielt vor. Die Darstellung nach außen ist an dem gewünschten Bild ausgerichtet. Er muss seine Biographie unternehmerisch einsetzen und vermarkten.

VOß/PONGRATZ sehen zwei Gründe als Ursache der Entstehung des Arbeitskraftunternehmers:

Zum einen liegt die Ursache im unternehmerischen Kontext, nämlich in den Um- und Neustrukturierungen der Unternehmen, die neue Strategien und Flexibilisierungskonzepte in den 70er und 80er Jahren einführten, zum anderen im gesellschaftlichen Kontext, nämlich im Wandel der Gesellschaft, der sich v.a. im Wertewandel und den veränderten Arbeitsansprüchen manifestiert (ebd. 1998: 134f). Die gesellschaftliche Weiterentwicklung im Zuge der fortschreitenden und sich konsolidierenden Industrialisierung ist an dieser Entwicklung nicht unbeteiligt.

Diese gesellschaftlichen und unternehmerischen Veränderungen haben ein neues Verhältnis zwischen Arbeitskraft und Unternehmen zur Folge. Die veränderte Arbeitsorganisation fordert verstärkt mehr Selbststeuerung und Selbstkontrolle von den Mitarbeitern (ebd. 1998: 131).

„Der Arbeitskraftunternehmer ist die gesellschaftliche Form der Ware Arbeitskraft, bei der Arbeitende nicht mehr primär ihr latentes Arbeitsvermögen verkaufen, sondern (...) vorwiegend als Auftragnehmer für Arbeitsleistung handeln - d.h. ihre Arbeitskraft weitgehend selbstorganisiert und selbstkontrolliert in konkrete Beiträge zum betrieblichen Ablauf überführen, für die sie kontinuierlich funktionale Verwendungen (d.h. „Käufer“) suchen müssen“ (ebd. 1998: 139f).

Das hat einerseits mehr Freiheit und Autonomie zur Folge, andererseits steigt der Leistungsdruck und die Marktbedingungen treffen den einzelnen sehr viel direkter. Nicht mehr nur die fachlichen Fähigkeiten sind ausschlaggebend für beruflichen Erfolg, sondern im steigenden Maße ist Erfolg abhängig von abstrakten Markterfordernissen.

Ein häufiges Problem, mit dem der Arbeitskraftunternehmer bzw. der Konstrukteur zu kämpfen hat, besteht darin, dass er in vielen Fällen „seiner Zeit voraus“ ist. Seine Ansprüche an Arbeit finden häufig nicht das passende Umfeld zur Verwirklichung dieser „neuen“ Arbeitsweise. Positiv gesehen stellt dieser Typus für Unternehmen ein großes Potential dar:

„Ein schon selbsttätig aufgeweckter, manifester Leistungsträger ist etwas völlig anderes als ein noch schlafendes, latentes Arbeitsvermögen, das von Seiten des Betriebes heftigst geschoben und überwacht werden muss, damit es die Verausgabung seiner selbst in der erwartete Weise betreibt“ (Voß/Pongratz 1998: 141).

4.2.5.1.8 Das bedeutet mit anderen Worten, dass der Arbeitskraftunternehmer ebenso wie der Konstrukteur ergebnisorientiert ist. Beide sind aktiv, beide wollen etwas bewegen und erreichen. Letztendlich identifizieren sich beide mit dem, was sie tun und sehen darin nicht nur ein notwendiges Übel, mit dem sie ihren Lebensunterhalt verdienen müssen.

### **3.2.5.1.9 Studium - Lernen - Bildung**

Der Konstrukteur, so wurde bisher gesagt, verfolgt ein von außen vorgegebenes Karrieremuster, für dessen Verwirklichung ein bestimmtes *Outfit* notwendig ist. Aufgrund seiner

Innovationsprogrammierung wird an bestimmten Punkten im Leben das *Outfit* überarbeitet und „renoviert“. Das Studium und Lernen allgemein sind unter diesem Gesichtspunkt zu sehen<sup>26</sup>. Das Studium wird vom Konstrukteur zu einer eigenen Lebensform erhoben, die nichts mehr mit dem humboldtschen Studenten zu tun hat. Es ist die Lebensform des Karrieremachers, der bereits zu Studienzeiten über die Kennzeichen des entsprechenden *Lifestyles* verfügt - eigenes Auto, eigene Wohnung usw. Um sich diesen *Lifestyle* zu ermöglichen, ist es notwendig, neben dem Studium noch Geld zu verdienen, so dass das Studium häufig zur Nebensache wird. Das Studium selbst ist ein „Muss“, ein Mittel zum Zweck, ein Standardprogramm, das absolviert werden muss. Es geht hier um die Erfüllung eines von außen vorgegebenen „Muss“ auf dem Weg zur Verwirklichung des angestrebten Karrieremusters. Als Folge dessen ist die Eigenlogik des Studiums verloren gegangen, es ist lediglich ein Teil einer Ausbildungsphase und hat keinerlei Eigenwertigkeit. Das Studium ist funktionalisiert.

In der Regel wird in die Studienzeit ein Auslandsaufenthalt in Form von Sprachkurs, Auslandspraktikum oder Auslandssemester eingebaut. Auch hier ist nicht die Neugier auf Neues das treibende Motiv, also kein innengeleitetes Motiv, sondern von außen vorgegeben erfüllt diese Auslandszeit mehrere Zwecke: Zum einen wird das Fremdsprachenlernen damit „erledigt“. Fremdsprachen, zumindest gute Englischkenntnisse gehören zu dem dringend geforderten *Outfit*. Der Bildungszweck im Sinne von Humboldt, nämlich zur Charakter- und Persönlichkeitsbildung, ist verloren. Zum anderen wird eine weitere, bereits erwähnte Forderung des Karrieremusters erfüllt, nämlich der Nachweis von Internationalismus und Universalismus - der Deutsche muss dafür im Ausland gewesen sein. Eine dritte Funktion wird zusätzlich erfüllt: die Bedienung der Innovationsprogrammierung.

Die Außenorientierung des Konstrukteurs wird auch am Beispiel des Studiums und dessen Stellenwert deutlich.

Soweit ist der Typus des Konstrukteurs einheitlich idealtypisch zu beschreiben. Im Folgenden werden zwei grundsätzliche Varianten des Idealtyps vorgestellt. Er spaltet sich in zwei gegensätzliche Pole auf, nämlich in denjenigen, der einen Bildungsprozess aufgrund der Auslandsentsendung durchlebt und in denjenigen, der sich als lernresistent erweist.

### 3.2.5.2 Polarisierete Darstellung der Typus Varianten

Bei beiden Typausprägungen treffen oben genannte Merkmale zu. Der signifikante Unterschied besteht in der jeweiligen Identitätskonstruktion.

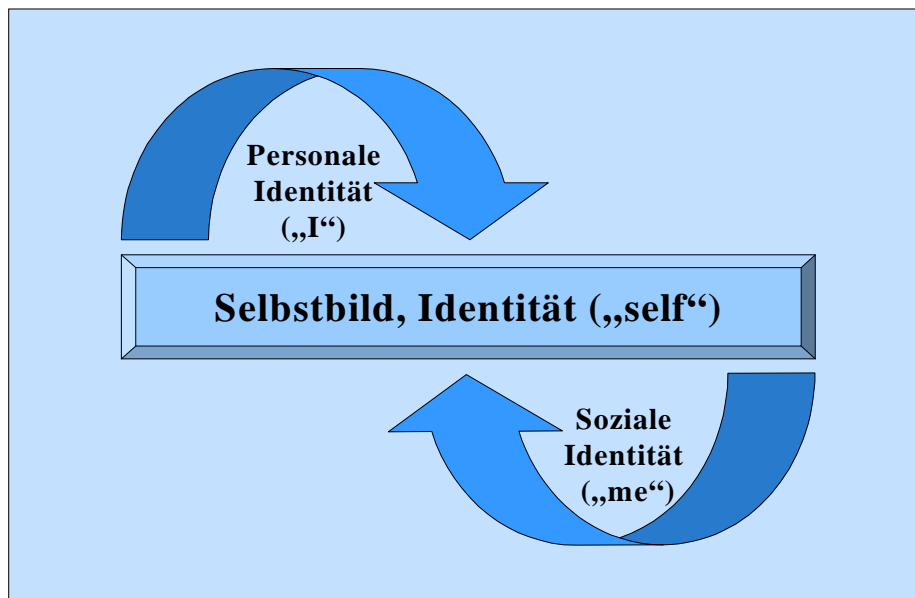
---

<sup>26</sup> s.o. „Karriere und deren Gütesiegel“

### 3.2.5.2.1 Exkurs: Identitätsbildung nach G.H. MEAD

Nach MEAD setzt sich die Identität einer Person, die sich innerhalb des gesellschaftlichen Erfahrungsprozesses entwickelt, zusammen aus der sozialen Identität („me“) und der personalen Identität („I“). Zusammen bilden sie die Persönlichkeit, die einmalige, unverwechselbare Ich-Identität einer Person („self“). Im Grunde ist Identität eine gesellschaftliche Struktur und erwächst aus der gesellschaftlichen Erfahrung des Individuums mit eben dieser Gesellschaft (vgl. Mead 1998: 182). Identität ist dem Individuum folglich nicht angeboren, sondern entwickelt sich im Laufe seiner Sozialisation. Um eine Identität ausbilden zu können, muss das Individuum Mitglied einer Gemeinschaft sein.

„Ein Mensch hat eine Persönlichkeit, weil er einer Gemeinschaft angehört, weil er die Institutionen dieser Gemeinschaft in sein eigenes Verhalten hereinnimmt“ (Mead 1998: 204f).



**Abbildung 21: Identitätskonstruktion nach MEAD**

„Me“ und „I“ stehen in einem beständigen Austausch bzw. Wechselspiel, wobei das „me“ determiniert und das „I“ die Freiheit bedeutet (vgl. Garz 1989: 68). Das „me“ ...

„(...) ist die organisierte Gruppe von Haltungen anderer, die man selbst einnimmt“ (vgl. Mead 1998: 218).

Es ist der Repräsentant von Gesellschaft im Individuum, der im wesentlichen durch die Interaktion mit anderen entsteht und bestimmt wird. Es ist also die Seite des Subjekts, die von außen geprägt ist...

„(...) und die versucht, den Anforderungen der umfassenden Gemeinschaft beziehungsweise Gesellschaft zu entsprechen“ (Garz 1998: 48).

Es ist der Teil der Identität, dessen man sich bewusst ist und der damit gegeben ist. In diesem Sinne ist das „*me*“, d.h. die soziale Identität ein Kontrollmechanismus in der Funktion eines Zensors, der die von der Gesellschaft für richtig befundenen Grenzen bestimmt, der die Motivation für Handlungen liefert (vgl. Mead 1998: 254).

„Whereas the ‘*me*’ as representing the customs, the way in which the form acts, the habits, the organized habits, and not only as habitual but also as representing that which I have called ‘the other’, they are all universal; they represent the rules of the game“ (Mead zitiert nach Helle 1999: 183).

Die soziale Identität bestimmt die sozialen Rollen eines Individuums und leitet seine Erwartungen und Reaktionen. Dadurch sind die Werte des Individuums die Werte der Gesellschaft (vgl. Mead 1998: 258).

Die personale Identität dagegen, das „*I*“, ist „die Reaktion des Organismus auf die Haltungen anderer“ (vgl. Mead 1998: 218). Es ist die individuelle Reaktion auf gesellschaftliche Haltungen und damit eine Reaktion auf das „*me*“, auf die soziale Identität. Kennzeichnend ist, dass diese Reaktion ungewiss ist. Man weiß nie sicher, wie sie beschaffen ist. Die personale Identität sorgt dafür, dass man sich nie seiner ganz bewusst ist. Gleichzeitig liefert es das Gefühl der Freiheit, der Initiative.

„Die Situation ist nun gegeben, damit wir selbst-bewusst handeln können. Wir sind uns unser selbst und der Situation bewusst. Wie wir aber handeln werden, tritt erst nach Ablauf dieser Handlung in unsere Erfahrung ein“ (Mead 1998: 221).

Die personale Identität beinhaltet die Möglichkeit zu gestalten, zu entdecken und zu erfahren. Sie kann zu einer Rekonstruktion der Gesellschaft führen, was nichts anderes bedeutet, als dass sie lernen ermöglicht.

„Die Reaktion des „Ich“ („*I*“: NE) impliziert eine Anpassung, doch wirkt sich diese nicht nur auf die Identität, sondern auch auf die gesellschaftliche Umwelt aus, die diese Identität bilden hilft. Sie impliziert also eine Auffassung der Evolution, wonach der Einzelne seine eigene Umwelt genauso beeinflusst, wie er von ihr beeinflusst wird“ (Mead 1998: 259).

„*Me*“ und „*I*“ stehen folglich in einem Verhältnis von Determination und Freiheit (vgl. Garz 1998: 48).

### 3.2.5.2.2 Identitätskonstruktion der Typus-Variante A

Beim Konstrukteur der Variante A ist eine Dominanz des „*me*“, also der sozialen Identität festzustellen. Selbstverständlich verfügt dieser Typus ebenfalls über eine personale Identität, da er ansonsten eine krankhafte Person wäre. Die soziale Identität überwiegt insofern, dass der Konstrukteur A sehr stark außenorientiert ist.

„Außenorientierte Lebensauffassungen zielen primär auf eine Wirklichkeit ab, die sich der Mensch außerhalb seiner selbst vorstellt“ (Schulze 1997: 37).

Er glaubt an eine Realität, die außerhalb seiner Person liegt und weswegen er versuchen muss, durch bewusste Beteiligung, Teil dieser Realität zu werden.

### Marketing-Charakter: Ausprägung des Konstrukteur A

Der Konstrukteur setzt sich stets so in Szene wie er glaubt, dass es dem von der Gesellschaft geforderten Bild entspricht, also dem Bild, das er durch sein ständig ausgefahrenes Radarsystem aufnimmt. Er möchte ein bestimmtes Idealbild von sich vermitteln, das dem Trendbild der Zeit entspricht. Deutlich wird das in dem Versuch, das angestrebte Karrieremuster zu verwirklichen und ohne Nachdenken das gewünschte bzw. das vorgegebene *Outfit* zu erfüllen.

Wesentlicher Bestandteil dieses konstruierten Selbstbildes sind materielle, d.h. für alle sichtbare Güter. Der Konstrukteur A verfügt über eine sorgfältig gewählte Fassade, die im Sinne GOFFMAN's dazu dient, in einer allgemeinen und vorherbestimmten, d.h. im Vorfeld durch die Gesellschaft festgelegten Art, die Situation für das Publikum - also das Umfeld zu bestimmen (vgl. Goffman 1998a: 28). Die Betonung der materiellen Güter dient seiner sorgfältig konstruierten Fassade und stellt ein Statement bzw. einen Anspruch dar, eine bestimmte Rolle zu verkörpern: die Rolle des erfolgreichen jungen Managers, die u.a. an Statussymbolen und dem entsprechenden *Lifestyle* sichtbar wird. Darunter fallen nicht nur Symbole wie Auto, Wohnung etc., sondern auch Diplome, Zeugnisse, Zertifikate und bestimmte Lebensabschnitte (Studium, Auslandssemester, Auslandspraktika usw.).

Alles in allem ist die Darstellung nach außen sorgfältig geplant. In diesem Sinne verkörpert der Konstrukteur A den Marketing-Charakter. Er erzählt ein „Heldenepos“, das sorgfältig an den gesellschaftlich als positiv für eine Karriere erachteten Details<sup>27</sup> orientiert ist. Ob dieses Heldenepos der Realität entspricht oder nicht, ist nicht entscheidend - wichtig ist seine Präsentation und Vermarktung nach außen. Das erwünschte *Outfit* muss repräsentiert werden. Ängste, Zweifel oder Bedenken kommen in dieser Präsentation nicht vor. Dominant ist die konformistische, außengeleitete Demonstration der Erfüllung der Bedingungen des angestrebten Karrieremusters.

### Das Verhältnis zum Umfeld

Der Konstrukteur A legitimiert sein Denken und Handeln durch die Berufung auf eine bestimmte Gruppe, deren Denken und Handeln **sein** Denken und Handeln widerspiegelt und dadurch eine Berechtigung erhält. Hier wird seine extreme Außenorientierung deutlich, die eine konformistische Haltung verkörpert. Trotz der starken Orientierung an seinem Umfeld, trotz des häufigen Versteckens in einer anonymen Gruppe, beutet der Konstrukteur A sein Umfeld aus. Denn er fühlt

---

<sup>27</sup> Darunter fallen zum einen bestimmte Lebensabschnitte, die „man“ gemacht haben muss: Auslandsentsendung, Sprachen lernen, Studium, aber auch die Zuschreibung bestimmter Eigenschaften wie Eigeninitiative, Aktivität, Teamfähigkeit, die Bereitschaft, bestimmte Dinge auf sich zu nehmen oder Durchhaltevermögen - also Eigenschaften, die vor allem im beruflichen Kontext als positiv eingestuft werden.

sich den jeweiligen, momentan nützlichen Gruppen keineswegs verpflichtet. Er empfindet keine langfristige Loyalität. Emotionale Bindungen geht er nicht ein, sondern lediglich aufgrund eines strategischen Nutzens sieht er sich einer Gruppe zugehörig. Wenn ihm eine Mitgliedschaft nützlich ist, geht er sie ein. Wenn ihr Nutzenaspekt verloren geht, kündigt er die Mitgliedschaft ebenso leicht, wie er sie eingegangen ist. Eine Mitgliedschaft hat für ihn stets provisorischen Charakter und entbehrt daher von vornherein jeder Verbindlichkeit. In diesem Sinne beutet er sein Umfeld aus.

Der Konstrukteur A ist aufgrund seiner starken Außenorientierung von dem *Feedback* seines Umfelds abhängig. Ihm ist wichtig, das Selbstbild, das er nach außen vermitteln möchte, auch von außen bestätigt zu bekommen - ist dieses Selbstbild doch letztendlich das Produkt des vom Konstrukteur A antizipierten Anspruchs eben dieses Umfelds. Nach MEAD erfährt sich der einzelne aus der besonderen Sicht anderer Mitglieder der gleichen gesellschaftlichen Gruppe (vgl. Mead 1998: 180) bzw. der gesellschaftlichen Gruppe, zu der man gezählt werden möchte.

Der Konstrukteur A zeigt sich als Ausprägung des gesellschaftlichen Individualisierungsprozesses, dessen Kritiker immer wieder das zunehmende Verschwinden des Sozialen beklagen<sup>28</sup>. Aber trotz fortschreitender gesellschaftlicher Individualisierung bleibt der Mensch weiterhin ein soziales Wesen, dessen Ausprägungen - wie am Beispiel des Konstrukteurs A zu erkennen ist - ein von der Gesellschaft selbst angestoßenes und zu verantwortendes Ergebnis sind. Trotz verstärktem Egoismus, Hedonismus, Narzissmus bleibt der Konstrukteur A ein soziales Wesen, das auf sein Umfeld angewiesen ist.

Der Konstrukteur A passt sich vollständig an die von ihm antizipierten Bedingungen des Umfeldes an, er geht konform mit seinem Umfeld, ...

„(...) um unter allen Bedingungen des Persönlichkeitsmarktes begehrenswert zu sein. Der Mensch dieses Typus *hat* nicht einmal ein Ich (wie die Menschen des 19. Jahrhunderts), an dem er festhalten könnte, das ihm gehört, das sich nicht wandelt. Denn er ändert sein Ich ständig nach dem Prinzip: `Ich bin so, wie du mich haben möchtest‘“ (Fromm 1979: 142).

In diesem Sinn verkörpert der Konstrukteur ein „narzisstisches“ Trend-Bild. Der Konstrukteur A erscheint häufig egoistisch und selbstsüchtig. Egozentrismus, teilweise Narzissmus sind seine wesentliche Kennzeichen. Der Konstrukteur der Variante A erzählt seine vom Ich-Bezug dominierte Geschichte. Auffallend ist an seiner Erzählung auch die fehlende Reziprozität. Nach MEAD sind diese Charakteristika des Konstrukteurs Zeichen einer verengten Identität, die sich zur eigenen Befriedigung der gesamten Gruppe bedient, was wiederum ein gesellschaftliches Phänomen darstellt (vgl. Mead 1998: 256f). In diesem Sinne ist der Konstrukteur A ein soziales Wesen, dessen Verhalten durch die Anforderungen der Gesellschaft geprägt ist. Er strebt nach der konformen Erfüllung dieser gesellschaftlichen Anforderungen, die verschiedenen Trends

---

<sup>28</sup> vgl. dazu Kapitel 3.2.8

unterliegen, die er wiederum mitmachen muss. Als Resultat wird er zu einem „Karriere-Zombie“ ohne eigene Persönlichkeit. Lediglich die Hülle einer Identität bleibt übrig, die mit Etiketten gesellschaftlicher Ansprüche bestückt ist. Die Selbstdarstellung ist geprägt von der Präsentation eines erfolgreichen Mitglieds einer von Individualisierungsprozessen der Gesellschaft geprägten Generation, wobei hier die Individualisierung ohne Individualität abläuft. Er ist der individualisierte, ich-bezogene Prototyp des „Karriere-Zombies“, der sich zu einer leblosen etikettierten Hülle ohne Individualität entwickelt hat, wobei die Etikette folgende sind: hohe Qualifikation durch Studium mit In- und Auslandserfahrung, Mobilität, Zielstrebigkeit, Flexibilität usw.

Der Begriff „Zombie“ ist in diesem Zusammenhang passend, da er beinhaltet, dass dieses Wesen keinen eigenen Willen besitzt, keine Individualität, die er mit Leben füllt, sondern dass er ferngesteuert ist - in diesem Fall von gesellschaftlichen Vorgaben in Form des von ihm angestrebten Karrieremusters. In diesem Sinne entspricht die hier verwendete Bezeichnung des „Zombies“ dem, was in der Sozialwissenschaft mit dem Begriff der „Entfremdung“ beschrieben wird und was weiter oben mit Marketing-Charakter bezeichnet wurde.

„Der Terminus „Marketing-Charakter“ ist nicht die einzige Bezeichnung für diesen Menschentypus. Man kann ihn auch mit dem Marxschen Begriff des entfremdeten Charakters beschreiben; Menschen dieses Typus sind ihrer Arbeit, sich selbst, ihren Mitmenschen und der Natur fremd“ (Fromm 1979: 145).

Der Konstrukteur A handelt nicht im Sinne von gestalten oder einwirken, sondern er wählt lediglich aus einem Angebotskatalog aus. Er erscheint zwar aktiv, jedoch fehlt ihm die kreative, gestalterische Fähigkeit und Individualität. Der „Karriere-Zombie“ ist Treibender und Getriebener zugleich. Er präsentiert in seiner Selbstdarstellung einen standardisierten Lebenslauf, der ohne eigenes Gestalten, ohne eigene Kreativität und ohne den Einsatz von personaler Identität abläuft. Der Konstrukteur A wird dadurch zum Pseudoakteur, der überzeugt ist zu agieren, Akteur und Manager seiner Biographie zu sein. Er glaubt, sein Leben fest im Griff zu haben und eigenständige Entscheidungen zu treffen, die letztendlich doch nur die Erfüllung äußerer Vorgaben sind. Gleichzeitig zeigt er sich als Getriebener, der von der Erfüllung einer gesellschaftliche vorgegebenen Standardbiographie getrieben ist.

Der Konstrukteur A will keine Veränderungen bewirken und strebt keinen Idealen nach. Das eigene Ich und die Verwirklichung des erfolgreichen, beruflichen Karrieremusters innerhalb des bestehenden und daher bekannten Umfelds genügen ihm als Lebensinhalt. Die Verwirklichung des Karrieremusters bildet gleichzeitig sein ausschließliches Lebensziel. Er tritt nicht in den Dialog mit der Gesellschaft, indem er verändernd auf sie einwirkt, sondern er nutzt die gegebenen gesellschaftlichen Bedingungen für seine eigene Zielerreichung optimal aus. Der Konstrukteur der Variante A ist nicht zu autonomen Handeln fähig, da letztendlich all seine (Pseudo-) Entscheidungen bereits durch das Karrieremuster vorgegeben sind und von diesem ausschließlich



bestimmt werden. Die Außenorientierung ist absolut dominant und in diesem Fall begleitet von dem Verlust der Handlungsautonomie.

### Krisenbewältigung

Anstatt sich mit Dingen auseinander zu setzen, lamentiert und klagt der Konstrukteur A. Er steht nicht selbst für sein Handeln gerade, sondern er weist die Schuld nach außen. Deutlich wird diese Struktur in Krisensituationen und in deren Verarbeitung. Es findet keine selbstreflexive Auseinandersetzung damit statt. Die Reaktion ist lediglich die Suche nach einem Sündenbock, dem er die Verantwortung für den Fehlschlag zuschiebt. Hier wird deutlich, dass dem Konstrukteur A vollständig die Fähigkeit und die Bereitschaft zur Selbstreflexion fehlt.

Diese Haltung wird deutlich an der Distanzierung statt Integration im Ausland. Er bleibt während der gesamten Auslandsentsendung ein Außenseiter, der mit viel Misstrauen die Andersartigkeit der fremden Kultur nicht akzeptiert. Daraus resultierende Schwierigkeiten und Probleme macht er an Personen fest. Die Ursachenforschung findet auf der Personenebene statt, so dass er für jedes einzelne Problem im Ausland einen Schuldigen vorzuweisen hat. Zum Sündenbock dient ihm u.a. auch das Unternehmen, mit dem er im Rückblick der Auslandsentsendung abrechnet.

*Das ist das erste Versagen von der Robert Bosch GmbH...und mit der Personalabteilung, mit der haben wir dann später noch öfter Krieg gehabt, das war also wirklich der unkompetenteste Haufen, der bei Bosch versammelt ist (Interviewcodierung 4/4/3/6).*

Neben der Schuldzuweisung nach außen wird in diesem Zitat auch die Distanz zu dem Unternehmen deutlich, zu dem der Konstrukteur A selbstverständlich keinerlei Loyalität entwickeln kann. Für sein Handeln übernimmt er keine Verantwortung.

Der Lerneffekt, den der Konstrukteur A durch diese Art der Krisenbewältigung erzielt, ist folgender. Da er eine kausale Interpretation der Beziehungen zwischen äußeren Ereignissen sieht (vgl. Schulze 1997: 66) und dabei selbst außen vor bleibt, lernt er lediglich die äußeren Gegebenheiten das nächste mal besser zu manipulieren. Zu einer Reflexion nach innen, die auf die eigene Entwicklung der Persönlichkeit abzielen würde, ist er nicht in der Lage.

Aufgrund der fehlenden Fähigkeit zur Selbstreflexion nach innen kann kein Bildungsprozess im Sinne von Kulturlernen stattfinden. Der Konstrukteur A kann keine Fehler eingestehen, da er zu sehr mit der Selbstdarstellung nach außen beschäftigt ist. In diesem Sinne bedeutet die Auslandsentsendung für ihn den Nachweis von „Auslandserfahrung“, da es eine gesellschaftlich sehr erwünschte Qualifikation für eine berufliche Karriere ist und zur Elitenbildung beiträgt. Dadurch, dass er sich lediglich auf die Außendarstellung dieser Auslandserfahrung konzentriert, also auf die Demonstration dieses „Bonus“, entgeht ihm die Chance, tatsächlich aus dieser Zeit eine Erfahrung zu ziehen. Ein Bildungsprozess ist dem Konstrukteur A unmöglich.

### Zusammenfassung

Die soziale Identität des Konstrukteur der Variante A überwiegt die personale, was sich u.a. in dem betonten, außenorientierten Selbst-Marketing niederschlägt. Diese Typusvariante benötigt Feedback von außen, das ihn bestätigt. Er ist stets bemüht, den von außen an ihn herangetragenen *Outfit*-Anforderungen gerecht zu werden, wodurch er in extremer Ausprägung lediglich ein narzisstisches Trendbild übrig bleibt, ein Sammler von Etiketten und Nachweisen, ein Karriere-Zombie. Für sein Handeln übernimmt er keine Eigenverantwortung, sondern macht andere aufgrund fehlender Selbstreflexion verantwortlich.

### **3.2.5.2.3 Identitätskonstruktion der Typus-Variante B**

Beim Konstrukteur der Variante B ist eine Dominanz der personalen Identität gegenüber der sozialen Identität festzustellen. Im Vergleich zum Konstrukteur A ist die personale Identität des Konstrukteur B stärker ausgeprägt.

#### Autonomie bei gleichzeitiger Dominanz der Außengeleitetheit

Der Konstrukteur B ist trotz dominanter Außengeleitetheit tendenziell „innenorientiert“, was bedeutet, dass er auch Prozesse für wichtig hält, die sich in ihm vollziehen (vgl. Schulze 1997: 38). Die Autonomie des Außengeleiteten (vgl. Riesman 1982: 268f) stellt sich zunächst als Widerspruch dar. Kann ein Individuum außengeleitet sein **und** gleichzeitig autonom? Nach RIESMAN ist eine Person dann autonom, wenn sie frei zwischen Anpassung und Nicht-Anpassung wählen kann<sup>29</sup>. Außengeleitet bedeutet nach RIESMAN, dass eine Person über eine Charakterstruktur verfügt, die nicht nur im Kindesalter, sondern lebenslänglich von den von außen empfangenen Weisungen beherrscht wird (ebd. 1982: 268). In einer Gesellschaft, in der die Struktur des Außengeleitet-Seins dominiert, muss der Autonomiebegriff relativ gefasst werden. Im Sinne RIESMAN´s ist Autonomie immer bis zu einem gewissen Grad von der vorherrschenden Art der Konformität in einer Gesellschaft abhängig (ebd. 1982: 270). Den Unterschied zwischen „Autonomen“ einer innengeleiteten Gesellschaft vs. „Autonomen“ einer außengeleiteten Gesellschaft beschreibt RIESMAN wie folgt:

„Während die Autonomen unter den Innen-Geleiteten jedoch z.T. in einer Umwelt geformt wurden, in der die Menschen viele psychologische Sachverhalte fraglos hinnahmen, wachsen die Autonomen unter den Außen-Geleiteten in einer Umwelt auf, in der sich die Menschen bereits selbst die Fragen vorlegen, die von anderen an sie gestellt werden könnten“ (ebd. 1982: 168f).

---

<sup>29</sup> vgl. dazu Kapitel 3.2.2.7 und auch Riesman 1982: 255

Die Schranken, gegen die der Autonomie-Suchende aufbegehrt, sind in einer außergeleiteten Gesellschaft nicht mehr klar zu erkennen, vielmehr ist seine Aufgabe folgende:

„Der heutige autonome Mensch muss ständig daran arbeiten, sich von den schattenhaften Umklammerungen dieser höchsten Form der Außen-Lenkung zu befreien - die so schwer zu zerschlagen ist, weil ihre Forderungen so vernünftig, ja, geradezu trivial erscheinen“ (Riesman 1982: 269).

Die Selbstverständlichkeit der Forderungen ist also so groß, dass sie nur schwer bewusst wahrgenommen werden können, wodurch ein bewusstes Sich-Dagegen-Auflehnen fast unmöglich wird.

In dem Bestreben, die außergeleitete Umwelt durch Autonomie zu überwinden sieht RIESMAN ein enormes Potential für die Zukunft (ebd. 1982: 272). Und ein solches Potential stellt der Konstrukteur der Variante B dar. Für ihn ist die Entfaltung und Entwicklung der eigenen Person und deren Fähigkeiten von Bedeutung. Für ihn ist wichtig feststellen zu können, dass er eine innere Entwicklung durchgemacht hat und dabei etwas erreicht hat. „Innenorientierung“ bedeutet nach SCHULZE (1997), dass eine Person etwas erleben möchte. Für den Konstrukteur B bedeutet das das Erleben einer inneren Fortentwicklung. Aus diesem Grund - wie noch zu zeigen sein wird - ist ein wesentlicher Unterschied zwischen dem Konstrukteur A und dem Konstrukteur B, dass letzterer lernfähig ist, dass bei ihm ein Bildungsprozess stattfinden kann.

Gekennzeichnet ist der Typus des Konstrukteurs in seiner Gesamtheit von einer extremen Leistungsorientierung. Das Lebensziel der erfolgreichen beruflichen Karriere dominiert. Dabei entwickelt der Konstrukteur B eine eigene, dominante personale Identität. Er entwickelt ein Selbst-Bewusstsein im Sinne von Identitätsbewusstsein. Er ist außergeleitet aufgrund des angestrebten Karrieremusters, dessen Stationen von außen vorgegeben sind. Gleichzeitig lässt der Konstrukteur B Gefühle wie Ängste, Zweifel und Bedenken auf dem Weg der Verwirklichung des Karrieremusters zu. Er ist in der Lage über diese Gefühle offen zu sprechen und verleugnet sie weder vor sich selbst, noch vor anderen (ausgenommen in Situationen, die ein perfektes Selbst-Marketing notwendig machen). In seiner Außergeleitetheit zeigt sich der Konstrukteur B innenorientiert und reflexiv, was ihn zu einer autonomen Person macht. Die Fähigkeit, über Emotionen zu sprechen und diese überhaupt zuzulassen stellt den wesentlichen Bestandteil der Autonomie dar. STRAUB plädiert für eine Erweiterung des Autonomiebegriffs um die emotionale Komponente, da in der heutigen Zeit unter anderen Bedingungen andere Fähigkeiten und Anforderungen an autonome Personen gestellt werden als noch vor wenigen Jahrzehnten (ebd. 1999: 184). Die Autorin geht davon aus, ...

„(...) dass Autonomie nur im Zusammenhang mit der Fähigkeit erlangbar ist, die eigenen angst- und freudvollen Gefühle annehmen zu können“ (Straub 1999: 185).

Der Konstrukteur B entspricht dieser Anforderung: Gerade weil er in der Lage ist über Ängste, Zweifel, Bedenken, aber auch Freudiges zu sprechen, gerade weil er seine Gefühle annimmt und

diese überhaupt erst zulässt, erweist sich dieser Typus trotz seiner Außenorientierung als autonom. In Bezug auf die Verwirklichung des Karrieremusters bedeutet das, dass der Konstrukteur B in der Lage ist, sich bewusst für oder gegen dieses Karrieremuster zu entscheiden. Für ihn besteht eine Wahl-Möglichkeit. Jeder Schritt, jede weitere Station des Karrieremusters ist für ihn mit einer bewussten Entscheidung verbunden, wobei er sich eventueller Risiken bewusst ist. Nicht zuletzt in dieser bewussten Entscheidung für oder gegebenenfalls gegen den nächsten Schritt manifestiert sich seine Autonomie.

### Anspruch an Arbeit und Handeln

Der Konstrukteur B erweist sich als Pragmatiker, der sich ausschließlich an Fakten orientiert. Logik ist seine dominierende Handlungskonstante, die ihn zu seinem Lebensziel „beruflichen Erfolg“, also zur Verwirklichung des Karrieremusters führen soll. Alles und alle werden zur Verwirklichung dieses Zieles verwandt. Der Konstrukteur - so wurde bereits mehrfach gesagt - plant seine Karriere strategisch, was voraussetzt, dass er eine optimale Lösung für die Verwirklichung dieses Zieles im Kopf hat. Der Weg ist ihm bekannt, da die Kriterien und Stationen von außen vorgegeben sind. Die Vorstellung, wie eine erfolgreiche Karriere auszusehen hat, ist beeinflusst durch gesellschaftliche Vorgaben. Diese Vorgaben will der Konstrukteur B aber nicht nur erfüllen im Sinne von Abhaken, sondern er hat den Wunsch nach selbständigen Arbeiten und Handeln, nach der Übernahme von Verantwortung, nach dem Einbringen und Verwirklichen eigener Gedanken und Ideen. Deutlich wird, dass Handeln für den Konstrukteur B Gestalten, Einwirken und Bewirken bedeutet anders als bei Konstrukteur A, der zwar ebenfalls den Anschein hat, aktiv zu handeln, letztendlich aber nur aus einem Angebotskatalog auswählt.

Handeln im Sinne von Bewirken und Gestalten ist nicht zuletzt ein Resultat der Dominanz der personalen Identität, die die Möglichkeit des einzelnen darstellt, sich auszudrücken, Einfluss zu nehmen, zu verändern und zu gestalten: Der Konstrukteur B strebt in seinen Anforderungen an die Arbeit nach...

„(...) Situationen, in denen der Einzelne selbständig handeln, in denen er Verantwortung übernehmen, die Dinge auf seine Weise verwirklichen und dabei seine eigenen Gedanken denken kann“ (Mead 1998: 257).

Er möchte gestalten können und kreativ sein. Er verhält sich zukunftsorientiert, indem er Einfluss nimmt, selbst aktiv wird. Innerhalb der von außen vorgegebenen Grenzen des Karrieremusters, ist der Konstrukteur B um autonomes Handeln bemüht.

### Konstrukteur B und die Gesellschaft

In diesem Sinne wirkt der Konstrukteur B auch auf die Gesellschaft und auf sein Umfeld verändernd. Das Individuum steht durch seine Handlungen und Erfahrungen immer auch im Dialog

mit der Gesellschaft. Nicht nur einseitig bestimmt die Gesellschaft das Verhalten und die Reaktionen des Individuums, sondern auch umgekehrt antwortet das Individuum der Gemeinschaft und kann darauf bestehen, dass die Gesten und letztendlich die Haltungen der Gemeinschaft sich ändern (vgl. Mead 1998: 211). Auf diese Weise wirkt das Individuum auf die Gemeinschaft.

„Das ist die Art und Weise, in der sich die Gesellschaft weiterentwickelt, nämlich durch eine wechselseitige Beeinflussung, wie sie sich dort vollzieht, wo eine Person etwas zu Ende denkt. Wir verändern ständig in einigen Aspekten unser gesellschaftliches System, und wir können das intelligent tun, weil wir denken können“ (Mead 1998: 211).

Das ist das, was MEAD einen reflektiven Prozess nennt, in dem sich die Identität entwickelt (ebd. 1998: 211). In der bewussten Auseinandersetzung mit der Gesellschaft formen Individuen ihre jeweilige Rolle um. Die Gesellschaft wird dadurch rekonstruiert, wobei diese Rekonstruktion nur zulässig ist, wenn alle betroffenen Interessen beachtet werden (vgl. Garz 1989: 71). In diesem Sinn ist der Konstrukteur B ein soziales Wesen, das von der Gesellschaft geprägt ist, gleichzeitig aber auch die Gesellschaft wiederum beeinflusst. Zwischen Individuum und Gesellschaft herrscht ein reziprokes Verhältnis. Auch durch diese Spielart eines individualisierten Individuums wird deutlich, dass das Soziale entgegen der Kritiker des gesellschaftlichen Individualisierungsprozesses nicht verloren geht.

#### Innovation und Krisen

Aufgrund seiner rationalen Lebensplanung begibt sich der Konstrukteur B selten in eine Situation, ohne sich vorher bewusst zu sein, dass diese eine Krise nach sich ziehen könnte. Er wägt zuvor sorgfältig ab, wie es wohl werden wird, ob er das Risiko auf sich nehmen möchte und ob das mögliche Resultat die Mühe wert ist. In seiner Außengeleitetheit muss der Konstrukteur B bestimmte Innovationen in seinem Leben vollziehen. Diese Innovationen und Veränderungen werden sorgfältig geplant und sind aufgrund ihrer Außenorientierung stark konform. Aber dieser Konformismus erfährt bei diesem Typus eine Brechung, die Autonomie erkennen lässt. Die Aneignung des passenden und verlangten *Outfits* wird von dem Konstrukteur B so virtuos beherrscht, dass er trotz der starken Außenorientierung autonom bleibt. Sein Konformismus ist nicht servil, sondern autonom.

Jede Innovation bedeutet den erneuten Zwang, wieder eine Hürde im Leben überspringen zu müssen, die der Konstrukteur B dann so hoch formalisiert einführt, dass jede Unsicherheit so weit als möglich ausgeschlossen wird. Der Konstrukteur B ist stets darum bemüht, sein Leben und jeden neuen Schritt in seinem Leben fest im Griff zu haben. Innovationen bedeuten für den Konstrukteur B eine weitere Hürde im Leben und als solche gibt er sie zu erkennen. Dadurch ist seine Selbstdarstellung authentisch und nicht konformistisch - denn ein Konformist würde eine Innovation niemals als Hürde zu erkennen geben, sondern sich vollständig dem Konformismus des angestrebten Karrieremusters unterwerfen. Die Autonomie des Konstrukteur B wird in der offenen

und authentischen Art, wie er über seine Ängste und Zweifel spricht und diese auch zulässt, deutlich.

Der Konstrukteur B beschreibt ein authentisches Bewährungsmuster, nämlich das Prinzip eines sportlichen Trainingsprogramms, in dem systematisch die Belastungs- und Leistungsgrenzen ausgeweitet werden. Durch die Systematik des Bewährungsmusters vermeidet er Überlastung und das Risiko des Versagens wird minimiert. Zudem hält er immer eine Alternative, d.h. einen Ausweg aus einer möglichen Krise bereit. Der Konstrukteur B begibt sich bewusst in Situationen, die Krisenpotential haben. Diese Situationen hat er zuvor mit Sicherheitsgurten versehen.

Übertragen auf die Auslandentsendung bedeutet das, dass der Konstrukteur B sich im Vorfeld über mögliche Schwierigkeiten und Probleme im Klaren ist. Er geht mit realistischen Erwartungen ins Ausland. Aber der mögliche Profit dieser potentiellen Krise ist so verlockend, dass er das Risiko auf sich nimmt.

Eine Krise ist ein geplanter Teil seiner konstruierten Biographie - also ein Programmpunkt, den er aushalten muss, der nicht unbedingt Spaß macht, der aber notwendig ist, um sein Lebensziel zu erreichen. Die Krise ist Teil des Weges zum Erfolg. Das Bemühen um die aktive Gestaltung der eigenen Biographie wird deutlich, aber auch die Bereitschaft Opfer zu bringen und durchzuhalten. Askesebereitschaft wird deutlich - immer unter der Bedingung, dass das jeweilige „Opfer“ der Erreichung seines Lebensziels - der Verwirklichung des Karrieremusters - dient. Er hält extreme Belastungen aus, wenn seine Karrierechancen dadurch verbessert werden, was seine langfristige Orientierung verdeutlicht.

Die Krisenbewältigung ist aktiv, indem er versucht, die Situation so weit wie möglich erträglich für sich zu gestalten und indem er sich den Sinn und Zweck des Durchhaltens vor Augen führt.

In Krisen sieht der Konstrukteur die Chance für seine persönliche Weiterentwicklung, denn sie enthalten Lernpotential. Der Konstrukteur B kann einen Bildungsprozess angeregt durch die Auslandsentsendung durchmachen. Lernen wird für ihn durch die Fähigkeit zur (Selbst-) Reflexion möglich. Er ist in der Lage sich eine frühere Situation so zu vergegenwärtigen, wie er sie damals tatsächlich empfunden hat. Er beschönigt nichts. Das zeigt, wie außerordentlich reflektiert der Konstrukteur B ist und vor allem wie autonom er trotz der Außengeleitetheit ist.

Nicht zuletzt wird dieser Bildungsprozess dadurch ermöglicht, dass der Konstrukteur B die Ursache der Krise häufig außerhalb der eigenen Person sieht. Er ist in der Lage, Probleme auf einer Metaebene zu analysieren und nicht wie der Konstrukteur A auf der persönlichen Ebene. Der Konstrukteur B ist in der Lage zu reflektieren und zu abstrahieren und letztendlich dadurch zu lernen. Er ist um die Herstellung von Normalität bemüht und sieht sich dabei nicht als Ausnahmefall an. Er lamentiert nicht, sucht nicht die Schuld bei anderen, sondern schätzt seine Situation als logische Folge bestimmter Ereignisse ein.

### 3.2.5.3 Kernunterschied zwischen der Typusvariante A und B: Autonomie

Der Kernunterschied der beiden Typusvarianten des Konstrukteurs besteht in der Fähigkeit zum autonomen Handeln in der Lebenspraxis bzw. in der Unfähigkeit desselben. Nach OEVERMANN steht der einzelne in der Lebenspraxis immer wieder vor dem Widerspruch des Entscheidungszwanges bei gleichzeitiger Begründungsverpflichtung. Der Entscheidungszwang entsteht dadurch,...

„(...) dass nämlich das Subjekt grundsätzlich an jeder Sequenzstelle seines Lebens hypothetische Welten und damit Möglichkeiten der Zukunftsentwicklung konstruieren kann, also Spielräume öffnen kann, die durch Entscheidung geschlossen werden müssen“ (ebd. 1996b: 6).

Es bieten sich ihm divergierende Möglichkeiten, über die der einzelne mit Anspruch auf Begründbarkeit entscheiden muss.

„Nun besteht aber die Widersprüchlichkeit der Entscheidungssituation gerade darin, dass einerseits in ihrer Aktualität die eröffneten Spielräume tatsächlich offen sind und das heißt auch: eine Begründung für einen rationale Wahl, eine 'Richtig-Falsch' Rechnung, im selben Augenblick nicht zur Verfügung steht (...). Andererseits aber muss dennoch die Begründungsverpflichtung, obwohl sie nicht eingelöst werden kann, festgehalten werden, sie muss also aufgeschoben werden. Aber sie ist nicht aufgehoben“ (Oevermann 1996b: 6).

Die Entscheidungssituation stellt eine Krise dar, weil das Einhalten der Begründungsverpflichtung nicht möglich ist. Somit konstituiert sich die Lebenspraxis erst in dieser Krise, in der Autonomiepotential enthalten ist:

„Autonomie heißt genau, dass grundsätzlich das Subjekt sich in Krisen selbständig ohne Rückgriff auf fertige Routinen oder fertige Rationalitätsmaßstäbe entscheiden muss“ (Oevermann 1996b: 6).

Hierbei wird deutlich, dass in der Autonomie immer die Gefahr des Scheiterns enthalten ist, gleichzeitig stellt aber dieses Risiko auch eine Chance dar.

Die Lebenspraxis des Konstrukteurs der Variante A wird von ihm nicht als Krise erlebt. Das besondere an diesem Typus ist, dass er Entscheidungen an wichtigen Sequenzstellen seines Lebens immer im Rückgriff auf von außen vorgegebene Rationalitätsmaßstäbe und Routinen trifft. Letztendlich bedeutet das, dass er nicht wirklich eine Entscheidung trifft, sondern die Entscheidung ist letztendlich bereits getroffen, bevor sie sich ihm stellt. Grund dafür ist seine extreme Außengeleitetheit, die nur *einen* einzigen richtigen Weg zulässt. Das Bemerkenswerte ist, dass der Anspruch auf Begründbarkeit *nicht* aufgeschoben ist, sondern zeitgleich mit der Entscheidung erfüllt ist - daher handelt es sich nicht um eine echte Krisenentscheidung, sondern lediglich um eine Pseudo-Entscheidung, die in Wirklichkeit weit vorher, an anderer Stelle und von anderen bereits getroffen worden ist. Autonomie ist darin nicht enthalten, da dieser Typus A sich im Moment der Krise nicht *selbständig* entscheidet, sondern vollkommen sich seiner Außengeleitetheit überlässt. Dieser Typus A eines Außengeleiteten zeigt keinerlei Autonomie.

Anders der Konstrukteur der Variante B, der trotz seiner Außengeleitetheit Autonomie in seinen Entscheidungen erkennen lässt, da er sich in Krisen selbständig entscheidet und eben nicht auf vorgefertigte Routinen zurückgreift, d.h. im Sinne RIESMAN´S handelt es sich hier um den autonomen Außengeleiteten (vgl. Riesman 1982: 268ff). Das Risikopotential seiner Entscheidung ist ihm voll bewusst, was erkennbar ist in der Darstellung seiner Zweifel, Ängste und Bedenken. Autonomie und Scheitern bilden bei diesem Typus B eine dialektische Einheit, wobei er das Risiko als Chance sieht und diese freiwillig wählt.

#### 3.2.5.4 Schluss

Auch der Konstrukteur der Variante B präsentiert sich in einer Weise nach außen, wie es von denjenigen erwartet wird, die über Karriereschritte zu entscheiden haben. Auch er versucht ähnlich wie der Konstrukteur A sich als personalisiertes Idealbild für eine erfolgreiche berufliche Karriere zu vermitteln. Auch er ist Unternehmer seiner selbst. Dabei stellt er aber nicht (nur) materielle Güter, Gütesiegel und Statussymbole als Ausweis nach außen dar, sondern er präsentiert sich als eine Person, die einen Lernprozess durchgemacht hat, die entwicklungsfähig ist. Dadurch vermittelt der Konstrukteur B seinem Umfeld, was er alles leisten kann. Seine Selbstdarstellung ist geprägt von den Fragen: „Was habe ich gelernt? - Wozu bin ich in der Lage? - Welche Leistung kann ich dadurch erbringen?“ Für ihn ist die Darstellung seines persönlichen Entwicklungsprozesses und seines Lernens für sein „Marketing“ von größter Bedeutung. In diesem Sinne verfügt auch der Konstrukteur B über einen Marketing-Charakter.

Die Struktur des Konstrukteur B ist deshalb so bemerkenswert, da er einerseits dominant außenorientiert und außengeleitet ist, was sein Lebensziel - die Verwirklichung des Karrieremusters des erfolgreichen, zur Elite zählenden Managers - betrifft. Er ist um die peinlich genaue Erfüllung der *Outfit*-Vorgaben bemüht und macht, was „man tun muss“. Er wird getrieben von der Innovationsprogrammierung, die ihn sich ständig fragen lässt: „Kann das schon alles gewesen sein?“

Andererseits hat der Konstrukteur B in sich eine Gegenkraft zu dem Karrieremuster, eine häufig dazu konkurrierende Lebensphilosophie, die oft gegen die absolute Karriereverfolgung spielt. Diese Gegenkraft ist dafür verantwortlich, dass der Konstrukteur B, trotz starker Außenorientierung autonom und vor allem authentisch bleibt. Er ist der karrierebewusst, außengeleitet Handelnde, der seine Biographie unternehmerisch einsetzt und formt. Er fühlt sich zu der Funktionselite hingezogen und karriereambitioniert. Gleichzeitig verleugnet er sich nicht selbst, sondern berichtet sehr offen über Zweifel, Ängste und Enttäuschungen. Und diese Offenheit, diese Fähigkeit über Zweifel und Ängste zu sprechen, die Authentizität in der Selbstdarstellung stellen die Gegenkraft gegen eine konformistische Außengeleitetheit dar, die lediglich nach der Erfüllung des Karrieremusters strebt. In seiner Außengeleitetheit ist der Konstrukteur B autonom. Die



Autonomie besteht in der Fähigkeit, eine vom Karrieremuster unabhängige Sicht vertreten zu können. Der Typus des Konstrukteur B zeigt, dass Außengeleitetheit eben nicht gleichzusetzen ist mit Konformismus. Dieser Typus zeigt, dass Außengeleitetheit und Autonomie sich nicht ausschließen, sondern dass beides zu vereinen ist.

Die Selbstdarstellung des Konstrukteur B ist ebenso wie die des Konstrukteurs A sehr positiv. Auch er verfügt über ein perfektes Marketing-Charakter, das abhängig ist von der Antizipation des gesellschaftlich Verlangten.

Der wesentliche Unterschied zu dem Konstrukteur A besteht darin, dass die Variante B Prozesse und Entwicklungen darstellt. Diese Typusvariante gesteht Fehler und Schwächen ein, die allerdings zum aktuellen Erzählzeitpunkt bereits behoben sind. Er zeigt, dass er gelernt hat, dass er sich weiterentwickelt hat.

In der Selbstdarstellung und letztendlich in der Darstellung des eigenen Bildungsprozesses wird ein neues Bildungsverständnis deutlich. Auch die Weiterentwicklung der eigenen Persönlichkeit nicht zuletzt durch das Überwinden und Durchhalten von Krisen dient als Baustein der Karriere.

Persönlichkeitsentwicklung wird gezielt betrieben im Hinblick auf die anschließende Verwertung im Rahmen einer erfolgreichen Karriere.

Der Bildungsprozess wird unter einem formalisierten Aspekt dargestellt: Was nutzt es mir? Wie kann ich es zum Vorantreiben meiner Karriere einsetzen? Das neue Bildungsverständnis ist zielgerichtet und zweckgebunden. In allem klingt immer die Frage nach der Verwertung mit. Bildung wird nicht mehr zweckfrei gesehen sondern funktionalisiert.

### **3.2.6 Die Idealtypen im Umgang mit Bildung**

Die Ausgangsfrage dieser Studie lautet, ob bei den ehemals Auslandsentsandten ein Lern- bzw. Bildungsprozess im Sinne von Kulturlernen<sup>30</sup> stattgefunden hat, der durch die in Verbindung mit der Auslandsentsendung gemachten Erfahrungen initiiert wurde. An dieser Stelle soll nochmals das hier gültige Verständnis eines Bildungsprozesses zusammengefasst werden.

Ein Lern- oder Bildungsprozess ist gleichzusetzen mit einem Entwicklungsprozess, der lediglich durch das Sichtbar-Werden von Veränderungen in bspw. Verhalten, Denken oder Einstellungen einer Person bemerkbar wird. Die Voraussetzung für das Ablaufen dieses Prozesses ist die Fähigkeit zu Reflexion, die Bereitschaft zur kritischen Auseinandersetzung mit sich und der Umwelt. Bezogen auf Kulturlernen bedeutet ein Bildungsprozess, sich selbst und die eigene Kultur in Frage stellen zu können. Im Visier des hier gefragten Bildungsprozesses im interkulturellen Kontext steht das im internationalen Kontext autonom handlungsfähige Individuum, das an sein Umfeld angepasst ist, ohne sich dabei selbst aufzugeben oder zu verleugnen und das sowohl die fremde als auch die eigene Kultur versteht.

---

<sup>30</sup> vgl. dazu Kapitel 2.1.5

In dieser Studie wurde zunächst die Probandengruppe näher betrachtet und Idealtypen gebildet. Nach diesem ersten Forschungsschritt lässt sich nicht sagen, ob diese Idealtypen zu Kulturlernen im Stande sind. Es lassen sich aber allgemeine Aussagen zum einen bezüglich deren Lern- und Bildungsfähigkeit, zum anderen bezüglich deren Umgang mit dem Bildungsangebot machen. Auch lassen sich teilweise aus dem Umgang mit Krisen Rückschlüsse auf das Lernverhalten<sup>31</sup> des jeweiligen Idealtypus ziehen.

### Lern- und Bildungsfähigkeit der Idealtypen

Sehr simpel gesagt lassen sich die hier rekonstruierten Idealtypen in zwei Kategorien einteilen, nämlich in diejenigen, bei denen die Voraussetzungen zu einem Bildungsprozess egal welcher Art nicht erfüllt sind, und in diejenigen, die günstige Voraussetzungen bieten. Beim Typus des Selbsttesters sind die Voraussetzungen für den Verlauf eines Bildungsprozesses **nicht** gegeben. Kennzeichnend für diesen Typus ist, dass er zu sich selbst und allem in Distanz geht, was im Grunde eine günstige Ausgangsposition für einen Lernprozess wäre. Dieser mögliche Lernprozess wird aber von vornherein unterbunden, da das, was er aus der Distanz zu sich selbst sieht, dem entspricht, was er sehen möchte, nämlich seinen Projektionen, dem „ich, wie ich mich sehen möchte“. Selbstreflexivität oder eine kritische Auseinandersetzung mit der eigenen Person wird unmöglich. Die Projektionen stehen einem tatsächlichen Lernprozess im Weg und machen diesen unmöglich.

Das Leben des Selbsttesters ist mit einem permanenten Test vergleichbar und steht unter der Fragestellung: „Kann ich das schaffen oder nicht?“ Auf diese Frage ist lediglich mit „ja“ oder „nein“ zu antworten. Hinzu kommt, dass die positive Antwort von vornherein in den Projektionen enthalten ist, wodurch die Fragestellung keine wirkliche mehr ist. Jedweder Erkenntnisgrad wird a priori zunichte gemacht. Der Selbsttester geht ins Ausland, um zu testen, ob er in der Lage ist, dort durchzuhalten. Sein Erkenntnisinteresse ist ich-zentriert und nicht auf die Gastkultur und das Gastland gerichtet. Eine aufmerksame Hinwendung und Betrachtung des Fremden findet nicht statt. Der Selbsttester kehrt mit der ihn befriedigenden Erkenntnis nach Deutschland zurück, dass er in der Lage ist, im Ausland „durchzuhalten“, aber ohne irgend etwas bezüglich Gastkultur gelernt zu haben. Ein Bildungsprozess im Sinne eines Entwicklungsprozesses, der eine sichtbare Veränderung des Verhaltens oder der Einstellungen nach sich hätte, kann unter diesen Umständen nicht stattfinden. Eine Möglichkeit, dass in diesem Fall doch noch gelernt wird, besteht darin, diesen Typus die im Ausland gemachten Erfahrungen mit pädagogischer Begleitung im Nachhinein aufarbeiten zu lassen. Aufgrund dessen grundsätzlicher Fähigkeit zu Distanzierung, könnte mit entsprechender Unterstützung doch noch ein Bildungsprozess angeregt werden.

---

<sup>31</sup> Mit Lernverhalten ist hier nicht das Erlernen von Fachwissen oder anderem abprüfbares Wissen gemeint, sondern Lernen im Sinne von Bildung.

Ähnlich ist die Situation beim Typus des „Arrangeurs der eigenen Vergangenheit“, wo die gesamte Auslandsentsendung vergleichbar ist mit einem Erleidensprozess. Dieser Typus ist in eine Verlaufskurve involviert, die ihm sowohl Handlungsfähigkeit als auch die Handlungsorientierung entzieht. Wie jede Krise enthält diese Verstrickung in eine Verlaufskurve Lernpotential. Ein Wiedererlangen der Handlungsfähigkeit, die mit Hilfe der Verarbeitung und Aufarbeitung der Verlaufskurve geschieht, beinhaltet einen Wandlungsprozess, den SCHÜTZE wie folgt definiert:

„Wandlungsprozesse kann man ganz allgemein so umreißen, dass dem Betroffenen neue Kompetenzen und Handlungsmöglichkeiten zufallen, die ihm zuvor nicht zu Gebote standen, und dass er durch diese innere Entwicklung überrascht wird“ (ebd. 1989: 31).

Diese Wandlungsprozesse stehen im Zusammenhang mit vorliegender Studie synonym zu Bildungsprozessen. Der Arrangeur verarbeitet seine Erfahrungen nicht. In diesem Sinne verweigert er sich einem Lernprozess. In folgenden Zitat wird das deutlich:

*(...) dann habe ich das ganze dann auch mehr oder weniger verdrängt oder auch vergessen (Interviewcodierung 5/4/9/5).*

Statt einer Aufarbeitung findet ein Verdrängungsprozess statt, der jeden Lernprozess, jeden Bildungsprozess unmöglich macht. Der Verdrängungsprozess besteht in der Umdeutung und Neudefinition der Ereignisse aus der Retrospektive. Fehler und Schuld weist er einem externen Sündenbock zu. Er verweigert eine kritische Auseinandersetzung mit den Erlebnissen der Auslandsentsendung, aber auch mit sich selbst. Der Arrangeur erledigt kontinuierlich von außen gemachte Vorgaben im Sinne einzelner Programmpunkte. Sind diese formal erfüllt, sind sie auch für ihn persönlich abgehakt. Die Auslandsentsendung wird folglich mit der Rückkehr ad acta gelegt. Er hat den Punkt „Auslandserfahrung“ als Baustein seiner beruflichen Karriere erledigt, ohne sich wirklich damit auseinander zusetzen, ohne daraus den möglichen Nutzen für die eigene Person im Sinne eines Bildungsprozesses zu ziehen.

Hauptursache für die Lernresistenz des Arrangeurs ist die Verweigerung der kritischen Auseinandersetzung mit dem Erlebten. Ein Bildungsprozess setzt die Fähigkeit zur Selbstreflexion voraus, die der Arrangeur durch das bloße Aneinanderreihen von Lebensstationen, die er im Nachhinein an eine Modellbiographie anpasst, nicht besitzt. Auch hier könnte möglicherweise mit Hilfe pädagogischer Unterstützung ein Bildungsprozess angeregt werden.

Ähnlich lernresistent erweisen sich zwei weitere Idealtypen, nämlich der „Konstrukteur der eigenen Karriere“ (Variante A) und der Typus des „klassischen Mitarbeiter“ (Variante 1).

Der klassische Mitarbeiter (Variante 1) sieht die Auslandsentsendung primär als Mittel zum Zweck, nämlich in dem entsprechenden Unternehmen arbeiten zu können. Die Auslandszeit bedeutet für ihn ein Umweg, der mit der Rückkehr nach Deutschland und dem Beginn der Arbeit

im deutschen Unternehmen abgeschlossen. Ähnlich wie der Arrangeur legt auch dieser Typus seine Erfahrung mit der Rückkehr ad acta. Eine kritische Auseinandersetzung mit der Auslandszeit und den dort gemachten Erfahrungen findet nicht statt. Ein Bildungs- bzw. Lernprozess kann nicht stattfinden.

In dieser Haltung ähnelt der klassische Mitarbeiter (Variante 1) dem Konstrukteur<sup>32</sup> (Variante A), der die Auslandsentsendung primär als notwendigen, formalen Baustein seiner Karriere einstuft, den er „erfüllen“ muss. Ist dieser Baustein erledigt, wendet er sich der nächsten zu erfüllenden Anforderung zu, ohne an das Erlebte noch einen weiteren Gedanken zu verschwenden. Das angestrebte Karrieremuster gibt eine Fülle weiterer Programmpunkte vor, die abzuhaken sind. Rückblicke kosten Zeit und gerade das beinhaltet das Karrieremuster nicht. Die Folge ist, dass die für den Bildungsprozess notwendige kritische Reflexion und Auseinandersetzung mit dem Gewesenen keine Zeit bleibt.

Für den Konstrukteur (Variante A) ist die positive Selbstdarstellung nach außen das wichtigste, was das Eingestehen von Fehlern vor sich oder vor anderen unmöglich macht. Zu kritischer Selbstreflexion ist er nicht in der Lage. Die Ironie liegt darin, dass die Selbstdarstellung von dem Nachweis geprägt ist wie lern- und entwicklungsfähig er ist. Dieses Verhalten kann die Folge haben, dass er in Widerstreit zwischen Ausdruck und Handeln gerät (vgl. Goffman 1998a: 33).

GOFFMAN belegt diese Zwickmühle plastisch mit einem Zitat von SARTRE:

„Der aufmerksame Schüler, der aufmerksam *sein* will, den Blick an den Lehrer geheftet, die Ohren weit aufgetan, erschöpft sich damit, den Aufmerksamen zu spielen, derart, dass er schließlich gar nichts mehr hört“ (Sartre zitiert nach Goffman 1998a: 33).

Ähnlich wie SARTRE's Schüler ist der Konstrukteur der Variante A ausschließlich mit der Demonstration seines „Bonus“ beschäftigt, so dass die Verarbeitung seiner Erfahrungen nicht mehr stattfindet und er diesen „Bonus“ gar nicht tatsächlich erlangt, sondern lediglich deren formalen Nachweis. Ein möglicher Bildungsprozess durch die Auslandserfahrung wird verhindert, indem der Blick auf die eigentlichen Inhalte durch die im Vordergrund stehende Demonstration verstellt ist. Statt zu reflektieren und aufzuarbeiten konzentriert er seine gesamte Energie und Anstrengung vollständig auf die Außendarstellung. Der Konstrukteur (Variante A) erweist sich damit ebenso wie der klassische Mitarbeiter (Variante 1) als lernresistent, letzterer weil ihm das Interesse und der Lernanreiz fehlt, die Variante dieses Konstrukteurs dagegen, weil ihm der Blick für das Wesentliche verstellt bleibt

---

<sup>32</sup> Der Konstrukteur A ist aufgrund seiner dominanten Außengeleitetheit konform. Er wird zu einer leeren Hülle, da er lediglich um den äußeren Nachweis einer Qualifikation bemüht ist, ohne dass er dem jeweiligen Inhalt Aufmerksamkeit schenkt.

Ganz anders erweisen sich die Gegenstücke dieser beiden Typenvarianten: Sowohl der Konstrukteur der Variante B als auch der klassische Mitarbeiter (Variante 2) erweisen sich als bildungsfähig.

Der klassische Mitarbeiter (Variante 2) betont im Rückblick auf die Auslandsentsendung die ihn persönlich bereichernden Veränderungen, die er durchgemacht hat. Besonders betont er die die Entdeckung der eigenen Handlungsautonomie, die für ihn eine bisher nicht bekannte Kompetenz darstellen. Er arbeitet das Erlebte selbstkritisch auf. Anders als der klassische Mitarbeiter der Variante 1 hakt er die Entsendung bei der Rückkehr nicht ab, sondern setzt sich aktiv damit auseinander. Der Entwicklungsprozess setzt sich nach der Rückkehr durch Transferleistungen auf die jetzige Situation fort, der Betreffenden versucht also einen roten Faden zwischen der Zeit im Ausland und dem Jetzt fortzuführen. Damit ist die Grundvoraussetzung für einen Bildungsprozess gegeben: Die Bereitschaft zu einer kritischen Auseinandersetzung und Aufarbeitung der gemachten Erfahrungen. Rückblickend wendet diese Typusvariante sich bewusst und sehr aufmerksam dem Erlebten zu. Lernfähigkeit und Lernbereitschaft sind vorhanden.

Auch der Konstrukteur der Variante B zeigt sich lernfähig und -bereit. Er stellt von ihm begangene Fehler dar und beweist so die Fähigkeit zur Selbstkritik. Er reflektiert sein Handeln selbstkritisch. Die Auslandsentsendung wird nicht einfach abgehakt, sondern das Erlebte wird verarbeitet, wodurch eine persönliche Weiterentwicklung stattfinden kann. Ähnlich dem Typus der Variante A ist dieser Konstrukteur ebenfalls auf eine positive Selbstdarstellung nach außen bedacht. Das äußert sich darin, dass er begangene Fehler zwar einräumt, diese sind aber zum Zeitpunkt des Erzählens bereits behoben. Er nutzt die Fehlerdarstellung und Selbstkritik zu einer positiven Selbstpräsentation. Nichts desto trotz erweist er sich als lernfähig, denn die dargestellte Entwicklung setzt ein kritisches Auseinandersetzen mit dem Geschehenen voraus.

Deutlich wird bei diesem Typus ein neues Bildungsverständnis, denn er stellt das Gelernte unter einen funktionalen Aspekt und benutzt es als Instrument der Karriereverwirklichung. Die entscheidende Frage lautet, wie er das Gelernte für sich am gewinnbringendsten einsetzen kann. Der Nützlichkeitsaspekt dominiert dieses Bildungsverständnis. Der Bildungsprozess wird wie eine funktionale Qualifikation behandelt, die notwendig ist, um überhaupt auf dem Arbeitsmarkt interessant zu erscheinen. Die Auffassung eines Bildungsprozesses ist hier stark instrumentalisiert und im Sinne der Karriereverwirklichung eingesetzt.

Abschließend bleibt noch das Verhältnis des Idealtypus des Lerners zu Bildung zu diskutieren. Wie schon in seiner Benennung deutlich wird, ist dieser durch eine enorme Lernbereitschaft und Lernfähigkeit gekennzeichnet. Erlebnisse arbeitet er im Nachhinein aktiv auf. Dieses Aufarbeiten bietet dem Lerner die Chance zu einem Lernprozess. Ursprünglich negativ erlebte Dinge können durch die allmählich größer werdende Distanz rückblickend objektiver und selbstkritischer neu

beurteilt werden und eingeordnet werden. Deutlich wird dieser Prozess an einer Aussage wie der Folgenden:

*Das habe ich zwar nicht wahrhaben wollen im Ausland. Aber jetzt im nachhinein ist man immer ein bisschen schlauer (Interviewcodierung 8/12/2).*

Krisen und deren Bewältigung beinhalten in seiner Einschätzung eine Chance auf Lernen, also Lernpotential. Diese Haltung zeigt die Fähigkeit, Erfahrungen zueinander in Beziehung zu setzen und Zusammenhänge herzustellen. Der Typus des Lerners vollbringt Transferleistungen und versucht Erklärungen zu finden. Der Lerner zeigt eine große Lernbereitschaft und Lernfähigkeit.

### Zusammenfassung

Die Prognose bezüglich der Lernfähigkeit und -bereitschaft der einzelnen Idealtypen und dadurch auch bezüglich eines Bildungsprozesses lässt sich wie folgt zusammenfassen: Folgende Idealtypen erweisen sich als lernresistent: der Selbsttester, der Arrangeur, der klassische Mitarbeiter (Variante 1) und der Konstrukteur (Variante A). Die Gründe dafür sind verschieden, wobei die Frage ist, ob durch entsprechend konzipierte pädagogische Maßnahmen diese Resistenz nicht gebrochen werden könnte. Lernbereitschaft und -fähigkeit erweisen dagegen von vornherein folgende Idealtypen: der klassische Mitarbeiter (Variante 2), der Konstrukteur der Variante B und selbstverständlich der Lerner. Die Gründe für diese Lernbereitschaft sind hier vielfältig, ebenso die Anwendung des Gelernten. Ein neues instrumentalisiertes Bildungsverständnis wird beim Typus des Konstrukteur (Variante B) deutlich.

### 3.2.7 Tabellarische Darstellung der Idealtypologie

<ul style="list-style-type: none"> <li>Lebensziel: Verwirklichung des ehrgeizigen Karrieremusters</li> <li>Beruf dominiert Leben</li> <li>strategisches Management der eigenen Biographie</li> <li>Sonderstellung</li> </ul> <p>Variante A</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>außengeleitet</li> <li>wählt aus vorhandenem Angebot</li> <li>konformistisch</li> <li>lernresistent</li> <li>kulturlernen unmöglich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>außengeleitet</li> <li>Marketing-Charakter</li> <li>Innovations-nominalismus</li> <li>Durchhalten für Karriere</li> <li>Ausland als Karrierebaustein</li> </ul> <p>Variante B</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>autonomefähig</li> <li>handelt und bewirkt</li> <li>authentisch</li> <li>bildungsfähig</li> <li>kulturlernen möglich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modellbiographie als programmhaftes Vorbild, nur bruchstückhaft verinnerlicht</li> <li>berufliche und private Seite sind gleich bedeutend</li> <li>reagiert und arrangiert rückwärts-gewandt</li> <li>außengeleitet</li> <li>passiv</li> <li>gerät zufällig ins Ausland</li> <li>strebt nach Anerkennung und Zugehörigkeit</li> <li>Distanz zum Unternehmen</li> <li>Sündenbock</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Kulturlernen unmöglich</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Typus „Arrangeur“</b></p>
<p><b>Typen sind Produkte der gesellschaftlichen Veränderung</b></p>		
<p style="text-align: center;"><b>Typus „Selbsttester“</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>„Ich“ im Zentrum</li> <li>Forscher und Forschungsobjekt zugleich</li> <li>Experte seiner selbst</li> <li>kein Identifikation mit Unternehmen</li> <li>Ich in Projektion</li> <li>Ausland als Testforum</li> <li>Durchhalte- vermögen als Selbstbeweis</li> <li>außengeleitet</li> </ul> <p style="text-align: center;">Kulturlernen unmöglich</p>	<p style="text-align: center;"><b>Typus „Lerner“</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Karriere durch Leistung</li> <li>Lernmöglichkeit im Zentrum</li> <li>agiert autonom</li> <li>erforscht</li> <li>von Neugier getrieben</li> <li>sucht Lernforum</li> <li>Ausland als interessantes Lernforum</li> <li>Realist</li> <li>Durchhaltevermögen mit Lernziel</li> <li>eigene Fehler als Lernchance</li> </ul> <p style="text-align: center;">Kulturlernen findet statt</p>	
<p style="text-align: center;"><b>Typus „der klassische Mitarbeiter“</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>traditionelle Werte wie Loyalität, Pflichtbewusstsein stehen im Mittelpunkt</li> <li>fundiertes Fachwissen</li> <li>Bewährung als Karrieremuster</li> <li>agiert bodenständig, sicherheitsorientiert und langfristig</li> <li>Ausland als Umweg mit dem Ziel der Unternehmenszugehörigkeit</li> <li>strebt Identifikation mit dem Unternehmen an</li> <li>innengeleitet</li> <li>Vorgesetzter als Identifikationsfigur</li> </ul> <p>Variante 1</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ausland als Mittel zum Zweck</li> <li>lernresistent</li> <li>Kulturlernen unmöglich</li> </ul> <p>Variante 2</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Interesse und Neugier am Ausland</li> <li>Bildungsfähig</li> <li>Kulturlernen möglich</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>„modernisierter Klassiker“</b></p>		

### 3.2.8 Exkurs: Theorie der Moderne: Der gesellschaftliche Individualisierungsprozess als soziologische Rahmung der Idealtypologie

In vorangehender Idealtypologie konnten vielfach Parallelen und Bezüge zu gesellschaftlichen Phänomenen hergestellt werden wie sie u.a. von BECK unter dem Schlagwort der Theorie der Moderne dargestellt werden. In folgendem Abschnitt wird der sich dahinter verbergende gesellschaftliche Individualisierungsprozess einschließlich seiner Entwicklung, Ursachen und Auswirkungen dargestellt, um so eine zusätzliche gesellschaftstheoretische Rahmung für die Idealtypologie zu gewinnen. Im Anschluss daran werden die einzelnen Idealtypen an dieser Theorie diskutiert.

Der Begriff der Individualisierung findet in den Sozialwissenschaften keine einheitliche Verwendung, vielmehr werden die unterschiedlichsten Phänomene und Interpretationen damit verbunden. Im Rahmen dieser Studie hat dieses gesellschaftliche Phänomen Bedeutung als Rahmung des Umfelds der Generation der Probandengruppe. Diese sind sozialisiert und herangewachsen in einer Gesellschaft, die vor allem durch den Individualisierungsprozess geprägt wurde. Zum besseren Verständnis dieser Generation ist es notwendig, die gesellschaftlichen Bedingungen genauer zu beschreiben.

#### 3.2.8.1 Der gesellschaftliche Individualisierungsprozess

Kritische Stimmen setzen den Individualisierungsprozess der Gesellschaft mit dem Verfall der Werte, der Auflösung der Sozialstruktur, der Kultur des Narzissmus, Hedonismus und ähnlichem gleich (vgl. Beck 1997b: 9). Die junge Generation wird von den älteren des Werteverfalls beschuldigt. Egoismus, bindungsloser Individualismus und „Ellenbogenmentalität“ bestimmen das negative Bild (vgl. Goebel/Clermont 1997: 17f). DANIEL BELL beklagt bereits 1975 u.a. die Ausbreitung einer hedonistischen Lebensweise, eine negative Arbeitsdisziplin, das Loslösen von Verpflichtungen und die Neigung zu Verschwendung.

ADORNO/HORKHEIMER (1989) sprechen in diesem Zusammenhang vom Verfall der bürgerlichen Individualität.

„Aufgrund eines totalen gesellschaftlichen Verdinglichungsprozesses bleibt nur noch ein seine Individualität inszenierendes `subjektloses Subjekt‘“ (ebd. zitiert nach Ebers 1995:40), ...

...also ein Individuum ohne Persönlichkeit und Charakter. Weiterhin wird das zunehmende Verschwinden des Sozialen kritisiert. Das Ergebnis dieser gesellschaftlichen Entwicklung wäre laut dieser Interpretation das allein gelassene Individuum, das seinem eigenen Egoismus scheinbar



hilflos ausgeliefert ist (vgl. Beck/Sopp 1997b: 10). Individualisierung - so die Kritiker - bedeutet Ich-Zentrierung (vgl. Beck 1997b: 19) in seiner negativsten Ausprägung.

Dieser negativen Auffassung des gesellschaftlichen Individualisierungsprozesses wird durch eine ausschließlich positive Interpretation kontrastiert. Der Individualisierungsprozess wird als Chance des einzelnen gewertet, als eine Freisetzung der Subjekte aus den Zwängen der Tradition, die die Möglichkeit zur freien Entfaltung der Individuen in sich birgt. Das moderne, universalistische Menschenbild eines selbstbewussten, autonomen Individuums wird in den Vordergrund gestellt. Allerdings, so WAHL, steht diesem positiven Bild, das er „Mythos der Moderne“ nennt, eine andere Realität gegenüber:

„Dem abendländischen Individuum der Moderne werden Dinge versprochen, zugemutet und zugetraut, die in anderen historisch-kulturellen Traditionen keineswegs selbstverständlich (...) sind. Die Kühnheit dieses modernen Menschenbildes schlägt sich in seiner Erscheinungsform nieder: es gibt sich durchaus als *Mythos*, als Mythos voller Verheißung und Zauber, aber eben auch der Verklärung und Verschleierung. Dieser Mythos verspricht - als „*Inklusionsformel*“ (Luhmann) - der Masse „Lebensqualität“, indem er auf *andere Mythen* (und Inklusionsformeln) verweist, auf den Schwung des allgemeinen technischen, wissenschaftlichen, wirtschaftlichen, kulturellen und gesellschaftlichen *Fortschritts* mit seinen Versprechungen wachsenden Wohlstands und Wohlergehens für alle und auf das (...) *Idyll von moderner Liebesehe und Familienglück*. All diese aufeinander verwiesenen Verheißungen bündeln wir unter dem Begriff des „*Mythos der Moderne*“ (ebd. 1989: 158).

Als gemeinsame Basis haben diese Extrempositionen, dass der Individualisierungsprozess mit gesellschaftlichem Wandel einher geht.

Im Folgenden wird der Begriff der Individualisierung in Anlehnung an ULRICH BECK verstanden, der in seinem Ansatz beide oben beschriebenen Positionen vereint. Er sieht sowohl positive wie auch negative Aspekte des Individualisierungsprozesses.

In Folge der gesellschaftlichen Entwicklungen wird das Individuum aus traditionellen Bindungen entlassen und erhält die Freiheit, mehr und weitreichende Entscheidungen selbst zu treffen.

Aus diesem Freiraum entsteht der Zwang, diese neu erhaltenen Freiräume mit Entscheidungen zu füllen. Als Folge dieses unerwarteten „Mehr an Freiheit“ und des raschen gesellschaftlichen Wandels fühlt sich der einzelne überfordert. Das Ergebnis ist Angst vor der neuen Freiheit (vgl. Beck 1997b: 21) und eine hohe Verunsicherung des einzelnen, seiner bindenden, aber auch sichernden Vorgaben beraubt ist. Er hat seine Orientierungspunkte in der Gesellschaft verloren. Parallel zu der Zunahme an Freiräumen entsteht eine stärkere Abhängigkeit von unpersönlichen Organisationen und Institutionen im Sinne einer institutionalisierten Individualisierung. Der Wechsel von *persönlichen* traditionellen Abhängigkeits- in *abstrakte* Abhängigkeitsbeziehungen

findet statt. Die Abhängigkeit von der Familie und damit vom Herkunftsmilieu wird ersetzt von einer stärkeren erhöhten Abhängigkeit von Staat und Arbeitsmarkt, also von unpersönlichen Organisationen und Institutionen (vgl. Beck/Sopp 1997b: 14f).

### 3.2.8.2 Entstehungsgeschichte

Die Individualisierung der Gesellschaft ist kein neues Phänomen, sondern ist vielmehr eine seit der Antike diskutierte Erscheinung. EBERS (1995) und WAHL (1989) stellen die Ideengeschichte des Individualismus ausgehend von den antiken griechischen Mythen und der antiken griechischen Philosophie dar. Weitere Wurzeln des modernen Menschenbildes sehen sie im Christentum, der jüdisch-christlichen Tradition, wo bereits in der Schöpfungsgeschichte das Individuum aufgewertet wird als Abbild Gottes. In der Renaissance, Reformation und Aufklärung setzt sich der Individualisierungsprozess fort, wobei die Renaissance den entscheidenden Wendepunkt markiert: Bis zu diesem Zeitpunkt wurde das Individuum als Teil einer Kollektivität gesehen. Mit der Renaissance ändert sich dieses Bild grundlegend und so wird in der Aufklärung die Idee des Menschen als Individuum formuliert (vgl. Ebers 1995: 35). Der Übergang vom Mittelalter zur Renaissance beinhaltet auch den Übergang von einer gottgegebenen Gesellschaftsstruktur zum Individuum (vgl. Garz 1998: 97). Durch die Reformation findet eine Individualisierung des Gottesbezugs statt. Die Idee des selbstbewussten, sich selbst und seine Welt schaffenden Individuums wird in dieser Zeit geboren (vgl. Wahl 1989: 55). Die cartesianistische Wende verbreitet die anthropozentrische und egozentrische Sicht des Menschen, was vor allem im 19. Jahrhundert im Zuge der Romantik durch das Bild der Einmaligkeit des Individuums verbreitet wird (vgl. Ebers 1995: 36). EBERS und WAHL stellen die Individualisierung der Gesellschaft als kontinuierlichen und logischen Entwicklungsprozess dar, dessen Anfänge und Ursprünge in der Antike liegen und der bis heute fort dauert.

Im Zusammenhang mit der Individualisierung der Gesellschaft wird von mehreren Modernisierungsschüben gesprochen (vgl. Vester 1997: 99). Der Individualisierungsprozess wird dabei als ein Phänomen der Modernisierung der Gesellschaft gesehen. BECK versteht unter Modernisierung einerseits technologische Rationalisierungsschübe und Veränderungen von Arbeit und Organisation, andererseits bezeichnet er mit Modernisierung auch einen Prozess, der das ganze gesellschaftliche Gefüge erfasst und verändert: Der Begriff beinhaltet auch den ...

„(...) Wandel der Sozialcharaktere und Normalbiographien, der Lebensstile und Liebesformen, der Einfluss- und Machtstrukturen, der politischen Unterdrückungs- und Beteiligungsformen, der Wirklichkeitsauffassungen und Erkenntnisnormen“ (Beck 1986: 25).

BECK unterscheidet zwei Stadien der Moderne, wobei die erste Moderne mit dem Prozess der Industrialisierung gleichzusetzen ist, die gleichzeitig den Wegbereiter und die Voraussetzung der zweiten Moderne verkörpert, die die Individualisierung und Globalisierung der Gesellschaft in den Mittelpunkt stellt (vgl. Beck 1997c: 195).

### Erste Moderne

In der ersten Moderne wird die ständisch geprägte Agrargesellschaft allmählich aufgelöst und durch die klassische Industriegesellschaft ersetzt. Milieu und Schichten bleiben als Orientierungssystem erhalten, ebenso wie die enge Bezugswelt des einzelnen mit ihren klaren Vorgaben bestehen bleibt. Der individuelle Lebensgang wird bestimmt durch den sozialen Status der Herkunftsfamilie, die wiederum die klassen- und schichtspezifische<sup>33</sup> Identität, Mentalität, Werte, Einstellungen und Verhaltensmuster prägt. „In die traditionelle Gesellschaft und ihre Vorgaben wurde man hineingeboren (wie etwa Stand und Religion)“ (vgl. Beck/Beck-Gernsheim 1994b: 12).

Gesellschaftshistorisch betrachtet löst dieser erste Modernisierungsschub im 19. Jahrhundert die Agrargesellschaft auf und es formiert sich die moderne Industriegesellschaft (vgl. Ebers 1995: 269) mit der neuen Schicht des Bürgertums. Drei Schichten sind zu unterscheiden: die Schicht der ungelerten Handarbeiter, die industriellen Facharbeiter und die kaufmännischen Berufe (vgl. Klages 1993: 54) - eben das Bürgertum. Es handelt sich um drei klar voneinander getrennte, hauptsächlich durch berufliche Zugehörigkeit definierte Schichten. In diesem gesellschaftlichen Wandel bleiben historisch vorgegebene Sozialformen und -bindungen wie z.B. die Familie, Geschlechterrollen und ständisch geprägte Klassen erhalten. Betroffen sind von diesem ersten Modernisierungsschub vor allem Männer. In der ersten Moderne wird die Tradition modernisiert, bleibt aber in ihren Grundstrukturen erhalten. Dabei existieren deutlich voneinander getrennte System-Welten, die durch ein klares „entweder - oder“ voneinander getrennt sind (vgl. Beck 1997c: 195). Durch Kategorien sozialer Zugehörigkeit werden eindeutige Innen-Außen-Regeln und getrennte Welten hergestellt - definiert durch Familienzugehörigkeit, Geschlecht usw. Begründet wird diese Trennung mit der Autorität der Natur - also mit Hilfe einer ontologischen Argumentation (vgl. Beck 1997c: 205).

Diese Regeln fügen sich, so BECK,...

„(...) widerspruchsfrei zur nationalen Identität zusammen: die getrennten Welten von Männern und Frauen sind in der Familienidentität aufgehoben, diese geht in der Loyalität der ethnischen Gruppe auf, und diese wiederum findet ihre Krönung in der nationalen Identität“ (ebd. 1997c: 205).

Die erste Moderne ist also eine industriestaatlich-nationalistische.

---

<sup>33</sup> KLAGES versteht unter „Schichten“ Personengruppen, die vergleichbare Merkmale ihrer sozialökonomischen Lage in ähnlichen Lebenssituationen aufweisen. Er verwendet die Begriffe „Klasse“ und „Schicht“ in einem nicht-marxistischen Kontext, die er als intermediäre Gebilde zwischen dem Staat und dem einzelnen definiert (ebd. 1987: 16f).

## Zweite Moderne

In der Phase der zweiten Moderne, deren Anfang in der Bundesrepublik nach dem zweiten Weltkrieg zu sehen ist, werden die Konturen der Industriegesellschaft, die durch die erste Moderne entstanden sind, aufgelöst und es entsteht ein neues gesellschaftliches Bild (vgl. Ebers 1995: 269), das vor allem durch einen enormen Individualisierungsschub gekennzeichnet ist. EBERS nennt folgende Merkmale des gegenwärtigen Individualisierungsschubes:

- „1. Die Auflösung ständisch gefärbter, klassenkultureller Lebenswelten, das Wegschmelzen subkultureller Klassenidentitäten und die Enttraditionalisierung ständisch gefärbter Klassenlagen;
2. das Zurücktreten der Bindung an die soziale Klasse im Handeln und in der Lebensführung der Menschen;
3. die Entwicklung von Ansprüchen und Perspektiven auf eine persönlich-biographische Lebensführung; das Individuum wird zum Akteur des eigenen arbeitsmarktvermittelten Lebenslaufs;
4. eine Diversifizierung und Individualisierung von Lebenslagen und Lebenswegen“ (ebd. 1995: 299).

Was im ersten Modernisierungsschub durch klare „entweder - oder“ Regeln gekennzeichnet war, wird jetzt ersetzt durch ein gegenseitiges Durchdringen der bisher getrennt gedachten Regeln (vgl. Beck 1997c: 195). Die ehemals klare Grenzen verwischen und werden undeutlich. Die bislang erhaltenen ständischen Strukturen lösen sich auf. Die Bindung an die soziale Klasse und das soziale Milieu verliert an Bedeutung, wodurch die Gesellschaft an vertikaler Durchlässigkeit gewinnt. Allgemein ist ein Aufweichen der Klassen festzustellen. Diese Befreiung mutet einerseits verheißungsvoll an, birgt aber auf der anderen Seite für den einzelnen Risiken.

Die Anforderungen des Arbeitsmarktes werden zum bestimmenden Faktor im Leben beider Geschlechter und bringen das Individuum in eine neue, andersartige soziale Einbindung. Der Individualisierungsprozess wird aus diesem Grund als Arbeitsmarkt-Individualisierung bezeichnet (vgl. Beck 1994: 47) und trägt zu einer Homogenisierung und Standardisierung von Lebenswegen und Biographiemustern bei (vgl. Ebers 1995: 301). Neu ist, dass im Zuge der zweiten Moderne auch das Rollenverständnis der Frau betroffen ist, d.h. dieser zweite Individualisierungsschub betrifft Männer und Frauen gleichermaßen<sup>34</sup>.

Die gesellschaftlichen Entwicklungen der ersten Moderne dienen als Grundlage und Voraussetzung für die zweite Moderne. Die Zeit nach dem zweiten Weltkrieg ist geprägt von der Aufgabe des Wiederaufbaus, was klassische Tugenden wie Fleiß, Opferbereitschaft usw. fordert (vgl. Beck 1997b: 23), d.h. die traditionellen Normen und Werte bestehen und haben weiterhin ihre Gültigkeit. Pflicht- und Ordnungswerte stehen im Vordergrund. Etablierte Kriterien sind Leistung, Bildung, Erfolg und Arbeit, deren verbindliche Derivate Besitz, Status, Wohlstand und Konsum sind (vgl. Wahl 1989: 96). Bis in die 60er Jahre hinein hat die Außenwelt einen normativen Stellenwert, der

---

<sup>34</sup> vgl. dazu unten Kapitel 3.2.8.4

Anpassung und Übernahme bestimmter Werte von jedem verlangt (vgl. Brater 1997: 149). Ein festes, überliefertes Orientierungssystem bietet dem einzelnen aufgrund der Verbindlichkeit Sicherheit. Pflicht- und Akzeptanzwerte haben einen hohen Stellenwert (vgl. Klages 1988, 1993). Bezüglich der Arbeitswelt bringt BERGER den „Eisenbahnvergleich“, was synonym für eine überschaubare Zahl vordefinierter Lebensbahnen steht, in die der einzelne gelenkt wird (ebd. 1997: 90). In diese Zeit fällt die Entstehung einer interessenbewussten Arbeitnehmergesellschaft. In den 60er Jahren lässt sich das allmähliche Herauslösen des einzelnen aus den bisher bestimmenden sozial-moralischen Milieus feststellen (vgl. Berger 1997: 85), was begleitet ist von einem Wertewandel.

### 3.2.8.3 Wertewandel

Stark vereinfacht gesagt, umfasst das Phänomen des Wertewandels ab Mitte der 60er Jahre die Abnahme der Bedeutung der Pflicht- und Akzeptanzwerte und das Expandieren der Selbstentfaltungswerte innerhalb der Gesellschaft (vgl. Klages 1984: 17).

#### Werte

HOFSTEDE beschreibt Werte als den Kern einer Kultur, als die allgemeine Neigung, bestimmte Umstände anderen vorzuziehen (ebd. 1993: 23). Werte sind innere Führungsgrößen des menschlichen Tuns und Lassens - sie steuern das menschliche Verhalten und bestimmen die Einstellung eines Menschen zu seiner Umwelt (vgl. Klages 1984: 10).

„Werte sind (...) das, was in den Menschen als Wertungs-, Bevorzugungs- und Motivationspotential vorhanden ist“ (ebd. 1984: 12).

Dabei sind Werte so verinnerlicht, dass sie dem Werteträger nicht bewusst sind. Sie sind über lange Zeiträume stabil und nur langsam wandelbar, wobei dieser meist gradueller Natur ist (vgl. Klages 1993: 46).

#### Auslöser des Wertewandels Mitte der 60er Jahre

Das bisher gültige gesellschaftliche Schichtensystem weicht im Zuge des zweiten Modernisierungsschubs auf. Technische Diversifizierung, die bereits zu Beginn dieses Jahrhunderts einsetzt, bringt neue Berufsstände mit sich, die in das bisherige Ständeschema nicht mehr einzufügen sind. Von der anhaltenden Prosperität und den Auswirkungen des Wirtschaftswunders der 50er Jahre ist zu Beginn der 60er die gesamte Gesellschaft betroffen. Zeitgleich nimmt die Arbeitszeit des einzelnen ab, was den Beginn der Freizeitgesellschaft bedeutet. Die „vollmotorisierte“ mobile Gesellschaft, die in ihrer wachsenden Freizeit in „erschwinglichen“ Autos (Volkswagen Käfer) die „Motorisierungsrevolution“ vorantreibt, entsteht. Der sich bildende Sozialstaat sichert den einzelnen immer besser ab. Das Konsumverhalten ändert sich drastisch. Bildung als Grundrecht für alle bietet unbeschränkte individuelle Aufstiegs- und

Entwicklungschancen (vgl. Klages 1993: 63f) und fördert dadurch die immer größere Durchlässigkeit der sozialen Schichten. Dieser sozio-ökonomische Wandel zu Beginn der 60er Jahre läuft synchron mit dem Wertewandel der Gesellschaft ab (vgl. Klages 1993: 65) und bereitet diesem gleichzeitig den Boden.

Auch die Änderung des politischen Klimas Anfang der 60er Jahre in der BRD unterstützt diesen Prozess. Mit dem Ende der Ära Adenauer findet ein Generationenwechsel statt. Ein Begehren nach Aufbruch, Bewegung, Emanzipation, nach fundamentalem Wandel wird deutlich (vgl. Klages 1993: 73f). Diese Tendenz findet ihren Höhepunkt in der 68er Studentenbewegung.

Die Häufung dieser hier genannten Phänomene ermöglicht den scheinbar plötzlich einsetzenden Wertewandel, der in Wirklichkeit sich bereits lange angekündigt hatte.

### Sich wandelnde Werte

Die Abnahme der Bedeutung der Pflicht- und Akzeptanzwerte, unter denen u.a. Disziplin, Gehorsam, Unterordnung, Anpassungsbereitschaft, Fügsamkeit usw. zu verstehen ist, wird begleitet von der zunehmenden Bedeutung der Selbstentfaltungswerte, hinter denen sich ein vielschichtiges Konstrukt bestehend aus drei Hauptkomponenten verbirgt:

1. hedonistische Werte: Werte mit dem Bezug auf das eigene Selbst, Genuss, Abenteuer, Spannung, Ausleben emotionaler Bedürfnisse,
2. idealistische Werte: Bezug auf die Gesellschaft: Emanzipation von Autoritäten, Gleichheit, Demokratie, Autonomie des einzelnen usw.
3. individualistische Werte: Kreativität, Selbstverwirklichung, Ungebundenheit oder Eigenständigkeit (vgl. Klages 1988: 57; Klages 1984: 18).

Diese beiden zentralen Pole des Wertewandels (Pflicht- und Akzeptanzwerte vs. Selbstentfaltungswerte) müssen als zwei getrennte Dimensionen gesehen werden, da nicht die eine Wertegruppe zugunsten der anderen aufgegeben wird, sondern auch andere Reaktionen auf den Wertewandel denkbar sind (vgl. Klages 1984:24): Neben der Wertesubstitution oder dem Wertaustausch ist ein Werteverlust denkbar, bei dem die Pflicht- und Akzeptanzwerte an Bedeutung verlieren, ohne durch die Übernahme anderer Werte ersetzt zu werden. Denkbar ist ein Wertegewinn, wo die Selbstentfaltungswerte an Bedeutung zunehmen, ohne dass die Bedeutung der Pflicht- und Akzeptanzwerte sinkt.

Die Erziehungswerte haben sich in den Jahren 1951-1989 deutlich verschoben. So ist ein konstantes Absinken des Erziehungswertes „Gehorsam“ festzustellen, der sich ab Beginn der 80er Jahre auf einem relativ niederen Niveau einpendelt. Gleichzeitig ist ein ständiges Ansteigen der Bedeutung des Wertes „Selbständigkeit“ festzustellen (vgl. Klages 1993: 27). Bis in die 50er Jahre hinein war das Ergebnis der Befragung nach zentralen Werten die Nennung „Familie“ besonders

häufig. Heute wird an dieser Stelle genannt „sich selbst verwirklichen können“. Die Betonung der Selbstverwirklichung und der Selbständigkeit zeigt wie eng der Wertewandel mit dem Individualisierungsprozess verknüpft ist.

#### Träger des Wertewandels

Oben beschriebener Wertewandel wird besonders bei Angehörigen der jungen Generation mit einem hohen Bildungsniveau deutlich. Der Wertewandel wird um so geringer, je älter die in der von KLAGES durchgeführten Untersuchung erfassten Menschen sind (ebd. 1984: 42). Trotzdem ist der Wertewandel als ein gesamtgesellschaftliches Phänomen aufzufassen, der zwar in der jungen Generation besonders sichtbar ist, im Grunde aber in der gesamten Bevölkerung festzustellen ist. Heute neigen die Älteren dazu, den Jüngeren eine Abkehr von den alten und bewährten Pflicht- und Akzeptanzwerten vorzuhalten, obgleich sie selbst diesen keineswegs mehr in dem früher üblichen Maß anhängen (vgl. Klages 1993: 28). Insgesamt ist ein Anwachsen der Bedeutung der Selbstentfaltungswerte festzustellen, wobei der Abstand in der Wertung der einzelnen Wertegruppen zwischen den Generationen erhalten geblieben ist.

Der Wertewandel ist verbunden mit Selbstbestimmung, Selbstverwirklichung und auch sozialer Mitverantwortung (vgl. Vester 1997: 102). Er drückt sich nicht zuletzt in der 68-er Bewegung aus, durch die in der bundesdeutschen Gesellschaft ein deutlicher Liberalisierungsschub und andere gesellschaftliche Umbrüche ausgelöst werden. Für den einzelnen bedeutet das den Zugewinn an Freiheiten, gleichzeitig aber auch einen Verlust an Orientierung, wodurch das traditionale Orientierungssysteme an Bedeutung verlieren - z.B. die Familie.

Der Wertewandel kann als ein wichtiges Phänomen des Modernisierungsprozesses der bundesdeutschen Gesellschaft innerhalb der letzten 30 Jahre gesehen werden, der den Individualisierungsprozess der Gesellschaft entscheidend voran treibt.

#### 3.2.8.4 Der gegenwärtige Individualisierungsprozess

Der gegenwärtige Individualisierungsprozess wird im Gegensatz zur „bürgerlichen“ Individualisierung im 18. Und 19. Jahrhundert auch als Arbeitsmarkt-Individualisierung bezeichnet (vgl. Beck 1994: 47). Besonders deutlich wird sie in drei arbeitsmarktbezogenen Teilkomponenten, die in ihrem Zusammenwirken den Individualisierungsprozess entscheidend vorantreiben:

1. Bildung
2. Konkurrenz
3. Mobilität

### Individualisierung und Bildung

Insgesamt ist das Bildungsniveau in der gesamten Gesellschaft innerhalb der letzten 30 Jahre deutlich gestiegen. BECK spricht in diesem Zusammenhang von einem „Fahrstuhleffekt“, worunter er eine Anhebung des allgemeinen Bildungsniveaus versteht, nämlich die ganze Gesellschaft „wird insgesamt eine Etage höher gefahren“ (ebd. 1986: 122). Allerdings werden die sozialen Ungleichheiten innerhalb des Fahrstuhles nicht wesentlich verringert oder gar abgebaut. Von dem Anstieg des Bildungsniveaus sind nicht zuletzt in zunehmendem Maß Frauen betroffen, die vermehrt eine Sinnerfüllung ihres Lebensinhaltes außerhalb des Hauses suchen (vgl. Ebers 1995: 305). Sie wollen längerfristig arbeiten, nicht nur als Übergangslösung zwischen Ausbildung und Familiengründung. Die erwerbstätige Frau gehört zum selbstverständlichen Alltagsbild. Durch die besseren Bildungschancen ist bei Frauen vermehrt eine höhere Bildungsmotivation festzustellen, die sich in einer vermehrten Erwerbstätigkeit ausdrückt. Das bedeutet die Freisetzung aus den Geschlechterlagen (vgl. Ebers 1995: 329) in dem Sinn, dass Frauen nicht länger ausschließlich für Haus und Kinder zuständig sind, sondern ebenso wie Männer von den „neuen“ Anforderungen des Arbeitsmarktes betroffen sind.

Aus dem hier Beschriebenen wird ein weiteres Merkmal der zweiten Moderne deutlich: Im Gegensatz zur ersten Moderne sind von der gesellschaftlichen Entwicklung diesmal auch Frauen in gleichem Maß wie Männer betroffen.

Das gestiegene Bildungsniveau bedeutet eine durchschnittlich längere Verweildauer des einzelnen in Bildungsinstitutionen, die „ein Minimum an Selbstfindungs- und Reflexionsprozessen“ ermöglicht, was aber auch stark abhängig von den jeweiligen Bildungsinhalten ist (vgl. Beck 1994: 47). Der einzelne kann durchschnittlich mehr Zeit damit verbringen zu überlegen, was er im Leben erreichen möchte, was sein persönliches Ziel ist und wie er sich selbst verwirklichen möchte. Das erhöhte Bildungsniveau hat in diesem Zusammenhang auch Auswirkungen auf den geänderten Anspruch des Individuums an seine Arbeit<sup>35</sup>.

Der Bildungsprozess des Individuums ist von dem Durchlaufen bestimmter Institutionen gekennzeichnet, wodurch er stark formalisiert und institutionalisiert ist. BECK spricht in diesem Zusammenhang von dem „individualisierenden Nadelöhr Bildung“ (ebd. 1994: 47), das dadurch gekennzeichnet ist, dass formalisierte Nachweise über Bildung erbracht werden müssen in Form von Prüfungen, Zertifikaten usw., die ihrerseits mit entscheidend sind für Zugangsmöglichkeiten und Chancen auf dem Arbeitsmarkt. Insofern ist Bildung zu einem entscheidenden Faktor auf dem Arbeitsmarkt geworden. Ohne Nachweis werden die Chancen für eine erfolgreiche Arbeitsmarktkarriere zunehmend gering, gleichzeitig - und das ist das Paradoxe - ist ein

---

<sup>35</sup> Dazu später ausführlich, vgl. S. 319 „Ansprüche des einzelnen an die Arbeit“.



Bildungsnachweis *keine* Garantie für einen Arbeitsplatz wie das noch bis in die 70er Jahre hinein der Fall war. BOURDIEU (1982) spricht in diesem Zusammenhang von der Entwertung der Bildungsabschlüsse. Was früher eine Garantie für eine beruflich hoch angesehene Stelle war, ist jetzt lediglich Minimalvoraussetzung.

„Die größeren Bildungsanstrengungen führen im Ergebnis dazu, dass die in Titel und Diplome investierte Zeit zunimmt und damit auch die monetären Kosten ansteigen. Der Mittelaufwand wird erhöht, ohne dass sich dadurch die Chancen auf dem Arbeitsmarkt automatisch verbessern“ (Kraemer 1997: 363).

Die Verwertungschancen von Bildungsabschlüssen sind gesunken, obwohl das Bildungsniveau insgesamt gestiegen ist.

Ein weiteres Problem traditioneller Bildungsabschlüsse sind die sich stetig wandelnden Beschäftigungsfelder. Einmal erworbenes Wissen, aber auch Kompetenzen und Bewertungsmaßstäbe veralten immer rascher (vgl. Kraemer 1997: 370). Von daher ist der einzelne gezwungen, flexibel sich den veränderten Anforderungen anzupassen und nicht zu lange auf derselben Stelle zu verweilen.

#### Individualisierung und Konkurrenz

Aus diesem Zwang, einen Bildungsnachweis erbringen zu müssen, der gleichzeitig keinen Arbeitsplatz garantiert, entsteht Leistungsdruck. Daraus ergibt sich Konkurrenzdruck, der durch die zunehmende Selektion auf dem Arbeitsmarkt entsteht. Qualifikationen und damit Personen sind für Unternehmen jederzeit austauschbar, also ersetzbar geworden. Das Individuum ist gezwungen, seine Individualität im Sinne von Einmaligkeit ständig darzustellen und zu inszenieren. BECK nennt dieses Phänomen „Individualisierung unter Gleichen“:

„Gerade dort, wo (noch) Gemeinsamkeiten bestehen, werden diese im Säurebad der Konkurrenz aufgelöst. Konkurrenz zerstört in diesem Sinne die Gleichheit der Gleichen, ohne sie allerdings aufzuheben, und erzwingt die Vereinzelung *innerhalb* homogener sozialer Gruppen“ (ebd. 1994: 48).

In der Ausbildungszeit zwischen Studenten und im Arbeitsumfeld unter Kollegen wird das Miteinander immer mehr zu einem Nebeneinander, geprägt von wachsendem Konkurrenzdruck, was die Folge des sich ändernden Arbeitsmarktes ist. Die häufige Folge ist, dass Zertifikate gesammelt werden, wobei der Fokus weniger auf dem Inhalt als auf dem bloßen Etikett liegt. Ziel ist, sich mit Hilfe dieser Nachweise von der Masse der anderen abzuheben.

#### Individualisierung und Mobilität

Ein allgemein höheres Bildungsniveau hat geographische und soziale Mobilität in allen Lebensbereichen zur Folge, was ein wesentliches Kennzeichen des gegenwärtigen

Individualisierungsprozesses ist. Die Folge ist, dass immer mehr junge Leute, die von einer besseren Bildung und Ausbildung profitieren, aus ihrem Herkunftsmilieu herausgelöst und in neue, moderne Milieus eingeführt werden (vgl. Berger 1997: 89).

Soziale und geographische Mobilität in Deutschland ist auch die Folge von historischen Ereignissen (gewesen). Gemeint sind massive Mobilitätsschübe, die aufgrund der Folgen des zweiten Weltkriegs immer mehr Männer und Frauen aus ihren Herkunftsmilieus herauslöste (vgl. Berger 1997: 88).

Die intergenerationelle Mobilität nimmt zu, die Aufstiegsmobilität von Generation zu Generation verstärkt sich (vgl. Berger 1997: 89) nicht zuletzt aufgrund des durchschnittlich höheren Bildungsniveaus. Eng verknüpft mit der Aufstiegsmobilität innerhalb der Gesellschaft ist, die stets drohende Gefahr des sozialen Abstiegs. Die Gesellschaft teilt sich in Gewinner und Verlierer der Modernisierung: Die Gewinner gelangen zu mehr Selbstbestimmung und einer größeren persönlichen Freiheit, die Verlierer gehen den Verlust ihrer Beziehungsnetze und Sicherheiten ein (vgl. Vester 1997: 104). Aufstieg und drohender Abstieg liegen eng beieinander und können jederzeit jeden unabhängig von seiner sozialen Zugehörigkeit treffen. Der Erwerbstätige wird zu einem Spielball der Moden (vgl. Leisering 1997: 144), deren Gunst oder Ungunst er hilflos ausgeliefert ist. Das Individuum ist abhängig von Größen, die außerhalb seiner Einflussosphäre liegen, nämlich von sekundären Institutionen und Organisationen wie Arbeitsmarkt, Sozialstaat usw., was Anfang dieses Kapitels mit dem Wechsel von persönlichen, traditionellen zu unpersönlichen, abstrakten Abhängigkeitsbeziehungen beschrieben wurde. Dadurch wird die Notwendigkeit und der Zwang, ständig Entscheidungen treffen zu müssen, zu einer immer riskanteren Angelegenheit. Die Planungssicherheit ist gering (vgl. Sopp 1997: 128). Es findet eine Subjektivierung der Lebensplanung statt, d.h. jeder muss für sich selbstverantwortlich planen.

„Das eigene Leben wird prinzipiell zu einem *riskanten* Leben. Die Normalbiographie wird zur (scheinbaren) Wahlbiographie, zur *Risikobiographie*, in dem Sinne, dass (fast) alles entscheidungsabhängig wird. Gleichzeitig ist das auf sich gestellte Individuum kaum noch in der Lage, angesichts der Undurchschaubarkeit und Widersprüchlichkeit der modernen Gesellschaft die unvermeidbaren Entscheidungen fundiert und verantwortlich, d.h. auch im Hinblick auf mögliche Folgen, zu treffen“ (Beck 1997d: 190f).

Geographische Mobilität wird in immer stärkerem Maß durch den Arbeitsmarkt von Erwerbstätigen gefordert. Betroffen davon sind verschiedene persönliche Bereiche: Regionale Bindungen - so fordert der Arbeitsmarkt - müssen zurückstehen. Der Erwerbstätige hat dorthin zu gehen, wo er vom Arbeitsmarkt gebraucht wird. Im nächsten Schritt, der von vielen Unternehmen bereits gefordert wird, müssen auch kulturelle Bindungen zurückstehen: die Bereitschaft zu einem internationalen Einsatz wird heute von einem Mitarbeiter mit größter Selbstverständlichkeit von Unternehmen verlangt. Eine Zeitlang im Ausland zu leben, gilt nicht

länger als Zugeständnis des Arbeitnehmers an den Arbeitgeber und muss von diesem nicht mit materiellen Zugeständnissen erkaufte werden. Ein Auslandsaufenthalt ist alltäglich und normal. BERGER berichtet von einer seit den 80er Jahren feststellbaren erhöhten Jobmobilität gültig für die jüngere Generation, einer erhöhten Karrieremobilität bei Männern und einem erhöhten Tempo von Stellenwechseln (vgl. Berger 1997: 88). Diese vielschichtige Mobilität trägt, wie oben bereits erwähnt, zu einer Herauslösung aus familiären, beruflichen, regionalen und kulturellen Bindungen bei. ZYGMUNT BAUMAN vergleicht die erhöhte Jobmobilität mit einer sich breitmachenden „Landstreicher Moral“, die er wie folgt beschreibt: Der Landstreicher ...

„(...) weiß nicht, wie lange er dort, wo er ist, noch bleiben wird, und zumeist ist nicht er es, der über die Dauer seines Aufenthaltes befindet. Unterwegs wählt er sich seine Ziele, wie sie kommen und wie er sie von den Wegweisern abliest; aber selbst dann weiß er nicht sicher, ob er an der nächsten Station Rast machen wird, und für wie lange. Er weiß nur, dass seines Bleibens sehr wahrscheinlich nicht lange sein wird“ (ebd. 1993: 17).

Familiäre Bindungen treten immer häufiger zugunsten der Arbeit in den Hintergrund, was die Folge hat, dass Erwerbstätige immer seltener in der Nähe der Eltern und der weiteren Familie wohnen. Man lebt vermehrt im engsten Familienverband (Ehepartner, Kind), in Rumpf- oder Teilfamilien (Mutter - Kind). Der Anteil von Single-Haushalten nimmt deutlich zu. Die Folge ist die Änderung der Familienstruktur, die vor allem durch das geänderte Rollenverständnis der Frau betroffen ist, die jetzt - wie oben bereits erwähnt - auf dem Arbeitsmarkt präsent ist.

„Die Familie wird eher zur Wahlgemeinschaft, zum Verbund von Einzelpersonen, die ihre je eigenen Interessen, Erfahrungen, Lebenspläne einbringen, auch je eigenen Kontrollen, Risiken, Zwängen ausgesetzt sind“ (Beck-Gernsheim 1994:134).

Gestiegenes Bildungsniveau, verstärkter Konkurrenzdruck und gesteigerte Mobilität in allen Lebensbereichen sind drei Phänomene, die parallel zueinander wirken, sich ergänzen und in ihrer Wirkung verstärken und so den Individualisierungsprozess der Gegenwart entscheidend vorantreiben. Ein Ergebnis davon ist, dass Werte und Verhaltensmuster heute offen und vor allem gestaltbar sind, was bedeutet, dass die bisher Sicherheit bietenden Eckpfeiler überlieferter Normen und Werte fehlen (vgl. Brater 1997: 149).

### Anforderungen an das Individuum

Ein allgemein gültiges und bindendes Orientierungssystem existiert nicht (mehr). Der einzelne, herausgelöst aus seinem Herkunftsmilieu, muss für sich auch an Stellen Entscheidungen treffen, die früher sozial vorgegeben waren. Der einzelne wird zum Zentrum seiner eigenen Lebensplanung. Das Individuum findet sich auf sich allein gestellt und selbstverantwortlich für Entscheidungen, die früher „Gott vorbehalten oder von der Natur vorgegeben“ (Beck/Beck-Gernsheim 1994: 20) waren. Der Zwang zum eigenen Leben besteht - der einzelne ist zur Freiheit verurteilt. Da

richtungsgebende gesellschaftliche Traditionen aufgeweicht sind, ist der einzelne dazu verurteilt, eigene Orientierungsleistungen zu erbringen, wodurch die Gestaltung der eigenen Biographie zur Daueraufgabe wird (vgl. Meueler 1993: 58). Individualisiertes Leben beinhaltet existentielle Verunsicherung, was aber nicht notgedrungen bedeutet, auch daran zu leiden (vgl. Hitzler/Honer 1994: 307). Allerdings muss der einzelne diese Verunsicherung aushalten können und damit auch scheinbare Widersprüche in seinem Lebenslauf.

HITZLER beschreibt den typisch individualisierten Lebensstil als Bastelexistenz:

„Sich sein Leben zusammenbauen aus dem, was einem dafür eben zur Verfügung steht. Denn mit der Ablösung aus den Bindungen quasinatürlicher Gemeinschaften stehen Menschen je individuell vor dem Dauer-Problem, ihr Leben selber führen und gestalten zu müssen“ (ebd. 1997: 57)<sup>36</sup>.

Aus vielen verschiedenen Bausteinen und aus einer vielfältigen Auswahl montiert sich der einzelne **sein** Leben aus verschiedenen Zeit-Blöcken zusammen. Er ist Teilhaber an verschiedenen Teilzeitaktivitäten. Der entscheidende und kritische Punkt ist, ob ihm das Zusammenfügen dieser unterschiedlichen Teile zu einem Lebens-Ganzen gelingt (vgl. Hitzler/Honer 1994: 311). Der einzelne ist dabei gezwungen, ein hohes Risiko einzugehen, denn er muss ständig Entscheidungen treffen, deren mögliche Folgen sehr schwer oder gar nicht abschätzbar sind, da diese Entscheidungen in Umfeldbedingungen getroffen werden müssen, die für den einzelnen nicht überschaubar sind. Dadurch geht das Individuum bei jeder Entscheidung ein hohes Risiko ein. Die Bastelbiographie wird dadurch schnell zur Bruchbiographie.

Die Pluralisierung von Lebenslagen - also das Mehr an Möglichkeiten für den einzelnen - erfordert eine hohe Wachsamkeit des Individuums, um mögliche Chancen zu erkennen. Das Individuum muss die Initiative ergreifen, das eigene Leben aktiv zu gestalten und die Angebote nutzen. Dazu ist eine hohe Frustrationstoleranz, Anpassungsbereitschaft und Flexibilität notwendig. Entscheidungen müssen in ständiger Abstimmung mit den Vorgaben des Arbeitsmarktes, des Bildungssystems und des Wohlfahrtsstaates getroffen werden (vgl. Beck/Beck-Gernsheim 1994:14). Für den einzelnen hat das Vereinzeln zur Folge. Denn das ideale Marktsubjekt ist unter diesen Bedingungen das alleinstehend und durch keine emotionalen oder familiäre Bindungen gebundene und daher behinderte Individuum. Es bedeutet aber auf der anderen Seite auch Abhängigkeit, nämlich eine verstärkte Abhängigkeit von Märkten und Institutionen (vgl. Meueler 1993: 58f).

BERGER zieht im Zusammenhang mit der gegenwärtigen Arbeitsmarktlage den Vergleich des Autoverkehrs analog zu dem Vergleich des Eisenbahnverkehrs der 60er Jahre. Beim Autoverkehr sind zwar viele Verkehrsströme berechenbar, da es auch hier Hauptverkehrswege gibt, jedoch

---

<sup>36</sup> Vgl. zu „Bastelexistenz“ und „Bastelbiographie“ u.a. Hitzler 1999, Beck/Sopp 1997b.

nimmt „die Vielfalt befahrbarer Wege und Umwege rapide zu (...)“ (Berger 1997: 90), so dass eine Standardisierung und Orientierung erschwert wird. Die Wahlmöglichkeiten und damit auch der Wahlzwang des einzelnen nehmen zu.

#### Geänderte Anforderungen an Berufseinsteiger und Mitarbeiter

Im Zug der gesellschaftlichen Veränderung haben sich auch die Anforderungen, die ein Unternehmen an seine Mitarbeiter stellt, geändert. In einer durch schnellen Wandel gekennzeichneten Zeit ist die frühere Beständigkeit des Arbeitsumfelds verloren gegangen. In der insgesamt veränderten Unternehmenslandschaft ist daher kurzfristiges, flexibles Handeln gefragt.

„Für jeden einzelnen Beschäftigten bedeutet dies, dass er/sie in der Lage sein muss, sich in „fremde“ Umgebungen schnell und bruchlos einzupassen und dazu immer abstrakter werdende Kommunikationsmedien zu benutzen. Intellektuelle Fähigkeiten, Einfühlungsvermögen sowie kooperative und kommunikative Kompetenz gewinnen an Bedeutung gegenüber technischen Qualifikationen und Fachwissen“ (Heisig/Littek 1995: 285).

Weiterhin nennen die Autoren die Bereitschaft, Unsicherheit zu ertragen und soziale Risiken zu akzeptieren als Teil des neuen Anforderungskatalogs an Mitarbeiter. Dazu zählen auch die Übernahme von Verantwortung, Eigeninitiative und persönliches Engagement.

„Anspruchsvolle und arbeitsaufwendige Aufgaben werden von den ambitionierten Beschäftigten nicht gescheut, sondern im Gegenteil sogar gesucht. Gerade anspruchsvolle Aufgaben bieten die Chance, Leistungsfähigkeit zu beweisen“ (Heisig/Littek 1995: 288).

Von Berufseinsteigern wird sehr viel Eigeninitiative gefordert. Man muss sich von der „Konkurrenz“ abheben, indem man sich ein Profil verschafft, das gefragt ist. Man muss seine Biographie sorgfältig planen („*was macht sich gut im Lebenslauf? Was bringt mir das?...*“): Ein schnell und zügig absolviertes Studium gehört ebenso dazu wie das Abheben durch besondere, am besten im Ausland gemachte Praktika oder durch das Beherrschen von Fremdsprachen. Der Leistungsdruck auf den einzelnen ist enorm gestiegen.

Anpassung an die sozialen Gegebenheiten ist gefragt; der „Überlebenskampf“ im Sinne eines Konkurrenzkampfes wird zusehends härter. Selbst-Marketing wird überlebenswichtig, wobei es von essentieller Bedeutung ist, eine erfolgreiche Biographie nach außen präsentieren zu können, die u.a. Vielseitigkeit, Universalismus und Internationalität demonstriert. Das Marketing der eigenen Person ist an von außen vorgegebenen Ideal-Mustern orientiert. Diese geänderten Anforderungen haben ihre Grundlage und Ursache im gesellschaftlichen Individualisierungsprozess.

#### Institutionalisierung

Individualisierung bedeutet einerseits, dass der einzelne vermehrt auf sich selbst gestellt ist, vermehrt eigene Entscheidungen trifft, sich sein eigenes Bezugssystem „baut“, seine eigene

Identität finden muss usw. - gleichzeitig bedeutet Individualisierung aber auch eine zunehmende Abhängigkeit und Einflussnahme von Institutionen auf Bereiche des Lebens, die bisher unberührt waren. Das Individuum ist unentrinnbar in das institutionale Netzwerk eingebunden, wobei der Grenzbereich zwischen privatem und öffentlichem Leben immer weiter verwischt. Grundsätzliche zeitliche Strukturen sind für den einzelnen bindend vorgegeben (vgl. Kohli 1994: 221). Das Leben ist durch staatliche Vorgaben in drei Phasen gegliedert: die Zeit der Bildung und Ausbildung, die Erwerbsphase als Kern der zeitlichen Strukturiertheit und die Phase des Ruhestands. Diese Dreigliederung des Lebenslaufs ist Grundlage des Sozialstaates. Erwerbsarbeit und das Sicherungssystem des Wohlfahrtsstaates stellen die Grundlage der Individualisierung dar (vgl. Kohli 1994: 219).

Der Wohlfahrtsstaat ist in seinen Auswirkungen auf das Individuum gerichtet, nicht auf die Familie. Diese Ausrichtung fördert den Individualisierungsprozess, weil der einzelne dadurch freier von traditionellen Abhängigkeitsverhältnissen (Familie) wird. Traditionelle Abhängigkeit wird gegen eine von Institutionen abhängige Individuallage getauscht, die ihrerseits ...

„(...) arbeitsmarktabhängig und deshalb bildungsabhängig, konsumabhängig, abhängig von sozialrechtlichen Regelungen und Versorgungen, von Verkehrsplanungen, Konsumangeboten, Möglichkeiten und Moden in der medizinischen, psychologischen und pädagogischen Beratung und Betreuung (ist). Dies alles verweist auf die institutionenabhängige Kontrollstruktur von Individuallagen. Individualisierung wird zur fortgeschrittensten Form markt-, rechts-, bildungs- usw. -abhängiger Vergesellschaftung“ (Beck 1986:210).

Der einzelne befindet sich in neuen Abhängigkeitsverhältnissen, was u.a. durch die Absicherung mit Hilfe des Wohlfahrtsstaates deutlich wird. Diese Absicherung war früher die Aufgabe anderer (Familie, Dorfgemeinschaft usw.). Die Tendenz der letzten 100 Jahre ist dahingehend, dass soziale Sicherung mehr und mehr Aufgabe des Staates wird (vgl. Mayer/Müller 1994: 272). Die soziale Sicherung wird also von unpersönlichen Institutionen gewährleistet.

Einerseits muss das Individuum seine eigene Biographie „herstellen“, andererseits haben Institutionen wachsenden Einfluss auf den Lebenslauf des einzelnen: „Institutionalisierung von Individualität und Institutionalisierung des Lebenslaufs“ sind Teile des gleichen historischen Prozesses: nämlich des Individualisierungsprozesses (vgl. Kohli 1994: 221).

### Ansprüche des einzelnen an die Arbeit - Sinnerfüllung

Im Gegenzug zu den veränderten Anforderungen, die das Leben und speziell der Arbeitsmarkt an den einzelnen stellt, stellt umgekehrt auch der Erwerbstätige heute veränderte Ansprüche an seine Arbeit. Arbeit hat für den einzelnen grundsätzlich eine wirtschaftliche Bedeutung, aber auch eine subjektive: Man tut Dinge, die die eigene Identität spiegeln. So ist auch der geänderte Anspruch an die Arbeit und ihr Arbeitsumfeld zu verstehen.

Traditionell hatte ein Arbeitnehmer eine enge Bindung an „sein“ Unternehmen und identifizierte sich mit diesem. In vielen Fällen trat er in ein Unternehmen ein, in der Annahme, dass die Unternehmenszugehörigkeit auf Lebenszeit andauerte - also mit einer langfristigen Orientierung. Mit Loyalität gegenüber der Firma, dem Unternehmen oder der Organisation wurde er die lebenslange Sicherheit, die in diesem Lebens-Arbeitsplatz enthalten war, vergolten. Loyalität konnte in diesem Verhältnis Arbeitnehmer - Arbeitgeber als garantiert vorausgesetzt werden (vgl. Wilkinson 1997: 103f). Viele Traditions-Unternehmen gehen heute noch von der Annahme aus, dass ihnen die Loyalität ihrer Mitarbeiter garantiert ist. Unbeachtet bleibt dabei, dass sich die Zeiten und so auch der Anspruch an die Arbeit und das Verhältnis zum Arbeitgeber grundlegend geändert hat.

Heute sind Lebens-Arbeitsplätze eher die Ausnahme als die Regel. Insgesamt ist die Orientierung der (jungen) Erwerbstätigen kurzfristig angelegt. Das Tun ist bestimmt von der Frage „was bringt mir das?“ In dieser Frage spiegelt sich für Kritiker des Individualisierungsprozesses der pure Egoismus wider. Andererseits wird hier auch ein geänderter Anspruch an die Arbeit deutlich: Der Arbeitsmoral der individualisierten Gesellschaft und vor allen der der jüngeren Generation hat sich grundlegend verändert. Häufig ist die Rede davon, dass der Arbeitsmoral in Deutschland verfallende. Diesen Standpunkt vertritt innerhalb der Wertewandlungsforschung vor allem NOELLE-NEUMANN. Realistischer ist es von einem Wandel der Arbeitsmoral zu sprechen: Früher war diese Moral geprägt von Pflichtbewusstsein, Fleiß etc. Im Zuge des Wertewandels hat sich die Einstellung zur Arbeit in dem Sinne geändert, dass ein zunehmender Anteil der arbeitenden Bevölkerung nicht mehr bereit ist, ausschließlich für die Arbeit zu leben (vgl. Rosenstiel/Stengel 1987: 52). Die Autoren stellen fest, dass die Bereitschaft, für die Arbeit vieles zu opfern in der Bundesrepublik Deutschland rückläufig ist (ebd.).

Akademiker, vermehrt aber auch Facharbeiter, stellen heute im Berufsleben einen anderen Anspruch: Die Arbeit muss interessant **und** gut bezahlt sein. Man möchte Verantwortung in der Arbeit, aber auch Spaß. Insgesamt ist die Einstellung zur Arbeit mehr inhaltlich orientiert (vgl. Wilkinson 1997: 107). Der qualitative Anspruch an die Arbeit steigt. Man möchte an Entscheidungen partizipieren, was eine starre Hierarchie ausschließt. Die inhaltliche, d.h. die qualitative Seite der Arbeit ist aufgewertet. Gute Bezahlung wird erwartet, steht in der Rangfolge aber nach der Forderung nach einer interessanten Position. Arbeit soll die Möglichkeit zur persönlichen Entfaltung bieten und neue Erfahrungen bringen (vgl. Klages 1988:75). Die Möglichkeit, sich als ganze Person in die Arbeit einzubringen, wird verlangt (vgl. Loeber 1994: 61). Man möchte seine persönliche Kompetenzen und Fähigkeiten in der Arbeit zum Einsatz bringen können und diese auch zeigen.

„Zunehmend wird interessante, abwechslungsreiche Tätigkeit, Kontakt mit anderen Menschen, die Möglichkeit, Ideen zu entwickeln, Verantwortung, aber auch Arbeitszeitverkürzung gewünscht; auf der anderen Seite spielen Einkommen und Aufstiegsmöglichkeiten eine rückläufige Rolle. Es scheint,

dass nicht die Arbeit an sich an Wert verloren hat, sondern ganz bestimmte Formen von Arbeit“ (Rosenstiel/Stengel 1987: 55).

Und zwar die Formen von Arbeit, die bloßes, stumpfsinniges Ausführen verlangen. Diesem hier knapp dargestellten Anforderungskatalog übergeordnet steht die Forderung nach Spaß: Arbeit muss auch und vor allem Spaß machen.

Insgesamt lässt sich sagen, dass die Ansprüche an die Arbeit im Zuge des Wertewandels deutlich gestiegen sind. Z.T. sind die Ansprüche qualitativ so hoch, dass eine Enttäuschung vorprogrammiert ist. Die logische Konsequenz einer solchen Enttäuschung ist das Abwenden von der Arbeit und die Aufwertung anderer Lebensbereiche.

„Wer das Privileg hat, anspruchsvolle Tätigkeiten ausüben zu dürfen, ist durch zunehmende Arbeitsfreude gekennzeichnet, bei den anderen dagegen sinkt diese Zufriedenheit drastisch“ (Rosenstiel/Stengel 1987: 58).

WAHL (1988) sieht die Ursache für die veränderte Arbeitsauffassung in dem allgemein höheren Bildungsniveau. Sinnfindung wird durch qualifizierte, höhere Arbeit versprochen, die aber aufgrund des hohen Rationalisierungsgrades der Arbeit und aufgrund technologischer Entwicklungen nicht für alle zu finden ist.

„Ein Großteil der Bevölkerung fällt mit seinem internalisierten Arbeitsethos dieser Variante der Modernisierungsfalle zum Opfer“ (ebd. 1988: 156).

LOEBER führt die geänderte Arbeitsauffassung auf gesellschaftliche Veränderungen zurück, nämlich auf veränderte Sozialisationsmodi in Familie und Schule und auf die Durchsetzung individualistischer Identitätsbildung im Muster bürgerlicher Adoleszenz (vgl. Loeber 1994: 61). Findet man in der Arbeit nicht den verheißenen Sinn, so kann das entweder mit dem sofortigen Wechsel der Arbeitsstelle quittiert werden (soweit möglich) oder es wird als persönliches Versagen eingestuft, was schwerwiegende Folgen für Selbstbewusstsein und Identität haben kann. Der gesellschaftliche Individualisierungsprozess muss als Ursache der geänderten Arbeitshaltung, die sich in neuen Anforderungen an die Arbeitsstelle manifestieren, gewertet werden. Vor allem in der jüngeren Generation, die derzeit in den Unternehmen nachrückt, ist dies Haltung vermehrt festzustellen.

Das Sonderprogramm 150er wird von den Teilnehmern nicht zuletzt aufgrund der schlechten wirtschaftlichen Lage, in deren Folge nur wenig Stellen zu finden sind, als große Chance gewertet. Auch die Möglichkeit, sofort im Ausland zu arbeiten, ist für viele attraktiv, da Auslandserfahrung einem häufig geforderten Arbeits-Profil entspricht. Das Sonderprogramm erscheint innovativ, auf die gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen des Arbeitsmarktes ausgerichtet und ist in seinem Konzept etwas besonderes, was dem generationstypischen Streben, sich ein besonderen Profil zu verschaffen entgegenkommt. Die intentionale Struktur der Mitarbeiter wird durch die Programmteilnahme optimal bedient.



Die Tendenz der Arbeitnehmer ist dahingehend, dass man sich kurzfristig festlegt. Eine Arbeitsstelle bzw. ein Arbeitgeber ist nicht auf Lebenszeit geplant (vgl. Beck 1997d: 195). Die Loyalität zum Unternehmen kann nicht länger als gegeben vorausgesetzt werden (vgl. Wilkinson 1997: 107). Das Verhältnis zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber hat sich zumindest für die junge Generation grundlegend und folgenreich geändert. Die Bindung an ein Unternehmen ist konditional, d.h. bestimmte Bedingungen müssen gegeben sein, sonst wird die Bindung gelöst. Man wägt sehr genau ab und kalkuliert, inwieweit man sich wirklich auf eine Arbeit einlassen möchte (vgl. Kohli 1994: 233). Eine häufig gestellte Frage lautet: „Was bringt mir das?“ Erfüllt die Arbeitsstelle die gewünschten Forderungen bleibt man, ist das nicht gegeben, so wird die Bindung an das Unternehmen schnell gelöst. Sicherheit und Langfristigkeit sind nicht länger die ausschlaggebenden Faktoren.

Die drei Hauptbedingungen, die ein Arbeitnehmer heute an seine Arbeit stellt, sind:

1. Die Arbeit soll Spaß machen.
2. Die Arbeit soll Eigenverantwortung bringen.
3. Die Arbeit soll Entfaltungsmöglichkeiten bieten.

Diese Forderungen zeigen wie stark Arbeit auf Persönlichkeitsentfaltung abzielt. Eine normative Subjektivierung des Arbeitsprozesses ist festzustellen (vgl. Baethge 1994: 245). Dieser Selbstbezug der Arbeit, der Wunsch, sich in die Arbeit einbringen zu können, seine intellektuellen und kommunikativen Fähigkeiten anwenden zu können, darf nicht mit Hedonismus gleichgesetzt werden, vielmehr ist die Subjektivierung der Arbeit als Folge des Individualisierungsprozesses zu sehen. Diese Phänomen ist so zu erklären, dass der Bereich der Arbeit zunehmend mit Sinn erfüllt wird, d.h. dass sich das ständig auf der Suche nach Sinn, nach seiner eigenen Identität befindende Individuum *persönliche* Sinnkriterien an den Bereich der Arbeit anlegt. Dies ist als Reaktion auf Säkularisierung und Rationalisierung des Lebens zu sehen. Traditionell sinnstiftende Bereiche, wie Familie oder Religion sind von Sinnentzug bedroht. Sie haben nicht mehr den Stellenwert, wie sie es traditionell hatten. Die Folge ist, dass die Sinnsuche auf neue Bereiche übertragen werden muss (vgl. Baethge 1994: 254), z.B. auf Arbeit, die folglich im Dienst der individuellen Identitätskonstruktion steht<sup>37</sup>.

Identität wurde früher durch soziale Beziehungen hergestellt. Durch das bloße Hineingeboren Sein in eine Familie oder in ein Milieu war die soziale Rolle bereits vorgegeben. Heute muss jeder einzelne für sich nicht zuletzt aufgrund der zunehmenden Mobilität seine Identität durch Selbstbehauptung im sozialen Raum erst herstellen. Im Zuge der Enttraditionalisierung fallen immer mehr althergebrachte Orientierungsmuster fort. Identitätsarbeit wird so zur Bürde (vgl. Meueler 1993: 69) und das Individuum definiert sich durch das, was es tut.

---

<sup>37</sup> Näheres zu Identitätskonstruktion vgl. Kapitel 3.2.5, darin „Exkurs: Identitätsbildung nach G.H. Mead“.

In den oben genannten immer häufiger und selbstverständlicher geäußerten Anforderungen an die Arbeit wird der Versuch deutlich, ein verlorenes Orientierungssystem durch neue Bereiche zu ersetzen. Die Suche nach Haltepunkten im eigenen Leben und damit auch die Suche nach sich, nach der eigenen Identität ist zu einer neuen stabilen Handlungsform mit einem allerdings instabilen Handlungsergebnis geworden (vgl. Kohli 1994: 234).

### 3.2.8.5 Herstellen des Sozialen

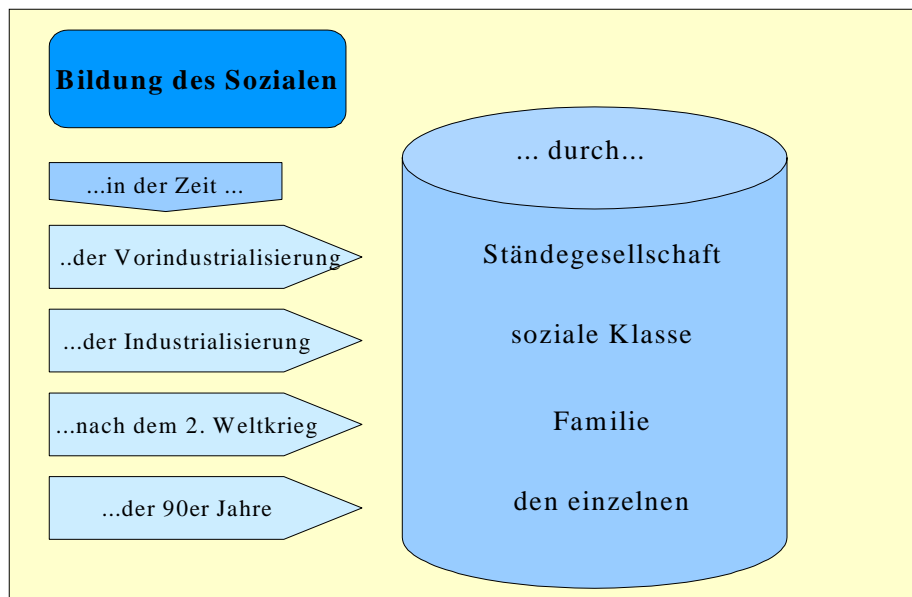
Ebenso wie sich die Identitätskonstruktion des Individuums im Zuge des gesellschaftlichen Individualisierungsprozesses geändert hat, hat sich auch das Herstellen des Sozialen geändert. Entgegen aller Unkenrufe über eine aufgelöste Sozialstruktur ist dieselbe lediglich transformiert. Der Einzelne wird nicht mehr länger in eine bestehende unumstößlich scheinende Sozialstruktur hineingeboren, seine Herkunftsfamilie garantiert nicht länger einen lebenslangen bestimmten sozialen Status, ein bestimmtes soziales Umfeld wie es in der ständischen Gesellschaft der Fall war.

„(...) in der ständischen Gesellschaft erfuhr der Mensch die ihm von Gott angewiesene Stellung seiner irdischen Bewährung durch seine Geburt. Der Zwangscharakter der ständischen Gesellschaft wurde ja gerechtfertigt und geheiligt durch die Lehre von der Berufung (...)“ (Blankertz 1969: 46).

Vielmehr ist das Subjekt heute der Baumeister des Sozialen, der eigenen Lebenswelt und somit für sich selbst verantwortlich.

„An die Stelle von Ständen treten nicht mehr soziale Klassen, an die Stelle von sozialen Klassenbindungen tritt nicht mehr der stabile Bezugsrahmen der Familie. Der oder die Einzelne wird zur lebensweltlichen Reproduktionseinheit des Sozialen“ (Beck 1986: 209).

Der Einzelne muss die passenden Zusammenhänge für die eigenen Bedürfnisse schaffen. Kontaktnetze müssen individuell hergestellt werden, die dann als Ressourcen für die Bewältigung von Krisen dienen (vgl. Keupp 1994: 342). Diese sozialen Netzwerke sind eine Art sozialer Begleitschutz durch das Leben. Im Zwang, das eigene soziale Netz herstellen zu müssen, ist gleichzeitig die Chance enthalten, den eigenen sozialen Lebenszusammenhang mitzugestalten, aber auch die Notwendigkeit, der Initiator, der Manager des eigenen Beziehungsnetzes zu sein (vgl. Keupp 1994: 343). Das zu erreichen und zu erhalten fordert die ununterbrochene Aktivität des Individuums.



**Abbildung 22: Bildung des Sozialen** (Quelle: Ebers 1995: 295)

Diese neue Art eines Beziehungsgeflechts ist damit lockerer und leichter auflösbar als herkömmliche. Die jeweilige Zugehörigkeit ist wählbar und damit auch abwählbar. Sie ist gestaltbar und damit veränderbar. Das Beziehungsgeflecht erhält einen unverbindlichen Charakter, da Bindungen ebenso schnell eingegangen werden wie sie auch wieder gelöst werden können. Übertragbar ist die Eigenverantwortung zur Herstellung des Sozialen auch auf den Bereich des Arbeitsmarktes: Auch hier ist die Notwendigkeit der Eigenverantwortung bezüglich der Arbeitsplatzsuche gestiegen, wohingegen die Sicherheit und die Garantie, überhaupt eine Arbeitsstelle zu bekommen, geschwunden ist. In dem Maß wie die Sicherheit des Arbeitsplatzes abnimmt, nimmt die Risikobereitschaft der jüngeren Arbeitnehmer zu. Entscheidungen werden unter dem Aspekt „was bringt mir das?“ getroffen (vgl. Beck 1997b: 13).

Aufgrund dieser Entwicklung wird das Arbeitsmarktschicksal des einzelnen gleichzeitig zu seinem Lebensschicksal (vgl. Sopp 1997: 127). Die Arbeitskraft wird zur Ware auf einem Persönlichkeits-Markt und der Mensch im Zuge der Modernisierung, wie FROMM es nennt, zum Marketing-Charakter (vgl. Fromm 1979: 141ff)<sup>38</sup>. FROMM sieht darin die logische Entwicklung vom autoritär-zwanghaft-hortenden Gesellschafts-Charakter, der ab dem 16. Jahrhundert entstand, der dann aber ab Mitte des 19. Jahrhunderts allmählich durch die Entstehung des Marketing-Charakters abgelöst wurde (ebd.). Mit Marketing-Charakter bezeichnet er die dominante Tendenz des Individuums, sich selbst als Ware zu erleben und den eigenen Wert nicht als „Gebrauchswert“, sondern als „Tauschwert“ einzusetzen. Der Erfolg des einzelnen hängt nicht länger davon ab, was er kann und wie gut seine tatsächlichen Leistungen sind, sondern lediglich davon, „wie gut sich ein Mensch auf

<sup>38</sup> Ausführlich zum „Marketing-Charakter“ vgl. Kapitel 3.2.5.

dem Markt verkauft“ (ebd. 1979: 142). Der einzelne wird so zum Verkäufer seiner Persönlichkeit, gleichzeitig aber auch zu der zu verkaufenden Ware (ebd.).

### Bedeutet die Generation der 30-Jährigen einen Rückgang des Sozialen?

Häufig werden die Angehörigen dieser Generation von Älteren als „Egoisten“ bezeichnet, die zunehmend in einer Welt leben und eine Welt schaffen, in der das Soziale mehr und mehr an Bedeutung verliert. Im Leitartikel der STUTTGARTER ZEITUNG vom 14. März 1998 drückt WERNER BIRKENMAIER dies folgendermaßen aus:

„Tatsache ist, dass der in den vergangenen Jahrzehnten gewachsene Wohlstand traditionelle Bindungen aufgelöst und die Wahlmöglichkeiten der Menschen erhöht hat. Die Folge: Je mehr Individualismus angestrebt wird, desto schwächer werden die sozialen Bindungen“ (ebd. S. 1).

BIRKENMAIER hat mit seiner Beobachtung der gesellschaftlichen Entwicklung recht, jedoch zieht er die falsche Schlussfolgerung. Bei näherer Betrachtung sind die Bedenken, das Soziale nehme in der Gesellschaft ab oder sei gar ganz im Schwinden, nicht zutreffend. Zwar ist das Ich über das Wir - also über die Gemeinschaft - gestellt, die Ausformung der individuellen Persönlichkeit ist zum Ziel erklärt, aber all diese vermeintlichen Anzeichen eines Rückgangs des Sozialen, eines Werteverfalls schließen das Soziale keineswegs aus. Dessen Existenz ist weiterhin Grundlage des Seins. Wer für sich lebt und versucht, sich selbst zu verwirklichen, der muss sozial leben (vgl. Beck 1997b: 19). Das erklärte Ziel dieser Generation ist die Selbsterfüllung und -verwirklichung, die Umsetzung eigener Ideen. Der einzelne will als Individuum von seinem Umfeld wahrgenommen werden.

„Doch überall dort, wo sich mehrere Egoisten in die Quere kommen, das heißt in jeder pluralistischen Gesellschaft, sinkt das Risiko, das von der konsequenten Durchsetzung individueller Obsessionen ausgeht. (...) Er (der Lebensästhet, N.E.) stößt sehr schnell an die Grenzen, die ihm von anderen Lebensästheten gesetzt werden, die ebenfalls an der Ausgestaltung ihrer eigenen Weltgebäude arbeiten. Und ihm fehlt die begeisterte Schar glühender Anhänger und fanatischer Jünger, die sich selbst kleiner machen, um den Großen erst im rechten Lichte erscheinen zu lassen. (...) In den Demokratien wurde so aus dem großen Diktator eine unüberschaubare Zahl kleiner Tyrannen, und je mehr Egozentriker ein Gemeinwesen aufweist, desto freiheitlicher ist es in der Regel auch“ (Goebel/Clermont 1997: 56f).

Entgegen dem Vorwurf der konservativen Stimmen bleibt das Soziale erhalten, wenn auch in anderen Formen, Varianten und Ausführungen als in bisherigen Generationen.

Das häufig so negativ beurteilte Phänomen des Strebens nach Selbsterfüllung sieht BECK als ...

„(...) Geburtsstätte einer Querköpfigkeit, die die geschenkte Demokratie in Deutschland noch bitter notwendig haben kann“ (ebd. 1995: 166).

Was als Egoismus gebrandmarkt wird, entpuppt sich häufig als Streben nach Autonomie.

### 3.2.8.6 Zusammenfassung

Der Individualisierungsprozess im Zuge der zweiten Moderne wird als gesellschaftliche Entwicklung gesehen, die einhergeht mit mehreren Rationalisierungsschüben. Diese Tendenz darf nicht vereinfacht als gesellschaftlicher Niedergang und Werteverfall abgestempelt werden. Vielmehr ist der gegenwärtige Individualisierungsprozess geprägt von einem Wertewandel im Sinne der Aufwertung der Selbstentfaltungswerte, von dem Verlust der prägenden Kraft des kulturellen Milieus. Man spricht von einer Enttraditionalisierung der Gesellschaft, die Hand in Hand geht mit einem weiteren Säkularisierungsschub, der auch schon für die erste Moderne kennzeichnend war und hier seine Fortsetzung findet. Die Moderne wird sich selbst zur Tradition. Individualisierung bedeutet auch eine immer stärker werdende Tendenz zur Institutionalisierung der Gesellschaft. So übernimmt der Sozialstaat Pflichten, die bisher von primären Institutionen wie der Familie ausgeübt wurden. Persönliche Beziehungen werden vermehrt durch unpersönliche ersetzt. Sekundäre Institutionen wie der Sozialstaat, der Arbeitsmarkt oder Massenmedien dringen immer weiter in ursprünglich private Bereiche vor und nehmen so einen immer wichtigeren Stellenwert im Leben des einzelnen ein. Privater und öffentlicher Bereich sind nicht mehr eindeutig voneinander abgegrenzt.

Der Arbeitsmarkt mit seinen veränderten Anforderungen wird zu einer prägenden Kraft der Gesellschaft und damit auch zum Motor des Individualisierungsprozesses. Im Zuge dessen haben sich auch die Anforderungen des einzelnen an die Arbeit deutlich geändert.

Individualisierung bedeutet nicht zuletzt die Zunahme der individuellen Autonomie - einem Mehr an Freiheit des einzelnen, einem größeren Entscheidungsfreiraum. Die Kehrseite dieser positiven Erscheinung ist das Gefühl der Überforderung mit der neuen Entscheidungsfreiheit, die gleichzeitig ein Entscheidungszwang und Entscheidungspflicht darstellt. Ein Gefühl der Überforderung und Orientierungslosigkeit entsteht in weiten Teilen der Gesellschaft, die sich in Modernisierungsgewinner und -verlierer teilt.

Das Individuum muss sich selbst bestimmen und unter einer Vielzahl möglicher Lebenswege entscheiden, wobei die Folgen jeder einzelnen Entscheidung nicht mehr abschätzbar sind. Hier hat BECK den Begriff der Risikogesellschaft geprägt - einer Gesellschaft in einer Zeit, in der der Wohlstand nicht länger garantiert ist, für die eine erhöhte Mobilität und Bildung kennzeichnend ist, die sowohl den Weg des schnellen sozialen Aufstiegs beinhaltet, genauso aber den sozialen Abstieg.

### 3.2.9 Idealtypen an der Theorie der Moderne diskutiert

Vorangehender Exkurs zu der Theorie der Moderne diene dazu, das gesellschaftliche Umfeld der Probandengruppe näher zu charakterisieren<sup>39</sup>. Die Normalität der Probandengruppe und damit die Normalität der in der Wirtschaft nachfolgenden Generation wird damit beschrieben. Im Folgenden werden die Idealtypologie an der Theorie der Moderne diskutiert.

#### 3.2.9.1 Der „Konstrukteur der eigenen Karriere“ und der „Arrangeur der eigenen Vergangenheit“

In vorliegender Untersuchung wurde der Idealtypus des „Konstrukteur der eigenen Karriere“ als dominanter Typus identifiziert. In vielen Eigenschaften und Charakterzügen entspricht er einem typischen Mitglied der Gesellschaft der zweiten Moderne<sup>40</sup>.

Wesentliches Kennzeichen des **Konstrukteurs** ist, dass er an den Mythos der Moderne<sup>41</sup> glaubt und sich diesem mit Leib und Seele verschrieben hat. Dieser Mythos verklärt, verschleierte vieles und mutet dem Individuum Neues zu. Letztendlich ist es aber auch ein vielversprechender, verführerischer Mythos, der sich verheißungsvoll gibt: Er verspricht eine hohe Lebensqualität, einen hohen Lebensstandard für alle. Der Mythos der Moderne besteht nicht zuletzt im Glauben an den technischen Fortschritt, der Wohlstand für alle verspricht (vgl. u.a. Wahl 1989; Hauptert 2000). Die Kehrseite des schillernden und verlockenden Wohlstand- und Fortschrittglaubens des Mythos besteht in der Subjektivierung der Alltagsprobleme, wodurch Konflikte und Probleme nicht als gesellschaftliches, sondern als persönliches Scheitern gewertet und empfunden werden. Der einzelne wird durch den Wegfall traditioneller Orientierungsmuster zur Übernahme von immer größerer Eigenverantwortung gezwungen, die ihn veranlassen, den Moden der Moderne zu folgen. Der Konstrukteur richtet sein Leben nach diesem Mythos und dessen Versprechungen aus, macht ihn und damit alles, was darin enthalten ist, zu einem festen Bestandteil seines ehrgeizigen Karrieremusters, das er als zentrales Lebensziel zu verwirklichen sucht. Dabei läuft er in Gefahr, dass dessen Verheißungen sich tatsächlich als Mythos entlarven, d.h. als eine realitätsferne, fabelhafte und unzutreffende Vorstellung. Entpuppt der Mythos sich solchermaßen, riskiert der Konstrukteur sowohl sein Lebensziel als auch seinen Lebensinhalt zu verlieren.

Ein Resultat der beiden Seiten des Mythos der Moderne ist der sich ausbreitende Innovationsnominalismus, dem der Konstrukteur in besonderem Maße verfallen ist. Aus Angst, den Trend und die Moden der Zeit zu verpassen und so zum *Outsider* zu werden, also zum Modernisierungsverlierer, ist er gezwungen, ständig in regelmäßigen Abständen Innovationen in sein Leben einzuführen. Dieser Zwang und die damit verbundene Angst stellen den

---

<sup>39</sup> Dies geschieht in Ergänzung zu der Klärung des theoretischen und empirischen Kontexts der Untersuchung aus Kapitel 2.

<sup>40</sup> vgl. dazu Kapitel 3.2.8; Literatur z.B. Beck 1986; 1997.

<sup>41</sup> vgl. dazu Kapitel 3.2.8

Handlungsantrieb dar. In diesem Sinne reagiert der Konstrukteur auf die gesellschaftlichen Bedingungen seines Umfelds, versucht diese aber im eigenen Interesse zu nutzen.

Der Konstrukteur zeigt sich in seinem Handeln, seinem Antrieb, seiner Motivation und letztendlich in seinem Lebensziel von den gesellschaftlichem Umfeld und dessen Bedingungen geprägt.

Umgekehrt versteht er es, die Bedingungen meisterhaft für seine persönlichen Belange einzusetzen.

Für den Typus des „**Arrangeurs der eigenen Vergangenheit**“ bedeuten die gesellschaftlichen Anforderungen, wie sie in der Moderne bestehen, eine Überforderung. Der Verlust traditioneller Bindungen und Sicherheiten veranlasst ihn zu der Suche nach Ersatz. Auf dieser Suche wird er zur

Orientierung an dem Mythos der Moderne verleitet, der sich ihm voll Verheißungen und

Versprechungen präsentiert. In letzter Konsequenz bietet dieser Mythos dem Arrangeur nicht ausreichend Orientierung und Sicherheiten und enthält im Gegenzug zu viele Gefahren des

Scheiterns. Statt im traditionellen Sinn abhängig zu sein, besteht in der Moderne eine stärkere

Abhängigkeit von abstrakten Dinge wie z.B. von Institutionen, vom Arbeitsmarkt und von dort

gewünschten Idealbildern. Der Arrangeur hat das ehrgeizige, aufstiegsorientierte Karrieremuster,

das erst in der Moderne entsteht im Gegensatz zum Konstrukteur lediglich bruchstückhaft

verinnerlicht, was ihn zu ständigen „Reparaturen“ und Neuarrangements der Vergangenheit

veranlasst. Die Pluralisierung von Lebenslagen und die damit verbundenen Wahlmöglichkeiten und

-zwänge überfordern den Arrangeur und zwingen ihn, Handlungsrechtfertigungen **im Nachhinein**

zu erfinden. Das führt dazu, dass er rückblickend seine Handlungen an von außen gewünschte

Idealbilder und an Normen des von ihm verfolgten Karrieremusters anpasst. Beherrscht der Typus

des Konstrukteurs die Regeln und Bedingungen des Karrieremusters perfekt zu manipulieren,

gelingt dies dem Arrangeur nur mangelhaft und unter größten Anstrengungen.

Der Arrangeur orientiert sich daran, was „man“ macht. Da er dieses Karrieremuster anders als der

Konstrukteur nicht *aktiv* anstrebt, sondern ihm nolens volens folgt, bleibt es ihm fremd. Er kann es

nicht authentisch vertreten, sondern gerät aufgrund dessen bruchstückhafter Verinnerlichung in

einen permanenten Rechtfertigungszwang, der in dem Neu-Arrangement seiner Vergangenheit zum

Ausdruck kommt.

Er ist nicht in der Lage zu planen und zu agieren, sondern ist Opfer der an ihn herangetragen

Anforderungen. Dem wachsenden Druck der Übernahme von Verantwortung für das eigene Leben

ist der Arrangeur nicht gewachsen, was sich u.a. in seiner falsch interpretierten Auffassung von

Institutionalisierung ausdrückt. Statt Verantwortung für sich selbst zu übernehmen, übergibt der

Arrangeur diese an Institutionen - bspw. seinem Unternehmen, das ihm gegenüber - so seine

Auffassung - eine „Bringschuld“ hat. Er teilt ihm die Rolle des „fürsorgenden Vaters“ zu. Diese

Aufgabe füllt das Unternehmen selbstverständlich *nicht* aus, da es als Institution gemeinhin eine

andere Auslegung seiner Aufgaben hat. In den Augen des Arrangeurs „versagt“ das Unternehmen

und dient ihm so als (fast) willkommener „Sündenbock“. Auf diese Weise befreit er sich geschickt

davon, die durch den Individualisierungsprozess aufgezwungene Eigenverantwortung zu übernehmen.

Der Arrangeur reagiert so auf die gesellschaftlichen Gegebenheiten. Im Unterschied zum Konstrukteur gelingt ihm jedoch nicht die meisterhafte Nutzung und Manipulation dieser Gegebenheiten. Vielmehr droht ihm beständig, die Gefahr zu scheitern, da die Anforderungen ihn überfordern. Sein Umgang damit ist, Entzug vor Anforderungen und Neuinterpretation des tatsächlich Gewesenen, was im Extremfall als Selbstbetrug zu werten ist.

U.a. BECK und HITZLER gehen davon aus, dass die durch den Individualisierungsprozess typisch gewordene Lebensform der heutigen modernen Gesellschaft der Biographieentwurf der „Bastelexistenz“ ist. HITZLER beschreibt diese so:

„Eine Bastelexistenz zu fristen bedeutet, aus dem, was einem aufgrund biographischer ‚Zufälligkeiten‘ an Deutungs-, Erklärungs-, Rechtfertigungsschemata je zuhanden ist, individuell - was keineswegs bedeuten muss: besonders originell - sein Leben als *sein*, wie auch immer geartetes ‚eigenes‘ zusammenzustückeln.“ (ebd. 1999: 538).

Der Bastelexistenz schreibt er Kurzfristigkeit, Flexibilität und das Fehlen eines langfristigen Lebensplanes zu. Er beschreibt sie weiterhin:

„Die Rede von der Bastelexistenz impliziert also nicht per se so etwas wie zielstrebige Lebensführung oder gar virtuose Lebenskunst. Typischerweise sind individualisierte Existenzbastler weder biographische Strategen, noch Artisten des Daseins. Sie sind im Normalfall noch nicht einmal in einem vernünftigen Sinne *Konstrukteure* ihres Lebens, die dieses irgendwie systematisch und planvoll bewältigen würden. Existenzbastler ähneln tatsächlich eher Do-It-Yourself-Werklern, die eben immer aus dem, was ihnen gerade so zur Verfügung steht, bzw. was sich ohne allzu hohe ‚Kosten‘ besorgen lässt, ‚irgendwie‘ und ‚ungefähr‘ das zusammenmontieren, was ihnen je gerade wünschenswert, brauchbar, nützlich oder nötig erscheint“ (ebd.).

In dieser Definition der für den Individualisierungsprozess laut HITZLER typischen Lebensform des Existenzbastlers wäre der Idealtypus des „Arrangeur“, aber vor allem der Typus des „Konstrukteur der eigenen Karriere“ aufgrund ihrer langfristigen und in weiten Teilen systematisch und strategischen Lebensplanung ausgeschlossen und somit absolut atypisch für die Gesellschaft der zweiten Moderne. Der in dieser Studie als dominant identifizierte Typus entspricht dagegen gerade dem im obigen Zitat ausgeschlossenen „Strategen“ und steht damit genau der von HITZLER als „Normalfall“ bezeichneten Bastelexistenz diametral entgegen. Eben dieser Konstrukteur **ist** in vorliegender Studie der Normalfall<sup>42</sup>.

Der Konstrukteur zeichnet sich nachgerade durch den extrem strategischen Umgang mit der eigenen Biographie und durch das systematische Management derselben aus. Und dieser Umgang

---

<sup>42</sup> Dies wird im Ergebnisteil Kapitel 5 noch ausführlich zu diskutieren sein.



wiederum ist das Resultat, aber vor allem auch die Reaktion auf die durch den Individualisierungsprozess entstandenen Umfeldbedingungen. Der Konstrukteur interpretiert die Aufforderung zur vermehrten Übernahme von Eigenverantwortung für das eigene Leben als Aufforderung zu einer strategischen und systematischen Konstruktion desselben. Er nutzt die sozialen und gesellschaftlichen Gegebenheiten und Strukturen, meisterhaft für seine Zwecke, nämlich für die Konstruktion und Verwirklichung einer erfolgreichen beruflichen Karriere. Im Gegensatz zum Existenzbastler geht der Konstrukteur eben nicht „irgendwie“ und „ungefähr“ vor (s. obiges Zitat). Analog zu diesem hat sich der Konstrukteur ebenfalls frei gemacht von Bodenständigkeit, sozialen Verankerungen, emotionalen Bindungen, moralischen Vorbehalten, Zögerlichkeiten oder Unentschiedenheiten (vgl. Hitzler 1999: 538), die unter diesen gesellschaftlichen Bedingungen u.a. für ein berufliches Fortkommen problematisch würden. Er zeigt sowohl geographisch als auch sozial äußerste Mobilitätsbereitschaft, wobei das beständige Ziel der Aufstieg ist. Der Konstrukteur betreibt die systematische Loslösung von familialen und emotionalen Bindungen, wodurch er soziale Verankerungen löst bzw. deren Verbindlichkeit lockert. Personen sieht er funktional, nicht emotional und ordnet sie seinem Lebensziel, der Verwirklichung seines Karrieremusters, unter.

Der Konstrukteur zeigt neben der für die Individualisierung charakteristische Mobilitätsbereitschaft und Flexibilität v.a. Bildungs- und Wettbewerbsbereitschaft. Letzteres demonstriert er durch den systematischen Erwerb von Zertifikaten und sonstigen Qualifikationsnachweisen, worin das für den Individualisierungsprozess typische Bildungsverständnis zum Ausdruck kommt: Bildung wird funktional und formal verstanden. Ein Bildungszertifikat wird als strategisch einsetzbarer Wettbewerbsvorteil gehandhabt. Die ständige Leitfrage lautet: „Was bringt mir das?“ Der Konstrukteur wird durch die Aufforderung zur Übernahme wachsender Eigenverantwortung zum „Unternehmer seiner selbst“. Er ist sich selbst zur Ware geworden. Der Selbstwert wird via „Verkaufserfolg“ am Arbeitsmarkt ermittelt, was ein beständiges Selbst-Marketing zur Folge hat. Der Marktwert steigt mit jedem zusätzlich erworbenen Etikett.

Für den Konstrukteur ist der Arbeitsmarkt und die damit verbundenen spezifischen Anforderungen der Motor und Antrieb seiner Handlungen. Der Wohlfahrtsstaat ermöglicht überhaupt erst, beständig Nachweise und Zertifikate zu erbringen. Jedes neu erworbene Zertifikat stellt für den Konstrukteur die Erfüllung einer weiteren Anforderung des Arbeitsmarktes auf dem Weg zur Verwirklichung des angestrebten Karrieremusters dar. Da diese Nachweise im Zuge der Moderne nicht länger ein Garant für einen sicheren Arbeitsplatz darstellen, wird der Zwang ausgeübt, immer neue Nachweise anzuhäufen, was der Konstrukteur auch systematisch erfüllt.

Der Konstrukteur nutzt ebenso wie der Existenzbastler die durch den gesellschaftlichen Individualisierungsprozess geschaffenen Umfeldbedingungen optimal für seine Zwecke aus. Er versteht es virtuos die Gegebenheiten für seine Zwecke zu nutzen. Der Konstrukteur ist ebenso wie

der Arrangeur **eine Spielart, ein Resultat des gesellschaftlichen Individualisierungsprozesses.**

Er ist als Reaktion auf veränderte gesellschaftliche Gegebenheiten und auf einen veränderten Arbeitsmarkt zu sehen. Der Konstrukteur hat sich an diese Bedingungen hervorragend angepasst und gelernt, mit denselben umzugehen. Der Arrangeur läuft dagegen beständig in Gefahr, an diesen Bedingungen zu scheitern.

Die Empirie dieser Studie widerlegt die von BECK und HITZLER postulierte Normalform der Bastelexistenz und zeigt einen vollständig anderen Umgang mit den durch den Individualisierungsprozess geschaffenen gesellschaftlichen Bedingungen. Hier wurde ein komplett anderer Regelfall eines typischen Biographieentwurfs rekonstruiert, der anders als der Biographieentwurf des Existenzbastlers ein Höchstmaß an Kontinuität und Zielstrebigkeit enthält.

### 3.2.9.2 Der „Lerner“, der „Selbsttester“ und der „klassische Mitarbeiter“

In vorliegender Studie konnten drei weitere Idealtypen identifiziert werden, deren Auftreten weit weniger dominant war als das des Konstrukteurs. Sie treten ähnlich dem Arrangeur eher peripher auf: Gemeint sind der Typus des Lerners, des Selbsttesters und des klassischen Mitarbeiters. Alle drei Typen sind eine Reaktion auf ein gesellschaftlich verändertes Umfeld.

Das dominante Merkmal des Typus des **Lerners** ist seine hohe Bildungsbereitschaft bei gleichzeitig hoher Karriereorientierung. Die Bildungsbereitschaft kann auch als „Bildungshunger“ bezeichnet werden. Auch der Lerner versteht die Möglichkeit, die im Zug des Individualisierungsprozesses frei werden, optimal für seine Zwecke zu nutzen: Lernen können und lernen dürfen. Die vom Arbeitsmarkt geforderte Vielseitigkeit, Flexibilität und Mobilität bedeuten für ihn die Chance, mehr lernen zu dürfen.

Anders als der Konstrukteur ist der Lerner nicht mit dem Sammeln von Zertifikaten zufrieden, d.h. ein solcher Nachweis hat für ihn nicht nur die Funktion eines „Etiketts“, sondern ihm ist die inhaltliche Seite, also der Lerninhalt aber auch der Lernprozess wichtig. Dass diese inhaltliche Seite nebenbei *auch* eine Zertifikatseite hat, die sich auf dem Arbeitsmarkt für Karriere Zwecke sehr gut einsetzen lässt, stellt für ihn einen positiven Nebeneffekt dar. Bildung, steht für ihn im Mittelpunkt. Die Voraussetzung für die Befriedigung seines „Lernhungers“ sind in der Moderne erst durch den Individualisierungsprozess der Gesellschaft entstanden. U.a. ist dabei ein neues Arbeitsbewusstsein mit neuen Ansprüchen an die Arbeitsstelle entstanden<sup>43</sup> (vgl. Baethge 1994: 245f). Ein „neues“ bzw. verstärkt auftretendes Kriterium für eine befriedigende Arbeitsstelle ist die Forderung nach innerer Beteiligung und persönlichen Entfaltungsmöglichkeiten. Diese Forderungen werden vom Typus des Lerners ebenfalls vertreten, jedoch in ein Extrem gesteigert. Das bedeutet, dieser Typus stellt eine durch die gesellschaftlichen Veränderungen typisch

---

<sup>43</sup> vgl. dazu Kapitel 3.2.8

gewordene Anforderungsliste an seine Arbeitsstelle, die er maximal mit inhaltlichem Schwerpunkt steigert. Diese inhaltlichen Anforderungen stehen in der Rangfolge vor dem Wunsch des Karriereaufstiegs. Auch dieser Typus erweist sich als eine Reaktion auf den gesellschaftlichen Individualisierungsprozess.

Kritiker des Individualisierungsprozesses sagen, dass durch diesen eine Ich-Zentrierung der Individuen in extremer Form stattfinden würde, wodurch eine Gesellschaft von „Ich-lingen“ entstände (vgl. Beck 1997b: 9). Diese harsche Kritik und in den meisten Fällen unangebrachte Kritik trifft auf den selten auftretenden Typus des **Selbsttesters** zu. Die Loslösung von traditionellen Mustern, emotionalen Bindungen usw., wie es im Zuge des Individualisierungsprozesses von dem Individuum gefordert wird, hat die Folge, dass der Selbsttester das eigene „Ich“ ins Zentrum seiner Aufmerksamkeit rückt. Er erklärt sich zum Experten seiner selbst, der sich aus einer scheinbar objektiven Position beobachtet und analysiert. Dabei projiziert er eine Schablone auf sich, das „Ich, wie ich mich sehen möchte“. Vorbild dieser Schablone ist das durch den Individualisierungsprozess vorgegebene gesellschaftliche Idealbild eines autonom handelnden, beruflich erfolgreichen Individuums. Die Projektion des Selbsttesters auf die eigene Person ist die Reflexion bzw. seine Interpretation eines von der modernen Gesellschaft (angeblich) geforderten Idealbildes. Auch dieser Typus muss als Versuch gelten, mit den gesellschaftlichen Umfeldbedingungen klar zu kommen. Die Umstände machen ihn zu dem, was er ist.

Selbsttester und Lerner sind wie der Konstrukteur und Arrangeur Idealtypen, die auf gesellschaftliche Gegebenheiten reagieren, d.h. sich anpassen und einen Weg finden, in diesem Umfeld und unter dessen Bedingungen zu funktionieren. Selbsttester, Lerner und Arrangeur sind in dieser Studie sehr viel seltener vertreten als der Konstrukteur und dürfen deshalb als marginale Erscheinung in der Nachwuchsgeneration der Industrie eingeschätzt werden, wohingegen der Typus des Konstrukteurs in diesem Kontext dominant zu finden ist.

Ein letzter, in dieser Studie rekonstruierter Typus ist der des „**klassischen Mitarbeiters**“, der als „klassisch“ bezeichnet wird, da er traditionelle Wertemuster dominant verinnerlicht hat. Diese Werte bestehen u.a. in Pflichtbewusstsein, Loyalität, was handlungsleitend ist. Klassisch ist er aufgrund seiner traditionellen Werte, aufgrund seiner Bodenständigkeit, seiner eindeutigen sozialen Verankerung, seiner emotionalen Bindungen, die für ihn von hoher Bedeutung sind. Er lässt eine klare Identifikationsbereitschaft mit „seinem“ Unternehmen erkennen und verkörpert klassische Arbeitstugenden. Seine Vorstellungen von einem typischen Karriereverlauf sind traditionell geprägt, sie beruhen auf Hocharbeiten, Durchhalten und Bewährung. Der klassische Mitarbeiter sucht nach stabilen langfristigen Orientierungsmustern, die ihm Sicherheit und Kontinuität bieten.

Das bedeutet aber nicht, dass dieser Typus von gesellschaftlichen Veränderungen unberührt geblieben sei. Nur zeigt er sich dominant wertkonservativ, lässt aber gleichzeitig in einigen Bereichen einen deutlichen Einfluss des Individualisierungsprozesses erkennen. Das hier über diesen Typus Gesagte lässt seine traditionelle Wertorientierung erkennen. Aber in der „modernen“ Arbeitshaltung und den damit verbundenen Anforderungen an die berufliche Position, in der die Arbeit als Chance gesehen wird, persönlich zu wachsen, sich persönlich weiterzuentwickeln, wird der Einfluss der Moderne auch auf diesen Typus deutlich. Als Anforderung an seine Arbeitsstelle führt der klassische Mitarbeiter die gleichen Anspruchskriterien auf wie andere Vertreter seiner Generation auch (z.B. der Konstrukteur). Im Zuge des Wertewandels haben die Pflicht- und Akzeptanzwerte *nicht* an Bedeutung verloren. Allerdings sind weitere, eben „moderne“ Werte und damit verbundene Forderungen hinzugekommen wie z.B. die Möglichkeit der Selbstentfaltung in der Arbeit. Traditionelle Werte haben neben modernen Werten eine hohe Bedeutung, wohingegen bei den vier anderen Idealtypen eine Höherbewertung der modernen Werte festzustellen ist. Aus diesem Grund wird der Typus des traditionellen Mitarbeiters als „moderner bzw. modernisierter Klassiker“ bezeichnet. Die zunehmende Subjektivierung der Arbeit und des Arbeitsprozesses macht auch vor diesem Typus nicht Halt.

### 3.2.9.3 Warum wurde der Typus des Konstrukteurs in der Diskussion um den Individualisierungsprozess der Gesellschaft bisher außer Acht gelassen?

Sowohl BECK als auch HITZLER sehen als Folge des gesellschaftlichen Individualisierungsprozesses die Dominanz einer Lebensform, nämlich die des Existenzbastlers (s.o.), was sie als normative Hypothese formulieren. Das Ergebnis der vorliegenden Studie sieht diesen Ausschließlichkeitsanspruch von BECK und HITZLER **nicht** bestätigt. Ein Nachweis für das tatsächliche Vorkommen des Existenzbastlers konnte hier nicht gefunden werden. Rekonstruiert wurden fünf vollkommen andere Formen eines Biographieentwurfs, wobei sich der Typus des Konstrukteurs als dominant erwies.

Die rekonstruierten Idealtypen sind als Reaktion auf gesellschaftliche Veränderungen zu sehen. Diese verschiedenen Varianten von Lebenspraxis sind in dem sich ihnen bietenden gesellschaftlichen Umfeld mehr oder weniger erfolgreich. Daraus folgt, dass Existenzbastler, soweit sie tatsächlich in der Realität existieren, lediglich **eine** Möglichkeit darstellen, auf den Individualisierungsprozess und die dadurch entstehenden Lebensbedingungen zu reagieren, Konstrukteure dagegen eine andere. **Beide** Typen sind als Reaktion auf das veränderte gesellschaftliche Umfeld und die neuen Bedingungen zu sehen. **Beide** haben sich an die veränderten Lebensbedingungen angepasst und wissen damit umzugehen und sich zurechtzufinden mit dem Unterschied, dass der Konstrukteur empirisch nachgewiesen ist, der Existenzbastler dagegen nicht.

Das Ergebnis der vorliegenden Untersuchung deckt sich soweit mit BECK, HITZLER, also mit der Theorie der Moderne wie es um die Beschreibung der Bedingungen des gesellschaftlichen Umfelds geht - nämlich der Bedingungen, die durch den gesellschaftlichen Individualisierungsprozess geschaffen wurden. Auch im Anspruch an die Arbeit decken sich die Ergebnisse mit den Autoren. Das Ergebnis im Umgang bzw. die Reaktion auf diese gesellschaftlichen Veränderungen, die aufgefundenen Lebensentwürfe, die rekonstruierten Idealtypen unterscheiden sich jedoch signifikant von derjenigen, die die beiden Autoren als Bastelexistenz bezeichnen.

Es kann davon ausgegangen werden, dass der „Konstrukteur der eigenen Karriere“ der dominante Typus der Nachwuchsgeneration der Industrie darstellt. Der Konstrukteur wird vermutlich zumindest an den Positionen in Unternehmen vermehrt auftreten, wo Chancen auf beruflichen Aufstieg und eine erfolgreiche Karriere bestehen. Der Konstrukteur - vor allem der Typus der durch hohe Lernfähigkeit gekennzeichneten Variante B<sup>44</sup> - erlangt im Rahmen der ihm durch gesellschaftliche Rahmenbedingungen zur Verfügung stehenden Mittel ein Höchstmaß an Autonomie. Dieser Typus weiß sehr genau einzuschätzen, was bestimmte Dinge ihm bringen und wie er bestmöglich davon profitieren kann. Er durchblickt die gesellschaftlichen Gegebenheiten, weiß sie sich zu Nutzen zu machen und zu manipulieren.

Die Ursache für die Dominanz dieses Typus liegt möglicherweise in dem spezifischen Personenkreis, der hier als Probandengruppe herangezogen wurde: Junge Nachwuchskräfte in der Industrie, die ein wirtschaftlich- oder technischerorientiertes Hochschulstudium absolviert haben und die an einem aufgrund seiner Selektivität elitebildenden Programm des Berufseinstiegs teilgenommen haben, das die Option und Aussicht auf einen Platz in der Funktionselite der Industrie bietet. SCHERM/AUTENRIETH/DOMSCH/BLEDOWSKI haben in ihrer Studie über Examenskandidaten und deren berufliche Wertorientierung drei annähernd gleichverteilte Gruppierungen festgestellt: diejenigen mit alternativem Engagement, die Freizeitorientierten und letztendlich die Karriereorientierten (ebd. 1999: 277). Anzunehmen ist, dass sich für die Teilnahme am 150er Programm vor allem diejenigen beworben haben, bei denen Karriereorientierung dominiert. Die Bewerbung einer Person mit überwiegender Freizeitorientierung oder alternativem Engagement für einen Berufseinstieg mit Ziel auf eine potentielle Elitefunktion in der Wirtschaft ist ebenso unwahrscheinlich, wie die Bewerbung einer karriereorientierten Person wahrscheinlich ist.

Die Begründung, warum BECK, HITZLER oder andere, die über den Individualisierungsprozess geschrieben haben, diesen Typus des Konstrukteurs bisher unbeachtet ließen und diesen *nicht* als Normalfall bzw. überhaupt nicht wahrgenommen haben, liegt im Umfeld der vorliegenden Studie:

---

<sup>44</sup> vgl. dazu Kapitel 3.2.5.2

Unternehmen und karriereorientierte Nachwuchsgeneration. Der Konstrukteur, so ist anzunehmen, ist im wirtschaftlichen Bereich der „Normalfall“ der aufstiegs- und erfolgsorientierten Generation.

## 4. Zweiter Analyseteil

### 4.1 *Zweite Analyseebene: Bildung von Handlungs- und Handlungstypen bezogen auf die Rückkehrthematik*

Die vorangehende Idealtypenbildung des ersten empirischen Teils in Kapitel 3 dieser Studie hat Aufschluss über den Personenkreis der Probandengruppe gegeben. Übertragen auf eine abstraktere Ebene konnte mit Hilfe der Idealtypologie die nachfolgende Generation der Industrie bezüglich ihres Verhältnisses zu Karriere, Arbeit, Umfeld und Bildung näher betrachtet werden. Das ursprüngliche Ziel dieser Studie lautete abzuklären, was für ein Personenkreis aus dem Ausland zurückkehrt. Dieses Ziel konnte mit den für die Idealtypologie gewählten Vergleichsdimensionen lediglich teilweise erreicht werden: Aussagen über den Personenkreis sind möglich, nicht aber Aussagen deren Rückkehrverhalten selbst. Das bedeutet, dass keine Übereinstimmung zwischen Idealtypus und Rückkehrhaltung besteht. Dieses Resultat ist nicht weiter überraschend, da die bei einer Idealtypenbildung gewählten Vergleichsdimensionen gewöhnlich nicht dem gesamtbiographischen Verlauf entsprechen<sup>1</sup>. Bei der Wahl anderer Vergleichsdimensionen wird eine andere Fallsortierung notwendig. Von daher ist im folgenden Analyseschritt ein Perspektivenwechsel notwendig, der eine ausschließliche Fokussierung auf die Rückkehrthematik ermöglicht.

Deutlich wurde durch die Interviews und Beobachtungen bei Rückkehrer-Workshops, dass ein Großteil der Rückkehrer Probleme sowohl während der Eingewöhnung im Ausland hatte als auch bei der Wiedereingliederung im Heimatland. Große, immer wiederkehrende Themengebiete waren z.B. die Motivation der Rückkehr, der Verlauf der Rückkehr (Rückkehrschock) und der rückblickenden Bewertung der Entsendung. Diese Themengebiete ziehen sich wie ein roter Faden durch sämtliche Workshops und Interviews. Sie decken sich mit den in der Fachliteratur vertretenen Schwerpunkten zum Thema Rückkehr. Aufgrund dessen wurde es als notwendig erachtet, diese offensichtlich zentralen Themen genauer zu untersuchen. Im folgenden Teil werden nachstehende Fragestellung bearbeitet:

- Warum kehren diese Personen aus dem Ausland zurück? Was ist ihre Motivation?
- Wie verläuft die Rückkehr des einzelnen?
- Wie schätzen die Rückkehrer aus der Retrospektive ihre Auslandsentsendung ein?

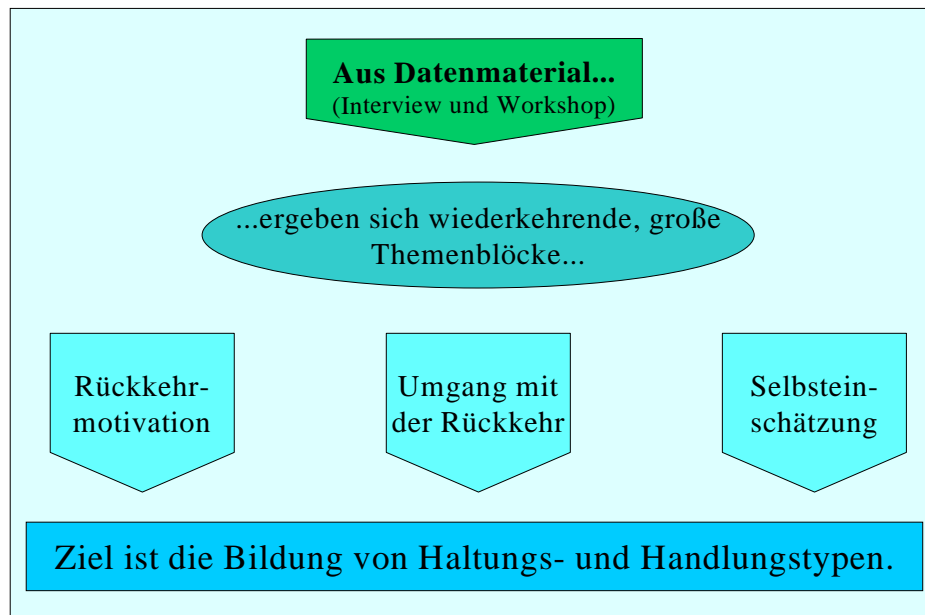
Ziel dieser Fragestellungen ist die **Rekonstruktion von Handlungs- und Handlungstypen** bezüglich der Rückkehrproblematik. Dafür ist ein Perspektiven- und Ebenenwechsel der Analyse notwendig.

---

<sup>1</sup> vgl. dazu Kapitel 3.1

## 4.2 Methodischer Exkurs: Vorgehen bei der Rekonstruktion von Haltung- und Handlungstypen

Das Vorgehen der Rekonstruktion der Haltung- und Handlungstypen lässt sich schematisch wie folgt darstellen:



**Abbildung 23: Bildung von Haltung- und Handlungstypen**

Aus verschiedenen Interviewtranskripten werden Textstellen, die inhaltlich zu der jeweiligen Fragestellung (Motivation, Rückkehrverlauf, Selbsteinschätzung) passen, zusammengestellt. Zu verschiedenen, sich als zentral aufgrund ihrer ständigen Wiederkehr herausstellenden Themen werden die entsprechenden Textsegmente aus Interviews kombiniert. Das bedeutet, dass hier verschiedene Datenquellen in Zusammenhang gebracht werden, da die Daten an verschiedenen Orten mit verschiedenen Personen und zu verschiedenen Zeiten erhoben wurden. Dieses Vorgehen bedeutet eine Datentriangulation, d.h. unterschiedliches Datenmaterial wird miteinander kombiniert, um die Fragestellung der Untersuchung zu bearbeiten (vgl. Marotzki 1995: 75). Ziel der Triangulation ist es, unterschiedliche Perspektiven zu verbinden und so möglichst unterschiedliche Aspekte des untersuchten Gegenstandes zu thematisieren. FLICK formuliert dieses Ziel der Triangulation bezüglich der **methodischen** Triangulation (ebd. 1991b: 433). Für die Datentriangulation kann dasselbe Ziel geltend gemacht werden.

Das Analyseverfahren dieser thematisch geordneten Textsegmente ist objektiv hermeneutisch. Das Ziel ist analog zur Rekonstruktion der Idealtypen, das Herausarbeiten von objektiven Bedeutungsstrukturen und Handlungsmustern, mit dem Unterschied, dass dieses Vorgehen nicht



mehr am Einzelfall orientiert ist, sondern dass die Analyse an vereinzelt, thematisch zusammenhängenden Textsegmenten durchgeführt wird. Das sequenzanalytische Vorgehen wird soweit möglich beibehalten.

Anders als bei der Sequenzanalyse zur Idealtypenbildung können die sich aus der Analyse ergebende Strukturhypothesen nicht an weiteren Textstellen derselben Datenquelle aufgrund deren Kürze verifiziert oder falsifiziert werden. Aus diesem Grund wurde folgende Lösung für das Analyseverfahren gefunden: Eine Strukturhypothese wird dann als verifiziert angesehen, wenn eben diese Struktur in einem anderen Textsegment, d.h. in einem Text aus einem anderen Interview stammend, ebenfalls nachvollzogen bzw. reproduziert werden konnte. Damit ist der Bedingung der Bestätigung einer Struktur Genüge getan - einmal vollständig deren Reproduktion oder Transformation nachvollziehen können.

Aus den einzeln analysierten Textsegmenten ergeben sich verschieden dominante Strukturen, aus denen sich durch maximale und minimale Kontrastierung Haltungs- und Handlungstypen bezüglich der jeweiligen Fragestellung (Rückkehrmotivation; Umgang mit der Rückkehr, Selbsteinschätzung) rekonstruieren lassen. In ihrer Art sind diese so rekonstruierten Typologien idealtypisch, aber eben nicht am Einzelfall orientiert. Sie stellen ein theoretisches Konstrukt dar, das sich aus der Analyse von verschiedensten Datenquellen bzw. Interviewtextsegmenten ergibt. Die Rekonstruktion der Haltungs- und Handlungstypen bedeutet die Rückkehr zu dem ursprünglichen Thema der Reintegration nach theoretischen, empirischen und rekonstruktiven Umwegen.

### **4.3 Haltungstypen: Rückkehrmotivation**

Im Folgenden werden Rückkehrmotive dargestellt wie sie in den Rückkehrer-Workshops und Interviews vertreten wurden. Die Motive konnten in zwei Kategorien gefasst werden, nämlich zum einen in die Kategorie der Motive mit beruflichem, zum anderen in die Kategorie mit privatem Schwerpunkt. Allgemein formuliert kann ein Rückkehrmotiv so beschrieben werden, dass mit Hilfe der Rückkehr in das Heimatland der Versuch unternommen wird, ein Defizit zu beheben.

#### **4.3.1 Rückkehrmotive mit beruflichem Schwerpunkt**

Bei Rückkehrmotiven mit beruflichem Schwerpunkt steht Karriere im Zentrum. Der längere Verbleib im Ausland erscheint dem beruflichen Weiterkommen nicht weiter förderlich zu sein. Der persönliche Anspruch an die Arbeit kann im Gastland nicht länger erfüllt werden und damit wird die berufliche Situation des Auslands als unbefriedigend empfunden. Die Motivation der Rückkehr besteht in dem Versuch, ein berufliches, karrieretechnisches Defizit zu beheben.

### Der Eindruck, ausgelernt zu haben

*Also ich hab viel machen können in der Abteilung und bin viel rumgekommen und wusste dann auch nicht mehr, was soll ich denn noch machen dort in der Abteilung? Was reizt mich noch? (Interviewcodierung 10/2/8).*

*Also das Programm hieß ja zwei bis drei Jahre, mein Visum wäre bis (ZEITPUNKT) gegangen, ich hab mir dann überlegt von der Stelle, ich hab dann irgendwo das Gefühl gehabt, dass ich eigentlich die Stelle so ausgereizt hab in (GASTLAND) - ich muss sagen, man ist in (GASTLAND) so ganz gut mit dem Diplom qualifiziert und dann die Gruppenleiter, wo man sagt, das kann ich eigentlich auch und man wird dann auch ein bisschen ungeduldig, weil die nicht so genau wissen, was können die mit mir anfangen, die wissen auch nicht, wie können wir den fördern, sprich Seminare oder - ich kann ja nicht befördert werden da, das ist so ein bisschen ne starre Situation und auf der anderen Seite guckt man, ja, was könnte ich denn in Deutschland machen? (Interviewcodierung 11/3/8).*

In beiden Zitaten wird deutlich, dass dem Entsandten die Position im Ausland nicht länger als berufliche Herausforderung erscheint. Man hat ausgelernt. Man fühlt sich in der Lage, die Position umfassend kompetent auszufüllen. Eine berufliche Weiterentwicklung scheint in dieser Stelle nicht länger möglich zu sein. Damit besteht die Gefahr der Stagnation der Karriere. Eine berufliche Perspektive im Sinne einer Weiterentwicklung und Kompetenzerweiterung besteht nicht. In den Augen des Betroffenen können die Karriereambitionen im Ausland nicht befriedigend verfolgt werden. In vielen Fällen ist eine berufliche Veränderung innerhalb der Auslandsgesellschaft aus diversen Gründen nicht möglich.

Im Hinblick auf Karrieremöglichkeiten besteht ein tatsächliches oder eingebildetes Defizit, das durch eine Rückkehr nach Deutschland in das Stammhaus, so hofft der Rückkehrer, behoben werden kann. Das Rückkehrmotiv besteht darin, eine inhaltliche Herausforderung in der Arbeitsstelle im Sinne von Lernpotential und beruflicher Karriereperspektive wiederzugewinnen. Das Hauptziel ist das Vorantreiben der beruflichen Karriere, der ein weiterer Verbleib im Ausland hinderlich wäre. Ziel des Rückkehrers ist es, beruflich gefördert und gefordert zu werden, so dass die eigenen Grenzen weiter ausdehnt werden. Für die Stelle im Gastland erfüllt er bereits alle qualitativen Anforderungen, so dass in dem angestrebten Karrieremuster „Stagnationsgefahr“ besteht. Insofern erfolgt die Rückkehr aufgrund des Eindrucks, im Ausland „ausgelernt“ zu haben. Dieser Eindruck besteht auch insofern, dass dortige Vorgesetzte keine Vorbildfunktion haben. Der Entsandte fühlt sich seinem Vorgesetzten ebenbürtig und kann von diesem nichts lernen. Das bedeutet wiederum in dem verfolgten Karrieremuster Stagnationsgefahr. Die Erwartung des Entsandten an seinen Vorgesetzten ist dahingehend, dass er von ihm lernen möchte, dass dieser ihm überlegen ist, dass er eine Vorbildfunktion ausüben kann, dass es sich also um eine Person handelt, der man nacheifert, an der man sich messen kann. Der Vorgesetzte soll auch den Willen und die

Möglichkeit haben, die Karriere zu fördern und einen Entwicklungsplan für den Mitarbeiter bereithalten. All das scheint bei diesem Rückkehrmotiv im Ausland nicht gegeben zu sein.

*Es hat mich eigentlich nichts Positives nach Deutschland gezogen, eher etwas aus dem Ausland gedrängt und zwar die Erkenntnis, dass es hier nichts mehr an Erfahrungen gibt. Und ich will eigentlich immer dazulernen und ich fühle mich eigentlich in einem Alter, wo ich noch mehr dazulernen möchte und wenn es irgendwie zu einer Stagnation kommt, dann denke ich, bringt das nicht mehr (Interviewcodierung 19/5/10).*

Am momentanen Arbeitsplatz im Ausland droht Unterforderung, die das Potential des Betroffenen nicht voll ausschöpft und aufbaut. Als typischer Vertreter seiner Generation muss er sich den passenden Rahmen für optimale Selbstentfaltungsmöglichkeiten suchen<sup>2</sup> und das bietet nur eine neue Arbeitsstelle. Lernen, lebenslanges Lernen, was dieser Generation als Grundvoraussetzung für das erfolgreiche Bestehen auf dem Arbeitsmarkt vermittelt wurde, kann unter diesen Umständen nicht eingehalten werden. Daher besteht der Zwang, sich ein neues Umfeld zu suchen, in dem „Lernen“ wieder möglich wird. Eine Verlängerung der Auslandszeit wird als „verlorene Zeit“ gewertet.

*Vom Beruflichen her gesehen, wäre es eine verlorene Zeit gewesen (Interviewcodierung 7/4/11).*

*Das war dann auch für mich noch eine Bestätigung, dass es Zeit ist zurückzugehen, weil mein Chef hat zwar dazu genickt, aber steht gar nicht dahinter und wird von daher auch nicht gerade bemüht sein, das auch wirklich umzusetzen. Von daher wäre es verlorene Zeit gewesen, dort zu bleiben (Interviewcodierung 13/7/9).*

Deutlich wird hier ein strategischer Umgang mit Zeit und mit Lebenszeit. Zeit muss sinnvoll genutzt sein. Zeit ist eine Investition, die sich am Ende auszahlen muss, v.a. zu Beginn einer beruflichen Laufbahn darf nicht zuviel Zeit in einer stagnierenden Position verbracht werden, da ansonsten die Gefahr besteht, den Anschluss an den Karrierezug zu verpassen. Die funktionale Einstellung gegenüber der Verweildauer im Ausland tritt hervor:

*Beruflich hatte ich auch das Gefühl, dass mir mehr Zeit im Ausland nicht mehr gebracht hätte (Interviewcodierung 6/3,5/9).*

Zeit und Verweildauer in einer beruflichen Position stellt eine Investition in die Karriere dar. Diese Investition muss dazu dienen, den beruflichen Erfolg zu sichern und voranzutreiben. Wo Lernmöglichkeit und Entwicklungsperspektiven bestehen, ist die Zeit gut genutzt und damit sinnvoll investiert.

Die berufliche Karriereplanung ist ein straff geplantes, zielgerichtetes Programm, in dem keine Zeit für Pausen, Stagnation der Weiterentwicklung oder Muße ist. Der Betroffene steht unter Zeitdruck,

---

<sup>2</sup> vgl. dazu Kapitel 3.2.8

unter dem Druck lernen zu müssen, sich immer weiter qualifizieren zu müssen, Nachweise für diese Qualifikationen zu sammeln, niemals den Anschluss verpassen zu dürfen. Dieser Druck ist charakteristisch für die nachrückende Generation ebenso wie der strategische Umgang mit Zeit bzw. Lebenszeit und die funktionale Sichtweise der Auslandsentsendung. Die Rückkehr nach Deutschland erscheint als Ausweg aus der starren, stagnierenden beruflichen Situation im Ausland. Die Motivation der Rückkehr ist beruflich bedingt: Deutschland erscheint in beruflicher Hinsicht geeigneter zu sein, die eigenen Vorstellungen bezüglich der Karriere zu verwirklichen, d.h. sich beruflich weiterzuentwickeln, die Weichen der beruflichen Karriere auf Aufstieg zu stellen und der drohenden Stagnation im Ausland zu entgehen. Die Rückkehr erfolgt aus karrieretechnischen Gründen.

#### Anforderungen an die Arbeit

Aus dem bisher Gesagten wird deutlich, dass sich die Arbeitssituation im Ausland nicht mit den persönlichen Vorstellungen und Anforderungen an die eigene berufliche Position deckt. Berufliche Perspektive und inhaltliche Anforderungen der Position entsprechen nicht den Erwartungen. Lernmöglichkeiten erscheinen ausgereizt. Weitere Anforderungen an die Arbeitsstelle sind ebenfalls nicht erfüllt:

*Und bei der Arbeit hat es mir gar nicht mehr so viel Spaß gemacht. Also die normalen Kollegen, mit denen hat es sehr gut geklappt, aber mit meinem Vorgesetzten war es katastrophal (Interviewcodierung 21/2/11).*

*Als ich nach dem Jahr weggegangen bin von (X-STADT IM GASTLAND), hat mir das zwar leid getan um die ganzen Bekannten und Freunde, die ich da getroffen hab, ich hab mich in (X-STADT) tierisch wohl gefühlt, aber ich habe kein Bock mehr gehabt in der Firma. (...) Du hast wenig Verantwortung und es ist schwere Luft zu atmen. Es ist unheimlich wichtig, wen du grüßt und wen nicht (Interviewcodierung 7/4/11).*

Die Bereitschaft, Hierarchiespiele mitzumachen, ist nicht gegeben. Wichtig ist der Inhalt der Arbeit, die Möglichkeit der persönlichen Weiterentwicklung. Die enttäuschten Anforderungen an Arbeit bestehen in Folgendem: Die berufliche Perspektive bezüglich einer erfolgreichen Karriere muss gegeben sein. Dazu gehört der inhaltliche Anspruch an die Arbeit, die eine Herausforderung darstellen, Lernpotential und die Chancen auf die Entfaltung bisher ungenutzten Potentials und die Übernahme von Verantwortung beinhalten soll. Die Stimmung des Arbeitsumfeldes soll positiv sein. Die Arbeit soll Spaß machen. Diese nicht zutreffende Anforderung an die Arbeit ist deshalb so gravierend, da die berufliche Seite in der Lebensplanung dominierend ist. Die private Seite wird der Verwirklichung der beruflichen Ziele untergeordnet bzw. geopfert. Das Motiv des Weggangs aus dem Gastland ist auch hier beruflich bedingt. Erwartet wird eine berufliche Verbesserung, die nicht nur bezüglich des Aufstiegs in der Hierarchie besteht. Der Rückkehrer erhofft vielmehr endlich den fehlenden Spaß an der Arbeit zurückzugewinnen.

### Einschätzung der Auslandsgesellschaft

Den persönlichen Karriereambitionen ist der Verbleib in der Auslandsgesellschaft nicht zuträglich, da deren Status innerhalb des Unternehmens negativ bewertet wird.

*Aber ich habe auch immer gespürt, du musst gucken, dass du zurückkommst - auch zum Arbeiten. Die Musik spielt einfach in Deutschland. Auch von der Weiterbildung her (Interviewcodierung 10/2/8).*

*Also privat war es da drüben wunderschön, aber beruflich macht es unheimlich Sinn wieder nach Deutschland zu kommen. Hier ist sehr vieles sehr anders und wir sind, sagen wir mal, von Seminaren, Aus-, Fort-, Weiterbildung und Informationen (IM GASTLAND) abgekapselt. Man lebt nicht unbedingt auf dem Mond, hinterm Mond, aber der gesamte Informationsfluss von Deutschland ins Ausland ist eher mangelhaft. Insofern auch von dem, was hier abläuft, macht es unheimlich Sinn, dass man wieder herkommt (Interviewcodierung 4/4/13).*

Die Rückkehrer haben das Gefühl, im Ausland von den Informationen und den Geschehnissen innerhalb des Unternehmens abgeschnitten zu sein. D.h. während der Auslandszeit sind sie von dem Zentrum des Geschehens abgeschnitten. Zentrale Entwicklungen entweder innerhalb des Unternehmens oder außerhalb fachlicher Art, drohen im Gastland an dem Entsandten vorbeizugehen. Zusätzlich droht die eigene erbrachte Leistung nicht an für die Karriere wichtigen Stationen weitergeleitet zu werden. Mangelhafte Kommunikation ist die Ursache. Für die Karriere bedeutet diese Einschätzung des Status der Auslandsgesellschaften, in Gefahr zu laufen, im Ausland in Vergessenheit zu geraten, Trends, Entwicklungen und essentielle Informationen zu verpassen. Der Karrierezug droht, während man selbst auf dem „Abstellgleis Ausland“ steht, abzufahren. Weiterbildungsmöglichkeiten erscheinen im Ausland im Vergleich zu den Möglichkeiten in Deutschland sehr begrenzt. Die Möglichkeit, weitere Qualifikationen und deren Nachweise zu sammeln, besteht dort nicht. All das macht eine Rückkehr nach Deutschland in das Stammhaus zugunsten der Karriere notwendig. Die private Seite wird zurückgestellt, die Karriere steht im Vordergrund.

### Ausland als Karrierebaustein

Viele Mitarbeiter sehen die Funktion der Auslandsentsendung darin, einen wichtigen Baustein für die weitere Karriere zu sammeln, an der sie mit aller Kraft und Energie basteln. Der Erwerb dieses „Bausteins“ ist nach einer gewissen Zeit erledigt. Das bedeutet, dass nicht die Auslandsentsendung und die Auslandserfahrung das Ziel sind, sondern vielmehr die **Verweildauer** im Ausland an sich das Angestrebte ist.

*Ja also ich mach da immer so einen ziemlichen Schnitt. (X) Jahre im (GASTLAND), das fand ich auch toll, dass es (X) Jahre waren. Aber es hat jetzt auch für mich nen Punkt - also ich bin da nicht, - ich komm da nicht zurück und sag, ich wär da lieber dageblieben, sondern (X) Jahre, dann gehste und fertig (Interviewcodierung 17/4/11).*

Der Auslandsaufenthalt wird als Lebensabschnitt gesehen, mit dem man zu einem bereits vorher festgelegten Zeitpunkt abgeschlossen haben wird. Das bedeutet, diese Station im Leben ist mit der Rückkehr „fertig“, was auf eine festgelegte und geplante Struktur des Lebens hinweist. Die Station hat ihren Zweck erfüllt. Die Auslandsentsendung ist Teil eines „Lebenslauf-Karriere-Programms“. Von der Verwirklichung dieses Programmpunktes erhofft man sich positive Auswirkungen, wobei die Auslandszeit selbst häufig als nicht unproblematisch empfunden wurde. Nicht die Entsendung, sondern die Verweildauer der Entsendung ist das Entscheidende. Angestrebt wird der Nachweis, ein bestimmte Zeitspanne im Ausland verbracht zu haben. Die Auslandsentsendung wird zu einer reinen Formalität, zu einem Programmpunkt, der die Funktion hat, ein durch ein bestimmtes Karrieremuster gestelltes Anforderungsprofil zu erfüllen.

*Ich wusste, nach drei Jahren ist es rum und ich habe mich da eigentlich lange darauf eingestellt (Interviewcodierung 20/3/20).*

*Aber für immer dort zu bleiben, das könnte ich mir auch nicht vorstellen. Die Perspektive der (X) Jahre hat auch einiges einfacher zu ertragen gemacht (Interviewcodierung 3/3/6).*

Wenn die Auslandszeit als teilweise problematisch bewertet wird, man sie aber trotzdem auf sich nimmt, so verspricht man sich am Ende einen positiven Effekt davon. Im Gegenzug für die „Leidensbereitschaft“ muss etwas herauskommen, nämlich ein persönlicher Gewinn. Die für die Generation typische Frage „was bringt mir das?“ steht im Vordergrund.

Die Auslandsentsendung wird als ein formaler Punkt der beruflichen Karriere gesehen, mit dessen Hilfe man den weiteren Verlauf der Karriere positiv zu beeinflussen sucht. Es geht nicht um die Erfahrung des Lebens und Arbeitens im Ausland an sich, sondern es geht um das Absolvieren einer von außen vorgegebene Anforderung. Der Inhalt der Lebenserfahrung interessiert - wenn überhaupt - erst in zweiter Linie. Die Auslandsentsendung erfüllt einen funktionalen Zweck innerhalb einer langfristig angelegten Lebensplanung. Sie ist Baustein eines von außen diktierten Karrieremusters.

#### Der vielversprechende „Traumjob“

Ein weiteres Motiv für die Rückkehr ist das Angebot einer verlockenden Position im Heimatland, d.h. das konkrete Stellenangebot in Deutschland erscheint als Chance, als die Arbeitsstelle, die alle persönlichen Anforderungen zu erfüllen scheint.

*Meine Entscheidung war rein beruflich, echt rein beruflich. Es war mir schon alleine klar, ohne die Meinungen der anderen zu hören, dass dieser Job das ist, was ich will. Zumindest mal auf kurz- mittelfristige Zeit und dass es eine absolut positive Veränderung ist. Und daraufhin habe ich auch meine Entscheidung getroffen. Rein beruflich (Interviewcodierung 1/11/13).*

Die Rückkehr und die damit verbundene Stelle scheint das geeignete Instrument zu sein, die Karriere weiter voranzutreiben. Die beruflichen Möglichkeiten im Ausland kommen nicht annähernd an die sich bietende Chance im Heimatland an.

### **4.3.2 Rückkehrmotive mit privaten Schwerpunkt**

Neben Rückkehrmotiven mit beruflichem Schwerpunkt nennen die Interviewten Motive der Rückkehr, die privater Natur sind. Auch hier soll ein Defizit, ein Mangel mit Hilfe der Rückkehr behoben werden.

#### Partnerschaft

Vorrangig wurden Defizite in der Partnerschaft genannt und zwar dergestalt, dass der Partner bzw. die Partnerin aus beruflichen Gründen nicht mit ausreisen konnte bzw. dass der Partner kein Visum für die entsprechende Dauer der Entsendung bekommen konnte. Die Zeit im Ausland bedeutet die Trennung vom Partner.

Die Rückkehr nach Deutschland bedeutet in diesen Fällen die Behebung eines Defizits in der Partnerschaft. Die Rückkehr bringt das Privatleben wieder in Ordnung und beendet so den Ausnahmezustand und das Zugeständnis der temporären Trennung vom Partner.

Ein weiteres, die Partnerschaft betreffendes Motiv ist, dass der Partner zwar mit ausgereist ist, aber aus visarechtlichen Gründen nicht in seinem Beruf tätig sein konnte. Die Berufspause sollte nicht zu lange ausgedehnt sein, da der Wiedereinstieg mit jedem Jahr problematischer wird. Eine Rückkehr wird aus Rücksicht auf die Karriere des Partners notwendig.

#### Unbefriedigendes Umfeld im fremdkulturellen Gastland

Aufgrund des fremdkulturellen Umfelds im Ausland fehlen elementare Dinge des alltäglichen Lebens, die für den Betroffenen für ein befriedigendes Privatleben von grundlegender Bedeutung sind. Darunter fallen z.B. veränderte bzw. begrenzte Sport- und Freizeitmöglichkeiten, die sich aufgrund einer anderen kulturell bedingten Wohnsituation ergeben, aber auch andere Ess- und Wohngewohnheiten im Gastland. Prinzipiell ist die Bereitschaft vorhanden, für eine gewisse Zeit auf diese Dinge zu verzichten. Für den Entsandten ist der temporäre Aspekt dieses Verzichts ausschlaggebend. Er reist aus, mit der Gewissheit, dass nach Ablauf einer von vornherein festgelegten Frist dieser Verzicht aufgehoben sein wird und dann wieder Normalität in seinem Leben eintreten wird.

Unbefriedigend kann auch das fremdkulturelle Umfeld im Gastland sein, an das man sich nicht gewöhnen kann und möchte. Es wird aufgrund der zeitliche Befristung akzeptiert und durchgehalten.

*Ich gebe ja ganz offen zu, die (GASTLANDKULTUR) im Gros ist nicht meine Kultur. Das war mir von vornherein klar, aber damit kann man sich abfinden (Interviewcodierung 14/3/10).*

Die Folge ist das „Absitzen“ der Verweildauer im Ausland ohne Beteiligung am dortigen Leben. Auf Dauer kann es problematisch sein, in einem kulturellen Umfeld zu leben, mit dem man sich nicht identifizieren kann und in dem man sich permanent fremd fühlt. Dadurch wird die Situation im Gastland zum längerfristigen Ausnahmezustand.

*Es war mehr so: die Rückkehr ist gesichert. So irgendwo hat man im Hinterkopf, ich gehe jetzt weg, aber irgendwann komme ich wieder zurück. Für mich war das immer so ein abgeschlossenes Ding, wo ich wusste, ich bleibe bestimmt nicht im Ausland hängen. Das war von vornherein klar auch durch meine Beziehung (Interviewcodierung 9/2/3).*

Die Auslandszeit ist von vornherein eine begrenzte Zeit, ein Ausnahmezustand, dessen Ende zwar absehbar ist, der aber trotzdem einer längerfristigen Krisensituation gleichkommt. Die Auslandszeit ist ein Zugeständnis, wobei die Rückkehr das Ende des Zugeständnisses darstellt. In diesem Sinne bedeutet die Rückkehr das Ende eines Zwanges, eines „Muss“. Die Rückkehr beinhaltet die Wiederherstellung des „Normalzustandes“. Das Rückkehrmotiv ist ein Erlösungsmotiv und gleichbedeutend mit der Wiederherstellung der Normalität. Rückkehr bedeutet in diesem Fall Heimkehr.

#### Überwindung einer persönlichen Krise

Ein weiteres Motiv der Rückkehr ist der Versuch, eine persönliche Krise zu überwinden. Wenn z.B. im Ausland die Partnerschaft gescheitert ist, befindet sich der Mitarbeiter in einer privaten Krisensituation, die ihn veranlasst, über sein Leben und seine Zukunft nachzudenken. Die Krise scheint leichter mit Hilfe eines Ortswechsels überwunden werden zu können. Naheliegender erscheint, nach Deutschland in die Heimat zurückzukehren, den Ort der Krise und deren Ursache hinter sich zu lassen.

#### Ende des Abenteuer Ausland

Ein weiteres Rückkehrmotiv ist als Folge eines nicht mehr zutreffenden Entsendungsmotivs zu sehen. Die Entsendung hat damit ihren Sinn verloren:

*Und da war dann auch so ein bisschen der Reiz des Neuen weg - hat an Farbe verloren, weil wenn man ganz einfach seit (X) Jahren im Ausland ist, dann kennt man es schon langsam und es tritt da zwangsläufig so eine gewisse Gewohnheit ein und Alltag ein. Du findest da Sachen wieder, die du auch in Deutschland wiederfindest, den ganzen Alltag, das läuft genauso ab wie im Inland (Interviewcodierung 15/5/14).*

Das Motiv der Ausreise ist geprägt von der Suche nach Neuem, nach Abwechslung, nach Abenteuer. Die bei Typus des „Konstrukteur der eigenen Karriere“ beschriebene



Innovationsprogrammierung greift. Nach einer gewissen Zeit wird alles zur Gewohnheit und Routine. Das bedeutet Stagnationsgefahr, spätestens dann, wenn es Zeit für etwas Neues, für einen Wechsel ist. Wird das Leben im Ausland aufgrund einer fortschreitenden, erfolgreichen Akkulturation allmählich geprägt durch Alltag und Normalität, so verliert es seinen Reiz und seinen ursprünglichen Sinn. Das Motiv der Ausreise, Innovation im Leben bzw. Erleben eines Abenteurers, ist nicht länger erfüllt.

#### Rückkehrmotiv: Zum „Erhalt der Heimat“

Häufig stellen Entsandte im Ausland eine Veränderung an der eigenen Person fest, deren Ursache sie im fremdkulturellen Einfluss sehen. Des Weiteren stellen sie fest, dass die Veränderung der eigenen Person gravierender wird, je länger die Entsendung dauert. Gleichzeitig bemerken sie die Entfremdung der eigenen Person von der Heimat.

*Irgendwann musst du da mal raus. Du wirst wirklich ein bisschen zu (AMERIKANISCH, JAPANISCH, INDISCH, BRASILIANISCH). Man gewöhnt sich daran an das ganze und ich glaube, dann wird es schwierig hier für dich, hier wieder einzusteigen (Interviewcodierung 7/4/14).*

*Also es ist wichtig, dass ich nach (X) Jahren wieder zurückgekommen bin, weil ansonsten bin ich jemand, der nur noch im Ausland ist und das würde auf Dauer schief gehen. Das halte ich für nicht gut. Also dann wäre ich nur noch im Ausland am rumtigern und (...) dann hätte ich kein Zuhause mehr (Interviewcodierung 2/12/19).*

Der Sprecher hat an sich eine Veränderung festgestellt, deren Ursache er in der fortschreitenden Akkulturation im Ausland sieht. Er sieht für sich die Gefahr, sich so sehr an eine fremde Kultur anzupassen, mit der Folge, nicht mehr in sein Heimatland und damit in seine Heimatkultur zu passen. Er liefe mit einem längeren Verbleib im Ausland in Gefahr, die Heimat zu verlieren, ohne sich jedoch jemals voll und ganz in der neuen Kultur zurecht zu finden. Ein längerer Verbleib hätte die kulturelle Entfremdung von der Heimat und damit von der eigenen Herkunft zur Folge. Durch die Rückkehr wird der kulturellen Entfremdung vorgebeugt. Er ist nicht bereit, diesen Verlust hinzunehmen.

### **4.3.3 Schluss**

In den hier geführten Interviews überwogen die beruflichen Rückkehrmotive der Probandengruppe. Nie war nur ein Motiv ausschlaggebend für die Rückkehr, sondern stets ein Motivbündel, wobei häufig berufliche und private Gründe gemischt wurden. Im Großteil der Fälle überwogen jedoch die beruflichen Motive.

In dem hier über die Rückkehrmotivation der Entsandten Gesagten wird deutlich, dass in einigen Fällen eine eindeutige Differenz zwischen dem Interesse des Unternehmens und dem des

Mitarbeiters selbst besteht: Das Gefühl, in der Arbeitsstelle ausgelernt zu haben, ist verbunden mit dem Erlangen der vollständigen Kompetenz in dieser Position. In dem Moment, wo der Mitarbeiter das Gefühl hat, ausgelernt zu haben, bringt er die volle Leistung. Der Nutzen für das Unternehmen ist am höchsten. Genau in diesem Moment strebt der Mitarbeiter einen beruflichen Wechsel an, der ihm eine neue Perspektive und die gewünschte persönliche Weiterentwicklung bietet.

<b>Rückkehrmotivation</b>	
<b>Behebung eines Defizits mit...</b>	
<p style="text-align: center;"><b>...beruflichem Schwerpunkt</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ausgelernt</li> <li>• persönliche Anforderung an die Arbeitsstelle kann nicht erfüllt werden</li> <li>• Auslandsgesellschaft bietet keine befriedigende berufliche Perspektive</li> <li>• Die Auslandsentsendung hat ihre Funktion erfüllt: Nachweis der Verweildauer im Ausland erzielt</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>...privatem Schwerpunkt</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Partnerschaft, Familie</li> <li>• Mangelnde Integration im Gastland</li> <li>• Krisenbewältigung</li> <li>• Innovationsnominalismus</li> <li>• Gefahr des Verlusts der Heimat</li> </ul>

**Abbildung 24: Motive der Rückkehr**

#### **4.4 Haltungstypen im Umgang mit der Rückkehr**

Wie in Kapitel „Rückkehr auslandsentsandter Mitarbeiter“ gezeigt wurde, ist der Wiedereingliederungsprozess im Heimatland nach einer längeren Auslandsentsendung bei einem Großteil der Rückkehrer mit erheblichen Problemen verbunden. Gleichzeitig wurde darauf hingewiesen, dass der tatsächliche Verlauf der Rückkehr von Person zu Person individuell variiert und verschiedene Problemaspekte in unterschiedlicher Gewichtung, Intensität und Kombination bei den einzelnen zu finden sind. Aufgrund individueller Prioritäten, d.h. unterschiedlicher Lebensentwürfe und unterschiedlicher Zielsetzungen im Leben jedes einzelnen, wird der Rückkehrprozess individuell erlebt.

Im Folgenden werden drei Typen vorgestellt, die auf jeweils unterschiedliche Art und Weise den Wiedereingliederungsprozess erleben und verarbeiten. Diese Typologie besteht aus Handlungs- und Haltungstypen bezüglich eines bestimmten Problemaspekts im Zusammenhang mit der Auslandsentsendung und Rückkehr. Jeder Haltungstyp kann in unterschiedlicher Gewichtung bei den zuvor in dieser Arbeit dargestellten Idealtypen auftreten. Eine eins zu eins Zuordnung ist nicht möglich.

#### 4.4.1 Der „Herr der Lage“

Die Zeit im Ausland wird für diesen Personenkreis als ein Lebensabschnitt mit extremen Belastungen empfunden, so dass die Rückkehr erlösend wirkt. Alle Probleme, die zur Alltagsbewältigung im Ausland gehörten, existieren mit einem Schlag nicht mehr und scheinen sich durch den simplen Ortswechsel aufzulösen. Die Rückkehr ist in diesem Fall eine Erleichterung und verhilft zur Wiedergewinnung der Handlungsautonomie im Alltag.

##### Rückkehr als Entstigmatisierung

Nach GOFFMAN existieren drei verschiedene Arten eines Stigma: Zum einen die „Abscheulichkeiten“ des Körpers, dann individuelle Charakterfehler und schließlich phylogenetische Stigmata wie Rasse, Nation oder Religion. Jedoch weisen alle drei Stigma-Typen folgende gemeinsamen soziologischen Merkmale auf:

„Ein Individuum, das leicht in gewöhnlichen sozialen Verkehr hätte aufgenommen werden können, besitzt ein Merkmal, das sich der Aufmerksamkeit aufdrängt und bewirken kann, dass wir uns bei der Begegnung mit diesem Individuum von ihm abwenden, wodurch der Anspruch, den seine anderen Eigenschaften an uns stellen, gebrochen wird. Es hat ein Stigma, das heißt, es ist in unerwünschter Weise anders, als wir es antizipiert hatten“ (Goffman 1975: 13).

Im Falle eines Auslandsentsandten bedeutet das, dass er sich aufgrund körperlicher Merkmale, d.h. aufgrund seiner physischen Erscheinung von der Masse der anderen, der „Normalen“, abhebt. Zwar ist die Reaktion auf dieses „Anders-Sein“ nicht ein Abwenden, sondern im Gegenteil provoziert es ein Hinschauen. Das Stigma der physischen Erscheinung trägt im Ausland dazu bei, dass der Entsandte immer eine marginale Position in der dortigen Gesellschaft einnehmen wird. Seine Integration wird durch dieses Stigma (fast) unmöglich. Ein Rückkehrer beschreibt diese Situation wie folgt:

*Ich bin hier (in Deutschland; NE) halt ein Einheimischer, mir guckt hier keiner hinterher (...). Aber im Prinzip fall ich hier Null auf, ich kenne das alles und ich spreche die Sprache, kann mich mit jedem unterhalten, bin Deutsch. Insofern hast du hier keine Probleme, wenn du zurück kommst (Interviewcodierung 17/4/19).*

Die Auslandszeit wurde aufgrund der Kulturunterschiede zwischen Heimat- und Gastlandkultur als extrem problematisch empfunden. Diese kulturelle Andersartigkeit des Gastlandes drängt den Mitarbeiter in eine andauernde Außenseiterposition, die nicht zuletzt aufgrund der optischen

Unterschiede zwischen Entsandtem und Einheimischen besteht. Dabei handelt es sich um Schwierigkeiten, auf die er keinen Einfluss hat, die sich auch nicht durch den Versuch um kulturadäquates Verhalten lösen lassen. Die physische Erscheinung ist nicht zu ändern und bedeutet für den Auslandsentsandten ein ihm für die Zeit der Entsendung anhaftendes Stigma. Mit diesem Problem haben alle Auslandsentsandten zu kämpfen, die bspw. als hellhäutiger Europäer in ein asiatisches Land gehen - das Bild des großen blonden Deutschen inmitten von kleineren, dunkeläugigen, dunkelhäutigeren Menschen.

Auch sprachliche Inkompetenz kann stigmatisierend wirken. Man fühlt sich nicht in der Lage, jederzeit mit jedem in zufriedenstellender Weise zu kommunizieren. Das sprachliche Defizit schürt einerseits Ängste und Bedenken auf Seiten des Entsandten, der sich zurückzieht. Andererseits zieht es die Aufmerksamkeit der Einheimischen an, die ihn sofort als Fremden, also als nicht zu der Gesellschaft gehörend, identifizieren. In beiden Fällen wirkt die mangelnde sprachliche Kompetenz stigmatisierend.

Aufgrund dieser Marginalisierung wird die Zeit im Ausland zu einer ständigen Ausnahmesituation, in der keine Normalität, wenig Alltag und damit kaum die Entwicklung von das Handeln entlastenden Routinen möglich ist. Jede Aktion, jedes Handeln während der Auslandsentsendung ist dadurch durch Unsicherheit und Stress gekennzeichnet. Die Zeit im Ausland bedeutet ständige Verunsicherung und den Verlust der Handlungsautonomie.

In diesem Sinne stellt die Rückkehr nach Deutschland das Ende des „Ausnahmezustandes“ dar. Der Rückkehrer erlangt im Heimatland seine Handlungskompetenz und damit auch seine Handlungsautonomie zurück, die er im Ausland zumindest als reduziert erlebt hat. Das Alltagsleben im Heimatland wird im Vergleich zu der Auslandszeit ohne größere Probleme bewältigt. Die Rückkehr in das Heimatland bedeutet gleichzeitig das Ablegen des Stigmas. Körperlich sticht er nicht mehr heraus und auch sprachlich besteht kein Defizit mehr. Durch die Rückkehr findet er Wiederaufnahme in die Gruppe der „Normalen“, wodurch der Rückkehrer zum „Herr der Lage“ wird.

#### Die Auslandszeit als Belastung aufgrund unzutreffender Erwartungen

Schwierigkeiten während der Auslandszeit treten aufgrund falscher, unzutreffender Erwartungen auf. Diese Erwartungen basieren nicht auf eigenen Vorstellungen, sondern sie sind von außen vorgegeben bzw. provoziert worden. Sie sind exogen verursacht.

*Man hat unheimlich Erwartungen geweckt irgendwann mal, die sind alle unheimlich enttäuscht worden (Interviewcodierung 4/4/20).*

Die Auslandszeit wird als Zeit extremer Enttäuschungen erlebt, in der sich allmählich alle Erwartungen als unzutreffend herausstellen. Diese Nichterfüllung wirkt verunsichernd, da keine verlässlichen Eckpfeiler bzw. berechenbare Orientierungsmuster existieren, an denen der

Betroffene seine eigenen Handlungen ausrichten kann. In diesem Sinne verliert der Entsandte die Kontrolle über sein Leben. Er ist im Ausland nicht mehr „Herr der Lage“.

Die Rückkehr stellt sich dagegen anders da: Der Rückkehrer hat Erwartungen, die auf eigenen Erfahrungen basieren, die als verlässlich empfunden werden. Die Rückkehr bedeutet Unabhängigkeit von Versprechen anderer. Die Rückkehr ist gleichbedeutend mit der Wiederherstellung von Unabhängigkeit und Selbständigkeit. Sie bedeutet Wiedergewinnung der Handlungsautonomie und gibt nicht zuletzt auch in beruflicher Hinsicht Sicherheit. Denn von jetzt an kann der Zurückgekehrte wieder sehr viel leichter nach beruflichen Alternativen außerhalb des entsendenden Unternehmens suchen, wohingegen eine Suche vom Ausland aus sich häufig als sehr schwer gestaltet und so das Abhängigkeitsverhältnis von diesem einen Unternehmen besonders empfunden wird. Auf dem heimischen Arbeitsmarkt kennt er sich aus und weiß wie dieser funktioniert.

Nicht zuletzt bezüglich der gestalterischen Autonomie des eigenen Karriereverlaufs bedeutet die Rückkehr also wieder „Herr der Lage“ zu sein.

#### Schluss

Unabhängig davon, welche Ursache die Auslandszeit zu einer Belastung werden ließ - ob kulturelle Unterschiede, sprachliche Schwierigkeiten, übersteigerte Erwartungen vor allem in beruflicher Hinsicht Ursache der Schwierigkeiten sind - ist all diesen Problembereichen gemein, dass die Rückkehr in das Heimatland verbunden ist mit der Wiedergewinnung von Autonomie. Der Rückkehrer erlangt seine ursprüngliche Handlungssicherheit zurück, was im Vergleich zu der im Ausland erlebten Verunsicherung beruhigend wirkt und Selbstvertrauen gibt. Der Rückkehrer ist bezüglich der Bewältigung des Alltags wieder kompetent und fähig zu autonomen Handeln. Der Mitarbeiter empfindet sich selbst mit der Rückkehr wieder als „Herr der Lage“, der über sein Leben, sein Handeln und seinen Alltag die Kontrolle hat.

#### **4.4.2 Der Typus des Realisten**

Dieser Typus hat nach eigenen Angaben bei der Rückkehr keine Tiefphase durchlebt. Gründe dafür sieht er einerseits in seinen betont niederen bzw. realistischen Erwartungen an die Rückkehr, die keine Enttäuschung zulassen. Andererseits sieht er den Grund in der Absehbarkeit, Berechenbarkeit und Eigenverantwortung dieses Schrittes der Rückkehr, den er selbst veranlasst hat.

#### 4.4.2.1 Erwartungen<sup>3</sup>

Ein Rückkehrer beschreibt seine Erwartungen bezüglich der Heimkehr wie folgt:

*Die Erwartungen sind nicht illusorisch, dass man denkt im Ausland war alles besser oder in Deutschland wird alles gut oder so ähnlich - wenn man das glaubt, ist man falsch dran. Aber ich habe jetzt keine Dephase mehr als ich sie sonst habe (Interviewcodierung 14/3/11).*

Das betonte Bemühen um eine maximale Realitätsnähe der Erwartungen steht hier im Vordergrund. Diese Haltung stellt eine Selbstschutzstrategie dar, die vor Enttäuschungen bewahrt. Der Sprecher stellt seinen „Normalzustand“ als eher pessimistisch dar, was ein Hinweis darauf ist, dass er grundsätzlich eine Strategie verfolgt, die vor Enttäuschungen schützt: Tendenziell wird alles etwas negativer eingeschätzt und erwartet, als es nachher tatsächlich ist. So kann man nie enttäuscht werden, sondern lediglich positiv überrascht.

*Ich hab das schon mit sehr gemischten Gefühlen betrachtet nach Deutschland zurückzukommen, vor allem in so eine kleine Stadt. Ich wusste eigentlich nicht so recht, wie ich damit umgehen sollte und was mich hier erwartet. (...) Gut, ich hab mir halt das Ziel gesetzt, mich so gut wie möglich hier zurechtzufinden und bisher klappt das eigentlich auch ganz gut (Interviewcodierung 6/3,5/12).*

Die Rückkehrerwartungen sind hier nicht ausschließlich positiver Natur, sondern auch negative Rückkehrerlebnisse werden im Vorfeld in Betracht gezogen. Im obigen Zitat wird das Bemühen um Realitätsnähe deutlich, wobei auch ein Scheitern der Rückkehr für möglich gehalten wird. Die Erwartungen sind keine Illusionen. Mit Einbezug der Möglichkeit des Scheiterns wird der bewusste Vorsatz gefasst, sich *so gut wie möglich hier zurechtzufinden*. Der Anspruch an den Rückkehrverlauf wird von vornherein relativ niedrig gehalten. Also auch hier ist die Selbstschutzstrategie an den fast übertrieben niederen Erwartungen zu erkennen.

#### 4.4.2.2 Die Rückkehr als ein selbstgewähltes, absehbares Ereignis

Dadurch, dass die Rückkehr in das Heimatland seit langer Zeit absehbar war und auf einer Entscheidung beruht, auf die man selbst Einfluss hatte, kommt es für diesen Rückkehrertypus nicht in Frage, darüber zu klagen: Das Durchleben einer emotionalen Tiefphase und deren Eingeständnis käme dem Eingeständnis von Versagen und Scheitern gleich, für das niemand anders außer man selbst verantwortlich gemacht werden kann.

*Man nimmt sich das vor oder das ist entschieden. Man hat da irgendwo selbst Einfluss gehabt auf diese Entscheidung (...) ins Ausland zu gehen und auch wieder zurückzugehen. Weil auf die Entscheidung, wieder zurückzugehen, hab ich schon Einfluss genommen, als ich den Vertrag unterschrieben habe, weil das war von vornherein begrenzt. Und dann macht man das und dann wird das halt gemacht (Interviewcodierung 18/5/18).*

---

<sup>3</sup> vgl. dazu Kapitel 3.2.8, aber auch Kapitel 2.2.1

Die Rückkehr ist etwas Erwartetes, Absehbares, das aufgrund dieser Tatsache nichts Überraschendes hat und nicht Überraschendes haben **darf** - also weder positiv noch negativ überraschend. Der Sprecher hat sich freiwillig und im vollen Bewusstsein der möglichen Schwierigkeiten in diese Situation gebracht. Die Rückkehr ist Teil eines seit langem verfolgten Gesamtplanes und trägt zu dessen Realisierung bei. Aufgrund der Freiwilligkeit und Selbstgewähltheit der Situation ist die Bereitschaft zum Durchhalten und Überwinden dieser Situationen vorhanden. Alles andere wäre ein Scheitern des eigenen Planes, ein Versagen und Nicht-Erreichen des selbst gesetzten Zieles. Der Rückkehrer übernimmt die Verantwortung für seine Entscheidung. Dazu gehört auch, negative Konsequenzen auszuhalten. Diese Einstellung ist betont realitätsnah und rational. Emotionalität wird bewusst ausgeschaltet:

*Ich muss sagen, das muss man auch vernünftig angehen, wenn man da so emotional rangeht, ist nicht (Interviewcodierung 14/3/12).*

Eine Tiefphase nach der Rückkehr wäre emotional geprägt. Der Sprecher verschließt sich dieser Seite bewusst und zeigt sich extrem kopfgesteuert. Emotionalität bedeutet für ihn in dieser Situation die Gefahr, seinen Plan nicht weiter zielstrebig umsetzen zu können. Von daher muss sie vermieden werden.

In diesem Sinne ist die Heimkehr für den rationalen Rückkehrer Bestandteil eines Pflichtprogramms, dessen einzelne Punkte - ob sie gefallen oder nicht - erledigt werden müssen und die bestimmten Regelmäßigkeiten unterliegen, die man einfach zu akzeptieren hat. Übertragbar ist diese Haltung auf das Leben: Stationen im Leben haben Pflicht-Charakter. Sie werden nicht gelebt, sondern „erledigt“. Einmal getroffene Entscheidungen werden durchgezogen und die Verantwortung dafür mit allen Konsequenzen getragen.

Die einzigen Probleme, die bei der Rückkehr für diese Personengruppe besteht und eingeräumt wird, sind organisatorischer Art.

*Organisatorische Schwierigkeiten sind bestimmt da, das ist auch ziemlich klar (Interviewcodierung 18/5/18).*

Dabei handelt es sich aber um Fakten wie Probleme beim Umzug, bei der Wohnungssuche usw. Diese Schwierigkeiten sind für diesen Typus rational zu erklären. Ihre Ursachen liegen außerhalb des Einflussbereichs der eigenen Person, die somit „schuldenfrei“ ist und trotz Einräumens von Problemen keine persönliche Schwäche zeigt.

### Betonte Rationalität

Die Haltung des Rückkehrers, der in diesem Zusammenhang von einem selbstgewählten Ereignis spricht, zeigt eine dominante Betonung der Rationalität. Rationalität stellt ein Orientierungsprinzip für individuelles und soziales Handeln dar, das vor allem Vernunft und Verstand betont. WEBER unterscheidet zwei rationale Handlungsweisen: wertrationales und zweckrationales Handeln.

Ersteres beinhaltet das bewusste Herausarbeiten des letzten Richtpunktes des Handelns, d.h. den bewussten Glauben an den unbedingten Eigenwert eines Handelns (vgl. Weber 1980: 12). Zweckrationales Handeln ist dagegen ein sowohl Zweck, Mittel als auch Nebenfolgen orientiertes Handeln, wobei die Mittel gegen den Zweck, der Zweck gegen die Nebenfolgen und auch die verschiedenen Zwecke gegeneinander rational abgewägt werden (ebd. 1980: 13). Zweckrationales Handeln entbehrt jeder affektuellen, emotionalen und traditionellen Komponente, was gleichzeitig das augenfälligste Merkmal von Rationalität ist.

Der Typus des Realisten zeigt sich im Umgang mit der Rückkehr, aber auch bei der gesamten Einschätzung der Auslandsentsendung betont rational. Sein Handeln ist an Zwecken, Mitteln und am Abwägen der Nebenfolgen orientiert. Gefühle scheinen für ihn bezüglich des Rückkehrverlaufs nicht zu existieren und werden systematisch nicht zugelassen. Emotionale Tiefphasen stellen bereits einkalkulierte Nebenfolgen des eigentlichen Handlungszweckes dar, was hingenommen wird. Diese betonte Rationalität und die gleichzeitige Zurückdrängung und Verdrängung aller Emotionen ist Teil des Marketing-Charakters dieses Typus.

„Der Marketing-Charakter liebt nicht und haßt nicht. Diese `altmodischen´ Gefühle passen nicht zu einer Charakterstruktur, die fast ausschließlich auf der rein verstandesmäßigen Ebene funktioniert und sowohl positive als auch negative Emotionen meidet, da diese mit dem Hauptanliegen des Marketing-Charakters kollidieren: dem Verkaufen und Tauschen oder genauer, dem Funktionieren nach der Logik der `Megamaschine` (L. Mumford, 1967), deren Bestandteil sie sind, ohne Fragen zu stellen, außer, wie gut sie funktionieren, was an ihrem Aufstieg in der bürokratischen Hierarchie abzulesen ist“ (Fromm 1979: 143).

Emotionen würden der zielstrebigem Verfolgung und Verwirklichung des Karrierezieles im Wege stehen. Von daher hat der rationale Rückkehrer für sich beschlossen, selbstverständlich nicht bewusst, dass der Verzicht auf Emotionen das Leben und das Erreichen des Lebenszieles erheblich erleichtert. Dadurch wird die Entwicklung des manipulativen Denkens, das sich laut FROMM parallel zu dem Schwund des Gefühlslebens entwickelt, gefördert (ebd. 1979: 144). Dieser Typus managet seine berufliche Karriere erfolgreich.

### Zusammenfassung

Der Haltungstypus des betonten Realisten zeichnet sich durch eine extrem niedere Erwartungshaltung bezüglich der Rückkehr aus bzw. er bezieht den negativen Verlauf der Rückkehr immer als Möglichkeit ein. Der rationale Rückkehrer schaltet bewusst Emotionen aus, die für ihn Gefahr bedeuten und die deshalb zu meiden sind. Diese Haltung ist als Selbstschutz vor Enttäuschungen zu werten. Die Rückkehr wird als selbstgewähltes und selbst zu verantwortendes Ereignis gesehen. Alle damit verbundenen Erlebnisse werden somit als selbstverschuldet und selbst



zu verantworten gesehen. Der Typus des rationalen Rückkehrers zeigt deutlich die Struktur des Marketing-Charakters. Sein Handeln ist am Zweck ausgerichtet, wobei Mittel und Nebenfolgen einkalkuliert sind.

#### **4.4.3 „Der Überraschte“: Rückkehrschwierigkeiten als unerwartetes**

##### **Problem**

Dieser Typus durchlebt den Rückkehrschock wie in Kapitel 2.1.5 beschrieben. Damit bestätigt er die Richtigkeit der U- bzw. der W-Kurvenhypothese. Mit der Krise nach der Rückkehr beginnt eine Verlaufskurve, die entweder einen katastrophalen Ausgang nimmt. Der Wiedereingliederungsprozess scheitert. Oder die Verlaufskurve mündet in einen Wandlungsprozess bzw. Bildungsprozess, als dessen Resultat der Betroffene zu neuen Erkenntnissen und Fähigkeiten gelangt, was ein positives Ergebnis der Krisenverarbeitung darstellt.

##### **4.4.3.1 Erwartungen<sup>4</sup> als Auslöser der Krise**

In Kapitel „Rückkehr“ wurden die unterschiedlichsten Problemaspekte der Wiedereingliederung beleuchtet. Die verschiedenen Aspekte treten in unterschiedlichen Ausprägungen und Kombinationen bei jedem Individuum anders in Erscheinung und haben andere Auswirkungen. Selten ist für die Rückkehrkrise nur ein einziger Auslöser verantwortlich. Meist existieren eine Reihe von Gründen, die in unterschiedlicher Gewichtung zu einem individuellen Verlauf des Rückkehrschocks führen.

Die Rückkehr stellt sich für den Typus des Überraschten als unerwartetes Problem dar. Der Rückkehrer kehrt mit bestimmten Erwartungen an Leben und Arbeiten im Heimatland zurück, die sich dann als unzutreffend erweisen. Die Erwartungen begründen sich auf konkrete Vorerfahrungen und werden von daher als mit maximaler Wahrscheinlichkeit zutreffend eingeschätzt. Die Rückkehr bedeutet in vielerlei Hinsicht eine Enttäuschung bzw. ein Nicht-Erfüllen von Erwartungen.

Erwartungen sind bestimmte Vorstellungen und Hoffnungen über Situationen und Ereignisse in der Zukunft und zwar konkret darüber, wie sich etwas abspielen wird bzw. wie der Verlauf von etwas sein wird. Erwartungen können dabei auf die nähere oder weitere Zukunft bezogen sein. Anders als Wünsche oder Träume geht derjenige, der Erwartungen hegt, davon aus, dass diese Erwartungen stark an der Realität orientiert sind. Die Erfüllungswahrscheinlichkeit wird als sehr hoch eingeschätzt.

---

<sup>4</sup> vgl. zu Erwartungen auch Kapitel 2.1.4.6

### Erwartungen und Rückkehrverlauf

Nicht zutreffende Erwartungen bzw. enttäuschte Hoffnungen stehen im Zentrum der Rückkehrkrise und wurden von allen Rückkehrern, die nach eigenen Angaben einen Rückkehrshock durchlebten, als Ursache genannt. Nicht einkalkulierte Schwierigkeiten und überraschend auftretende Probleme stehen ebenfalls im Zentrum der Wiedereingliederungsschwierigkeiten.

*Ich glaub es ist schwerer für dich, man geht ins Ausland und hat ganz wenig Erwartungen als man kommt heim und zurück (Interviewcodierung 11/3/12).*

Wie verhängnisvoll und von welcher zentraler Bedeutung die Annahme „die Rückkehr ist leicht und unproblematisch“ sein kann, verdeutlicht folgendes Zitat:

*Weil normalerweise würde man ja denken, es ist schwieriger ins Ausland zu gehen, weil man sich auf alles neu einstellen muss und alles neu ist und wenn man zurück kommt, kommt man wieder in das Vertraute zurück und es müsste von daher relativ easy sein - ist es aber nicht, weil wenn man ins Ausland geht, ist man sich genau im Klaren darüber, dass alles anders sein wird, dass man sich auf alles neu einstellen muss und von daher ist man froh, wenn man dann zurück kommt und denkt haja, jetzt komm ich ins Vertraute wieder zurück - kenne ich, brauche ich mir keinen Kopf machen. Sondern dann erfährst du halt, ach das ist eben doch nicht so (Interviewcodierung 13/7/17).*

Auch dauert die Umstellung und Wiedereingewöhnung länger als erwartet.

*Das hatte ich auch selbst unterschätzt (...) da war ich dann ein bisschen ungeduldig so nach dem dritten, vierten Monat (Interviewcodierung 13/7/16).*

Der Überraschungsmoment enttäuschter bzw. negativ übertroffener Erwartungen wirkt sich direkt auf die Eingewöhnung und das Wohlbefinden aus und damit auch auf die Arbeitsleistung der Person. Einmal mehr wird deutlich, dass berufliche und private Wiedereingewöhnung eng miteinander verbunden sind. Der *spill over* Effekt ist immer präsent.

### Erwartungen und Arbeit

Mit am häufigsten nennen Rückkehrer enttäuschte Hoffnungen bezüglich des neuen Arbeitsauftrages als Grund ihrer Krise.

*Ich weiß nicht, ob ich mir da Illusionen gemacht habe, aber ich habe mir vielleicht zuviel darunter vorgestellt (Interviewcodierung 7/4/13).*

Hier ist zum einen zu unterscheiden zwischen Erwartungen an die Arbeitsposition, die aufgrund von Vorgesprächen in der Bewerbungsphase aufgebaut wurden und zum anderen zwischen persönlichen Erwartungen an die Arbeitsposition. Erstere beruhen auf konkreten Versprechungen. Der neue Arbeitsplatz entpuppt sich in der Realität bei der Rückkehr als etwas anderes als erwartet, zumindest signifikant anders als in den Vorgesprächen dargestellt.

*Das Rückkehrtieftief kam am ersten Tag als ich gesehen habe, was für einen Job ich machen muss (Interviewcodierung 2/12/12).*

In diesem Falle ist die Ursache der Krise exogen und wäre zu verhindern gewesen, indem die Vorgespräche für eine realistische Einschätzung bei dem Mitarbeiter gesorgt hätte.

Zum anderen existieren Erwartungen, die in einem bestimmten persönlichen Anspruch und individuellen Vorstellungen bezüglich der eigenen Arbeitsstelle wurzeln. Diese Anforderungen sind in dem tatsächlichen Arbeitsauftrag nicht zu verwirklichen. BECK beschreibt diesen Anspruch, den vor allem die jüngere Generation an ihre Arbeit stellt, u.a. in der These des Individualisierungsprozesses der Gesellschaft. BAETHGE beschreibt diesen Anspruch detailliert<sup>5</sup>. Vor allem der Wunsch, sich mit der Arbeit identifizieren zu können und ein inhaltlicher Anspruch an die Arbeit stehen im Vordergrund. Es kommt zu einer zunehmenden normativen Subjektivierung des Arbeitsprozesses (ebd. 1994: 245).

„Man will innerlich an der Arbeit beteiligt sein, sich als Person in sie einbringen können und über sie eine Bestätigung eigener Kompetenzen erfahren“ (ebd. 1994: 246).

Die Arbeit soll neben Spaß auch die Chance zur Persönlichkeitsentfaltung und Weiterentwicklung bieten und Neues zu lernen ermöglichen. Damit wird Arbeit zu einem wichtigen Bestandteil der individuellen Identitätskonstruktion. Arbeit und Berufsleben werden zu gleichberechtigten Bestandteilen des individuellen Lebensentwurfs:

*Da wolltest du zurück wegen Beruflichen, privat hat es dir gefallen - jetzt bist du hier, hast es vielleicht im Beruflichen besser erwischt, und Privat stimmt es nicht, ich mein, ich bin jemand, für mich passt keines von beiden: Es muss privat auch stimmen, damit ich zufrieden bin (Interviewcodierung 7/4/13).*

*Also mit meinem Job muss ich mich schon identifizieren können, der muss mir Spaß machen, aber darf nicht meinen Tag rundrum ausfüllen und ansonsten - er soll mir Gelegenheit geben zur Freizeit (Interviewcodierung 20/3/25).*

Neben einem möglicherweise desillusionierenden Verlauf des Privat- oder Berufslebens kann der Rückkehrer von seinem tatsächlichen Arbeitsauftrag enttäuscht sein. Er kann sich damit nicht identifizieren und fühlt sich inhaltlich unterfordert. Die Realität der Arbeitswelt entspricht nicht den Erwartungen, die einerseits von außen genährt wurden (exogen motivierte Enttäuschung) und die sich andererseits nicht mit den individuellen Vorstellungen von der Arbeitsstelle, von der eigenen Karriere decken (endogen motivierte Enttäuschung):

*Ich saß wochenlang da rum und hab mir gedacht, du wirst jetzt zum Freizeitoptimierer und ich bin um halb fünf gegangen. Das hab ich im Ausland nie gemacht. (...)Daher ist der Rückkehrschock sehr stark auf das Berufliche bezogen (Interviewcodierung 12/6/25).*

---

<sup>5</sup> vgl. dazu Kapitel 3.2.8, aber auch Kapitel 2.2.1

Langeweile und die Verurteilung zur Tatenlosigkeit treffen auf den konträren Wunsch, etwas zu bewirken und tragen so zu einer wachsenden Unzufriedenheit bei. Das Durchleben einer Rückkehrkrise wird als selbstverständlich angenommen.

*Und dann hatte ich nichts zu tun, außer meinem Chef hinterher zu laufen. Also völlig unproduktiv. Davor im Ausland hatte ich eine unheimlich verantwortungsvolle Aufgabe mit viel Stress und da kommt man dort plötzlich in ein Loch. Und vor allem hast du keine Aufgabe, du weißt nicht, wie du den Tag rumschlagen sollst. Das ist ja das Schreckliche, oh Gott sei Dank, jetzt ist es vier Uhr, jetzt kann ich gehen (Interviewcodierung 10/2/11).*

### Arbeitsumfeld

Das deutsche Arbeitsumfeld wird von Rückkehrern als extrem sachorientiert empfunden, in dem kein Raum für zwischenmenschliche Beziehungen ist. Die Pflege persönlicher Beziehungen und informeller Interaktionen am Arbeitsplatz werden aber als Feedback benötigt, um über die eigene Kompetenz und persönliche Weiterentwicklung Bestätigung zu bekommen. In diesem Umfeld wird der Rückkehrer nicht wie gefordert als ganze Person wahrgenommen, sondern aufgrund der extremen Sachorientierung „nur“ als Arbeitskraft.

*Ich musste mich an die kalte Stimmung im Büro zum Beispiel gewöhnen. Also morgens im Büro mit Kollegen einen Kaffee trinken - ist nicht - dann heißt es, was ist mir dir, arbeitest du nicht? Ich dachte am Anfang, ich dreh ab. (...) hier kommst du halt ins Büro und sagst grad vielleicht noch Guten Morgen und die Kollegen grüßen dich vielleicht grad noch so und dann sitzt jeder an seinem Computer, also das ist schon traurig und da muss man sich dran gewöhnen (Interviewcodierung 7/4/13).*

Neben der inhaltlichen Arbeit wird die informelle Interaktion am Arbeitsplatz zum wesentlichen Bestandteil der individuellen Identitätskonstruktion. Da soziale Interaktion für den Rückkehrer in dem individuell geforderten Maß nicht erkennbar ist, droht das Arbeitsumfeld als zentraler Bestandteil der Identitätsbildung zu versagen. Soziale Anerkennung wird auch über die Arbeit vermittelt (vgl. Peter 1993: 419). Ist das nicht der Fall, kann das zum Auslöser einer Krise werden.

*Hier haben die schon gar nicht die Vermutung, dass du Hilfe brauchen könntest. Ich komme mir schon doof vor, wenn ich das zweite Mal wo ankomme und frage: wie rechne ich die blöde Stempelkarte hin und her? (Interviewcodierung 10/2/16).*

Die aus diesem Grund als kalt und unpersönlich empfundene Arbeitsatmosphäre bewirkt, dass der Rückkehrer sich in seinem Arbeitsumfeld allein gelassen und fremd fühlt. Die Einsamkeit wiederum kann den Eindruck persönlicher Inkompetenz erwecken, d.h. den Eindruck der Unfähigkeit zur Durchführung der einfachsten Handlungen. So lösen unzutreffende Erwartungen an das Arbeitsumfeld eine Krise aus.

Neben der kühlen, sachorientierten Stimmung wirkt ein weiterer Faktor bezüglich der Erwartungen an die Arbeit und das Arbeitsumfeld sehr enttäuschend: das Desinteresses des Unternehmens und des Arbeitsumfeldes an den Auslandserfahrungen: Die Tatsache, aus dem Ausland zurückgekommen zu sein, scheint häufig in dem Moment, wo man die deutsche Arbeitsstelle betritt, vom Umfeld vergessen zu sein. Es interessiert niemanden mehr.

*Du bist Deutscher und fängst in einem deutschen Unternehmen an. Da gilt es zu arbeiten* (Interviewcodierung 1/11/13).

Der Rückkehrer wird nicht nach seinen Erfahrungen gefragt. Niemand interessiert, woher er kommt und was er erlebt hat. Auch hier wird dem Rückkehrer verdeutlicht, dass nicht die Person zählt, sondern die Arbeitskraft. Der Anspruch als ganze Person von seinem Arbeitsumfeld wahrgenommen zu werden, wird nicht befriedigt. Das Umfeld zeigt keine Wertschätzung der Person.

*Die Personalabteilung, die redet das einem immer schön mit wunderbar, dass ich jetzt im Ausland war und die Erfahrung ist so wichtig bei der Firma, aber das juckt keinen. In der ganzen Abteilung juckt das überhaupt niemand, ob ich im Ausland war* (Interviewcodierung 16/3/16).

Deutlich wird in obigen Zitat eine große Enttäuschung bezüglich der erwarteten Wertschätzung und des Interesses von seitens des Unternehmens. Auslandserfahrung wird in vielen Unternehmen als Schlüsselqualifikation für (Nachwuchs-)Führungskräfte propagiert. Nicht zuletzt dadurch werden hohe Erwartungen in den Rückkehrern an ihre künftige Karriere geweckt. Auslandserfahrungen werden offiziell gezielt von der Unternehmensseite gewünscht und gefördert. Die Realität, in der sich die Rückkehrer wiederfinden, widerspricht dagegen den geweckten Erwartungen.

*... und war dann natürlich enttäuscht und sauer festzustellen, dass die Firma keinen Plan hatte, was sie mit den Leuten machen sollte, die zurück kommen, hatte keine Ahnung, wie sie überhaupt das, was man eben im Ausland - so Umgehen mit einer anderen Mentalität - weiter verwenden kann auch nutzbringend für die Firma* (Interviewcodierung 13/7/13).

*Teilweise sagen die Leute ganz unverblümt, dass ich jetzt erst mal lernen muss zu arbeiten hier in Deutschland und das wird nicht anerkannt (...). Ich habe jetzt meinen Arbeitsplatz und den soll ich machen und was davor war, ist nicht so wichtig. Es interessiert auch nicht so richtig - habe ich den Eindruck* (Interviewcodierung 5/4/11).

Die Enttäuschung über die nicht vorhandene bzw. nicht gezeigte, aber doch erwartete Wertschätzung von Seiten des Unternehmens ist sehr groß. Das kann dazu führen, dass die Rückkehrer selbst ihre Auslandserfahrungen als wertlos bewerten und diese möglichst schnell verdrängen und vergessen, so dass ein möglicher, durch die Auslandserfahrung angeregter Bildungsprozess unterbrochen bzw. verhindert wird.

*Die haben ganz deutlich gesagt, ich habe Ihre Berichte gelesen, es ist ganz interessant, was Sie da drüben gemacht haben, aber jetzt sind Sie erst mal hier*

*- sprich all das, was in der Vergangenheit war -- und warten Sie erst mal ab, was jetzt kommt – nö, ich hätte genauso gut auch zwei Jahre auf der Parkbank schlafen können (Interviewcodierung 4/4/14).*

Der Rückkehrer erhält von seinem beruflichen Umfeld indirekt die Aufforderung, die Erfahrungen zu vergessen und die Auslandszeit aus dem Gedächtnis zu streichen.

Durch diese Enttäuschung - an Stelle der Honorierung der Erfahrungen steht Desinteresse - distanziert sich der Rückkehrer von seinem Arbeitsumfeld, was folgende Auswirkung auf den Rückkehrer haben kann. Kollegen werden wie folgt beschrieben: Sie zeichnen sich aus durch wenig Mut, große Konformität und Passivität, die lieber nichts tun, als etwas Falsches. Er bewertet sie als Hinderungsgrund für als notwendig erachtete Innovationen. Diese Haltung der Kollegen wirkt auf den Rückkehrer distanzierend und entfremdend, was dem potentiellen Wunsch nach Identifikation, Mitgliedschaft, Eingliederung und dazu gehören wollen konträr ist. Er wird zu einem Spagat gezwungen, den er auf die Dauer nicht durchhalten kann. Konsequenzen können entweder die Aufgabe der eigenen Ideale und somit die inneren Kündigung sein oder eben der tatsächliche Weggang aus dem Unternehmen. In diesem Fall stellt die Rückkehr eine Zeit dar, in der das Unternehmen Gefahr läuft, einen prinzipiell loyalitätsbereiten Mitarbeiter<sup>6</sup> direkt oder indirekt zu verlieren, falls es nicht gelingt, diese Bindungsbereitschaft zu nutzen und eine reelle Beziehung zwischen Mitarbeiter und Unternehmen aufzubauen.

### Zusammenfassung

Die Rückkehr verläuft abhängig davon, ob die Erwartungen an das Unternehmen und die eigene Arbeitsstelle erfüllt wurden. Werden die Erwartungen erfüllt, so verläuft die Wiedereingliederung in den meisten Fällen reibungslos und ohne weitere Probleme. Bei Nicht-Erfüllen in beruflicher Hinsicht kann der Rückkehrer in eine tiefe Krise gestürzt werden. Dabei kann die Krise u.a. durch das nun gestörte, aber persönlich als wichtig erachtete Verhältnis zum Unternehmen hervorgerufen sein. Das ist vor allem beim Typus des „klassischen Mitarbeiters“ der Fall. Allgemein gelten negativ enttäuschte Erwartungen bzw. Hoffnungen in beruflicher Hinsicht als Krisenauslöser. Das Wahrgenommen werden als ganze Person ist im Arbeitsbereich für den Rückkehrer von besonderer Bedeutung. Er möchte als Mensch und nicht als bloße Arbeitskraft Anerkennung finden. Das wird im deutschen, stark sachorientierten Arbeitsumfeld oft zum Problem. Gelingt eine Identifikation mit der Führungsebene und den Leitbildern, die diese verkörpern, so verläuft die Rückkehr im Allgemeinen einfacher, da so Orientierung in einer problematischen Zeit gewährleistet ist. Als problematisch erweist sich im Arbeitsalltag das Verhältnis zu den Kollegen, zu den Mitarbeitern, die nicht den eigenen Vorstellungen von Kollegialität und Zusammenarbeit entsprechen.

---

<sup>6</sup> Besonders häufig ist diese Reaktion beim Typus des „klassischen Mitarbeiters“ anzutreffen.

Gestaltet sich sowohl das Verhältnis zwischen Führungsebene und Mitarbeiter als auch der sonstige Arbeitsalltag mit Kollegen als problematisch und enttäuschend anders als erwartet, so kann es zu einer Störung der individuellen Identitätskonstruktion des Rückkehrers kommen. Wesentlicher Bestandteil dieser Identitätskonstruktion ist neben der inhaltlichen Arbeit auch die informelle Interaktion am Arbeitsplatz ist. Das Desinteresse des Umfelds, der Kollegen und der Vorgesetzten, an den im Ausland gemachten Erfahrungen wirkt desillusionierend.

### Erwartungen an die eigene Person

In beruflicher Hinsicht hat der Rückkehrer eine bestimmte Vorstellung über seine fachliche Kompetenz beruhend auf den Erfahrungen seiner letzten Arbeitsstelle, die im Ausland gewesen ist. Bei der Rückkehr und dem damit verbundenen Stellenwechsel erlebt der Mitarbeiter sich selbst als fachlich inkompetent, was allerdings mit prinzipiell jedem Stellenwechsel in der Einarbeitungszeit einhergeht. Für den Rückkehrer bedeutet die Rückkehr nach Deutschland einen Rückschritt seiner beruflichen Handlungskompetenz.

*Insofern ging das im dritten oder vierten Monat los, weil man dann halt festgestellt hat, in der Abteilung dauert es seine Zeit bis man reinkommt und man hatte halt vorher in der alten Abteilung sich dann irgendwann einen gewissen Wissensstand erarbeitet und konnte dann richtig vollwertig mit allen diskutieren und das war in der neuen Abteilung überhaupt nicht der Fall, das hatte ich auch selbst unterschätzt (...) Da war ich ein bisschen ungeduldig so nach dem dritten, vierten Monat, dass ich da bei vielen Diskussionen einfach immer noch Bahnhof verstanden habe aufgrund des Wissensstandes, den ich einfach hatte (Interviewcodierung 13/7/16).*

Diese Inkompetenz wird in dem Ausmaß und in der Beständigkeit nicht erwartet. Der Rückkehrer ist von sich selbst enttäuscht bzw. erlebt sich selbst als versagend und scheiternd, was eine negative Verlaufskurve auslösen kann.

### Erwartungen an das heimatliche Umfeld

Der Rückkehrer kommt mit einer bestimmten Vorstellung zurück wie sein Leben in Deutschland sich gestalten wird. Diese Vorstellungen sind u.U. sehr konkret, da sie auf realen Erfahrungen mit dem Leben in Deutschland basieren, die allerdings einige Jahre zurückliegen. Die Erwartungen werden von den Rückkehrern als realistisch eingeschätzt. Um so größer ist die Enttäuschung, wenn die Realität nicht mit den Erwartungen übereinstimmt. Ein Rückkehrer schildert den Kollaps seiner Erwartungen und der Wirklichkeit wie folgt:

*Aber mein Leben bestand aus Arbeiten und Wohnung finden. Und von wegen diese Illusion, die ich mir aufgebaut hatte, wenn ich wieder in Deutschland bin, dann treffe ich alle meine Freunde wieder, dann sitz ich im Biergarten, von wegen! Ich kannte niemand, um in den Biergarten zu sitzen, ich musste nach der Arbeit Wohnung suchen, alle meine Freunde wohnen weit weg, also, man glorifiziert das, man baut so eine Erwartungshaltung auf, wenn ich wieder*

*zurück in Deutschland bin, dann wäre das so, wie wenn ich gar nicht weg gewesen wäre (Interviewcodierung 11/3/12).*

Veränderungen während seiner Abwesenheit im Heimatland sind von dem Rückkehrer beim Aufbau seiner Erwartungen nicht einbezogen worden und treffen ihn von daher vollkommen unvorbereitet.

### Sondertypen im Umgang mit enttäuschten Erwartungen

Es können verschiedene Varianten im Umgang und der Verarbeitung von enttäuschten Hoffnungen und Erwartungen ausgemacht werden.

#### Heimkehr als Verheißung

Der Begriff der „Verheißung“, der ursprünglich aus dem biblischen Kontext stammt, impliziert eine geballte Erwartung an alles Positive. Eine Verheißung beinhaltet die zukunftsorientierte Erwartung, dass alles sich zum Guten wendet, alles einen positiven Ausgang nehmen wird. Verheißung beinhaltet die Erfüllung dessen, was man sich wünscht, wonach man strebt. Geht die „Verheißung“ in Erfüllung, so ist man von allen Übeln, Bedrohungen und Widrigkeiten des Lebens befreit. Verheißung bedeutet Hoffnung auf Erlösung.

In diesem Sinne wird die Rückkehr als Verheißung gesehen, z.B. im Sinne des automatischen Endes aller auslandsbedingten Probleme. Gleichzeitig glaubt der Rückkehrer, dass alle seine Erwartungen, Wünsche und Hoffnungen verbunden mit dem Alltagsleben nach der Rückkehr sich erfüllen werden - ohne dass er sich aktiv darum bemühen muss. Die Rückkehr ins Heimatland wird von diesem Typus als Garantie für eine Wunschzukunft gesehen.

*Und nach Deutschland bin ich schon mit wesentlich größeren Erwartungen gekommen. Also ich wusste, was wir machen wollen, wie es weiter gehen soll und das hat sich halt alles nicht erfüllt. Und das war halt, da waren halt die Erwartungen, von denen sich eigentlich keine erfüllt hat (Interviewcodierung 5/4/10).*

Die Erwartungen werden als sich selbst erfüllend angesehen, d.h. sie sind mit einem Selbst-Erfüllungs-Automatismus versehen. Die Passivität des Rückkehrers wird ihm so zum Verhängnis. Die enttäuschten Erwartungen bedeuten den Beginn einer Verlaufskurve<sup>7</sup>, der er ausgeliefert ist. Besonders deutlich wird das Motiv der „Heimkehr als Verheißung“ beim Typus des „Arrangeurs der eigenen Vergangenheit“<sup>8</sup>. Bei diesem Typus unterliegt die gesamte Auslandsentsendung der Verlaufskurvendynamik. Die Entsendung wurde von diesem Typus hauptsächlich im Hinblick auf die Arbeitsstelle nach der Rückkehr auf sich genommen. „Auf sich nehmen“ bedeutet, dass etwas als Last empfunden wird, als etwas, das man mehr oder weniger freiwillig über sich ergehen lassen

---

<sup>7</sup> Die Verlaufskurve wird weiter unten ausführlich beschrieben (ab S. 371).

<sup>8</sup> vgl. dazu Kapitel 3.2.3



muss. Unter diesem Aspekt sieht er die Entsendung. Die Rückkehr, so hofft dieser Idealtypus, bedeutet das automatische Ende dieses für ihn unangenehmen Dauerzustandes im Ausland. Deutlich werden diese Hoffnungen dadurch, dass der Arrangeur sich lange vor der Ausreise absichert, dass die Entsendung einen bestimmten Zeitrahmen, den er selbst für noch erträglich hält, nicht überschreitet. Meist liegt die angestrebte Dauer bei einem, maximal aber eineinhalb Jahren, d.h. er strebt eine kurzfristige Entsendung an.

Entgegen all seiner Erwartungen und so für ihn vollkommen überraschend stellt die Rückkehr nach Deutschland den negativen Höhepunkt der Entsendung und damit auch der Verlaufskurve dar, der der Arrangeur immer stärker hilflos ausgeliefert ist. Aber nicht nur für den Arrangeur trifft diese Haltung zu, sondern für alle Entsandten, die im Ausland eine unerwartet harte Zeit durchleben und sich aus welchem Motiv heraus auch immer, für das „Durchhalten“ entschlossen haben. Sie erwarten, dass die Rückkehr das Ende ihrer „Leidenszeit“ darstellt. Allgemein und nicht nur auf den Typus des Arrangeur bezogen, bedeutet die Rückkehr nach Deutschland für den durchhaltenden Entsandten den Moment, den er während der gesamten Auslandsentsendung herbeigesehnt hat. Entgegen seinen Erwartungen stellt sich bei der tatsächlichen Rückkehr heraus, dass seine „Leidenszeit“ nicht beendet ist. Im Rückblick auf die Ereignisse sagt er:

*Ich glaube, jetzt kommt dann so langsam der schwierigste Teil von dem ganzen, von dem ganzen Programm (Interviewcodierung 5/4/7/1).*

Die Rückkehr ist der Moment, wo das Programm der Entsendung nicht mehr so abläuft, wie es geplant war, wie er es erwartet und gewünscht hat. Die Realität, in der der Entsandte bzw. Rückkehrer sich wiederfindet, entspricht nicht seinen Erwartungen. Er muss in den Worten SCHÜTZE´S (1995) auf Ereigniskaskaden reagieren, die außerhalb der eigenen Kontrollkompetenz liegen. Der geplante Ablauf der Entsendung und Rückkehr, auf den der Entsandte gebaut hat, gerät außer Kontrolle. In diesem Sinne „erleidet“ er die Rückkehr. Die ursprünglich verheißungsvolle Rückkehr entpuppt sich als Desaster.

*Dann kam eigentlich was, was ich gar nicht so richtig erwarten konnte und wo ich heute noch nicht so richtig weiß, was dann passiert ist (...) Ich stand wirklich neben mir, wie in einem schlechten Film, ich stand wirklich neben mir und hab das alles über mich ergehen lassen und wusste nicht, wie mir geschah, ich hab mich völlig fremd gefühlt (Interviewcodierung 5/4/8/4).*

Das Interviewzitat verdeutlicht eben das, was SCHÜTZE mit der verhängnisvollen Verkettung von Ereignissen meint, in deren Verlauf die Betroffenen sich selbst immer fremder werden.

„Der soziale und biographische Prozess der Verlaufskurve ist durch Erfahrungen immer schmerzhafter und auswegloser werdenden Erleidens gekennzeichnet: die Betroffenen vermögen nicht mehr aktiv zu handeln, sondern sie sind durch als übermächtig erlebte Ereignisse und deren Rahmenbedingungen getrieben und zu rein reaktiven Verhaltensweisen gezwungen“ (ebd. 1995: 126).

Die Folge ist, dass der Betroffene, der sich in der Abwärtsspirale einer Verlaufskurve befindet, immer mutloser, immer passiver wird. Die Enttäuschung und das Unverständnis über sich selbst und das, was mit ihm geschieht, wächst beständig. Das Selbstkonzept und die Erwartungen an die eigene Person stimmen mit der Realität nicht überein. Diesem Geschehen ist er hilflos ausgeliefert, er hat keine Kontrolle.

Ablaufmodell für Verlaufskurvenprozesse nach FRITZ SCHÜTZE am Beispiel des Wiedereingliederungsprozesses des Typus des Arrangeurs<sup>9</sup>

SCHÜTZE stellt den Verlaufskurvenprozess als eine mehrstufiges Ereignis von individueller Länge und Ausprägung dar:

Die **erste Stufe** des Verlaufskurvenprozesses stellt den allmählichen Aufbau eines Bedingungsrahmens für das Wirksamwerden einer Verlaufskurve dar. Im Falle des Arrangeurs verkörpert die Motivation der Auslandsentsendung - das notwendige Übel, das es zu überstehen gilt - diesen Rahmen.

Die **zweite Stufe** ist die ...

„(...) plötzliche Grenzüberschreitung des Wirksamwerdens des Verlaufskurvenpotentials in dem Sinne, dass der Betroffene seinen Lebensalltag nicht mehr aktiv-handlungsschematisch gestalten kann“ (ebd. 1995: 129).

Auf übermächtige Ereignisketten kann der Betroffene lediglich konditionell reagieren. Er macht die Erfahrung des Schocks und der Desorientierung. Im Falle des Arrangeurs stellt diese Phase die erste Zeit im Ausland dar, in der er den Kulturschock intensiv erlebt, in der sich seine Erwartungen an das Leben und Arbeiten im Ausland als falsch herausstellen und wo aufgrund der fremden Kultur sein gesamtes Orientierungssystem die Gültigkeit verliert.

In der **dritten Stufe** versucht er den Aufbau ...

„(...) eines labilen Gleichgewichts der Alltagsbewältigung, nachdem die erste Schockerfahrung und der damit einhergehende Verwirrungszustand überwunden sind; dieses labile Gleichgewicht steht aber weiterhin unter dem dominanten Wirksamkeitsdruck des Verlaufskurvenpotentials; das neue Lebensarrangement bleibt also prinzipiell instabil“ (ebd. 1995: 129).

Die eigene Handlungskompetenz bleibt weiterhin beschränkt bzw. nicht wirksam. Im Falle des Arrangeurs bedeutet das die Suche nach Halt und Orientierung in der Gruppe der anderen Deutschen im Gastland, die Orientierung an den „Leidensgefährten“. Er versucht, durch die

---

<sup>9</sup> Folgende Darstellung steht in Anlehnung an SCHÜTZE 1995: 129ff.

Schaffung einer künstlichen Normalität, die eben dadurch zu einer labilen Normalität wird, seine Schockerfahrung zu überwinden.

Die **vierte Stufe** ist die Entstabilisierung des labilen Gleichgewichts der Alltagsbewältigung. Das bedeutet im Falle des Arrangeurs, dass die mit viel Anstrengung aufgebaute künstliche Normalität im Ausland mit der Rückkehr nach Deutschland in sich zusammenbricht. Aufgrund der „Überfokussierung auf einen Aspekt der Problemlage“ (ebd. 1995: 130) - nämlich in diesem Fall die Identifikation des Auslandsaufenthaltes an sich als Wurzel allen Übels - werden andere Problemaspekte vernachlässigt, die sich unkontrolliert weiter entfalten können. Der Betroffene wird sich selbst fremd. „Er versteht sich selber nicht mehr, weil er nicht mehr so handeln kann, wie er früher handeln konnte“ (ebd. 1995: 129). Er findet sich in einer seit langem angestrebten und herbeigesehnten Situation wieder, die ihm aber wider Erwarten vollkommen fremd ist. Der Alltag der Heimat ist ihm fremd. Er kann sich nicht mehr wie früher daran beteiligen.

Die **fünfte Stufe** bedeutet den Zusammenbruch der Alltagsorganisation und der Selbstorientierung. Hier verliert der Betroffene endgültig die Kompetenz zur Alltagsorganisation und damit das Vertrauen in sich selbst.

„Er erfährt sich unfähig zu jedweder Handlung, sozialer Beziehung, Selbstbeziehung; und deshalb begegnet er sich selber mit Mißtrauen, krasser Ablehnung, Hoffnungslosigkeit;“ (ebd. 1995: 130).

Das ist die Zeit, in der der Arrangeur den Rückkehrschock am intensivsten durchlebt und in dem die Beziehung zu seinem sozialen Umfeld wider alle Erwartungen so gestört ist, dass er sich daheim nicht einleben kann. Diese Unfähigkeit erlebt er als besonders schockierend, da sein lang verfolgtes Ziel - die Rückkehr nach Deutschland gescheitert ist.

Die **sechste** und **siebte Stufe** von SCHÜTZE´s Verlaufskurvenmodell bilden der Versuch der theoretischen Verarbeitung des Orientierungszusammenbruchs und des Verlaufskurvenprozesses, sowie praktische Versuche der Bearbeitung und Kontrolle der Verlaufskurve. Dieser sechste und siebte Schritt beinhaltet ein enormes Lernpotential, wenn die Aufarbeitung des Erleidensprozesses und seiner Ursachen selbstreflexiv geschieht und die Erkenntnisse seiner Ursachen und Auslöser beinhaltet. Das würde die „erlebensspezifische biographische Durcharbeitung der Verlaufskurvenprobleme seitens der Betroffenen“ (Schütze 1995: 130) voraussetzen und eine systematische Neuorganisation des Lebens und eine systematische Eliminierung des Verlaufskurvenpotentials als Folge haben.

Eine häufige Reaktion des Rückkehrers, der sich überraschend einer Verlaufskurve ausgeliefert sieht, ist die Zuweisung der Schuld an der Situation nach außen. Der naheliegende „Sündenbock“ ist das Unternehmen, speziell die Personalabteilung, als deren Opfer sich der Rückkehrer sieht. Die

Frustrations-Antriebs-Hypothese<sup>10</sup> sagt, dass durch Frustration jedes Verhalten in seiner Intensität gesteigert wird. Im Falle des mit seiner Rückkehrsituation lamentierenden Mitarbeiters bedeutet das, dass eine stets latent vorhandene Passivität in einem solchen Maß gesteigert, dass er letztendlich paralytisch erscheint und unfähig ist, sich selbst aus der Verlaufskurve herauszuarbeiten:

*Irgendwas hat dann blockiert in mir, ich konnte dann nicht so richtig, wie ich wollte (Interviewcodierung 5/4/8/12).*

Die Verantwortung für die eigene Situation wird ganz auf die Personalabteilung und das Unternehmen abgewälzt, statt selbst aktiv zu werden und sich herauszuarbeiten. Wider Erwarten endet die verheißungsvolle Rückkehr als Katastrophe.

Ein weiterer Sondertypus im Umgang mit enttäuschten Erwartungen ist derjenige Rückkehrer, für den die Rückkehr eine Bewährungsprobe darstellt.

#### Heimkehr als Bewährungsprobe

Eine Bewährungsprobe bedeutet, dass ein Individuum zeigen muss, was es zu leisten im Stande ist. Es kann den Nachweis seiner persönlichen Fähigkeiten und seiner Kompetenz liefern, es kann den Nachweis seiner Stärken bringen. In diesem Sinne ist eine bestandene Bewährungsprobe ein Zertifikat für eine bestimmte Kompetenz, nämlich der Kompetenz, Schwierigkeiten im Zuge von Veränderungen zu meistern, was der Nachweis von Flexibilität und Anpassungsfähigkeit ist. Gleichzeitig besteht bei einer Bewährungsprobe die Möglichkeit, diese nicht zu meistern, also zu versagen und umgekehrt den Nachweis der persönlichen Unfähigkeit zu erbringen. Mit einer Bewährungsprobe ist folglich ein erhebliches Risiko verbunden, wodurch der mögliche Gewinn bei erfolgreich bestandener Probe um so höher zu schätzen ist.

In diesem Sinne sieht der Rückkehrer in den bei der Heimkehr unerwartet auftretenden Schwierigkeiten und dem dabei zu durchstehenden emotionalen Tief eine Bewährungsprobe. Indem er sowohl das emotionale Tief als auch die damit verbundenen Schwierigkeiten meistert, bringt er den Nachweis seiner Belastbarkeit und seiner Kompetenz im Umgang mit Schwierigkeiten. Seine Verarbeitungsstrategie ist aktiv geprägt: Er sieht die Schwierigkeiten als Herausforderung, an denen er persönlich wachsen kann und von denen er profitieren wird.

*Es ist auch ganz o.k., durch diese etwas unangenehme Zeit durch zu gehen. Weil man nach einiger Zeit sieht, hei - das und das hab ich geschafft, bis dahin bin ich immerhin gekommen. Also das finde ich ganz o.k. Also die Flinte gleich ins Korn zu werfen, das wäre nicht positiv (...) und es ist auch ganz gut, wenn man nach einiger Zeit weiß, ich habe es jetzt trotzdem geschafft (Interviewcodierung 2/12/11).*

---

<sup>10</sup> Die Frustrations-Antriebs-Hypothese gilt als eine Neuformulierung der Frustrations-Aggressions-Hypothese, in deren Zusammenhang die Sündenbocktheorie aufgestellt wurde (vgl. Fuchs-Heinritz u.a. 1995: 216; 658).

Die schwierige Zeit, also die erwartungsgemäß problematische Zeit der Wiedereingliederung, dient dazu, die eigenen Grenzen auszuweiten, an dieser neuerlichen Herausforderung zu wachsen. V.a. beim Typus des Konstrukteurs ist diese Haltung zu beobachten, da in dem von ihm verfolgten Karrieremuster die Struktur des Ausdehnens der eigenen Grenzen systematisch enthalten ist und betrieben wird.

Dieser Haltungstypus im Umgang mit der Rückkehr sieht selbst in dieser für ihn unangenehmen Situation ein positives Ende. Er gewinnt den Schwierigkeiten der Rückkehr mit Hilfe seiner funktionalen Sichtweise einen Gewinn für sich ab, den er wiederum karrieretechnisch ausnutzt: Das oben erwähnte Zertifikat für den „kompetenten Umgang mit Schwierigkeiten und der Nachweis für hohe Belastbarkeit“.

Das aktive Bewältigen einer Verlaufskurve kann in einen Bildungsprozess bzw. Wandlungsprozess münden, der allerdings immer unter eine funktionale Sichtweise gestellt wird.

#### 4.4.3.2 Rückkehr und Veränderung

Der Rückkehrer erwartet in eine ihm vertraute Umgebung zurückzukehren, in der er sich ohne Probleme zurechtfinden wird, da er bereits „Lebenserfahrung“ in diesem Umfeld besitzt. Häufig stellt er aber bei der tatsächlichen Rückkehr fest, dass sowohl er selbst als auch das Umfeld sich verändert hat.

*Ich hab am Anfang auch einen Schock gehabt in Deutschland - für mich war alles so neu. Ja, ich hab zwar Freunde hier ganz in der Nähe, aber das ist halt auch alles nicht mehr so wie es mal war. Gut, ich hab mich verändert, die haben sich verändert (Interviewcodierung 7/4/14).*

Das Fremdheitsgefühl daheim ist überraschend stark. Der Rückkehrer fühlt sich als Fremder in der Heimat. Er ist nicht tatsächlich „daheim“, da „Heimat“ u.a. durch ein Vertrautheitsgefühl, durch Routinen usw. definiert ist. In diesem Sinne bedeutet Rückkehren, eine Zeitlang heimatlos zu sein.

*Ja ich hab mich so ein bisschen als Fremdkörper gefühlt und ich konnte mich einfach nicht in das ganze integrieren (Interviewcodierung 5/4/8).*

Das Gefühl des Fremd-Seins bei der Rückkehr kann als Beginn einer gestörten Beziehung zum Umfeld gesehen werden. In folgender Schilderung der Ankunft in Deutschland wird das deutlich:

*Meine Freundin war da, meine Eltern, meine ganzen Freunde waren da, und ich hab das halt alles registriert, hab das so hingenommen und konnte mich nicht freuen. Das war irgendwie - ich stand da, war völlig neben mir, konnte mich nicht freuen, und wusste gar nicht, wie mir geschah. (...) ich saß da und konnte mich nicht freuen. Ich wusste nicht, was mit mir geschah. Ja und ich weiß auch immer noch nicht, was da mit mir war (Interviewcodierung 5/4/8).*

Die Rückkehr wird als Bruch, als Krise erlebt. Im privaten Bereich wird der Beginn einer negativen Verlaufskurve deutlich, der gekennzeichnet ist durch die enttäuschte Erwartung an das

Wiedersehen. Die von sich selbst erwartete Wiedersehensfreude kommt bei dem Rückkehrer nicht auf, d.h. er erlebt eine „reflexive“ Enttäuschung, was ein elementares Kennzeichen des Erleidens einer Verlaufskurve darstellt: Die Erfahrungen werden als immer schmerzhafter, als immer auswegloser empfunden. Man weiß sich selbst nicht zu helfen, da man nicht weiß, was mit einem geschieht. Aktives Handeln wird unmöglich, der Akteur wird sich selbst fremd und versteht sich selbst nicht mehr (vgl. Schütze 1995: 126ff). Der Rückkehrer erlebt sich dem Umfeld und sich selbst entfremdet.

### Distanzierung zur Heimat

Der Rückkehrer erlebt sich selbst als verändert und daher als nicht mehr in „altbekannte“ Verhältnisse passend:

*Aber irgendwie konnte ich mich nicht dran gewöhnen, jetzt zum einen in diesen alten Verhältnissen wieder zu leben. Das war irgendwie alles ein bisschen eng, ein bisschen engstirnig (Interviewcodierung 5/4/8).*

Die Entfremdung von dem Altvertrauten geht einher mit der Distanzierung zur Heimat, die aus einer anderen, jetzt außenstehenden Perspektive wahrgenommen wird. Das Rückkehrerdasein ist zumindest in den Anfängen gekennzeichnet durch die Distanznahme zu dem vermeintlich bekannten und vertrauten heimatlichen Umfeld. Die Distanzierung geht Hand in Hand mit einem emotionalen Tief, das seine Ursache in dem Fremdheitsgefühl gegenüber dem scheinbar vertrauten Umfeld hat. Der Rückkehrer lebt in Dissonanz mit seinem Umfeld.

*Ich habe mich dann über die Deutschen aufgeregt (...), wo ich dachte, das gibt's doch nicht diese Borniertheit und Blindheit (Interviewcodierung 3/3/9).*

Enttäuschung und teilweise auch Entsetzen über das Vorgefundene wird deutlich. Die wahrgenommenen Veränderungen beziehen sich sowohl auf das berufliche wie auf das private Umfeld, aber auch auf die eigene Person:

*Wenn man zurück kommt, kommt man wieder in das Vertraute zurück und es müsste von daher relativ easy sein, das ist aber nicht so, weil wenn man ins Ausland geht, man sich genau im Klaren darüber ist, dass alles anders sein wird, dass man sich auf alles neu einstellen muss und von daher ist man froh, wenn man dann zurück kommt und denkt haja jetzt komm ich ins Vertraute wieder zurück, kenne ich, brauche ich mir keinen Kopf machen. Aber dann erfährst du halt, ach das ist eben doch nicht so, es gibt da doch so ein paar kleine Unterschiede und man hat sich ja selbst inzwischen verändert und was weiß ich, die Eltern haben sich verändert, die neue Abteilung: eben nicht bloß die Sprache ist was anderes, sondern es sind auch da einfach andere Leute, ein anderes Geflecht, in dem man sich erst mal zurecht finden muss. Von daher werden viele Schwierigkeiten oder Hindernisse vor einen hingestellt, womit man gar nicht gerechnet hat und das ist der Unterschied, weil wenn man ins Ausland geht ist man drauf vorbereitet und wenn man zurückkommt eben nicht. Das trifft einen etwas überraschend (Interviewcodierung 13/7/17).*

Diese gefühlsmäßige Distanzierung vom bisher vertrauten Umfeld, das auch die darin lebenden Personen einschließt, hat zwangsweise das Gefühl des allein Seins zur Folge, des *Misfits* in der Heimat. In diesem Sinne bedeutet die Rückkehr zeitweilig heimatlos zu sein.

### Rückkehr als Verlusterfahrung

Neben unzutreffenden Erwartungen und Veränderungen kann die Erfahrung der „Rückkehr als Verlust“ Auslöser des Rückkehrschocks sein.

Die Rückkehr bedeutet den Verlust und die Aufgabe des vertrauten und gewöhnlich auch funktionierenden sozialen Umfeldes im Ausland, das man sich in den letzten Jahren dort aufgebaut hat.

*Man geht ja aus einem aufgebauten Leben raus auf einmal und da kann man nicht mehr zurückgreifen, sobald man am Flughafen steht ist es wumm weg - ja und dann hat man nur noch das Telefon (Interviewcodierung 11/3/14).*

Der Rückkehrer findet sich in einem ihm fremd gewordenen Land auf sich selbst gestellt wieder. Kehrt der Rückkehrer in seinem Heimatland an einen Wohnort zurück, an dem er noch nicht gelebt hat, kann er nicht auf ein „altes“ soziales Umfeld zurückgreifen. Er muss es sich neu aufbauen. Kehrt er an einen Wohnort zurück, wo er bereits über einen Bekanntenkreis verfügt, werden Veränderungen<sup>11</sup> deutlich. In beiden Fällen erlebt er den Verlust des funktionierenden, eingespielten sozialen Umfelds<sup>12</sup>, das erst allmählich und unter Einsatz von viel Energie wieder ersetzt werden kann.

Die konkrete Verlusterfahrung besteht im abrupten Fehlen des funktionierenden sozialen Umfelds sowohl bezogen auf das Berufsleben (Netzwerk usw.) als auch bezogen auf das Privatleben (Freundes- und Bekanntenkreis). Der Alltag (s.u.) funktioniert plötzlich nicht mehr bzw. existiert nicht mehr. Die Alltagsroutine muss erst allmählich und mühevoll wieder aufgebaut werden.

### Stress durch fehlenden Alltag

Trotzdem die Gegebenheiten und der organisatorische Ablauf eines Umzugs und einer Wohnungssuche dem Rückkehrer bekannt sind, ist deren Abwicklung mit weit mehr Aufwand verbunden als erwartet. Neben der Eingewöhnung in einer neuen Arbeitsstelle muss die gesamte organisatorische Seite der Rückkehr abgewickelt werden.

*Soviel Kleinkruscht, echt zeitaufwendig, das ist das, was dich echt jeden Nerv kostet (Interviewcodierung 1/11/13).*

Die Kumulation der kleinen zusätzlichen Anforderungen im Alltag und der damit verbundene Stress können Auslöser des Rückkehrschocks sein.

---

<sup>11</sup> Vgl. zum Thema „Veränderungen“ bei der Rückkehr ausführlich: Kapitel 2.1.4.

<sup>12</sup> Dies ist selbstverständlich nur dann der Fall, wenn im Ausland tatsächlich ein funktionierendes soziales Umfeld existiert hat, was keine Selbstverständlichkeit ist.

Nicht nur der erhöhte organisatorische Aufwand führt zu Stress, sondern auch der vorübergehende Verlust eines Alltags, der dadurch gekennzeichnet ist, dass das Leben durch Routinen erleichtert wird. Eben diese Erleichterung, die Selbstverständlichkeiten des alltäglichen Handelns fehlt. Vor allem in der ersten Zeit nach der Rückkehr ist deren Fehlen besonders schmerzhaft bewusst. Auch eigentlich als einfach geltende Handlungen sind neu und ungewohnt, müssen sich erst einspielen und sind daher mit Stress verbunden.

Erst ganz allmählich gewinnt der Rückkehrer die notwendige Handlungssicherheit und das dazu notwendige Alltagswissen zurück, das für die Bewältigung eines „Alltags“ notwendig ist. Alltagswissen ist ein in der phänomenologischen Soziologie von SCHÜTZ geprägter Begriff, der das „Jedermanns-Wissen“ bezeichnet, auf dessen Grundlage die gesamte Wirklichkeit jedes einzelnen aufbaut (vgl. Hillmann 1994: 18). Alltagswissen ist das Resultat von praktisch eingeübten Routinen, über die ein Rückkehrer in der ersten Zeit nach der Ankunft im Heimatland noch nicht verfügen kann, was sich aber allmählich einstellt. Auch aus diesem Grund ist vor allem die erste Zeit nach der Rückkehr durch Stress gekennzeichnet. Wichtig für das Umfeld ist es, dem Rückkehrer Zeit für die Bewältigung der notwendigen Dinge zu lassen.

#### Rückkehr und Verunsicherung

Private und berufliche Wiedereingliederungsschwierigkeiten sind nicht getrennt voneinander zu sehen, sondern sind eng und untrennbar miteinander verwoben. Berufliche Unzufriedenheit wirkt sich i.d.R. direkt auf das Privatleben aus:

*Weil ich nicht wusste, wie lang ich hier sein werde. Nicht sicher sein, ob man hier im Job längerfristig da ist, hat als Konsequenz gehabt, dass ich mich um eine Wohnung nicht gekümmert habe, dass ich mich um Freunde nicht gekümmert habe oder nicht um Bekannte gekümmert habe, dass ich mich um wenig gekümmert habe. Aus so einem Provisorium wird schnell ein längeres Provisorium und man fühlt sich permanent unwohl (Interviewcodierung 12/6/29).*

Die erste Zeit in der neuen Position nach der Rückkehr stellt eine Testphase dar, den Test, ob man bleibt oder geht. Hier wird die besondere Bedeutung der Arbeit, die Gewichtung der Arbeitsstelle und der Anspruch an die Arbeit für den einzelnen deutlich. Bestimmend für alle Handlungen und Entscheidungen, auch die im privaten Bereich ist die Zufriedenheit im Berufsleben. Der „spill over“ von Beruflichem zu Privatem, aber auch umgekehrt von Privatem zu Beruflichem wird deutlich.

#### 4.4.3.3 Motiv der Rückkehr

Ein wesentlicher Faktor, der mit verantwortlich für den Verlauf des Wiedereingliederungsprozesses ist, ist das Motiv der Rückkehr. Warum kehrt ein entsandter Mitarbeiter in sein Heimatland zurück? Was erhofft er sich davon? Ist die Rückkehr freiwillig oder erzwungen? Dieser Motivationsfaktor bestimmt wesentlich den Verlauf der Heimkehr.



### Der Rückkehrer will nicht zurück

Wenn der Rückkehrer nicht in sein Heimatland zurückkehren möchte bzw. wenn er das Ausland nicht verlassen möchte geht das meist einher mit einer negativ ablehnenden Haltung gegen den zukünftigen Wohnort und die zukünftige Arbeitsstelle.

*Wenn du schon gar keinen richtigen Bock hast in (STANDORT IN DEUTSCHLAND: X-STADT) zu leben, fällt dir das logischerweise doppelt so schwer und ich habe keinen Bock gehabt, in (X-STADT) zu leben (Interviewcodierung 1/11/13).*

Eine positive Einstellung und eine positive Motivation bezüglich der Rückkehr und des Rückkehrortes wirken sich dagegen positiv auf das Einleben aus. Umgekehrt wirkt sich eine negative Einstellung und eine negative Motivation bezüglich der Rückkehr und des Rückkehrortes negativ auf die Wiedereingliederung aus. Der Rückkehrschock wird dadurch intensiviert, die Tiefphase verlängert.

### Die Rückkehr als Mangelbehebung

Ziel der Rückkehr ist die Behebung eines Mangels, eines Defizits, das sich sowohl auf den privaten wie beruflichen Bereich beziehen kann.

*Da wolltest du zurück wegen Beruflichem. Privat hat es gefallen - jetzt bist du hier, hast es vielleicht im Beruflichen besser erwischt und privat stimmt es nicht (Interviewcodierung 7/4/13).*

In diesem Fall erscheint die beruflichen Karriereverbesserung durch die Rückkehr nicht zufriedenstellend. Deutlich wird, dass das Ziel der Mangelbehebung in Form der mangelnden beruflichen Perspektive durch die Rückkehr verfehlt wurde. Lediglich eine „Mangelverschiebung“ vom beruflichen Bereich auf den privaten hat stattgefunden. Die erhoffte Zufriedenheit ist nicht eingetreten. Die Folge ist Enttäuschung, möglicherweise aber auch Selbstzweifel, was in folgendem Zitat deutlich wird:

*Dann kommt es ziemlich schnell, dass du dir sagst, gefällt es dir eigentlich irgendwo? Bist du eigentlich irgendwo zufrieden? Weißt du, weil irgendwo hat dir ja überall etwas gefehlt, im Ausland das Berufliche und jetzt fehlt das andere (Interviewcodierung 7/4/13).*

Der Rückkehrer entdeckt bei sich eine wiederkehrende Struktur, die ihn in Selbstzweifel stürzt: Ein Ortswechsel verändert die Quelle der Unzufriedenheit, beseitigt diese aber nicht. Seine Probleme bleiben weiterhin ungelöst. Die Möglichkeit, rundum zufrieden zu sein, scheint für ihn in weite Ferne gerückt zu sein.

### Schluss

Soweit die Darstellung der Haltungstypologie, die in dieser Studie empirisch nachgewiesen werden konnte. Der „Herr der Lage“ und der „betonte Realist“ traten in dieser Untersuchung lediglich vereinzelt auf, wohingegen der Haltungstypus des „Überraschten“ dominant vertreten war. Dieser Typus liefert den empirischen Nachweis, dass der W-Kurvenverlauf der Entsendung zutreffend ist und dass nach der Rückkehr ins Heimatland von vielen Mitarbeitern ein Rückkehrschock verarbeitet werden muss, der zwar von Individuum zu Individuum anders erlebt wird, dessen Existenz aber unbestreitbar ist.

Zwei weitere Haltungstypen, die empirisch nicht nachgewiesen sind, deren Existenz jedoch plausibel ist, werden im Folgenden beschrieben.

#### **4.4.4 Sondertypen im Umgang mit der Rückkehr: Der „Ausländer“ und der „freiwillige Emigrant“**

Es existieren zwei Haltungstypen im Umgang mit der Rückkehr, die sich der Auseinandersetzung mit den damit verbundenen Schwierigkeiten entziehen, indem sie entweder gar nicht erst ins Heimatland zurückkehren oder nach einer kurzen Rückkehr alles daran setzen, möglichst schnell wieder ins Ausland versetzt zu werden. Im Folgenden werden beide Haltungstypen beschrieben, wobei **kein** empirisches Material in Form von Interviewtexten vorhanden ist, da a) Vertreter dieses Typus erst gar nicht in Deutschland waren oder b) Personen dieses Typus bereits wieder ausgereist waren.

##### **4.4.4.1 Der Ausländer**

Der Typus des Ausländers nimmt innerhalb der Haltungstypologie einen Sonderstatus ein. Kennzeichnend für den Ausländer ist, dass er nach der Rückkehr nach Deutschland alle erdenklichen Maßnahmen ergreift, um so schnell wie möglich wieder in ein beliebiges Ausland entsandt zu werden. Einzelne Vertreter dieses Typus waren bereits wieder ausgereist, bevor entsprechende Daten erhoben werden konnten. Die Darstellung des folgenden Typus beruht daher ausschließlich auf Datenmaterial, das aus während der Rückkehrerworkshops gemachten Beobachtungen gezogen wurde.

##### Das Motiv der ersten Auslandsentsendung

Die Möglichkeit, ins Ausland zu gehen, erscheint dem Typus des Ausländers als eine interessante Möglichkeit des Berufsstarts bzw. als eine Chance auf die Verwirklichung seiner Träume: die Gelegenheit, einen ungewöhnlichen Berufseinstieg zu haben, der ihn aus der breiten Masse der Berufseinsteiger hervorhebt, der aus seiner Person etwas besonderes macht. Gleichzeitig ist die Möglichkeit, ins Ausland zu gehen, komfortabel abgesichert: Die Arbeitsstelle ist vorhanden, ein

Arbeitsvertrag existiert, das Einkommen ist gesichert, die Rückkehr ist garantiert. Die Entsendung ins Ausland ist unter diesen Umständen mit einem Höchstmaß an Sicherheit verbunden und stellt von den Rahmenbedingungen her kein Risiko dar. Damit wird auch das Motiv der Unternehmenswahl deutlich: Das Unternehmen stellt für diesen Typus ausschließlich das Vehikel dar, ins Ausland zu gelangen. Eine besondere Bindung an das Unternehmen besteht nicht und wird auch nicht angestrebt.

Kaum nach Deutschland zurückgekehrt strebt der Ausländer eine erneute Entsendung in ein **beliebiges** Ausland an. Worin liegt die besondere Attraktivität und Anziehungskraft des Auslands für diesen Typus? In erster Linie wird die besondere Lebensqualität des Auslands betont, die in einem Großteil der Gastländer auf einem weit höheren Niveau liegt als im Heimatland. Die meisten Personen des Typus „Ausländer“ waren in Länder mit südländischer Mentalität entsandt, also in Länder, die allgemein beliebte Urlaubsziele darstellen. Bei gleichem Einkommen lässt sich dort ein höherer Lebensstandard halten, d.h. die Lebensqualität für den Entsandten eines deutschen Unternehmens liegt dort vergleichsweise höher als in Deutschland, da die Lebenshaltungskosten niedriger anzusetzen sind. Auch wenn der Entsandte aufgrund von Auslandszulagen über kein höheres Einkommen verfügen würde als im Inland, so ist doch die Kaufkraft des Gehaltes höher. Ein weiterer besonderer Reiz des Auslandes bedeutet für diesen Typus der Exotenstatus, den ein Entsandter als Deutscher im Gastland fast zwangsweise einnimmt. Er hebt sich meist schon optisch von der breiten Masse der Einheimischen ab. Ohne eigenes Zutun fällt er auf und ist etwas besonderes. Eng damit verknüpft, ist der veränderte soziale Status, den ein Deutscher, der für eine deutsche Firma im Ausland arbeitet, einnimmt: Der soziale Status ist zwangsläufig ein höherer als im Heimatland, wo er lediglich ein deutscher Mitarbeiter unter vielen ist. Als Vertreter des Stammhauses bleibt er im Ausland auch im beruflichen Umfeld etwas besonderes. Er besitzt Zugang zu Hierarchieebenen innerhalb und außerhalb des geschäftlichen Umfelds, die ihm bisher verschlossen waren. Jetzt gehören sie für ihn zur alltäglichen Normalität.

### Die Rückkehr

Mit der Rückkehr nach Deutschland ändert sich das alles: Der Rückkehrer büßt seinen Exotenstatus ein, was für ihn einen sozialen Abstieg bedeutet. Kritik an dieser Situation wird häufig so geäußert *hier ist man nur ein unbedeutendes Rädchen in einer riesigen Maschine*. Das Rückkehrertief wird nicht zuletzt aufgrund des sozialen Abstiegs als besonders gravierend erlebt. Die Strategie, mit der das Tief bewältigt wird, ist die Flucht aus Deutschland: Der Ausländer versucht mit allen Mitteln eine möglichst rasche, erneute Entsendung zu erreichen. So muss er das Rückkehrertief, den Rückkehrerschock nicht überwinden, sondern bricht die Bewältigung durch die erneute Ausreise ab. Bei der erneuten Bewerbung um eine Auslandsentsendung geht es dem Ausländer ausdrücklich **nicht** darum, in sein bisheriges Gastland zurückzukehren. Der Fokus ist auf das Ausland allgemein gerichtet. Das primäre Ziel besteht darin, weg aus Deutschland zu kommen. Explizit wurde

geäußert, dass es im Gastland zwar schön gewesen sei, dass es jetzt aber ruhig etwas anderes, neues sein dürfe.

Daraus lassen sich Rückschlüsse auf die Integration im Gastland ziehen. Trotzdem der Aufenthalt meist auf das mögliche Maximum ausgedehnt wurde, hat im Gastland keine Integration stattgefunden. Der Typus Ausländer hat seinen Freundes- und Bekanntenkreis in der *Expatriate community* gefunden. Außerhalb des Arbeitsumfeldes gab es wenig Berührungspunkte mit Einheimischen. Der Ausländer hat das Gastland als Tourist erlebt, selbst wenn er dort für mehrere Jahre gelebt hat. Ein tiefergehendes Kennenlernen der Kultur hat nicht stattgefunden. Von daher kann auch von einem Bildungsprozess im Sinne von Kulturlernen nicht die Rede sein.

### Schluss

Viele Merkmale des Typus Ausländer machen diesen zu einem typischen Vertreter seiner Generation. Darunter fällt die Kurzfristigkeit und Spontaneität der Planung und verbunden damit das sich nicht Festlegen wollen auf einen längeren Zeitraum. Entsendungen ins Ausland garantieren, dass man nie länger als drei bis fünf Jahre an einem Ort sein wird. Die Innovationsprogrammierung findet so ohne Zutun ihre Erfüllung. Langeweile und Routinen im Alltag können nicht entstehen.

Auch die Schwerpunktsetzung auf das Jetzt und Sofort sind typisch für den Ausländer und seine Generation. Er strebt nach Anerkennung und Erfolg und den möchte er **jetzt** haben, nicht als ungewisse Verheißung in der Zukunft. Auch nimmt er die Chance wahr, sich von anderen abzuheben, sich ein eigenes Profil zu verschaffen. Denn genau das ist es, was in dieser Generation als notwendig erachtet wird, will man erfolgreich sein. Weiter an diese Generation gestellte Anforderungen sind Flexibilität und Mobilität. Durch sein Streben ins Ausland versucht der Ausländer all diese Anforderungen zu erfüllen.

Der Ausländer ist als extreme Spielart seiner Generation zu sehen. Mit der Haltung gegenüber Entsendungen läuft er in Gefahr, langfristig heimatlos zu werden. Aufgrund der häufigen Wechsel des Wohnortes ist er letztendlich nirgendwo mehr wirklich daheim und wird so zum Opfer der Erfüllung generationsspezifischer Anforderungen.

#### 4.4.5 Der Typus des freiwilligen Emigranten

Ein weiterer Haltungstypus im Umgang mit der Rückkehr existiert, nämlich derjenige, der aus dem Ausland erst gar nicht mehr zurückkehrt, sondern der sich dort „lokalisieren“ lässt. Er nimmt einen lokalen Vertrag an und lässt somit das Recht auf eine Arbeitsstelle im Stammhaus verfallen. Er verliert damit auch die vertraglich zugesicherten materiellen Vorteile eines Entsandten. Bei diesem Typus ist zu vermuten, dass die Integration im Ausland so tiefgehend ist, dass er Deutschland nicht mehr als seine Heimat betrachtet, wodurch die Bezeichnung des Typus als „freiwilliger Emigrant“

begründet wird. Häufig gehören Personen diesem Typus an, die sich im Ausland verheiratet haben und die auf diese Weise dort eine neue Heimat und neue Familie gefunden haben. Sie haben direkten Zugang zu Einheimischen bekommen.

Der wesentliche Unterschied zum Typus des Ausländers besteht darin, dass der freiwillige Emmigrant das Ziel hat, in einem **bestimmten** Gastland zu bleiben, wohingegen der Ausländer das Ziel verfolgt, in ein **beliebiges** Ausland auszureisen. Unter Umständen äußert der Ausländer zwar bestimmte Vorlieben, aber primär geht es ihm nicht um den Verbleib in einem bestimmten Gastland. Auch der Typus des freiwilligen Emigranten umgeht die Schwierigkeit der Wiedereingliederung im Heimatland.

#### **4.4.5 Zusammenfassung**

Grundsätzlich gibt es drei verschiedene Haltungstypen im Umgang mit der Rückkehr: denjenigen, für den die Heimkehr eine Erleichterung bedeutet („Herr der Lage“), denjenigen, der potentielle, mit der Rückkehr in Verbindung zu bringende Schwierigkeiten durch betonte Rationalität zu überwinden sucht. Der dritte und in dieser Untersuchung am häufigsten vertretene Haltungstypus im Umgang mit der Rückkehr ist derjenige, für den sich die Rückkehr überraschend negativ gestaltet. Hauptursache dieses Verlaufs sind unzutreffende Erwartungen sowohl bezüglich der Arbeit als auch bezüglich des privaten Umfelds, wobei auch die Veränderung der eigenen Person aufgrund der Auslandserfahrungen von Bedeutung sind. Der Wiedereingliederungsprozess wurde mit einem Verlaufskurvenprozess gleichgesetzt. Zwar ohne empirischen Beleg, aber der Vollständigkeit wegen müssen zwei weitere Haltungstypen erwähnt werden, die die Wiedereingliederung vermeiden, indem sie entweder ganz im Ausland bleiben („freiwilliger Emigrant“) oder baldmöglichst wieder ausreisen (der „Ausländer“).

<b>Haltungstypen im Umgang mit der Rückkehr</b>	
<b>„Der Herr der Lage“</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wiedererlangen der Handlungsautonomie durch Rückkehr</li> <li>• Alltagsroutinen werden durch die Rückkehr wiederhergestellt</li> </ul>
<b>„Der Realist“</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niedere Erwartungen an die Rückkehr</li> <li>• Selbstverantwortlich für die Rückkehr</li> <li>• Betonte Rationalität</li> </ul>
<b>„Der Überraschte“</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falsche, unzutreffende Erwartungen an die Arbeit, an die eigene Person, an das soziale Umfeld</li> <li>• Durchläuft eine Verlaufskurve bei der Rückkehr</li> <li>• <i>Misfit</i> zwischen Person und Umfeld</li> <li>• Rückkehr als Stress</li> <li>• Rückkehr als Verlust</li> </ul>
<b>Sondertypus „der freiwillige Emigrant“</b>	
<b>Sondertypus „der Ausländer“</b>	

Abbildung 25: Haltungstypen im Umgang mit der Rückkehr

#### 4.5 Haltungstypen: Selbsteinschätzung der Auslandszeit

Im Folgenden wird dargestellt wie Rückkehrer ihre Zeit im Ausland in der Retrospektive bewerten. Untersucht wird, ob anhand der Aussagen der Rückkehrer ein Bildungsprozess im Sinne eines Wandlungsprozesses festzustellen ist, der durch die Verarbeitung der Erlebnisse während der Auslandszeit angestoßen wurde. Gefragt wird also nach Kulturlernen.

Bei der Selbsteinschätzung der Auswirkung des Auslands auf die eigene Person sind drei Typen zu unterscheiden:

- a) Derjenige, der an sich keine Veränderung feststellen kann, auf den die Zeit im Ausland nach eigener Einschätzung keinen nennenswerten Einfluss gehabt hat.
- b) Derjenige, der die Zeit im Ausland als Nachweis einer besonderen Qualifikation für seine berufliche Karriere sieht, für den sie also einen funktionalen und formalisierten Zweck erfüllt.
- c) Derjenige, der das Ausland als persönliche Bereicherung sieht, wodurch die Chance auf Weiterentwicklung der eigenen Persönlichkeit besteht und bei dem ein Bildungsprozess erkennbar ist.

#### 4.5.1 Auslandszeit ohne Spuren

*Ich meine, für mich war es am Anfang auch erst mal schwer, überhaupt zu arbeiten, so vom Studentenleben in den geregelten Arbeitsrhythmus zu kommen und ob ich das nun in Deutschland lerne oder im Ausland, das ist eigentlich egal - Hauptsache ich lerne das mal, irgendwie muss ich ja meinen Rhythmus finden und der wird im Ausland nicht soviel anders sein als in Deutschland - da gibt's zwar andere Eigenheiten, aber ich bin trotzdem da, ich bin trotzdem immer noch ich und ich muss so arbeiten wie ich arbeiten kann (Interviewcodierung 21/2/15).*

Der Sprecher fokussiert auf das Arbeitsumfeld, das er unabhängig und losgelöst vom kulturellen Kontext sieht. Für ihn ist es irrelevant, in welchem kulturellem Umfeld er agiert. Er ist in erster Linie mit sich selbst beschäftigt. Diese Person stellt sich als „Monade“ dar, als ein in sich geschlossenes System, das unabhängig von äußeren Einflüssen existiert und funktioniert. Das „Universum“ dieser Monade bezieht das Arbeitsumfeld ein, das von einer alles entscheidenden Bedeutung ist. Innerhalb der relevanten „Welt“ des Sprechers befinden sich inhaltliche Arbeitsanforderungen, außerhalb dieser Welt befindet sich u.a. all das, was kulturell geprägt ist, ungeachtet der Frage, ob diese Trennung überhaupt real vollziehbar ist.

Der Praxisschock des Berufsanfängers rangiert in der Wertung dieses Sprechers weit über dem Kulturschock des Auslandsentsandten und hat diesen in den Hintergrund gedrängt. Der Sprecher stellt die Bewältigung der Statuspassage „Student - Arbeitnehmer“ als Hauptproblem dar, wohingegen dem kulturellen Umfeld, in dem diese Statuspassage stattfindet, weder Bedeutung noch Einfluss beigemessen wird: *ob ich das nun in Deutschland lerne oder im Ausland, das ist eigentlich egal.*

Dieser Typus hat keine interkulturelle Handlungskompetenz im Ausland erlangen können, da er nie tatsächlich mit dem fremdkulturellen Umfeld bewusst in Berührung gekommen ist. Folglich hat keine Auseinandersetzung mit der Gastkultur stattfinden können. Vielmehr lebt dieser Haltungstypus im Ausland ständig in der schützenden Hülle seines eigenen kleinen Universums. Kulturunterschiede und deren Bedeutung für die eigene Person wurden aufgrund der Dominanz der Probleme des Berufseinstieges nicht realisiert bzw. standen immerzu im Schatten des alles überstrahlenden Berufseinstiegs. Die Statuspassage „Student-Arbeitnehmer“ nimmt die ganze Kraft dieses Typus in Anspruch. Ein aufmerksames Hinwenden zu der fremden Gastkultur gelingt unter diesen Umständen nicht, was aber die Grundvoraussetzung für einen Bildungsprozess wäre.

Für diesen müsste die eigene kulturelle Prägung in Auseinandersetzung mit einem fremdkulturellen Umfeld auffallen und relevant werden. Sie ist diesem Typus nicht bewusst, der zu sehr mit sich beschäftigt ist und zu sehr in seiner eigenen Welt abgekapselt lebt. Er fokussiert zu stark auf sich und sein Berufseinstiegsproblem, so dass ihm der Blick nach außen, d.h. auf das, was außerhalb der Arbeitswelt stattfindet, verstellt ist. Ob letztendlich der Berufseinstieg im Ausland oder im Heimatland stattfindet spielt für diesen Typus tatsächlich keine Rolle. Das zentrale Problem seines

Lebens in dieser Phase stellt die Bewältigung des Berufseinstiegs dar - alles andere ist nebensächlich. Aus diesem Grund hinterlässt die Auslandsentsendung in diesem Typus keine Spuren.

#### 4.5.2 Die funktionalisierte Auslandszeit oder der formalisierte Bildungsprozess

Dieser Haltungstypus sieht die Auslandsentsendung unter einem formalisierten und funktionalisierten Aspekt, nämlich dem Aspekt der Ausbildung mit dem Ziel einer verbesserten Ausgangsposition für eine erfolgreiche berufliche Karriere. Damit dient die Zeit im Ausland als Nachweis einer Qualifikation und wird folglich instrumentalisiert. Entscheidend ist nicht, ob tatsächlich ein Zugewinn an neuen Qualifikationen stattgefunden hat. Was zählt ist der **formale** Nachweis an sich, z.B. dass im Lebenslauf vermerkt ist: „Drei Jahre Auslandserfahrung“. In diesem Sinne ist die Zeit im Ausland funktionalisiert und instrumentalisiert. Der Nachweis selbst ist nicht an qualitativen Kriterien ausgerichtet.

*Was ich zusätzlich mitgenommen habe, ist eine Qualifikation, die sich einfach supergut macht. Es ist nicht jedermanns Sache, ins Ausland zu gehen. Es gehört immer ein bisschen Mut dazu. Keine Ahnung, die Bereitschaft, etwas neues zu entdecken (Interviewcodierung 1/11/18).*

In dieser Bewertung der Auslandsentsendung wird deutlich, dass nicht die inhaltliche Seite von Bedeutung ist, sondern der Nachweis an sich: Der formale Nachweis einer Qualifikation, mit der man sich nach außen besser darstellen kann, mit der man Eindruck machen kann und mit der man gewünschte Anforderungen für gehobene Managementpositionen erfüllt - zumindest auf dem Papier. Der Nachweis, die Präsentation nach außen steht im Fokus und damit die Karriere, das Vorankommen im Beruf. Das eigentlich Gelernte, d.h. der inhaltliche Aspekt, die persönliche Weiterentwicklung, der Bildungsprozess ist zweitrangig - immer vorausgesetzt, dass dieser überhaupt stattgefunden hat. Wenn tatsächlich ein Bildungsprozess angeregt durch die Auslandserfahrung angeregt wurde, so wird dieser unter einem formalisierten Aspekt betrachtet, gewertet und auch so eingesetzt.

Die Haltung dieses Typus wird von außen provoziert: Bestimmte Kriterien und Qualifikationen werden von Unternehmen, Vorgesetzten oder Personalabteilungen immer wieder als Grundvoraussetzung einer erfolgreichen Karriere genannt. Unternehmen, also im Grunde der Arbeitsmarkt provoziert letztendlich die Haltung, für alles einen Nachweis erbringen zu wollen.



### Sammeln von Etiketten

Mit Hilfe der Auslandsentsendung kann der Nachweis der häufig geforderten Qualifikation von „Mut und Aufgeschlossenheit gegenüber Neuem“ erbracht werden, so wie es im folgenden Zitat deutlich wird.

*Sondern was die Stelle im Ausland zum Erfolg werden lässt, so muss ich das formulieren: das ist die Offenheit, diese Toleranz, diese Einstellung, was Neues lernen zu wollen, was Neues sehen zu wollen, um sich selber persönlich weiterzuentwickeln, um selber ein bisschen globaler, multinationaler zu werden (Interviewcodierung 1/1/17).*

Wer erfolgreich sein möchte, muss Offenheit, Toleranz und Neugier mitbringen - das ist die Hypothese dieses Sprechers. Diese Hypothese hat er sich nicht selbst ausgedacht, sondern sie enthält genau die Schlagworte, die auf dem Arbeitsmarkt gewünscht sind: Offenheit, Toleranz, Lernwille, Neugier usw. Beweisen kann man diese Eigenschaften durch einen Auslandseinsatz - so weiter die Meinung des Sprechers. Somit dient ihm die Entsendung als Etikett, als Nachweis, als Zertifikat, das er zukünftig im Sinne eines Bonus im weiteren Karriereverlauf gewinnbringend einsetzen kann.

Der Sinn der Auslandsentsendung liegt hier im Sammeln bestimmter Etikette: globaler werden, multinationaler werden, Offenheit zeigen, Toleranz zeigen usw. Durch die Auslandsentsendung soll der Nachweis gebracht werden, über bestimmte Eigenschaften zu verfügen, die für gewöhnlich in Erfolgsprofilen von Stellenausschreibungen international tätiger Unternehmen aufgeführt sind. Das angegebene Ziel der persönlichen Weiterentwicklung steht voll und ganz im Fokus der Sammlung bestimmter, für eine erfolgreiche Karriere notwendiger Eigenschaften.

Besondere Betonung findet in der Selbsteinschätzung dieses Typus das Erlernen einer Fremdsprache als ein weiterer, für die Karriere und das Berufsleben nützlicher Punkt. Fremdsprachenkenntnisse sind eine Qualifikation, die durch den Auslandsaufenthalt ebenfalls erworben wurde. Die Kenntnis einer Fremdsprache ist ein nachprüfbareres Faktum.

*Ein großer Vorteil ist auch gewesen, eine neue Sprache zu lernen, also es hat für mich im Moment keinen besonderen Nutzen, aber man weiß nie, wozu es gut ist. Im Moment hat es keinen Nutzen (Interviewcodierung 6/3,5/14).*

Der Nutzen-Aspekt dominiert. Die implizit gestellte Frage, unter der die gesamte Auslandsentsendung bewertet wird, lautet: „Was bringt der Aufenthalt mir für meine Karriere?“ Das bedeutet eine beruflich extrem ambitionierte Haltung, die kennzeichnend ist für diesen Typus.

*Wir haben unheimlich gelernt, mit Menschen umzugehen - stark auf die Eigenschaften von Menschen einzugehen. (...) Man musste, um erfolgreich zu arbeiten, unheimlich auf die Menschen zugehen, rausgehen. Gut, so hab ich es geschafft (Interviewcodierung 4/4/15).*

Die Beschreibung eines Lernprozesses geschieht unter dem funktionalen Aspekt: Das Lernen des Umgangs mit Menschen wird nicht als Ziel an sich gewertet, was in jeder Alltagssituation anwendbar wäre. Vielmehr ist der dominante Aspekt Erfolg bei der Arbeit. Das Zugehen auf Menschen und Umgehen mit Menschen dient nicht nur der allgemein besseren zwischenmenschlichen Verständigung, sondern gilt als beruflicher Erfolgsgarant. Der Nachweis der so häufig gewünschten sozialen Kompetenz als Bedingung für erfolgreiches Arbeiten wird deutlich.

Die funktionale und daher eindimensionale Sicht auf das Gelernte dominiert und verhindert so eine Übertragung auf andere Situationen, d.h. auf andere Dimensionen. Die Funktion für den Moment wird gesehen, nicht aber der allgemeine Mehrwert des Gelernten, der aufgrund dieser Sichtweise ständig in Gefahr läuft, verloren zu gehen.

Der Selbstzweck der Bildung geht in der Sichtweise dieses Typus vollständig verloren und wird ersetzt durch eine dominante formalisierte und funktionalisierte Ausrichtung. Aufgrund der funktionalen Sichtweise des Bildungsprozesses, gerät dieser beständig in Gefahr, nicht mehr als ein solcher erkannt und verwertet zu werden. Falls doch ein „Bildungsprozess“ stattgefunden hat, falls der Rückkehrer sich aufgrund der Auslandserfahrung persönlich weiterentwickelt hat, sieht und bewertet er diesen Lernprozess an der Auswirkungen für die weitere berufliche Karriere. Er erhofft sich davon eine verbesserte Ausgangslage, einen positiven Schub in Punkto Karriere. Bleibt dieser Karriereschub aus, d.h. wird der erbrachte Nachweis der erforderlichen Qualifikationen nicht honoriert, wird die Qualifikation an sich als nicht wertlos von dem Rückkehrer selbst verkannt. Der Selbstzweck des Bildungsprozesses wird in dieser Haltung nicht beachtet.

Die Auslandsentsendung wird von den Betroffenen als Ausbildung gesehen und als Möglichkeit des Erwerbs einer Schlüsselqualifikation, die für eine erfolgreiche Karriere Voraussetzung ist. Damit ist der Bildungsprozess, der durch die Auslandsentsendung und den Wiedereingliederungsprozess angeregt worden ist, so stark formalisiert, dass die Persönlichkeit in ihrer Gesamtheit davon nicht profitieren kann. In einem noch weiter getriebenen Haltung findet überhaupt kein Bildungsprozess mehr statt, sondern allein die Verweildauer im Ausland dient hier bereits als Nachweis einer Qualifikation, die real nicht existiert. In dieser Sicht ist die Auslandsentsendung formalisiert und instrumentalisiert.

### **4.5.3 Ausland als Bereicherung der Persönlichkeit**

Bei diesem Haltungstypus hat die Auslandszeit Spuren hinterlassen, denn sie wurde so intensiv erlebt, dass ein Lernprozess stattgefunden hat, mit dem Resultat, dass die Persönlichkeit sich merklich verändert und weiterentwickelt hat. In diesem Sinne hat ein Bildungsprozess

stattgefunden, der durch die Auslandszeit ausgelöst wurde und der mit Hilfe des Rückkehrverlaufs und der dabei gemachten Erfahrungen fundamntiert wurde.

Die Auswirkungen auf die persönliche Seite der Auslandserfahrung überwiegt für diesen Rückkehrertypus.

*Persönlich glaube ich, dass ich schon mehr beibehalten kann als beruflich und letztendlich überwiegt die persönliche Erfahrung für mich. Also ganz eindeutig (Interviewcodierung 10/2/22).*

Die Erfahrung, die der Rückkehrer aus dem Ausland mitbringt, sieht er zweigeteilt: in eine berufliche Seite und in eine persönliche. Die beruflichen Erfahrungen, so die Einschätzung, relativieren sich schnell, wohingegen die persönlichen Erfahrungen einen lang anhaltenden Effekt haben. Der Sprecher sieht auf der persönlichen Ebene einen Bildungsprozess, einen Wandlungsprozess, der nicht mehr rückgängig zu machen ist.

#### Erkenntnisse über die eigene Person

Gekennzeichnet ist der Bildungsprozess dadurch, dass der Rückkehrer Veränderungen und Wandlungen der eigenen Person feststellt. Darunter fallen u.a. die Verstärkung bestimmter Merkmale wie eine zunehmende Toleranz, Offenheit, Gelassenheit, Flexibilität, ein gefestigtes Selbstbewusstsein und eine erhöhte Selbstsicherheit.

*Gut, nach drei Jahren Berufserfahrung verhält man sich schon anders als als Berufseinsteiger. Man geht, glaube ich, anders auf die Leute zu, telefoniert auch anders mit den Leuten, die man nicht kennt und ich würde nicht sagen selbstbewusster, aber ein bisschen selbstsicherer ist man schon. Und wenn man so eine drei jährige Auslandserfahrung hinter sich hat und das überlebt hat, dann ist man sowieso etwas selbstsicherer geworden, glaube ich. Ich glaub schon, dass mir das viel gebracht hat (Interviewcodierung 19/5/12).*

Die Zeit im Ausland hat in doppelter Weise das Selbstbewusstsein und die Selbstsicherheit gefördert:

Der professionelle Habitus ist in dieser Zeit geprägt worden, da die erste Arbeitserfahrung im Ausland, in dieser Zeit stattgefunden hat. Die Ausbildung des beruflichen Habitus vermittelt Sicherheit und lässt Routinen im Arbeitsalltag entstehen, der wiederum leichter und souveräner bewältigt werden kann. Für den Berufsanfänger im Ausland bedeutet das auch die Entwicklung von Routinen im Umgang mit dem Fremden. Das Fremde hat im Laufe der Zeit im Ausland an Fremdheit und damit auch an Abschreckung verloren, womit ihr die anfängliche Verunsicherung genommen wurde. Da die alltägliche Handlungskompetenz sowohl im beruflichen wie im privaten Bereich erst allmählich entwickelt werden konnte, präsentiert sich die Auslandszeit rückblickend als Erfolgsgeschichte. Nämlich als Erfolgsgeschichte, in der sowohl die Statuspassage der Studienzeit in das Berufsleben gemeistert wurde als auch das zunächst verunsichernde Leben in der Fremde in den Griff gebracht und bewältigt wurde. Beides unterstützt das Entstehen eines

gefestigten Selbstbewusstseins und einer erhöhte Selbstsicherheit. Ersteres, das Bewältigen der Statuspassage Student - Arbeitnehmer ist ein forschungsgruppenspezifisches Phänomen, das sich aufgrund der Konstellation der Probandengruppe ergeben hat. Zweiteres dagegen hat Gültigkeit für alle Rückkehrer: Die Bewährung in der Fremde und Lernen, sich dort durchzusetzen und sogar wohl zu fühlen.

Nicht nur bezüglich bestimmter Eigenschaften haben die Rückkehrer Erkenntnisse über die eigene Person gewonnen, sondern auch bezüglich des persönlichen Leistungsvermögens. Darunter fallen Dinge wie Aushalten von Einsamkeit, Durchsetzungsvermögen, Anpassungsfähigkeit usw.

*Also ich bin irgendwie auch ganz froh zu sehen, dass ich das auch ganz allein geschafft habe (Interviewcodierung 10/2/17).*

Eine Entsendung ins Ausland beinhaltet, allein auf sich gestellt zu sein, losgelöst und weit entfernt von dem vertrauten, stützenden sozialen Umfeld. Es setzt Selbständigkeit, aber auch das Aushalten Können von Einsamkeit voraus, deren Bewältigung als persönlicher Erfolg gewertet wird, was wiederum das Selbstbewusstsein fördert. Das Erfolgserlebnis, das am Ende einer solchen Herausforderung steht, stärkt die Sicherheit.

Der Erkenntnisprozess über die eigene Person, d.h. der Bildungsprozess ist häufig mit einer schmerzhaften Selbsterkenntnis verbunden, die das Eingestehen des Scheiterns von persönlichen Zielen beinhaltet.

*Denn im Endeffekt war ich immer Deutscher. Den Anspruch, den ich am Anfang hatte, mich zu integrieren, der ist gescheitert (Interviewcodierung 12/6/18).*

Diese Selbsterkenntnis ist begleitet von Enttäuschung und dem Eingeständnis, an einem selbst gesteckten Ziel gescheitert zu sein. Indem der Sprecher die von der deutschen Kultur geprägte eigene Struktur anerkennt räumt er ein persönliches Versagen ein. Diese Erkenntnis über die eigene Person setzt Mut und Ehrlichkeit voraus. Dadurch, dass er seine Schwäche erkennt und eingesteht, zeigt er sich autonom. Gleichzeitig bringt diese Erkenntnis die Person weiter, was als hoher Gewinn gewertet wird.

Hier deutet sich an, dass die Zeit im Ausland und der dadurch angestoßene Bildungsprozess mit dem Wechsel der eigenen Perspektiven verbunden ist.

#### Die Auslandszeit als Perspektivenwechsel

Im Ausland muss der Entsandte in mehrfacher Hinsicht eine neue Perspektive, einen neuen Blickwinkel einnehmen: Zum einen befindet sich der Entsandte außerhalb seines vertrauten sozialen und kulturellen Umfelds, d.h. außerhalb der Heimat. Er betrachtet aus dem Ausland die Heimat in der Rolle eines Außenstehenden, eines Unbeteiligten, wodurch er kein *Insider* mehr ist, der aktiv in diesem bisher vertrauten Umfeld handelt.

*Also ich habe halt die Möglichkeit gehabt, Deutschland mit Abstand zu betrachten und das ist eine schöne Sache und ein paar Sachen, da bin ich auch heim gekommen und hab gedacht, ach ist das schön hier, es ist doch schön wieder in Deutschland zu sein. (...). Aber dass es so schön ist, das hätte ich nicht gesagt, wenn ich immer hier gewesen wäre - Also das ist bereichernd der Auslandsaufenthalt, und das mit mehr Abstand, mit mehr Distanz sehen können - die persönliche Bereicherung find ich, ist enorm hoch (Interviewcodierung 10/2/17).*

Durch die Betrachtung aus der Distanz gewinnt der Sprecher ein neues Bild, das für ihn einen hohen Selbstwert besitzt. Zum anderen lernt er eine Sichtweise kennen, wie sie Außenstehende auf sein Land haben, d.h. er lernt die Sichtweise eines Nicht-Deutschen außerhalb Deutschlands über Deutschland kennen.

*Das sind so Punkte, die Erfahrung machst du im Ausland, siehst du so gar nicht: Deutschland und dann siehst du auch deren Betrachtung von Deutschland und dann siehst du auch deine Betrachtung von außen über Deutschland (Interviewcodierung 14/3/13).*

Das Kennenlernen und die Konfrontation mit neuen Positionen, fremden Perspektiven und Blickwinkeln, anderen Meinungen und Ansichten fordert ebenso Toleranz und Offenheit wie diese zu erkennen und zu akzeptieren.

Bei der Rückkehr betrachtet dieser Haltungstypus die altvertrauten Dinge aus diesem im Ausland veränderten Blickwinkel, so dass das Altbekannte und ehemals Vertraute häufig seltsam, anders und fremd anmutet. Das kann zu der Relativierung der eigenen alten Sichtweise führen bzw. zur Revision der eigenen Standpunkte und Positionen. Die Wahrnehmung der eigenen Veränderung, die Erkenntnis über die persönliche Weiterentwicklung wird im Sinne SCHÜTZE's als Bildungsprozess bezeichnet.

#### Revision der eigenen Person: Deutsch-Sein

In der Auseinandersetzung mit dem Fremden im Ausland und bei der Rückkehr in die Heimat wird vielen Rückkehrern erst bewusst, wie Deutsch sie in vielen Punkten sind. In diesem Lern- und Erkenntnisprozess durchlaufen sie einen gewissen soziokulturellen Entfremdungsprozess. In der Auseinandersetzung mit der fremden Kultur lernt der Entsandte, was es heißt, Deutsch zu sein. Dabei entdeckt er daran gute und schlechte Seiten (vgl. Bittner 1994: 134). Dominiert die Entdeckung der schlechten Seiten, wird die Reintegration sehr schwer. Die Entdeckung der eigenen kulturellen Prägung kann aber auch positiv verlaufen und zu einer Stärkung der Persönlichkeit beitragen. D.h. dieser Typus lernt durch die Entsendung, sich selbst so zu akzeptieren wie er ist.

*Zum einen habe ich vielleicht mehr zu meiner deutschen Mentalität gefunden oder überhaupt mal festgestellt, was das ist im Gegensatz zum Ausland (Interviewcodierung 13/7/18).*

Dieser Sprecher hat seine eigene kulturelle Geprägtheit erkannt und akzeptiert, was wesentlicher Bestandteil von „Kulturlernen“ darstellt.

*Ich hab halt gemerkt, als ich im Ausland war, da habe ich gemerkt, ich bin halt ein Deutscher. Ich bin hier 27 oder 28 Jahre aufgewachsen. Ich war halt immer hier und irgendwann im Ausland habe ich halt gemerkt, dass ich irgendwie her gehöre mit den ganzen Dingen, die mir gefallen und nicht gefallen. Und da hab ich dann zum ersten mal gemerkt, wie schön es hier eigentlich ist und wie gut es mir hier eigentlich gefällt. Also ich habe dann irgendwie das ganze Deutschland und das ganze System, das es hier gibt, ich habe es irgendwie bewusster wahrgenommen. Was früher immer so selbstverständlich war - gerade so mit dem Ausland war es ein krasser Gegensatz - ich habe es viel bewusster wahrgenommen und ich sehe das jetzt auch deutlicher und nehme das jetzt auch bewusster wahr jeden Tag (Interviewcodierung 5/4/14).*

*Wobei es schon immer noch so war, dass ich mich im Prinzip immer noch als Deutscher gefühlt habe. Das ist jetzt Blödsinn zu sagen, ich werde nachher (FRANZOSE, ENGLÄNDER, AMERIKANER) - ich weiß ganz genau, dass ich Deutscher bin. Die Werte oder auch die ganze Erziehung von mir ist deutsch und dass mir einige Sachen im Prinzip im Ausland fremd sind und die Dinge mir in Deutschland einfach gewohnter und heimischer sind. Ja, so in aller erster Linie die Sprache, weil in einer fremden Sprache kannst du nie genau das ausdrücken wie du es in deiner Muttersprache ausdrücken würdest - du kannst nachher den Sinn rüberbringen, aber die Nuancen, das was eigentlich die Sprache interessant macht, das geht nicht oder schwer. Dazu braucht man wirklich einige Jahre (Interviewcodierung 15/5/6).*

Die Zeit im Ausland und die Rückkehr in die Heimat sind verbunden mit einem Bewusstwerdungsprozess über die eigene Person: Welche Werte und Normen verkörpert man selbst, wo unterscheidet sich die eigene Kultur von der Gastlandkultur und wo setzt man seine eigenen Präferenzen? Die Existenz und das Funktionieren von anderen Lösungsmöglichkeiten als dem eigenen kommt hinzu. Die Konfrontation des Entsandten mit dem Fremden und Ungewohnten im Ausland, die Rückkehr in die scheinbar vertraute Heimat und die Auseinandersetzung mit dem Wahrnehmungsprozess der Veränderung der eigenen Person im Wiedereingewöhnungsprozess trägt dazu bei, sich bewusst zu machen, was Heimat bedeutet, welche kulturellen Strukturen unwiderruflich in der eigenen Person verankert sind und wo der eigene Platz ist. Die Konfrontation mit einer fremden Kultur gibt nicht nur Gelegenheit zu erfahren wie eine andere Kultur strukturiert ist, sondern diese Konfrontation bietet auch die Chance zur Selbstreflexion und besseren Kennenlernen der eigenen Person. Dieser Prozess der Bewusstwerdung stellt einen Lernprozess über die eigenen Persönlichkeitsstrukturen dar, dessen Resultat eine bessere Selbsteinschätzung ist.

*Dass ich, wenn auch unbewusst, diesen Dream hatte: Ich bin auf dem Weg zum Kosmopoliten - diesen Weg auf jeden Fall aus meinem Hirn rausstreichen muss. Also ich bin Deutscher und ich fühle mich in Deutschland relativ wohl (Interviewcodierung 12/6/26).*

*Ich genieße Deutschland jetzt auch wieder und ich möchte hier bleiben, weil der Auslandsaufenthalt an sich hat mir gezeigt (...) ich bin nicht der Globetrotter,*

*der jetzt allein durch die Welt gehen könnte, der sich da wohl fühlen könnte. Ich würde mit den Leuten wahrscheinlich klar kommen, aber meine Persönlichkeit würde darunter leiden. Das weiß ich (Interviewcodierung 9/2/19).*

In beiden Zitaten wird deutlich, dass der jeweilige Sprecher aufgrund der Verarbeitung der Auslandszeit sich über die eigene Mentalität, die eigene Herkunft bewusst geworden ist. Beide haben über sich sehr viel gelernt. Die Bedeutung der Heimat und die Entdeckung der eigenen kulturellen Prägung wird deutlich. Im ersten Zitat tritt das oben bereits erwähnte Scheitern bzw. die Aufgabe von Ideen, Träumen und Zielen in Verbindung mit dem Lernprozess und der Bewältigung der Auslands- und Rückkehrerfahrungen auf.

Viele Unternehmen hoffen, sich mit Hilfe von Auslandsentsendungen den Typus des *Global Manager* heranbilden zu können. Dieser findet sich jederzeit überall auf der Welt für beliebig lange Zeit zurecht. Der oben beschriebenen Haltungstypus zeigt aber, dass mit Hilfe des Auslandsaufenthalts genau das in vielen Fällen nicht erreicht wird. Im Gegenteil werden sich diese Rückkehrer ihrer kulturellen Wurzeln in Konfrontation mit der Gastkultur erst wirklich bewusst. Deutlich wird ihnen auch die Bedeutung, in einem eigenkulturellen, also vertraut kulturellem Umfeld zu leben. Was diesen Typus jedoch in einer Hinsicht doch zum *Global Manager* werden lässt, ist die Tatsache, dass er im Umgang mit dem Fremden, mit andersartigen Kulturen an Selbstsicherheit gewonnen hat, dass er die Scheu und die Angst davor verloren hat. Sich überall in der Welt zurechtfinden ist nur dann möglich, wenn eine gefestigte Persönlichkeit mit eben dieser Welt konfrontiert wird, d.h. eine Persönlichkeit, die sich der eigenen Stärken und Schwächen bewusst ist und mit diesen umgehen kann, die vor allem weiß, wo ihre Heimat ist. In diesem Sinne kann eine Art *Global Manager* entstehen.

### Relevanzverschiebung

Auffallend viele Rückkehrer sprechen davon, dass sie „gelassener“ geworden sind, dass sie viele Dinge „nicht mehr so ernst“ nehmen. Diese Gelassenheit bezieht sich sowohl auf die private Seite des Lebens als auch auf die berufliche. Thematische Schwerpunkte verschieben sich:

*Zum einen die Politik, die nehme ich komischerweise nicht mehr so ernst, (...). Aber ich rege mich da nicht mehr so tierisch auf wie vorher (...) Es gibt noch andere Sachen in der Welt - sagen wir es mal so. Also das hat sich schon geändert (Interviewcodierung 10/2/17).*

Während der Auslandszeit und durch die dort gemachten Erfahrungen wurde der Sprecher mit neuen Dingen konfrontiert. Ehemals bedeutungsvolle Dinge sind aufgrund der neuen Erfahrungen relativiert worden. Die eigene Prioritätensetzung konnte im Ausland überdacht werden und hat sich aufgrund der anderen Einflüsse und der neuen Perspektiven verschoben.

Nicht nur bezüglich bestimmter Themenschwerpunkte hat eine Neubewertung stattgefunden, sondern auch eine vollständige Neubewertung des eigenen Lebens:

*Das Leben hat sich schon sehr geändert, weil ich mich - ich weiß nicht, ob ich es vorher gemacht habe, aber sehr viele Dinge sind für mich jetzt eigentlich nur noch lapidare Kleinigkeiten, wo ich mich auch nicht mehr drüber aufrege, wo ich einfach sag, Mann, es fängt beim Gehalt an, wo ich sag, ich verdiene ein Wahnsinns-Geld. Ich kann, wenn ich Bock habe, jeden Monat ein Laptop kaufen (Interviewcodierung 17/4/17).*

Das gesamte Bezugsschema und das gesamte Relevanzsystem hat sich aufgrund der intensiv erlebten Zeit im Ausland und der Eindrücke verändert. Die Neubewertung des Umfelds geschieht bewusst, d.h. in der Person hat ein Wandlungsprozess stattgefunden, der für die eigenen Werte neue Maßstäbe setzt. Hierzu gehört auch wie oben bereits erwähnt die Entdeckung der Bedeutung der Heimat und die Entdeckung der eigenen Kulturzugehörigkeit, aber auch das realistische Einschätzen der eigenen Lebensumstände. Provoziert durch die Auslandserfahrung erlebt der Rückkehrer eine Verschiebung seines Relevanzsystems. Bisher Wichtiges wird unbedeutend. Das Leben und das Umfeld daheim wird aus einer neuen Perspektive gesehen und bewertet, was einem Wandlungs- bzw. Bildungsprozess des Rückkehrers gleichkommt. Auch hier wird deutlich, dass der eigentliche Bildungsprozess erst in der Konfrontation mit dem scheinbar Vertrauten stattfindet. Die Revision der eigenen Person im Hinblick auf das Relevanzsystem wird auch im Bezug auf die Prägung der Arbeitsauffassung durch die Erfahrung im Ausland deutlich. Ein wichtiger Punkt ist hierbei, dass die befragten Personen allesamt ihre ersten Arbeitserfahrungen im Ausland gemacht haben. Die Ausbildung des beruflichen Habitus hat im Ausland stattgefunden.

#### Prägung der Arbeitsauffassung aufgrund der Auslandszeit

Die Rückkehrer betonen die Wichtigkeit der Arbeitserfahrung im Ausland und deren Relevanz für die eigene Einstellung zur Arbeit, die in einer anderen Weise geprägt wurde und andere Schwerpunkte beinhaltet, als die einer Person, die ausschließlich im Inland gearbeitet hat. Diese andere Prägung wird von den Rückkehrern selbst betont. Sie setzen andere Schwerpunkte bezüglich dessen, was ihnen innerhalb des Arbeitsumfeldes wichtig ist, als ihre deutschen Kollegen. Ihnen ist auch bewusst, dass sie sich in bestimmten Punkten wie z.B. der starken Betonung der zwischenmenschlichen Ebene von diesen absetzen.

Insgesamt lässt sich diese Schwerpunktsetzung so umschreiben, dass die Arbeit als alleiniges Zentrum des Lebens ihren Stellenwert verloren hat bzw. ergänzt wurde durch die Betonung der Bedeutung der zwischenmenschlichen Beziehung auch im beruflichen Umfeld.

*Dann habe ich auch mehr die Arbeit Arbeit sein lassen, habe mich umorientiert. Früher war ich unheimlich arbeitsorientiert, erfolgsorientiert und habe den Erfolg bei der Arbeit über ziemlich viele andere Sachen gestellt. Das hat sich dann geändert (Interviewcodierung 8/12/6).*



Aufgrund des Einflusses der Auslandserfahrung hat der Rückkehrer sein Relevanzsystem umstrukturiert und neu bewertet. Präferenzen wurden neu gesetzt.

*Wichtig ist die persönliche Beziehung, dass man auch Interesse am Menschen hat, nicht nur an der Arbeit (Interviewcodierung 10/2/14).*

Hinter dieser Aussage verbirgt sich eine „Lebensweisheit“, die geprägt ist durch die Arbeitserfahrung im Ausland und den Wiedereingliederungsprozess der Rückkehr. Im Unterschied zu der funktionalisierten Einschätzung des vorangehenden Haltungstypus bezüglich des Umgangs mit Menschen, ist diese Bewertung nicht-funktional orientiert. Die große Erfahrung im Umgang mit Menschen durch die Auslandszeit wird nicht ausschließlich in den Dienst des Arbeitserfolgs gestellt, sondern wird als Selbstwert, als Gewinn an sich gesehen.

*Jedenfalls eine Riesenerfahrung, wie man mit Leuten umgeht, wie man mit Leuten arbeitet. Und das ist - ja - sehr viel. Ich weiß nicht, wie man das qualifizieren soll, aber ich glaube, das ist ziemlich viel, was man da mitgenommen hat (Interviewcodierung 14/3/12).*

Arbeit besteht zum einen aus dem zu bearbeitenden Gegenstand, aus der Sache. Der andere wesentliche Aspekt ist der, dass Arbeit immer von Menschen gemacht wird. Sie enthält neben dem sachlichen Aspekt auch einen menschlichen oder personalen Aspekt. In Deutschland wird häufig der sachliche Aspekt der Arbeit dominant in den Vordergrund gestellt und die dahinterstehenden Menschen werden vergessen. Arbeit läuft auf einer stark sachorientierten Ebene ab. In anderen Ländern steht die persönliche, also die menschliche Ebene im Vordergrund oder ist zumindest gleichrangig mit der inhaltlichen Ebene.

Der Rückkehrer verdeutlicht, dass bei ihm eine Neuorientierung stattgefunden hat, dass er für sich seit der Auslandsentsendung eine andere Gewichtung setzt: das Interesse auch am Menschen und nicht ausschließlich an der Arbeit.

*Was ich hier mache ist, dass ich hier nicht alles so ernst nehme und das machen die (FRANZOSEN, AMERIKANER, TÜRKEN, THAL...) auch nicht, (...) - und so kleine Schwätzchen während der Arbeitszeit einfach, das mach ich schon, und auch, dass ich auch (IM AUSLAND)anrufe und dann auch mal eine halbe Stunde am Telefon hänge und nicht über berufliche Dinge spreche. Das bereitet mir auch keine Probleme. Das hätte ich sicherlich, wenn ich hier geblieben wäre, dann hätte ich das sicherlich nicht gemacht. Dann hätte ich eher die Vorstellung, ich muss jetzt arbeiten und das muss so schnell wie möglich gehen - aber ich glaube auch, dass so ein bisschen die Gespräche, die sich letztendlich nicht um die Arbeit drehen, die erleichtern auch ganz erheblich das Arbeitsleben, weil man danach viel besser miteinander zurechtkommt (Interviewcodierung 6/3,5/13).*

Innerhalb des Arbeitsalltages sind andere Schwerpunkte gesetzt. Es kamen neue Erkenntnisse aufgrund der Auslandszeit hinzu, die mit der fachlichen, also der inhaltlichen Seite nichts zu tun hat, die aber einen großen Einfluss auf die Arbeitsweise haben. Das Ausland und die dortigen Gepflogenheiten dienen als Vorbild und veranlassen eine Verhaltensmodifikation, die auch nach

der Rückkehr beibehalten wird. Der Rückkehrer sucht sich aus beiden Kulturen das für ihn Positive heraus, wodurch Synergien entstehen.

*Was ich gelernt habe, ist Teamarbeit, wie wichtig das ist - wo das hier manchmal gar nicht so die Bedeutung hat (Interviewcodierung 11/3/15).*

Die berufliche Habitusausbildung hat aufgrund der anderen Umfeldeinflüsse einen anderen Weg genommen. Andere Schwerpunkte wurden gesetzt, andere Themen haben Relevanz und andere Routinen wurden entwickelt.

#### Das Ausland mit anderen Augen betrachten

Rückkehrer zollen ihrem Gastland bzw. dem ausländischen Unternehmensteil, in dem sie gearbeitet haben, Anerkennung und Respekt bezüglich dessen wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit, die sie im Vergleich zu Deutschland sehen. Gleichzeitig wird eine Abwehrhaltung und Unterschätzung dieser Leistungsfähigkeit des Auslands bei deutschen Kollegen festgestellt.

*Die wissen es gar nicht, dass da durchaus ernst zu nehmende Unternehmen im Ausland sind, die in vielerlei Hinsicht ebenbürtig sind. Manche sogar in mancher Hinsicht überlegen sind gegenüber manchen Standorten (Interviewcodierung 6/3,5/15).*

Dem Rückkehrer ist bewusst geworden, mit welcher teilweisen arroganten, nicht-wissenden Haltung Urteile über die Auslandsgesellschaften gefällt werden, wohingegen er selbst voll Anerkennung und Respekt ist. Aufgrund dieser Haltung läuft er in Gefahr, sich von seinen deutschen Kollegen zu distanzieren und so selbst in die Rolle eines Außenseiters zu geraten.

#### Revision der eigenen Person: Die andere Perspektive der Rolle des Ausländers

Das Verständnis dafür, was es bedeutet, in der Rolle des Ausländers zu sein, wurde durch die Erfahrung am eigenen Leibe geschärft. Auch hier kommt eine neue Perspektive hinzu, die zur Veränderung des eigenen Meinungsbildes und damit der Weltsicht beiträgt.

*Aber ich hab manchmal das Gefühl, dass ich momentan Ausländer bei uns anders sehe als vorher. Einfach, weil durch die Erfahrung selber mal Ausländer zu sein. Also ich bin jetzt nicht, oder ich bin in der glücklichen Situation gewesen, Ausländer zu sein in einer sehr positiv besetzten Rolle dort drüben. Ja, also ich hatte Geld und ich konnte mir viel ermöglichen und also wenn ich (AUSLÄNDER X) gewesen wäre, wäre das sicher ein größeres Problem gewesen, da Anerkennung zu bekommen. Und von der Seite war es eine sehr einfache Situation. Aber dennoch, diese Rolle des Ausländers und vielleicht hab ich vor dem Austausch gesagt, warum ziehen türkische Frauen hier diese Kopftücher an, ja, und das kann ich heute verstehen. Ja, das kann ich verstehen (Interviewcodierung 3/3/12).*

Der Rückkehrer gelingt zu einer neuen Einschätzung bestimmter Rollen, die ihm vor der Entsendung fremd waren und wo das Verständnis aufgrund der mangelnden Erfahrung gefehlt hat.

Auch bezüglich der Ausländerrolle hat eine Revision der eigenen Haltung stattgefunden, die nicht zuletzt von einer gewachsenen Toleranz geprägt ist.

Die Auslandsentsendung und die Rückkehrerfahrung stehen für diesen Typus als Bereicherung der eigenen Person im Vordergrund. Der Rückkehrer ist sich seiner selbst bewusst geworden. Er hat neue Fähigkeiten und neue Perspektiven kennengelernt, was für ihn eine generelle Bereicherung darstellt, die er nicht im Sinne seiner beruflichen Karriere nutzenorientiert umsetzen möchte. Vielmehr wird diese Bereicherung zweckfrei als persönliche Weiterentwicklung gesehen.

#### 4.5.4 Zusammenfassung

Bezüglich der Selbsteinschätzung der Auslandsentsendung aus der Retrospektive konnten drei grundsätzlich verschiedene Haltungen festgestellt werden. Der erste Typus lebt in einer monadenhaften Welt, so dass die Auslandszeit an ihm ohne Spuren vorübergegangen ist. Der zweite Haltungstypus ist dadurch gekennzeichnet, dass er die Auslandsentsendung unter einem instrumentellen und formalisierten Aspekt betrachtet. Die Auslandsentsendung an sich hat keinen Selbstzweck. Vielmehr dient sie dem Erbringen eines formalen Nachweises der Erfüllung bestimmter, vom Arbeitsmarkt geforderter Anforderungen. Die Verweildauer im Ausland selbst ist es, die zählt. Die Entsendung wird zu einem bloßen Etikett.

Der dritte Haltungstypus schätzt die Entsendung aus dem Rückblick als Bereicherung der eigenen Person ein. Er betont, über sich selbst, über die eigene kulturelle Geprägtheit viel gelernt zu haben. Sowohl im beruflichen als auch im privaten Bereich hat hier durch die Entsendung eine Veränderung des Relevanzsystems stattgefunden. In diesem Sinn wurde durch die Auslandsentsendung und die damit verbundenen Erfahrungen ein Bildungsprozess im Sinne eines Wandlungsprozesses stattgefunden.

<b>„Selbsteinschätzung der Auslandszeit“</b>	
<b>„Auslandszeit ohne Spuren“</b>	
<b>„Funktionalisierte Auslandszeit“</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verweildauer zählt</li> <li>• Zertifikat „Auslandserfahrung“</li> </ul>
<b>„Bereicherung der Persönlichkeit“</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lernen über sich und eigene Kultur</li> <li>• Perspektivenwechsel</li> <li>• Neubewertung der Lebensinhalte</li> <li>• Neue Arbeitsauffassung</li> </ul>

Abbildung 26: Haltungstypen der Selbsteinschätzung der Auslandszeit

## **4.6 Die verschiedenen Haltungstypen und der Bildungsprozess im Sinne eines Kulturlernprozesses**

Das Verständnis von Bildungs- und Lernprozessen in dieser Untersuchung lautet wie folgt<sup>13</sup>: Ein Lern- oder Bildungsprozess ist gleichzusetzen mit einem Entwicklungsprozess, der lediglich durch das Sichtbar-Werden von Veränderungen in bspw. Verhalten, Denken oder Einstellungen einer Person sichtbar wird. Die Voraussetzung für den Ablauf dieses Prozesses ist die Fähigkeit zu Reflexion, die Bereitschaft zur kritischen Auseinandersetzung mit sich selbst und der Umwelt. Bezogen auf Kulturlernen bedeutet ein Bildungsprozess, sich selbst und die eigene Kultur in Frage stellen zu können. Im Visier des hier gemeinten Bildungsprozesses im interkulturellen Kontext steht das im internationalen Kontext autonom handlungsfähige Individuum, das an sein Umfeld angepasst ist, ohne sich dabei selbst aufzugeben oder zu verleugnen, ein Individuum also, das sowohl die fremde als auch die eigene Kultur versteht, akzeptiert und annimmt.

Es wurde versucht, Aussagen über die generelle Lern- und Bildungsfähigkeit der einzelnen, in Kapitel 3 gebildeten Idealtypen zu treffen<sup>14</sup>. An dieser Stelle der Studie konnte noch keine Aussage bezüglich der Fähigkeit zu Kulturlernen gemacht werden. Auch wurde gesagt, dass der Rückkehr- und der Wiedereingewöhnungsprozess nach einer längerfristigen Auslandsentsendung mit als entscheidender Moment gilt, ob ein Bildungsprozess im Sinne von Kulturlernen stattfindet bzw. auch nach der Rückkehr weiterhin abläuft oder nicht. Der Kulturlernprozess wird bereits während der Entsendung angestoßen, u.a. aufgrund von Krisensituationen wie z.B. dem Durchleben des Kulturschocks<sup>15</sup>. Durch die Rückkehr und das Durchleben des Rückkehrschocks kann dieser Bildungsprozess fortgesetzt und vollendet werden oder der Bildungsprozess wird abgebrochen. Ebenso wie der Kulturschock im Ausland beinhaltet auch der Rückkehrschock die Chance auf „Lernen“. Im Folgenden werden die Haltungstypen bezüglich eines möglichen Bildungsprozesses im Sinne von Kulturlernen diskutiert.

### Umgang mit der Rückkehr

Zunächst muss in Erinnerung gebracht werden, dass empirisch drei grundsätzlich verschiedene Haltungen gegenüber der Rückkehr aus dem Ausland festgestellt werden konnten: Der Typus des Realisten, der betont rational mit der Rückkehr umgeht; der „Herr der Lage“, für den die Rückkehr das Wiedererlangen der Handlungsautonomie bedeutet und schließlich der Typus des Überraschten, für den die Rückkehr unerwartete Probleme bereit hält. Zwei weitere Typen wurden

---

<sup>13</sup> Diese Definition wird hier nochmals wiederholt. Vgl. dazu Kapitel 2.1.5.

<sup>14</sup> vgl. dazu Kapitel 3.2.6

<sup>15</sup> vgl. dazu Kapitel 2.1.5.2.2

hypothetisch ohne empirische Überprüfung festgestellt, nämlich der Typus des Ausländers, der kurz nach seiner Rückkehr erneut ausreist, und der Typus des freiwilligen Emigranten, der gar nicht erst nach Hause zurückkehrt, sondern der in seinem Gastland verbleibt. Für diese beiden Haltungstypen kann keine Aussage bezüglich eines möglichen Kulturlernprozesses gemacht werden.

Der **Typus des Realisten** nimmt eine betont rationale Haltung im Hinblick auf das Durchleben des Rückkehr und Wiedereingliederungsprozess im Heimatland ein. In dieser realistischen Haltung ist der Anspruch auf Aufrichtigkeit enthalten, was wiederum die Grundlage für eine kritische (Selbst-) Reflexion darstellt. Die realistische Haltung birgt grundsätzlich Potential für einen Lernprozess. Dieser Typus des Realisten vertritt die Einstellung, dass die Rückkehr ein von ihm selbst gewähltes Ereignis ist, für dessen gesamte Folgen er persönlich die Verantwortung zu tragen hat. Diese Haltung birgt das Risiko, dass die betreffende Person nicht zulassen kann, sich für etwas entschieden zu haben, was sie letztendlich zum Scheitern führen könnte. Die Frage ist, ob dieser Typus in der Lage ist, das Durchleben einer Krise, die als Folge einer eigenverantwortlich getroffenen Entscheidung einstellt, nach außen und vor sich selbst einzugestehen. Es kann davon ausgegangen werden, dass er vor sich und anderen ein erfolgreiches Selbstbild präsentiert. Es besteht also die Möglichkeit, dass dieser Typus seine Emotionen mit Hilfe der Ratio in einem solchen Maße unterdrückt, dass Ehrlichkeit gegenüber sich selbst nicht mehr möglich ist. Vor sich und anderen muss er den gesamten Entsendeprozess einschließlich der Rückkehr positiv darstellen. Die Folge ist eine nicht autonom handlungsfähige Person, die am Gängelband der Ratio geleitet wird - d.h. die außengeleitet ist.

Aus diesem Grund ist es fraglich, ob eine Person mit dieser betont realistischen Haltung einen Kulturlernprozess durchmacht. Als rationale und realistische Person hält dieser Typus zwar schwere Zeiten, also Krisenzeiten durch, aber ob ein Bildungsprozess angestoßen wird, bleibt fraglich. Fraglich ist weiterhin, ob er die im internationalen Kontext kompetent handlungsfähige Person werden kann, was das Ziel eines Kulturlernprozesses darstellt. Ein Kulturlernprozess bei Personen mit dieser Haltung kann, muss aber nicht, ablaufen. Hilfreich für diesen Ration betonten Typus ist, wenn er erkennt, dass in jeder Krise eine Chance enthalten ist, dass Krise nicht Schwäche bedeutet, sondern die Chance auf Weiterentwicklung. Erkennt er dies, dann besteht eine große Chance, dass dieser Typus einen Kulturlernprozess durchläuft.

Ähnlich stellt sich die Situation bei dem **Haltungstypus „Herr der Lage“** dar: Dieser Typus hat die Auslandszeit aufgrund unterschiedlichster Ursachen als (teilweise) Krisensituation erlebt, d.h. als Verlust der Handlungsautonomie. Vereinfacht gesagt bedeutet die Rückkehr das Ende dieser Krise und das Wiedererlangen der Autonomie.

Der „Herr der Lage“ hat abstrakt gesprochen in der Begegnung mit der Fremde viel über sich selbst gelernt. Er hat erkannt, wo seine Heimat ist, in der er sich mühelos zurecht findet, welche

Erleichterung Handlungsroutinen darstellen, was dieselben leisten und was deren Verlust bedeutet. Er hat erleben müssen, wie verunsichernd der Eintauch des kulturellen Umfelds sein kann. Aufgrund der Auseinandersetzung mit dem Fremden, aber auch mit dem Vertrauten hat eine Entwicklung seiner Persönlichkeit stattgefunden. Die Rückkehr erkennt er als Ende des Krisenerlebens. So sieht er auch, welche Belastung die Auslandszeit dargestellt hat und in welcher ständig wachsender Konfrontation mit dem Fremden er gestanden hat. Aus dieser Konfrontation und dem Erkennen der Konfliktursache kann eine fruchtbare Auseinandersetzung nach der Rückkehr entstehen, nämlich dann, wenn die Gelegenheit zu einer kritischen Reflexion aus der Sicherheit der wiedererlangten Handlungsautonomie und der damit verbundenen Distanz gegeben ist. Andererseits besteht auch die Möglichkeit, dass nach der Rückkehr die Auslandszeit als unangenehmes Erlebnis abgehakt und beiseite geschoben wird. Dann ist der Lernprozess unterbrochen bzw. unterbunden.

Um einen möglichen Kulturlernprozess nach der Rückkehr zu ermöglichen, empfiehlt sich sowohl für den Haltungstypus des Realisten als auch für den „Herr der Lage“ eine professionelle, z.B. pädagogische Begleitung und Anleitung des Kulturlernprozesses, damit die Wahrscheinlichkeit der Verdrängung der Erlebnisse und Erfahrungen verringert wird. Durch Begleitung wird der Lernprozess wachgehalten und kann soweit möglich in die richtige und gewünschte Richtung gelenkt werden.

Der dritte Haltungstyp im Umgang mit der **Rückkehr** erlebt diese aus verschiedenen Gründen **als unerwartetes Problem**. Grundsätzlich gilt, dass ein Krisenerlebnis die Chance und das Potential für einen Lernprozess enthält<sup>16</sup>. Kulturschock und Rückkehrschock ist trotz aller Risiken vor allem als Chance zu werten. Voraussetzung für einen Lern- oder Bildungsprozess ist die Verarbeitung des Erlebten, das Sich-Stellen und die Bereitschaft zu einer kritischen Auseinandersetzung mit Krisensituationen. Die Konfrontation mit dem Fremden und daraufhin wieder mit dem ursprünglich Vertrauten - also Ausreise und Rückkehr - bedeutet eine Lernchance.

Die Wiedereingliederung daheim wird durch den Erkenntnisprozess der Veränderungen und durch das Erleben der Verlusterfahrungen zu einem Lernprozess, durch den der Rückkehrer sich über die Weiterentwicklung der eigenen Person und die seines Umfelds bewusst wird. Deutlich wird die Veränderung der eigenen Person erst, nachdem man bereits zurückgekehrt ist, d.h. zu einem Zeitpunkt, zu dem die Veränderung schon stattgefunden hat.

Auch hier gilt, dass der Bildungsprozess keineswegs selbstverständlich oder gar automatisch nach der Rückkehr verläuft. Auslandsaufenthalt und Rückkehr sind nicht automatisch gleichzusetzen mit Auslandserfahrung und interkultureller Kompetenz. Vielmehr tragen die verschiedensten Faktoren

---

<sup>16</sup> vgl. dazu Kapitel 2.1.5.2.2

dazu bei, diesen zu unterbinden und zu verhindern. Den Wiedereingliederungsprozess begleitende pädagogische Maßnahmen können dabei unterstützend wirken, die negativen Einflussfaktoren zu relativieren.

In der Diskussion der Frage, ob ein Bildungsprozess im Sinne eines Kulturlernprozesses angeregt durch die Auslandsentsendung und die Rückkehr stattgefunden hat, stellte sich beim Betrachten der Haltungstypen im Umgang mit der Rückkehr heraus, dass ein Bildungsprozess stattfinden kann, dass dieser aber auch durch sehr viele „Störfaktoren“ verhindert und behindert werden kann. Wechselt man nochmals den Blickwinkel und betrachtet die Haltung, mit der die Rückkehrer ihre Auslandsentsendung selbst einschätzen, so kann man ebenfalls Aussagen bezüglich des Kulturlernprozesses treffen.

#### Selbsteinschätzung der Auslandsentsendung

Drei grundsätzliche Haltungstypen konnten in der Selbsteinschätzung der Auslandsentsendung identifiziert werden, nämlich der Typus, an dem die Auslandszeit ohne Spuren vorübergegangen ist, der Typus, der die Auslandszeit als funktionalen Gewinn einstuft und bei dem, wenn überhaupt ein formalisierter Bildungsprozess festzustellen ist und letztendlich derjenige Haltungstypus, der die Auslandszeit als eine persönliche Bereicherung wertet.

Der Haltungstypus, bei dem die **Auslandszeit ohne Spuren** zu hinterlassen vorübergeht erweist sich in Bezug auf Kulturlernen als lernresistent. Das kulturelle Umfeld spielt bei dieser Haltung in der Lebensphase des Berufseinstiegs keine Rolle. Dieser Typus verweigert sich der Reflexion über kulturelle Unterschiede, über den Einfluss, den das jeweilige kulturelle Umfeld auf sein Leben hat. Im Kontakt mit der Gastkultur ist diesem Typus niemals seine kulturelle Fremdheit und Andersartigkeit bewusst geworden. Damit ist ein Bildungsprozess im Sinne eines Kulturlernprozesses unmöglich, da keine Auseinandersetzung mit dem Fremden stattgefunden hat. Dieser Typus war nie wirklich im Ausland, so dass auch keine wirkliche Heimkehr stattfindet. Kulturlernen ist damit a priori ausgeschlossen.

Das Gegenstück zu diesem Typus stellt derjenige dar, der die Haltung vertritt, dass die **Auslandsentsendung für ihn eine persönliche Bereicherung** ist. Bei diesem Typus hat ein Bildungsprozess im klassischen Sinn stattgefunden. Die Auslandsentsendung und die dabei gemachten Erfahrungen werden als Bereicherung für die eigene Person gesehen - zweckfrei ohne diese Bereicherung als Mittel zum beruflichen Aufstieg o.ä. zu nutzen. Der Bildungsprozess wird als Selbstzweck gesehen. Das klassische Bildungsziel - die Selbständigkeit und Autonomie des Individuums - wurde erreicht. Im Sinne SCHÜTZE´s kann hier von einem Wandlungsprozess gesprochen werden, durch den neue Kompetenzen und Handlungsmöglichkeiten eröffnet werden - und zwar solche, über die der Rückkehrer vor der Auslandsentsendung und vor dem

Wiedereingliederungsprozess noch nicht verfügt hat. Der Rückkehrer hat in der Auseinandersetzung mit dem Fremden sehr viel über die eigene Person gelernt. Das Individuum entdeckt neue Fähigkeiten und neue Perspektiven, über die es vor der Entsendung und der Rückkehr noch nicht verfügt hat. Der Bildungsprozess stellt eine innere Entwicklung dar, die von dem Betroffenen erkannt wird, die von ihm aber nicht in einem formalisierten und funktionalen Sinn bewertet wird. Vielmehr steht der Selbstzweck des Bildungsprozesses für den Betroffenen im Mittelpunkt - die persönliche Bereicherung.

Der hier festzustellende Bildungsprozess entspricht Kulturlernen, denn der Betreffende lernt im Laufe der Auslandsentsendung und der Wiedereingliederung im Heimatland seine eigene kulturelle Geprägtheit kennen, lernt über Kulturunterschiede, über den Umgang mit denselben und letztendlich wird ihm sein eigenes Relevanzsystem bewusst. Insgesamt lässt dieser Haltungstyp einen klassischen Bildungsprozess erkennen.

Die dritte Haltung in der Selbsteinschätzung wird dominiert von einer **funktionalen Sicht der Auslandszeit**. Bei dieser Haltung sind zwei grundsätzliche Unterschiede festzuhalten:

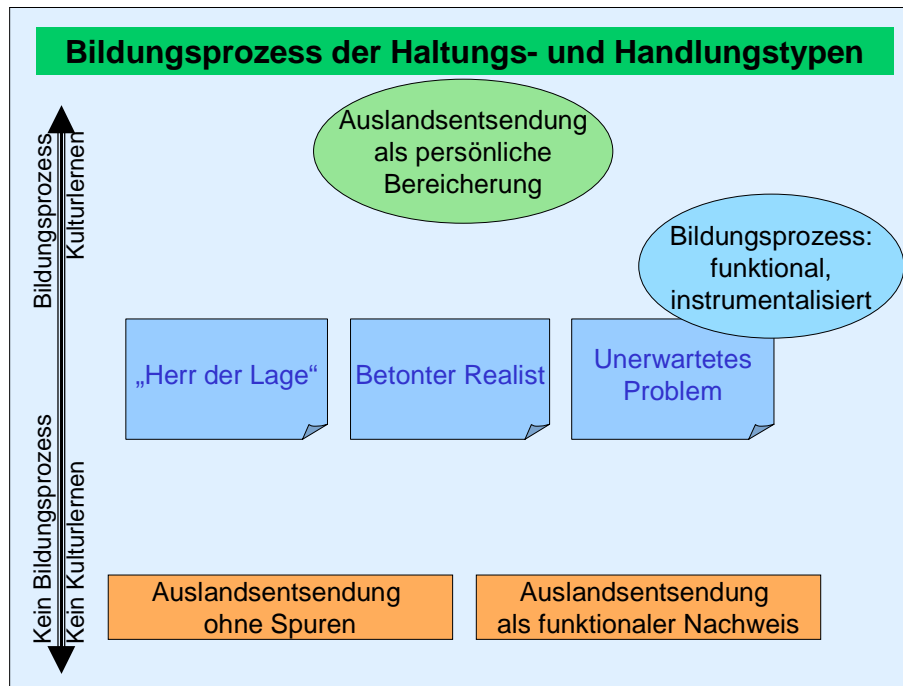
Zum einen wird die Auslandsentsendung als Erfüllung einer formalen Anforderung eines bestimmten Karrieremusters gesehen. „Wer beruflich aufsteigen möchte, der muss Auslandserfahrung vorweisen können“. In diesem Sinne ist der entscheidende Aspekt der Auslandsentsendung die Verweildauer, d.h. entscheidend für die berufliche Karriere ist, dass man eine gewisse Zeit im Ausland vorzuweisen hat. Die Entsendung dient als Erweiterung der Sammlung von karrieretechnisch wichtigen Etiketten. Unter diesem Vorzeichen ist kein Bildungsprozess im Sinne von Kulturlernen festzustellen.

Zum anderen wird in dieser funktionalen Haltung die Auslandsentsendung ebenfalls unter einem formalen Aspekt gestellt, aber mit einem entscheidenden Unterschied: Es hat ein Bildungsprozess stattgefunden. Was letztendlich unter den formalen Aspekt gestellt wird, ist nicht die Verweildauer im Ausland an sich, sondern eben dieser Bildungsprozess. Die Frage ist dahingehend wie das neu Gelernte karrieretechnisch am nutzbringendsten eingesetzt werden kann. Hier liegt ein neues Bildungsverständnis<sup>17</sup> vor, nämlich das funktional und nutzenorientierte Verständnis des Bildungsprozesses. Dieser ist instrumentalisiert, indem er als Instrument für das Vorantreiben der beruflichen Karriere eingesetzt wird. Dadurch ist er zweckgebunden. Nichts desto trotz hat ein Bildungsprozess im Sinne eines Wandlungsprozesses stattgefunden, der aber nicht als Selbstzweck, sondern zweckgebunden gesehen und genutzt wird.

---

<sup>17</sup> Dieses neue Bildungsverständnis konnte bereits bei dem Idealtypus des „Konstrukteur der eigenen Karriere“ festgestellt werden.





**Abbildung 27: Haltungstypen und Bildungsprozess**

Zwei Haltungstypen sind von vornherein von einem Bildungsprozess im Sinne des Kulturlernens ausgeschlossen, nämlich der Typus, der von sich behauptet, dass die Entsendung ohne Spuren an ihm vorübergegangen sei, und derjenige, dem die Auslandsentsendung vor allem als funktionaler Nachweis einer Karriereanforderung dient. Das bloße Etikett ohne Inhalt zählt. Bei drei Haltungstypen kann, muss aber nicht automatisch ein Bildungsprozess ablaufen (in Abb. 27 mittlere Ebene). Dazu zählen der „Herr der Lage“, der Typus des betonten Realisten und diejenigen, für die die Rückkehr aus welchen Gründen auch immer ein unerwartetes Problem darstellt. Bei lediglich zwei Haltungstypen findet eindeutig ein Bildungsprozess im Sinne von Kulturlernen statt (in Abb. 27 obere Ebene). Der eine sieht die Auslandsentsendung als persönliche Bereicherung im Sinne eines klassischen Bildungsprozesses. Der andere Typus vertritt ein neues Bildungsverständnis. Den durchlaufenen Wandlungsprozess setzt dieser systematisch zum Zweck des beruflichen Vorankommens ein, wodurch der Bildungsprozess seinen Selbstzweck verliert und instrumentalisiert wird.

## 5. Ergebnisteil und Diskussion

In vorliegender Studie wurden ausgehend von Interviewmaterial mit zurückgekehrten Auslandsentsandten zwei Frageblöcke behandelt: 1.) Wie gestaltet sich der Umgang mit der Wiedereingliederung im Heimatland nach einer längeren Auslandsentsendung und was passiert dabei mit der zurückgekehrten Person? Wie ist die Verarbeitung der gemachten Erfahrungen? Wie gestaltet sich die Integrationsfähigkeit? 2.) Was für eine Person kehrt aus dem Ausland zurück? Was ist im Ausland mit dieser Person geschehen?

Auf diese letzten Punkte sind grundsätzlich zwei Antworten denkbar: Entweder ist mit dem Entsandten während seines mehrjährigen Auslandsaufenthaltes nichts passiert, d.h. er ist von der Gastkultur vollkommen unberührt geblieben, da er in einem „Vakuum“ im Sinne eines „Ausländerghettos“ gelebt hat, so dass er im Grunde unverändert zurückkehrt. Oder es wurde aufgrund der fremdkulturellen Umgebung ein Bildungsprozess angeregt, was zum einen einen formalen Bildungsprozess, also Faktenlernen beinhaltet, zum anderen - und das ist hier vor allem für die zweite Fragestellung von zentraler Bedeutung - ist damit ein Bildungsprozess im Sinne einer Persönlichkeitsentwicklung gemeint. Im internationalen Kontext ist ein Bildungsprozess einem Kulturlernprozess<sup>1</sup> gleichzusetzen, der die Herausbildung eines in diesem Umfeld autonom handlungsfähigen Individuums zum Ziel hat. Dahinter verbirgt sich die im unternehmerischen Kontext häufig als Schlüsselqualifikation bezeichnete „interkulturelle Kompetenz“, die hier aufgrund ihres Handlungscharakters als „interkulturelle **Handlungskompetenz**“ bezeichnet wird<sup>2</sup>. Im Laufe der Interviewanalyse fielen bei den Interviewten eine Reihe von Ähnlichkeiten auf, die auch in anderen sozialwissenschaftlichen Bereichen außerhalb dieser Studie immer wieder unter dem Schlagwort der „Theorie der Moderne“ zusammengefasst werden<sup>3</sup>. In dieser Probandengruppe ließen sich generations- und gesellschaftstypische Phänomene nachweisen, die sich sowohl in der Thematik der Rückkehr als auch in der Generationenfrage widerspiegeln.

Im Folgenden wird die Bedeutung der empirischen Ergebnisse der Studie - also Haltungstypen bezüglich der Rückkehr aus dem Ausland und generationstypische Idealtypen - für den konkreten unternehmerischen Alltag diskutiert. Des Weiteren werden die Ergebnisse in den pädagogischen und sozialwissenschaftlichen Kontext gestellt.

---

<sup>1</sup> vgl. dazu Kapitel 2.1.5

<sup>2</sup> vgl. dazu Kapitel 2.1.5.3

<sup>3</sup> vgl. dazu Kapitel 3.2.8

## **5.1 Bedeutung der Ergebnisse der Betrachtung der Rückkehr für den konkreten unternehmerischen Alltag**

Von besonderer Bedeutung für den erfolgreichen Verlauf einer Auslandsentsendung, was auch die erfolgreiche Wiedereingliederung im Heimatland einschließt, erwies sich die Auswahl des „richtigen“, d.h. geeigneten Kandidaten. Grundvoraussetzung eines interkulturellen Bildungsprozesses ist, dass der entsandte Neugier und Offenheit gegenüber der Gastkultur mitbringt. Der aktive Einbezug der Familie in den Entscheidungsprozeß zu einer Entsendung ist ebenfalls ein wichtiger Erfolgsfaktor.

Bei der Probandengruppe dieser Studie war das von der Fachliteratur beschriebene Durchleben des Rückkehrchocks<sup>4</sup> vielfach festzustellen. Für die konkrete unternehmerische Alltagspraxis bedeutet das massive Auftreten dieses Phänomens, dass die Heimkehrer nach ihrer Rückkehr eine Art „Schonzeit“ benötigen, da sie in dieser Krisenzeit nicht die volle Arbeitsleistung erbringen können. Verschiedene Unterstützungsmaßnahmen seitens des Unternehmens sind hilfreich, um die Wiedereingliederung schneller und zur beidseitigen Zufriedenheit zu bewältigen<sup>5</sup>. Von besonderer Bedeutung ist es, sowohl in der Personalabteilung als auch in der aufnehmenden Fachabteilung ein Bewusstsein dafür zu schaffen, dass Rückkehrer mit vielfältigen Problemen auf privater und beruflicher Ebene konfrontiert sind, die vor allem aufgrund ihrer Kumulation problematisch sind. Der Wiedereingliederungsprozess ist nicht nach der organisatorischen Heimkehr (Wohnungssuche, Ämtergänge usw.) abgeschlossen, sondern kann u.U. viele Monate dauern.

Im empirischen Teil der Studie stellten sich unzutreffende Erwartungen an die Heimkehr als Hauptursache für das Durchleben des Rückkehrchocks heraus. Die Bedeutung von Erwartungen für den Verlauf des Rückkehrprozesses kann nicht genug betont werden. Unzutreffende Erwartungen bzw. negativ enttäuschte Hoffnungen im privaten und beruflichen Bereich beeinflussen den Verlauf des Wiedereingliederungsprozesses, wobei ein *spill over* Effekt zwischen Beruflichem und Privatem festzustellen ist<sup>6</sup>. Aus diesem Grund ist es notwendig, den entsandten und dessen Familie vor der tatsächlichen Ausreise über mögliche Schwierigkeiten im Verlauf der Entsendung und Rückkehr aufzuklären. Dies stellt eine der wichtigsten Aufgaben des Unternehmens, insbesondere der entsendenden Personalabteilung dar. Eine sorgfältige Vorbereitung auf mögliche Rückkehrschwierigkeiten im Vorfeld der Heimreise kann den

---

<sup>4</sup> vgl. dazu Kapitel 4.4

<sup>5</sup> Diese unterstützenden Maßnahmen werden hier im Einzelnen nicht mehr aufgelistet, da sie bereits ausführlich in Kapitel 2.1.4.9 behandelt wurden.

<sup>6</sup> Das gleiche gilt auch für die Ausreise und Eingewöhnung im Ausland: „Blauäugigkeit“, bzw. unzutreffende Erwartungen beeinflussen auch da den Integrationsverlauf negativ.

Rückkehrschock zwar nicht verhindern<sup>7</sup>, aber für dessen Verarbeitung und Überwindung hilfreich sein.

Aufgrund realistischer Erwartungen gegenüber dem Bevorstehenden wird der Heimkehrer zu Übernahme von Eigenverantwortung angehalten. Ein häufig auftretendes Phänomen bei einer negativ verlaufenden Rückkehr besteht darin, dass die Verantwortung dafür auf das Unternehmen, insbesondere auf die Personalabteilung abgewälzt wird. Der Rückkehrer sieht sich als „Opfer“ derselben. Statt selbst aktiv Verantwortung für sich zu übernehmen, wird die Personalabteilung zum „Sündenbock“ erklärt. Um dies zu vermeiden, sollte das Unternehmen nichts unversucht lassen, um Rückkehrer mit realistischen Erwartungen bezüglich des Wiedereingliederungsprozesses auszustatten. Dazu gehört z.B. auch eine aktive Beteiligung an der Rückkehrplanung und der damit verbundenen Stellensuche, aber auch ein reger Kontakt zum Stammhaus während der Entsendung, so dass der Rückkehrer über ein realistisches Bild der dortigen Verhältnisse verfügt. Der Verlauf der Integration bzw. des Integrationsprozesses im Heimatland und Stammhaus ist abhängig von den Erwartungen, sowohl des Heimkehrers als auch des Unternehmens. Besteht zwischen beiden Erwartungshaltungen eine signifikante Differenz, kommt es unausweichlich zu Spannungen<sup>8</sup>.

Im Hinblick auf die verschiedenen Motive, warum ein Entsandter aus dem Ausland zurückkehrt, soll hier eines besonders herausgestellt werden, und zwar das berufliche Rückkehrmotiv, welches besagt, dass im Ausland nicht genügend Karriereperspektive vorhanden sei. Ein Großteil der Probanden betonten, dass ihre Karriereambitionen im Ausland nicht zu verwirklichen wären und dass sie vor allem aus diesem Grund nach Deutschland in das Stammhaus zurückgekehrt wären. Lange Abwesenheit vom Stammhaus, so die Meinung, sei für die Karriere schädlich. Für das Unternehmen bedeutet diese massiv vertretene Haltung die Notwendigkeit, den Stellenwert der Auslandsgesellschaften dringend neu zu überdenken, denn solange unter Mitarbeitern die Überzeugung der Minderwertigkeit der Auslandsgesellschaften vorherrscht, kann ein Unternehmen nicht wahrhaftig global agieren. Ein wirklich globales Unternehmen bietet seinen Mitarbeitern weltweit gleichwertige Karriere- und Entwicklungsperspektiven.

Im Bemühen, realistische Erwartungen im Rückkehrer aufzubauen, muss das Unternehmen darauf achten, dass Leitsätze wie *„ohne Auslandserfahrung ist eine Führungslaufbahn nicht möglich“* nicht als Garantieerklärung für Karrieresprünge betrachtet werden.

„Konkrete Auslandserfahrung ist gefragt - und zwar als Normalfall und nicht als Garant für einen Karrieresprung“ (Müller 1996: 342).

---

<sup>7</sup> Das Durchleben des Rückkehrschocks wird hier nicht negativ gesehen, sondern vielmehr als Lernchance. Vgl. dazu Kapitel 2.1.5.2.2.

<sup>8</sup> Dieses Phänomen wurde in Kapitel 2.1.4 unter dem Schlagwort der *misfits* beschrieben.

Unternehmen müssen mit der Verlautbarung solcher und ähnlicher Devisen vorsichtig umgehen und möglichen Fehlinterpretationen vorbeugen, die zu überzogenen und falschen Erfahrungen führen.

In diesem Zusammenhang ist eine dominant wiederkehrende Klage der Rückkehrer zu sehen: das Desinteresse des Umfelds an ihren im Ausland gemachten Erfahrungen. Im Vorfeld einer Entsendung propagieren Unternehmen häufig die hohe Bedeutung von Auslandserfahrungen (s.o.). Die Realität der Rückkehr steht dieser offiziellen Version diametral entgegen. Das Desinteresse des Umfelds ist die vorherrschende Haltung.

Dem Unternehmen verdeutlicht diese Erfahrung neben der Notwendigkeit des Überdenkens dieser und ähnlicher Führungsleitlinien, wie wichtig es ist, dem Rückkehrer Wertschätzung zu demonstrieren und ihm die Chance zu geben, sein durch die Auslandserfahrung erworbenes Potential im Sinne des Unternehmens zu nutzen. Dieses Potential kann der Rückkehrer erst dann einbringen, wenn er erfolgreich im Heimatland und Stammhaus integriert ist. Ansonsten bleibt er unzufrieden und bringt lediglich sein „Negativpotential“ ein<sup>9</sup>. Interesse und Wertschätzung des Unternehmens kann bereits während der Entsendung durch regen Kontakt mit dem Entsandten gezeigt werden, was diesem wiederum hilft, das Stammhaus realistisch einzuschätzen, wodurch ihm die spätere Wiedereingliederung erleichtert wird (s.o.). Bei und nach der Rückkehr sollte der Heimkehrer über eine solche Vertrauensbasis gegenüber dem Stammhaus verfügen, um auch unangenehme und negative Erfahrungen der Entsendung zugunsten des Organisationslernens weiterzugeben. Häufig behalten Rückkehrer wertvolle und konstruktive Kritik gegenüber dem Unternehmen, der Auslandsgesellschaft oder des Entsendeverlaufs für sich, aus Angst, dass dies negative Folgen für die eigene Person haben könnte.

Sein durch die Auslandsentsendung gewonnene Potential muss dem Rückkehrer meist erst selbst bewusst gemacht werden. Für die meisten Fälle gilt, dass er gar nicht weiß, was er weiß. Er muss die Chance bekommen, das Gelernte zu reflektieren, seine Erfahrungen aufzuarbeiten und sich so seines allgemeinen und firmenspezifischen Potentials bewusst zu werden. Nur dann kann er es im eigenen und im Interesse des Unternehmens einbringen. Nur dann kann ein Wissenstransfer stattfinden und das vorhandene Wissen und die vorhandenen Erfahrungen in das Unternehmen zurückgeführt werden. Individuelles Lernen des Rückkehrers ermöglicht letztendlich auch Organisationslernen<sup>10</sup>.

An dieser Stelle soll nochmals in Erinnerung gerufen werden, was unter einer erfolgreichen Wiedereingliederung zu verstehen ist<sup>11</sup>. Erfolgreich ist eine Wiedereingliederung dann, wenn der Mitarbeiter und dessen mit ausgereiste Familie zufrieden in ihrem sozialen Umfeld wiedereingegliedert sind. Der Mitarbeiter handelt mit vollem Engagement im Sinne des

---

<sup>9</sup> vgl. dazu Kapitel 2.1.4.10

<sup>10</sup> vgl. dazu Kapitel 2.1.5.8

<sup>11</sup> vgl. dazu Kapitel 2.1.4.11

Unternehmens, was seine Integration und Loyalität voraussetzt. Bedingung dafür ist die Wertschätzung des Mitarbeiters seitens des Unternehmens. Unternehmen und Rückkehrer stehen folglich in einem reziproken Verhältnis. Ein Misserfolg ist, wenn der Mitarbeiter seine Auslandserfahrung ungenutzt lässt, also die Auslandszeit möglichst schnell vergessen will und sich an die Gegebenheiten des Heimatlandes schnell und unauffällig assimiliert<sup>12</sup>. Dieser Haltung entspricht der Typus, der im empirischen Teil dieser Studie als Person beschrieben wurde, an der die Auslandszeit spurlos vorübergegangen ist<sup>13</sup>. Der Rückkehrer sollte sich seiner Erfahrungen und neu erworbenen Fähigkeiten bewusst sein, diese im Berufsalltag anwenden, was bedeutet, dass eine Weiterentwicklung und ein Transfer von Erfahrungen stattfindet. Durch gezieltes Erfragen von Erfahrungen wird dem Mitarbeiter einerseits die Wertschätzung des Unternehmens demonstriert, andererseits erhält das Unternehmen wertvolle Informationen.

### **5.1.1 Die Dominanz des Idealtypus des „Konstrukteur der eigenen Karriere“ und dessen Bedeutung für Unternehmen**

Der Frage nachgehend, in welcher Hinsicht verändert ein Entsandter aus dem Ausland zurückkehrt, kristallisierte sich im Laufe der Untersuchung eine Idealtypologie<sup>14</sup> heraus, wobei der Idealtypus des „Konstrukteur der eigenen Karriere“ in der Probandengruppe dominant vertreten war. Kennzeichen dieses Typus<sup>15</sup> ist, dass er sich die erfolgreiche berufliche Karriere als alles bestimmendes Lebensziel setzt, dessen Verwirklichung alles weitere untergeordnet ist. Der Konstrukteur weist aufgrund der homogenen Struktur der Probandengruppe generationenspezifische Merkmale auf und ist damit als Reaktion auf gesellschaftliche Umfeldbedingungen zu sehen, wie sie unter dem Schlagwort der Theorie der Moderne<sup>16</sup> beschrieben werden<sup>17</sup>. Der Konstrukteur entspricht aktuellen Managementvorstellungen und erfüllt Trendanforderungen. Er ist ein Typus, der von Unternehmen gewollt und gesucht ist. Trotzdem oder gerade deswegen stellt er für Unternehmen ein Risiko dar, das aber wie jedes Risiko auch Chancen enthält. Grundlage für eine Erklärung der Dominanz dieses Typus liefern SCHERM/AUTENRIETH/DOMSCH/BLEDOWSKI, die in ihrer Untersuchung zu beruflichen Wertorientierungen bei polnischen und deutschen Examenskandidaten wirtschaftlicher und organisationswissenschaftlicher Studiengänge zu folgendem Ergebnis kamen: Bei 35,2 Prozent der deutschen Examenskandidaten war eine dominante Karriereorientierung festzustellen, bei 28,4 Prozent eine dominante Freizeitorientierung, bei 36,4 Prozent alternatives Engagement (ebd. 1999: 277). Zu vermuten ist, dass diejenigen

<sup>12</sup> vgl. dazu Kapitel 2.1.4.4, auch Kapitel 4.5

<sup>13</sup> vgl. dazu Kapitel 4.5.1

<sup>14</sup> vgl. dazu Kapitel 3.1

<sup>15</sup> vgl. dazu Kapitel 3.2.5

<sup>16</sup> vgl. dazu Kapitel 3.2.8

<sup>17</sup> Der Idealtypus des Konstrukteurs wurde in Kapitel 3.2.9 bereits diskutiert. Trotzdem wird in diesem Ergebnisteil nochmals auf die Beziehung „Theorie der Moderne – Konstrukteur“ einzugehen sein.

Absolventen, bei denen eine vermehrte Karriereorientierung festzustellen ist, auch verstärkt ihren Arbeitsplatz in der Wirtschaft und Industrie suchen und deshalb in vorliegender Studie massiv anzutreffen sind. Dieser Typus ist möglicherweise in der gesamten Generation nicht dominierend, aber doch in der Nachwuchsgeneration der deutschen Industrie. Diese These muss allerdings empirisch überprüft werden. Wenn dem so ist, und viele Anzeichen sprechen dafür, müssen die Unternehmen auf diesen neuen, dominanten Typus mit seinen neuen und andersartigen Forderungen reagieren, was ein weiteres, für die Alltagspraxis der Unternehmen relevantes Ergebnis dieser Untersuchung darstellt.

In Diskussionen wurde häufig die Richtigkeit der Verallgemeinerung des Typus des Konstrukteurs auf eine gesamte Generation in einem bestimmten Umfeld angezweifelt. Einschränkend wurde behauptet, dass aufgrund der besonderen Struktur und der hohen Selektivität des Sonderprogramms<sup>18</sup> sich eine spezielle Gruppe von jungen Mitarbeitern beworben habe, die aber nicht über dieses Programm hinaus zu verallgemeinern sei. Selbst wenn dem so wäre, würde das an den Folgen für Unternehmen nichts ändern. Angenommen der Typus des Konstrukteurs wäre **nicht** dominant für die Nachwuchsgeneration in der Industrie, so ist er jedoch mit Bestimmtheit an denjenigen Positionen eines Unternehmens dominant zu finden, die innerhalb der Unternehmenshierarchie ein besonders gutes Aufstiegspotential bieten - analog zum Sonderprogramm. Eliteanwärter entsprechend des Typus des Konstrukteurs sind an diesen Schlüsselpositionen zu finden, was wiederum das jeweilige Unternehmen zwingt, auf diesen Typus zu reagieren, denn dieser steigt über kurz oder lang in der Hierarchie auf und durchsetzt so das Unternehmen.

Egal welchem Argumentationsstrang man folgt – a) dominant in der Nachwuchsgeneration der Industrie, b) dominant an Ausgangspositionen zur Unternehmenselite -, so liegt letztendlich der Schluss nahe, dass Unternehmen mit dem Typus des Konstrukteurs an ihren empfindlichsten Stellen konfrontiert sein werden bzw. bereits konfrontiert sind. Der Konstrukteur spielt in der Nachwuchsgeneration der deutschen Industrie eine Schlüsselrolle.

Das massive Auftreten des Konstrukteur in der Nachwuchsgeneration der Industrie verursacht innerhalb eines Unternehmens Bewegungen mit einer Kraft, die die Unternehmenskultur in ihren Grundstrukturen zu verändern vermag. Bewegung und Veränderung ist grundsätzlich weder gut noch schlecht. Die Frage ist vielmehr, wie geht das Unternehmen mit dieser Kraft um? In direkter Konsequenz hat das Unternehmen darauf zu achten, dass die Mitarbeiterschaft aus einer gesunden Mischung von „Typen“ besteht und dass nicht einseitig ein Typus eingestellt wird, der die derzeitigen Trendanforderungen besonders gut zu erfüllen scheint. Einseitigkeit ist grundsätzlich schädlich, da sie ein Ungleichgewicht verursacht und so eine gefährliche Schiefelage des

---

<sup>18</sup> vgl. zu der Struktur des Sonderprogramms Kapitel 2.1.2

Unternehmens provoziert. Das massive Auftreten von „Konstrukteuren“ erzeugt im Unternehmen auf zwei Ebenen Spannung: Zum einen erzeugt es einen Typologiekonflikt, zum anderen einen Generationenkonflikt.

Der **Typologiekonflikt** besteht zwischen dem Konstrukteur und den traditionell orientierten Mitarbeitern, die durch Langfristigkeit, Beständigkeit und Bewährung die eigentlichen Träger des Unternehmens und dessen Kultur verkörpern. Damit sind sie ein Garant für Stabilität. Der Konstrukteur dagegen ist auf schnelle Veränderung aus. Er möchte etwas bewirken, stellt das eigene Ich in den Vordergrund und setzt sich die Verwirklichung seiner beruflichen Karriere als oberstes Ziel. Dadurch überholt er als „selbsternannte Elite“ häufig den klassischen Mitarbeiter. Die Frage ist, welche Wirkung hat das auf den klassischen Mitarbeitertypus, wenn er den Konstrukteur an sich vorbeiziehen sieht? Auch traditionell orientierte Mitarbeiter streben eine erfolgreiche Karriere an, die aber auf Bewährung baut, daher längerfristig orientiert ist und nicht auf der „Überholspur“ stattfindet. Folglich entsteht eine Spannung durch das Aufeinanderprallen von Beständigkeit und Geschwindigkeit, wobei ein Unternehmen diese Spannung bis zu einem gewissen Grad auch aushalten muss und benötigt, damit eine Weiterentwicklung stattfinden kann. Der Markt fordert Geschwindigkeit, wohingegen eine Vielzahl von Produkten die Beständigkeit des Fachwissens benötigt.

In der Wechselwirkung zwischen den einzelnen Idealtypen sind für ein Unternehmen Chancen enthalten, denn es kristallisieren sich bestimmte Einsatzfelder heraus, die im Bewusstsein der Existenz der unterschiedlichen Typen eine Herausforderung an das Personalmanagement darstellen: Verschiedene Positionen sind für die einzelnen Idealtypen unterschiedlich geeignete Einsatzfelder.

Der **Generationenkonflikt** besteht zwischen jungen, nach oben drängenden Konstrukteuren und den älteren, tendenziell traditionell orientierten Mitarbeitern. Konfliktpotential resultiert auf dieser Ebene aus gegensätzlichen Vorstellungen und Anforderungen der älteren gegenüber der jüngeren Generation, was nicht zuletzt das gesellschaftliche Phänomen des Wertewandels<sup>19</sup> widerspiegelt. Aus diesen Wechselwirkungen heraus - Konstrukteur vs. klassischer Mitarbeiter und Jung vs. Alt - entsteht eine Spannung zwischen den Generationen und verschiedenen Typen innerhalb des Unternehmens, was dessen Kultur gefährdet und es so in oben bereits erwähnte Schieflage bringen kann. Der Konstrukteur fordert einen anderen als bisher üblichen Umgang mit Mitarbeitern. Bindung und Loyalität gegenüber dem Unternehmen sind für ihn nicht länger eine Selbstverständlichkeit und machen eine andere, neue Motivationsangebote notwendig.

---

<sup>19</sup> vgl. dazu ausführlich Kapitel 3.2.8.3



Ein traditionell orientiertes Unternehmen sieht sich vor die Frage gestellt, ob es den Typus des Konstrukteurs überhaupt will. Die Antwort kann nur lauten: Diese Frage stellt sich nicht, da man aufgrund des massiven Auftretens dieses Typus und dessen zeitgemäßen und trendorientierten Erfüllen der Anforderungen ihn nicht ausklammern **kann**. Die Gesellschaft produziert diesen Typus mehr und mehr. Unternehmen haben ihn, benötigen ihn und suchen ihn, liest man z.B. die Beschreibungen des Wunschkandidaten in vielen Stellenanzeigen. Auch muss das Bewusstsein geschaffen werden, dass in oben beschriebenen Spannungen neben dem erheblichen Risiko beachtliche Chancen enthalten sind, sobald man sich der Konstellationen - Generationenkonflikt, Typenkonflikt - bewusst ist und reflektiert damit umgeht: Mit diesem Typus können Veränderungen im Unternehmen gezielt bewirkt werden. Das Kernproblem besteht dabei im Erhalten und in der Herstellung von Stabilität im Unternehmen.

Die Vorteile und das Potential des Konstrukteurs sind anders gelagert als die traditioneller, klassischer Mitarbeiter und daher anders zu nutzen. Einige dieser Vorteile bestehen in extremer Flexibilität und Mobilität, einer hohen Einsatzbereitschaft aufgrund eines starken beruflichen Ehrgeizes bei entsprechenden Anreizen. Wettbewerbsbereitschaft ist bei ihm extrem vorhanden. Er stellt konkrete und klar umrissene Ansprüche an seine Arbeit<sup>20</sup>, wobei es im Ermessen des Unternehmens liegt, diese zu erfüllen oder auch nicht. Die Folgen des jeweiligen Verhaltens sind leicht zu berechnen. Aufgrund seiner dominierenden Karriereorientierung zeigt sich der Konstrukteur als verhältnismäßig berechenbar. Er ist grundsätzlich entwicklungsfähig, wenn nicht gar durch ein geschicktes Personalmanagement „manipulierbar“. Sorgfältiges und abwägendes Personalmanagement, das sich der Risiken und Chancen bewusst ist und das im Bewusstsein des massiven Auftretens des Typus des Konstrukteur in der Nachwuchsgeneration handelt, hat aufgrund dieser Konstellation und der damit verbundenen Wechselwirkung ein hohes Veränderungspotential im Unternehmen (s.o.).

Die Dominanz des Typus des Konstrukteurs ist grundsätzlich weder positiv noch negativ zu werten. Für das jeweilige Unternehmen ist es von größter Bedeutung, über die verschiedene Typenausprägung Bescheid zu wissen, sich bewusst mit möglichen Folgen auseinander zusetzen, sich Risiken und Chancen klar zu machen und eine reflektierte Entscheidung zu treffen, wie mit dieser Konstellation umzugehen ist und was erreicht werden soll. Der Typus des Konstrukteur macht dessen geschickte und zielgerichtete Integration mit Hilfe des Personalmanagement aber auch der Personalentwicklung (PE) notwendig.

---

<sup>20</sup> vgl. zu Anforderung an die Arbeit: Kapitel 2.2.1 und 3.2.5.1.7

### 5.1.2 Der Idealtypus des Konstrukteur und Auslandsentsendungen

Ausführlich wurde bereits beschrieben, dass der Konstrukteur stets um ein passendes und gefragtes *Outfit* bemüht ist<sup>21</sup>. In diesem Sinne bedeutet die Auslandsentsendung für ihn das Sammeln eines weiteren karrieretechnisch erforderlichen Etiketts, was in besonderem Maße für den Konstrukteur der Variante A gilt<sup>22</sup>. Für die Ebene der unternehmerischen Alltagspraxis ergeben sich hieraus folgende Fragen: Was bringt es dem Konstrukteur, ins Ausland zu gehen? Was bringt eine solche Entsendung den Mitarbeitern im Gastland? Und schließlich, was bringt es dem Unternehmen? An dieser Stelle ist es notwendig, das in ökonomischer Hinsicht optimale Entsendungsziel zu beschreiben. Ein Unternehmen hat laut der herrschenden Entsendepraxis primär ein funktionales Interesse an einer Auslandsentsendung<sup>23</sup>: Eine Aufgabe im Ausland muss erfüllt werden, die von dortigen Mitarbeitern aufgrund fehlender Kompetenzen nicht erfüllt werden kann. Dieses Ziel ist ein ökonomisch kurzfristiges.

Welche Wirkung hinterlässt der Entsandte im Gastland? Im Sinne der Entsendung positiv wäre es, wenn tatsächlich ein Transfer von Wissen stattgefunden hätte, so dass die Aufgabe des Entsandten künftig von einem Einheimischen erfüllt werden kann. Dieses Ziel ist ein ökonomisch mittel- bis langfristiges. Häufig ist bereits im Entsendeauftrag nicht genau definiert, ob dieses zweite Ziel Teil einer **erfolgreichen** Bewältigung der Aufgabe ist. Schließlich gehört zu einer wahrhaft erfolgreichen Entsendung, dass diese einen Zugewinn für den Entsandten darstellt, d.h. dass eine Weiterentwicklung im Sinne eines Bildungsprozesses im interkulturellen Kontext festzustellen ist<sup>24</sup>.

Die Frage, die sich in diesem Zusammenhang stellt, lautet, welchen Persönlichkeits- und Qualifikationszuwachs hat der Entsandte durch den Auslandsaufenthalt und die damit verbundenen Erfahrungen zugewinnen können? Der maximale ökonomische Erfolg, den ein Unternehmen aus einer Auslandsentsendung ziehen kann, ist dann erreicht, wenn all die genannten Punkte erfüllt wurden und in einer letzten Stufe das Wissen und die Erfahrung des Rückkehrers im Unternehmen im Sinne von Organisationsentwicklung systematisch und strategisch kommuniziert und genutzt werden.

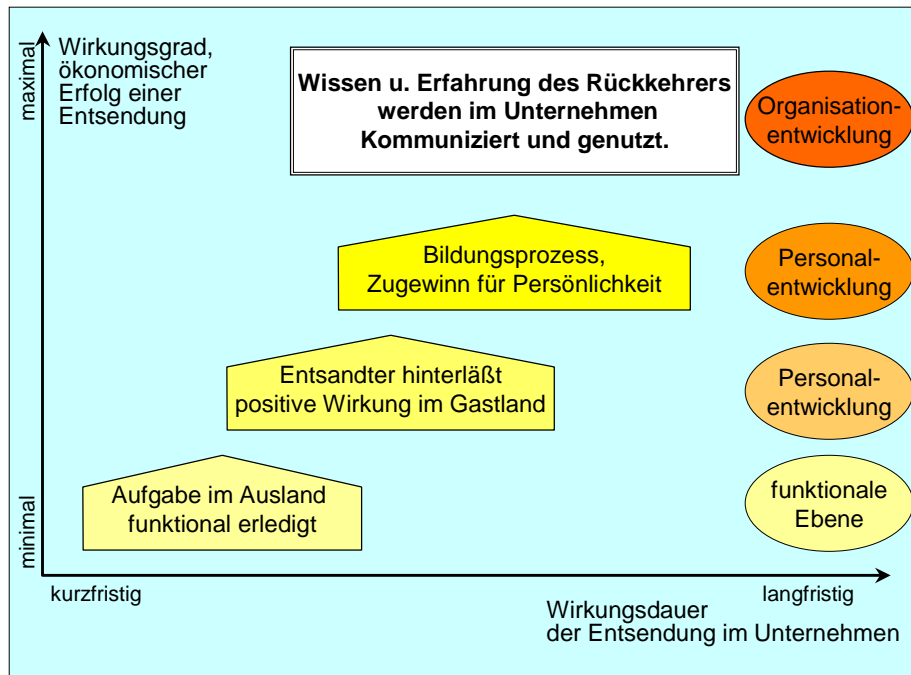
---

<sup>21</sup> vgl. dazu Kapitel 3.2.5

<sup>22</sup> vgl. dazu Kapitel 3.2.5.2

<sup>23</sup> vgl. dazu Kapitel 2.1.3.1

<sup>24</sup> vgl. dazu Kapitel 2.1.5



**Abbildung 28: Erfolgsskala einer Auslandsentsendung**

Im Falle des Konstrukteurs ist von besonderer Wichtigkeit, dass in seinem Entsendeauftrag das Ziel sehr genau definiert ist, d.h. dass klar formuliert ist, was „Erfolg“ bedeutet<sup>25</sup>. Für ihn muss ein konkreter Anreiz gegeben sein, der über das bloße Sammeln eines Etikettes, also des Nachweises einer Anforderung (Auslandserfahrung), hinausgeht. Dies gilt in besonderem Maß für den extrem „*Outfit* orientierten“ Konstrukteur der Variante A, da der Konstrukteur der Variante B von sich aus auf eine innere Entwicklung Wert legt<sup>26</sup>.

Wird lediglich das funktionale Niveau der Entsendung erreicht, also die Erledigung der sachlichen Aufgabe, so ziehen weder der Entsandte selbst, die Mitarbeiter des Gastlandes oder des Unternehmens einen optimalen Nutzen aus dem Auslandsaufenthalt. Das Potential, das grundsätzlich in einer Entsendung enthalten ist (vgl. Abb. 28), wird in diesem Fall vom Unternehmen verschent.

### 5.1.3 Auslandsentsendung und Personalentwicklung

Ebenfalls für die Ebene der unternehmerischen Alltagspraxis wichtiges Ergebnis ist, dass auf dem Gebiet der Auslandsentsendung als PE-Maßnahme noch sehr viel zu verbessern ist. Im Folgenden wird diskutiert, inwiefern die derzeitige Entsendepraxis verbessert werden könnte, um letztendlich von einer Auslandsentsendung optimal zu profitieren.

<sup>25</sup> Dies gilt nicht nur für den Fall des Konstrukteur, sondern ist vielmehr allgemein notwendig. Das Fehlen der Definition von Erfolgskriterien einer Entsendung ist ein sehr weit verbreitetes Defizit.

<sup>26</sup> vgl. dazu Kapitel 3.2.5.2

### Derzeitig dominante Entsendepraxis in Unternehmen

Funktionale Aspekte von Entsendungen sind in Unternehmen derzeit vorherrschend<sup>27</sup>, was sich nicht zuletzt in den alles dominierenden Auswahlkriterium der fachlichen Qualifizierung widerspiegelt. Die Alltagspraxis von Entsendungen ist geprägt von der allgemeinen Klage über die „Auslandsmüdigkeit“ der Mitarbeiter, was die Auswahlmöglichkeit der Personalabteilung stark einschränkt. Eine sehr streitbare Annahme, die hartnäckig von Personalabteilungen vieler Unternehmen vertreten wird, beinhaltet, dass eine Auslandsentsendung automatisch und immer auch eine Personalentwicklungsmaßnahme sei, dass also praktisch „zwei Fliegen mit einer Klappe geschlagen“ würden. Diese Annahme ist nicht völlig falsch. Den grundlegenden Irrtum stellt die irreführende und folgenschwere Annahme „automatisch und immer“ dabei dar. Eine Auslandsentsendung **kann**, muss aber keineswegs in jedem Fall, den Aspekt der PE beinhalten.

„Ein Manager, der ein paar Jahr im Ausland durchgestanden hat, ohne das Stammhaus in Alarmzustände zu versetzen, gilt heute bei vielen quasi automatisch als international erfahren und interkulturell kompetent. Doch Erfahrung ist noch keine Kompetenz“ (Bittner/Reisch 1994: 105).

Im Folgenden soll dieser weit verbreitete **Irrglauben** –

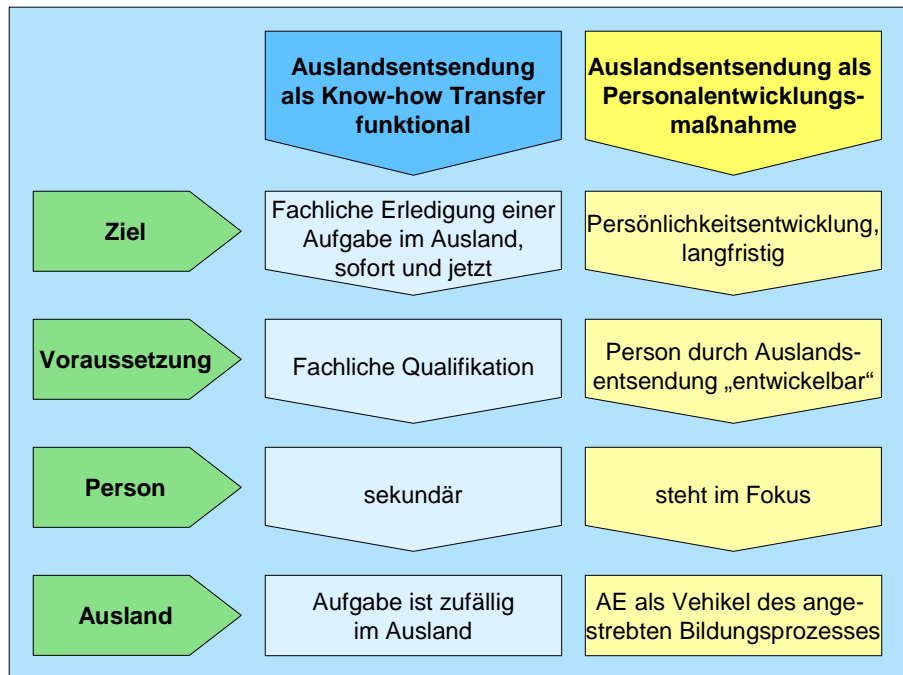
**Verweildauer im Ausland = Auslandserfahrung = interkulturelle Handlungskompetenz** – diskutiert werden.

### Auslandsentsendung als Personalentwicklungsmaßnahme

Eine Auslandsentsendung kann unter bestimmten Umstände auch ein PE-Instrument darstellen, in deren Verlauf Auslandserfahrung den Weg zu interkultureller Handlungskompetenz ebnet. In diesem Fall ist sie ein sehr wertvolles Instrument. Jedoch muss man sich vor dem Trugschluss hüten, sie sei dies automatisch, was deutlich wird, wenn man die Kriterien einer funktionalen Entsendung mit denen der Entsendung als reine Personalentwicklung vergleicht.

---

<sup>27</sup> vgl. dazu Kapitel 2.1.3.1



**Abbildung 29: Vergleich funktionale Entsendung vs. Entsendung als Personalentwicklungsmaßnahme**

Die Widersprüchlichkeit der Entsendeziele wird in dieser Gegenüberstellung deutlich. Trotzdem wird hier die Meinung vertreten, dass beide Ziele miteinander zu vereinbaren sind und effektiv aufeinander aufbauen können. Sowohl das kurzfristige Ziel einer funktionalen Entsendung als auch das langfristige Ziel der PE kann innerhalb ein und derselben Entsendung realisiert werden. Notwendige Voraussetzungen werden im Folgenden erläutert.

#### Voraussetzungen einer Auslandsentsendung als Personalentwicklungsmaßnahme

Was macht eine Auslandsentsendung zu einer PE-Maßnahme? Im Folgenden wird die Perspektive, unter der hier eine Entsendung als Maßnahme der internationalen PE gelten soll, erläutert, wobei unter internationaler PE die ...

„(...) planmäßige Förderung und Weiterqualifikation von Führungskräften, die Aufgaben im Rahmen einer internationalen Unternehmenstätigkeit zu bewältigen haben“ (Müller 1996: 345)...

... zu verstehen ist. In Erweiterung dieses auf die Führungsebene begrenzten Verständnisses, sind davon nicht nur obere Hierarchieebenen, sondern auch in steigendem Maß ein wachsender Anteil aller Mitarbeiter eines international tätigen Unternehmens betroffen.

#### **Erster Grundsatz**

PE-Maßnahmen sind pädagogische Maßnahmen der Erwachsenenbildung im unternehmerischen Kontext. PE dient dem Erwerb, Erhalt und Ausbau von Qualifikationen, die die Mitarbeiter zur

Bewältigung ihrer gegenwärtigen und zukünftigen Aufgaben benötigen (vgl. Müller 1996: 345). Neben diesem qualifikatorischen Ziel ist die Persönlichkeit des Mitarbeiters so zu entwickeln, dass diese Entwicklung ihm im Berufsleben von Nutzen ist.

Ziel pädagogischen Handelns ist die Bildung eines autonomen Individuums. Ziel einer Auslandsentsendung im Sinne einer PE-Maßnahme ist folglich die Bildung eines im internationalen Kontext autonom handlungsfähigen Individuums. In der diesem Grundsatz zugrundeliegenden Bildungsidee wird die zweckfreie Persönlichkeitsentwicklung in Anlehnung an das klassische Bildungsideal mit der nutzenorientierten Anwendung im Berufsleben verbunden.

### **Zweiter Grundsatz**

Pädagogik ist gezielte Erziehung. Pädagogische Maßnahmen greifen zwar auf Mechanismen und Struktureigenschaften der naturwüchsigen Praxis zurück (Oevermann zitiert nach Hauptert 2000), sind aber im Unterschied zum Alltag auf ihre Wirkung hin geprüft und bewusst eingesetzt. Mit ihrer Hilfe soll ein bestimmtes Erziehungsziel erreicht werden. Dadurch erfahren die ursprünglichen, im Alltag so vertretenen Mechanismen und Struktureigenschaften eine Veränderung, aber auch Steigerung ihrer Wirksamkeit.

Eine Auslandsentsendung als PE-Maßnahme greift auf die Alltagspraxis einer Entsendung zurück. Es handelt sich hier um eine Praxis, die durch bestimmte alltägliche Mechanismen und Struktureigenschaften gekennzeichnet ist. In diesem Fall werden diese jedoch bewusst und gezielt eingesetzt, wodurch sie letztendlich im Kern verändert und an das Ziel „PE“ angepasst werden und zu dessen Erreichen beitragen. Mit anderen Worten, die Alltagspraxis einer Entsendung wird für das Ziel der PE optimiert und erfährt so in ihren ursprünglichen Strukturen Veränderungen.

Diese beiden Grundsätze verdeutlichen, dass eine primär funktional orientierte Entsendung nie **automatisch** mit einer PE-Maßnahme gleichgesetzt werden kann. Dieser so weit verbreiteten Annahme liegt eine „naive“ Entwicklungstheorie zugrunde, nämlich dass „Entwicklung“ automatisch stattfindet und selbstverständlich dabei in die gewünschte Richtung geht. Die Folgen dieser Annahme für die Entsendepraxis können so zusammengefasst werden: Ausgewählt wird primär nach dem fachlichen Qualifikationskriterium. Die „automatische Entwicklung“ wird vorausgesetzt. In dieser Sicht sind Betreuung bzw. begleitende pädagogische Maßnahmen überflüssig. Einschränkend muss gesagt werden, dass in einigen wenigen Fällen diese Annahme tatsächlich zutreffen kann. Der Entsandte entwickelt sich tatsächlich in die gewünschte Richtung und kehrt als interkulturell handlungskompetente Persönlichkeit aus dem Ausland zurück. Dies hat als Ausnahme und nicht als Regelfall zu gelten. Die Entwicklung kann aber auch in eine nicht erwünschte Richtung verlaufen, da die Zielgerichtetheit außen vor bleibt. Möglicherweise entwickelt der Mitarbeiter sich in irgendeiner Art und Weise, wobei der empirische Teil dieser Studie bezüglich der Selbsteinschätzung der Entsendung gezeigt hat, dass viele diese Zeit als ohne

Effekt auf die eigene Person beurteilten<sup>28</sup>. Gesucht wurde nach einem möglichen Bildungsprozess im Sinne der Personalentwicklung. Das Ergebnis zeigte, dass von vielen Rückkehrern die Auslandszeit als reiner Karrierebaustein, als die Erfüllung einer Formalie eingestuft wurde. Der Aspekt der Persönlichkeitsentwicklung blieb unbeachtet. Die weite Verbreitung der Annahme der „automatischen“ Entwicklung und deren Folgen wird eindrucksvoll durch die große Zahl der gescheiterten oder frühzeitig abgebrochenen Entsendungen demonstriert<sup>29</sup>. Die Folge ist, dass eine Auslandsentsendung als PE-Instrument mit größter Sorgfalt zu handhaben ist.

Aus dem bisher Gesagten ist folgender Schluss zu ziehen: Eine Auslandsentsendung ist nur dann ein wirksames PE-Instrument im Sinne einer pädagogischen Maßnahme der Erwachsenenbildung, wenn es nicht als ein selbstverständliches und daher zweifelhaftes Nebenprodukt einer funktionalen Entsendung gehandhabt wird. Erst dann ist sie als Instrument der PE zu sehen, wenn sie von Beginn an auch mit dem Ziel der PE durchgeführt wird, wodurch die Mechanismen und Struktureigenschaften einer Entsendung gesteigert und u.U. in ihrem Wesen verändert werden (müssen). Der personalentwicklerische Aspekt einer Entsendung ist auf einem längerfristigen und daher höheren Niveau des Nutzens und der Wirksamkeit anzusiedeln als der bloße funktionale Aspekt (vgl. Abb.28).

### **Dritter Grundsatz**

Pädagogische Maßnahmen sind u.a. dadurch gekennzeichnet, dass eine Begleitung und Steuerung vorhanden ist, was die Zielgerichtetheit der Maßnahmen fördert. Diese Begleitung und Steuerung findet mit Hilfe eines „Mittlers“ statt, also mit Hilfe einer unabhängigen, neutralen Person, wie z.B. je nach Kontext die Person eines Lehrers, Trainers oder Workshopleiters. Deren Aufgabe ist es, den Lernprozess anzukurbeln, zu steuern, zu fördern und wachzuhalten, denn Bildung ist ein Prozess, der angeregt und gefördert werden muss. Die Neugier des zu Bildenden für das Themengebiet kann mit Hilfe einer Person oder eines Ereignisses geweckt werden, was die Grundvoraussetzung für die Bereitschaft zu einem Bildungsprozess darstellt. Wird das einmal geweckte Interesse und die Neugier nicht wachgehalten, kann die Bereitschaft zum Durchlaufen eines Bildungsprozesses schnell wieder einschlafen, da Bildung immer auch unbequem und mit Anstrengung verbunden ist. Erst durch gezielte Anregung und Steuerung des Lernprozesses wird eine Auslandsentsendung zu einer PE-Maßnahme.

Zum Lernen bedarf es folglich anderer. Zum einen ist ein Seminarsetting (Workshop, Training, Coaching o.ä.) denkbar, zum anderen bietet sich die Nutzung „natürlicher“ Lernforen an, die ermöglichen, am Fremden über sich selbst zu lernen. Lernen in der Gruppe - egal ob eine gezielt

---

<sup>28</sup> vgl. dazu Kapitel 4.5

<sup>29</sup> vgl. dazu Kapitel 2.1.3; Kapitel 4.5 und auch Kapitel 4.4

zusammengestellte oder eine zufällig aufeinandertreffende - ermöglicht erst kreatives und problemlösendes Handeln, nämlich durch die Einnahme fremder Perspektiven (vgl. Dewe 1999: 405). Erst durch andere und über den Umweg des anderen gelangt der Lernende zu (Selbst-) Reflexion (ebd.). Besonders in der Erwachsenenpädagogik gilt es, das Ziel der Selbstentfaltung des Subjekts durch die Auseinandersetzung mit von anderen gesetzten Bedingungen und Normen nicht aus den Augen zu verlieren. Ziel ist das Erreichen der kritischen Auseinandersetzung mit fremden Bedingungen (vgl. Meueler 1993: 175). Nicht zuletzt aus diesem Grund ist die Auslandsentsendung ein geeignetes Instrument für die PE: In Form der fremden Gastkultur bietet sich ein natürliches Lernforum.

Für die Praxis interkulturellen Lernens bedeutet das hier über die Voraussetzungen eines Bildungsprozesses Gesagte, dass eine Betreuung bzw. Hilfestellung an bestimmten Stellen dieses Prozesses zu vorhersagbaren Momenten notwendig ist. Am Beispiel der Auslandsentsendung und des damit (möglicherweise) verbundenen interkulturellen Lernprozesses sind kritische Momente - wie in dieser Studie mehrfach dargestellt - im Vorfeld der Entsendung, die erste Zeit im Ausland (Kulturschock), im Vorfeld der Rückkehr und die (erste) Zeit nach der Rückkehr (Rückkehrschock). Diese vier Momente stellen potentielle Krisenmomente im Sinne von destabilen Phasen dar. Durch „Betreuung“, also durch bspw. pädagogische Maßnahmen können diese Krisenmomente in Lernprozessen aufgelöst werden. Der „Lehrer“ oder eine ähnlich neutrale Person, die in diesen destabilen Phasen hinzukommt, kann nach MEUELER als Lotse verstanden werden, der zwar nicht während der gesamten „Reise an Bord des Schiffes“ ist, sondern der lediglich an unbekanntem, als besonders risikoreich geltenden Fahrtstrecken hinzukommt, da er den Weg kennt (ebd. 1992: 107). Übertragen auf die Auslandsentsendung bedeutet das das Hinzuziehen eines „Lehrers“ an den Passagen einer Entsendung, die als destabilen Phasen bezeichnet wurden.

In diesem Sinne wird der Kulturschock und der Rückkehrschock als Lernchance aufgefasst<sup>30</sup>, in der auf Struktureigenschaften des Alltags zurückgegriffen wird, die für das Ziel des interkulturellen Lernens genutzt werden. Das Krisenerlebnis wird hier als pädagogisches Mittel bewusst eingesetzt. Die Krisensituation, in die der Auslandsentsandte zwangsläufig gerät, veranlasst ihn zur kritischen Auseinandersetzung mit seinen, im Kontext eines fremdkulturellen Umfelds offensichtlich versagenden Handlungsrountinen. Das gleiche gilt für den Rückkehrschock, wo ebenfalls ehemals bewährte Handlungsmuster überraschend versagen. Diese destabilen Phasen dienen als Motiv und als Aufforderung, in einen Lernprozess einzusteigen, denn jeder hält an seinen bewährten Mustern fest, solange er nicht durch spezielle Umstände zur Reflexion seiner Verhaltensrountinen veranlasst wird (vgl. Hanft 1998: 53).

---

<sup>30</sup> vgl. dazu Kapitel 2.1.5.2.2



Ziel der begleitenden Maßnahmen in voraussichtlich destabilen Phasen ist die Wiederherstellung der Stabilität des Entsandten bzw. des Rückkehrers in Verbindung mit der Steuerung eines Lernprozesses.

Wie in dieser Untersuchung gezeigt wurde, ist der Umgang mit diesen kritischen Situationen individuell unterschiedlich<sup>31</sup>. Für Unternehmen bedeutet das: Eine Auslandsentsendung ist keinesfalls grundsätzlich und für jeden Mitarbeiter das geeignete PE-Instrument, sondern kann abhängig von der Persönlichkeit sogar gefährlich sein. Zwar ist einerseits eine gewünschte Entwicklung möglich, andererseits besteht die Gefahr der „Re-Entwicklung“ des Betroffenen, nämlich dann, wenn der Entsandte in Dimensionen verunsichert wird, die nicht mehr aufzufangen sind und durch die der Betroffene längerfristig Schaden nimmt. Dass dieser Ausgang einer Entsendung nicht selten ist, zeigen die vielen gescheiterten und abgebrochenen Entsendungen<sup>32</sup>. Dem Unternehmen entstehen unnötig hohe Kosten, dem Mitarbeiter selbst droht ein Karriereknick und schlimmstenfalls bleibende psychische Schäden.

Auslandsentsendungen sollten daher von Unternehmen nur dann vorgenommen werden, wenn man bei der Auswahl des Kandidaten zu dem Schluss gekommen ist, dass die Auslandsentsendung für diese Person das geeignete PE-Instrument darstellt. Die zweite ebenso wichtige Bedingung ist, dass das Unternehmen eine angemessene pädagogische Begleitung der Entsendung v.a. in deren destabilen Phase nicht zuletzt im eigenen Interesse gewährleistet.

Einschränkend muss trotz dieses Plädoyers pro pädagogische Begleitmaßnahmen gesagt werden, dass selbst mit professioneller Unterstützung ein Bildungsprozess nicht garantiert ist. Intensität und Ergebnis dieses Prozesses sind nicht mit absoluter Sicherheit prognostizierbar. Lernen und das damit verbundene kritische Denken kann nur angestoßen werden, ohne dass es mit vollkommener Sicherheit in die gewünschte Richtung gelenkt werden könnte (vgl. Meueler 1993: 170).

#### **5.1.4 Idealtypus und Haltung bezüglich der Rückkehr**

Im ersten empirischen Teil dieser Untersuchung (Kapitel 3) stellte sich heraus, dass eine eindeutige Idealtypenbildung der Probandengruppe möglich ist. Dabei konnte keine einheitliche Haltung der Idealtypen im Umgang mit ihrer Rückkehr festgestellt werden. So eindeutig sich bspw. der Typus des „Konstrukteur der eigenen Karriere“ bezüglich seiner Einstellung zum Unternehmen, seiner Karrierehaltung oder Erwartungen im Arbeitsleben festlegen ließ, so unmöglich kristallisierte sich eine einheitliche Haltung bezogen auf die gesamte Rückkehrthematik heraus. Die bei der Rekonstruktion der Idealtypen angesetzten Vergleichsdimensionen gelten **nicht** für den Bereich der Rückkehr.

---

<sup>31</sup> vgl. dazu Kapitel 4.1

<sup>32</sup> vgl. dazu Kapitel 2.1.3

Daraus lässt sich Folgendes schließen: Aussagen im Stil von „wenn jemand mit der Motivation X ins Ausland geht, hat das die Folge Y für den Rückkehrverlauf“ sind falsch, Korrelationen dieser Art sind nur sehr schwer möglich. Die Reduzierung eines Individuums auf solche naturwissenschaftliche Regelmäßigkeiten ist nicht zulässig, da bei Menschen diese Prognostizierbarkeit nicht gegeben ist. Biographische Dispositionen ermöglichen, Aussagen mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit zu treffen, da sie die Entstehung bestimmter Haltungen und Einstellungen fördern. Sie sind jedoch keine Garanten für das tatsächliche Verhalten. Die Wahrscheinlichkeit der „wenn-dann“-Aussagen sind relativ hoch, jedoch dürfen sie aufgrund der grundsätzlichen individuellen Bildungsfähigkeit des einzelnen keinesfalls mit Garantien oder gar Gesetzen gleichgesetzt werden. Dispositionen sind benennbar bzw. bestimmbar, gleichzeitig sind sie keine sicheren Prognosen, wie es sich im Fall des Konstrukteurs bezüglich des Rückkehrverhaltens gezeigt hat. Dieser Typus kann alle in der Haltungstypologie aufgedeckten Arten des Umgangs mit der Rückkehr einnehmen: bei einem ist dieser betont rational, bei anderen wiederum geht die Entsendung nahezu spurlos vorüber und bei Dritten stellt der Wiedereingliederungsprozess im Heimatland ein unerwartetes Problem dar.

Für die konkrete unternehmerische Alltagspraxis hat dieses Ergebnis folgende Konsequenz: Eine „tabellarische“ Personalauswahl bei Entsendungen ist nicht möglich. Prognosen bezüglich der Auslandseignung und des Erfolgs der Entsendung, die auf einer „wenn – dann“ Relation beruhen, können nicht gemacht werden. Mit anderen Worten, die Prognose „wenn ein Mitarbeiter des Typus „Konstrukteur“ entsandt wird, ist der Erfolg der Entsendung gesichert und die Rückkehr verläuft nach Schema X“ kann **nicht** belegt werden. Die Prognostizierbarkeit des Auslandserfolges eines Mitarbeiters aufgrund der Zugehörigkeit zu einem Idealtypus ist **unmöglich**.

Eine weitere Bedeutung kommt dem Ergebnis „Idealtypus vs. variables Rückkehrverhalten“ zu, nämlich dass eine Auslandsentsendung keinesfalls automatisch immer einer PE-Maßnahme gleichzusetzen ist. Vielmehr zeigt sich, betrachtet man sowohl die Haltungstypen im Umgang mit der Rückkehr als auch die Selbsteinschätzung der Auslandsentsendung<sup>33</sup>, dass die Auslandsentsendung eben dieses PE-Ziel häufig verfehlt.

### 5.1.5 Auslandsentsendung - Personalentwicklung - Organisationsentwicklung

Auslandsentsendung und Personalentwicklung können, wie oben gezeigt, zueinander in engen Bezug gesetzt werden, indem die Auslandsentsendung als PE-Instrument genutzt wird<sup>34</sup>. Darauf

---

<sup>33</sup> vgl. dazu Kapitel 4.1

<sup>34</sup> vgl. Abb.28

aufbauend können Auslandsentsendungen auch in den Dienst der Organisationsentwicklung gestellt werden, wenn einige Grundsätze beachtet werden.

### **Erster Grundsatz**

Ein Unternehmen verfolgt in erster Linie das Ziel des ökonomischen Erfolgs, also der Gewinnmaximierung. Fast all seine Handlungen und Leistungen sind darauf ausgerichtet. Zur Verwirklichung dieses Zieles ist das Unternehmen als ganzes gezwungen, sich immer wieder an äußere Umstände anzupassen, auf Innovationen zu reagieren und diese auch zu initiieren. In diesem Sinn verkörpern Unternehmen lernende Organisationen, wobei dieses Lernen unter dem Vorzeichen des Wettbewerbsvorteils bzw. des Erhalts der Wettbewerbsfähigkeit steht.

### **Zweiter Grundsatz**

PE dient dem Lernen der Organisation und damit ebenfalls dem Erhalt bzw. dem Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit. Zur Sicherung dieses Zieles muss ein Unternehmen auch pädagogisch tätig werden (vgl. Arnold 1994: 498). Laut MEUELER dient letztendlich all das, was sich Aus- und Weiterbildung im Betrieb nennt, der Herstellung und Aufrechthaltung eines funktionalen Arbeitsvermögens (ebd. 1993: 193). PE als Bündel pädagogischer Maßnahmen der Erwachsenenbildung dient ebenfalls primär dem Ziel des ökonomischen Erfolgs (s.o.). Eine Auslandsentsendung sichert in doppelter Hinsicht den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens: Zum einen wird damit das kurzfristige Ziel der Erledigung einer Aufgabe verwirklicht. Zum anderen hat sie als PE-Instrument eine längerfristige Wirkung, die schließlich im günstigsten Falle in der Organisationsentwicklung (OE) mündet<sup>35</sup>.

### **Dritter Grundsatz**

Das Ziel einer Auslandsentsendung als PE-Maßnahme ist die Bildung eines im internationalen Kontext autonom handlungsfähigen Individuums. Auf die Ebene der OE übertragen sichert dieses PE-Ziel die internationale Handlungsfähigkeit des gesamten Unternehmens. Der damit verbundene Bildungsprozess weist im wirtschaftlichen Umfeld einen hohen Anteil an Funktionalität auf und steht somit im Gegensatz zu dem klassischen, zweckfreien Bildungsideal<sup>36</sup>. Der Bildungsprozess als Kulturlernprozess im internationalen Kontext hat einen hohen qualifizierenden Anteil, d.h. die Verwertbarkeit des Bildungsprozesses im Interesse des Unternehmens muss gegeben sein. Die Zweckfreiheit von Bildung ist in der heutigen Gesellschaft und v.a. in diesem Umfeld nicht mehr gegeben<sup>37</sup>. Vielmehr - und das gilt besonders für den Bereich der Erwachsenenbildung und damit

---

<sup>35</sup> vgl. Abb. 28

<sup>36</sup> vgl. dazu Kapitel 2.1.55

<sup>37</sup> Selbst zu den Zeiten Humboldt's war eine rein zweckfreie Bildung nie wirklich gegeben, sondern entsprach auch dann einem Ideal.

auch für die PE - ist heute Bildung für den einzelnen zu einer Überlebensnotwendigkeit geworden. Wer für den Arbeitsmarkt attraktiv bleiben möchte, für den gehört Bildungsfähigkeit und Bildungsbereitschaft zur „Grundausstattung“.

Im Falle der Auslandsentsendung mit dem Ziel eines autonom handlungsfähigen Individuums stellt der Bildungsprozess zum einen eine Qualifizierung dar, nämlich die Fähigkeit im internationalen Kontext agieren zu können, zum anderen aber auch einen klassischen Bildungsprozess, der eine Persönlichkeitsentwicklung einschließt. Das Unternehmen nutzt individuelles Lernen bzw. den individuellen Bildungsprozess, um OE zu ermöglichen. Die ist notwendig, ...

„(...) da eine Organisation sich nur ändern kann, wenn sich zuerst das einzelne Organisationsmitglied ändert bzw. lernt. Individuelles Lernen ist deshalb eine notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung für organisationales Lernen“ (Stäbler 1999: 37f).

Neben individuellem Lernen und Lernen von Gruppen sind u.a. Kommunikation und Transparenz weitere Bedingungen des Organisationslernens<sup>38</sup>.

Wie oben bereits gezeigt, muss ein Unternehmen pädagogisch tätig werden, um das PE-Ziel einer Auslandsentsendung zu sichern. Die propagierten begleitenden pädagogischen Maßnahmen stehen letztendlich nicht im Dienst des Individuums, sondern gewährleisten auf übergeordneter Ebene den ökonomischen Erfolg des Unternehmens.

STRUCK kommt in seiner Studie über die Entwicklung des Personalwesens zu dem Ergebnis, dass Unternehmensstrategie, OE und PE mehr und mehr zusammengedacht werden (ebd. 1998: 304). In dieser Reihe muss auch individuelles Lernen bzw. individuelle Bildung als grundlegendes Element gesehen werden. Ohne individuelle Bildung keine PE, ohne PE keine OE, ohne OE lässt sich keine überlebensfähige und erfolgreiche Unternehmensstrategie bilden. Diese Kette ist jedoch keinem Automatismus unterworfen, sondern muss gezielt angeregt, wachgehalten und gesteuert werden. Zusammen und aufeinander aufbauend dient dies alles dem übergeordneten Ziel des ökonomischen Erfolgs.

### **5.1.6 Zusammenfassung: Notwendigkeit pädagogischer Maßnahmen bei Auslandsentsendungen**

Wie gezeigt wurde, ist eine Auslandsentsendung nicht immer, wie häufig fälschlicherweise angenommen, **automatisch** auch eine Maßnahme der PE. Die Ziele einer Auslandsentsendung sind auf mehreren Ebenen anzusiedeln, nämlich auf der funktionalen Ebene, der Ebene der PE und schließlich der Ebene der OE. Um die Ziele der zweiten und dritten Ebene zu erreichen, ist pädagogisches Handeln in Form von Begleitmaßnahmen zur Auslandsentsendung notwendig.

---

<sup>38</sup> vgl. Abb.15 und Kapitel 2.1.5.8

Unter bestimmten Voraussetzungen **kann** sie jedoch zu einem sehr wertvollen PE-Instrument werden.

Pädagogischen Maßnahmen sind in bekanntlich destabilen und daher kritischen Phasen einer Entsendung notwendig. Hier bietet sich die Gelegenheit, einen Bildungsprozess anzuregen, d.h. der notwendige Lernanreiz ist durch fehlende Orientierung und Verunsicherung in diesen Phasen natürlich vorhanden. Der Bildungsprozess wird durch in verschiedenen Momenten der Entsendung angesetzten Begleitmaßnahmen wachgehalten und kann so in die vom Unternehmen gewünschte Richtung geleitet werden. Ziel dieser Begleitung ist die Bildung eines im internationalen Kontext autonom handlungsfähigen Individuums, das den persönlich durchlaufenen Entwicklungsprozess wahrnimmt und diesen zu nutzen versteht. Die Auslandsentsendung sollte dem Mitarbeiter mehr bedeuten als das bloße Erfüllen einer karrieretechnisch notwendigen Station. Der Rückkehrer sollte seine Erfahrungen im Sinne des Unternehmens einbringen und nutzen können, so dass über die Ebene der PE schließlich die OE möglich wird. Erst wenn dieses Ziel erreicht ist, ist das Potential einer Auslandsentsendung im Sinne des Unternehmens voll ausgeschöpft.

## **5.2 Bedeutung der Ergebnisse der Studie für „Bildung“**

Bis hier wurden in diesem Kapitel die Ergebnisse dieser Untersuchung in ihrer Bedeutung für den konkreten unternehmerischen Alltag diskutiert. Im Folgenden wird die Ebene des Unternehmens verlassen und die Ergebnisse der Untersuchung für den pädagogischen Grundbegriff „Bildung“ diskutiert.

Ein bildungstheoretisch relevantes Resultat ist der Befund der Dominanz eines neues Bildungsverständnisses, das sich signifikant von dem klassischen Bildungsideal, wie es von Wilhelm von Humboldt vertreten wurde<sup>39</sup>, unterscheidet. Charakteristisch ist nicht länger die Zweckfreiheit, sondern die Dominanz des funktionalen Aspektes, wodurch das neue Bildungsverständnis einen ausgeprägt instrumentellen Charakter erhält. Für diese Studie ist dies auf zwei Ebenen relevant: zum einen auf der Ebene des Individuums, zum anderen auf der Ebene des Unternehmens.

### Ebene des Unternehmens

Auf der Ebene des Unternehmens wird das neue Bildungsverständnis durch das derzeit vorherrschende Ideal- und Modebild eines (Welt-)Managers geprägt, der - in sehr verkürzter Form dargestellt - im Optimalfall eine selbständige, sozialkompetente Persönlichkeit verkörpern soll, die über die Fähigkeit zu (selbst-)kritischen Reflexion verfügt. Diese Forderung beinhaltet den Ruf

---

<sup>39</sup> vgl. dazu Kapitel 2.1.5

nach einer autonomen Persönlichkeit, im Sinne der Bildungstheorie, also nach dem **gebildeten** Individuum, das im Dienst des unternehmerischen Erfolges steht.

Im Bereich der betrieblichen Aus- und Weiterbildung sind grundsätzlich zwei Seminararten zu unterscheiden. Zum einen werden dort eine große Fülle fachlicher Weiterbildungsmaßnahmen angeboten, die eben auf das Erweitern konkreten Fachwissens abzielen. Das Gelernte ist sofort und kurzfristig einsetzbar. Zum anderen beinhaltet das Weiterbildungsangebot vor allem auf der Führungsebene Seminare, die an der Persönlichkeit arbeiten, indem sie bspw. auf Sozial- oder Führungskompetenz abzielen. Ziel ist das Anstoßen eines Bildungsprozesses, der sich für das Unternehmen nicht direkt und sofort ersichtlich auszahlt, sondern mittel- bis längerfristig. Hier kommt oben erwähnte Forderung nach dem „gebildeten“ Individuum zum Tragen.

Allein die Existenz dieser zweiten Seminarreihe und der Kundenkreis der Führungsebene verdeutlicht, dass in Unternehmen zumindest latent das Bewusstsein der Bedeutung von Bildung im Sinne einer Persönlichkeitsentwicklung für die Verwirklichung des ökonomischen Erfolgs des Unternehmens vorhanden ist. Auf unternehmerischer Ebene ist das Bildungsverständnis dominant nutzenorientiert. Sein qualifizierender Anteil ist hoch, mit der Folge, dass nicht mehr klar zu unterscheiden ist: Wo endet Qualifikation und wo beginnt Bildung?

#### Ebene des Individuums

Das neue oder besser moderne Bildungsverständnis spiegelt sich in dieser Studie auf individueller Ebene besonders deutlich im Typus des „Konstrukteur der eigenen Karriere“ wider und provoziert im Kontext des gesellschaftlichen Umfelds im Individuum folgende Reaktion: Gemäß des Trends der Zeit besteht im management- und aufstiegsorientierten Bereich der Industrie ein sehr hoher Qualifikationsanspruch. Dieser verleitet viele Anwärter auf eine erfolgreiche und aufstiegsorientierte berufliche Karriere zum „Abhaken“ bestimmter Karrierestationen und zur Erfüllung bestimmter „*Outfit*-Anforderungen“, die von außen an sie herangetragen werden<sup>40</sup>. Beim Sammeln leistungsorientierter Nachweise wird häufig der **Inhalt** der Qualifizierungen, der Potential zu einem Bildungsprozess besäße, zur Nebensache, so dass dieser schließlich ganz verloren geht. Dies ist v.a. beim Typus des Konstrukteurs der Variante A der Fall<sup>41</sup>. Er strebt die Verwirklichung eines gewünschten Trendbilds an, wobei der Inhalt sekundär ist und nur das *Outfit* im Sinne der Präsentation nach außen stimmen muss. Für den Konstrukteur der Variante B bleibt dagegen der Inhalt relevant und die Persönlichkeitsentwicklung im Sinne eines Bildungsprozesses gewinnt zentrale Bedeutung. Gleichwertig ist der funktionale Aspekt der Bildung, da der Bildungsprozess den Marktwert der eigenen Person steigert, wodurch er einen instrumentellen Charakter erhält.

---

<sup>40</sup> vgl. dazu Kapitel 3.2.8

<sup>41</sup> vgl. dazu Kapitel 3.2.5.2

Deutlich wird, dass auf dieser individuellen Ebene in extremer Ausprägung Bildung in Gefahr läuft, dass ihr Selbstzweck nebensächlich wird oder gänzlich verloren geht. Lernen und damit auch Bildung wird nur als Ware angesehen, die die eigene Marktgängigkeit fördert. Die nach außen gerichtete Orientierung am Bedarf des Marktes bestimmt die Richtung und damit auch die Inhalte des angestrebten Bildungsprozesses. Auch der Konstrukteur der Variante B richtet die Inhalte an den von außen vorgegebenen Anforderungen aus. Als Steigerung verflachen beim Konstrukteur der Variante A in dieser Konsequenz die Inhalte des Bildungsprozesses zu einem leeren *Outfit*, zu einer Hülle ohne lebendigen Inhalt.

Für die Auslandsentsendung im unternehmerischen Kontext bedeutet dies, dass sie in Gefahr läuft, ihr PE-Ziel - das Durchlaufen eines Bildungsprozesses - aus den Augen zu verlieren, wodurch ausschließlich der Nachweis der Verweildauer im Ausland im Vordergrund steht. Leitsätze wie „*Führungskraft kann nur werden, wer Auslandserfahrung hat*“ verstärken diese Gefahr des Vergessens und der Verdrängung der inhaltlichen Seite.

Folgende Frage drängt sich auf: Kann im Kontext eines solch funktionalen, instrumentalisierten Bildungsverständnisses überhaupt noch von „Bildung“ gesprochen werden?

### **5.3 Kann das moderne Bildungsverständnis als „Bildung“ bezeichnet werden?**

Funktionalisierte und instrumentalisierte Bildung ist sowohl auf unternehmerischer als auch auf individueller Ebene in den Dienst des Erfolgs gestellt und wird so zu dessen Mittel. Allein auf diesen Aspekt ausgerichtet, verliert der Bildungsbegriff seine ursprüngliche Autonomie und Unabhängigkeit. Bildung selbst erscheint entmündigt. Laut der klassischen Definition von Bildung<sup>42</sup> besteht deren Aufgabe in der Heranbildung eines Individuums, das zu kritischem Denken, in Frage stellen und autonomen Handeln fähig ist. Genau dies ist nach dem modernen Bildungsverständnis nicht mehr in Freiheit und Unabhängigkeit möglich, sondern nur noch im Dienst der alles bestimmenden, von außen vorgegebenen Erfolgsbedingungen - sei es des unternehmerischen oder individuellen Erfolgs. Das klassische Bildungsverständnis hat in diesem Kontext im Kern eine strukturelle Veränderung erfahren. Die Modernisierung des Bildungsbegriffs wirft die Frage auf, ob es sich dabei überhaupt noch um „Bildung“ handelt. Sieht man dieses Bildungsverständnis im Kontext des geänderten gesellschaftlichen Umfelds und des damit verbundenen Anspruchs an den einzelnen<sup>43</sup>, so muss diese Frage bejaht werden. Wie DEWE

---

<sup>42</sup> vgl. dazu Kapitel 2.1.5.5

<sup>43</sup> vgl. dazu Kapitel 3.2.8

feststellt ist Bildung heute zu einem lebenslangen Prozess geworden, dessen Inhalte nicht zeitunabhängig zu sehen sind (ebd. 1999: 406). Der Bildungsprozess ist nicht mehr auf bestimmte Lebensphasen beschränkt, sondern kristallisiert sich als lebensbegleitend heraus (ebd. 1999: 400). KADE/SEITTER sehen lebenslanges Lernen unter zwei Aspekten: Zum einen als Möglichkeit zur Entfaltung, Entwicklung und Vervollkommnung des einzelnen und zum anderen als eine auf Dauer gestellte Entmündigung, die lebenslänglich währt (ebd. 1996: 16). Trotzdem hat auch das scheinbar einschränkende gesellschaftliche Umfeld den Bildungsprozess zum mündigen Individuum als Ziel, das sich als „gebildete“ Persönlichkeit in der Lage sehen sollte zu entscheiden, ob es das Gelernte im Sinne der Erfolgsverwirklichung einsetzen möchte, d.h. ob es die von außen gestellte Anforderung erfüllen möchte. Bildung umfasst auch in diesem Verständnis Autonomie und damit die Freiheit zur mündigen Entscheidung. Damit wird die von KADE/SEITTER zur Diskussion gestellte positive Sicht des lebenslangen Lernens als Entfaltungs- und Entwicklungschance unterstützt. Jedem einzelnen bleibt die Entscheidungsmöglichkeit, sich vor den „Karren des Erfolgs“ spannen zu lassen. Hier ist eine individuelle Wahlmöglichkeit gegeben, die es von einem autonomen Individuum wahrzunehmen gilt. Beim Typus des Konstrukteur der Variante B wird dies deutlich: Er lässt auch in Krisensituationen Autonomie in seinen Entscheidungen erkennen<sup>44</sup>. Für diese Typusvariante besteht stets die Wahlmöglichkeit, sich auf den nächsten, notwendigen Karriereschritt einzulassen oder das bisher verfolgte Karrieremuster zu verlassen und ein alternatives Lebensziel zu wählen.

In diesem Sinne kann auch das moderne, in dieser Studie dominant auftretende Bildungsverständnis als Bildung bezeichnet werden, in dem eine Fusion aus Tradition und Funktion stattgefunden hat<sup>45</sup>, das aber immer noch das autonom handlungsfähige Individuum anstrebt. Der Effekt der Funktionalisierung von Bildung ist, dass deren Inhalte auf den wirtschaftlichen Erfolg zugeschnitten sind. Andere als erfolgsrelevante Inhalte werden schwerer zugänglich, mit der Konsequenz, dass vom einzelnen mehr Selbständigkeit und Eigenverantwortung gemäß der gesellschaftlichen Umfeldbedingungen und der Theorie der Moderne abverlangt wird.

---

<sup>44</sup> vgl. dazu Kapitel 3.2.5.3

<sup>45</sup> vgl. dazu Abb. 14



## 5.4 Außenorientierung und Autonomie

In der sozialwissenschaftlichen Theorie gelten Autonomiefähigkeit und Außenorientierung als sich gegenseitig ausschließend. Das Handeln des Außengeleiteten wird von Vorgaben bestimmt. Entscheidungen werden zu Pseudo-Entscheidungen, da die Wahl von außen beeinflusst wird. Dem Außengeleiteten fehlt die Fähigkeit, sich mit den Folgen des eigenen Handelns auseinanderzusetzen. Außenorientierung und Konformismus werden daher in enger Verbindung gesehen. Ein Beispiel dafür ist der Typus des Konstrukteur der Variante A<sup>46</sup>, der zugunsten der *Outfit*-Orientierung Inhalte verdrängt, der im Erbringen von Nachweisen und Zertifikaten bereits den alleinigen und ausreichenden Zweck sieht. Für ihn existieren keine Wahlmöglichkeiten, vielmehr ist er von der konformen Erfüllung gesellschaftlicher Anforderungen bestimmt.

Das Ergebnis dieser Studie zeigt am Beispiel des Konstrukteur der Variante B, dass Autonomie und Außenorientierung durchaus zu vereinbaren sind. Nach RIESMAN ist eine Person dann autonom, wenn sie frei zwischen Anpassung und Nicht-Anpassung wählen kann (ebd. 1982: 255). In diesem Sinne ist das Erfüllen der *Outfit*-Anforderungen dieses Idealtypus eine bewusste Entscheidung, d.h. er erfüllt zwar von außen gestellte Vorgaben eines Karrieremuster, bleibt dabei aber authentisch. Jede neue Anforderung stellt für ihn eine neuerliche Herausforderung dar, eine Hürde, die es zu überwinden gilt. Seine jeweiligen Entscheidung sind geprägt von Bedenken, Furcht und Ängsten. Der ausschließlichen Karriereverfolgung steht eine konkurrierende Lebensphilosophie entgegen, die ihm seine Authentizität und letztendlich auch seine Autonomie bewahrt. Der Konstrukteur B setzt seine strategisch geplante Biographie unternehmerisch ein, was nur gelingt, wenn er eine von außen unabhängige Sicht wahren kann. Der konforme Konstrukteur A trifft Entscheidungen im Rückgriff auf von außen vorgegebene Routinen. Die Begründung für seine Entscheidung ist immer durch das verfolgte Karrieremuster von außen bereits vorgegeben. Dadurch zeigt er sich als nicht autonom. Der Konstrukteur B dagegen trifft tatsächliche Entscheidungen, was darin deutlich wird, dass ihm die Möglichkeit des Scheiterns stets bewusst ist. Immer wieder entscheidet er sich im Bewusstsein der möglichen, auch negativen Folgen für den nächsten, von außen vorgegebenen notwendigen Karriereschritt. Das Risiko seiner Entscheidung ist ihm dabei bewusst. Für ihn existiert aber stets die Möglichkeit, den nächsten, von außen als notwendig diktierten Schritt nicht zu machen, das Karrieremuster zu verlassen und ein alternatives Lebensziel zu verfolgen.

Aus dem hier über den Konstrukteur der Variante B Gesagten ergibt sich die Frage, ob dieser Typus in seiner Fortentwicklung irgendwann an einen Punkt gelangt, an dem die zum Karrieremuster konkurrierende Lebensphilosophie, die ihn jetzt autonom und authentisch

---

<sup>46</sup> vgl. dazu Kapitel 3.2.5.2

erscheinen lässt, die Oberhand gewinnt und er sich bewusst nicht mehr in den Dienst des Erfolgs stellen lässt. Das würde den Punkt bedeuten, in dem er sich in vollem Bewusstsein der Konsequenzen gegen die von außen gestellten Vorgaben wendet, eine Alternative für sich sucht und das bisher verfolgte Karrieremuster in einem bewussten Schritt verlässt. Dies würde bedeuten, dass der Konstrukteur der Variante B sich lediglich in einem „Durchgangsstadium“ befindet bzw. auf einer Entwicklungsstufe hin zu einer noch nicht bekannten Lebensform. Dies bleibt nachzuprüfen.

## **5.5 Der Konstrukteur als dominante Existenzform der modernen Gesellschaft<sup>47</sup>**

Als gesellschaftliche Einbettung dieser Studie wurde die Theorie der Moderne ausführlich beschrieben<sup>48</sup>. Dabei wird u.a. von HITZLER und BECK die normative Hypothese des Biographieentwurfs der „Bastelexistenz“ formuliert<sup>49</sup>. In vorliegender Untersuchung konnten fünf sich davon signifikant unterscheidende Biographieentwürfe rekonstruiert werden, worunter vier tendenziell peripher vertreten waren und einer - wie bereits mehrfach hervorgehoben - dominant in Erscheinung trat. Alle hier rekonstruierten Idealtypen gelten als Reaktion auf die sich ihnen bietenden Umfeldbedingungen, an die sie ihr Verhalten mehr oder weniger angepasst haben. Entsprechend werden die einzelnen Idealtypen entweder zum „Meister“ oder zum „Opfer“ der Umstände und Bedingungen, die in der individualisierten Gesellschaft zur alltäglichen Normalität zählen. Selbst der traditionell orientierte Idealtypus des klassischen Mitarbeiters lässt Anteile in seinem Biographieentwurf erkennen, die als „modernisiert“ und an die Bedürfnisse der Zeit angepasst gelten können.

Die in dieser Untersuchung rekonstruierten Idealtypologie dieser Studie zeigt einen anderen Umgang mit der durch den gesellschaftlichen Individualisierungsprozess entstandenen Normalität, als in dem Biographieentwurf der „Bastelexistenz“ beschrieben wird. Der in dieser Studie erbrachte empirische Nachweis des „Konstrukteur der eigenen Karriere“ ist aufgrund seines dominanten Erscheinens für das Umfeld der individualisierten Gesellschaft von Bedeutung. Er kann unter diesen Umständen und im unternehmerischen Kontext dieser Studie als „Normalfall“ der Nachwuchsgeneration der Industrie gelten. Er hat im Umgang mit dem außenorientierten gesellschaftlichen Umfeld eine erfolgreiche Art entwickelt, dessen Anforderungen zumindest äußerlich gerecht zu werden.

---

<sup>47</sup> Da bereits in Kapitel 3.2.9 ausführlich auf dieses Thema eingegangen wurde, wird es an dieser Stelle nur der Vollständigkeit wegen erwähnt.

<sup>48</sup> vgl. dazu Kapitel 3.2.8

<sup>49</sup> vgl. dazu Kapitel 3.2.8

Das tatsächliche Vorkommen des Biographieentwurfs des Existenzbastlers soll keinesfalls geleugnet werden, jedoch widersprechen die Ergebnisse und empirischen Befunde dieser Untersuchung der von BECK und HITZLER normativ formulierten Hypothese dieses zum Regelfall erklärten Biographieentwurfs<sup>50</sup>. Die im Zuge des Individualisierungsprozesses entstehende Pluralisierung von Lebenslagen begünstigt die Entstehung einer Vielfalt von Biographieentwürfen. Auf sämtliche Lebensbereiche ausgeweitet sind jedoch eine Fülle von weiteren Biographieentwürfen denkbar.

## **5.6 Zusammenfassung des Ergebnisteils**

Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung wurden auf drei Ebenen diskutiert, nämlich im Hinblick auf den konkreten unternehmerischen Alltag (vgl. 5.1), auf der pädagogischen Ebene bezogen auf den Grundbegriff der „Bildung“ (vgl. 5.2-5.3) und schließlich auf der sozialwissenschaftlichen Ebene (vgl. 5.4-5.5). Für Unternehmen sind die Ergebnisse in zweierlei Hinsicht relevant: zum einen bezüglich Auslandsentsendungen und zum anderen bezüglich der Nachwuchsgeneration der Industrie.

In Auslandsentsendungen liegt viel bisher ungenutztes Potential verborgen, das im Sinne der Personalentwicklung und Organisationsentwicklung mit Hilfe pädagogischer Unterstützung genutzt werden könnte. Namentlich die Gruppe der aus dem Ausland zurückkehrenden Mitarbeiter verkörpert ein solches Potential, das im Zuge der Globalisierung und Internationalisierung der Unternehmen für deren Wettbewerbsfähigkeit von wachsender Bedeutung ist. Mit Hilfe der Haltungs- und Handlungstypenbildung (Kapitel 4) konnte festgestellt werden, dass ein Großteil der Rückkehrer gravierende, in den meisten Fällen überraschend schwere Probleme bei der Wiedereingliederung im Heimatland zu überwinden hat.

Bezüglich der Nachwuchsgeneration stellt der in dieser Untersuchung als dominant vertretene Idealtypus des „Konstrukteur der eigenen Karriere“ eine Herausforderung für Unternehmen dar, die auf diesen Typus und dessen verändertes Karriereverhalten reagieren müssen. Er verkörpert für Unternehmen erhebliches Veränderungspotential. Sozialwissenschaftlich relevant ist dieser Typus dahingehend, da hier Autonomie gepaart mit Außenorientierung auftritt, ohne dass diese Gegenpole sich ausschließen. Weiterhin konnte ein aufgrund der gesellschaftlichen Umfeldbedingungen modernisiertes Bildungsverständnis aufgezeigt werden, das im Sinn des beruflichen Erfolgs instrumentalisiert eingesetzt wird.

---

<sup>50</sup> vgl. dazu Kapitel 3.2.9

## 6. Ausblick

Nachdem im vorangehenden Kapitel die Ergebnisse der Studie, deren Bedeutung und Konsequenzen erörtert wurde, bleibt in diesem Ausblick darzustellen, was in der Forschung, aber auch in der Unternehmenspraxis weiterhin zu tun bleibt.

In vorliegender Untersuchung hat sich erwiesen, dass der Idealtypus des „Konstrukteur der eigenen Karriere“ in der Nachwuchsgeneration der Industrie dominant zumindest an den Stellen auftritt, an denen eine aufstiegsorientierte berufliche Karriereperspektive zu vermuten ist. Da diese Feststellung das Ergebnis einer qualitativen Studie ist, sollte dieses quantifiziert werden. In welchem Ausmaß ist dieser Typus im unternehmerischen Kontext vertreten?

Auf Unternehmensebene ist zu überdenken, ob eine Reaktion auf die Dominanz dieses Typus für notwendig erachtet wird und wenn ja welche. Die Frage ist, ob und wie ein Unternehmen das in diesem Typus enthaltene Veränderungspotential nutzen möchte. Dazu wäre eine noch detailliertere Untersuchung des Typus des „Konstrukteur“ hilfreich. Seine Stärken und Schwächen sollten spezifischer ausgelotet werden, um darauf aufbauend einen gezielten Einsatz dieses Typus im Unternehmen zu ermöglichen. Nur so können seine positiven Seiten und seine Stärken genutzt und seine Schwächen, die zum Teil traditionelle Unternehmensstrukturen gefährden können, ausgeglichen werden. Das Wissen um die Existenz verschiedener Mitarbeiter Typen und einen möglichen Typologie- und Generationenkonflikt ermöglicht eine bewusste und daher auch gezielte Steuerung. Für Unternehmen bedeutet dies die Notwendigkeit der Konzeption eines strategischen Umgangs mit dieser Situation.

Bezogen auf den Idealtypus des Konstrukteurs muss die Frage offen bleiben, ob es sich dabei um einen Typus handelt, der in seinen Grundstrukturen unveränderlich bleibt, oder ob vielmehr seine Haltung gegenüber der Karriere lediglich eine Durchgangsstation in seinem Leben darstellt, die irgendwann durch andere Lebensziele ersetzt wird. Vor allem bei derjenigen Typusvariante des Konstrukteurs ist diese Möglichkeit wahrscheinlich, für die Außenorientierung gepaart mit Autonomie kennzeichnend ist. Für diesen Typus ist die Entwicklung der eigenen Persönlichkeit von großer Bedeutung. Denkbar ist, dass der Status des Typus des Konstrukteur lediglich eine Entwicklungsphase in Form einer Durchgangsstation darstellt. Dies zu überprüfen wäre die Aufgabe einer Längsschnittstudie, die möglicherweise auf vorliegender Studie aufbaut.

Für Unternehmen bleibt auf dem Gebiet der Auslandsentsendung vieles noch zu verbessern. Nicht zuletzt der Wiedereingliederungsprozess weist noch erhebliche Mängel auf oder anders ausgedrückt: Unternehmen können hier noch viel unterstützend wirken. Das Potential, das durch

eine Auslandsentsendung entsteht, wird in den meisten Fällen nicht voll ausgenutzt. Die Realität stellt sich so dar, dass ein Unternehmen viel Geld, viel Zeit und viel Betreuungsaufwand investiert, ohne das vorhandene Potential anschließend voll auszuschöpfen. Daher ist es dringend notwendig, Konzepte zu erarbeiten und umzusetzen, wie Erfahrungen der Rückkehrer gezielt erfasst, an alle betroffenen Stellen weitergeleitet und dort genutzt werden können.

Von dem Irrglauben, eine Entsendung sei automatisch ein Personalentwicklungsinstrument, muss dringend abgerückt werden, denn ohne gezielten und bewussten Einsatz dieses Instruments wird meist mehr Schaden angerichtet als dass positive Resultate erzielt werden. Im Gegenzug machen gezielt eingesetzte, begleitende pädagogische Maßnahmen aus Entsendungen ein hervorragendes und sehr effektives Instrument. Zu beachten ist, dass nicht jeder Mitarbeiter sich via Auslandsentsendung „entwickeln“ lässt, was bedeutet, dass diese kein universell einsetzbares Instrument darstellt.

Für eine auch im Hinblick auf das personalentwicklerische Ziel erfolgreiche Entsendung ist die Auswahl des „richtigen“ Kandidaten der entscheidende Schlüsselmoment, der durch keine noch so sorgfältige Maßnahme im Nachhinein wieder gut gemacht werden kann. Die Auswahl des geeigneten Kandidaten ist weichenstellend für den Erfolg der Entsendung. Aus diesem Grund ist es für Unternehmen von besonderer Bedeutung, auf dem Gebiet der Auswahl sehr sorgfältig vorzugehen. Ein weiteres Schlüsselement einer erfolgreichen Entsendung ist es, Mitarbeiter mit realistischen Erwartungen bezüglich der Entsendung, der Rückkehr und des weiteren Karriereverlaufs auszustatten. Das Unternehmen muss klar formulieren, welche Erwartungen es an seine zu entsendenden bzw. an seine heimkehrenden Mitarbeiter stellt. Dieser Erwartungsabgleich muss zu dem frühestmöglichen Zeitpunkt stattfinden, im Falle der Rückkehr also noch während der Mitarbeiter im Ausland ist.

Ein Großteil der Rückkehrer beurteilt die Karrierechancen in der Auslandsgesellschaft als mangelhaft. Ein weiterer Verbleib wird als karrierehemmend eingestuft. Die Folge ist, dass Unternehmen den Stellenwert ihrer Auslandsgesellschaften innerhalb der Organisation neu überdenken müssen. Mitarbeiter eines global agierenden Unternehmens sollten weltweit dieselben Karrierechancen sehen.

Deutlich wurde die Verbreitung eines neuen, formalisierten und instrumentalisierten Bildungsverständnisses in der Nachwuchsgeneration, dessen Entstehen durch gesellschaftliche Prozesse gefördert wurde. Die Verbreitung dieser Auffassung stellt kein Einzelphänomen mehr dar. Unklar bleibt, welche Folgen und Konsequenzen es für einzelne Bereiche des Lebens hat. Es bleibt der Frage nachzugehen, ob dieses Bildungsverständnis gefördert werden sollte, ob diese Entwicklung sinnvoll ist oder ob hier langfristig gesehen mit einer Reihe negativer Auswirkungen auf viele Bereiche des Lebens zu rechnen ist. Wäre es sinnvoller, diesem Bildungsverständnis

gegenzusteuern? Dabei bleibt zu klären, ob die aktuellen gesellschaftlichen Strukturen, die dieses Verständnis provoziert haben, ein Gegensteuern überhaupt zulassen.

Vorliegende Untersuchung hat Antworten auf viele Fragen gefunden, dabei neue Aspekte in die Diskussion gebracht, wodurch auch sehr viele Fragen in verschiedene Richtungen eröffnet wurden: Für Unternehmen wurden Probleme auf der Ebene der Auslandsentsendung, aber auch auf der Ebene des Nachwuchses aufgeworfen. Auf gesellschaftlicher Ebene wurde die Perspektive eines neuen Bildungsverständnisses aufgedeckt. Durch weitere Forschungsarbeit sollte diesen Aspekten und ihren Auswirkungen nachgegangen werden.

## 7. Literaturverzeichnis

- Adler** Nancy (1991): International dimensions of organizational behavior. 2. Auflage. Boston: Kent
- Adler** Nancy (1981): Re-entry: Managing Cross Cultural Transitions. In: Group and Organisation Studies. 3/1981. Pp. 341-356
- Akbari** Hasan (1993): Risikobewusstsein und Jugend. In: Neue Praxis. 6/1993. S. 501-512
- Albers** Hans-Jürgen (1994): Das berufliche Bildungswesen in der Bundesrepublik Deutschland. In: Leo Roth (Hrsg.): Pädagogik Handbuch für Studium und Praxis. München: Ehrenwirth. S. 482-490
- Albers** Hans-Jürgen (1987): Allgemeine sozio-ökonomisch-technische Bildung. Köln: Böhlau
- Alheit** Peter (1995): „Biographizität“ als Lernpotential: Konzeptionelle Überlegung zum biographischen Ansatz in der Erwachsenenbildung. In: Heinz-Hermann Krüger, Winfried Marotzki (Hrsg.): Erziehungswissenschaftliche Biographieforschung. Opladen: Leske & Budrich
- Alheit** Peter (1993): Alltägliche Moderne. In: Ursula Apitzsch, Peter Alheit (Hrsg.): Neurath - Gramsci - Williams. Theorien der Arbeiterkultur und ihre Wirkung. Hamburg u.a.: Argument. S. 149-161
- Alheit** Peter, **Hoernig** Erika (Hrsg.) (1989): Biographisches Wissen. Frankfurt a.M.: Campus
- Arnold** Rolf (1994): Betrieb. In: Dieter Lenzen (Hrsg.): Erziehungswissenschaft. Reinbek: Rowohlt. S. 496-517
- ASIA BRIDGE** (10/1998): Kulturschock daheim. S. 23
- Aufenanger** Stefan (1991): Qualitative Analyse semi-strukturierter Interviews. Ein Werkstattbericht. In: Detlef Garz, Klaus Kraimer (Hrsg.): Qualitative empirische Sozialforschung: Konzepte, Methoden, Analysen. Opladen: Westdeutscher Verlag. S. 35-59
- Aufenanger** Stefan, **Lenßen** Margrit (1986): Einleitung: Zum Programm der objektiven Hermeneutik. In: Stefan Aufenanger, Margrit Lenßen (Hrsg.): Handlung und Sinnstruktur: Bedeutung und Anwendung der objektiven Hermeneutik. München: Kindt. S. 1-18
- Austin** Church T. (1982): Sojourner adjustment. In: Psychological Bulletin. 3/1982. pp. 540-572
- Baethge** Martin (1994): Arbeit und Identität. In: Ulrich Beck, Elisabeth Beck-Gernsheim (Hrsg.): Riskante Freiheiten. Frankfurt a.M.: Suhrkamp. S. 245-261
- Baethge** Martin, **Denkinger** Joachim, **Kadritzke** Ulf (1995): Das Führungskräfte-Dilemma. Frankfurt a.M.: Campus
- Bahrdt** Hans Paul (1997): Schlüsselbegriffe der Soziologie: eine Einführung mit Lehrbeispielen. 7. Auflage. München: Beck
- Bardmann** Theodor, **Franzpötter** Reiner (1990): Unternehmenskultur. Ein postmodernes Organisationskonzept? In: Soziale Welt. S. 424-440
- Barker** Eileen (1997): Der Käfig der Freiheit und die Freiheit des Käfigs. In: Ulrich Beck (Hrsg.): Kinder der Freiheit. 3. Auflage. Frankfurt a.M.: Suhrkamp. S. 131-148
- Barth** Matthias (1998): Unternehmen im Wertewandel. Konstanz: Hartung-Gorre

- Bauer** Mathilde (1996): Lerntheorien. In: Helmwarth Hiedereis, Theo Hug (Hrsg.): Taschenbuch der Pädagogik. Bd. 4. 4. vollständig überarbeitete, erweiterte Auflage. S. 1038-1049
- Baumann** Peter (1993): Die Motive des Gehorsams bei Max Weber: eine Rekonstruktion. In: Zeitschrift für Soziologie. 5/1993. S. 355-370
- Bauman** Zygmunt (1993): Wir sind wie Landstreicher - Die Moral im Zeitalter der Beliebigkeit. In: Süddeutsche Zeitung, 16./17.11.1993. S. 17
- BDKJ - Bund der Deutschen Katholischen Jugend** (1995): Ausreißer, Heimatlose, Suchende, Karriereplaner. Eine Untersuchung zum Freiwilligen Sozialen Dienst im Europäischen Ausland (FSD-Europa). Zeitraum 1991-1995
- Beck** Ulrich (Hrsg.) (1997a): Kinder der Freiheit. Frankfurt a.M.: Suhrkamp
- Beck** Ulrich (1997b): Kinder der Freiheit: Wider das Lamento über den Werteverfall. In: Ulrich Beck (Hrsg.): Kinder der Freiheit. Frankfurt a.M.: Suhrkamp. S. 9-33
- Beck** Ulrich (1997c): Demokratisierung der Familie. In: Kinder der Freiheit. Frankfurt a.M.: Suhrkamp. S. 195-216
- Beck** Ulrich (1997d): Die uneindeutige Sozialstruktur: Was heißt Armut, was Reichtum in der 'Selbst-Kultur'? In: Ulrich Beck, Peter Sopp (Hrsg.): Individualisierung und Integration. Neue Konfliktlinien und neuer Integrationsmodus? Opladen: Leske & Budrich, S. 183-197
- Beck** Ulrich (1997e): Was ist Globalisierung? Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Beck** Ulrich (1997f): Die Eröffnung des Welthorizontes: Zur Soziologie der Globalisierung. In: Soziale Welt. 1/1997. S. 3-16
- Beck** Ulrich (1994): Jenseits von Klasse und Stand? In: Ulrich Beck, Elisabeth Beck-Gernsheim (Hrsg.): Riskante Freiheiten. Individualisierung in modernen Gesellschaften. Frankfurt a.M.: Suhrkamp. S.43-60
- Beck** Ulrich (1986): Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt a.M.: Suhrkamp
- Beck** Ulrich, **Beck-Gernsheim** Elisabeth (Hrsg.) (1994a): Riskante Freiheiten. Individualisierung in modernen Gesellschaften. Frankfurt a.M.: Suhrkamp
- Beck** Ulrich, **Beck-Gernsheim** Elisabeth (1994b): Individualisierung in modernen Gesellschaften - Perspektiven und Kontroversen einer subjektorientierten Soziologie. In: Ulrich Beck, Elisabeth Beck-Gernsheim (Hrsg.): Riskante Freiheiten. Individualisierung in modernen Gesellschaften. Frankfurt a.M.: Suhrkamp. S. 10-39
- Beck** Ulrich, **Beck-Gernsheim** Elisabeth (1993): Nicht Autonomie, sondern Bastelbiographie. In: Zeitschrift für Soziologie. 3/1993. S. 178-187
- Beck** Ulrich, **Sopp** Peter (Hrsg.) (1997a): Individualisierung und Integration. Neue Konfliktlinien und neuer Integrationsmodus?. Opladen: Leske & Budrich
- Beck** Ulrich, **Sopp** Peter (1997b): Individualisierung und Integration - eine Problemskizze. In: Ulrich Beck, Peter Sopp (Hrsg.): Individualisierung und Integration. Neue Konfliktlinien und neuer Integrationsmodus? Opladen: Leske & Budrich. S. 9-19
- Beck** Ulrich, **Giddens** Anthony, **Lash** Scott (1996): Reflexive Modernisierung. Eine Kontroverse. Frankfurt a.M.: Suhrkamp



- Beck** Ulrich, **Vossenkuhl** Wilhelm, **Ziegler** Erdmann Ulf (1995): Eigenes Leben: Ausflüge in die unbekannte Gesellschaft, in der wir leben. München: Beck
- Becker** Manfred (1999): Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Becker** Peter (1994): Offene Zukunft und riskante Entscheidungen. In: Neue Praxis. 3/1994. S. 203-216
- Beck-Gernsheim** Elisabeth (1992): Arbeitsteilung, Selbstbild und Lebensentwurf. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. 2/1992. S. 273-291
- Bell** Daniel (1975): Die nachindustrielle Gesellschaft. Frankfurt a.M.: Campus
- Benedict** Ruth (1978): Kontinuität und Diskontinuität im Sozialisationsprozess. In: Martin Kohli: Soziologie des Lebenslaufs. Soziologische Texte, Band 109. Darmstadt: Luchterland. S. 195-205
- Bergemann** Niels, **Sourisseaux** Andreas (Hrsg.) (1992): Interkulturelles Management. Heidelberg: Physica
- Berger** Peter (1997): Individualisierung und sozialstrukturelle Dynamik. In: Ulrich Beck, Peter Sopp (Hrsg.): Individualisierung und Integration. Neue Konfliktlinien und neuer Integrationsmodus? Opladen: Leske & Budrich. S. 81-95
- Berger** Peter (1969): Einladung zur Soziologie. Eine humanistische Perspektive. Olten: Walter
- Berger** Peter, **Berger** Brigitte (1976): Wir und die Gesellschaft. Eine Einführung in die Soziologie - entwickelt an der Alltagserfahrung. Reinbek: Rowohlt
- Berger** Peter, **Sopp** Peter (1992): Bewegtere Zeiten? Zur Differenzierung von Erwerbsverlaufsmustern in Westdeutschland. In: Zeitschrift für Soziologie. 3/1992. S. 166-185
- Bergius**, R. (1994): Lernen, Lernforschung. In: Friedrich Dorsch, Hartmut Häcker, Kurt Stapf (Hrsg.): Psychologisches Wörterbuch. 12., überarbeitete und erweiterte Auflage. Bern: Huber. S. 436-438
- Bihl** Gerhard (1995): Werteorientierte Personalarbeit: Strategie und Umsetzung in einem neuen Automobilwerk. München: Beck
- Bittner** Andreas, **Reisch** Bernhard (1991): Internationale Personalentwicklung in deutschen Großunternehmen: Eine Bestandsaufnahme. Bad Honef: Institut für interkulturelles Management
- Birkenmaier** Werner (1998): Leitbilder. In: Stuttgarter Zeitung, 14.04.1998. S. 1
- Bittner** Andreas (1996): Psychologische Aspekte der Vorbereitung und des Trainings von Fach- und Führungskräften auf einen Auslandseinsatz. In: Alexander Thomas (Hrsg.): Psychologie interkulturellen Handelns. Göttingen: Hogrefe. S. 317-339
- Bittner** Andreas, **Reisch** Bernhard (1994): Interkulturelles Personalmanagement: internationale Personalentwicklung, Auslandsentsendungen, interkulturelles Training. Wiesbaden: Gabler
- Bittner** Andreas, **Reisch** Bernhard (o.J.): Anforderungen an Auslandsmanager. Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren beim Auslandseinsatz. Forschungsergebnisse. Institut für Interkulturelles Management

- Bittner** Günther (1998): Entwicklungspsychologie der Lebensspanne - Individualisierungstheorem - Biographieansatz. In: Helmut Heim (Hrsg.): Humanistische Pädagogik. Frankfurt a.M.: Lang. S. 101-127
- Black Stewart** (1992): Coming Home: The Relationship of Expatriate Expectations with Repatriation Adjustment and Job Performance. In: Human Relations. 2/1992. pp. 177-192
- Black Stewart** (1990): The Relationship of Personal Characteristics with the Adjustment of Japanese Expatriate Managers. In: Management International Review. 2/1990. pp. 119-134
- Black Stewart** (1988): Work role transitions: a study of American expatriate managers in Japan. In: Journal of International Business Studies. 19/1988. pp. 277-294
- Black Stewart, Gregersen Hal B.** (1999): The right way to manage expats. In: Harvard Business Review. March-April 1999. pp. 52-61
- Black Stewart, Gregersen Hal B.** (1991a): When Yankee comes home: Factors related to expatriate and spouse repatriation adjustment. In: Journal of International Business Studies. 4/1991. pp. 671-695
- Black Stewart, Gregersen Hal B.** (1991b): Antecedents to Cross-Cultural Adjustment for Expatriates in Pacific Rim Assignments. In: Human Relations. 5/1991. pp. 497-515
- Black Stewart, Gregersen Hal B.** (1990): Expectations, satisfaction and intentions to leave of American managers in Japan. In: International Journal of Intercultural Relations. 4/1990. pp. 485-506
- Black Stewart, Gregersen Hal B., Mendenhall Mark E.** (1992): Toward a theoretical framework of repatriation adjustment. In: Journal of International Business Studies. 4/1992. pp. 737-760
- Black Stewart, Mendenhall Mark, Oddou Gary** (1991): Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives. In: Academy of Management Review. 2/1991. pp. 291-317
- Black Stewart, Porter Lyman** (1991): Managerial behaviours and job performance. A successful manager in Los Angeles may not succeed in Hong Kong. In: Journal of Intercultural Business Studies. New York: Newark. 1/1991. pp. 99-114
- Blankertz Herwig** (1969): Bildung im Zeitalter der großen Industrie. Hannover: Hermann Schroedel
- Boesch Ernst** (1996): Das Fremde und das Eigene. In: Alexander Thomas (Hrsg.): Psychologie interkulturellen Handelns. Göttingen: Hogrefe. S. 87-105
- Böhm Winfried** (1994): Wörterbuch der Pädagogik. 14., überarbeitete Auflage. Stuttgart: Kröner
- Böhme Gernot** (1990): Lebensgestalt und Zeitgeschichte. In: BIOS. 2/1990. S. 135-151
- Bohnsack Ralf** (1993): Rekonstruktive Sozialforschung. Einführung in Methodologie und Praxis qualitativer Forschung. 2., überarbeitete Auflage. Opladen: Leske & Budrich
- Bonus Holger** (1994): Unternehmenskontrolle und Unternehmenskultur. Podiumsdiskussion. In: Otto Sandrock, Wilhelm Jäger (Hrsg.): Internationale Unternehmenskontrolle und Unternehmenskultur. Beiträge zu einem Symposium. Tübingen: Mohr. S. 59-88

- Bortz** Jürgen, **Döring** Nicola (1995): Forschungsmethoden und Evaluation für Sozialwissenschaftler. 2. Auflage. Berlin: Springer
- Bourdieu** Pierre (1990): Die biographische Illusion. In: BIOS. 1/1990. S. 78-81
- Bourdieu** Pierre (1982): Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft. Frankfurt a.M.: Suhrkamp
- Brake** Terence, **Walker** Danielle, **Walker** Thomas (1995): Doing business internationally. New York: IRWIN
- Brandenburger** Markus (1995): Interkulturelles Management. Köln: Botermann & Botermann
- Brecht** Martin (Hrsg.) (1993): Geschichte des Pietismus. Band 1 und 2. Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht
- Brinkmann** Wilhelm (1998): Zum historischen Wandel des Generationenverhältnisses - Die Modernisierung der Kindheit als pädagogische Herausforderung. In: Helmut Heim (Hrsg.): Humanistische Pädagogik. Frankfurt a.M.: Lang. S. 81-100
- Brock** Ditmar (1988): Vom traditionellen Arbeiterbewusstsein zum individualisierten Handlungsbewusstsein. In: Soziale Welt. 4/1988. S. 413-434
- Brose** Hans-Georg (1990): Berufsbiographien im Umbruch. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. 2/1990. S. 179-211
- Brose** Hanns-Georg, **Hildenbrand** Bruno (1988) (Hrsg.): Vom Ende des Individuums zur Individualität ohne Ende. Opladen: Leske & Budrich
- Brumlik** Micha (1995): Gerechtigkeit zwischen den Generationen. Berlin: Berlin
- Brunner** Ewald Johannes (1994): Interpretative Auswertung. In: Günter Huber; Heinz Mandl (Hrsg.): Verbale Daten. Eine Einführung in die Grundlagen und Methoden der Erhebung und Auswertung. 2. Auflage. Weinheim: Beltz. S. 197-219
- Büchner** Peter (1995): Vom Befehlen und Gehorchen zum Verhandeln. Entwicklungstendenzen von Verhaltensstandards und Umgangsnormen seit 1945. In: Ulf Preuss-Lausitz(u.a.): Kriegskinder, Konsumkinder, Krisenkinder. 4., unveränderte Auflage. Weinheim: Beltz. S. 196-212
- Bude** Heinz (1994): 1968 und die Soziologie. In: Soziale Welt. 2/1994. S. 242-253
- Bude** Heinz (1988): Eine Ideologie der Bundesrepublik. In: BIOS. 2/1988. S. 83-90
- Bude** Heinz (1984): Rekonstruktion von Lebenskonstruktionen - eine Antwort auf die Frage, was die Biographieforschung bringt. In: Martin Kohli; Günther Robert (Hrsg.): Biographie und soziale Wirklichkeit: Neue Beiträge und Forschungsperspektiven. Stuttgart: Metzlersche Verlagsbuchhandlung. S. 7-28
- Burkart** Günter (1995): Biographische Übergänge und rationale Entscheidungen. In: BIOS. 1/1995. S. 59-88
- Butterwegge** Christoph (1999): Sozialstaat in der „Globalisierungsfalle“? In: Neue Praxis. 5/1999. S. 435-447
- Church** Austin T. (1982): Sojourner Adjustment. In: Psychological Bulletin. 3/1982. pp. 540-572
- Clausen** John A. (1976): Die gesellschaftliche Konstitution individueller Lebensläufe. In: Klaus Hurrelmann (Hrsg.): Sozialisation und Lebenslauf. Reinbek: Rowohlt. S. 203-220

- Cube** Felix v. (1994): Informationsgesellschaft und Bildung. Eine kritische Analyse. In: Leo Roth (Hrsg.): Pädagogik Handbuch für Studium und Praxis. München: Ehrenwirth. S. 271-280
- Deller** Jürgen (1996): Interkulturelle Eignungsdiagnostik. In: Alexander Thomas (Hrsg.): Psychologie interkulturellen Handelns. Göttingen: Hogrefe. S. 283-316
- Dewe** Bernd (1999): Bildungsarbeit mit Erwachsenen - „Grenzfall der Pädagogik“ oder „zentrales Medium“ einer zukünftigen Lerngesellschaft. In: Neue Praxis. 4/1999. S. 394-408
- Dierkes** Meinolf, **Rosenstiel** Lutz v., **Steger** Ulrich (Hrsg.) (1993): Unternehmenskultur in Theorie und Praxis. Frankfurt a. M.: Campus
- Diewald** Martin, **Huinink** Johannes, **Heckhausen** Jutta (1996): Lebensverläufe und Persönlichkeitsentwicklung im gesellschaftlichen Umbruch. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. 2/1996. S. 219-248
- Dinges** Norman (1983): Intercultural competence. In: Dan Landis, Richard Brislin (Hrsg.): Handbook of intercultural training. Vol. 1. New York: Pergamon. pp. 179-202
- Dohmen** Günther (1998): Lerngesellschaft und Lernkultur. In: Heidelberger Club für Wirtschaft und Kultur e.V. (Hrsg.): Bereit für die Wissensgesellschaft? Bildung und Ausbildung auf dem Prüfstand. Berlin: Springer. S. 95-108
- Domsch** Michel (1995): Personalplanung und Personalentwicklung für Fach- und Führungskräfte. In: Lutz v. Rosenstiel et al. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. S. 435-448
- Domsch** Michel, **Lichtenberger** Bianka (1995): Der internationale Mitarbeiterereinsatz. In: Lutz v. Rosenstiel et al. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. S. 475-484
- Dorsch** Friedrich, **Häcker** Hartmut, **Stapf** Kurt (Hrsg.) (1994): Psychologisches Wörterbuch. 12., überarbeitete und erweiterte Auflage. Bern: Huber
- Driesch** Johannes von den, **Esterhus** Josef (1960): Geschichte der Erziehung und Bildung. Band 1. 5. Auflage. Paderborn: Schöningh
- Driesch** Johannes von den, **Esterhus** Josef (1961): Geschichte der Erziehung und Bildung. Band 2. 5. Auflage. Paderborn: Schöningh
- Dülfer** Eberhard (1996): Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen. 4. Auflage. München: Oldenbourg
- Ebers** Nicola (1995): „Individualisierung“: Georg Simmel - Norbert Elias - Ulrich Beck. Würzburg: Königshausen und Neumann
- Ecarius** Jutta (1996): Individualisierung und soziale Reproduktion im Lebensverlauf. Opladen: Leske & Budrich
- Eder** Gudrun (1996): „Soziale Handlungskompetenz“ als Bedingung und Wirkung interkultureller Begegnung. In: Alexander Thomas (Hrsg.): Psychologie interkulturellen Handelns. Göttingen: Hogrefe. S. 411-422
- Engelhard** Johann, **Hein** Silvia (1996): Erfolgsfaktoren des Auslandseinsatzes von Führungskräften. In: Klaus Macharzina, Joachim Wolf (Hrsg.): Handbuch internationales Führungskräfte-Management. Stuttgart: Raabe. S. 83-111
- Engelhard** Karl (1994): Interkulturelles Lernen. Aspekte und Thesen. In: Institut für Auslandsbeziehungen (Hrsg.): Interkulturelle Kommunikation und interkulturelles Training. Stuttgart. S. 27-33

- Enloe** Walter, **Lewin** Philip (1987): Issues of Integration abroad and Readjustment to Japan of Japanese Returnees. In: International Journal of Intercultural Relations. 3/1987. pp. 223-248
- Esser** Hartmut (1991): Die Rationalität des Alltagshandelns. In: Zeitschrift für Soziologie. 6/1991. 20. S. 430-445
- Faix** Werner, **Laier** Angelika (1996): Soziale Kompetenz. Wettbewerbsfaktor der Zukunft. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler
- Feldmann** Birgitt (1997): Pädagogik, Wissenschaft, Bildung. Weinheim: Deutscher Studien Verlag
- Fischer** Peter Michael (1994): Inhaltsanalytische Auswertung von Verbaldaten. In: Günter Huber; Heinz Mandl (Hrsg.): Verbale Daten. Eine Einführung in die Grundlagen und Methoden der Erhebung und Auswertung. 2. Auflage. Weinheim: Beltz. S. 179-196
- Fischer** Wolfram (1978): Struktur und Funktion erzählter Lebensgeschichten. In: Martin Kohli: Soziologie des Lebenslaufs. Soziologische Texte, Band 109. Darmstadt: Luchterland. S. 311-338
- Fischer-Rosenthal** Wolfram (1991a): Biographische Methoden in der Soziologie. In: Uwe Flick, Ernst v. Kardorff, Heiner Keupp, Lutz v. Rosenstiel, Stephan Wolff. (Hrsg.): Handbuch qualitativer Sozialforschung. München: Psychologische Verlags Union. S. 253-256
- Fischer-Rosenthal** Wolfram (1991b): Zum Konzept der subjektiven Aneignung von Gesellschaft. In: Uwe Flick, Ernst v. Kardorff, Heiner Keupp, Lutz v. Rosenstiel, Stephan Wolff. (Hrsg.): Handbuch qualitativer Sozialforschung. München: Psychologische Verlags Union. S. 78-89
- Fischer-Rosenthal** Wolfram (1989): Wie man sein Leben erlebt. In: BIOS. 1/1989. S. 3-13
- Flick** Uwe (1991a): Der qualitative Forschungsprozess als Abfolge von Entscheidungen. In: Uwe Flick, Ernst v. Kardorff, Heiner Keupp, Lutz v. Rosenstiel, Stephan Wolff. (Hrsg.): Handbuch qualitativer Sozialforschung. München: Psychologische Verlags Union. S. 148-173
- Flick** Uwe (1991b): Triangulation. In: Uwe Flick, Ernst v. Kardorff, Heiner Keupp, Lutz v. Rosenstiel, Stephan Wolff. (Hrsg.): Handbuch qualitativer Sozialforschung. München: Psychologische Verlags Union. S. 432-434
- Flitner** Andreas (1997): Erziehen in der Risikogesellschaft. In: Erziehen in der Risikogesellschaft. Sozialpädagogische Blätter. Jahrbuch 1. Weinheim: Beltz. S. 15-35
- Flitner** Wilhelm (1950): Allgemeine Pädagogik. Stuttgart: Klett-Cotta
- Forneck** Hermann (1992): Moderne und Bildung. Weinheim: Deutscher Studien Verlag
- Fritz** Johannes (1984): Wiedereingliederung ins Stammhaus. In: Peter-Claus Burens (Hrsg.): Handbuch Auslandseinsatz. Heidelberg: Verlagsgesellschaft Recht und Wirtschaft. S. 121-150
- Fritz** Johannes (1982): Die Planung der Wiedereingliederung höherer Führungskräfte multinationaler Unternehmen in einem Stammlandunternehmensbereich nach dem Auslandseinsatz. Mannheim: Forschungsstelle für Betriebswirtschaft und Sozialpraxis
- Fromm** Erich (1979/1999<sup>27</sup>): Haben oder Sein. Die seelischen Grundlagen einer neuen Gesellschaft. München: dtv

- Fuchs** Werner (1983): „Jugendliche Statuspassage oder individualisierte Jugendbiographie?“  
In: Soziale Welt. 3/1983. S. 341-371
- Fuchs-Heinritz** Werner, **Lautmann** Rüdiger, **Rammstedt** Otthein, **Wienold** Hanns (Hrsg.)  
(1995): Lexikon zur Soziologie. 3., völlig neu bearbeitete u. erweiterte  
Auflage. Opladen: Westdeutscher Verlag
- Fuchs** Werner, **Zinnecker** Jürgen (1986): Nachkriegsjugend und Jugend heute. In: Klaus  
Hurrelmann (Hrsg.): Lebenslage, Lebensalter, Lebenszeit. Weinheim: Beltz, S.
- Furnham** Adrian (1990): Expatriate Stress: The Problems of living abroad. In: Shirley Fisher,  
Cary L. Cooper (Ed.): On the move: the psychology of change and transition.  
UK. pp. 275-301
- Gama** Elisabeth, **Pedersen** Paul (1977): Readjustment problems of Brazilian returnees from  
graduate studies in the US. In: International Journal of intercultural Relations.  
4/1977. S. 46-59
- Garz** Detlef (1998): Moral, Erziehung und Gesellschaft: Wider die Erziehungskatastrophe.  
Bad Heilbrunn: Klinkhardt
- Garz** Detlef (1997): Die Methode der objektiven Hermeneutik - Eine anwendungsbezogene  
Einführung. In: Barbara Friebertshäuser, Annedore Prengel (Hrsg.): Handbuch  
qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Weinheim:  
Juventa. S. 535-543
- Garz** Detlef (1994): Sozialpsychologische Entwicklungstheorien: von Mead, Piaget und  
Kohlberg bis zur Gegenwart. Opladen: Westdeutscher Verlag
- Garz** Detlef, **Kraimer** Klaus (1994): Die Welt als Text. In: Detlef Garz, Klaus Kraimer  
(Hrsg.): Die Welt als Text. Frankfurt a.M.: Suhrkamp. S. 7-22
- Garz** Detlef, **Kraimer** Klaus (1991): Qualitativ-empirische Sozialforschung im Aufbruch. In:  
Detlef Garz, Klaus Kraimer (Hrsg.): Qualitativ-empirische Sozialforschung:  
Konzepte, Methoden, Analysen. Opladen: Westdeutscher Verlag. S. 1-33
- Gaugler** Eduard (1989): Repatriierung von Stammhausdelegierten. In: Klaus Macharzina,  
Martin Welge (Hrsg.): Handwörterbuch Export und internationale  
Unternehmung. Sp. 1937-1951
- Gehring** Markus (1989): Phasen soziokultureller Reintegration. Diplomarbeit im Fachbereich  
Psychologie der Eberhard-Karls Universität Tübingen
- Geißler** Erich (1998): Allgemeinbildung. In: Helmut Heim (Hrsg.): Humanistische Pädagogik.  
Frankfurt a.M.: Lang. S. 63-80
- Geißler** Rainer (1996): Die Sozialstruktur Deutschlands. 2., neubearbeitete u. erweiterte  
Auflage. Opladen: Westdeutscher Verlag
- Gerhardt** Uta (1991): Typenbildung. In: Uwe Flick, Ernst v. Kardorff, Heiner Keupp, Lutz v.  
Rosenstiel, Stephan Wolff. (Hrsg.): Handbuch qualitativer Sozialforschung.  
München: Psychologische Verlags Union. S. 435-439
- Georg** Werner (1997): Individualisierung der Jugendphase in den 80er Jahren? In: Zeitschrift  
für Soziologie. 6/1997. S. 427-437
- Gerhardt** Ute (1984): Typenkonstruktion bei Patientenkarrieren. In: Martin Kohli; Günther  
Robert (Hrsg.): Biographie und soziale Wirklichkeit: Neue Beiträge und  
Forschungsperspektiven. Stuttgart: Metzlersche Verlagsbuchhandlung. S. 53-  
77

- Giesecke** Hermann (1994): Einführung in die Pädagogik. 3. Auflage. Weinheim: Juventa
- Girtler** Roland (1992): Methoden der qualitativen Sozialforschung: Anleitung zur Feldarbeit. 3., unveränderte Auflage. Wien: Böhlau
- Goebel** Johannes, **Clermont** Christoph (1997): Die Tugend der Orientierungslosigkeit. 2. Auflage. Berlin: Verlag Volk und Welt
- Goffman** Erving (1998a): Wir alle spielen Theater. München: Piper
- Goffman** Erving (1998b): Stigma: Über Techniken der Bewältigung beschädigter Identität. Frankfurt a.M.: Suhrkamp
- Graumann** Carl, **Métraux** Alexandre, **Schneider** Gert (1991): Ansätze des Sinnverstehens. In: Uwe Flick, Ernst v. Kardorff, Heiner Keupp, Lutz v. Rosenstiel, Stephan Wolff. (Hrsg.): Handbuch qualitativer Sozialforschung. München: Psychologische Verlags Union. S. 67-77
- Gross** Petra (1994): Die Integration der Familie beim Auslandseinsatz von Führungskräften. Möglichkeiten und Grenzen international tätiger Unternehmen. Dissertation der Hochschule St. Gallen
- Grove** C.L.; **Torbiörn** I. (1985): A new conceptualisation of intercultural adjustment and the goals of training. In: International Journal of Intercultural Relations. 9/1985. pp. 205-233
- Gudykunst** William, **Hammer** Mitchell (1984): Dimensions of intercultural effectiveness: Culture specific or culture general? In: International Journal of Intercultural Relations. 1/1984. S. 1-10
- Guilford** Joy Peter (1974): Persönlichkeit. 6. Auflage. Weinheim: Beltz
- Gullahorn** J.T, **Gullahorn** J. E. (1963): An extension of the U-curve hypothesis. In: Journal of Social Issues. 3/1963. S. 33-47
- Guthrie** G.M.A (1975): A behavioural analysis of culture learning. In: R.W. Brislin, S. Bochner, W. Lonner (Ed.): Cross-cultural perspectives on learning. New York: Wiley. pp. 95-115
- Hammer** Andreas, **Wagner** Angelika (1995): Soziale Deutungsmuster unterprivilegierten Jugendlichen und ihre praktischen Konsequenzen für die Jugendarbeit. Östringen: Hammer
- Hammer** Mitchell (1989): Intercultural communication competence. In: Molefi Asante, William Gudykunst (Ed.): Handbook of international and intercultural communication. London: Sage. pp. 247-260
- Hanft** Anke (1998): Personalentwicklung zwischen Weiterbildung und „organisationalem Lernen“. 2., ergänzte Auflage 1998. München: Hampp
- Härtel** Ulrich, **Matthiesen** Ulf, **Neuendorff** Hartmut (1986): Kontinuität und Wandel arbeitsbezogener Deutungsmuster und Lebensentwürfe. In: Hanns-Georg Brose (Hrsg.): Berufsbiographien im Wandel. Opladen: Westdeutscher Verlag. S. 364-290
- Hartmann** Michael (1995): Deutsche Topmanager: Klassenspezifischer Habitus als Karrierebasis. In: Soziale Welt. 4/1995. S.440-468
- Hauck** Gerhard (1993): Geschichte der soziologischen Theorie. Eine ideologiekritische Einführung. Reinbek: Rowohlt

- Hauptert** Bernhard (2000): Gegenrede: Wider die neoliberale Invasion der Sozialen Arbeit. Theoretische Neuorientierung zwischen Dienstleistung und Profession – Markt und Moral – Mensch und Kunde? Unveröffentlichtes Manuskript
- Hauptert** Bernhard (1997): Modernisierungsverlierer - Hooligans, Jugendliche in der Ausweglosigkeit? In: Gisela Jakob (Hrsg.): Rekonstruktive Sozialpädagogik. Weinheim: Juventa. S. 193-208
- Hauptert** Bernhard (1994): Objektiv-hermeneutische Fotoanalyse am Beispiel von Soldatenphotos aus dem Zweiten Weltkrieg. In: Detlef Garz, Klaus Kraimer (Hrsg.): Theorie, Kritik und Praxis der objektiven Hermeneutik. Frankfurt a.M.: Suhrkamp. S. 281-314
- Hauptert** Bernhard (1991): Vom narrativen Interview zur biographischen Typenbildung: Ein Auswertungsverfahren, dargestellt am Beispiel eines Projekts zur Jugendarbeitslosigkeit. In: Detlef Garz, Klaus Kraimer (Hrsg.): Qualitativ-empirische Sozialforschung: Konzepte, Methoden, Analysen. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 213-254
- Hauptert** Bernhard, **Kraimer** Klaus (1992): Obdachlosigkeit in der Schweiz - Sozialarbeitsforschung als Lebensweltanalyse: ein Werkstattbericht. In: Sozialarbeit. 3/1992. S. 14-27
- Hauptert** Bernhard, **Kraimer** Klaus (1991): „Ich bin ein Bauernbub“ - Zur Analyse lebensgeschichtlicher Interviews in der Sozialarbeit/Sozialpädagogik. In: Archiv für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit. 1/1991. S. 193-202
- Heid** Helmut (1999): Über die Vereinbarkeit individueller Bildungsbedürfnisse und betrieblicher Qualifikationsanforderungen. In: Zeitschrift für Pädagogik. 2/1999. S. 231-244
- Heid** Helmut (1994): Erziehung. In: Dieter Lenzen (Hrsg.): Erziehungswissenschaft. Ein Grundkurs. Reinbek: Rowohlt. S. 43-68
- Heidenreich** Martin (1996): Die subjektive Modernisierung fortgeschrittener Arbeitsgesellschaften. In: Soziale Welt. 1/1996. S. 24-43
- Heinz** Walter (1995): Arbeit, Beruf und Lebenslauf. Weinheim: Juventa
- Heisig** Ulrich, **Littek** Wolfgang (1995): Wandel von Vertrauensbeziehungen im Arbeitsprozess. In: Soziale Welt. 2/1995. S. 282-304
- Helle** Horst Jürgen (1999): Verstehende Soziologie. München: Oldenbourg
- Hermanns** Harry (1991): Narratives Interview. In: Uwe Flick, Ernst v. Kardorff, Heiner Keupp, Lutz v. Rosenstiel, Stephan Wolff. (Hrsg.): Handbuch qualitativer Sozialforschung. München: Psychologische Verlags Union. S. 182-185
- Hermanns** Harry (1984): Ingenieurleben. Der Berufsverlauf von Ingenieuren in biographischer Perspektive. In: Martin Kohli, Günther Robert (Hrsg.): Biographie und soziale Wirklichkeit: Neue Beiträge und Forschungsperspektiven. Stuttgart: Metzlersche Verlagsbuchhandlung. S. 164-191
- Herringer** Norbert (1998): Lebensgeschichtliche Spuren. Biographiearbeit und Empowerment. In: Soziale Arbeit. 3/1998. S. 85-89
- Hildenbrand** Bruno (1991): Fallrekonstruktive Forschung. In: Uwe Flick, Ernst v. Kardorff, Heiner Keupp, Lutz v. Rosenstiel, Stephan Wolff. (Hrsg.): Handbuch qualitativer Sozialforschung. München: Psychologische Verlags Union. S. 256-260



- Hillmann** Karl-Heinz (1994): Wörterbuch der Soziologie. 4., überarbeitete und ergänzte Auflage. Stuttgart: Kröner
- Hirsch** Klaus (1992): Reintegration von Auslandsmitarbeitern. In: Niels Bergemann, Andreas Sourisseaux (Hrsg.): Interkulturelles Management. Heidelberg: Physica. S. 285-298
- Hirsch-Kreinsen** Hartmut (1994): Die Internationalisierung der Produktion: Wandel von Rationalisierungsstrategien und Konsequenzen für Industriearbeit. In: Zeitschrift für Soziologie. 6/1994. S. 434-446
- Hitzler** Ronald (1999): Existenzbastler im Wohlfahrtsstaat. Über „Vollkasko-Individualisierung“ als Handlungsrahmen. In: Neue Praxis. 6/1999. S. 535-542
- Hitzler** Ronald (1997): „Der Vorhang zum Tempel zerreißt...“. Orientierungsprobleme im Übergang zu einer „anderen“ Moderne. In: Ulrich Beck, Peter Sopp (Hrsg.): Individualisierung und Integration. Neue Konfliktlinien und neuer Integrationsmodus? Opladen: Leske & Budrich. S. 49-64
- Hitzler** Ronald, **Honer** Anne (1994): Bastelexistenz. Über subjektive Konsequenzen der Individualisierung. In: Ulrich Beck, Elisabeth Beck-Gernsheim (Hrsg.): Riskante Freiheiten. Frankfurt a.M.: Suhrkamp. S. 307-315
- Hitzler** Ronald, **Honer** Anne (1991): Lebenswelt, Milieu und Kultur. In: Uwe Flick, Ernst v. Kardorff, Heiner Keupp, Lutz v. Rosenstiel, Stephan Wolff. (Hrsg.): Handbuch qualitativer Sozialforschung. München: Psychologische Verlags Union. S. 382-385
- Hitzler** Ronald; **Honer** Anne (1988): Der lebensweltliche Forschungsansatz. In: Neue Praxis. 6/1988. S. 496-501
- Hofstede** Geert (1993): Interkulturelle Zusammenarbeit: Kulturen - Organisationen - Management. Wiesbaden: Gabler
- Hoerning** Erika (1989): Erfahrungen als biographische Ressourcen. In: Peter Alheit, Erika Hoerning (Hrsg.): Biographisches Wissen. Frankfurt a.M.: Campus. S. 148-163
- Hörning** Karl, **Ahrens** Daniela, **Gerhard** Anette (1996) Vom Wellenreiter zum Spieler. In: Soziale Welt. 1/1996. S. 7-23
- Hörster** Reinhard (1995): Bildung. In: Heinz-Hermann Krüger, Werner Helsper (Hrsg.): Einführung in Grundbegriffe und Grundfragen der Erziehungswissenschaft. Opladen: Leske & Budrich. S. 43-52
- Hopf** Christel (1991): Theodor W. Adorno, Else Frenkel-Brunswik, Daniel J. Levinson & R. Nevitt Sanford: Untersuchungen zur „autoritären Persönlichkeit“. In: Uwe Flick, Ernst v. Kardorff, Heiner Keupp, Lutz v. Rosenstiel, Stephan Wolff. (Hrsg.): Handbuch qualitativer Sozialforschung. München: Psychologische Verlags Union. S. 123-125
- Horsch** Jürgen (1996): Problemfelder der Wiedereingliederung von Mitarbeitern nach einem Auslandseinsatz. In: DGFP Personalführung. 11/1996. S. 990-994
- Hron** Aemilian (1994): Interview. In: Günter Huber; Heinz Mandl (Hrsg.): Verbale Daten. Eine Einführung in die Grundlagen und Methoden der Erhebung und Auswertung. 2. Auflage. Weinheim: Beltz. S. 119-140
- Huber** Günter; **Mandl** Heinz (Hrsg.) (1994): Verbale Daten. Eine Einführung in die Grundlagen und Methoden der Erhebung und Auswertung. 2. Auflage. Weinheim: Beltz

- Hughes-Wiener**, Gail (1986): The „learning how to learn“ approach to cross-cultural orientation. In: International Journal of Intercultural Relations. 4/1986. pp. 485-505
- IFIM** (1992): Stand und Problemfelder internationaler Personalarbeit in deutschen Großunternehmen: Dokumentation des Fachgesprächs. Bonn: Institut für interkulturelles Management
- Inglehart** Ronald (1998): Modernisierung und Postmodernisierung. Kultureller, wirtschaftlicher und politischer Wandel in 43 Gesellschaften. Frankfurt: Campus
- Inglehart** Ronald (1989): Kultureller Umbruch. Wertewandel in der westlichen Welt. Frankfurt: Campus
- Institut** für Soziologie der C.v.O. Universität Oldenburg (Hrsg.) (1994): Soziologische Zeitdiagnosen. Münster: LIT
- Isogai** Tomoko Yoshida, **Hayashi** Yuko, **Uno** Mayumi (1999): The identity issues and reentry training. In: International Journal of Intercultural Relations. 3/1999. pp. 493-525
- Junge** Matthias (1996): Individualisierungsprozesse und der Wandel von Institutionen. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. 4/1996. S. 728-747
- Kade** Jochen, **Nittel** Dieter (1997): Biographieforschung - Mittel zur Erschließung von Bildungswelten Erwachsener. In: Barbara Friebertshäuser, Annedore Prengel (Hrsg.): Handbuch qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Weinheim: Juventa. S. 745-757
- Kade** Jochen, **Nittel** Dieter (1995): Erwachsenenbildung/Weiterbildung. In: Heinz-Hermann Krüger, Werner Helsper (Hrsg.): Einführung in Grundbegriffe und Grundfragen der Erziehungswissenschaft. Opladen: Leske & Budrich. S. 195-206
- Kade** Jochen, **Seitter** Wolfgang (1996): Lebenslanges Lernen. Mögliche Bildungswelten: Erwachsenenbildung, Biographie und Alltag. Opladen: Leske & Budrich
- Kammel** Andreas, **Paul** Stefan (1993): „Re-entry“: Aufgabe des Personalmanagements multinationaler Unternehmen. In: Personal. 10/1993. S. 450-454
- Kammel** Andreas, **Teichelmann** Dirk (1995): Internationaler Personaleinsatz. München: Oldenbourg
- Kaschube** Jürgen (1993): Betrachtungen der Unternehmens- und Organisationskulturforschung aus (organisations-) psychologischer Sicht. In: Meinolf Dierkes, Lutz v. Rosenstiel, Ulrich Steger(Hrsg.): Unternehmenskultur in Theorie und Praxis. Frankfurt a. M.: Campus. S. 90-146
- Kealey** Daniel (1996): The challenge of international personnel selection. In: Dan Landis, Rabi Bhagat (Hrsg.): Handbook of intercultural training. 2<sup>nd</sup> edition. pp.81-105
- Kealey** Daniel (1989): A study of cross-cultural effectiveness: Theoretical issues, practical applications. In International Journal of Intercultural Relations. 3/1989. pp. 387-428
- Kealey** Daniel, **Ruben** Brent (1983): Cross-cultural personnel selection: Criteria, issues and methods. In: Dan Landis, Richard Brislin (Ed.): Handbook of intercultural training. Vol. 1. New York: Pergamon. pp. 155-175

- Kell** Adolf (1996): Bildung zwischen Staat und Markt. In: Dietrich Benner, Adolf Kell, Dieter Lenzen (Hrsg.): Bildung zwischen Staat und Markt. Zeitschrift für Pädagogik. 35. Beiheft.. Weinheim: Beltz. S. 31-49
- Kelle** Helga (1997): Die Komplexität sozialer und kultureller Wirklichkeit als Problem qualitativer Forschung. In: Barbara Friebertshäuser, Annedore Prengel (Hrsg.): Handbuch qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Weinheim: Juventa. S. 192-208
- Keller** Hans-Jörg (1998): Systematische Personalauswahl, Vorbereitung, Betreuung und Reintegration bei der Mitarbeiterentsendung ins Ausland. In: NORD-SÜD aktuell. 2/1998. S. 320-330
- Kendall** D. W. (1981): Repatriation: An ending and a beginning. In: Business Horizons. 6/1981. pp. 21-25
- Kenter** Michael, **Welge** Martin (1983): Die Reintegration von Stammhausdelegierten. Ergebnisse einer explorativen empirischen Untersuchung. In: Eberhard Dülfer (Hrsg.): Personelle Aspekte im Internationalen Management. Berlin: Schmidt. S. 173-200
- Keupp** Heiner (1994): Ambivalenzen postmoderner Identität. In: Ulrich Beck, Elisabeth Beck-Gernsheim (Hrsg.): Riskante Freiheiten. Frankfurt a.M.: Suhrkamp. S. 336-349
- Kienbaum** Jochen (1984): Personalpolitik Ausland. In: Peter-Claus Burens (Hrsg.): Handbuch Auslandseinsatz. Heidelberg: Verlagsgesellschaft Recht und Wirtschaft. S. 13-35
- Kis** Gábor (1989): Evolution soziologischer Grundbegriffe. Zum Wandel ihrer Semantik. Stuttgart: Ferdinand Enke
- Klafki** Wolfgang (1990): Abschied von der Aufklärung: Grundzüge eines bildungstheoretischen Gegenentwurfs. In: Heinz-Hermann Krüger (Hrsg.): Abschied von der Aufklärung. Opladen: Leske & Budrich. S. 91-104
- Klages** Helmut (1993a): Wertewandel in Deutschland in den 90er Jahren. In: Lutz v. Rosenstiel, Djarrahzadeh, Einsiedler, Streich (Hrsg.): Wertewandel. 2. überarbeitete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Klages** Helmut (1993b): Traditionsbruch als Herausforderung. Perspektiven der Wertewandelgesellschaft. Frankfurt am Main: Campus
- Klages** Helmut (1988): Wertedynamik. Über die Wandelbarkeit des Selbstverständlichen. Zürich: Edition Interfrom
- Klages** Helmut (1984): Wertorientierung im Wandel - Rückblick, Gegenwartsanalyse, Prognosen. Frankfurt a.M.: Campus
- Klages** Helmut, **Franz** Gerhard, **Herbert** Willi (1987): Sozialpsychologie der Wohlfahrtsgesellschaft: zur Dynamik von Wertorientierungen, Einstellungen und Ansprüchen. Frankfurt a.M.: Campus
- Klages** Helmut, **Hippler** Hans-Jürgen, **Herbert** Willi (1992): Werte und Wandel. Ergebnisse und Methoden einer Forschungstradition. Frankfurt a.M.: Campus
- Kleining** Gerhard (1995): Lehrbuch entdeckende Sozialforschung. Band 1. Von der Hermeneutik zur qualitativen Heuristik. Weinheim: Beltz
- Kraemer** Klaus (1997): Entwertete Sicherheiten. Zum Bedeutungswandel des kulturellen Kapitals. In: Soziale Welt. 48/1997. S. 361-378

- Krafeld** Franz Josef (1988): Ganzheitliche Lebensentwürfe. In: Neue Praxis. 3/1988. S. 251-255
- Kron** Friedrich (1994): Grundwissen Pädagogik. 4. verbesserte Auflage. München: UTB
- Krüger** Heinz-Hermann, **Marotzki** Winfried (Hrsg.) (1995): Erziehungswissenschaftliche Biographieforschung. Opladen: Leske & Budrich
- Kohli** Martin (1994): Institutionalisierung und Individualisierung der Erwerbsbiographie. In: Ulrich Beck, Elisabeth Beck-Gernsheim (Hrsg.): Riskante Freiheiten. Individualisierung in modernen Gesellschaften. Frankfurt a.M.: Suhrkamp. S. 219-244
- Kohli** Martin (1991): Das Feld der Generationsbeziehungen. In: Zeitschrift für Soziologie der Erziehung und Sozialisation ZSE. 3/1991. S. 290-294
- Kohli** Martin (1988): Normalbiographie und Individualität: Zur institutionellen Dynamik des gegenwärtigen Lebenslaufregimes. In: Hanns-Georg Brose, Bruno Hildenbrand (Hrsg.): Vom Ende des Individuums zur Individualität ohne Ende. Opladen: Leske & Budrich. S. 33-53
- Kohli** Martin (Hrsg.) (1978): Soziologie des Lebenslaufs. Soziologische Texte. Band 109. Darmstadt: Luchterland
- Kohli** Martin; **Robert** Günther (Hrsg.) (1984): Biographie und soziale Wirklichkeit: Neue Beiträge und Forschungsperspektiven. Stuttgart: Metzlersche Verlagsbuchhandlung
- Koller** Hans-Christoph (1993): Biographie als rhetorisches Konstrukt. In: BIOS. 1/1993. S. 33-45
- Kühlmann** Torsten (Hrsg.) (1995a): Mitarbeiterentsendung ins Ausland: Auswahl, Vorbereitung, Betreuung und Wiedereingliederung. Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie
- Kühlmann** Torsten (1995b): Die Auslandsentsendung von Fach- und Führungskräften: Eine Einführung in die Schwerpunkte und Ergebnisse der Forschung. In: Torsten Kühlmann: Mitarbeiterentsendung ins Ausland: Auswahl, Vorbereitung, Betreuung und Wiedereingliederung. Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie. S. 1-30
- Kühlmann** Torsten (1995c): Vom „Kulturschock“ zum „Kulturlernen“. Ansätze zur Vorbereitung auf den Auslandseinsatz. In: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik. 1/1995. S. 142-154
- Kühlmann** Torsten, **Stahl** Günter (1998): Anforderungen an Mitarbeiter in internationalen Tätigkeitsfeldern. In: DGFP Personalführung 11/98. S.44-55
- Kühlmann** Torsten, **Stahl** Günter (1995): Die Wiedereingliederung von Mitarbeitern nach einem Auslandseinsatz: Wissenschaftliche Grundlagen. In: Torsten Kühlmann: Mitarbeiterentsendung ins Ausland: Auswahl, Vorbereitung, Betreuung und Wiedereingliederung. Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie. S. 177-216
- Kumar** Brij Nino, **Karlshaus** M. (1992): Auslandseinsatz und Personalentwicklung. In: Zeitschrift für Personalforschung. 1/1992. 59-74
- Lamnek** Sigfried (1995): Qualitative Sozialforschung. Band 2: Methoden und Techniken. 3., korrigierte Auflage. Weinheim: Beltz
- Landis** Dan, **Brislin** Richard (Ed.) (1983): Handbook of intercultural training. Vol. 1 & 2. New York: Pergamon

- Langewand** Alfred (1994): Bildung. In: Dieter Lenzen (Hrsg.): Erziehungswissenschaft. Ein Grundkurs. Reinbek: Rowohlt. S. 69-98
- Leber** Martina, **Oevermann** Ulrich (1994): Möglichkeiten der Therapieverlaufsanalyse in der objektiven Hermeneutik. Eine exemplarische Analyse der ersten Minuten einer Fokalthherapie aus der Ulmer Textbank. In: Detlef Garz, Klaus Kraimer (Hrsg.): Die Welt als Text. Frankfurt a.M.: Suhrkamp. S. 383-427
- Lefranchi** Andrea (1994): Die ethnobiographische Fallrekonstruktion in Diagnostik und Therapie bei „Fremden“. In: BIOS. 2/1994. S. 206-222
- Leisering** Lutz (1997): Individualisierung und „sekundäre Institutionen“ - der Sozialstaat als Voraussetzung des modernen Individuums. In: Ulrich Beck, Peter Sopp (Hrsg.): Individualisierung und Integration. Neue Konfliktlinien und neuer Integrationsmodus? Opladen: Leske & Budrich, S. 143-159
- Lempert** Wolfgang, **Hoff** Ernst, **Lappe** Lothar (1990): Berufsbiographie und Persönlichkeitsentwicklung junger Facharbeiter. In: Zeitschrift für Soziologie der Erziehung und Sozialisation. 3/1990. S. 194-217
- Lenzen** Dieter (1994): Erziehungswissenschaft - Pädagogik. In: Dieter Lenzen (Hrsg.): Erziehungswissenschaft. Ein Grundkurs. Reinbek: Rowohlt. S. 11-41
- Ley** Katharina (1984): Von der Normal- zur Wahlbiographie? In: Martin Kohli; Günther Robert (Hrsg.): Biographie und soziale Wirklichkeit: Neue Beiträge und Forschungsperspektiven. Stuttgart: Metzlersche Verlagsbuchhandlung. S. 239-260
- Liebau** Eckart (Hrsg.) (1997a): Das Generationsverhältnis: über das Zusammenleben in Familie und Gesellschaft. Weinheim: Juventa
- Liebau** Eckart (1997b): Generation - ein aktuelles Problem? In: Eckart Liebau (Hrsg.): Das Generationsverhältnis: über das Zusammenleben in Familie und Gesellschaft. Weinheim: Juventa. S. 15- 38
- Liebau** Eckart, **Wulf** Christoph (Hrsg.) (1996): Generation: Versuche über eine pädagogisch- anthropologische Grundbedingung. Weinheim: Deutscher Studien Verlag
- Loeber** Heinz-Dieter (1994): Umbruch in den Produktionsstrukturen? Vom Taylorismus zur schlanken Produktion`. In: Institut für Soziologie der C.v.O. Universität Oldenburg (Hrsg.) (1994): Soziologische Zeitdiagnosen. Münster: LIT. S. 47-67
- Lutz** Manuela, **Behnken** Imbke, **Zinnecker** Jürgen (1997): Narrative Landkarten. Ein Verfahren zur Rekonstruktion aktueller und biographisch erinnelter Lebensräume. In: : Barbara Friebertshäuser, Annedore Prengel (Hrsg.): Handbuch qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Weinheim: Juventa. S. 414-435
- Lysgaard** S. (1955): Adjustment in a foreign society: Norwegian Fulbright grantees visiting the United States. In: International Science Bulletin. 7/1955. S. 45-51
- Macharzina** Klaus (1992): Internationaler Transfer von Führungskräften. In: Zeitschrift für Personalforschung. 3/1992. S. 366-384
- Macharzina** Klaus, **Wolf** Joachim (Hrsg.) (1996): Handbuch internationales Führungskräfte-Management. Stuttgart: Raabe
- Mann** Thomas (1990/1923): Geist und Wesen der deutschen Republik. In: Thomas Mann: Gesammelte Werke: Reden und Aufsätze. Band 3. Frankfurt a.M.: Fischer. S. 853-860

- Mannheim** Karl (1978): Das Problem der Generationen. In: Martin Kohli: Soziologie des Lebenslaufs. Soziologische Texte. Band 109. Darmstadt: Luchterland. S. 38-53
- Marotzki** Winfried (1995): Forschungsmethoden der erziehungswissenschaftlichen Biographieforschung. In: Heinz-Herrmann Krüger, Winfried Marotzki (Hrsg.): Erziehungswissenschaftliche Biographieforschung. Opladen: Leske & Budrich. S. 55-89
- Martin** Judith (1987): The relationship between student sojourner perceptions of intercultural competencies and previous sojourn experience. In: International Journal of Intercultural Relations. 4/1987: pp. 337-355
- Martin** Judith (1986a): Orientation for the reentry. In: Michael Paige (Ed.): Cross-cultural orientation. USA. pp. 147-173
- Martin** Judith (1986b): Communication in the intercultural reentry: Student sojourners' perceptions of change in reentry relationships. In: International Journal of Intercultural Relations. 1/1986. pp. 1-22
- Martin** Judith (1984): The intercultural reentry: Conceptualization and directions for future research. In: International Journal of Intercultural Relations. 2/1984. pp. 115-134
- Matthiesen** Ulf (1994): Standbein-Spielbein. Deutungsmusteranalysen im Spannungsfeld von objektiver Hermeneutik und Sozialphänomenologie. In: Detlef Garz, Klaus Kraimer (Hrsg.): Theorie, Kritik und Praxis der objektiven Hermeneutik. Frankfurt a.M.: Suhrkamp. S. 73-113
- Matthiesen** Ulf (1992): Lebensstile und Deutungsmuster. Randbemerkungen zu Problemen bei der Analyse einer zeitdiagnostischen Zentralkonstellation. “. In: Michael Meuser, Reinhold Sackmann (Hrsg.): Analyse sozialer Deutungsmuster. Pfaffenweiler: Centaurus Verlagsgesellschaft. S. 103-113
- Mayer** Ulrich (1990): Lebensverläufe und sozialer Wandel. Anmerkungen zu einem Forschungsprogramm. In: Lebensverläufe und sozialer Wandel. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Sonderheft 31. S. 7-21
- Mayring** Philip (1991): Qualitative Inhaltsanalyse. In: Uwe Flick et al. (Hrsg.): Handbuch qualitativer Sozialforschung. München: Psychologische Verlags Union. S. 209-213
- McCluskey** Karen (Ed.) (1994): Notes from a travelling childhood. Washington: Foreign Service Youth Foundation
- Mead** George H. (1998): Geist, Identität und Gesellschaft aus der Sicht des Sozialbehaviorismus. Frankfurt a.M.: Suhrkamp
- Mendenhall** Mark, **Oddou** Gary (1985): The dimensions of expatriate acculturation: A review. In: Academy of management Review. 10/1985. pp. 39-47
- Menze** Clemens (1998): Humanismus und Humanismuskritik in der Nachkriegspädagogik. In: Helmut Heim (Hrsg.): Humanistische Pädagogik. Frankfurt a.M.: Lang. S. 25-45
- Mestenhauser** Josef (1983): Learning from sojourners. In: Dan Landis, Richard Brislin (Ed.): Handbook of intercultural Training. Vol. 2. New York: Pergamon. pp. 153-185
- Meueler** Erhard (1993): Die Türen des Käfigs. Wege zum Subjekt in der Erwachsenenbildung. Stuttgart: Klett-Cotta

- Meueler** Erhard (1992): Erwachsene Lernen. Beschreibung - Anstöße - Erfahrungen. Stuttgart: Klett-Cotta
- Meusburger** Peter (1998): Bildungsgeographie: Wissen und Ausbildung in der räumlichen Dimension. Heidelberg: Spektrum
- Meuser** Michael, **Sackmann** Reinhold (1992a): Deutungsmusteransatz und empirische Wissenssoziologie.“ In: Michael Meuser, Reinhold Sackmann (Hrsg.): Analyse sozialer Deutungsmuster. Pfaffenweiler: Centaurus Verlagsgesellschaft. S. 9-37
- Meuser** Michael, **Sackmann** Reinhold (Hrsg.) (1992b): Analyse sozialer Deutungsmuster. Pfaffenweiler: Centaurus
- Morel** Julius u.a. (Hrsg.) (1995): Soziologische Theorie: Abriss der Ansätze ihrer Hauptvertreter. 4., erweiterte u. überarbeitete Auflage. München: Oldenburg
- Müller** Stefan (1996): Auslandsorientierung als Zielsetzung der Personalentwicklung. In: Alexander Thomas (Hrsg.): Psychologie interkulturellen Handelns. Göttingen: Hogrefe. S. 341-364
- Müller** Stefan (1991): Die Psyche des Managers als Determinante des Exporterfolges: Eine kulturvergleichende Studie zur Auslandsorientierung von Managern aus sechs Ländern. Stuttgart: Verlag für Wissenschaft und Forschung
- Müller** Walter (1978): Der Lebenslauf von Geburtskohorten. In: Martin Kohli: Soziologie des Lebenslaufs. Soziologische Texte. Band 109. Darmstadt: Luchterland. S. 54-77
- Müller-Schneider** Thomas (1996): Wandel der Milieulandschaft in Deutschland. In: Zeitschrift für Soziologie. 3/1996. S. 190-206
- Mutz** Gerd (1997): Arbeitslosigkeit und gesellschaftliche Individualisierung. In: Ulrich Beck, Peter Sopp (Hrsg.): Individualisierung und Integration. Neue Konfliktlinien und neuer Integrationsmodus? Opladen: Leske & Budrich. S. 161-179
- Nassehi** Armin (1995): Der Fremde als Vertrauter. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. 3/1995. S. 443-463
- Nassehi** Armin, **Weber** Georg (1990): Zu einer Theorie biographischer Identität. In: BIOS. 2/1990. S. 153-187
- Nicholson** Nigel (1990): The Transition Cycle: Causes, Outcomes, Processes and Forms. In: Shirley Fisher, Cary Cooper (Ed.): On the move. Chichester: Wiley
- Nicklas** Hans (1991): Kulturkonflikt und interkulturelles Lernen. In: Alexander Thomas (Hrsg.): Kulturstandards in der internationalen Begegnung. Saarbrücken: Breitenbach. S. 125-140
- Oberg** Kalvero (1960): Cultural Shock: Adjustment to new cultural environments. In: Practical Anthropologist. 7/1960. pp. 177-182
- Oelkers** Jürgen (1998): Das Konzept der Bildung im 18. Jahrhundert. In: Jürgen Oelkers, Fritz Osterwalder, Heinz Rhyn (Hrsg.): Bildung, Öffentlichkeit und Demokratie. Zeitschrift für Pädagogik. 38. Beiheft. Weinheim: Beltz. S. 45-70
- Oelkers** Jürgen, **Osterwalder** Fritz, **Rhyn** Heinz (1998): Vorwort. In: Jürgen Oelkers, Fritz Osterwalder, Heinz Rhyn (Hrsg.): Bildung, Öffentlichkeit und Demokratie. Zeitschrift für Pädagogik. 38. Beiheft. Weinheim: Beltz. S. 7-8

- Oevermann** Ulrich (1996a): Konzeptualisierung von Anwendungsmöglichkeiten und praktischen Arbeitsfeldern der objektiven Hermeneutik. Manifest der objektiv hermeneutischen Sozialforschung. <http://www.rz.uni-frankfurt.de/~hermeneu/index.htm>
- Oevermann** Ulrich (1996b): Krise und Muße. Struktureigenschaften ästhetischer Erfahrung aus soziologischer Sicht. Vortrag am 19.6. in der Städelschule. <http://www.rz.uni-frankfurt.de/~hermeneu/index.htm>
- Oevermann** Ulrich (1994): Generationenspezifische Bewusstseinslagen als Strukturierungsfaktor in der deutschen Nachkriegsgeschichte. Unveröffentlichter, erster Entwurf für den Vortrag. Manuskript November 1994
- Oevermann** Ulrich (1986): Kontroversen über sinnverstehende Soziologie. Einige wiederkehrende Probleme und Missverständnisse in der Rezeption der „objektiven Hermeneutik“. In: Stefan Aufenanger, Margrit Lenssen (Hrsg.): Handlung und Sinnstruktur: Bedeutung und Anwendung der objektiven Hermeneutik. München: Kindt. S. 19-83
- Oevermann** Ulrich (1976): Programmatische Überlegungen zu einer Theorie der Bildungsprozesse und zur Strategie der Sozialisationsforschung. In: Klaus Hurrelmann (Hrsg.): Sozialisation und Lebenslauf. Reinbek: Rowohlt. S. 34-52
- Oevermann** Ulrich, **Allert** Tilman, **Konau** Elisabeth (1980): Zur Logik der Interpretation von Interviewtexten. Fallanalyse anhand eines Interviews mit einer Fernstudentin. In: Thomas Heinze (Hrsg.): Interpretationen einer Bildungsgeschichte. Bensheim: Pöhlert S. 15-69
- Oevermann** Ulrich, **Allert** Tilman, **Konau** Elisabeth, **Krambeck** Jürgen (1979): Die Methodologie einer „objektiven Hermeneutik“ und ihre allgemeine forschungslogische Bedeutung in den Sozialwissenschaften. In: Hans-Georg Soeffner (Hrsg.): Interpretative Verfahren in den Sozial- und Textwissenschaften. Stuttgart: Metzler. S. 352-434
- Osterland** Martin (1978): Lebensbilanzen und Lebensperspektiven von Industriearbeitern. In: Martin Kohli: Soziologie des Lebenslaufs. Soziologische Texte, Band 109. Darmstadt: Luchterland. S. 272-290
- Oswald** Hans (1997): Was heißt qualitativ forschen? In: Barbara Friebertshäuser, Annedore Prengel (Hrsg.): Handbuch qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Weinheim: Juventa. S. 71-87
- Paige** Michael (Ed.) (1986): Cross cultural orientation. New conceptualisations and applications. USA
- Peltonen** Tuomo (1998): Narrative construction of expatriate experience and career cycle: discursive patterns in Finnish stories of international career. In: The International Journal of Human Resource Management. 5/1998. pp. 875-892
- Pensé** David (1994): Lebenswelt und Deutungsmuster: Zur Situation von Sozialhilfeempfängern und Arbeitslosen im ländlichen Raum. Münster: LIT
- Peter** Lothar (1993): „Jeder irgendwie für sich allein“? Probleme und Chancen sozialer Interaktion am Arbeitsplatz. In: Zeitschrift für Soziologie. 6/1993. S. 416-432
- Preuss-Lausitz** Ulf (u.a.) (1995): Kriegskinder, Konsumkinder, Krisenkinder. 4., unveränderte Auflage. Weinheim: Beltz



- Puch** Hans-Joachim (1991): Inszenierte Gemeinschaften - Gruppenangebote in der Moderne. In: Neue Praxis. 1/1991. S.12-32
- Rabe-Kleberg** Ursula (1995): Verwaltete Kindheit? In: Ulf Preuss-Lausitz (u.a.): Kriegskinder, Konsumkinder, Krisenkinder. 4., unveränderte Auflage. Weinheim: Beltz. S. 168-175
- Regnet** Erika (1995): Stress und Möglichkeiten der Stresshandhabung. In: Lutz v. Rosenstiel, Erika Regnet, Michael Domsch (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 3. überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. S. 91-101
- Reichertz** Jo (1991): Objektive Hermeneutik. In: Uwe Flick, Ernst v. Kardorff, Heiner Keupp, Lutz v. Rosenstiel, Stephan Wolff. (Hrsg.): Handbuch qualitativer Sozialforschung. München: Psychologische Verlags Union. S. 223-228
- Reichertz** Jo (1988): Verstehende Soziologie ohne Subjekt? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. 1/1988. S. 207-222
- Riesman** David (1958/1982): Die einsame Masse. Hamburg: Rowohlt
- Röttgers** Kurt (1988): Die Erzählbarkeit des Lebens. In: BIOS. 1/1988. S. 5-17
- Rohrlich** Beulah, **Martin** Judith (1991): Host country and reentry adjustment of student sojourners. In: International Journal of Intercultural Relations. 2/1991: S. 163-182
- Rolff** Hans-Günter (1995): Massenkonsum, Massenmedien und Massenkultur - über den Wandel kindlicher Aneignungsweisen. In: Ulf Preuss-Lausitz (u.a.): Kriegskinder, Konsumkinder, Krisenkinder. 4., unveränderte Auflage. Weinheim: Beltz. S. 153-167
- Rosenstiel** Lutz v. (1993): Unternehmenskultur. In: Meinolf Dierkes, Lutz v. Rosenstiel, Ulrich Steger (Hrsg.): Unternehmenskultur in Theorie und Praxis. Frankfurt a. M.: Campus. S. 8-22
- Rosenstiel** Lutz v. (1992): Führungs- und Führungsnachwuchskräfte: Spannungen und Wandlungen in Phasen gesellschaftlichen Umbruchs. In: Zeitschrift für Personalforschung. 3/1992. S. 327-351
- Rosenstiel** Lutz v. (1991): Fritz J. Roethlisberger & William J. Dickson: „Management and the Worker“. In: Uwe Flick, Ernst v. Kardorff, Heiner Keupp, Lutz v. Rosenstiel, Stephan Wolff. (Hrsg.): Handbuch qualitativer Sozialforschung. München: Psychologische Verlags Union. S. 1236-130
- Rosenstiel** Lutz v., **Djarrahzadeh** Maryam, **Einsiedler** Herbert, **Streich** Richard (Hrsg.) (1993): Wertewandel. Herausforderung für die Unternehmenspolitik in den 90er Jahren. 2., überarbeitete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Rosenstiel** Lutz v., **Nerdinger** Friedemann, **Spieß** Erika, **Stengel** Martin (1989): Führungsnachwuchs im Unternehmen. München: Beck
- Rosenstiel** Lutz v., **Molt** Walter, **Rüttinger** Bruno (1988): Organisationspsychologie. 7. Auflage. Stuttgart: Kohlhammer
- Rosenstiel** Lutz v., **Stengel** Martin (1987): Identifikationskrise? Bern: Verlag Hans Huber
- Roth** Leo (1994): Allgemeine und berufliche Bildung. In: Leo Roth (Hrsg.): Pädagogik Handbuch für Studium und Praxis. München: Ehrenwirth. S. 469-481
- Ruben** Brent (1989): The study of cross-cultural competence: Traditions and contemporary issues. In: International Journal of Intercultural Relations. 2/1989. pp. 229-240

- Sackmann** Reinhold (1992): Das Deutungsmuster „Generation“. In: Michael Meuser, Reinhold Sackmann (Hrsg.): Analyse sozialer Deutungsmuster. Pfaffenweiler: Centaurus Verlagsgesellschaft. pp. 199-215
- Sandrock** Otto, **Jäger** Wilhelm (Hrsg.) (1994): Internationale Unternehmenskontrolle und Unternehmenskultur. Beiträge zu einem Symposium. Tübingen: Mohr
- Schäfers** Bernhard (1998): Die Grundlagen des Handelns: Sinn, Normen, Werte. In: Hermann Korte, Bernhard Schäfers (Hrsg.): Einführung in die Hauptbegriffe der Soziologie. 4., verbesserte und aktualisierte Auflage. Opladen: Leske & Budrich. S. 17-34
- Schein** Edgar (1992): Organisational culture and leadership. 2<sup>nd</sup> edition. San Francisco: Jossey-Bass
- Schein** Edgar (1989): Organisational culture: what it is and how to change it. In: Paul Evans, Yves Doz, André Laurent (Ed.): Human resource management in international firms. London: Macmillan. pp. 56-81
- Schelsky** Helmut (1982): Einführung. In: David Riesman: Die einsame Masse. Eine Untersuchung der Wandlungen des amerikanischen Charakters. Hamburg: Rowohlt. S. 7-19
- Scherm** Ewald (1995): Internationales Personalmanagement. München: Oldenbourg
- Scherm** Martin, **Autenrieth** Christine, **Domsch** Michel, **Bledowski** Piotr (1999): Berufliche Wertorientierungen des potentiellen akademischen Führungsnachwuchses als Grundlage für personalwirtschaftliche Entscheide. Ein Vergleich zwischen polnischen und deutschen Examenskandidaten. In: Neue Praxis. 3/1999. S. 269-286
- Schilgen** Christian (1995): Die Wiedereingliederung von Mitarbeitern nach einem Auslandseinsatz: Aus der Praxis der Volkswagen AG. In: Torsten Kühlmann (Hrsg.): Mitarbeiterentsendung ins Ausland: Auswahl, Vorbereitung, Betreuung und Wiedereingliederung. Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie. S. 217-228
- Schmidt** Patrick (1999): Understanding American and German Business Cultures. Montreal: Meridian World Press
- Schnierer** Thomas (1996): Von der kompetitiven Gesellschaft zur Erlebnisgesellschaft? In: Zeitschrift für Soziologie. 1/1996. S. 71-82
- Schorpp**. Dagmar (1989): Wertewandel bei Jugendlichen. Veränderungen der Arbeits- und Leistungseinstellungen in Beruf und Freizeit. Konstanz: Hartung Gorre
- Schröder** Annette (1995): Die Betreuung von Mitarbeitern während des Auslandseinsatzes: Wissenschaftliche Grundlagen. In: Torsten Kühlmann (Hrsg.): Mitarbeiterentsendung ins Ausland: Auswahl, Vorbereitung, Betreuung und Wiedereingliederung. Göttingen, Verlag für angewandte Psychologie. S. 143-160
- Schroll-Machl** Sylvia (o.J.): Kulturschock. Unveröffentlichtes Manuskript.
- Schründer-Lenzen** Agi (1997): Triangulation und idealtypisches Verstehen in der (Re-)Konstruktion subjektiver Theorien. In: Barbara Friebertshäuser, Annedore Prengel (Hrsg.): Handbuch qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Weinheim: Juventa. S. 107-117
- Schütz** Alfred (1971/1972): Gesammelte Aufsätze in 3 Bänden: Band 1: Das Problem der Wirklichkeit; Band 2: Studien zur soziologischen Theorie; Band 3: Studien zur phänomenologischen Philosophie. Den Haag: Nijhoff

- Schütz** Alfred (1972a): Der Fremde. Ein sozialpsychologischer Versuch. In: Alfred Schütz: Gesammelte Aufsätze. Band 2: Studien zur soziologischen Theorie. Den Haag: Nijhoff. S. 53-69
- Schütz** Alfred (1972b): Der Heimkehrer. In: Alfred Schütz: Gesammelte Aufsätze. Band 2: Studien zur soziologischen Theorie. Den Haag: Nijhoff. S. 70-84
- Schütze** Fritz (1995): Verlaufskurven des Erleidens als Forschungsgegenstand der interpretativen Soziologie. In: Heinz-Hermann Krüger, Winfried Marotzki (Hrsg.): Erziehungswissenschaftliche Biographieforschung. Opladen: Leske & Budrich. S. 116-157
- Schütze** Fritz (1989): Kollektive Verlaufskurve oder kollektiver Wandlungsprozess. In: BIOS. 1/1989. S. 31-109
- Schütze** Fritz (1984): Kognitive Figuren des autobiographischen Stegreiferzählens. In: Martin Kohli; Günther Robert (Hrsg.): Biographie und soziale Wirklichkeit: Neue Beiträge und Forschungsperspektiven. Stuttgart: Metzlersche Verlagsbuchhandlung. S. 78-117
- Schütze** Fritz (1983): Biographieforschung und narrative Interviews. In: Neue Praxis. 1/1983. S. 283-293
- Schulze** Gerhard (1997): Die Erlebnis-Gesellschaft: Kultursoziologie der Gegenwart. 7. Auflage. Frankfurt a.M.: Campus
- Selmer** Jan, **Shiu** Lewis S. C. (1999): Coming home? Adjustment of Hong Kong Chinese expatriates business managers assigned to the Peoples Republik of China. In: Internationale Journal of Intercultural Relations. 3/1999. pp. 447-465
- Sennett** Richard (1998): Der flexible Mensch. 8. Auflage. Berlin: Berlin
- Sennett** Richard (1983): Verfall und Ende des öffentlichen Lebens. Die Tyrannei der Intimität. Frankfurt a. M.: S. Fischer
- Skowronek** Helmut (1994): Lernen und Lerntheorie. In: Leo Roth (Hrsg.): Pädagogik Handbuch für Studium und Praxis. München: Ehrenwirth. S. 183-193
- Smalley** W. (1963): Culture shock, language shock, and the shock of self-discovery. In: Practical Anthropology. 10/1993. pp. 49-56
- Soeffner** Hans-Georg (1992a): Die Ordnung der Rituale. Die Auslegung des Alltags. Frankfurt a.M.: Suhrkamp
- Soeffner** Hans-Georg (1992b): Rekonstruktion statt Konstruktivismus. In: Soziale Welt. 4/1992. S. 476-481
- Soeffner** Hans-Georg (1989): Auslegung des Alltags - Der Alltag der Auslegung. Zur wissenssoziologischen Konzeption einer sozialwissenschaftlichen Hermeneutik. Frankfurt a.M.: Suhrkamp
- Sopp** Peter (1997): Dynamische Differenzierung: Der Umbruch in Ostdeutschland als Differenzierungsprozess. In: Ulrich Beck, Peter Sopp (Hrsg.): Individualisierung und Integration. Neue Konfliktlinien und neuer Integrationsmodus? Opladen: Leske & Budrich. S. 125-142
- Speer** Horst (1995): Auslandseinsätze - Maßnahmen der Vorbereitung und Reintegration. In: Jörg Scholz (Hrsg.): Internationales Change Management. Stuttgart: Schäfer-Poeschel. S. 91-106
- Spradley** James P. (1979): The ethnographic interview. New York: Holt, Rinehart & Winston

- Spieß** Erika, **Wittmann** Angela (1996): Motivation zu Auslandseinsatz bei Führungsnachwuchskräften. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie. 1/1996. S. 42-46
- Stäbler** Samuel (1999): Die Personalentwicklung der „Lernenden Organisation“: konzeptionelle Untersuchung zur Initiierung und Förderung von Lernprozessen. Berlin: Duncker und Humblot
- Stahl** Günter (1998): Internationaler Einsatz von Führungskräften. München: Oldenbourg
- Stahl** Günter (1995a): Die Auswahl von Mitarbeitern für den Auslandseinsatz: Wissenschaftliche Grundlagen. In: Torsten Kühlmann (Hrsg.): Mitarbeiterentsendung ins Ausland: Auswahl, Vorbereitung, Betreuung und Wiedereingliederung. Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie. S. 31-72
- Stahl** Günter (1995b): Ein strukturiertes Auswahlinterview für den Auslandseinsatz. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie. 2/1995. S. 84-90
- Steinmann** Horst, **Schreyögg** Georg (1993): Management. Grundlagen der Unternehmensführung. 3., überarbeitete und veränderte Auflage. Wiesbaden: Gabler
- Storti** Craig (1997): The art of coming home. Yarmouth, Maine: Intercultural Press, Inc.
- Storti** Craig (1990): The art of crossing cultures. Yarmouth, Maine: Intercultural Press, Inc.
- Straub** Ute (1999): Adoleszenz und Autonomie. In: Neue Praxis. 2/1999. S. 180-192
- Stroß** Annette (1994): Der Erwachsene. In: Dieter Lenzen (Hrsg.): Erziehungswissenschaft. Reinbek: Rowohlt. S. 406-425
- Struck** Olaf (1998): Individuenzentrierte Personalentwicklung: Konzepte und empirische Befunde. Frankfurt a.M.: Campus
- Stuart** K.D. (1992): Teens play a role in moves overseas. Personnel Journal. 3/1992. pp. 71-73
- Südmersen** Ilse (1983): „Hilfe ich erstickte in Texten! - Eine Anleitung zur Aufarbeitung narrativer Interviews“. In: Neue Praxis 13. S. 294-306
- Sussman** Nan (1986): Re-entry research and training. In: International Journal of Intercultural Relations. 2/1986. pp. 235-254
- Sutter** Hansjörg (1997): Bildungsprozesse des Subjekts. Eine Rekonstruktion von Ulrich Oevermanns Theorie- und Forschungsprogramm. Opladen: Westdeutscher
- Sutter** Hansjörg (1984): Oevermanns methodologische Grundlegung rekonstruktiver Sozialwissenschaften. In: Detlef Garz, Klaus Kraimer (Hrsg.): Theorie, Kritik und Praxis der objektiven Hermeneutik. Frankfurt a.M.: Suhrkamp. S. 23-72
- Tenorth** Heinz-Elmar (1992): Geschichte der Erziehung: Einführung in die Grundzüge ihrer neuzeitlichen Entwicklung. 2. durchgesehene Auflage. Weinheim: Juventa
- Terhart** Ewald (1997): Entwicklung und Situation des qualitativen Forschungsansatzes. In: Barbara Friebertshäuser, Annedore Prengel (Hrsg.): Handbuch qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Weinheim: Juventa. S. 27-42
- Tesch** Clemens, **Chapman** Michael (1989): Biographisches Wissen und Identität im mittleren Erwachsenenalter. In: Peter Alheit, Erika Hoerning (Hrsg.): Biographisches Wissen. Frankfurt a.M.: Campus. S. 164-183
- Thole** Werner, **Küster-Schapp** Ernst-Uwe (1997): Sozialpädagogische Profis. Opladen: Leske & Budrich

- Thomas** Alexander (Hrsg.) (1996): Psychologie interkulturellen Handelns. Göttingen: Hogrefe
- Thomas** Alexander (1995): Die Vorbereitung von Mitarbeitern für den Auslandseinsatz: Wissenschaftliche Grundlagen. In: Torsten Kühlmann (Hrsg.): Mitarbeiterentsendung ins Ausland: Auswahl, Vorbereitung, Betreuung und Wiedereingliederung. Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie. S. 85-118
- Thomas** Alexander, **Hagemann** Katja (1992): Training interkultureller Kompetenz. In: Niels Bergemann, Andreas Sourisseaux (Hrsg.): Interkulturelles Management. Heidelberg: Physica. S. 173-199
- Trembl** Alfred (1995): Lernen. In: Heinz-Hermann Krüger, Werner Helsper (Hrsg.): Einführung in Grundbegriffe und Grundfragen der Erziehungswissenschaft. Opladen: Leske & Budrich. S. 93-102
- Triandis** Harry (1989): Intercultural Education and training. In: Peter Funke (Ed.): Understanding the USA: A cross-cultural perspective. Tübingen: Narr. pp. 305-322
- Triandis** Harry (1983): Essentials of studying cultures. In: Dan Landis, Richard Brislin (Ed.): Handbook of Intercultural Training. Vol. 1. New York: Pergamon. pp. 82-117
- Tung** R. (1982): Selection and training procedures of US, European and Japanese multinationals. In: Californian Management Review. S. 25-71
- Udris** Ivar, **Frese** Michael (1992): Belastung, Stress, Beanspruchung und ihre Folgen. In: Dieter Frey, Carl Graf Hoyos, Dagmar Stahlberg (Hrsg.): Angewandte Psychologie: Ein Lehrbuch. Weinheim: Psychologie Verlags Union. S. 427-447
- Uehara** Asako (1986): The nature of American student reentry. Adjustment and perceptions of the sojourn experience. In: International Journal of Intercultural Relations. 4/1986. pp. 415-438
- Vester** Michael (1997): Soziale Milieus und Individualisierung. Mentalitäten und Konfliktlinien im historischen Wandel. In: Ulrich Beck, Peter Sopp (Hrsg.): Individualisierung und Integration. Neue Konfliktlinien und neuer Integrationsmodus? Opladen: Leske & Budrich. S. 99-123
- Vobruba** Georg (1989): Individualisierung und Solidarität. In: Georg Vobruba (Hrsg.): Arbeiten und Essen. Wien: Passagen. S. 163-179
- Voß** Günter, **Pongratz** Hans (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. 1/98. S. 131-158
- Vossenkuhl** Wilhelm (1995): Eigenes „Ich“ - ein Essay über die menschliche Identität. In: Ulrich Beck, Wilhelm Vossenkuhl, Ulf Erdmann Ziegler: Eigenes Leben: Ausflüge in die unbekanntere Gesellschaft, in der wir leben. München: Beck. S. 194-215
- Wagner** Hans-Josef (1992): Identität und Emergenz. In: Zeitschrift für Soziologie der Erziehung und Sozialisation ZSE. 3/1992. S. 194-203
- Wahl** Klaus (1989): Die Modernisierungsfalle. Gesellschaft, Selbstbewusstsein und Gewalt. Frankfurt a.M.: Suhrkamp
- Weaver** Gary (1986): Understanding and coping with cross-cultural adjustment stress. In: Michael Paige (Ed.): Cross cultural orientation. New conceptualizations and applications. USA

- Weber** Max (1996): Die protestantische Ethik und der „Geist“ des Kapitalismus. Klaus Lichtblau, Johannes Weiß (Hrsg.). Weinheim: Beltz
- Weber** Max (1980): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie. 5., revidierte Auflage. Tübingen: Mohr
- Weber** Wolfgang, **Festing** Marion (1996): Wiedereingliederung entsandter Führungskräfte. In: Klaus Macharzina, Joachim Wolf (Hrsg.): Handbuch internationales Führungskräfte-Management. Stuttgart: Raabe. S. 455-479
- Wehnes** Franz-Josef (1994): Theorien der Bildung. In: Leo Roth (Hrsg.): Pädagogik Handbuch für Studium und Praxis. München: Ehrenwirth. S.256-270
- Wenzel** Harald (1990): Georg Herber Mead zur Einführung. Hamburg: Junius
- Wesseler** Matthias (1994): Neue Perspektiven der Lernforschung im interkulturellen Kontext. In: Institut für Auslandsbeziehungen (Hrsg.): Interkulturelle Kommunikation und interkulturelles Training. Stuttgart. S. 33-39
- Wesseler** Matthias (1992): Gefühl und Einsicht auf dem Weg interkulturellen Lernens. In: Rainer Brähler, Peter Dudek (Hrsg.): Fremde - Heimat. Jahrbuch für interkulturelles Lernen 1991. Frankfurt a.M.: Verlag für interkulturelle Kommunikation. S. 119-130
- Weymann** Ansgar (1995): Modernisierung, Generationsverhältnisse und die Ökonomie der Lebenszeit. In: Soziale Welt. 4/1995. S. 369-384
- Weymann** Ansgar (1987): Strukturwandel im Verhältnis von Bildung und Beschäftigung. In: Soziale Welt. Sonderband 5: Bildung und Beschäftigung. Ansgar Weymann (Hrsg.). S. 3-24
- Wilkinson** Helen (1997): Kinder der Freiheit. Entsteht eine neue Ethik individueller und sozialer Verantwortung?. In: Ulrich Beck (Hrsg.): Kinder der Freiheit. 3. Auflage. Frankfurt a.M.: Suhrkamp. S. 85-123
- Wilson** Angene (1985): Returned exchange students. Becoming mediation persons. In: International Journal of Intercultural Relations. 2/1985. pp. 285-304
- Winckelmann** Johannes (1980): Vorwort zur fünften Auflage. In: Max Weber: Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie. 5., revidierte Auflage. Tübingen: Mohr. S. XIII-XXIV
- Winter** Gerhard (1996): Reintegrationsproblematik: Vom Heimkehren in die Fremde und vom Wiedererlernen des Vertrauten. In: Alexander Thomas: (Hrsg.): Psychologie interkulturellen Handelns. Göttingen: Hogrefe. S. 365-381
- Wirth** Ekkehard (1992a): Mitarbeiter im Auslandseinsatz. Planung und Gestaltung. Wiesbaden: Gabler
- Wirth** Ekkehard (1992b): International orientierte Personalentwicklung. In: Niels Bergemann, Andreas Sourisseaux (Hrsg.): Interkulturelles Management. Heidelberg: Physica
- Wiseman** Richard, **Hammer** Mitchell, **Nishida** Hiroko (1989): Predictors of intercultural communication competence. In: International Journal of Intercultural Relations. 3/1989; pp. 349-370
- Witte** Erich (1996): Wertewandel in der Bundesrepublik Deutschland (West) zwischen 1973 und 1992. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. 3/1996. S. 534-541
- Wittenzeller** Christine (1987): Heimkehr ohne Reue. In: Management Wissen. 1/1987. S. 47-84

- Wohlrab-Sahr** Monika (1992a): Institutionalisation oder Individualisierung des Lebenslaufs? In: BIOS. 1/1992. S. 1-19
- Wohlrab-Sahr** Monika (1992b): Über den Umgang mit biographischer Unsicherheit - Implikationen der „Modernisierung der Moderne“. In: Soziale Welt. 2/1992. S. 217-236
- Wolf** Harald (1997): Das dezentrale Unternehmen als imaginäre Institution. In: Soziale Welt. 2/1997. S. 207-224
- Wolff-Metternich** Brigitta-Sophie v. (1998): Was kann und soll Bildung leisten? In: Heidelberger Club für Wirtschaft und Kultur e.V. (Hrsg.): Bereit für die Wissensgesellschaft? Bildung und Ausbildung auf dem Prüfstand. Berlin: Springer. S. 205-214
- Zeiger** Helga (1995): Die vielen Räume der Kinder. Zum Wandel räumlicher Lebensbedingungen seit 1945. In: Ulf Preuss-Lausitz (u.a.): Kriegskinder, Konsumkinder, Krisenkinder. 4., unveränderte Auflage. Weinheim: Beltz. S. 176-195

## Curriculum Vitae

Nicole Eulenburg, geb. am 27.02.1970 in Heidenheim a.d. Brenz

- 1976-1989                    Grundschule und Gymnasium in Stuttgart
- 10.1990-01.1995            Magisterstudium „Deutsch als Fremdsprache“,  
„Amerikanistik“ und „Neuere deutsche Literatur“ an der Ludwig  
Maximilians Universität, München
- 05.1992-04.1994            Tutorin am Institut für Deutsch als Fremdsprache der  
Ludwig Maximilians Universität, München
- 01.1993-06.1993            Teaching Assistant an der University of Victoria, Kanada
- 10.1995-07.1996            Praktikum in der Zentralstelle „Führungskräfte- und  
Organisationsentwicklung“ der Robert Bosch GmbH,  
Stuttgart
- 03.1997-02.2000            Freie Mitarbeiterin in der „Führungskräfte- und  
Organisationsentwicklung“ der Robert Bosch GmbH,  
Stuttgart
- ab 10.1997                   Promotionsstudium im Fachbereich  
Erziehungswissenschaften der Carl von Ossietzky  
Universität, Oldenburg
- seit 09.2000                Personalreferentin in der „Aus- und Weiterbildung“ des Geschäftsbereichs  
Thermotechnik der Robert Bosch GmbH, Wernau



Hiermit versichere ich, dass ich diese Arbeit  
selbst verfasst habe und  
keine anderen Hilfsmittel und Quellen  
als die angegebenen Hilfsmittel und Quellen  
verwendet habe.

Nicole Eulenburg