



Open Access Repository  
[www.ssoar.info](http://www.ssoar.info)

## Interkulturelle Kompetenz von Drittkultur-Managern in Schnittstellenpositionen multinationaler Unternehmen

Barmeyer, Christoph; Eberhardt, Jenny

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Zeitschriftenartikel / journal article

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Barmeyer, C., & Eberhardt, J. (2019). Interkulturelle Kompetenz von Drittkultur-Managern in Schnittstellenpositionen multinationaler Unternehmen. *interculture journal: Online-Zeitschrift für interkulturelle Studien*, 18(31), 31-52. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-62753-7>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-NC-ND Lizenz (Namensnennung-Nicht-kommerziell-Keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de>

### Terms of use:

This document is made available under a CC BY-NC-ND Licence (Attribution-Non Commercial-NoDerivatives). For more information see:  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>

# Interkulturelle Kompetenz von Drittkultur-Managern in Schnittstellenpositionen multinationaler Unternehmen

## *Intercultural Competence of Third-Country Managers in Interface Positions of Multinational Enterprises*

### **Christoph Barmeyer**

Prof. Dr., ist Inhaber des Lehrstuhls für Interkulturelle Kommunikation an der Universität Passau und Programmbeauftragter des deutsch-französischen Doppelmaster-Studiengangs Kulturwirt/LEA mit der Université Aix-Marseille sowie Gastprofessor am IAE Aix und der Türkisch-Deutschen Universität. Er lehrt und forscht zu interkultureller Organisationsforschung mit Schwerpunkt Konstruktives Interkulturelles Management.

### **Jenny Eberhardt**

M.Sc. Business Administration und M.A. International Cultural and Business Studies in Passau, Studien- und Arbeitsaufenthalte in Sao Paulo/Brasilien, Santiago/Chile, Guatemala und den San Francisco/USA. Referentin für Lateinamerika bei der deutschen Außenwirtschaftsagentur Germany Trade & Invest; derzeit abgeordnet an das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie in Berlin, um ein Wirtschaftsnetzwerk für Afrika aufzubauen. Vorherige Tätigkeit als Unternehmensberaterin für Projekt- und Changemanagement in der Automobil- und der Telekommunikationsbranche.

### **Abstract (Deutsch)**

*Multinationale Unternehmen beschäftigen in ihren Tochtergesellschaften zahlreiche Mitarbeiter<sup>1</sup>, die wichtige Schnittstellenfunktionen intraorganisationaler Kommunikation, Koordinierung und Kontrolle übernehmen. Aufgrund komplexer Anforderungen an diesen Schnittstellen müssen sie über zahlreiche Kompetenzen verfügen. Sie tragen somit zum interkulturellen Austausch im Rahmen des Unternehmensverbands bei. Neben Fachkompetenzen kommt interkultureller Kompetenz eine tragende Rolle bei der Bewältigung ihrer vielfältigen Funktionen zu. Während in der Forschung bereits eine Vielzahl wissenschaftlicher Studien zum Einsatz von Entsandten, Expatriates, in ausländischen Tochtergesellschaften existiert, ist die Rolle von Fach- und Führungskräften aus Drittkulturen, sogenannten Third-Country Nationals (TCN), im Rahmen internationaler Kooperationen weitgehend unerforscht. Aus diesem Grund beschäftigt sich dieser Beitrag auf Basis einer empirischen Erhebung in verschiedenen multinationalen Unternehmen damit, welche Kompetenzen zur Bewältigung der Schnittstellenfunktion von Drittkultur-Managern als relevant angesehen werden. Dabei hat interkulturelle Kompetenz als Metakompetenz einen besonderen Stellenwert, weil sie ermöglicht, in interkulturellen Kontexten neutrale und objektive Positionen einzunehmen.*

*Schlagwörter: Interkulturelle Kompetenz, Third-Country Nationals, Boundary Spanning, Multinationale Unternehmen*

### **Abstract (English)**

*Employees in multinational enterprises fulfill important interface functions of intra-organisational communication, coordination and control. Due to the complex requirements at these interfaces, they must possess a number of different competencies, including intercultural competencies, which enable them in conjunction with their professional expertise to contribute to intercultural exchange within the social network of the corporate group. Even though there exists a large number of studies on the deployment of expatriates in foreign subsidiaries, the role of Third-Country Nationals (TCNs) in international enterprises is still underexplored. For this reason, this article, which is based on an empirical survey conducted in various multinational enterprises, deals with TCN managers' perceptions of which competencies are regarded as relevant for coping with the challenges posed by their interface function. Intercultural competence is identified as having a special significance as meta-competence, because it enables individuals in intercultural contexts to assume neutral and objective positions.*

*Keywords: Intercultural Competence, Third-Country Nationals, Boundary Spanning, Multinational Enterprises*

## 1. Mitarbeiter in Schnittstellenpositionen multinationaler Unternehmen

Multinationale Unternehmen sind als zentrale Akteure einer globalisierten Weltwirtschaft mit den Chancen und Risiken weltweiter Vernetzung und globaler Mobilität konfrontiert (Geppert / Mayer 2006, Heidenreich et al. 2012, Mayrhofer 2013). In diesem Zusammenhang steigt auch die Bedeutung internationaler Tochterunternehmen, die einen sehr hohen Grad internationaler Geschäftsaktivitäten aufweisen (Gelbrich / Müller 2011, Schmid 2006). Mit voranschreitender Internationalisierung steigt auch der Anteil der im Ausland erbrachten Kapital- und Managementleistungen (Meissner / Gerber 1980: 224) und damit auch die Einbindung des Unternehmens in die jeweiligen gesellschaftlich-institutionellen Kontexte (Barmeyer 2018). Naturgemäß geht damit ein Kontrollverlust seitens des Mutterunternehmens einher. Ein erhöhter Grad an Internationalisierung impliziert daher auch Risiken, die vor allem aus der „schwierigen Gratwanderung zwischen lokalen Anpassungsnotwendigkeiten und zentralen Abstimmungserfordernissen“ (Dülfer / Jöstingmeier 2008: 163) resultieren. Dieser Interessenskonflikt wird seit langem in der *Global* versus *Local*-Debatte diskutiert (Sorge 2005).

Das tatsächliche Ausmaß an Unabhängigkeit in einer Tochtergesellschaft wird maßgeblich durch die strategische Ausrichtung der Muttergesellschaft bestimmt (Frese / Blies 2002, Gupta / Govindarajan 1991, Schmid 2006). Diese beeinflusst, inwieweit Konzepte, Methoden und Instrumente von der Mutter- in die Tochtergesellschaften transferiert werden und damit auch, wie viel Handlungs- und Gestaltungsfreiheit für lokale Strategien und Praktiken bleibt (Barmeyer 2012b, Barmeyer / Davoine 2011a). Das Aufeinandertreffen von unterschiedlichen, kulturell geprägten Denk- und Handlungsmustern offenbart sich dabei vor allem an Schnittstellenpositionen, die interkul-

turelle Interaktionen zwischen verschiedenen Ebenen und Anspruchsgruppen erfordern (Barmeyer 2012a).

In diesem Zusammenhang kommt insbesondere Fach- und Führungskräften an Schnittstellen eine Schlüsselrolle zu<sup>2</sup>.

Schnittstellen in Unternehmen entstehen, „wenn zwischen Organisationseinheiten mit eigenen Entscheidungsrechten Interdependenzen bestehen und daraus ein wechselseitiger Abstimmungsbedarf erwächst“ (Picot et al. 2003: 533). Diese zentrale Funktion von Akteuren in Schnittstellenbereichen wird auch als *boundary spanning* bezeichnet, also die Vernetzung an Schnittstellen bzw. Überbrückung an verschiedenen Grenzen/Übergängen (*boundaries*) (Aldrich / Herker 1977).

Diese Grenzen können sowohl Nationalitäten oder Kulturräume als auch Organisationseinheiten und -strukturen, sowie Bereichs- und Berufskulturen betreffen (Sackmann / Phillips 2004, Sachseneder 2013, Barmeyer / Franklin 2016). Auch in der (neo-) institutionalistischen Organisationsforschung werden *boundary spanning* (Meyer / Rowan 1977) und *boundary bridging* (Greenwood / Suddaby 2006) thematisiert, bezogen auf die Aktivitäten von Akteuren, die in und zwischen mehreren intraorganisationalen Feldern und sozialen Netzwerken – und damit verschiedenen institutionellen Logiken – agieren und dabei ein ausgeprägtes Bewusstsein zur Entwicklung alternativer Lösungsfindungen aufweisen (Barmeyer 2018).

Im Kontext länderübergreifender Mutter-Tochter-Beziehungen sind Schnittstellenpositionen vor allem solche, an denen intensiver Kontakt zu anderen Auslandsgesellschaften, internationalen Geschäftspartnern oder der Muttergesellschaft besteht. An diesen Stellen eingesetzte Mitarbeiter agieren auf unterschiedlichen Hierarchieebenen und mit verschiedenen Akteuren innerhalb mehrerer Kulturen. Sie müssen daher in der Lage sein, unterschiedliche Perspektiven einzunehmen und zwischen unterschiedlichen Standpunkten zu

vermitteln bzw. zu übersetzen (Barmeyer 2012a, 79). Dies kann fachliche (z.B. unterschiedliche methodische Herangehensweisen, abweichende Zielvorgaben, unterschiedliches Verständnis von Qualität), kulturelle (unterschiedliche Grundannahmen, Werte, Normen und Praktiken) oder auch soziale (zwischenmenschliche) Faktoren betreffen. Diese sind dabei häufig nicht getrennt voneinander zu betrachten, sondern stehen in enger Beziehung zueinander (Stahl 2005). Personen an solchen Schnittstellen werden auch als *interkulturelle Interfaces* bezeichnet (Barmeyer 2012a: 79). Beispielhafte Positionen interkultureller Interfaces in Tochtergesellschaften sind der jeweilige Auslandsmanager oder der internationale Vertrieb. Auch ins Ausland entsandte Mitarbeiter sind den interkulturellen Interfaces zuzuordnen, etwa im Controlling.

Der hohe Grad an Komplexität innerhalb des multinationalen Unternehmens stellt unterschiedlichste Anforderungen an die beteiligten Akteure. Dabei spiegelt sich die allgemeine strategische Ausrichtung der Muttergesellschaft häufig direkt in der Besetzungsstrategie und somit der Personalstruktur ihrer Tochterunternehmen wider (Festing et al. 2011, Schmid 2006). Grundsätzlich hat das internationale Personalmanagement drei Möglichkeiten einer Stellenbesetzung (Harzing / Ruysveldt 2008): Die erste Variante ist die Entsendung heimischer Mitarbeiter, sogenannter *Expatriates* oder auch *Parent-Country Nationals (PCN)*, in die Auslandsgesellschaft. Alternativ kann lokales Personal am Auslandsstandort, sogenannte *Host-Country Nationals (HCN)*, rekrutiert werden. Eine dritte Möglichkeit bietet die Einstellung von Drittkultur-Managern, *Third-Country Nationals (TCN)*, also Fach- und Führungskräfte, die weder aus dem Land der Mutter- noch der Tochtergesellschaft stammen (Zeira / Harari 1977a). Abbildung 1 visualisiert diese Konstellation. Die Drittkultur kann dazu führen, dass sich TCN weder der einen noch der anderen Kultur zugehörig fühlen und – trotz ihrer Verbindung und Loyalität zur Muttergesellschaft – somit eine *neutralere* Position im Unternehmensverbund einnehmen als *PCN*, die der Kultur der Muttergesellschaft angehören. Naturgemäß weist jede Strategie Vor- und Nachteile und Chancen und Risiken auf – unumstritten ist jedoch der hohe Grad interkultureller Komplexität und Dynamik, der dadurch in internationalen Tochtergesellschaften entsteht.

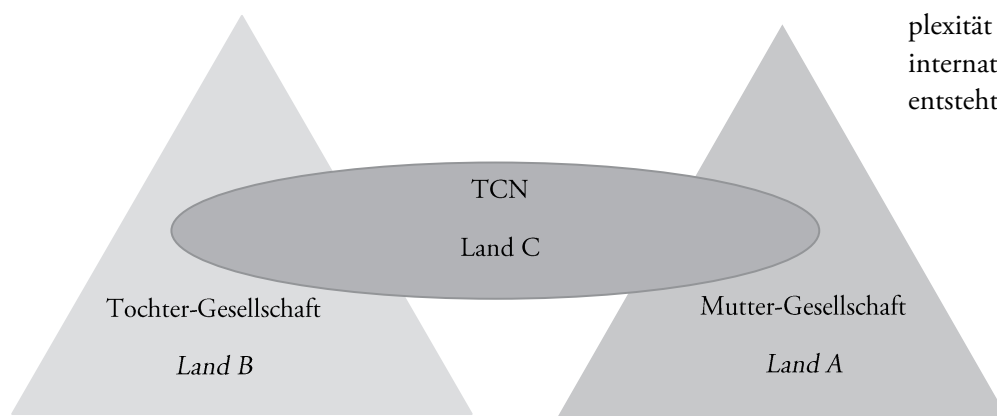


Abb.1: *Third-Country Nationals (TCN) in der Schnittstelle von Mutter-Tochterbeziehungen (Barmeyer/Eberhardt 2017, 14)*

Die bisherige Forschung hat sich vor allem auf den Einsatz von PCN oder den Vergleich dieser mit HCN konzentriert, obgleich der Einsatz von TCN in Zeiten globaler Vernetzung und Mobilität zunehmend wichtiger wird (Ondrack 1985). Untermuert wird dies anhand einer Reihe prominenter Beispiele aus der jüngsten Unternehmenspraxis – der Belgier Patrick Rasquinet, Russland-Manager des deutschen Beiersdorf-Konzerns, der Deutsche Ralph Haupter, der für das US-amerikanische Unternehmen Microsoft den chinesischen Markt betreut und Carlos Ghosn, libanesisch-brasilianischer Abstammung und ehemaliger CEO von Renault-Nissan, der jahrelang das Nordamerika-Geschäft des französischen Konzerns Michelin steuerte (Barmeyer / Mayrhofer 2016). In internationalen Tochtergesellschaften beschäftigte TCN sehen sich mit einer Reihe von Herausforderungen konfrontiert, die vor allem aus der speziellen Rolle, in der sie sich befinden, resultieren: Innerhalb einer per se dynamischen Interkultur mit unterschiedlichen kulturellen Einflüssen agieren TCN, im Gegensatz zu PCN und HCN, zu jeder Zeit an einer Schnittstelle zwischen mindestens drei Kulturen – und müssen sich dementsprechend in einem viel höheren Maße anpassen. Holzmüller / Berg (1996: 18) verweisen darauf, dass häufig ignoriert wird, dass Mitarbeiter aus Drittländern in den Auslandsniederlassungen auf sehr komplexe interkulturelle Situationen treffen, „die hohe Konflikt- und Ambiguitätstoleranz sowie eine ausgeprägte interkulturelle Sensibilität, Adaptions- und Interaktionsfähigkeit“ verlangen.

Fraglich ist jedoch, ob die interkulturelle Komplexität tatsächlich „nur“ seitens der Muttergesellschaft gegeben ist – oder nicht vielmehr auch aus Sicht der Tochtergesellschaft, in der TCN tatsächlich beschäftigt sind. Als Außenstehende, die weder der Mutter- noch der Tochtergesellschaft angehören, befinden sich TCN gewissermaßen „zwischen den Stühlen“, was sich in mangelnder Akzeptanz seitens der Kollegen und

Mitarbeiter, Kommunikationsproblemen und Loyalitätskonflikten niederschlagen kann.

Bei TCN handelt es sich somit nach wie vor um ein länder- und branchenübergreifendes Phänomen, welches in der Theorie interessanterweise kaum erschlossen ist (Festing et al. 2011, Selmer 2002, Scherm / Süß 2002). Zahlreiche Autoren verweisen auf dieses Forschungsdefizit – nicht zuletzt, da es durchaus Anzeichen dafür gibt, dass TCN mehr als nur „low-cost substitutes“<sup>3</sup> (Reynolds 1997, 34) für PCN sind. Dabei wird vor allem auf das herausragende Kompetenzprofil von TCN, welches sich durch hohe fachliche Qualifikation gekoppelt mit interkultureller Kompetenz und globalem Weitblick auszeichnet, verwiesen (Harzing / Ruysseveldt 2005, Lenartowicz / Johnson 2007). Reiche und Harzing (2008, 18) schreiben TCN in diesem Zusammenhang explizite Funktionen im Sinne interkultureller Intermediäre zu. Demnach sei ein TCN ein Mitarbeiter, „[...] der sich nicht nur von der nationalen Kultur seines Heimatlandes gelöst hat, sondern darüber hinaus in der Lage ist, Brücken zwischen verschiedenen nationalen Kulturen herzustellen.“

Bringen TCN also tatsächlich spezielle Kompetenzen mit, die von besonderer Relevanz sind? Welches Bewusstsein haben sie über ihre Kompetenzen? Kann Drittkultur in diesem Sinne als Kompetenz bezeichnet werden?

Unter Beachtung des kulturellen Hintergrunds sowie des aktuellen Arbeitskontextes wird in diesem Beitrag gezeigt, inwieweit und in welcher Form spezifische Kompetenzen, insbesondere interkulturelle Kompetenzen von TCN, die an Schnittstellen in Tochtergesellschaften agieren, vorhanden sind und welche Rolle sie für die Beziehung zwischen Mutter- und Tochterunternehmen spielen.



## 2. Interkulturelle Kompetenz als konzeptioneller Bezugsrahmen

Für Fach- und Führungskräfte in Positionen mit internationalem Bezug gibt es eine Vielzahl von Anforderungsprofilen, Kompetenzmodellen sowie Instrumenten zur Messung und Entwicklung relevanter Fähigkeiten. Studien zu Wissen und Kompetenzen von Expatriierten und Repatriierten identifizieren verschiedene Kategorien (Bonache / Brewster 2001, Berthoin Antal 2000), wie marktspezifisches Wissen, persönliche Fähigkeiten, funktionsbezogene Fähigkeiten, Netzwerkfähigkeiten und allgemeine Managementkompetenzen (Fink et al. 2005). Ergänzend zu diesen Kategorien wurden im Rahmen einer anderen Studie (Barmeyer et al. 2013) weitere Kategorien hinzugefügt – interkulturelle, berufsspezifische und organisationsspezifische Kompetenzen – die bisher in der Fachliteratur noch nicht als eigene Kategorien im Kontext von Auslandsentsendungen erfasst wurden. Süß (2004: 84) unterscheidet vier international relevante Qualifikationsmerkmale, die von vielen anderen Autoren in ähnlicher Form als internationale Managementkompetenzen formuliert wurden: fachliche, persönliche, interkulturelle und schnittstellenbezogene Kompetenz. Während die ersten beiden Kompetenzen als allgemeine Anforderungskriterien gelten, beziehen sich letztere speziell auf den internationalen Kontext. Fachliche Kompetenz lässt sich in den meisten Fällen anhand des Werdegangs und der Qualifikationen einer Person nachvollziehen. Dazu zählen vor allem die akademische Ausbildung und praktische Erfahrung. Persönliche Kompetenzen sind in diesem Kontext individuelle Eigenschaften und Fähigkeiten, die besondere Relevanz in internationalen Positionen haben. Dazu zählen vor allem Flexibilität (um auf unvorhersehbare und neue Situationen reagieren zu können), Toleranz, Offenheit für Veränderungen, Selbstorganisation, Rollendistanz sowie psychische und physische Stabilität (Bolten 2005,

Erpenbeck / Rosenstiehl 2007, Süß 2004). Schnittstellen zeichnen sich für Süß (2004: 85) vor allem durch ihre hohe Kommunikationsintensität aus. Für Rathje (2015: 25) sind interkulturell kompetente Menschen „Normalitätserzeuger, Ressourcenteiler und Kulturproduzenten“, die gemeinsame Gewohnheiten und Arbeitsprozesse gestalten und somit „neue Kultur [...] produzieren.“

Relevante Kompetenzen sind in diesem Zusammenhang daher z.B. Kommunikationsfähigkeit, Organisationstalent und Stressresistenz. Verschiedene Publikationen im deutsch-, französisch- und englischsprachigen Raum beschäftigen sich schließlich mit interkultureller Kompetenz in organisationalen Kontexten (Barmeyer 2000, Barmeyer / Davoine 2011b, Barmeyer / Bolten 2010, Otten 2007, Thomas 2003) oder ganz allgemein mit Definitionen, Modellen und Funktionen von interkultureller Kompetenz (Bartel-Radic 2009, Dardorff 2009, Dinges / Baldwin 1996, Dreyer / Hößler 2011, Lee et al. 2008, Müller 1993, Spencer-Oatey / Franklin 2009, Straub et al. 2007, Weidemann et al. 2010).

*„Interkulturelle Kompetenz zeigt sich in der Fähigkeit, kulturelle Bedingungen und Einflussfaktoren im Wahrnehmen, Urteilen, Empfinden und Handeln bei sich selbst und bei anderen Personen zu erfassen, zu respektieren, zu würdigen und produktiv zu nutzen im Sinne einer wechselseitigen Anpassung, von Toleranz gegenüber Inkompatibilitäten und einer Entwicklung hin zu synergieträchtigen Formen der Zusammenarbeit, des Zusammenlebens und handlungswirksamer Orientierungsmuster in Bezug auf Weltinterpretation und Weltgestaltung.“ (Thomas 2003: 143)*

Es werden verschiedene Teilbereiche und Komponenten interkultureller Kompetenz unterschieden (Barmeyer 2012a, Bolten 2007, Scheitza 2007), wobei sich diese Unterscheidungen an einer allgemein akzeptierten Strukturierung von Eigenschaften und Fähigkeiten der US-amerikanischen sozialpsy-

chologischen Forschung (Rosenberg / Hovland 1960) orientieren:

– Die *affektive*, emotionale, Ebene betrifft die Einstellungen einer Person und beinhaltet vor allem soziale Kompetenzen, so z.B. eine generelle Offenheit und emotionale Sensibilität im Umgang mit fremdkulturellen Personen und Situationen. Dazu gehört auch, Situationen und Verhalten, welches subjektiv als unangenehm und unverständlich empfunden wird, wertfrei zu betrachten, flexibel damit umzugehen und handlungsfähig zu bleiben (Ambiguitätstoleranz). Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch die Fähigkeit, sich der eigenen Rolle im multikulturellen Beziehungsgeflecht bewusst zu sein, die eigene Haltung immer wieder zu hinterfragen und diese nicht als allein- und allgemeingültig zu betrachten (Ethnorelativismus) (Bennett / Bennett 2004).

– Auf *kognitiver* Ebene steht das Wissen bezüglich der Funktionsweise kultureller Systeme, etwa anhand von Kulturstandards (Thomas et al. 2003), aber auch Kenntnissen über die Zielkultur, im Vordergrund. Dazu zählen beispielsweise gesellschaftliche und historische Strukturen und Prozesse eines Landes, seine kulturellen und institutionellen Besonderheiten und eine reflektierte Betrachtung der Unterschiede zur eigenen Kultur. Auch Sprachkenntnisse sind eine wichtige, häufig vernachlässigte, Komponente interkultureller Kompetenz. Sprache ist nicht nur ein explizites Mittel der Verständigung, sondern bildet auch die Basis für eine gemeinsame Ebene innerhalb der „negotiated culture“, einer ausgehandelten Kultur (Brannen / Salk 2000, Barmeyer / Davoine 2019).

– Die *konative*, verhaltensbezogene Komponente integriert die ersten beiden Komponenten und bezieht sich auf die zielführende und angemessene Umsetzung dieser in interkulturellen Situationen.

Wie sich anhand der Überschneidungen bei den soeben erläuterten Kompetenzen zeigt, lässt sich gerade die interkulturelle Kompetenz manchmal nur schwer von den persönlichen Kompe-

tenzen und den schnittstellenbezogenen Kompetenzen trennen (Bolten 2011).

Ebenso stellte sich die Frage nach einer kulturspezifischen Definition interkultureller Kompetenz (Rathje 2006). Einige Autoren (Bolten 2005, Erpenbeck / Rosenstiehl 2007, Heyse / Erpenbeck 2004) schlagen daher integrative Modelle vor, in denen interkulturelle Kompetenz als Querschnittskompetenz alle anderen Kompetenzen durchdringt und beeinflusst. So unterscheidet Bolten (2005: 312) in seinem Modell Internationaler Managementkompetenz zunächst die vier „intrakulturellen“ Kompetenzen: strategische, individuelle, soziale und fachliche Kompetenz. Interkulturelle Kompetenz bildet den Übergang vom intra- zum interkulturellen Kompetenzmodell: Sie wird zwar als eigenständige, „übergreifende internationale Handlungskompetenz“ gewertet, ist aber gleichzeitig Querschnittskompetenz, die den Bezugsrahmen für die anderen intrakulturellen Kompetenzen bildet und sie wechselseitig beeinflusst. In Anbetracht des hochgradig internationalen Bezugs der behandelten Thematik ist die Betrachtung interkultureller Kompetenz als eigenständige Kompetenz dennoch sinnvoll.

Thomas (2011: 405-406) plädiert für eine differenziertere und letztendlich kontextualisierte Betrachtung: „Interkulturelle Kompetenz ist zweifelsohne ein zentrales Thema und wird es auch zukünftig bleiben. Von entscheidender Bedeutung wird es sein [...] mehr als bisher [diese] einerseits zielgruppenspezifisch und andererseits aufgaben-spezifisch weiterzuentwickeln.“ Im Sinne einer Kontextualisierung findet in diesem Beitrag deshalb eine Fokussierung auf TCN statt.

### 3. Methodisches Vorgehen

Da zum Thema TCN und interkulturelle Kompetenz bisher noch keine Publikationen existieren, orientierte sich die empirische Forschung zur Beantwortung der einleitend formulierten Fragestellungen an qualitativen Erhebungs-

methoden (Flick 2005, Mayring 2002, Schnell et al. 1995). Laut Atteslander (2003: 58) ist es insbesondere in wenig erforschten Gebieten notwendig, eine qualitative Analyse vorzunehmen, die in bestimmten Kontexten Daten erhebt und diese durch Interpretationsprozesse erschließt. Auch Dreyer und Hößler (2011: 12) plädieren in Bezug auf die Erforschung interkultureller Kompetenz für eine Kontextualisierung. Dabei handelt es sich um eine dynamische Methode, denn der Forschungsprozess lässt sich noch während der Durchführung modifizieren und der Untersuchungssituation anpassen (Strauss 1991). Außerdem erlaubt die Gleichzeitigkeit von Datenerhebung und Analyse das Festhalten und die Organisation von verschiedenen Aspekten anhand von Merkwörtern und Memos. Aufgrund der hohen „Kontextsensitivität“ (Trinczek 2002: 211) und dem Charakter der explorativen Erhebung entsprechend wurde als Erhebungsinstrument das problemzentrierte Interview (Witzel 1985: 235ff.) gewählt. Als Orientierung für die Befragung dient hierbei ein vorab erstellter Interviewleitfaden, welcher durch vorbereitete und variable Fragen sowohl den Befragten als auch dem Interviewer Freiheiten in der Gesprächsführung einräumt (Atteslander 2003) und gleichzeitig ein Mindestmaß an Vergleichbarkeit der inhaltlichen Ausrichtung des Gesprächs ermöglicht. Das ursprüngliche Vorhaben, durch die Befragung beteiligter Akteure (Kollegen, Mitarbeiter, Vorgesetzte) des jeweiligen TCN, ein objektiveres und umfassenderes Bild des Untersuchungskontexts zu bekommen, wurde leider aus forschungspragmatischen Gründen nicht umgesetzt.

Die für diese Forschung bewusst breit angelegte Definition von TCN bringt die Herausforderung einer heterogenen Grundgesamtheit mit sich. Um trotzdem ein Mindestmaß an Homogenität und Vergleichbarkeit innerhalb der Stichprobe zu gewährleisten (Yin 2009: 91), mussten folgende Kriterien von allen Interviewpartnern erfüllt werden: Die befragten TCN mussten der dieser Arbeit zugrunde liegenden Definition eines Third-Country National entsprechen, d.h.:

- Elternteile dürfen weder gebürtig aus dem Land, in dem der befragte TCN derzeit beschäftigt ist, noch aus dem Stammland des Konzerns kommen.
- Die TCN müssen in einem Unternehmen arbeiten, das der Arbeitsdefinition eines Multinationalen Unternehmens entspricht.
- Die befragten TCN müssen mindestens 6 Monate im Unternehmen tätig sein.<sup>4</sup>

Insgesamt wurden Interviews mit acht TCN geführt, die in Tochtergesellschaften aus fünf verschiedenen Ländern arbeiten, welche zu Mutterunternehmen aus ebenfalls fünf Ländern gehören (Tabelle 1).



TCN	Geschlecht	Alter	Herkunftsland	Sprachen	Sitz und Name Muttergesellschaft (MG)	Sitz und Name Tochtergesellschaft (TG)	Position	Monate in TG	Monate in MG
B1	M	37	Malaysia	Malaiisch, Englisch, Mandarin	Köln, Deutschland TÜV Rheinland AG	Hong Kong, China TÜV Rheinland Hong Kong Ltd.	Director CDM Greater China & Global CDM Manager	48	-
B2	M	28	Guatemala	Spanisch, Englisch, Deutsch, Portugiesisch, Französisch	Köln, Deutschland TÜV Rheinland AG	São Paulo, Brasilien TÜV Rheinland do Brasil	Director of Energy Efficiency and Environmental Services	36	24
B3	W	25	Deutschland	Deutsch, Englisch, Französisch, Indonesisch	Paris, Frankreich BNP Paribas S.A.	London, England BNP Paribas	Regional Sales Manager Corporate and Investment Banking Deutschland	10	-
B4	W	29	Deutschland	Deutsch, Englisch, Hindi	Silicon Valley, USA Driprech	Pune, Indien Driprech	International Sales & Internal Operations & HR Recruiting	12	-
B5	M	51	Brasilien	Portugiesisch, Französisch, Englisch, Deutsch, Spanisch	Stuttgart, Deutschland Daimler AG	Molshheim, Frankreich Mercedes-Benz Molshheim S.A.S.	Entwicklungsleiter Daimler Trucks Nutzfahrzeuge	48	-
B6	W	33	Taiwan	Englisch, Chinesisch	Mumbai, Indien Tata Group	London, England Jaguar Land Rover Ltd.	Purchasing	22	-
B7	M	30	Mexiko	Spanisch, Englisch, Italienisch, Französisch Portugiesisch	Burbank, USA The Walt Disney Company	London, England The Walt Disney Company Ltd.	Regional Category Manager Europe, Middle East and Africa	24	
B8	W	31	Deutschland	Deutsch, Englisch,	Buenos Aires, Argentinien	São Paulo, Brasilien	Country Manager Brazil	7	

Tabelle 1: Interviewpartner

Die befragten TCN stammten aus sechs Nationen, wobei drei der acht Befragten die deutsche Staatsangehörigkeit haben. Alle bis auf ein TCN lebten vor ihrer derzeitigen Anstellung bereits in anderen Ländern. Sieben der acht Befragten waren direkt bei der Tochtergesellschaft angestellt; arbeiteten also – im Gegensatz zu PCN – unter lokalen Vertragsbedingungen. Die durchschnittliche Dauer der aktuell ausgeübten Beschäftigung betrug mit 25 Monaten knapp über zwei Jahre. Die Minstdauer des Beschäftigungsverhältnisses betrug zum Zeitpunkt der Befragung sieben Monate; die Höchstdauer vier Jahre.

Die Interviewsprachen waren Deutsch (vier Interviews), Englisch (zwei) und Spanisch (zwei). Obgleich die Durchführung von Interviews in unterschiedlichen Sprachen bei gleicher Thematik gewisse Schwierigkeiten hinsichtlich der Auswertung mit sich bringt, wurde diese Vorgehensweise bewusst gewählt. Der Grund hierfür ist, dass die Befragten möglichst frei und intuitiv antworten sollten, was am einfachsten in der eigenen Muttersprache möglich ist, da keinerlei Unsicherheit bezüglich korrekter Artikulation besteht.

Es wurde eine qualitative Inhaltsanalyse der Transkriptionen vorgenommen (Flick 2005, Mayring 2008). Die Interviews wurden thematisch mithilfe von *Wortfeldern und Kategorien* analysiert mit besonderem Augenmerk auf die Antworten der Fragestellungen, die von Interesse waren. Dies ermöglichte, die Existenz bestimmter Themen, die Kompetenzen von TCN und deren unterschiedlichen Ausprägungen herauszuarbeiten. Dem Problem der „prinzipiellen Unschärfen“ (Gläser / Laudel 2010: 43f.) und der Verlässlichkeit qualitativer Daten sollte hier also mittels des fortwährenden Prozesses der theoretischen Stichprobenbildung und der Kodierung bis zur theoretischen Sättigung entgegengewirkt werden (Bong 2002: Art. 3). In diesem Sinne ist die vorliegende Untersuchung nur ein erster Schritt einer breiter angelegten Forschung.

#### 4. Zur Bedeutung interkultureller Kompetenz in Schnittstellenpositionen

In diesem Abschnitt werden aufbauend auf den bisherigen Ausführungen ausgewählte Interviewzitate aus der Untersuchung vorgestellt und analysiert, die in Verbindung zu interkultureller Kompetenz stehen. Eine erste allgemeine Feststellung ist, dass TCN besondere Kompetenzen vereinen, spezielle Funktionen erfüllen und ihnen ein großer Stellenwert in den Unternehmen beigemessen wird. Vor allem in einem von Unbeständigkeit geprägten Umfeld mit schwierigen Arbeitsbedingungen scheint die eigene – interkulturelle – Fachkompetenz eine – vielleicht die einzige – Konstante darzustellen, auf die TCN sich verlassen können:

*„Ich stelle sicher, dass sie immer wissen, dass einiges zusammenbrechen würde, wenn ich jetzt nicht da wäre. Und ich glaube, dessen sind sie sich auch bewusst.“*  
(B4, Z. 1900-1902)

*„You're neither always here nor there. You're just relying on your skill and you survive.“* (B1, Z. 404-405)

Viele der von den TCN genannten Kompetenzen sind gängigen internationalen Managementkompetenzen (Berthoin Antal 2000, Süß 2004) zuzuordnen. Zu beachten ist außerdem, dass auch die hier angesprochene Problematik der wechselseitigen Beeinflussung der Kompetenzen untereinander zum Tragen kommt. Aufgrund des internationalen Gesamtbezugsrahmens und Gegenstandes der vorliegenden Untersuchung findet folglich eine Konzentration auf den konzeptionellen Bezugsrahmen, interkulturelle Kompetenz, und die drei Komponenten: affektiv, kognitiv und konativ, statt.

Die Anpassung an fremdkulturelle Kontexte wird dabei als absolut notwendig und daher sehr pragmatisch betrachtet. Ein wichtiges Mittel zur Anpassung an ein neues Umfeld ist dabei die Sensibilität für Andersartigkeit:

„Einfach diese Sensibilität, dass man sagt, ein bestimmtes Verhalten muss man eben anpassen, je nach dem mit wem man da spricht oder in welchem Kulturkreis man sich da gerade bewegt.“ (B3, Z. 1091-1093)

„Ich [Deutscher] bin hierhergekommen und für mich war klar, dass ich mich anpassen muss, dass ich das so machen und es verstehen können muss, sonst funktioniert es nicht. Es gibt aber auch Leute [...], sehr viele Deutsche, die ich kenne, die zum Beispiel für Daimler Chrysler hier arbeiten, die nur am meckern sind [...] und die es dann auch nicht einsehen wollen.“ (B8, Z. 3580-3585)

Internationaler Wissenstransfer im multinationalen Unternehmen beruht auf Kommunikation zwischen Akteuren. Zentrales Instrument ist dabei die (Fremd-) Sprachkompetenz. Alle befragten TCN sind der Sprache ihres Aufenthaltslandes mächtig – die meisten beherrschen allerdings sogar noch eine bis drei weitere Sprachen:

„Zum einen ist es der Vorteil, dass ich [Deutscher] ein bisschen Hindi sprechen konnte, und die Sprachbarriere – selbst wenn das nur kleine Floskeln sind, ja, [...] dann mögen dich Leute immer viel schneller. Das hat geholfen, und das konnten die Amerikaner nicht.“ (B4, Z. 1667-1668)

„Ich [Brasilianer] denke, dass ich die deutsche und die französische Kultur gut verstehe. Ich habe mit französischen Kollegen Französisch gesprochen und mit deutschen Kollegen Deutsch [...]. Als ich mit deutschen Kollegen gearbeitet habe, haben wir gesprochen, als ob ich Deutscher wäre. Und wenn ich mit französischen Kollegen zusammen war, haben wir über die deutschen Kollegen und die Kultur gesprochen, als ob ich Franzose wäre.“ (B5, Z. 2230-2238)

Erworben wurden Sprachkenntnisse entweder im Vorfeld oder im Zuge von Auslandsaufenthalten, welche die

interkulturelle Kompetenz der TCN maßgeblich förderten. Ob in Form des Studiums, Praktika, oder regelmäßiger Geschäftsreisen (Erwerb fachlicher Kompetenz) – Auslandsaufenthalte ziehen sich wie ein roter Faden durch die Lebensläufe aller Befragten:

„I [Malaie] did an engineering degree in Australia Monash University in mechatronics engineering so that's like robotics. I finished ten years ago. And then I did a Master's at the University of Oxford, I did environmental change and management.“ (B1, Z. 85-88)

„So then I [Taiwanese] worked for a few years and I thought, ok, I wanna study something different. So I came to Birmingham to study business.“ (B6, Z. 2716-2718)

Viele TCN erzählen, dass diese Erfahrungen sie nachhaltig geprägt und in den meisten Fällen veranlasst haben, erneut ins Ausland zu gehen. Dabei haben alle TCN umfassendes kognitives Wissen erworben – nicht nur über die Zielkultur. Dies äußerte sich sowohl in der Wahrnehmung von Kulturunterschieden im Unternehmen als auch in der überaus präzisen und reflektierten Einschätzung der eigenen Kultur:

„Die Art und Weise wie Leute [in England] Geschäfte machen ist sehr formal, zuerst sind es Kollegen und dann erst Freunde. In Lateinamerika sind es erst Freunde und dann Kollegen. Also, es ist genau umgekehrt. Hier ist es sehr individualistisch.“ (B7, Z. 3147-3149)

„Es ist einfach auch ein Lernprozess. Man muss erst mal sich selber reflektieren und dann sich selber aus der Gleichung nehmen quasi, remove yourself from the equation, und schauen, wie es anders aussieht oder aussehen könnte. Es gibt viele Interpretationsmöglichkeiten, die man dann durchspielen kann im Kopf.“ (B4, Z. 1399-1406)

Diese Aussagen belegen nicht nur ein hohes Maß an Selbstkenntnis (kognitive Komponente), sondern illustrieren darüber hinaus gleich mehrere Kompetenzen der affektiven Komponente, wie z.B. eine wertfreie Haltung, Ethnorelativismus und Ambiguitätstoleranz. Insbesondere im letzten Zitat spiegelt sich eine weitere wichtige Kompetenz wider: die Rollendistanz. Nur mit Hilfe der eigenen Losgelöstheit aus dem Kontext lässt sich eine Situation auf der Metaebene betrachten, was es den Befragten wiederum ermöglicht, sich besser in anderskulturelle Personen einzuzusetzen und ihr Verhalten nachzuvollziehen.

Anhand einer weiteren Eigenschaft, Frustrationstoleranz, lässt sich exemplarisch nachvollziehen, wie interdependent die unterschiedlichen Ebenen interkultureller Kompetenz sind: Auslandserfahrung führt zur Aneignung von Wissen über die Zielkultur und fördert damit kognitive interkulturelle Kompetenz. Diese bedingt in Folge die affektive Komponente, die sich wiederum auf die konative Komponente – also das Verhalten in der jeweiligen Situation – auswirkt:

*„Ich [Deutscher] werde weniger frustriert, weil ich weiß, das ist halt so. Es ärgert mich trotzdem, aber ich weiß, wie es gemeint ist. Ich glaube, ich kann es besser einordnen. Zwei Jahre Studium in Frankreich haben mich [das] gelehrt [...]“ (B3, Z. 1031-1035)*

Fast noch wichtiger als kognitives Wissen wird von den befragten TCN die eigene interkulturelle Haltung beurteilt. Die am häufigsten genannten Kompetenzen in diesem Zusammenhang waren Flexibilität und Offenheit:

*„You need flexibility, communication skills and to be international, that means you need to have a very broad mind and a view on almost everything.“ (B1, Z. 323-325)*

*„Vielleicht kennt man die Kultur nicht. Aber das wichtigste ist, aufgeschlossen in das Land zu kommen, um als erstes zu entdecken wie die Kultur dort ist, und erst danach zu versuchen, die Unternehmensziele umzusetzen.“ (B2, 694-696)*

Eben diese Aufgeschlossenheit, die eng mit der oftmals jahrelangen Auslandserfahrung und dem Agieren in fremd- und multikulturellem Umfeld einhergeht, hat bei der Mehrheit der befragten TCN trotz ihren unterschiedlichen Nationalitäten, Werdegängen und Arbeitskontexten zu einer interessanten Gratwanderung in dieselbe Richtung geführt. Eine per se allen TCN inhärente, ethnorelativistische Haltung tendiert in Richtung einer überaus kritischen Reflexion der eigenen Kultur bis hin zur Distanzierung von dieser, die jedoch auch zu kulturell hybriden Identitäten führt:

*„Ich werde immer mehr blurry, [...] und wir haben dauernd eine Debatte, ob ich wohl mehr Amerikanisch oder Deutsch sei oder Indisch. [...] Es mixt sich langsam doch ziemlich zu dieser Hybrid-Kultur, oder was auch immer, wie man die bezeichnet, hybrid identity.“ (B4, Z. 1267-1275)*

*„I am like a bridge. I think people who I work with especially in the headquarters don't really know what to make of me. Here's a guy, speaks English, Asian name, from Malaysia, but works in Hong Kong, so it's a bit strange for them.“ (B1, Z. 367-370)*

Anstelle nationalkultureller Verwurzelung ist bei TCN somit ein global orientiertes, von nationalen Grenzen und Kategorien losgelöstes Denken getreten. Charakteristisch dafür steht ihre moderne, selbstbewusste und reflektierte Haltung sowie die hybride Identität.

## 5. Diskussion & Forschungsdesiderata

Von den als zentral identifizierten Kompetenzen (fachliche, persönliche, schnittstellenbezogene und interkulturelle), die helfen, den vielen Herausforderungen der intraorganisationalen Schnittstellen gerecht zu werden, wurde in diesem Beitrag die interkulturelle Kompetenz fokussiert, weil sie übergreifend bei allen Drittkultur-Managern als besonders bedeutend hervortrat. Sie steht in direktem Zusammenhang mit oftmals langjähriger Auslandserfahrung und einer überaus reflektierten Wahrnehmung kultureller Unterschiede sowie der eigenen Rolle in den Schnittstellenpositionen von Multinationalen Unternehmen (Barner-Rasmussen et al. 2014). Trotz der großen Bandbreite innerhalb der unterschiedlichen Rahmenbedingungen und Kompetenzen der einzelnen Akteure hat sich gezeigt, dass alle TCN die Verinnerlichung interkultureller Kompetenzen und einer global orientierten Denk- und Handlungsweise verbindet. So wird potentiellen Rollenkonflikten und kritischen Situationen mit hoher Ambiguitätstoleranz und ethnorelativistischer Haltung begegnet. Anpassung und Lernbereitschaft werden zudem als absolut notwendige Selbstverständlichkeiten angesehen. Auch andere Akteure in multinationalen Unternehmen wie etwa Expatriierte weisen grundsätzlich Ausprägungen interkultureller Kompetenz auf. Besonders bei den TCN scheint es jedoch – durch ihre „neutralere Zwischenposition“ als *insider/outsider* – die des interkulturellen Brückenbauers, des Mediators und *Interfaces* zu sein.

TCN unterscheiden sich somit von Expatriierten vor allem dadurch, dass sie sich aufgrund ihrer Drittkultur-Stellung in verschiedene Bedeutungs- und Handlungssysteme hineinversetzen und eine neutralere Metaposition einnehmen können (Barmeyer 2018). Sie ähneln insofern in vielerlei Hinsicht einer wachsenden Gruppe an inter- und biculturellen Menschen, die verschiedene kulturelle Systeme verinnerlicht haben

und sich mit diesen identifizieren, wie *Third Culture Individuals*, Menschen mit Migrationshintergrund, *cosmopolitans* oder *cultural marginals* (Moore / Barker 2012). Wie diese Menschen können auch TCN die positiven und negativen Effekte von kultureller Marginalität erfahren, die von Janet Bennett (1993) in *encapsulated marginals* (Unsicherheit und Entfremdung gegenüber eigenen kulturellen Bezugssystemen) und *constructive marginals* (Sicherheit und authentische Beziehung gegenüber eigenen kulturellen Bezugssystemen) unterschieden wurden.

Die Ergebnisse unserer empirischen Untersuchung weisen deutlich darauf hin, dass sich TCN eher als *constructive marginals* verstehen und dementsprechend interkulturell kompetent agieren und in der Lage sind, Grenzen zu überschreiten und Brücken zwischen Kulturen zu bilden. Jedoch sind TCN auch aufgrund ihrer häufigen Kontextwechsel auf einer individuellen Ebene Rollenkonflikten und Orientierungslosigkeit ausgesetzt und können auf einer organisationalen Ebene geringere Akzeptanz und Legitimität seitens der Kollegen erfahren, da sie im Unternehmenskontext keiner Gruppe wirklich zugehörig sind (Harzing / Ruysseveldt 2005, Zeira / Harari 1977a/b). Den positiven Aspekten des *Boundary Spannings*, steht somit auch die Thematik kultureller Marginalisierung gegenüber, wie sie in der interkulturellen Forschung bereits thematisiert wurde (Bennett 1993, Bennett / Bennett 2004). Nichtsdestotrotz muss betont werden, dass die identitätsbezogene und funktionale Komplexität von TCN nicht nur problembehaftet sind, sondern dass TCN im Sinne der konstruktiven Marginalität auch über viele Ressourcen verfügen, die ihnen helfen, ihre besondere Identität zu akzeptieren und gleichzeitig interkulturell kompetent zu agieren. Diese konstruktiven und positiven Aspekte wurden in unserer Befragung der *TCN* herausgearbeitet und decken sich mit den Ergebnissen einer Metastudie zu *Cultural Marginals*<sup>5</sup> (Fitzsimmons et al. 2013: 592):



„Taken together, these studies suggest that some marginalised individuals may possess unique advantages in global and cross-cultural domains. Yet the myth that marginals consistently have the worst performance in personal and global work settings persists because there is no theoretical explanation for overturning the myth.“

Bezüglich interkultureller Kompetenz von TCN können abschließend drei interessante Ergebnisse festgehalten werden, die zugleich in Forschungsdesiderate münden:

*Erstens* wird die Bedeutung interkultureller Kompetenz bei TCN in multinationalen Unternehmen deutlich, die jedoch immer in einer engen Beziehung zu *fachlicher* Kompetenz steht. Ganz im Sinne einer Schlüsselkompetenz (Barmeyer / Benedikt 2012) trägt interkulturelle Kompetenz zur Aufwertung fachlicher Kompetenz bei. Dieses sich ergänzende geradezu „symbiotische“ Verhältnis von fachlicher und interkultureller Kompetenz scheint in der Forschung noch nicht ausreichend thematisiert (Barmeyer 2012a, Bolten 2005). Ein Forschungsdesiderat ist, die Beziehung zwischen fachlicher und interkultureller Kompetenz, etwa anhand von spezifischen Rollen und Funktionen, in klar definierten Kontexten weiter zu untersuchen und ihr Einflussverhältnis auf (interkulturelle) Erfolgswirksamkeit hin zu klären: Führt eher die fachliche oder die interkulturelle Kompetenz zum Erfolg bzw., wie wirken sie zusammen? Interessant wäre außerdem zu prüfen, inwieweit fachliche Kompetenz ohne interkulturelle Kompetenz zielführend und erfolgswirksam sein kann. Wann stoßen Akteure in internationalen Schnittstellenkontexten mit ausgeprägten *Fachkompetenzen* an ihre eigenen Grenzen und wie äußert sich dies? Weitergehende Forschung könnte also das Zusammenspiel von Kompetenzen und Funktionen/Rollen der TCN untersuchen.

*Zweitens* wird die Bedeutung (fremd-)sprachlicher Kompetenz deutlich, die als ein Teilelement interkultureller Kompetenz verstanden wird. Insbesondere Fach- und Führungskräfte aus Drittkulturen, sind sich der Wichtigkeit fremdsprachlicher Kompetenz bewusst. Verschiedene Autoren (Brannen 2004, Chanlat 2014, Marschan et al. 1997, Vaara et al. 2005) haben auf den wichtigen Einfluss von Sprachkompetenz in interkulturellen Arbeitssituationen wie multinationalen Unternehmen hingewiesen und zeigen gleichzeitig, wie wenig dieser in der Forschung berücksichtigt wird. Dies trifft auch auf die – stark von der Psychologie (Straub et al 2007, Thomas 2005, Triandis 1994) geprägte – interkulturelle Forschung zu, die sich zwar mit Kommunikations- und Interaktionsbeziehungen beschäftigt, aber die sprachlichen Anteile häufig außer Acht lässt (Barmeyer 2000, Lüsebrink 2011, Müller-Jacquier 2000).

Aus einer Forschungsperspektive wäre es interessant, anhand konkreter Interaktionssituationen und Arbeitskontexte die Beziehung zwischen interkultureller Kompetenz und fremdsprachlicher Kompetenz herauszuarbeiten, wie es von Helmolt (1997) auf der Basis deutsch-französischer Arbeitsgruppen getan hat. Ein Forschungsdesiderat besteht jedoch darin, diese kontextuellen arbeitsbezogenen Interaktionssituationen bei TCN zu untersuchen, also im Zusammenspiel von zwei bzw. drei Sprachen an intraorganisationalen Schnittstellen der Multinationalen Unternehmen. In diesem Kontext wäre es von Interesse, den Zusammenhang mit der jeweiligen Personal-Besetzungsstrategie und der dadurch entstehenden Unternehmensstruktur und -kultur zu untersuchen.

*Drittens* haben die Ergebnisse gezeigt, dass interkulturelle Kompetenz als eine Meta-Kompetenz (Thomas 2008) zu verstehen ist, die es den Akteuren ermöglicht, übergeordnete, neutrale Standpunkte einzunehmen, die helfen, integrativ-verbindend und vermittelnd

in Organisationsnetzwerken zu agieren. Diese Metaebene ermöglicht eine übergeordnete, geistig-abstrakte Sichtweise, die Personen einnehmen, um Strukturen, Objekte und Interaktionen mit Distanz zu betrachten und dadurch besser zu verstehen und zu hinterfragen (Barmeyer 2012a). Fischer (2001) thematisiert die Einnahme einer Metaebene durch sein Konzept des „Exzentrierens“ auf der Basis von Simmel, der in seinem „Exkurs über den Fremden“ (1908: 510) die Bedeutung der Objektivität als „Freiheit“ unterstreicht: Für Simmel ist der Dritte nicht auf „singulären Bestandteile oder die einseitigen Tendenzen der Gruppe festgelegt“, sondern ist als „objective[r] Mensch“ [...] durch keinerlei Festgelegtheiten gebunden, die ihm seine Aufnahme, sein Verständnis, seine Abwägung des Gegebenen präjudizieren könnten.“

Die Einnahme von Meta-Perspektiven ermöglicht es auch, erlebte Interkulturalität – etwa während oder nach Interaktionssituationen – zu reflektieren und eventuell situative Handlungsanpassungen vorzunehmen und alternative, konstruktive Lösungen zu finden. (Barmeyer 2018) Dies trifft vor allem auf Drittkultur-Führungskräfte zu, die weder durch die Kultur der Muttergesellschaft noch durch die Kulturen der Tochtergesellschaften sozialisiert wurden. TCN nehmen somit eine neutralere (Meta-)Position im Unternehmensverbund ein als Führungskräfte, die der Kultur der Muttergesellschaft angehören. Durch den Blick des Außenstehenden, der durch die Distanz zum Stammland möglicherweise keine bzw. nur seine eigene „kulturelle Brille“ trägt, könnten Unternehmensinteressen reflektierter und differenzierter aufgenommen, umgesetzt, kommuniziert und gegebenenfalls an die Zielkultur angepasst werden (Torbiörn 1985).

Auch wenn interkulturelle Kompetenz als Meta-Kompetenz an spezifische Arbeitsaufgaben und Kontexte gekoppelt ist, ist sie eng mit Haltung verbunden (Barmeyer / Haupt 2007), ebenso auch mit Rollendistanz (Bolten 2005, Tho-

mas 2003), die es den Interagierenden ermöglicht, ihre eigene Rolle und ihr Verhalten in interkulturellen Kontexten aus einer neutraleren übergeordneten Sicht wahrzunehmen. TCN verkörpern mit ihrer Drittkultur somit kulturelle Hybridität, denn sie sind als Schnittstellenakteure am Übergang zwischen unterschiedlichen Kulturkontexten als „Fuzzy Cultures“ (Bolten 2011) angesiedelt. Somit bilden sie einen „Kreuzpunkt der Sprachen, Ordnungen, Diskurse, Systeme wie auch der Wahrnehmung [...]“ und sind an eine „Vielzahl von Fäden und Strängen [...] an die es durchziehende Netzwerke angeschlossen.“ (Bronfen / Marius 1997: 4)

Für zukünftige Forschung wäre es insofern zu untersuchen, inwieweit Organisationen bewusst TCN in Schnittstellenpositionen einsetzen, weil ein Bewusstsein darüber herrscht, dass diese besondere interkulturelle (Meta-) Kompetenzen aufweisen, die es ihnen erleichtern, sich in den vielen multiplen Kultursystemen zurechtzufinden. Eine Berücksichtigung dieser kontextuellen kulturellen Systeme der Berufs-, Bereichs-, Organisations- und Nationalkultur wäre hier von besonderem Interesse (Barmeyer 2018). Ebenso wäre es aufschlussreich und für die Praxis von Interesse, inwieweit TCN Potential als interkulturelle Mediatoren hätten oder sich beispielsweise besonders eignen würden, transnationale M&A zu begleiten.

Der Beitrag hat die Thematik von Drittkultur an Schnittstellenpositionen im Kontext multinationaler Unternehmen und die einhergehende Bedeutung interkultureller Kompetenz von TCN thematisiert. Einschränkend sollte jedoch beachtet werden, dass neben den beschriebenen Kompetenzen immer auch spezifische kontextuelle und situative Faktoren sowie persönliche Eigenschaften einen entscheidenden Einfluss auf die Wahrnehmung und das Ausfüllen dieser Schnittstellenpositionen haben. Inwieweit die Drittkultur als eigenständige Determinante

betrachtet werden kann bzw. die Rolle des TCN als interkulturell kompetente Intermediäre qualifiziert, lässt sich nicht eindeutig beantworten. In den meisten Fällen handelt es sich um ein Zusammenspiel aus verschiedenen Einflussfaktoren, bei dem die Drittkultur eine Einwirkung ausübt, aber nicht immer ausschlaggebend für den Ausgang einer interkulturellen Interaktionssituation ist.

## 6. Literatur

- Aldrich, H. / Herker, D. (1977): Boundary Spanning Roles and Organization Structure. *The Academy of Management Review* 2(2), S. 217–230.
- Atteslander, P. (2003): *Methoden der empirischen Sozialforschung*. Berlin: De Gruyter.
- Barmeyer, C. (2000): *Interkulturelles Management und Lernstile. Studierende und Führungskräfte in Frankreich, Deutschland und Québec*. Frankfurt u. New York: Campus.
- Barmeyer, C. / Haupt, U. (2007): Interkulturelles Coaching. In: Straub et al. (2007): *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kompetenz*. Stuttgart: Metzler, S.784-793.
- Barmeyer, C. / Bolten, J. (2010): *Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung*. Sternenfels u. Berlin: Wissenschaft & Praxis.
- Barmeyer, C./ Davoine, E. (2011a): Die Implementierung wertefundierter nordamerikanischer Verhaltenskodices in deutschen und französischen Tochtergesellschaften. Eine vergleichende Fallstudie. *ZfP - Zeitschrift für Personalforschung - German Journal of Research in Human Resource Management* 25(1), S. 5-27.
- Barmeyer, C. / Davoine, E. (2011b): Kontextualisierung interkultureller Kompetenz in einer deutsch-französischen Organisation: ARTE. In: Dreyer W. / Hößler U. (2011): *Perspektiven interkultureller Kompetenz*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 299-316.
- Barmeyer, C. (2012a): *Taschenlexikon Interkulturalität*. Göttingen: UTB/ Vandenhoeck & Ruprecht.
- Barmeyer, C. (2012b): „Context matters“: Zur Bedeutung von Rekontextualisierung für den internationalen Transfer von Personalmanagementpraktiken. In: Stein V. / Müller S. (2012): *Aufbruch des strategischen Personalmanagements in die Dynamisierung*. Baden-Baden: Nomos, S. 101-115.
- Barmeyer, C. / Benedikt, A.-V. (2012): Kompetenzerwerb durch studienbegleitende Veranstaltungen – Kompetenzmodell und Best Practices des Zentrums für Schlüsselqualifikationen der Universität Passau. *Paradigma. Beiträge aus Forschung und Lehre*. Doppelausgabe 2011/12, S. 80-95.
- Barmeyer, C. / Davoine, E. / Laue, J. (2013): Repatriate-Wissen gewinnbringend nutzen. *ZfO – Zeitschrift für Führung + Organisation* 82 (1), S. 24-30.
- Barmeyer, C. / Franklin, P. (2016): *Intercultural management: A case-based approach to achieving Complementarity and Synergy*. London: Palgrave.
- Barmeyer, C. / Mayrhofer, U. (2016): Strategic Alliances and Intercultural Organizational Change: The Renault–Nissan Case. In: Barmeyer, C. / Franklin, P. (2016): *Intercultural management: A case-based approach to achieving Complementarity and Synergy*. London: Palgrave, S. 303-317.
- Barmeyer, C./Eberhardt, J.M. (2017): Interkulturelle Brückenbauer: Die Funktion des Drittkultur-Managers. *Wirtschaftspsychologie aktuell* 2017(2), S. 13-15.
- Barmeyer, C. (2018): *Konstruktives Interkulturelles Management*. UTB/ Vandenhoeck & Ruprecht.
- Barmeyer, C./ Davoine, E. (2019): Facilitating intercultural negotiated practices in joint ventures: The case of

- a French–German railway organization. *International Business Review* 28 (1), S. 1-11.
- Barner-Rasmussen, W. / Ehrnrooth, M. / Koveshnikov, A. / Mäkelä, K. (2014) : Cultural and language skills as resources for boundary spanning within the MNC. *Journal of International Business Studies* 45, S. 886–905.
- Bartel-Radic, A. (2009): La compétence interculturelle: état de l'art et perspectives. *Management International* 13(4), S. 11-26.
- Bennett, J. M. (1993): Cultural Marginality: Identity issues in intercultural training. In: R. M. Paige (1993): *Education for the Intercultural Experience*. Yarmouth: Intercultural Press Inc., S. 109-135.
- Bennett, J. M. / Bennett, M. J. (2004): Developing Intercultural Sensitivity. An integrative approach to global and domestic diversity. In: Landis D. / Bennett J. M. / Bennett M. J. (2004): *Handbook of Intercultural Training*. London: Sage, S. 147-165.
- Berthoin Antal, A. (2000): Types of knowledge gained by expatriate managers. *Journal of General Management* 26, S. 32-51.
- Bolten, J. (2005): Interkulturelle Personalentwicklungsmaßnahmen: Training, Coaching und Mediation. In: Stahl G. K. / Mayrhofer W. / Kühlmann T. M. (2005): *Internationales Personalmanagement. Neue Aufgaben, neue Lösungen*. München u. Mehring: Hampp, S. 307-323.
- Bolten, J. (2007): *Interkulturelle Kompetenz*. Erfurt: Landeszentrale für politische Bildung Thüringen.
- Bolten, J. (2011): Unschärfe und Mehrdeutigkeit: „Interkulturelle Kompetenz“ vor dem Hintergrund eines offenen Kulturbegriffs. In: Dreyer W. / Hößler U. (2011): *Perspektiven interkultureller Kompetenz*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 55-70.
- Bonache, J. / Brewster, C. (2001): Knowledge transfer and the management of expatriation. *Thunderbird International Business Review* 43(1), S. 145–168.
- Bong, S. (2002): Debunking Myths in Qualitative Data Analysis. *Qualitative Social Research* 3(2), Art. 10.
- Brannen, M. Y. (2004): When Mickey loses face: recontextualization, semantic fit, and the semiotics of foreignness. *Academy of Management Review* 29(4), S. 593–616.
- Brannen, Y. / Salk, J. (2000): Partnering Across Borders: Negotiating Organizational Culture in a German-Japanese Joint Venture. *Human Relations* 53(4), S. 451-487.
- Bronfen, E. / Marius, B. (1997): Hybride Kulturen. Einleitung zur anglo-amerikanischen Multikulturalismusdebatte. In: Bronfen E. / Marius B. (1997): *Hybride Kulturen*. Tübingen: Stauffenburg, S. 1-29.
- Chanlat, J. (2014): Langue et pensée dans le champ de la recherche en gestion: constats et enjeux et atouts de la langue française. *Annales des Mines - Gérer et comprendre* 115(1), S. 4-17. doi:10.3917/geco.115.0004.
- Deardorff, D. (2009): *The SAGE Handbook of Intercultural Competence*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dinges, N. / Baldwin, K. D. (1996): Intercultural Competence. A Research Perspective. In: Landis D. / Bhagat R. D. (1996): *Handbook of Intercultural Training*. Thousand Oaks, CA: Sage, S. 106-123.
- Dreyer, W. / Hößler, U. (2011): Einleitung. In: Dreyer W. / Hößler U. (2011): *Perspektiven interkultureller Kompetenz*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 11-18.
- Dülfer, E. / Jöstingmeier, B. (2008): *Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen*. München: Oldenbourg.
- Erpenbeck, J. / Rosenstiehl, L. von (2007): *Handbuch Kompetenzmessung*.

- Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis.* Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Festing, M. / Dowling P.J. / Weber, W. / Engle A. D. (2011): *Internationales Personalmanagement.* Wiesbaden: Gabler.
- Fink, G. / Meierewert, S. / Rohr, U. (2005): The use of repatriate knowledge in organizations. *Human Resource Planning* 28, S. 30–36.
- Fischer, J. (2001): Der Dritte. Zur Anthropologie der Intersubjektivität. In: Essbach, W. (2001): *wir/ibr/sie. Identität und Alterität in Theorie und Methode.* Würzburg: Ergon, S. 103-136.
- Fitzsimmons, S. R. / Lee, Y.-T. / Brannen, M. Y. (2013): Demystifying the myth about marginals: implications for global leadership. *European J. International Management* 7(5), S. 587–603.
- Flick, U. (2005): *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung.* Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Frese, E. / Blies, P. (2002): Konsequenzen der Internationalisierung für Organisation und Management der Muttergesellschaft. In: Macharzina K. / Oesterle M.-J. (2002): *Handbuch Internationales Management. Grundlagen – Instrumente – Perspektiven.* Wiesbaden: Gabler, S. 217-236.
- Gelbrich, K. / Müller, S. (2011): *Handbuch Internationales Management.* München: Oldenbourg.
- Geppert, M. / Mayer, M. (2006): *Global, National and Local Practices in Multinational Companies.* Houndmills Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Gläser, J. / Laudel, G. (2010): *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Greenwood, R. / Suddaby, R. (2006): Institutional entrepreneurship in mature fields: The big five accounting firms. *The Academy of Management Journal* 49, S. 27-48.
- Gupta, A. / Govindarajan, V. (2002): *Cultivating a Global Mindset. The Academy of Management Executive* 16(1), S. 116-126.
- Harzing, A.-W. / Ruysseveldt, J. van (2005): *International human resource management.* Southfield, MI: Readings for the Blind.
- Heidenreich, M. / Barmeyer, C. / Koschatzky, K. / Mattes, J. / Baier, E. / Krüth, K. (2012): *Multinational Enterprises and Innovation: Regional Learning in Networks.* New York u. London: Routledge.
- Helmolt, K. v. (1997): *Kommunikation in internationalen Arbeitsgruppen.* München: Iudicium.
- Heyse, V. / Erpenbeck, J. (2004): *Kompetenzen erkennen, bilanzieren und entwickeln.* Münster: Waxmann.
- Holzmüller, H. / Berg, N. (1996): Handhabung der kulturellen Heterogenität zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen in internationalen Unternehmen. In: Macharzina K. / Oesterle M.-J. (1996): *Handbuch Internationales Management.* Stuttgart: Raabe, S. 881-908.
- Lee, Y.-T. / Calvez, V. / Guénette, A. M. (2008): *La compétence culturelle: S'équiper pour les défis du management international.* Paris: L'Harmattan.
- Lenartowicz, T. / Johnson, J. (2007): Staffing managerial positions in emerging markets: a cultural perspective. *International Journal of Emerging Markets* 2(3), S. 207-214.
- Lüsebrink, H.-J. (2011): *Interkulturelle Kommunikation. Interaktion, Fremdwahrnehmung, Kulturtransfer.* Stuttgart: Weimar.
- Marschan, R. / Welch, D. / Welch L. (1997): Language: The Forgotten Factor in Multinational Management.



- European Management Journal* 15(5), S. 591-598.
- Mayrhofer, U. (2013): *Management of Multinational Companies: A French Perspective*. Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan.
- Mayring, P. (2002): *Einführung in die Qualitative Sozialforschung*. Weinheim u. Basel: Beltz Verlag.
- Mayring, P. (2008): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Weinheim: Beltz.
- Meissner, H. / Gerber, J. (1980): Die Auslandsinvestition als Entscheidungsproblem. *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis* 32(3), S. 217-228.
- Meyer, J.W. / Rowan, B. (1977): Institutionalized Organizations. Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology* 83(2), S. 340-363.
- Moore, A. M. / Barker, G. G. (2012): 'Confused or Multicultural: Third Culture Individuals' Cultural Identity'. *International Journal of Intercultural Relations* 36(4), S. 553-562.
- Müller-Jacquier, B. (2000): Linguistic Awareness of Cultures. Grundlagen eines Trainingsmoduls. In: Bolten J. (2000): *Studien zur internationalen Unternehmenskommunikation*. Leipzig: Popp Verlag, S. 20-49.
- Müller, B.-D. (1993): Interkulturelle Kompetenz. Annäherung an einen Begriff. *Jahrbuch Deutsch als Fremdsprache* 19, S. 63-76.
- Ondrack, D. (1985): International Transfers of Managers in North American and European Mnes. *Journal of International Business Studies* 16(3), S. 1-19.
- Otten, M. (2007): Profession und Kontext. Rahmenbedingungen der interkulturellen Kompetenzentwicklung. In Otten M. / Scheitza A. / Cnyrim A. (2007): *Interkulturelle Kompetenz im Wandel. Band 1: Grundlagen, Konzepte, Diskurse*. Frankfurt a. M.: IKO-Verlag, S. 57-89.
- Picot, A. von / Reichwald, R. / Wigand, R. (2003): *Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management*. Wiesbaden: Gabler.
- Rathje, S. (2006): Interkulturelle Kompetenz – Zustand und Zukunft eines umstrittenen Konzepts. *Zeitschrift für Interkulturellen Fremdsprachenunterricht* 11(3), S. 1-21.
- Rathje, S. (2013): Sinn und Unsinn interkultureller Kompetenz Kulturmanagement international, 108, ·Dezember 2015, S. 23-26.
- Reiche, S. / Harzing, A.-W. (2008): *International Assignments. International Human Resource Management*. London: Sage.
- Reynolds, C. (1997): Strategic employment of third country nationals: keys to sustaining the transformation of HR functions. *Human Resource Planning* 20(1), S. 33-40.
- Rosenberg, M. J. / Hovland, C. I. (1960): Cognitive, affective, and behavioural components of attitudes. In Hovland C. I. / Rosenberg, M. J. (1960): *Attitude Organisation and Change: An Analysis of Consistency Among Attitude Components*. New Haven, CT: Yale University Press, S. 1-14.
- Sachseneder, C. (2013): *Wege aus der Silo-Mentalität. Bereichskulturen und bereichsübergreifende Zusammenarbeit im Produktentstehungsprozess eines Automobilzulieferers. Eine Fallstudie*. Passau: Karl Stutz.
- Sackmann, S. / Phillips, M. (2004): Contextual Influences of Culture Research. Shifting Assumptions for New Workplace Realities. *International Journal of Cross-Cultural Management* 4(3), S. 370-390.
- Scheitza, A. (2007): Interkulturelle Kompetenz: Forschungsansätze, Trends und Implikationen für interkulturelle Trainings. In: Otten

- M. / Scheitza A. / Cnyrim A. (2007): *Interkulturelle Kompetenz im Wandel. Band 1. Grundlagen, Konzepte, Diskurse.* Frankfurt a. M.: IKO-Verlag, S. 91-120.
- Scherm, E. / Süß, S. (2002): Personalmanagement in internationalen Unternehmen. In: Macharzina K. / Oesterle M.-J. (2002): *Handbuch Internationales Management. Grundlagen – Instrumente – Perspektiven.* Wiesbaden: Gabler, S. 843-864.
- Schmid, S. (2006): *Strategien der Internationalisierung.* München: Oldenbourg.
- Schnell, R. / Hill, P. B. / Esser, E. (1995): *Methoden der empirischen Sozialforschung.* München: Oldenbourg.
- Selmer, J. (2002): Adjustment of Third Country National Expatriates in China. *Asia Pacific Business Review* 9(2), S. 101-117.
- Simmel, G. (1908): Exkurs über den Fremden. In: Simmel, G. (1908): *Soziologie. Untersuchungen über die Form der Vergesellschaftung.* Berlin, Duncker & Humblot, S. 509-512.
- Sorge, A. (2005): *The global and the local: Understanding the dialectics of business systems.* Oxford: Oxford University Press.
- Spencer-Oatey, H. / Franklin, P. (2009): *Intercultural Interaction.* London: Palgrave Macmillan.
- Stahl, G. (2005): Ein Diener zweier Herren: Die Rolle des Auslandsmanagers im internationalen Unternehmen. In: Stahl G. K. / Mayrhofer W. / Kühlmann T. M. (2005): *Internationales Personalmanagement. Neue Aufgaben, neue Lösungen.* München u. Mering: Hampp. 293-306.
- Straub, J. / Weidemann, A. / Weidemann, D. (2007): *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kompetenz.* Stuttgart u. Weimar: Metzler.
- Strauss, A. L. (1991): *Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Datenanalyse und Theoriebildung in der empirischen soziologischen Forschung.* München: Fink.
- Süß, S. (2004): *Internationales Personalmanagement. Eine theoretische Betrachtung.* München u. Mering: Rainer-Hampp-Verlag.
- Thomas, A. (2003): Interkulturelle Kompetenz. Grundlagen, Probleme und Konzepte. In: Erwägen Wissen Ethik (EWE). *Diskussionseinheit: Interkulturelle Kompetenz – Grundlagen, Probleme und Konzepte* 14(1), S. 137-150.
- Thomas, A. (2005): *Grundlagen der interkulturellen Psychologie.* Nordhausen: Traugott-Bautz.
- Thomas, A. (2011): Zukunftsperspektiven interkultureller Kompetenz. In Dreyer W. / Hößler U. (2011): *Perspektiven interkultureller Kompetenz.* Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 396-409.
- Thomas, A. / Kammhuber, S. / Schroll-Machl, S. (2003): *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 2. Länder, Kulturen und interkulturelle Berufstätigkeit.* Göttingen, Vandenhoeck&Ruprecht.
- Thomas, D. C. (2008): *Cross-Cultural Management. Essential Concepts.* Los Angeles, Sage.
- Torbiörn, I. (1985): The Structure of Managerial Roles in Cross-cultural Settings. *International Studies of Management and Organization* 15(1), S. 52-74.
- Triandis, H.C. (1994): *Culture and social behavior.* New York: McGraw-Hill.
- Trinczek, R. (2002): Wie befrage ich einen Manager. Methodische und methodologische Aspekte des Experteninterviews als qualitative Methode empirischer Sozialforschung. In: Bogner A. (2002): *Das Experteninterview. Theorie, Methode,*

*Anwendung*. Opladen: Leske + Budrich, S. 209-223.

Vaara, E. / Tienari, J. / Piekkari, R. / Sääntti, R. (2005): Language and the Circuits of Power in a Merging Multinational Corporation. *Journal of Management Studies* 42(3), S. 595-623.

Weidemann, A. / Straub, J. / Nothnagel, S. (2010): *Wie lehrt man interkulturelle Kompetenz? Theorien, Methoden und Praxis in der Hochschulausbildung*. Bielefeld: transcript.

Witzel, A. (1985): Das problemzentrierte Interview. In: Jüttemann G. (1985): *Qualitative Forschung in der Psychologie*. Weinheim: Beltz, S. 227-255.

Yagi, N. / Kleinberg, J. (2011): Boundary work: An interpretive ethnographic perspective on negotiating and leveraging cross-cultural identity. *Journal of International Business Studies* 42(5), S. 629-653.

Yin, R. (2009): *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, CA: SAGE.

Zeira, Y. / Harari, E. (1977a): Third-country Managers in Multinational Corporations. *Personnel Review* 6(1), S. 32-37.

Zeira, Y. / Harari, E. (1977b): Structural Sources of Personnel Problems in Multinational Corporations: Third-Country Nationals. *OMEGA The International Journal of Management Science* 5(2), S. 161-172.

## 7. Endnotes

1 Aus Gründen der Lesbarkeit wird im Text die männliche Form verwendet, was jedoch nicht auf eine Diskriminierungsabsicht von Frauen durch männliche Dominanz schließen lassen soll.

2 Derartige Positionen sind im Allgemeinen eher auf der oberen Management-Ebene angesiedelt. Dies ist darauf

zurückzuführen, dass sich für in der Produktion tätige Mitarbeiter tendenziell weniger Schnittstellen und Gelegenheiten interkultureller Interaktion ergeben als für die o.g. Beschäftigten.

3 Der vergleichsweise hohe Kostenaufwand bei einem Parent-Country National lässt sich vor allem darauf zurückführen, dass Parent-Country Nationals bei der Muttergesellschaft angestellt sind (und oftmals noch viele Zusatzleistungen, wie z.B. Schulungen vor, während und nach ihrem Auslandseinsatz von der Muttergesellschaft erhalten), während Third-Country Nationals in den meisten Fällen direkt von den Tochtergesellschaften rekrutiert oder zumindest dort unter Vertrag genommen werden. Dies ist v.a. relevant, wenn die Muttergesellschaft in einem Industrieland und die Tochtergesellschaften in Schwellenländern angesiedelt sind.

4 Dieses Kriterium wurde hinzugezogen um zu garantieren, dass die befragten Third-Country Nationals schon bis zu einem gewissen Grad über Erfahrungen und Eindrücke der Landes- und Unternehmenskultur verfügen und somit in der Lage sind, aussagekräftige Antworten zu geben.

5 Die Studie zeigt, dass in der bisherigen v.a. psychologischen Forschung die negativen Merkmale von abgekapselter Marginalität hervorgehoben wurden, wogegen v.a. anthropologische und soziologische Forschungen ebenso die positiven Merkmale konstruktiver Marginalität betonen.



