



Kulturelle Intelligenz schlägt Brücken

In globalisierten Märkten sind Mitarbeitende gezwungen, regelmäßig mit Individuen aus anderen Ländern und Kulturen zu interagieren. Entsprechend versuchen Unternehmen, Auslandsentsendungen effektiv zu managen. Nicht immer gelingt das – wenn Expats „ausbrennen“, ist das für alle Beteiligten dramatisch.

Expatriates oder Expats sind „employee[s] who [are] working and temporarily residing in a foreign country“ (Dowling et al. 2013, 3). Die Anzahl an Expatriates und ihre Bedeutung in der globalisierten Arbeitswelt wächst kontinuierlich (Chen 2019; Jyoti / Kour 2017). Daher steigt die Nachfrage nach Mitarbeitenden, die kulturell intelligent im Auslandseinsatz agieren und die globale Expansion des Unternehmens managen (Jyoti / Kour 2017). Die Rekrutierung und Bindung von erfolgreichen Expats ist von beträchtlichem Interesse für Multinational Corporations (MNCs), da Abbrüche mit vorzeitiger Rückkehr hohe Kosten verursachen (Tsegaye / Su 2017).

Burn-out bei Expats verhindern: Handlungsempfehlungen für die Praxis

Ungeachtet dessen, ob Expatriates vom Unternehmen entsendet werden oder sich selbst für den Auslandsaufenthalt entscheiden, die sogenannten Self-Initiated Expatriates (SIEs) –, begegnen sie zahlreichen Stressoren und Veränderungen in einem fremden Umfeld (Remhof 2015). Vorzeitige Abbrüche oder Misserfolge von Expats werden auf Gründe wie Anpassungsprobleme oder fehlende Ressourcen im Ausland zurückgeführt (Chen 2019). Schwierigkeiten bei der Anpassung an die neue kulturelle Situation können zu hohen Kosten und Burn-out führen, in nicht seltenen Fällen sogar zum Abbruch der Entsendung (Chen 2019).

Das Burn-out-Syndrom ist eine Krankheit, die als „a prolonged response to chronic emotional and interpersonal stressors on the job“ definiert wird. Das Syndrom zeichnet sich durch drei Dimensionen aus: emotionale Erschöpfung, Depersonalisierung und verminderte persönliche Leistungsfähigkeit (Maslach et al. 2001, 397). Burn-out ist eines der relevantesten Probleme in der heutigen Arbeitswelt, da es sowohl negative Folgen für das Individuum als auch für das Unternehmen hat

Wer sich im Job nicht wohlfühlt, bringt weniger Leistung. Das gilt gerade unter den erschwerten Bedingungen eines Auslandseinsatzes.

Ohne interkulturelle Kompetenzen und ohne die Unterstützung der Familie haben Expats einen schweren Stand. Es drohen psychische Probleme, die den Erfolg der Mission infrage stellen.

(Carod-Artal / Vázquez-Cabrera 2013). Allein in Deutschland hat sich die Diagnosehäufigkeit innerhalb eines Jahrzehnts auf 4,3 Millionen Krankheitstage mehr als verdoppelt (journalmed 2022).

Das Burn-out-Syndrom verschlechtert den Gesundheitszustand der Mitarbeiter*innen und kann zu Depression, Angst und geringem Selbstbewusstsein führen (Maslach et al. 2001). Aufgrund des verminderten Wohlbefindens sinkt auch die Leistung der Expats, was sogar in einer Kündigung resultieren kann. Expats stehen unter hohem Druck, ihre Aufgaben zu erfüllen, während sie gleichzeitig viele Umstellungen, privat wie beruflich, bewältigen müssen. Daher ist es wichtig, gezielt Mitarbeiter*innen zu rekrutieren, die mit den Herausforderungen der ihnen unbekanntem Kultur umgehen können, um das Burn-out-Risiko zu reduzieren. Welche Maßnahmen kann das International Human Resources Management (IHRM) ergreifen, um das Risiko von Burn-out bei Expats zu verringern?

Expatriation: Herausforderungen und Erfolgsfaktoren

Der Verlust der gewohnten Routine, die Anpassung an neue Arbeitsbedingungen und die Eingewöhnung in die neue Kultur stellen essenzielle Veränderungen dar, die nicht nur zu Stress führen, sondern sich

auch negativ auf die Einstellung und das Selbstbewusstsein des Individuums auswirken (Chen 2019). Insbesondere Personen mit einer unzureichend ausgeprägten kulturellen Intelligenz (CQ) leiden unter Unzufriedenheit und Erschöpfung, wenn sie mit Individuen aus unbekanntem Kulturen interagieren müssen (Min et al. 2023). Zu relevanten Stressfaktoren gehört der Verlust des vertrauten sozialen Netzwerks, weshalb eine inklusive Arbeitskultur für Expats eine entscheidende Rolle spielt (Davies et al. 2019). In Anbetracht der kulturellen Unterschiede und möglicher Sprachbarrieren ist es anspruchsvoller, in einer fremden Umgebung Kontakte zu knüpfen. Expatriates leiden außerdem häufig unter Diskriminierung und Ausgrenzung (Albrecht et al. 2018), was zu einem Gefühl der Isolation beiträgt. Weitere Herausforderungen sind kulturelle Anpassungsprobleme der Familie, Ungewissheit über die Zukunft – zu viele Veränderungen in kürzester Zeit.

Der Erfolg einer Entsendung hängt von verschiedenen Faktoren ab. Dazu gehört unter anderem eine gründliche Vorbereitung auf den Auslandseinsatz, sowohl kulturell als auch organisatorisch. Ein weiterer Faktor ist der Aufbau eines sozialen Netzwerks, wobei die soziale Kompetenz sowie die kulturelle Intelligenz der Expats entscheidend sind. Expatriates sollten die Fähigkeit, unvoreingenommen

mit Menschen aus anderen Kulturen zu interagieren, sowie ihre interkulturellen Kompetenzen entwickeln, um Konflikte konstruktiv zu überwinden (Morin / Talbot 2021). Auch die Unterstützung der Familie gilt als wichtiges Merkmal für den Erfolg im Ausland (Jyoti / Kour 2017), da familiäre Probleme das Risiko von vorzeitigen Abbrüchen erhöhen.

Im Fall von traditionellen Auslandsentsendungen kommt es auf die umfassende Unterstützung des Unternehmens an, um arbeitsbedingten Stress zu reduzieren und das Wohlbefinden der Expats zu fördern (Giorgi et al. 2020). Das umfasst auch eine klare Rollenbeschreibung und ein transparentes und festgelegtes Erwartungsmanagement. Die effektive Bewältigung der Herausforderungen und kontinuierliche Unterstützung vor, während und nach der Expatriation verbessert nicht nur die Gesundheit der Mitarbeitenden, sondern erhöht auch die Effektivität von Unternehmen in einem globalen Umfeld.

Kulturelle Intelligenz ist der Schlüssel

CQ beschreibt die Fähigkeit, effektiv in kulturell unterschiedlichen Umgebungen zu agieren (Jyoti / Kour 2017). Sie gilt als essenzieller Erfolgsfaktor in der internationalen Arbeitswelt und umfasst mehrere Dimensionen (Wawrosz / Jurásek 2021;



Alexia Schmolling
Junior Transformation
Consultant, People
Mobility Alliance, Berlin
alexia@people-mobility.org



Prof. Dr. Stefan Remhof
Managing Partner der People Mobility
Alliance sowie Professor für Inter-
nationales Management an der IU In-
ternationale Hochschule, München
stefan@people-mobility.org

Wer eine hohe kulturelle Intelligenz besitzt, kann besser mit Menschen aus anderen Ländern zusammenarbeiten. Der Aufbau eines persönlichen Netzwerks ist ein wichtiger Faktor, um sich „heimisch“ zu fühlen.

Alcorn / Eisenfeld 2022): Die metakognitive CQ bezieht sich auf das Bewusstsein und die Analyse sowie Beurteilung kultureller Situationen. Die kognitive Dimension bezeichnet das Wissen über verschiedene Kulturen und deren Eigenschaften. Bei der motivationalen Komponente handelt es sich um eine besondere Form der Selbstwirksamkeit, inklusive der Bereitschaft, sich auf interkulturelle Situationen einzulassen und die eigenen Fähigkeiten zu verbessern. Verhaltensbezogene CQ beschreibt die Fähigkeit, angemessen in kulturell diversen Situationen zu handeln und zu kommunizieren. Die Interaktion der vier CQ-Dimensionen resultiert in einem Repertoire an Verhaltensweisen, das an den spezifischen kulturellen Kontext angepasst wird. CQ umfasst eine Vielzahl an Kompetenzen wie Empathie, Offenheit, Flexibilität und Kulturverständnis.

Da interkulturelle Interaktionen in einer globalisierten Welt omnipräsent sind, bietet eine ausgeprägte CQ einen Wettbewerbsvorteil am globalen Markt. MNCs, deren Mitarbeiter*innen starke interkulturelle Kompetenzen aufweisen, können die Bedürfnisse und Erwartungen der Kund*innen und Kolleg*innen besser nachvollziehen sowie effizienter Konflikte lösen, verhandeln und in internationalen Teams arbeiten (Jyoti / Kour 2017). Des Weiteren spielt die CQ eine Rolle bei der Förderung des interkulturellen Dialogs, um unternehmensintern einen effektiven Wissenstransfer zu ermöglichen (Wawrosz / Jurásek 2021, 1). Außerdem sind Individuen mit hoher CQ in ihrer Führungsrolle effizienter (Jyoti / Kour 2017). Für MNCs ist es daher entscheidend, Mitarbeitende mit einer ausge-

prägten CQ einzustellen, um die globale Performance zu verbessern.

Individuen mit hoher CQ können ihr Verhalten an den kulturellen Kontext flexibel anpassen und geeignete Strategien zur effektiven Interaktion in der internationalen Arbeitswelt entwickeln. Weiterhin unterstützt die CQ Expats dabei, mit Menschen aus verschiedenen kulturellen Hintergründen zu kommunizieren, kulturelle Unterschiede zu überwinden und interpersonale Beziehungen zu ihren Kollegen aufzubauen (Wawrosz / Jurásek 2021). Dadurch sind Expatriates in der Lage, sich schneller in die neue Arbeitskultur zu integrieren. So trägt die CQ zur Förderung der Lebensqualität, der sozialen Beziehungen und der beruflichen Leistung während der Expatriation bei.

Mehr Erfahrung, mehr Schutz vor Burn-out

Aufgrund der vielen Stressoren einer Auslandsentsendung tragen Expatriates ein hohes Burn-out-Risiko. Internationale Mitarbeiter*innen werden vor allem bei der ersten Expatriation mit unerwarteten Situationen konfrontiert, die oft mit kulturellen Rückschlägen und dem Risiko einhergehen, ihre Aufgaben nicht zu erfüllen, während gleichzeitig ihre Angst und ihr Misstrauen steigen (Chen 2019). Die Anpassung an das neue Arbeitsumfeld und die damit verbundenen kulturellen Differenzen stellen eine signifikante Belastung dar. Auch interpersonale Faktoren wie ein Mangel sozialer Unterstützung und ungesunde Arbeitsbeziehungen erhöhen das Risiko für Burn-out.

Das Burn-out-Syndrom wirkt sich nicht nur negativ auf die Person, sondern auch auf die Familie und das Unternehmen aus. Die direkten Kosten von Burn-out aus der Perspektive des Unternehmens beinhalten sinkende Performance, Produktivitätsverluste sowie Rekrutierungs- und Ausbildungskosten für neue Bewerber (Carod-Artal / Vázquez-Cabrera 2013). Zu den indirekten Kosten zählen vermindertes Engagement, Instabilität, ein angespanntes Arbeitsumfeld und erhöhter Stress für die restlichen Mitarbeitenden. Um dem Burn-out-Syndrom bei Expats entgegenzuwirken, müssen MNCs die Stressfaktoren identifizieren und Maßnahmen zur Unterstützung implementieren.

CQ spielt eine wichtige Rolle bei der Bewältigung der Herausforderungen in einem fremden kulturellen Umfeld. Expatriates mit einer hohen CQ verfügen über die Fähigkeiten, kulturelle Differenzen effektiv zu überwinden und somit die psychische Belastung zu reduzieren. Außerdem ist das Stresserleben der Expatriates eng mit der Fähigkeit zur Anpassung in der neuen Umgebung verknüpft (Flachenecker / Gröschke 2021). Eine hohe CQ ermöglicht es Individuen, sich schneller und erfolgreicher an den fremden kulturellen Kontext anzupassen, wodurch dem Gefühl der Isolation und Überforderung entgegengewirkt wird.

Auch der Verlust des sozialen Netzwerks und die neuen interkulturellen Interaktionen stellen Ursachen für Stress und Frustration dar. Eine stark ausgeprägte CQ fördert den Aufbau von sozialen Beziehungen zu Kollegen und Managern vor Ort, wodurch das Burn-out-Syndrom reduziert wird (Chen 2019; Bolat et al. 2017). Durch

Internationale Erfahrung kann einen Burn-out nicht verhindern, verringert aber das Risiko. Denn Erfahrung schützt vor falschen Erwartungen.

Ein bedeutender Teil der motivationalen CQ ist die Entwicklung der Selbstwirksamkeit, die sich durch ein allgemeines Training steigern lässt.

kulturelle Intelligenz können Expats Stressfaktoren wie Kulturschock, Sprachbarrieren und Isolation entgegenwirken, indem sie das Bewusstsein für die eigenen Ressourcen und interkulturellen Kompetenzen fördert (Bolat et al. 2017). Folglich unterstützt eine hohe CQ internationale Arbeitende im erfolgreichen Handeln, wodurch die psychische Belastung und die Entwicklung des Burn-out-Syndroms reduziert werden.

Langjährige Erfahrung als Expatriate trägt zur Entwicklung der kulturellen Intelligenz bei (Liao / Thomas 2023) und spielt beim Stresserleben eine Rolle. Internationale Mitarbeitende, die schon zuvor im Ausland waren, erlangen nicht nur mehr Wissen über andere Kulturen, sondern entwickeln auch ein kulturelles Bewusstsein. Darüber hinaus hilft Erfahrung dabei, realistische Erwartungen und effiziente Strategien zur Stressbewältigung zu formen. Internationale Arbeitserfahrung fördert individuelle Ressourcen wie die CQ und trägt so zur Reduktion der psychischen Belastungen während der Expatriation bei.

CQ und Burn-out: Eine empirische Erhebung

Zur Untersuchung des Zusammenhangs zwischen den CQ-Dimensionen und Burn-out bei Expatriates sowie zwischen der Expat-Erfahrung und Burn-out wurde eine quantitative Online-Umfrage mit einer Zielgruppe von englischsprachigen Expatriates durchgeführt. Die Stichprobe setzte sich aus 157 Personen aus 49 Ländern zusammen. Das durchschnittliche Alter lag bei 28 Jahren mit einem Minimum von 18 und einem Maximum von 62 Jahren. Von den

Teilnehmenden waren 61,8 Prozent weiblich und 37,6 Prozent männlich. Die Arbeitserfahrung im Ausland variierte zwischen einem und 35 Jahren, mit einem Durchschnitt von 4,5 Jahren. Die Mehrheit der Teilnehmer*innen stammte aus Deutschland und den USA. Sie gaben 43 Länder an, in denen sie Expatriationserfahrung gesammelt hatten, wobei Deutschland, Spanien und Großbritannien die drei häufigsten Nennungen waren.

Die Ergebnisse zeigen signifikante positive Zusammenhänge zwischen den CQ-Dimensionen untereinander. Weiterhin zeigen die Ergebnisse, dass die motivationale CQ einen signifikanten negativen Zusammenhang mit Burn-out bei Expatriates aufweist, während kein signifikanter Einfluss der anderen Dimensionen der kulturellen Intelligenz auf das Burn-out-Risiko nachgewiesen wurde. Außerdem korrelieren die Jahre an Expatriationserfahrung signifikant mit drei Dimensionen der CQ (metakognitive, kognitive, verhaltensbezogene CQ), jedoch bestätigen die Ergebnisse keinen signifikanten Zusammenhang zum Burn-out-Syndrom. Somit werden die Bedeutung der motivationalen CQ für die psychische Gesundheit und das Wohlbefinden von Expatriates identifiziert und die Notwendigkeit hervorgehoben, gezielte Maßnahmen zur Förderung der motivationalen CQ zu implementieren, um das Burn-out-Risiko zu reduzieren.

Handlungsempfehlungen für das IHRM

Unternehmen und das IHRM müssen die Wichtigkeit von CQ in einer globalen

Arbeitswelt erkennen. Wie gezeigt werden konnte, hat die motivationale Dimension der CQ einen sichtbaren Einfluss auf die Reduzierung von Burn-out und trägt damit zur Steigerung der Gesundheit der Expats bei. MNCs können Maßnahmen und Entwicklungsprogramme implementieren, um die motivationale CQ zu fördern. Ein bedeutender Teil der motivationalen CQ ist die Entwicklung der Selbstwirksamkeit, um im interkulturellen Arbeitskontext effizient zu handeln. Ein allgemeines Training zur Förderung der Selbstwirksamkeit ist zu empfehlen (Remhof 2015), damit die künftigen Expats sich im Ausland wohlfühlen und sich auf die Anpassung und die Arbeit vor Ort fokussieren können. Expats, die ein Gefühl der Kontrolle haben, gehen mit den neuen Anforderungen sicherer um und sind daher erfolgreicher.

Zudem ist das Training aller Dimensionen der kulturellen Intelligenz zu empfehlen, um Expats bestmöglich auf ihren Einsatz im Ausland vorzubereiten. Die Relevanz der CQ für die Anpassung an eine neue Kultur sollte nicht unterschätzt werden, weshalb Unternehmen die interkulturellen Kompetenzen ihrer Mitarbeiter*innen durch spezifische Trainingsprogramme entwickeln sollten. Die Schulungen sollten über die reine Vermittlung von Fakten hinausgehen und praktische Übungen sowie simulationsbasiertes Lernen integrieren, um ein Repertoire an Verhaltensweisen aufzubauen. Außerdem sollten MNCs ihre Mitarbeiter*innen dabei unterstützen, realistische Erwartungen an ihre neue Rolle und die neue Kultur zu formulieren.

Schließlich ist schon bei der Personalauswahl darauf zu achten, ob Bewerber*innen über

Im globalen Geschäft wird ein verschärfter „Fight for Talents“ ausgefochten. Unternehmen können gute Eigengewächse heranziehen, indem sie Mentorenprogramme für künftige Expats einrichten.

die nötigen interkulturellen Fähigkeiten verfügen und sich für Auslandseinsätze eignen. Da die Integration der CQ beim Auswahlprozess für internationale Positionen als aussagekräftige Entscheidungshilfe dient, ist es vorteilhaft, sich vor allem auf die Ausprägung der motivationalen Dimension zu fokussieren. Intrinsisch motivierte Mitarbeiter*innen mit eigenem Interesse, im Ausland zu leben und zu arbeiten, sind im Falle einer Auslandsentsendung motivierter und gehen besser mit den Anforderungen der Arbeit und des Lebens in einer unbekanntem Kultur um. Daher sollten MNCs bei der Personalauswahl für internationale Entsendungen nicht nur formale Qualifikationen, sondern auch die CQ, die Motivation und vorherige Auslandserfahrungen berücksichtigen.

Zudem liefern die Erkenntnisse auch Implikationen für die langfristige Rekrutierung und Bindung erfolgreicher Expats. Die Komplexität des internationalen Arbeitsmarkts erschwert die Auswahl und Entwicklung von Talenten, weshalb Unternehmen einen globalen „Fight for Talents“ führen, um Mitarbeitende zu finden, die mit den hohen Anforderungen und Veränderungen des Markts mithalten können. Durch organisationsinterne Netzwerke und Mentorenprogramme können internationale Mitarbeiter*innen ihr Wissen und ihre Erfahrungen an zukünftige Expats weitergeben und sich gegenseitig unterstützen.

Fazit

Zusammenfassend gilt CQ als bedeutender Faktor für den Erfolg von Expatriates in einer globalisierten Arbeitswelt. Insbeson-

dere die motivationale Dimension der CQ spielt eine entscheidende Rolle, um das Burn-out-Risiko bei Expats zu reduzieren. Daher sollten Unternehmen gezielte Maßnahmen ergreifen, um die CQ ihrer Mitarbeiter*innen zu fördern und sicherzustellen, dass sie über die notwendigen interkulturellen Fähigkeiten verfügen, um erfolgreich im Ausland zu agieren. Dies trägt nicht nur zum Wohlbefinden der Mitarbeiter*innen bei, sondern auch zur Steigerung der Effektivität und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen in einer internationalen Arbeitsumgebung.

Der Text basiert auf der Bachelorarbeit „Die Auswirkung von kultureller Intelligenz auf Burn-out bei Expatriates: Eine quantitative Analyse“ von Alexia Schmolling aus dem Jahr 2024.

Lesen Sie zum Thema Auslandsentsendung auch das Praxisbeispiel Airinc auf Seite 79.

Literatur

Albrecht, A.-G. / Ones, D. S. / Sinangil, H. K. (2018): Expatriate management, in Ones, D. S. et al. (Hg.): *The SAGE handbook of industrial, work and organizational psychology*, Thousand Oaks/CA, 429-465

Alcorn, B. L. / Eisenfeld, B. (2022): Cultural intelligence in the study of intelligence, in: *Journal of Strategic Security*, 15 (1), 148-160

Bolat, T. et al. (2017): The relationship between cultural distance and expatriate burnout: The moderating effect of cultural intelligence, in: *Social Sciences Studies Journal*, 3 (7), 1480-1493

Carod-Artal, F. J. / Vázquez-Cabrera, C. (2013): Burnout syndrome in an international setting, in: Bährer-Köhler, S. (Hg.): *Burnout for experts: Prevention in the context of living and working*, Wiesbaden, 15-35

Chen, M. (2019): The impact of expatriates' cross-cultural adjustment on work stress and job involvement in the high-tech industry, in: *Frontiers in Psychology*, 10, 2228-2238

Davies, S. E. / Stoermer, S. / Froese, F. J. (2019): When the going gets tough: The influence of expatriate resilience and perceived organizational inclusion climate on work adjust-

ment and turnover intentions, in: *International Journal of Human Resource Management*, 30 (8), 1393-1417

Dowling, P. et al. (2013): *International human resource management*, Hampshire

Flachenecker, J. / Gröschke, D. (2021): Global Mobility und Stress – Erfahrungen aus internationalen Arbeitsentsendungen, in: Ringeisen, T. et al. (Hg.): *Handbuch Stress und Kultur*, 2. Aufl., Wiesbaden, 487-503

Giorgi, G. et al. (2020): The dark and the light side of the expatriate's cross-cultural adjustment: A novel framework including perceived organizational support, work related stress and innovation, in: *Sustainability*, 12 (7), 2969-2984

Journalmed (2022): Burn-out: Jetzt auch offiziell eine Krankheit; www.journalmed.de/news/lesen/burn_out_offiziell_krankheit

Jyoti, J. / Kour, S. (2017): Cultural intelligence and job performance: An empirical investigation of moderating and mediating variables, in: *International Journal of Cross Cultural Management*, 17 (3), 305-326

Liao, Y. / Thomas, D. C. (2023): Konzeptualisierung der kulturellen Intelligenz, in: Liao, Y. / Thomas, D. C. (Hg.): *Kulturelle Intelligenz in der Arbeitswelt*, Wiesbaden, 19-33

Maslach, C. / Schaufeli, W. B. / Leiter, M. (2001): Job Burnout, in: *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422

Min, H. / Kim, H. J. / Agrusa, J. (2023): Serving diverse customers: The impact of cultural intelligence on employee burnout, engagement, and job satisfaction, in: *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 47 (3), 503-527

Morin, G. / Talbot, D. (2021): Cultural intelligence of expatriate workers: A systematic review, in: *Management Review Quarterly*, 73 (1), 413-454

Remhof, S. (2015): Absicht zur Arbeit im Ausland. Der Einfluss von Persönlichkeitsmerkmalen und internationaler Erfahrung, Wiesbaden

Tsegaye, K. W. / Su, Q. (2017): Expatriates cultural adjustment: Empirical analysis on individual cultural orientation, in: *Journal of Applied Business Research*, 33 (5), 963-978

Wawrosz, P. / Jurásek, M. (2021): Developing intercultural efficiency: The relationship between cultural intelligence and self-efficacy, in: *Social Sciences*, 10 (8), 312-332