

2 DIE ENTSENDUNGSTHEMATIK IM INTERNATIONALEN MANAGEMENT

Im diesem Abschnitt steht die Unternehmensperspektive der Entsendungsthematik im Mittelpunkt. Zunächst werden einige Grundlagen zum Internationalen Management dargestellt und eine Gegenüberstellung bzw. Abgrenzung des Internationalen und des Interkulturellen Managements vorgenommen. In der umfangreichen Literatur zum Thema Entsendungen fällt auf, dass dieses Thema sowohl im Rahmen des Internationalen als auch des Interkulturellen Managements behandelt wird. Daher erscheint es notwendig, die Überschneidungen und Unterschiede dieser beiden Bereiche genauer zu beleuchten. In diesem Zusammenhang findet auch eine Betrachtung der interkulturellen Kompetenz statt, einem in beiden Themenfeldern populären Thema. Es folgt die Beschäftigung mit den Fragen, warum überhaupt Mitarbeiter entsandt und welche Ziele damit auf Unternehmensseite verfolgt werden, darauf folgt eine Skizze zum Management solcher Entsendungen im Unternehmen.

Nach der Betrachtung der Entsendungsthematik aus der Unternehmensperspektive in diesem zweiten Kapitel steht im dritten Kapitel dann mit dem Thema ‚Anpassung‘ die Perspektive bzw. das Erleben der Entsandten selbst im Fokus.

2.1 Internationales und Interkulturelles Management

Sucht man in der einschlägigen Literatur nach einer allgemeingültigen und konkreten Definition bzw. Konzeptualisierung des **Internationalen Managements** (IM), so findet sich eine Vielzahl unterschiedlicher Aussagen. Macharzina und Oesterle (2002) stellen bis dato einen Mangel an umfassenden und konsensfähigen theoretisch-konzeptionellen Ansätzen des IM fest. Immerhin besteht laut Perlitz hinsichtlich der Aufgaben des IM weitgehend Übereinstimmung darüber, „*dass die Internationalisierung der Unternehmenstätigkeit neue Problemstellungen schafft, die für rein national agierende Unternehmen nicht von Bedeutung sind*“ (2004, S. 20). Entsprechend wird festgestellt, dass die spezifischen, mit der grenzüberschreitenden Betätigung eines Unternehmens verbundenen Fragestellungen und Probleme der Führung zentrales Thema des IM sind (z.B. Perlitz 2004; Eckert 2009; Macharzina 2009). Dabei weist das IM aus funktionaler Perspektive Querschnittscharakter auf, da es alle betrieblichen Teilpolitiken einschließt (Perlitz 2004; Macharzina 2009). Einen Eindruck möglicher Themen, die im Rahmen des IM von Bedeutung sein können, vermitteln Blom und Meier (2004) und nennen beispielsweise die internationale Standortpolitik, die interkulturelle Zusammensetzung und Steuerung des Managements oder Auslandsentsendungen von Mitarbeitern.

Die spezifischen Problemstellungen, die sich aus der Internationalisierung ergeben, implizieren eine gegenüber der nationalen Unternehmensführung höhere Komplexität, denn hier sind lokale und regionale wettbewerbliche, standortbezogene, institutionelle und kulturelle Einflussfaktoren zu berücksichtigen (Macharzina 2009). Bergemann und Bergemann (2005) heben insbesondere unterschiedliche staatliche Rahmenbedingungen und eine fremdartige Kultur als Umweltbedingungen hervor, aus denen sich besondere Fragen und Probleme ergeben, mit denen das international tätige Unternehmen konfrontiert wird. Eine besondere Herausforderung im IM stellt dann auch die zielbezogene Kommunikation mit ausländischen Interaktionspartnern dar (Dülfer/ Jöstingmeier 2008). Abbildung 6 zeigt die von Festing et al. (2011) zusammengestellten zentralen unternehmensinternen und -externen Einflussfaktoren, die durch ihr Zusammenspiel die komplexen Anforderungen an das IM definieren.

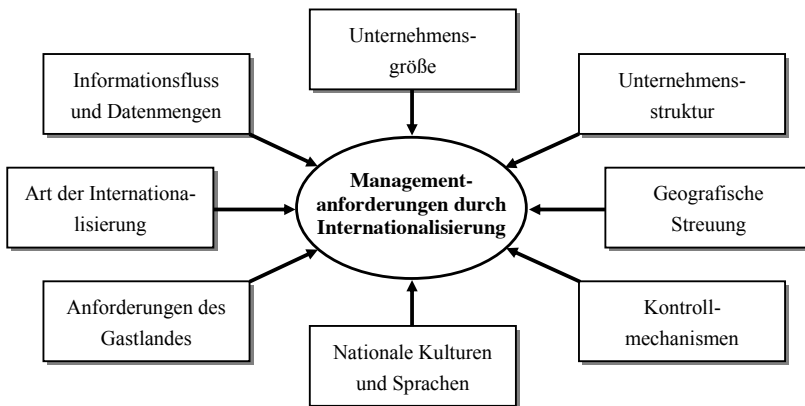


Abbildung 6: Managementanforderungen durch Internationalisierung (Festing et al. 2011, S. 138)

Während das IM alle originären Fragestellungen aufgrund der Internationalisierung der Unternehmenstätigkeit zum Gegenstand hat (Perlitz 2004), konzentriert sich das **Interkulturelle Management** – der Begriff hat sich im deutschen Sprachraum seit Beginn der 1990er Jahre durchgesetzt – auf jene Managementprobleme, die aus unterschiedlichen kulturellen Bedingungen resultieren (z.B. Perlitz 2004; Bergemann/ Bergemann 2005; Schipper 2007). Holtbrügge und Haussmann (2009) bezeichnen die Perspektive des Interkulturellen Managements deshalb als ‚umweltorientiert‘, im Gegensatz zur ‚institutionalistischen Perspektive‘ des IM.

Die fokussierte Beschäftigung mit interkulturellen Themen ergab sich ursprünglich aus Problemen, die im Zuge zunehmender internationaler Verflechtung der Weltwirtschaft sowohl im Umgang mit Mitarbeitern als auch in Beziehungen zu Kunden und Zulieferern in verschiedenen Gastländern auftraten (Festing 2009). Hierzu nennen Mayrhofer, Kühlmann und Stahl als eine Folge der Internationalisierung die Konfrontation von Mitarbeitern verschiedener Hierar-

chieebenen und in unterschiedlichen Aufgabengebieten mit der Erfahrung, „*dass das Handeln der ausländischen Partner andersartigen, unvertrauten Spielregeln folgt, die das eigene Selbstverständnis ebenso in Frage stellen wie die effektive Aufgabebearbeitung*“ (2005, S. 1f). Müller und Gelbrich (2001) sehen außerdem in Hofstede (1994, 2001) in Kapitel 1.4.2 erwähnter Kultur-Studie einen maßgeblichen Anstoß zur Beschäftigung mit interkulturellen (Geschäfts-) Beziehungen. Allerdings stellte Holzmüller noch Ende der 1990er Jahre fest, dass die steigende Bedeutung internationaler Unternehmenstätigkeit „*in deutlichem Widerspruch zum Erkenntnisstand bezüglich des Umgangs mit Personen, die aus anderen Kulturen stammen*“, (1997, S. 56) stehe und dass Manager, die im Rahmen ihrer internationalen Tätigkeit mit fremdkulturellen Personen zusammenarbeiteten, vielfach auf sich allein gestellt seien – und das obwohl der wenig professionelle Umgang mit fremdkulturellen Bedingungen problematisch sei und kostenintensive Implikationen haben könne.

Besonders offensichtlich ist die Relevanz kultureller Besonderheiten in der personen- und verhaltensbezogenen Funktion des internationalen Personalmanagements, das ein großes Potenzial für interkulturelle Missverständnisse aufweist (z.B. Perlitz 2004; Bergemann/ Bergemann 2005; Kühlmann 2008). Über die Fokussierung auf das internationale Personalmanagement hinaus plädieren Bergemann und Bergemann (2005) aber für eine integrative Sicht von Internationalem und Interkulturellem Management, da auch in anderen Teilfunktionen des IM, wie z.B. dem Marketing- oder Forschungs- und Entwicklungsmanagement, interkulturellen Aspekten eine Relevanz nicht abzusprechen sei. Sie weisen darauf hin, dass schließlich „*jede wirtschaftliche Aktivität, die Grenzen überschreitet [...] interkulturell variablen Determinanten ausgesetzt ist*“ (Bergemann/ Bergemann 2005, S. 34). Konkrete Beispiele typischer Tätigkeitsbereiche von Fach- und Führungskräften, in denen diese besonders stark mit Fragestellungen des Interkulturellen Managements konfrontiert werden, nennt Stumpf (2007), darunter an erster Stelle Auslandsentsendungen, während derer Entsandte für einen längeren Zeitraum im Ausland leben und arbeiten.

Hinsichtlich der **Forschung zum Interkulturellen Management** ist festzustellen, dass diese sich auf verhaltenswissenschaftlicher Basis mit internationalen Fragestellungen beschäftigt und dabei Kultur als relevante Determinante mit einbezieht (Holzmüller 2009). Entlang dieser Charakterisierung lässt sich auch die vorliegende Forschungsarbeit dem Interkulturellen Management zuordnen, steht doch hier der Umgang mit einer fremden Gastkultur im Rahmen von Entsendungen, einem der zentralen Themen des internationalen Personalmanagements, im Zentrum.

Den Ausgangspunkt des Interkulturellen Managements bilden kulturelle Überschneidungssituationen (Thomas 1995), die bei mangelndem Verständnis der Interagierenden für die jeweils fremde Kultur zu gravierenden Missverständnissen und Problemen in der internationalen Un-

ternehmenstätigkeit und damit zu unproduktiven Austauschbeziehungen führen können (Stumpf 2007). Ziel des Interkulturellen Managements ist es dann, Lösungsvorschläge¹⁸ für solche kulturbedingten Managementprobleme zu entwickeln, wobei auch die „*Ausbildung spezifischer Kompetenz für ein effektives und angemessenes interkulturelles Handeln*“ (Bergemann/ Bergemann, 2005, S. 23) vorausgesetzt wird. Auf die steigende Notwendigkeit eines entsprechenden kultursensiblen, einführenden Handelns von Managern in Beziehung zu fremdkulturellen Personen wies Holzmüller bereits 1997 hin, später betonte auch Perlitz die hohe Bedeutung der Fähigkeit eines Managers, „*Muster kulturellen Handelns zu erkennen, Empathie¹⁹ zu entwickeln und kulturbedingte Managementprobleme besser zu lösen*“ (2004, S. 270).

Für diese spezifische interkulturelle Handlungskompetenz hat sich der Begriff der **interkulturellen Kompetenz** eingebürgert. Sie gilt als Schlüsselqualifikation für international tätige Fach- und Führungskräfte und insbesondere für Expatriates (Thomas/ Kinast/ Schroll-Machl 2006; Mertesacker 2010) und als grundsätzlich erlernbar (Kumbruck/ Derboven 2009). In der Literatur findet sich keine einheitliche Definition interkultureller Kompetenz (Wittkop 2009). Konsens scheint dahingehend zu bestehen, dass wesentliche Merkmale interkultureller Kompetenz in einem angemessenen und effektiven Handeln bezüglich der kulturellen Erwartungen der Interaktionspartner bestehen (Fritz/ Möllenberg 2003). Damit schließt interkulturelle Kompetenz zum einen Sozialkompetenz im interkulturellen Kontakt und zum anderen die Interaktionsfähigkeit im interkulturellen Umfeld ein (Kumbruck/ Derboven 2009)²⁰. Die Handlungsfähigkeit in der fremden Kultur erfordert dabei eine gewisse „*Anpassung an kulturspezifische Strukturen und Standards des Gastlandes*“ (Eder 2003, S. 413), der ein Bewusstsein bzw. Bewusstwerden eigenkultureller Verhaltensmuster und kulturbedingter Unterschiede voraufgehen muss (Kumbruck/ Derboven 2009).

Bolten (2007a) skizziert eine Entwicklung von Konzeptualisierungen interkultureller Kompetenz: Beginnend mit einem Verständnis interkultureller Kompetenz als Summe verschiedener Teilkompetenzen wie z.B. Empathie, Ambiguitätstoleranz oder Cultural Awareness und daraus abgeleiteten ‚Listenmodellen‘ wurden dann Strukturmodelle interkultureller Kompetenz

¹⁸ Eine Grundlage für die Entwicklung geeigneter Lösungsvorschläge bieten die Erkenntnisse der kulturvergleichenden Managementforschung. Im Zentrum dieser Forschungsrichtung steht „*die Entwicklung von Theorien und Modellen über den Einfluss kultureller Faktoren auf den Managementprozess*“ (Perlitz 2004, S. 270) basierend auf der Analyse kultureller Gemeinsamkeiten und Unterschiede (Schipper 2007). Als ein prominentes Beispiel kulturvergleichender Managementstudien gilt die bereits mehrfach erwähnte Arbeit Hofstede's.

¹⁹ Wiederum als Elemente der Empathie heben Posiadlowski und Spieß (1996) Offenheit, Beweglichkeit, Anerkennung der Gastkultur und Einfühlungsvermögen hervor.

²⁰ Jokinen definiert allgemeinere *global leadership competencies*: „*Global leadership competencies are seen as those universal qualities that enable individuals to perform their job outside their own national as well as organizational culture, no matter what their educational or ethnical background is, what functional area their job description represents, or what organization they come from*“ (2005, S. 201).

entwickelt, die basierend auf dem klassischen Drei-Komponenten-Modell der Einstellung eine kognitive (Wissen), affektive (Motivation) oder konative (Fähigkeiten) Dimension interkultureller Kompetenz unterscheiden. Die Teilkompetenzen aus den früheren Listen wurden dann einer der drei Dimensionen zugeordnet. Müller und Gelbrich (2011) fassen in ihrem Strukturmodell der interkulturellen Kompetenz einige Partialansätze zusammen, merken dabei aber an, dass solche Drei-Komponenten-Modelle in der Psychologie nicht unumstritten sind. Boltens (2006, 2007b) selbst vertritt demgegenüber einen prozessualen Begriff interkultureller Kompetenz als Zusammenspiel von individuellen (z.B. Belastbarkeit), sozialen (z.B. Kommunikationsfähigkeit), fachlichen (z.B. Marktkennntnisse) und strategischen (z.B. Problemlösefähigkeit) Kompetenzen in interkulturellen Kontexten (vgl. auch Festing et al. 2011) und umgeht damit die komplexe, nicht unumstrittene Einteilung in Affekt, Kognition und Verhalten.

Abbildung 7 zeigt Boltens (2006) Zusammenstellung der verschiedenen Komponenten interkultureller (Management-) Kompetenz und bietet einen Überblick über die von ihm als relevant erachteten Teilkompetenzen im interkulturellen Managementkontext. Allerdings wirkt diese Zusammenstellung tendenziell unspezifisch und wenig differenziert, da alle genannten Teilaspekte offenbar gleichermaßen zueinander in Beziehung stehen und kein Aspekt besonders betont oder hervorgehoben wird. Außerdem beziehen sich Boltens (2006, 2007a, 2007b) Ausführungen, wie der Name „*Management-Kompetenz*“ bereits zeigt, allein auf international tätige Manager – nicht aber auf mitreisende Partnerinnen und Kinder von Expatriates, die in der vorliegenden Arbeit auch betrachtet werden. Daher soll hier eine alternative Definition interkultureller Kompetenz thematisiert werden, jene von Thomas und Kollegen.

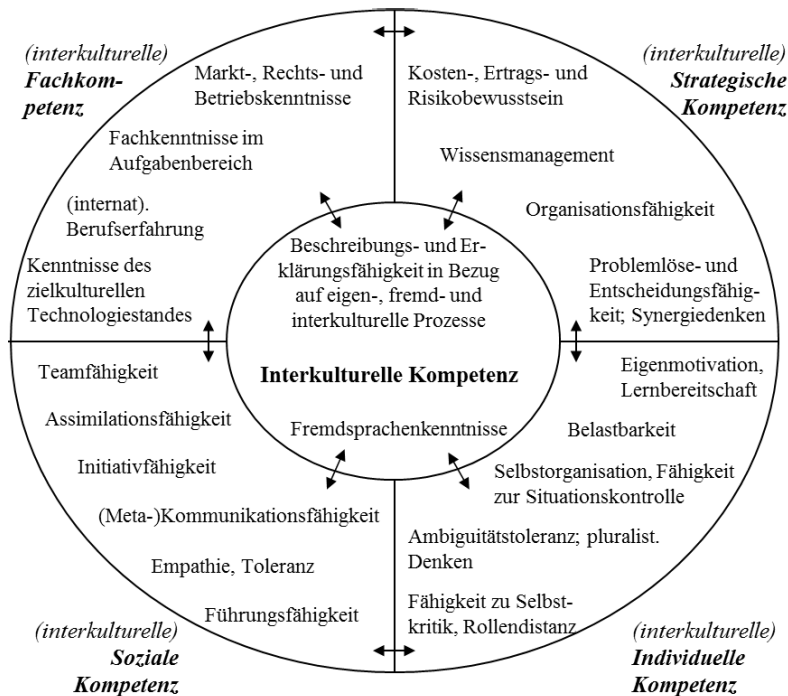


Abbildung 7: Komponenten interkultureller Management-Kompetenz von Bolten (2006, S. 65)

Im Unterschied zu Bolten nehmen Thomas und Kollegen (z.B. Thomas/ Hagemann/ Stumpf 2003; Thomas/ Kammhuber/ Schmid 2005) konkrete interkulturelle Überschneidungssituationen als Ausgangspunkt ihrer Definition interkultureller Kompetenz. Sie stellen dar, dass in solchen kulturellen Überschneidungssituationen gewohnte, eigenkulturell geprägte Verhaltensweisen, Denkmuster und Emotionen mit fremden, ungewohnten der fremdkulturell geprägten Interaktionspartner zusammentreffen und daher bisher geeignete Handlungsweisen, Bewertungs- und Interpretationsmuster versagen. So wird die Kommunikation erschwert, und Reaktionen des fremdkulturellen Interaktionspartners bleiben unverständlich (Thomas/ Hagemann/ Stumpf 2003). Interkulturelle Kompetenz, die ein effektives Handeln in solchen Situationen ermöglicht, beinhaltet dann die „Fähigkeit, die kulturelle Bedingtheit der Wahrnehmung, des Urteilens, des Empfindens und des Handelns bei sich selbst und bei anderen Personen zu erfassen, zu respektieren, zu würdigen und produktiv zu nutzen“ (Thomas/ Kammhuber/ Schmid 2005, S. 188). Diese Definition interkultureller Kompetenz impliziert die Kenntnis von Besonderheiten sowohl der eigenen als auch der fremden Kultur, ihrer Un-

terschiede und der Konsequenzen für das Denken und Verhalten der Interaktionspartner; aber erst durch eine Übernahme der kulturellen Perspektive des Gegenübers und entsprechend sensibler Reaktionen können Missverständnisse bzw. Kommunikationsprobleme vermieden werden (Konradt 2006; Klinge 2007). Kurz, wie Thomas in Anlehnung an eine dreitausend Jahre alte chinesische Weisheit formuliert: „*Nur wer den fremdkulturellen Partner und sich selbst gut kennt, kann in allen Kommunikations- und Kooperationssituationen erfolgreich sein*“ (2007, S. 15). Diese Definition interkultureller Kompetenz ist – im Unterschied etwa zu Boltens (z.B. 2006) Konzeptualisierung interkultureller Management-Kompetenz – allgemein auf verschiedenste kulturelle Überschneidungssituationen im beruflichen wie außerberuflichen Kontext und damit sowohl für den Entsandten selbst als auch für die mitreisende Partnerin bzw. Familienmitglieder anwendbar.

Erworben werden kann interkulturelle Kompetenz ansatzweise im Erleben der fremden Kultur durch ‚*learning by doing*‘, sie benötigt aber auch gezielte Unterstützung und Schulung (Thomas/ Kinast/ Schroll-Machl 2006), etwa im Rahmen interkultureller Trainings, die bei Auslandsentsendungen oft im Rahmen der Vorbereitung stattfinden. Denn, wie Thomas, Kammhuber und Schmid betonen, „*interkulturelle Kompetenz ist das Resultat eines Lern- und Entwicklungsprozesses*“ (2005, S. 188).

Nachdem nun der Bereich des Internationalen und des Interkulturellen Managements, soweit für die vorliegende Arbeit relevant, umrissen wurde, gilt es im Folgenden, das Thema Auslandsentsendungen genauer zu betrachten.

2.2 Hintergründe, Ziele und Formen von Auslandsentsendungen

In den bisherigen Ausführungen wurden bereits Auslandsentsendungen von Mitarbeitern als ein wichtiger Aufgabenbereich des Internationalen bzw. fokussierter des Interkulturellen Managements erwähnt. Vor dem Hintergrund der internationalen Betätigung eines Unternehmens basiert die grundsätzliche Entscheidung für Auslandsentsendungen zum einen auf der bevorzugten internationalen Besetzungsstrategie und zum anderen auf dem jeweiligen Ziel, das mit der Entsendung verfolgt werden soll. Davon hängt dann auch die Entsendungsform ab. Entsprechend werden im Folgenden diese drei Aspekte der Entsendungs- bzw. Stellenbesetzungsentscheidung von Unternehmen beleuchtet:

- Die grundsätzliche Stellenbesetzungsstrategie eines Unternehmens (Kapitel 2.2.1),
- seine Entsendungsziele (Kapitel 2.2.2) sowie
- verschiedene Entsendungsformen bzw. -typen (Kapitel 2.2.3).

2.2.1 Grundsätzliche Stellenbesetzungsstrategien

Ein in der Literatur zum Internationalen Management seit langem präsenten Konzept von Stellenbesetzungsstrategien, das auf der Unterscheidung von vier Werthaltungen des Managements beruht, stellt das sog. **EPRG-Konzept** von Perlmutter (1969) bzw. Heenan und Perlmutter (1979) dar. EPRG ist ein Akronym, gebildet aus den Anfangsbuchstaben der vier Strategien. Je nach der gewählten Strategie kommt der Auslandsentsendung von Mitarbeitern geringere bzw. größere Bedeutung zu. Die vier Strategien werden im Folgenden kurz skizziert (z.B. Bergemann/ Sourisseaux 2003; Perlitz 2004; Holtbrügge/ Welge 2010; Festing et al. 2011):

- **Ethnozentrische Besetzungsstrategie:** Diese Strategie beschreibt die Besetzung vom Stammhaus aus, d.h. Führungspositionen in Tochtergesellschaften werden von Stammhausangehörigen eingenommen. Sie wird oft in einem frühen Stadium der Internationalisierung angewendet, kann aber auch später wirksam werden, z.B. bei wahrgenommenen Qualifikationsdefiziten lokaler Mitarbeiter.
- **Polyzentrische Besetzungsstrategie:** Die Besetzung von Führungspositionen in Tochtergesellschaften mit lokalen Mitarbeitern erkennt die Verschiedenartigkeit von Kulturen und die Notwendigkeit einer „an die entsprechenden Landesgegebenheiten angepassten Führung“ (Perlitz 2004, S. 406) an.
- **Regiozentrische Besetzungsstrategie:** Diese Strategie beschreibt die Besetzung von Führungspositionen mit Mitarbeitern aus der jeweiligen Region, z.B. des jeweiligen Kontinents. Festing et al. bezeichnen sie als „Übergang zwischen ethnozentrischer oder polyzentrischer Stellenbesetzungsstrategie einerseits und geozentrischer Stellenbesetzungsstrategie andererseits“ (2011, S. 218).
- **Geozentrische Besetzungsstrategie:** Wird weder eine Dominanz der Muttergesellschaft noch eine zu starke Anpassung an die Verhältnisse des Gastlandes angestrebt (Perlitz 2004), impliziert das die Besetzung von Managementpositionen in Mutter- und Tochtergesellschaften ohne Berücksichtigung der Nationalität der Mitarbeiter. Vielmehr werden die jeweils besten Mitarbeiter gewählt. Dies ist laut Perlitz (2004) von besonderer Bedeutung, da sich das Fehlen von qualifiziertem Personal zunehmend als Engpassfaktor für die Internationalisierung von Unternehmen darstellt.

Vor allem im Rahmen einer ethnozentrischen und einer geozentrischen Besetzungsstrategie sind Auslandsentsendungen von Mitarbeitern von hoher Relevanz. Dazu stellen Mayrhofer, Kühlmann und Stahl (2005) hinsichtlich der Entsendungsrichtung fest, dass zunehmend neben der Entsendung von Stammhausangehörigen auch die von lokalen Mitarbeitern bzw. Drittlandangehörigen an Bedeutung gewinnt (vgl. auch Harris/ Brewster/ Erten 2005).

Welche Besetzungsstrategie(n) jeweils gewählt wird bzw. werden, hängt von verschiedenen Rahmenbedingungen, wie etwa der Kultur der jeweiligen Standorte oder der Verfügbarkeit lokaler Mitarbeiter, ab²¹ und natürlich auch von den jeweils verfolgten Entsendungszielen.

2.2.2 Typische Ziele von Auslandsentsendungen

Einige Autoren nennen konkrete Einzelziele wie beispielsweise die Stellenbesetzung, insbesondere die Kompensation eines Mangels an qualifizierten lokalen Fach- und Führungskräften, den Transfer von technischem und Management-Know-how, die Gewährleistung bzw. Verbesserung der Kommunikation zwischen Mutter- und Tochtergesellschaften, die Koordination und Kontrolle ausländischer Tochtergesellschaften, die Führungskräfteentwicklung, die Organisationsentwicklung und die Gestaltung einer internationalen Unternehmenskultur (z.B. Blom/ Meier 2004; Perlitz 2004; Holtbrügge/ Welge 2010). Scherm (1999) fasst diese Einzelziele in den folgenden drei **Zielkategorien** zusammen (vgl. auch Harzing 2001; Bergemann/ Bergemann 2005; Dickmann et al. 2008):

1. **Transfer von Know-how**, womit sowohl die Übertragung von technologischem Wissen und Managementkenntnissen als auch die Reduktion von Defiziten beim Entsendungskandidaten gemeint sein kann;
2. **Koordination und Kontrolle** der Unternehmenseinheiten in Form jener Steuerungsaktivitäten, die eine personenbezogene Komponente beinhalten;
3. **Führungskräfteentwicklung**²².

Harris, Brewster und Erten ergänzen als weiteres Entsendungsziel den Aufbau eines Pools „*internationaler Spitzenleute*“ (2005, S. 276). Dabei weisen Bergemann und Sourisseaux (2003) darauf hin, dass die verschiedenen Zielkategorien in jeder internationalen Unternehmung nebeneinander und mit jeweils verschiedener Gewichtung behandelt werden müssen. Betrachtet man nun das Steuerungs- und Kontrollziel einerseits und das Personalentwicklungsziel andererseits unter der Annahme, dass ohnehin mit jeder Entsendung ein Transfer von Wissen und Kompetenzen verfolgt wird (Festing et al. 2011), so lassen sich nach der jeweiligen Priorität der beiden Ziele vier verschiedene Entsendungsstrategien ableiten. In An-

²¹ Eine Übersicht verschiedener Einflussfaktoren auf Stellenbesetzungsentscheidungen bieten Festing et al. (2011, S. 220f).

²² Hinsichtlich des ‚Personalentwicklungspotenzials‘ von Entsendungen stellen Caligiuri und Di Santo (2001) basierend auf zwei Untersuchungen fest, dass im Rahmen von Auslandsentsendungen sowohl Wissen als auch interkulturelle Sensibilität der Expatriates gefördert werden könnten, während Auslandsentsendungen aber nicht geeignet seien, grundsätzliche, im interkulturellen Management-Kontext erwünschte Persönlichkeitseigenschaften zu entwickeln.

formen dienen, darüber hinaus weisen sie aber unterschiedliche Stärken und Schwächen auf (z.B. Blom/ Meier 2004; Holtbrügge/ Welge 2010; Festing et al. 2011):

- **Kurzzeitige Entsendungen** (unter einem Jahr) dienen vor allem der dringenden Problemlösung oder der Begleitung von Projekten. In der Regel wird der Mitarbeiter für diese kurze Zeitspanne ohne Familie ins Ausland entsandt. Wesentliche Vorteile kurzzeitiger Entsendungen sind Kostenersparnis und Flexibilität. Zudem treten hier keine typischen Entsendungsprobleme etwa in familiärer Hinsicht oder bezüglich der Reintegration auf. Allerdings erscheint es schwierig, in dieser kurzen Zeit stabile soziale Verbindungen zu Mitarbeitern der Tochtergesellschaft zu knüpfen.
- **Langfristige Entsendungen** (ein bis fünf Jahre) bieten die Möglichkeit einer effektiven Arbeit in der Tochtergesellschaft; eine Entsendungsdauer von drei bis fünf Jahren gilt in dieser Hinsicht als optimal. Der Entsandte kann in diesem Zeitraum eine Kontrollfunktionen wahrnehmen und ein stabiles Netzwerk vor Ort aufbauen, das ihm unterstützend in Form einer informellen Kontrolle zugutekommt (Festing et al. 2011). Insbesondere wenn die Familie den Mitarbeiter begleitet, sind aber neben hohen Kosten auch potenzielle Schwierigkeiten zu bedenken, die sich aus der familiären Situation, z.B. aus der Anpassung der Partnerin und aus deren beruflichen Zielen, ergeben können.

Über diese beiden klassischen Entsendungsformen hinaus gibt es alternative Entsendungsformen, mit denen die Reduktion der Entsendungsdauer und damit die Vermeidung typischer Entsendungsprobleme beispielsweise familiärer Art (Umsiedelung, ‚Dual-Career‘-Problem) angestrebt werden (Harris/ Brewster/ Erten 2005). Ein Beispiel für alternative Entsendungsformen sind **Internationale Pendler**, die auf wöchentlicher oder zweiwöchiger Basis zu einem Arbeitseinsatz außerhalb ihres Heimatlandes pendeln und damit einen Umzug überflüssig machen (Festing et al. 2011). Auch sogenannte **Flexpatriates**, oft in der Form internationaler Geschäftsreisender, bieten für Unternehmen die Möglichkeit des flexiblen internationalen Einsatzes von Mitarbeitern, allerdings zum Preis eines hohen Organisationsaufwands der Reisen und einer hohen Arbeitsbelastung der Reisenden, aus der sich wiederum familiäre Probleme ergeben können. So kommen Harris, Brewster und Erten hinsichtlich dieser alternativen Entsendungsformen zu dem Schluss: *„Internationale Beschäftigung ist in jeder Form kostenintensiv, schwer zu verwirklichen und mit Problemen verbunden“* (2005, S. 287).

Relativ neu ist eine dritte alternative Entsendungsform, die erst durch Informations- und Kommunikationstechnologien wie Internet, E-Mail und Video-Konferenzen ermöglicht wurde: Sogenannte **virtuelle Entsendungen** (z.B. Kühlmann 2004; Holtbrügge/ Welge 2010; Festing et al. 2011). Hier bleiben dem Mitarbeiter ein Umzug und dem Unternehmen folglich Kosten erspart, denn der Mitarbeiter verbleibt am Heimatort. Durch die räumliche Distanz werden

aber der Aufbau persönlicher Kontakte und entsprechenden Vertrauens zu Mitarbeitern lokaler Unternehmenseinheiten erheblich erschwert. Dies bedeutet besondere Herausforderungen an die kommunikativen Fähigkeiten und das Einfühlungsvermögen des Mitarbeiters. Nichtsdestotrotz wird in der Literatur aufgrund der erheblichen Vorteile dieser Entsendungsform für die Zukunft ein Anstieg virtueller Entsendungen erwartet (Holtbrügge/ Welge 2010; Festing et al. 2011)²⁵.

Die vorliegende Arbeit konzentriert sich auf die Betrachtung klassischer, langfristiger Entsendungen und einiger der damit verbundenen typischen Themen und Probleme.

Wenn in einem Unternehmen die Entscheidung für eine klassische Auslandsentsendung getroffen wurde, sind damit in der Folge verschiedene Aktivitäten verbunden, die üblicherweise in den Aufgabenbereich des internationalen Personalmanagements fallen und im Folgenden kurz umrissen werden. Damit soll auch ein grundlegendes Verständnis für die Ausgangssituation der Expatriates und ihrer Familien vermittelt werden.

2.3 Management von Auslandsentsendungen

Das Management von Auslandsentsendungen stellt im Personalmanagement multinationaler Unternehmen einen Schwerpunkt dar (Festing 2009). Die Durchführung von Auslandsentsendungen impliziert unterschiedliche Aufgaben für das Personalmanagement, von der Auswahl der zu Entsendenden über die Entwicklung und Organisation von Trainingsmaßnahmen sowie die Vorbereitung und Betreuung vor Ort bis zur Wiedereingliederung (Festing et al. 2011). In Abbildung 9 sind einige dieser Aufgaben entlang der drei Phasen – vor, während und nach der Entsendung – im Überblick dargestellt²⁶.

Mängel in der Ausführung dieser verschiedenen Aktivitäten riskieren einen Misserfolg der Entsendung, als deren Zeichen meist ein Abbruch der Entsendung bzw. eine vorzeitige Rückkehr herangezogen wird (Thomas 2002). Allerdings entspricht nicht jede vorzeitige Rückkehr einem Misserfolg, sondern es kann dafür auch andere Gründe geben (Bergemann/ Sourisseeaux 2003), daher bereitet die allgemeine Erfassung von Abbrüchen Probleme²⁷. Gleichzeitig

²⁵ Holtbrügge und Welge (2010) sowie Festing et al. (2011) stützen ihre Einschätzung auf die Ergebnisse einer Studie von PricewaterhouseCoopers („*Managing a Virtual World. Key Trends 2000/ 2001*“, London).

²⁶ An dieser Stelle wird auf eine Darstellung rechtlicher bzw. formaler Aufgaben z.B. hinsichtlich der Vertrags- und Entgeltgestaltung verzichtet. Einen Überblick dazu bieten z.B. Festing et al. (2011).

²⁷ In der Literatur finden sich kaum belastbare Angaben zu aktuellen Abbruchraten; nach wie vor wird oft eine Studie aus den 1980er Jahren von Tung (1982) zitiert, eine Umfrage bei 144 multinationalen Unternehmen der USA, Westeuropas und Japan, die Abbruchraten zwischen 14% bei US-amerikanischen Unternehmen und ca. 5% bei westeuropäischen und japanischen Unternehmen ergab. Aktuelle Hinweise auf die Menge vorzeitiger Rückkehrer liefert beispielsweise der Ernst&Young Global Mobility Effectiveness Survey 2012: „*More than 1 in 12 companies had at least 11% of international assignees return before the end of their contracts — at huge cost*“ (S. 3).

gibt Lee (2007) zu bedenken, dass umgekehrt nicht jede bis zum Ende geführte Entsendung automatisch erfolgreich sei.

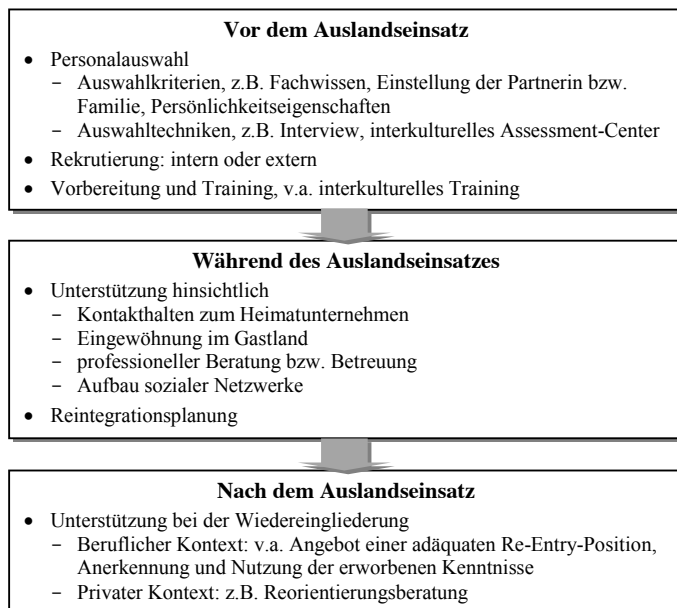


Abbildung 9: Aufgaben des Personalmanagements im Rahmen von Auslandsentsendungen

Generell gilt es selbstverständlich, das Abbruch- bzw. Fehlschlagrisiko zu minimieren, da jede Auslandsentsendung sehr kostenintensiv ist. Festing et al. (2011) führen sehr pauschal hinsichtlich der geschätzten Kosten von Auslandsentsendungen als Faustregel an, dass die Entsendungskosten mindestens das Doppelte des Bruttoinlandsgehaltes eines Mitarbeiters betragen können und die direkten Kosten pro Fehlschlag für die Muttergesellschaft bis zu dreimal so hoch sein können wie das Gehalt im Inland. Entsprechendes schätzte früher auch Harvey (1985)²⁸. Neben diesen direkten Kosten sind auch die menschlichen Konsequenzen eines Abbruchs zu bedenken, wie z.B. der Verlust an Selbstvertrauen und Motivation eines vorzeitig zurückgekehrten Mitarbeiters sowie seine verschlechterten Karrierechancen (Stahl 1995; Harris/ Brewster/ Erten 2005; Festing et al. 2011).

²⁸ Wederspahn (1992) bereits in der Einleitung angeführte Schätzung der direkten Kosten für das erste Jahr der Entsendung eines US-amerikanischen Mitarbeiters und seiner Familie nach London sei hier nochmals skizziert: 100.000 US\$ Gehalt + Miete etc. + Umzugskosten + Schulgeld etc. = rund 300.000 US\$. In ähnlicher Größenordnung bewegt sich Wittkops (2009) Darstellung der durchschnittlichen finanziellen Aufwendungen für deutsche Expatriates in China, die sich auf rund 250.000 US\$ pro Expatriate und Jahr belaufen.

Als entscheidende Faktoren zur Minimierung des Fehlschlagrisikos gelten neben der Auswahl der für eine Auslandsentsendung geeigneten Kandidaten deren adäquate Vorbereitung und Betreuung. Stumpf betont die Relevanz des Zusammenspiels der verschiedenen Aktivitäten des Personalmanagements: *„Will eine Organisation damit den Entsendungserfolg ihrer Manager optimieren, so muss sie an verschiedenen Angriffspunkten gleichzeitig ansetzen. Es muss eine gezielte Personalauswahl und -entwicklung betrieben werden, das soziale Umfeld der Entsendungskandidaten muss in diese Aktivitäten einbezogen werden, und geeignete personalpolitische und organisatorische Strategien müssen entwickelt und implementiert werden (Entsendungsgestaltung, Stellenbeschreibung im Sinne der Festlegung der Aufgaben, Rechte und Pflichten des Entsandten...)“* (2007, S. 253).

2.3.1 Aktivitäten vor dem Auslandseinsatz

Im Vorfeld des Auslandseinsatzes gilt es, geeignete Entsendungskandidaten auszuwählen und zu rekrutieren sowie diese angemessen auf ihre künftigen Aufgaben vorzubereiten.

2.3.1.1 Auswahl von Entsendungskandidaten

Die Auswahl geeigneter Kandidaten bildet den ersten Schritt der Besetzung einer Position im Ausland und umfasst den Prozess von der Informationssammlung hinsichtlich der Eigenschaften und Fähigkeiten eines Kandidaten bis zur Entscheidung, welcher Kandidat für die entsprechende Position eingestellt wird (Festing et al. 2011). Kinast und Thomas (2007) weisen allgemein auf die *„sehr hohen“* Anforderungen hin, die eine Auslandsentsendung an eine Fach- und Führungskraft stellt, da sie einerseits typische Managementaufgaben wie z.B. Präsentationen, Führung und Verhandlungen und andererseits eine Reihe sozialer, soziokultureller und beruflicher Belastungen zu bewältigen hat. Gleichzeitig sehen sich Unternehmen mit verschiedenen Schwierigkeiten bei der Auswahl konfrontiert, z.B. dem Mangel adäquater Auswahlinstrumente sowie den multidimensionalen Anforderungen an Expatriates und deren individuellen Grenzen (Kealey 1996).

Grundsätzlich sind bei der Auswahl geeigneter Kandidaten gemäß Scherm (1999) verschiedene Einflussgrößen zu berücksichtigen. Neben Merkmalen des Stammhauses bzw. der Unternehmenszentrale und der Auslands-gesellschaft sowie Umweltbedingungen des Gastlandes nennt er auch individuelle Merkmale des zu entsendenden Mitarbeiters. In der Literatur werden hinsichtlich der individuellen Merkmale eines Kandidaten oft die Erkenntnisse Mendenhalls und Oddous (1985) aus einer Literaturlauswertung zitiert, die drei Kategorien notwendiger *individual skills* für den Auslandseinsatz identifizierten, nämlich die Person des Entsandten selbst (*self-oriented dimension*), sein Verhältnis zu anderen (*others-oriented dimension*) und die Wahrnehmung und Interpretation kulturspezifischer Ereignisse (*perceptual dimensi-*

on). Scherm (1997) merkt hierzu allerdings kritisch an, dass die konkrete Bedeutung der verschiedenen Qualifikationskategorien im Einzelfall bis dato nicht geklärt sei.

Da die in der Literatur vorgeschlagenen, meist in Listenform präsentierten Auswahlkriterien variieren und eine allgemein verbindliche und konkrete Kriteriendefinition fehlt, kann man hier durchaus von ‚**Kriterienproblemen**‘ sprechen (Bergemann/ Sourisseaux 2003; Bergemann/ Bergemann 2005). Beispiele potenzieller, in der Literatur beschriebener Auswahlkriterien, wie das Fachwissen eines Entsendungskandidaten, die Entsendungsbereitschaft von Partnerin und Familie, die Erwartungen des Entsendungskandidaten, seine Kenntnisse der Gastlandsprache oder seine Persönlichkeitseigenschaften, werden im Folgenden näher beleuchtet.

2.3.1.1.1 Fachwissen als Auswahlkriterium

In der Praxis gilt oft die Annahme, dass gute bisherige Leistungen im Heimatland sowie hohes Fachwissen als geeignete Indikatoren einer entsprechend guten Leistung im Ausland fungieren können (Stahl 1995) – oder wie es Bergemann und Sourisseaux formulieren, „*dass eine Führungskraft, die im Inland führen kann, dies auch im internationalen Kontext könne*“ (2003, S. 182; vgl. auch Harris/ Brewster/ Erten 2005). Die Schwerpunktsetzung der Praxis auf Fachwissen als primärem Auswahlkriterium vor Sprachkenntnissen, kultureller Anpassungsfähigkeit etc. zeigte sich beispielsweise in der empirischen Studie von Horsch (1995).

Mögliche Gründe für die Präferenz des Fachwissens als Auswahlkriterium können etwa im Mangel bestimmter Qualifikationen und Kompetenzen im Einsatzland liegen. Bei der internen Rekrutierung, d.h. der Rekrutierung von bereits im Unternehmen tätigen Mitarbeitern, kommt als weiterer Grund die Praktikabilität hinzu, da über diese Mitarbeiter in der Regel bereits Leistungsbeurteilungen vorliegen (Holtbrügge/ Welge 2010; Festing et al. 2011). Die Eignung des Fachwissens als zentrales Auswahlkriterium ist allerdings kritisch zu beurteilen. Blom und Meier stellen hierzu fest, dass nicht selten „*Mitarbeiter mit einem hohen Maß an Fach- und Sozialkompetenz für inländische Funktionen ausgewählt [werden], die aber im weiteren Verlauf für internationale Tätigkeiten nicht entwicklungsfähig sind oder bei denen die privaten Lebensumstände des Mitarbeiters einer Auslandsentsendung entgegenstehen*“ (2004, S. 171).

2.3.1.1.2 Einstellung der Partnerin bzw. der Familie als Auswahlkriterium

In der Literatur wird warnend auf mögliche Konsequenzen der Entsendungsentscheidung für das Privatleben des Expatriates und der Familienmitglieder hingewiesen (Bittner 2003). Blom und Meier betonen etwa, dass ein längerer Auslandseinsatz „*ein tiefer Einschnitt in die individuelle Lebensbiographie des Mitarbeiters und seiner Familie*“ (2004, S. 171) ist. Wie bereits in der Einleitung dargestellt wurde, ist die Anpassung der Partnerin bzw. der Familie von gro-

ßer Bedeutung für den Entsendungserfolg, und ihre Unzufriedenheit gilt als eine Hauptursache für den Abbruch von Auslandsentsendungen (z.B. Tung 1982; Harvey 1985; Black/ Gregersen 1991; Kittler/ Holtbrügge/ Ungar 2006; Tungli/ Peiperl 2009). Im Umkehrschluss trägt beispielsweise eine selbstständige und kontaktfreudige Partnerin mit einer positiven Einstellung gegenüber dem Auslandsaufenthalt zum Entsendungserfolg bei, da sie den Expatriate unterstützen kann (Stahl 2005). Daher wird entsendenden Unternehmen grundsätzlich empfohlen, die Partnerin bzw. die Familie in den Auswahlprozess einzubeziehen und ihre Einstellung zu berücksichtigen, um sowohl die Entsendungsmotivation als letztendlich auch den Entsendungserfolg zu erhöhen (z.B. Konopaske/ Robie/ Ivancevich 2005; Caligiuri/ Tarique 2006; Festing et al. 2011).

Ein spezifisches Problem stellt in diesem Kontext die sog. **„Dual-Career“-Thematik** dar, die sich meist auf berufliche Ambitionen der Partnerin bezieht und die Mobilität eines Entsendungskandidaten einschränken kann²⁹. Harris, Brewster und Erten (2005) stellen hierzu fest, dass die Partnerinnen potenzieller Expatriates zunehmend weniger bereit seien, die Rolle der nicht arbeitenden Mitreisenden einzunehmen. Als Ursachen werden in der Literatur vor allem ein deutlich höheres Ausbildungsniveau und daraus resultierende eigene Karrierevorstellungen von Frauen in allen westlichen Industrieländern betrachtet (Blom/ Meier 2004; Bolten 2007b). Kreutzer und Roth beschreiben die problematischen Konsequenzen folgendermaßen: *„Der Wunsch nach einer Doppelkarriere schlägt sich sowohl in der Weigerung, ins Ausland zu gehen, als auch im vorzeitigen Abbruch eines Auslandsaufenthalts bzw. dem Ausstieg aus einer internationalen Karriere nieder“* (2006, S. 12). Lösungsvorschläge zum ‚Dual-Career‘-Problem richten sich beispielsweise auf eine entsprechende Unterstützung der Familie und der Karriere der Partnerin sowie auf die Erwägung alternativer Entsendungsformen, etwa der Pendlerentsendung, die einen Verbleib der Partnerin am Heimatort ermöglicht (Festing et al. 2011). Zumindest in der Vergangenheit – Linehan, Scullion und Mattl (2005) etwa beziehen sich hierzu auf einen Beitrag von Handler und Lane von 1997 – mussten Expatriate-Paare allerdings die meisten ‚Dual-Career‘-Probleme ohne Hilfe lösen.

2.3.1.1.3 Entsendungsmotive und Erwartungen des Entsendungskandidaten als Auswahlkriterium

Die **Versetzungsbereitschaft** des zu entsendenden Mitarbeiters³⁰ stellt generell einen wichtigen Erfolgsfaktor der Entsendung dar. Daher sollten Unternehmen in Erfahrung bringen, „wa-

²⁹ Die größte Gruppe der Entsandten bilden nach wie vor Männer, die oft von ihren Frauen begleitet werden; der Anteil weiblicher Entsandter ist immer noch gering (laut Brookfield Global Relocation Trends Survey 2012 liegt er bei 20%).

³⁰ Z.B. Brett und Stroh (1995) bieten einen Überblick über Einflussfaktoren auf die Versetzungsbereitschaft. In jüngerer Zeit ergänzen Dickmann et al. (2008) auf Basis ihrer Untersuchung bisher diskutierte Faktoren (v.a.

rum ein Mitarbeiter mehr oder weniger motiviert ist und welche Gründe aus Mitarbeitersicht für und gegen eine Auslandstätigkeit sprechen“ (Festing et al. 2011, S. 238; vgl. auch Dickmann et al. 2008).

Grundsätzlich ist bei Expatriates von einer Kombination beruflicher und privater sowie touristischer **Motive** auszugehen (Kreutzer/ Roth 2006). Neben dem Streben nach Einkommenssteigerungen, dem Ausbau beruflicher und persönlicher Qualifikationen, Karrierevorteilen und dem allgemeinen Wunsch nach einer grenzüberschreitenden Ortsveränderung (z.B. Mayrhofer/ Kühlmann/ Stahl 2005)³¹ sind auch Auslandsattraktions- oder gar Fluchtmotive möglich. Letztere erscheinen allerdings problematisch, da häufig die zugrunde liegenden Probleme ins Gastland mitgenommen werden und der Ortswechsel sogar zu einer Verschärfung der Schwierigkeiten, denen der Kandidat entkommen wollte, führen kann (Bittner 2003). Die Auswahl eines solchermaßen fluchtmotivierten Mitarbeiters wäre nach Bittner ein klarer Auswahlfehler.

In der Praxis stellt die sog. **Auslandsvermeidung** ein Problem dar, d.h. die internationale Immobilität von Mitarbeitern (Perlitz 2004; Blom/ Meier 2004). Mayrhofer, Kühlmann und Stahl (2005) sehen in der Skepsis bzw. Ablehnung vieler Mitarbeiter gegenüber einer Entsendung sogar eine Einschränkung oder Grenze der internationalen Expansion europäischer Unternehmen. Als Gründe für eine solche ablehnende Haltung gegenüber Auslandsentsendungen werden in der Literatur folgende angeführt (z.B. Blom/ Meier 2004; Perlitz 2004; Mayrhofer/ Kühlmann/ Stahl 2005; Holtbrügge/ Welge 2010):

- **Psychische Distanz** zu fremden Ländern und Kulturen an sich bzw. zu den spezifischen politischen, wirtschaftlichen, klimatischen oder kulturellen Bedingungen des jeweiligen Gastlandes;
- **berufsorientierte Bedenken**, z.B. Versagensangst, Angst vor einem möglichen Karriereknick nach der Rückkehr bzw. Befürchtung, nach der Rückkehr keine adäquate Anschlussposition zu bekommen;

Gastland, berufliche Tätigkeit, Entwicklungs- und Karrierechancen, persönliche Rahmenbedingungen inkl. Familie, konkrete Entsendungskonditionen) um drei neue Aspekte, nämlich Work/ Life-Balance, Dauer der Entsendungserwägungen und allgemeine Sicherheitsbedenken. Ein älteres Modell der Versetzungsbereitschaft, das verschiedene Einflussfaktoren wie etwa die Persönlichkeit des Mitarbeiters oder Anreize seitens des Unternehmens berücksichtigt, findet sich bei Marr/ Schmölz (1989, Sp. 1975-1976).

³¹ Dickmann et al. (2008) machen in der Literatur die persönliche und professionelle Entwicklung als Hauptmotive für Auslandsentsendungen aus. Thomas (2002) hebt zumindest bezüglich der ersten Auslandsentsendung Karriereziele hervor. Holtbrügge und Welge (2010) beschreiben den Wunsch nach Übernahme größerer Verantwortung, größerer Selbstständigkeit und eines umfassenderen Aufgabenspektrums als wesentliche Motive von Mitarbeitern und weisen generell darauf hin, dass die „Tätigkeit in einer neuen und fremden Umgebung reizvoll [erscheint], zumal, wenn diese mit einer Steigerung des Einkommens und des Lebensstandards einhergeht“ (2010, S. 326).

- **familienorientierte Bedenken**, z.B. die Sorge um eine gute Ausbildung der Kinder, die Berufsaufgabe der Partnerin („Dual-Career“-Problem) oder die Angst vor einer möglichen Isolation im Gastland. Hierzu lässt sich beobachten, dass offenbar zunehmend familiär ungebundene Mitarbeiter entsandt werden (Brookfield Relocation Trends Survey 2012)³².

Nicht zu vernachlässigen sind auch die konkreten **Erwartungen** eines Mitarbeiters, z.B. hinsichtlich der übertragenen Verantwortung oder des Einkommens im Gastland. Werden diese Erwartungen nicht erfüllt, kann das zu Frustration führen und den Entsendungserfolg beeinträchtigen (Perlitz 2004). Um realistische Erwartungen zu fördern, bedarf es unter anderem einer wirklichkeitstreuen und detaillierten Stellenbeschreibung (Caligiuri/ Tarique 2006).

2.3.1.1.4 Kenntnisse der Gastlandsprache als Auswahlkriterium

Von Bedeutung für den Entsendungserfolg – zumindest im Laufe der Zeit – sind Kenntnisse der Gastlandsprache. Sie sind die Voraussetzung für eine Kontaktaufnahme zu Kollegen wie auch für die Orientierung im (außerberuflichen) Alltag (Bittner 2003). Sollten sie zu Beginn der Entsendung noch nicht vorhanden sein, so gilt ihr Erwerb im Verlauf des Auslandsaufenthaltes als unverzichtbar (Perlitz 2004).

2.3.1.1.5 Persönlichkeitseigenschaften des Entsendungskandidaten als Auswahlkriterium

Thomas, Kinast und Schroll-Machl (2006) nennen als Erfolgsfaktoren speziell für den internationalen Personaleinsatz die Personenmerkmale Ambiguitätstoleranz, ethnische Toleranz, Verhaltensflexibilität, intrinsische Arbeits- und Auftragsmotivation, Empathiefähigkeit, Selbstreflexion und Fähigkeit zur sozialen Verstärkung; diese Eigenschaften sollten durch sozial-kommunikative Aspekte wie Kontaktfreudigkeit, Konfliktlösefähigkeit und soziale Feinfühligkeit komplettiert werden (vgl. auch Kreutzer 2006)³³. Andere Autoren (z.B. Mol et al. 2005) beziehen sich auf das sog. **Fünf-Faktoren-Modell** (*Big Five*) einer im Ausland erfolgreichen Persönlichkeit, das die Merkmale Extraversion, emotionale Stabilität, Freundlichkeit/ Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit/ Pflichtgefühl und Offenheit für Erfahrungen als Voraussetzungen einer guten Leistung von Expatriates nennt. Ward, Leong und Low haben den Zusammenhang der ‚*Big Five*‘ Persönlichkeitsmerkmale, die sie als „*the major model of personality in contemporary psychology*“ (2004, S. 138) bezeichnen, und der Anpassung von Expatriates an die Gastkultur untersucht und stellen für vier der fünf Merkmale eine signifi-

³² Laut Brookfield Global Relocation Trends Survey 2012 ist der Anteil von Expatriates mit mitreisenden Kindern jüngst auf ein ‚Allzeit-Tief‘ von 43% gesunken, und auch der Anteil von Expatriates, die von ihren PartnerInnen begleitet wurden, lag im betrachteten Zeitraum mit 60% unter dem der vergangenen Jahre.

³³ Eine Auflistung darüber hinausgehender Persönlichkeitsmerkmale findet sich bei Götz und Bleher (2006, S. 28f).

kante Verbindung zur Expatriate-Anpassung fest (Ausnahme: Offenheit). Die Anpassung wiederum gilt gemeinhin als wesentlich für den Entsendungserfolg.

Ein relevantes zusätzliches Kriterium stellt daher die grundsätzliche **Anpassungsfähigkeit** eines Managers dar, die Perlitz (2004) als die Fähigkeit und Bereitschaft, eigene Werte, Erwartungen und Gewohnheiten relativieren zu können und denen anderer offen gegenüber zu stehen, beschreibt (vgl. auch Scherm 1997).

Zusammenfassend lässt sich zur Definition geeigneter Auswahlkriterien festhalten, dass zweifelsohne Fachwissen für die Erfüllung der jeweiligen Aufgabe als Expatriate notwendig sein wird (Thomas 2002), dass aber als Folge der Fachkenntnis-Priorität in der Praxis oft andere relevante Kriterien vernachlässigt werden, z.B. die Einstellung der Partnerin bzw. Familie gegenüber der Entsendung, die Entsendungsmotive und Erwartungen des Kandidaten, die Kommunikationsfähigkeit des Kandidaten bzw. seine Kenntnisse der Landessprache sowie spezifische Persönlichkeitseigenschaften (Ward/ Bochner/ Furnham 2001). Hierzu hebt Del Fabbro (2000) hervor, dass persönliche Eigenschaften und kommunikative Qualitäten noch vor Fachwissen entscheidend für den Entsendungserfolg seien.

2.3.1.1.6 Techniken und Verfahren zur Auswahl von Entsendungskandidaten

Kealey stellt zur Auswahl geeigneter Entsendungskandidaten pragmatisch fest: „*The ideal candidate for an international assignment will never be found and probably does not exist*“ (1996, S. 102). Daher gehe es ihm zufolge bei der Auswahl in erster Linie darum, die Stärken und Schwächen eines Kandidaten einzuschätzen, um ihn entsprechend vorzubereiten und während des Auslandseinsatzes zu unterstützen.

Zur Beurteilung von Entsendungskandidaten und ihrer Motive und Eignung vor dem Hintergrund der Entsendungsziele können verschiedene **Auswahltechniken** angewendet werden, vom traditionellen Interview bis hin zum speziellen interkulturellen Assessment-Center³⁴. Daneben finden sich in der Literatur als mögliche Auswahltechniken auch die längerfristige, kontinuierliche Personalbeobachtung, psychologische Tests, biographische Fragebögen, persönliche Empfehlungen und Interessensbekundungen des Mitarbeiters (Selbstselektion) (z.B. Perlitz 2004; Festing et al. 2011). Ein beispielhaftes Selektionsverfahren skizzieren Götz und Bleher (2006): Nach der Erstellung eines Stellenanforderungsprofils, das technisch-fachliche und soziale Anforderungskriterien ebenso enthält wie umweltbezogene Rahmenbedingungen, wird dieses Profil den Kandidaten übermittelt. Bei Interessensbekundung und entsprechend eingeschätzten Fähigkeiten werden die Kandidaten zu einem Assessment-Center eingeladen,

³⁴ Beispielsweise bei Scherm (1997, S. 306) findet sich die schematische Darstellung einer mehrstufigen Personalauswahl, die verschiedene Auswahltechniken berücksichtigt.

wobei die Assessorengruppe Verantwortliche aus dem Stammhaus und der betreffenden Auslandsgesellschaft enthalten sollte; neben der Auswahl der am besten geeigneten Person ist es dann auch Aufgabe der Assessoren, Eckpunkte für ein adäquates Trainingsprogramm dieser Person zu definieren.

Allerdings weichen die in der Praxis angewandten Auswahlverfahren in der Regel erheblich vom beschriebenen Verfahren ab und beschränken sich oft auf ein Instrument. So zeigen etwa Tungli und Peiperl (2009) in ihrem internationalen Vergleich von Praktiken im Personalmanagement, dass in Deutschland, Großbritannien und den USA strukturierte Interviews noch vor Empfehlungen und Selbstselektion das bevorzugte Instrument zur Auswahl von Entsendungskandidaten darstellen. Caligiuri und Tarique (2006) dagegen erkennen eine Präferenz für informelle Kriterien wie Empfehlungen, Arbeitserfahrung und die Entsendungsbereitschaft des Mitarbeiters. In der Literatur finden sich Hinweise auf eine wachsende Bedeutung der Selbstselektion, die auch aus der sinkenden Zahl der Nachwuchskräfte³⁵ resultiert.

2.3.1.2 Rekrutierung von Entsendungskandidaten

Die Rekrutierung von Entsendungskandidaten an sich wird in der Praxis oft **intern** durchgeführt, d.h. es werden vor allem solche Personen entsandt, die bereits Mitarbeiter des entsendenden Unternehmens sind und entweder aus der Unternehmenszentrale oder einer der Auslandsgesellschaften stammen. Ein erheblicher Vorteil der internen Rekrutierung liegt in der Reduktion des Auswahlrisikos, da für die Kandidaten bereits Leistungs- und Potenzialbeurteilungen vorliegen (Bergemann/ Sourisseaux 2003; Blom/ Meier 2004; Festing et al. 2011). Die untergeordnete Rolle **externer** Rekrutierung für Auslandsentsendungen zeigte beispielsweise die Studie von Horsch (1995). Entscheidet sich ein Unternehmen aber doch dafür, außerhalb nach geeigneten Entsendungskandidaten zu suchen, werden zur Risikominimierung oft externe Berater herangezogen (Bergemann/ Sourisseaux 2003; Festing et al. 2011).

2.3.1.3 Vorbereitung und Training von Entsendungskandidaten

Ist der geeignete Kandidat für eine Auslandsentsendung gefunden, gilt es, ihn auf die kommenden Aufgaben und Herausforderungen vorzubereiten. Dabei umfasst die Vorbereitung im Rahmen des internationalen Personalmanagements sowohl Aktivitäten hinsichtlich organisatorischer Details des Umzugs und Lebens im Gastland als auch der inhaltlichen Vorbereitung des Mitarbeiters (und seiner Familie) auf das künftige Leben und Arbeiten.

³⁵ Bergemann und Sourisseaux stellten bereits 2003 für alle Bereiche der Wirtschaft fest, dass die Zahl der Nachwuchskräfte sinke. Beechler und Woodward (2009) titeln deshalb gar: „*War for talents*“.

Die **organisatorischen Aktivitäten** betreffen beispielsweise die Suche nach einer geeigneten Wohnung, ggf. auch nach einer Schule sowie die erforderlichen Behördengänge. In der Regel setzen entsendende Unternehmen dafür externe, spezialisierte Dienstleistungsunternehmen ein, sogenannte Relocation Services (Blom/ Meier 2004; Schipper 2007).

Die Notwendigkeit einer guten **inhaltlichen Vorbereitung** des Mitarbeiters und seiner Familie ergibt sich aus den veränderten Umweltbedingungen des Gastlandes, unter denen die künftigen Expatriate-Familien den beruflichen und privaten Alltag bewältigen müssen. Ward, Bochner und Furnham beschreiben generelle kognitive, affektive und behaviorale Herausforderungen, auf die künftige Expatriates vorzubereiten seien: *„On the cognitive front, newcomers have to acquire information about the host country's political, social and administrative prescriptions, particularly those that directly affect and regulate their lives. [...] Emotionally, they will have to learn to cope with the absence of familiar places, social networks and practices, deal with the anxiety which such loss produces, and try to find pleasure and satisfaction in their new circumstances. Behaviourally, they will have to learn to acquire a new repertoire of interpersonal and social skills in order to interact effectively with their local counterparts”* (2001, S. 250).

Auf die kognitiven Herausforderungen von Expatriates bezogen skizziert Bittner (2003, S. 317f) ein breites Spektrum an notwendigen Informationen und Kenntnissen, z.B.

- solide Kenntnisse der Arbeitssprache des Gastlandes,
- allgemeines landeskundliches Wissen über Geschichte, Politik, Geographie etc. des Gastlandes, ggf. auch spezielleres Wissen über Recht oder Strukturen,
- Informationen über die Lebensbedingungen (z.B. Infrastruktur) am künftigen Wohnort,
- eine Orientierung über die wichtigsten Kulturunterschiede, soweit sie für den Umgang mit Einheimischen relevant sind, und
- Informationen über rechtliche und organisatorische Aspekte des Umzugs, Steuer- und Versicherungsfragen etc.

Zur Vermittlung der erforderlichen Kenntnisse bieten sich verschiedene Vorbereitungsmaßnahmen an, wie etwa Sprachkurse, Seminare mit landeskundlichen Informationen zum Gastland, interkulturelle Trainings, Informationsreisen ins bzw. -aufenthalte im Gastland oder auch der Erfahrungsaustausch mit Rückkehrern. Empfehlenswert erscheint eine Kombination mehrerer Maßnahmen, wobei aber nicht abschließend und allgemein geklärt ist, welcher Umfang optimal ist (Bittner 2003), da die Auswahl der Maßnahmen beispielsweise vom bereits vorhandenen Maß internationaler Erfahrung eines Kandidaten abhängt (Festing et al. 2011). Konsens besteht in der Literatur immerhin darüber, dass mitreisende Partnerinnen bzw. Fami-

lienmitglieder in Vorbereitungs- und Trainingsmaßnahmen einbezogen werden sollten (Kinast/ Thomas 2007).

Eine allgemeine, mögliche Entscheidungslogik für die bedarfsgerechte Auswahl von Vorbereitungsmaßnahmen formulieren Mayrhofer, Kühlmann und Stahl: „*Je neuartiger der Aufgabenbereich, je fremdartiger die Arbeits- und Lebensbedingungen im Gastland und je enger der Kontakt mit Gastlandangehörigen, desto intensiver und verhaltensbezogener sollte das Trainingsprogramm sein und desto wichtiger ist einsatzbegleitendes Coaching*“³⁶ (2005, S. 12).

Ein allgemeines **Ziel** der vorbereitenden Maßnahmen ist die Entwicklung bzw. Optimierung der interkulturellen Kompetenz der Expatriates (Bolten 2005) oder allgemeiner der Erwerb des Wissens und der Haltungen, die neben fachlichen Voraussetzungen nötig sind, um im Einsatzland einerseits die gestellten Aufgaben adäquat zu erfüllen und andererseits bei der Arbeit wie auch im allgemeinen Lebensumfeld ein Maß an Zufriedenheit zu entwickeln, welches das Abbruchrisiko senkt und gute Arbeitsleistungen ermöglicht (Bittner 2003). Zwei konkrete Ziele, die sich nicht allein auf die Vorbereitung von Expatriates richten, sondern generell für die Vorbereitung von international (genauer: im internationalen Marketingmanagement) tätigen Fach- und Führungskräften gelten sollten, formulieren Stöttinger und Holzmüller: „(1) *identifying features of the host country's cultural orientation systems*“³⁷ *which have an effect on activities and actions, and (2) incorporating these features in their spectrum of actions to accomplish specific marketing tasks under foreign cultural frameworks and in interaction with partners shaped by these frameworks*“ (2001, S. 9).

Im Gegensatz zu den in der Literatur skizzierten Anforderungen hinsichtlich der Vorbereitung lassen sich allerdings in der **Praxis** deutliche Defizite erkennen. Zwar wird die Notwendigkeit der Einbeziehung mitreisender Partnerinnen bzw. Kinder auch hier zunehmend erkannt (Thomas/ Hagemann/ Stumpf 2003; Brookfield Relocation Trends Survey 2012). Allerdings kann der Umfang von Vorbereitungsmaßnahmen nicht als ausreichend gelten (Harris/ Brewster/ Erten 2005). Die Gründe dafür werden beispielsweise im Zeitmangel gesehen; so liegen zwischen der Entsendungsentscheidung und der Ausreise oft weniger als drei Monate (Holtbrügge 2003; Bittner 2003). Daher konzentrieren sich die künftigen Expatriate-Familien tendenziell eher auf solche Informationen, die zur Bewältigung der Ausreise und des Umzugs benötigt werden als auf solche, die langfristig zu einem erfolgreichen Leben im Gastland beitragen (Bittner 2003). Zudem stellen Unternehmen laut Bolten (2005) tendenziell zu geringe

³⁶ zum Thema Coaching siehe Kapitel 2.3.2

³⁷ Die Autoren implizieren hierbei ein auch von Thomas vertretenes Verständnis von Kultur als Orientierungssystem (vgl. Kap. 1.3.2).

Zeitbudgets für vorbereitende Trainings zur Verfügung, so dass diese den Komplexitäten der fremden Kultur und der zu erwartenden Erfahrungen nicht gerecht werden können.

Hinsichtlich der **Inhalte** der Vorbereitung scheint die Notwendigkeit von Sprachkursen und der Vermittlung landeskundlicher Informationen sowohl Unternehmen als auch Entsendungskandidaten einzuleuchten, während die Bedeutung interkultureller Vorbereitungsmaßnahmen häufig unterschätzt wird (Scherer 1997; Bittner 2003). Zu diesem Thema können auf Unternehmensseite generelle Vorbehalte herrschen, z.B. hinsichtlich der Effizienz bzw. der Kosten solcher Vorbereitungsmaßnahmen (Holtbrügge/ Welge 2010). Eine gewisse Skepsis gegenüber der Anwendung des im Rahmen des Trainings Gelernten in der Zusammenarbeit mit ausländischen Partnern artikulieren Mayrhofer, Kühlmann und Stahl³⁸ (2005). Hinzu kommen oft wissenschaftlich widerlegte Vorbehalte gegen entsprechende Vorbereitungsmaßnahmen, sowohl auf Seiten des Unternehmens als auch des künftigen Expatriates, von denen Bittner einige exemplarisch darstellt, etwa: *„Kulturunterschiede werden sich gewiss auch in meinem Arbeitsfeld auswirken, aber um mit ihnen angemessen umzugehen, bedarf es vor allem Offenheit, Interesse für fremde Menschen, ‚Fingerspitzengefühl‘ und ähnlicher Qualitäten, die ich glücklicherweise besitze. Menschen, die mit Kulturunterschieden nicht fertig werden, fehlt es an den ‚charakterlichen Voraussetzungen‘“* (2003, S. 324f).

Dennoch kommt **interkulturellen Trainings** eine zentrale Bedeutung bei Auslandsentsendungen zu, da man allgemein davon ausgeht, dass sie einen wichtigen Beitrag zur Entwicklung interkultureller Kompetenz und zur Erleichterung der Anpassung an die Gastkultur leisten; umgekehrt kann ein Mangel an interkultureller Kompetenz als ein Grund für den Abbruch von Auslandseinsätzen betrachtet werden (Festing et al. 2011). Nach Thomas, Hagemann und Stumpf umfasst interkulturelles Training *„alle Maßnahmen, die darauf abzielen, einen Menschen zur konstruktiven Anpassung, zum sachgerechten Entscheiden und zum effektiven Handeln unter fremdkulturellen Bedingungen und in Interaktion mit Angehörigen der fremden Kultur zu befähigen. Das Ziel dieses Trainings besteht in der Qualifizierung der Teilnehmer zum Erkennen und zur konstruktiven und effektiven Bewältigung der spezifischen Managementaufgaben, die sich ihnen gerade unter den für sie fremden Kulturbedingungen und in der Interaktion mit fremdkulturell geprägten Partnern stellen“* (2003, S. 238). Götz und Bleher (2006) beschreiben die Aufgabe interkultureller Trainings ähnlich: Vorausgesetzt, die Teilnehmer seien bereit, sich auf die fremde Kultur einzulassen, gelte es zunächst, ihnen die Kulturgebundenheit ihres Denkens und Handelns zu vermitteln, anschließend müsse man sie zu einem Verständnis der fremden Denk- und Erlebnisweisen führen und dann mit ihnen

³⁸ Mayrhofer, Kühlmann und Stahl (2005) schließen ihrem Hinweis auf mangelnde Nachweise der Anwendung des im Training Gelernten die Empfehlung einer einsatzbegleitenden Qualifizierung an.

Verhaltensweisen und Konfliktlösungsmechanismen entwickeln, die ihre Anpassung an die fremde Kultur unterstützen. Bei Auslandsentsendungen beschränkt sich das nicht auf den beruflichen Kontext, sondern hier verschmelzen berufliche und persönliche Handlungs- und Erfahrungsbereiche.

Inhalte, Methoden und Dauer interkultureller Trainings variieren. Manche Autoren schlagen zur Klassifikation von Methoden eine Unterscheidung der Trainingsziele Kognition, Affekt und Verhalten vor (z.B. Klinge 2007; Festing et al. 2011):

- **Kognitive Trainingsmethoden**³⁹ haben Wissensvermittlung zum Ziel, v.a. die Vermittlung spezifischer Informationen über Gastland und Gastkultur oder auch die Vermittlung der Kulturstandards des Gastlandes.
- **Affektive Trainingsmethoden** gehen über reine Informationsvermittlung hinaus; die Teilnehmer sollen sich in neue Situationen und Rollen hineinversetzen und dadurch beim Herstellen einer Beziehung zur Gastkultur und Gastlandangehörigen unterstützt werden.
- **Verhaltensorientierte Trainingsmethoden** ermöglichen interkulturelle Lernerfahrungen, z.B. im Rahmen von Simulationsübungen, und sollen so den konkreten Umgang mit Gastkultur und Gastlandangehörigen erleichtern. Festing et al. (2011) nehmen an, dass das Involvement bei kognitiven Trainingsmethoden am geringsten und bei verhaltensorientierten am höchsten ist.

Eine weitere Unterscheidung von Trainingsmethoden, die sich häufig in der Literatur findet, stellt das Klassifikationssystem von Gudykunst und Hammer (1983) dar. Es differenziert zum einen hinsichtlich der Trainingsmethodik informationsorientierte Trainings, bei denen es um den Aufbau von Wissen über die eigene und die fremde Kultur geht, von erfahrungsorientierten Trainings mit kognitiven, affektiven und verhaltensbezogenen Erlebnisanteilen. Zum anderen werden hinsichtlich des Trainingsinhaltes kulturallgemeine bzw. kulturübergreifende Trainings, bei denen es um eine generelle Sensibilisierung der Teilnehmer geht, von kulturspezifischen Trainings unterschieden, welche die Teilnehmer auf eine bestimmte Kultur vorbereiten. In der Literatur finden sich beispielhafte Zuordnungen konkreter Trainingsmaßnahmen zu den vier Trainingstypen (z.B. Bolten 2005; Holtbrügge/ Welge 2010):

- **Informationsorientierte, kulturallgemeine bzw. kulturübergreifende Trainings:** (kulturübergreifendes) Culture Assimilator Training, cultural-self-awareness-Training

³⁹ Bolten merkt hierzu an, dass die kognitive Dimension statt der früheren „*einseitigen Gewichtung fremdkulturellen Wissens*“ (2005, S. 311) in jüngerer Zeit ein „*gleichwertiges Verhältnis des Wissens um eigen-, fremd- und interkulturelle Prozesse*“ (a.a.O.) einschließt.

- **Informationsorientierte, kulturspezifische Trainings:** (kulturspezifisches) Culture Assimilator Training, landeskundliche Seminare, Sprachkurse
- **Erfahrungsorientierte, kulturallegemeine bzw. kulturübergreifende Trainings:** Interkulturelle Workshops mit multikulturellen Gruppen, Simulationen/ Rollenspiele, Übungen mit Kunstkulturen
- **Erfahrungsorientierte, kulturspezifische Trainings:** Bikulturelle Kommunikations-Workshops, Kontrast-Kultur-Training

Als Beispiel für ein kulturspezifisches Training, das erfahrungs- und informationsorientierte Inhalte verbindet⁴⁰, können die Ausführungen von Bittner (2003) und Stöttinger und Holz-müller (2001) verstanden werden, die in Abbildung 10 zu einer möglichen Sequenz von Trainingsthemen zusammengestellt sind.

Scherer (1997) skizziert ein alternatives, vierstufiges interkulturelles Trainingskonzept, das neben Sprachtraining beispielsweise auch ein Culture Assimilator Training umfassen kann mit dem Ziel, die Teilnehmer letztendlich in die Lage zu versetzen, gerade die schwierige Anfangsphase eines Auslandsaufenthaltes sicher und erfolgreich zu bewältigen. Weitere mögliche Zusammenstellungen verschiedener Vorbereitungsmaßnahmen finden sich bei Götz und Bleher (2006).

⁴⁰ Eine Verbindung erfahrungs- und informationsorientierter Inhalte fordern beispielsweise Fowler und Blohm ausdrücklich, denn „*effective training incorporates a blend of both*“ (2004, S. 39).

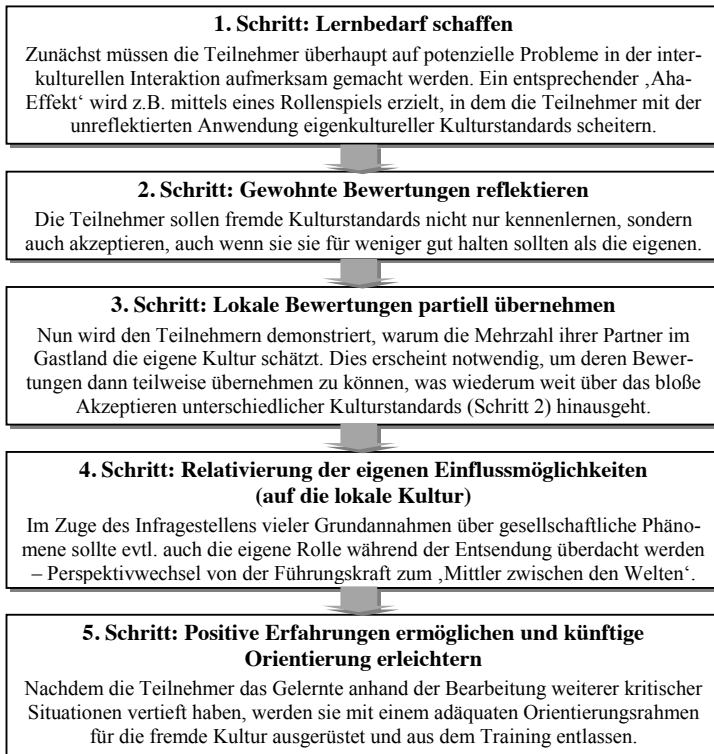


Abbildung 10: Beispielhafte Sequenz von Trainingsthemen nach Bittner (2003) und Stöttinger/ Holzmüller (2001)

Als eine der bekanntesten interkulturellen Trainingsmethoden kann das hier bereits mehrfach erwähnte, weitgehend kognitiv⁴¹ orientierte **Culture Assimilator Training** gelten (Del Fabbro 2000), das sowohl kulturübergreifend (Cushner/ Landis 1996) als auch kulturspezifisch angelegt sein kann. Ein kulturspezifisches Culture Assimilator Training basiert auf relevanten Kulturstandards. Die Popularität dieser Trainingsmethode in Deutschland geht auf Thomas (z.B. Thomas 1997, 2003) zurück, der sie nicht nur beschreibt, sondern (gemeinsam mit Kollegen) auch anwendet (z.B. Thomas/ Kinast/ Schroll-Machl 2006 sowie die Trainingshandbücher zu verschiedenen Nationalkulturen von Thomas mit diversen Kollegen).

⁴¹ Holzmüller weist auf das zusätzliche Potenzial dieser Trainingsmethode hin, durch „eine über kognitive Fähigkeiten hinausgehende emotionale Auseinandersetzung“ (1997, S. 63) mit der Fremdkultur auch eine positive Werthaltung und bessere Akzeptanz lokaler Normen sowie den Abbau von Berührungängsten zu fördern.

Dieser Trainingsmethode liegt die Überlegung zu Grunde, dass Akteure einen Handlungsprozess besser verstehen und gestalten können, wenn für sie erklärbar ist, warum bestimmte Ereignisse und Verhaltensweisen in einer spezifischen Art und Weise stattfinden und welche Ziele der Interaktionspartner damit verfolgt (Triandis 1984; Thomas 2003). Entsprechend versuchen die Teilnehmer im Rahmen eines kulturspezifischen Culture Assimilator Trainings konflikthafte interkulturelle Interaktionssituationen⁴² aus dem Blickwinkel der interagierenden Personen zu verstehen und zu bewerten. Dazu werden ihnen verschiedene Interpretationsmöglichkeiten für das Verhalten der Interagierenden vorgeschlagen, von denen eine zutrifft; nach ihrer Wahl einer der Antwortalternativen erhalten die Teilnehmer eine Erklärung, warum diese aus Sicht der Gastkultur richtig oder falsch ist. Dadurch sollen die Teilnehmer einen kulturellen Bezugsrahmen aufbauen, mit dessen Hilfe sie später im direkten Kontakt mit der Gastkultur ähnliche Situationen erfolgreich bewältigen können. Es geht also um das Einüben fremdkultureller Wahrnehmungs-, Denk-, Empfindungs- und Handlungsmuster (Thomas 1997), das über kulturtypische Verhaltensformen wie z.B. Begrüßungsrituale hinausgeht, da es „auf die kognitive Verankerung zentraler Kulturstandards beim Lernenden“ (Holzmüller 1997) abzielt. Dem Kultur-Lernenden werden relevante Unterschiede zwischen dem eigenen Verhalten und dem der Interaktionspartner deutlich gemacht, und durch das Hineindenken in die beschriebenen Interaktionssituationen sowie durch teilweise nur subtile Unterschiede der zugehörigen ‚kulturell kompetenten‘ versus ‚inkompetenten‘ Reaktionen wird die kulturelle Sensibilität (*cultural sensitivity*) gefördert (Stöttinger/ Holzmüller 2001). Damit stellt das Culture Assimilator Training in der Praxis im Hinblick auf die Entwicklung interkultureller Kompetenz eine wesentliche Ergänzung zu den üblichen Sprachkursen und landeskundlichen Seminaren dar.

Allerdings reicht die Vorbereitung alleine nicht aus, um potenzielle Probleme etwa aufgrund kultureller Unterschiede während der Entsendung auszuschließen (Peuker/ Schmal/ Götz 2002). Mendenhall, Deller und Ben-Hur formulieren die Grenze vorbereitender Trainings folgendermaßen: „*Trainings vor der Abreise können ins Ausland entsandten Managern gerade genug Grundwissen vermitteln, um interkulturell zu ‚überleben‘, aber nicht um Höchstleistungen zu bringen. Während ihres Aufenthaltes im Ausland werden die Manager [...] zwangsläufig in brenzlige Situationen kommen, auf die sie nicht vorbereitet wurden*“ (2005, S. 194). Daher kommt auch der Betreuung von Expatriate-Familien während des Auslandseinsatzes große Bedeutung zu.

⁴² Layes charakterisiert solche konflikthaften interkulturellen Interaktionssituationen als Situationen, „in denen den beteiligten Personen bestimmte Arten des Denkens, Fühlens und Handelns des jeweils anderen so fremd erscheinen, daß dadurch der für beide Seiten befriedigende Ablauf der Interaktion gefährdet ist“ (2000, S. 25f).

2.3.2 Aktivitäten während des Auslandseinsatzes

Nach der Ankunft im Gastland werden die Expatriates und deren mitreisende Familienmitglieder mit verschiedensten Herausforderungen im neuen Umfeld konfrontiert, die von den Betroffenen so nicht genau vorhersehbar bzw. nicht vorher in ihrer Bedeutung einschätzbar waren (Schröder 1995; Peuker/ Schmal/ Götz 2002). Dies führt oft zu Umstellungsschwierigkeiten und Belastungssituationen (Blom/ Meier 2004), mit denen es sich später detailliert zu beschäftigen gilt (siehe Kapitel 3). Im Rahmen dieses Abschnitts wird beschrieben, inwiefern eine entsprechende Betreuung von Expatriates im Gastland sie bei der Bewältigung typischer Herausforderungen unterstützen kann und ihnen hilft, ihre neue Umwelt besser zu verstehen. Das beginnt schon bei der Hilfe zur Bewältigung von Alltagssituationen, denn *„je eher ein Alltagsleben mit Freunden, funktionierenden Bankverbindungen, zufriedenstellenden Einkaufsmöglichkeiten und problemlosen Transportwegen aufgebaut ist, desto besser sind die Aussichten, dass sich der Expatriate erfolgreich anpassen wird“* (Festing et al. 2011, S. 332). Dabei sollte die Betreuung auch etwaige Probleme der mitreisenden Partnerin, z.B. bei der Stellensuche, berücksichtigen (Stahl 2005).

Grundsätzlich empfiehlt es sich, die Sprachkenntnisse weiter auszubauen und zu verfestigen. Darüber hinaus lassen sich die in der Literatur beschriebenen **Betreuungsbedarfe und -maßnahmen** den folgenden Bereichen zuordnen (z.B. Schröder 1995; Perlitz 2004; Mendenhall/ Deller/ Ben-Hur 2005; Bergemann/ Bergemann 2005; Bolten 2006; Kinast/ Thomas 2007; Schipper 2007; Festing et al. 2011):

- **Kontakthalten zum Heimatunternehmen** (beruflicher Kontext): Da ein Expatriate während seines Auslandseinsatzes nicht das Gefühl haben sollte, ‚vergessen‘ zu sein (Perlitz 2004), wird die Benennung von Mentoren oder Paten empfohlen, die im Heimatunternehmen seine Interessen vertreten und ihn über Veränderungen im Heimatunternehmen auf dem Laufenden halten.
- **Eingewöhnung im Einsatzunternehmen** (beruflicher Kontext): Auch hier können Mentoren hilfreich sein, indem sie den Expatriate als lokale Ansprechpartner bei der Eingewöhnung und Einarbeitung unterstützen.
- **Professionelle Beratung** (privater/ persönlicher und beruflicher Kontext): Wenn Expatriates und ihren mitreisenden Familienmitgliedern die Möglichkeit gegeben wird, entweder auf regelmäßiger Basis oder zumindest bei akuten Problemen eine professionelle Beratung in Anspruch zu nehmen, können psychische Belastungssituationen abgemildert werden, die erfahrungsgemäß v.a. in der Anfangsphase des Aufenthaltes auftreten (Schröder 1995). Ein entsprechendes Beratungsangebot kann sich beispielsweise auf aktuell erlebte konkrete, interkulturelle Probleme sowohl in Lebens- und

Arbeitsverhältnissen als auch im Umgang mit den Gastlandangehörigen richten (Thomas 1997). Aufenthaltsbegleitende interkulturelle Trainings – von Thomas (1997) ‚Verlaufstraining‘⁴³ genannt – können durch die direkte Bearbeitung solcher Probleme eine bessere Eingewöhnung und auf längere Sicht eine erfolgreiche Anpassung an die Gastkultur fördern. Über den Rahmen formeller Trainings hinaus können interkulturelle Trainer bei Bedarf für Fragen, Diskussionen und die Suche nach Lösungen zur Verfügung stehen. Bolten (2006) weist auf eine oft zunehmende Virulenz der Probleme hin, weswegen vorbereitende interkulturelle Trainings zu kurz greifen und um Betreuungsmaßnahmen während der Entscheidungszeit, etwa als Training-on-the-job⁴⁴ oder als Coaching, ergänzt werden sollten.

- Unter **Coaching** kann eine ‚Hilfe zur Selbsthilfe‘ verstanden werden, die im Rahmen einer psychologischen Beratung durch entsprechend geschulte Trainer stattfindet (Peuker/ Schmal/ Götz 2002; Becker 2009)⁴⁵. Mendenhall, Deller und Ben-Hur bezeichnen Coaching als „*Echtzeit-Betreuung des Managers durch Experten*“ (2005, S. 205). Im Vordergrund steht dabei die Änderung der eigenen Einstellungen und des eigenen Verhaltens, um bestimmte Handlungssituationen besser zu lösen. Dabei muss sich ein Coaching nicht auf interkulturelle Probleme beschränken, sondern kann grundsätzlich alle für Expatriates relevanten Themen beinhalten, auch eine Unterstützung bei der Lösung persönlicher und familiärer Konflikte (Kinast 2005; Festing et al. 2011).
- **Aufbau sozialer Netzwerke** (v.a. privater/ persönlicher Kontext): Eine entsprechende Unterstützung durch die lokale Personalabteilung kann einerseits die Anbindung an die lokale *expatriate community* zum Ziel haben, etwa durch das Herstellen von Kontakten zu anderen Expatriate-Familien, sowie andererseits die Kontaktherstellung zu Gastlandangehörigen, etwa indem neue Netzwerke ins Leben gerufen werden. Dabei ist es wichtig, auch mitreisende Partnerinnen bzw. Familienmitglieder einzubeziehen.

⁴³ Thomas (1997) differenziert weiter zwischen einem ‚Einarbeitungstraining‘, das sich auf die Kulturschock-Bearbeitung sowie die interkulturelle Lern- und Erfahrungskompetenz konzentriert, und einem ‚Begleittraining‘, das sich auf die interkulturelle Reflexions- und Attributionskompetenz sowie die arbeitsspezifische Lern- und Handlungskompetenz richtet.

⁴⁴ Bolten (2005) merkt hierzu auch an, dass seit den 1990er Jahren zunehmend Trainings-on-the-Job aus inhaltlichen und zeitlichen Gründen Trainings-off-the-Job ersetzen; ideal sei seiner Meinung nach allerdings eine Ergänzung beider Arten von Maßnahmen. Im gleichen Beitrag stellt Bolten schematisch Unterschiede zwischen off-the-Job- und on-the-Job-Maßnahmen, zwischen Training, Coaching, Mediation und Consulting dar. Vgl. hierzu auch Schroll-Machl: „*Die Intention eines interkulturellen Coachings ist es, international tätigen Fach- und Führungskräften Unterstützung bei der Lösung kommunikativer und interaktiver Probleme in der internationalen Zusammenarbeit und im interkulturellen Management zu liefern*“ (2007, S. 21).

⁴⁵ Vgl. hierzu auch Schroll-Machl: „*Die Intention eines interkulturellen Coachings ist es, international tätigen Fach- und Führungskräften Unterstützung bei der Lösung kommunikativer und interaktiver Probleme in der internationalen Zusammenarbeit und im interkulturellen Management zu liefern*“ (2007, S. 21). Eine detaillierte Darstellung zum interkulturellen Coaching im beruflichen Kontext findet sich auch bei Clement/ Clement (2006). Spezifische Anforderungen an den Coach beschreibt Bolten (2005).

Schröder (1995) stellt allerdings deutliche Betreuungsdefizite in der **Praxis** fest: Neben der Ausblendung familiärer Probleme, die sich vor allem in mangelnder Unterstützung bei der Bewältigung des Alltags zeige, würden Vorbereitungsmaßnahmen wie etwa interkulturelle Trainings selten während des Auslandsaufenthaltes weitergeführt, obwohl viele Schwierigkeiten ja erst durch ihr Erleben vor Ort relevant werden und dann dringend nach einer Lösung verlangen; schließlich werde Expatriates kaum Unterstützung bei unvorhergesehenen Schwierigkeiten angeboten. Entsprechend kritisieren auch Peuker, Schmal und Götz, „*dass Entsandte bei der Bewältigung der Schwierigkeiten und Probleme vor Ort bisher weitgehend auf sich allein gestellt sind*“ (2002, S. 41).

In Ergänzung zur Unterstützung der Expatriates bei der Bewältigung ihrer Eingewöhnung in privater und beruflicher Hinsicht wird oft auch eine rechtzeitige **Reintegrationsplanung** empfohlen, die schon während des Auslandsaufenthaltes beginnen sollte (Perlitz 2004; Holtbrügge/ Welge 2010; Festing et al. 2011). Neben einer regelmäßigen Information des Expatriates über Neuerungen und Veränderungen im Heimatunternehmen (etwa durch o.g. Mentoren) gilt es, sich frühzeitig mit dem Expatriate über das zukünftige Anforderungsprofil im Heimatunternehmen abzustimmen und z.B. eine den Erwartungen und Qualifikationen des Expatriates entsprechende Stelle zu planen. Aber ähnlich wie die Betreuung vor Ort scheint in der Praxis auch die Reintegrationsplanung in der Regel suboptimal zu sein (Holtbrügge/ Welge 2010).

2.3.3 Aktivitäten nach dem Auslandseinsatz

Auch wenn ein Auslandsaufenthalt mit der Rückkehr eines Expatriates eigentlich beendet ist, so sind danach noch weitreichende, potenziell negative Implikationen sowohl für das berufliche als auch das private Leben des Expatriates und seiner Familie möglich. Wieder im Heimatland anzukommen bedeutet nicht, automatisch das ‚alte Leben‘ beruflich wie privat wieder aufzunehmen. Denn nicht nur in der heimatlichen Umgebung, etwa im Heimatunternehmen haben Veränderungen und Entwicklungen stattgefunden, sondern durch die Erweiterung des Erfahrungshorizonts⁴⁶ aufgrund des Auslandsaufenthaltes haben sich auch die Erwartungen des Expatriates und seiner Familie verändert (Schipper 2007).

Die **Reintegration**, auch Repatriierung oder Wiedereingliederung genannt, stellt sich wie die Anpassung an die Bedingungen im Gastland (siehe Kapitel 3) als Prozess dar⁴⁷, den Hirsch

⁴⁶ Auch Thomas betont die erhebliche Entwicklung und Erweiterung von Fähigkeiten und Kenntnissen im Rahmen von Auslandsentsendungen (2002).

⁴⁷ Peltonen und Ladwig (2005) betrachten diesen Prozess als einen der Identitätsbildung und betonen die Ambiguität der Identität von Rückkehrern, welche beeinflusst werden von Wandel und Stabilität sowie Unbestimmtheit und Ordnung gleichermaßen.

(2003) in drei Phasen gliedert und für jede Phase typische Merkmale beschreibt, wie Tabelle 1 zeigt.

Tabelle 1: Prozessmodell der Wiedereingliederung von Hirsch (2003, S. 423)

Phase A: Naive Integration	Phase B: Reintegrationsschock	Phase C: Echte Integration
Merkmale: Freundliches, oberflächliches Verstehen. Bereitwilligkeit und Offenheit für neue Erfahrungen. Allgemeiner Optimismus, Euphorie des ‚wieder zu Hause seins‘.	Merkmale: Erste Euphorie bröckelt ab. Man fühlt sich von den Kollegen nicht verstanden. Der Freundeskreis ist nicht mehr vorhanden. Alles hat sich verändert. Rückzug in Resignation, Überheblichkeit, Ärger, Unzufriedenheit. Man fühlt sich nicht zu Hause.	Merkmale: Aufbau realistischer Erwartungen. Anpassung ohne Selbstaufgabe. Erweiterung des Verhaltensspektrums und Wiedererkennen alter Verhaltensmuster.
Bis 6 Monate nach Rückkehr	Zwischen 6 und 12 Monate nach Rückkehr	Ab 12 Monate nach Rückkehr

Hirschs (2003) Beschreibung skizziert bereits einige typische Beispiele der möglichen Herausforderungen, die im Rahmen der Wiedereingliederung von den Expatriates und ihren Familien zu bewältigen sind: Im beruflichen Kontext besteht durch die lange Abwesenheit im Heimatunternehmen und durch die während des Auslandsaufenthaltes gesammelten Erfahrungen und Kenntnisse das Risiko von enttäuschten Erwartungen hinsichtlich der Re-Entry-Position (Perlitz 2004). Probleme können hier z.B. der Verlust von Verantwortung und ein reduzierter Tätigkeits- und Entscheidungsspielraum im Vergleich zur Auslandstätigkeit bereiten (Harris/ Brewster/ Erten 2005; Holtbrügge/ Welge 2010) sowie eine mangelnde Passung der Re-Entry-Position zur erweiterten Qualifikation des Rückkehrers. Gerade in der mangelnden Würdigung der durch den Auslandsaufenthalt erworbenen Erfahrungen und Kenntnisse seitens des Heimatunternehmens (und der Kollegen) scheint ein grundsätzliches Problem zu bestehen (Thomas 2002; Harris/ Brewster/ Erten 2005; Schipper 2007). Das kann zu Frustrationen des Rückkehrers führen. So weist Stahl unter Bezugnahme auf seine Befragung von 116 entsandten Führungskräften deutscher Unternehmen darauf hin, dass rund zwei Drittel der Befragten über Rückkehrprobleme klagen, wie etwa über die „*Ungewissheit hinsichtlich der Rückkehrposition oder frustrierende Erlebnisse bei der Suche nach einer Anschlussposition*“ (2005, S. 297). Wie gravierend die Folgen der Rückkehrproblematik sein können, zeigt Kühlmanns (2004) Feststellung, dass 50% aller Rückkehrer binnen eines Jahres ihr Unternehmen verlassen. Harris, Brewster und Erten (2005) erwarten sogar für viele multinationale Unternehmen eine weitere Verschärfung der Rückkehrsituation aufgrund einer allgemeinen Ausweitung von Auslandsniederlassungen und Rationalisierungsmaßnahmen im Stammland,

wodurch noch weniger adäquate Positionen für zurückkehrende Expatriates zur Verfügung stünden als zuvor.

Einige Begleiterscheinungen der Entsendung betreffen unmittelbar auch die Partnerin bzw. die Familie im privaten Bereich. Hier ist vor allem der Verlust früherer sozialer Kontakte zu erwähnen, der nicht nur Resultat der Abwesenheit ist, sondern auch am durch den Auslandsaufenthalt geänderten Erfahrungshorizont und einem entsprechenden Wandel der Persönlichkeit liegen kann (Schipper 2007). Zusätzliche Schwierigkeiten können sich etwa bei der Suche der Partnerin nach einer neuen Arbeitsstelle ergeben (Festing et al. 2011). Da das Expatriate-Leben in vielen Ländern mit sozialen (und finanziellen) Privilegien verbunden ist, kann auch deren Verlust Schwierigkeiten bereiten (Schipper 2007; Holtbrügge/ Welge 2010).

Bisher lassen in der **Praxis** aus Sicht Schippers (2007) Unternehmen entsprechende Unterstützung bei der beruflichen und privaten Wiedereingliederung v.a. hinsichtlich der Partnerinnen bzw. Familienmitglieder vermissen, wobei Festing et al. (2011)⁴⁸ bereits eine positive Entwicklung feststellen. In der Literatur finden sich zahlreiche Vorschläge geeigneter Maßnahmen, exemplarisch sollen hier die Anregungen dreier Autoren dargestellt werden:

- Perlitz (2004) diskutiert als Möglichkeiten zur Abmilderung von Reintegrationsproblemen die Bildung eines sog. ‚internationalen Kaders‘ im Rahmen einer polyzentrischen Besetzungsstrategie oder die Entsendung vorzugsweise älterer Mitarbeiter, die bis zur Pensionierung im Ausland bleiben; zudem mahnt er generell eine frühzeitige Planung von Rückkehrtermin und Re-Entry-Position an.
- Schipper (2007) empfiehlt dringend die Bereitstellung einer den erworbenen Kenntnissen und den Erwartungen des Expatriates entsprechenden Stelle, eine aktive Nutzung der Auslandserfahrung durch das Unternehmen etwa durch Integration in das bestehende Wissensmanagementsystem und Seminare für die Rückkehrer⁴⁹, die ihnen den Prozess der Reintegration erleichtern sollen.
- Ein weitreichendes, zwölf Strategien umfassendes Unterstützungskonzept unterbreiten Caligiuri und Lazarova (2001). Es reicht von der Karriereplanung und Abstimmung der Erwartungen zwischen Unternehmen und Expatriate im Vorfeld der Entsendung über Mentoren, die während des Auslandsaufenthaltes Kontakt halten und nach der Rückkehr auftretende Probleme thematisieren, bis hin zu einer offiziellen und explizierten

⁴⁸ Die Autoren berufen sich hierzu auf die Ergebnisse der sogenannten GMAC-Studien (Global Relocation Trends Survey 2008, Woodridge, IL: GMAC Global Relocation Services LLC.), nach denen z.B. 69% der befragten Unternehmen angaben, mit ihren Expatriates Gespräche über die Repatriierung und den Wiedereinstieg zu führen.

⁴⁹ Für ein solches ‚Reintegrationstraining‘ wirbt auch Thomas (1997).

ten Wertschätzung des Expatriates, z.B. mittels Beförderung oder Boni, und bei Bedarf zu einer Reorientierungsberatung, die auch familiäre Themen beinhalten kann.

Insgesamt gilt es aus Unternehmenssicht, das durch Auslandsaufenthalte von Mitarbeitern erworbene Know-How dem Unternehmen zu erhalten und zu integrieren (Festing et al. 2011) und ein Verlassen des Unternehmens aus Frustration seitens des Rückkehrers zu vermeiden.

2.4 Zusammenfassung und Fazit zur Entsendungsthematik

In diesem Kapitel wurde zunächst als relevanter Rahmen der vorliegenden Arbeit jener der Forschung zum Interkulturellen Management identifiziert, welche sich auf verhaltenswissenschaftlicher Basis mit internationalen Fragestellungen beschäftigt und dabei Kultur als relevante Determinante berücksichtigt (Holzmüller 2009). Einen Schwerpunkt des Interkulturellen Management stellt die Beschäftigung mit der sogenannten interkulturellen Kompetenz dar, welche für die Handlungsfähigkeit in einer fremden Kultur erforderlich und daher auch ein typisches Ziel vorbereitender Maßnahmen für Auslandsentsendungen ist.

Insgesamt stand die Unternehmensperspektive der Entsendungsthematik im Fokus dieses Kapitels. Dabei galt es vor allem, typische Hintergründe, Ziele und Managementaktivitäten darzustellen, die mit Auslandsentsendungen von Mitarbeitern verbunden sind. Die Grundlage jeder Stellenbesetzung, zumal bezüglich ausländischer Tochtergesellschaften, bildet die jeweilige Besetzungsstrategie eines Unternehmens. Mit Auslandsentsendungen werden beispielsweise die ethnozentrische Besetzungsstrategie, d.h. die Besetzung von Führungspositionen in ausländischen Tochtergesellschaften mit Stammhausmitarbeitern, und die geozentrische Besetzungsstrategie, d.h. die Besetzung von Führungspositionen ohne Berücksichtigung der Nationalität der Mitarbeiter, verbunden. Maßgeblich für eine Entsendungsentscheidung aus Unternehmenssicht sind vor allem die damit verfolgten Ziele. In der Literatur findet sich wiederholt eine Differenzierung von drei Zielkategorien (Scherer 1999): Transfer von Know-How, der grundsätzlich mit jeder Entsendung angestrebt wird (Festing et al. 2011), Koordinations- und Kontrollziele sowie Personalentwicklungsziele. In Abhängigkeit von den jeweiligen Entsendungszielen wird eine entsprechende Entsendungsform gewählt. Eine klassische Unterscheidung bezieht sich auf kurzzeitige (< ein Jahr) gegenüber langfristigen (ein bis fünf Jahre) Entsendungen. Im Falle einer langfristigen Entsendung stellt sich die Frage, ob die Partnerin und evtl. auch Kinder den Expatriate in Gastland begleiten. Damit sind dann entsprechende Kosten verbunden und das Risiko potenzieller Schwierigkeiten, die sich aus der familiären Situation ergeben können, z.B. aus der Anpassung der Partnerin und aus deren beruflichen Zielen. Gerade mit solchen potenziellen Schwierigkeiten, die sich für die Partnerin bzw. Familie im Gastland ergeben können, beschäftigt sich die vorliegende Arbeit.

Darüber hinaus sind im Unternehmen im Rahmen von Auslandsentsendungen zahlreiche Detailscheidungen zu treffen, etwa bezüglich der Auswahl des jeweils geeigneten Entsendungskandidaten. Neben dessen Fachwissen sollten beispielsweise auch kommunikative Fähigkeiten, Erwartungen, persönliche Eigenschaften und die Einstellung von Partnerin und Familie zur Entsendung berücksichtigt werden. Zudem machen die veränderten Umweltbedingungen im Gastland und die damit verbundenen Herausforderungen an den Expatriate und seine mitreisende Partnerin bzw. Familie eine gute inhaltliche Vorbereitung notwendig, um den beruflichen und privaten Alltag bewältigen zu können. Unter anderem geht es bei der Vorbereitung um den Erwerb des erforderlichen Wissens etwa hinsichtlich kultureller Unterschiede von Gast- und Herkunftskultur sowie um die Entwicklung eines Verständnisses für fremdkulturelle Denk- und Erlebnisweisen, um das eigene Verhalten entsprechend anzupassen (Götz/ Bleher 2006). Nur so kann neben der Bewältigung des Alltags auch eine gewisse Zufriedenheit gewährleistet werden (Bittner 2003). Daher scheinen beispielsweise interkulturelle Trainings wichtig zu sein, welche die interkulturelle Kompetenz eines Entsendungskandidaten ausbauen sollen. Alle vorbereitenden Maßnahmen sollten die mitreisende Partnerin bzw. Familie des Entsendungskandidaten einbeziehen.

Allerdings stellt beispielsweise Bittner (2003) eine mangelnde Einsicht der Notwendigkeit adäquater interkultureller Vorbereitung bei entsendenden Unternehmen fest. Und ebenfalls zu kurz kommt in der Praxis oft die Betreuung der Expatriates und ihrer mitreisenden Partnerinnen bzw. Familien während ihres Auslandsaufenthaltes. Diese ist aber unerlässlich, weil die vielfältigen Herausforderungen im Gastland für den Expatriate und seine mitreisende Partnerin bzw. Familie im Vorfeld nicht genau vorhersehbar und nicht einschätzbar waren (Schröder 1995) und so potenzielle Schwierigkeiten darstellen (Blom/ Meier 2004). Der Betreuungsbedarf richtet sich zum einen auf den beruflichen Kontext des Expatriates und kann z.B. die Eingewöhnung im Einsatzunternehmen betreffen. Zum anderen kann ein erheblicher Betreuungsbedarf im privaten Kontext entstehen, der sich z.B. auf Hilfe bei der Bewältigung von Alltagssituationen und beim Aufbau eines sozialen Netzwerkes bezieht. Solcher Betreuungsbedarf besteht nicht nur auf Seiten des Expatriates, sondern ebenso auf Seiten der mitreisenden Partnerin bzw. Familie.

Weitere Aktivitäten im Rahmen von Auslandsentsendungen betreffen beispielsweise eine adäquate Reintegrationsplanung und die Unterstützung bei der Wiedereingliederung nach der Rückkehr aus dem Gastland.

Erstrebenswert ist eine angemessene Ausführung dieser Vielzahl an Aktivitäten, denn etwaige Mängel erhöhen das Risiko eines Scheiterns der Auslandsentsendung, welches sich dann etwa in einer vorzeitigen Rückkehr des Expatriates äußern kann (Thomas 2002). Aufgrund der dadurch verursachten hohen Kosten gilt es für jedes entsendende Unternehmen, das Fehl-

schlagsrisiko zu minimieren und die mit einer Entsendung verbundenen Aktivitäten zu optimieren. Dafür scheint es unter anderem notwendig zu sein, kritische Momente während des Auslandsaufenthaltes zu identifizieren und Erkenntnisse bezüglich typischer Probleme von Expatriate-Familien und ihres Umgangs mit solchen Problemen zu gewinnen. Dies ist ein wesentliches Ziel der vorliegenden Arbeit.

Umgang US-amerikanischer Expatriate-Familien mit der
deutschen Gastkultur

Ein Beitrag zur Entsendungsproblematik im
Internationalen Management

Wortmann, M.

2014, XIII, 296 S. 35 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-05569-1