

2 Grundlagen der Reintegration nach dem internationalen Personaleinsatz

Das Kapitel befasst sich mit den Grundlagen von internationalen Entsendungsprozessen und der Relevanz einer erfolgreichen Reintegration nach Beendigung des Auslandseinsatzes. Zunächst werden die für diese Arbeit relevanten Begriffe definiert, wobei insbesondere die Begriffsbestimmungen der Reintegration und Wiederanpassung thematisiert werden. Daraufhin werden die Entsendungsziele aus Unternehmens- und Mitarbeitersicht dargelegt, bevor die Reintegration von Expatriates in den Gesamtverlauf des Auslandseinsatzes eingeordnet wird. Im Anschluss wird dem Leser die Bedeutung von erfolgreichen Reintegrationsprozessen verdeutlicht.

2.1 Terminologie

2.1.1 Internationale Entsendung

Unter einer internationalen Entsendung versteht man den befristeten Einsatz eines Mitarbeiters im Ausland, der für seinen Arbeitgeber bestimmte Ziele und Aufgaben im ausländischen Unternehmen erfüllt.¹⁵ Man unterscheidet grundsätzlich zwischen vier Entsendungsarten. Dazu zählt die *Dienstreise*, die in der Regel bis zu drei Monaten andauert, der *Short-Term Assignment*, in der Regel zwischen sechs bis 18 Monaten und der *Long-Term Assignment* mit einer Dauer bis zu fünf Jahren. Ferner fällt der *permanente Transfer* ebenfalls in den Bereich der internationalen Entsendung, wobei es sich hierbei oftmals um eine unbefristete Versetzung oder eine Versetzung mit einer Dauer von mehr als fünf Jahren handelt.¹⁶

Im Rahmen dieser Arbeit konzentriert sich die internationale Entsendungsart auf den *Short- und Long-Term Assignment*. Dies ist damit begründet, dass Reintegrationschwierigkeiten und der Rückkehrschock nicht bereits nach Dienstreisen oder ähnlich kurzen Auslandsaufenthalten auftreten. Ferner ist bei einem permanenten Transfer eine Rückkehr des Mitarbeiters in das Stammhaus häufig nicht vorgesehen. Ergänzend thematisiert die Forschungsliteratur im Bereich des internationalen Personaleinsatzes vornehmlich den Short- und Long-Term Assignment.¹⁷ Die Begriffe

15 Vgl. Gabler Verlag, Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort Overseas Assignment/Auslandseinsatz.

16 Vgl. Laws, Mitarbeiter ins Ausland entsenden, S. 30ff.; vgl. auch Smith, Auslandsentsendungen auf dem Prüfstand, S. 19.

17 Vgl. Kühlmann, Auslandseinsatz von Mitarbeitern, S. 5.

internationaler Personaleinsatz, internationaler Auslandseinsatz und internationale Entsendung werden synonym verwendet.

2.1.2 Expatriate

In der Literatur existiert keine einheitliche Begriffsbestimmung für den Expatriate, doch leitet sich der Begriff aus dem Lateinischen „ex“ = aus, heraus und „patria“ = Vaterland ab. Ein Expatriate bezeichnet im Kontext der internationalen Entsendung einen Mitarbeiter, der für einen befristeten Zeitraum an eine ausländische Zweigniederlassung entsandt wird. Die Aufgaben des Expatriates beinhalten u.a. den Ausbau des jeweiligen internationalen Marktes, den Wissenstransfer sowie die Koordination der ausländischen Tochtergesellschaft.¹⁸ Es werden nicht nur potenzielle Führungskräfte ins Ausland entsandt, sondern zunehmend auch Fachkräfte aus den unterschiedlichsten Unternehmensbereichen.¹⁹

In der Literatur finden sich mehrere Begriffe für den Expatriate, die häufig synonym verwendet werden. Dazu gehören u.a. Expat, Entsandter, Stammhausdelegierter oder Auslandsmitarbeiter.²⁰ Im Kontext der angloamerikanischen Reintegrationsforschung wird zudem häufig der Begriff „Repatriate“ verwendet. Als Repatriate wird ein Auslandsentsandter bezeichnet, der nach einem internationalen Personaleinsatz wieder in sein Stammhaus zurückkehrt.²¹ Auch im Rahmen dieser Arbeit werden die beiden Begriffe synonym und unabhängig des weiblichen oder männlichen Geschlechtes verwendet.

2.1.3 Reintegration

Der Begriff „Reintegration“ stammt aus dem Lateinischen, wobei „re“ = „zurück“ und „integratio“ = „Wiederherstellung einer Einheit“ bedeutet. Die angloamerikanische Literatur verwendet vornehmlich die Bezeichnungen: „re-entry“, „reintegration“ und „repatriation“,²² während im deutschsprachigen Raum neben der „Reintegration“ häufig die Begriffe „Wiedereingliederung“ und „Repatriierung“ synonym verwendet wer-

18 Vgl. Financial Times Lexicon, Expatriate.

19 Vgl. Wirth, Mitarbeiter im Auslandseinsatz, S. 122.

20 Vgl. Perlitz, Internationales Management S. 418.

21 Vgl. bspw. Cox/Khan/Armani, Repatriate adjustment and turnover, S. 1; vgl. auch Lazarova/Tarique, Knowledge transfer upon repatriation, S. 362; vgl. auch Black/Gregersen, When Yankee comes home, S. 689; vgl. auch Lazarova/Caligiuri, Retaining repatriates, S. 389f.

22 Vgl. Kühlmann, Die Wiedereingliederung von Mitarbeitern nach einem Auslandseinsatz, S. 178; vgl. auch Rothlauf, Intercultural preparation and reintegration, S. 264.

den.²³ Auch im Rahmen dieser Arbeit werden die genannten deutschen Begriffe gleichbedeutend eingesetzt.

Die Reintegration wird im Kontext von Auslandsentsendungen als ein Prozess der Wiedereingliederung von Mitarbeitern in ihr Heimatland bezeichnet, die zuvor für einen befristeten Zeitraum im Ausland tätig waren.²⁴ Aufgrund des Auslandsaufenthaltes kommt es beim Expatriate während der Entsendung nicht nur zu einer Konfrontation mit der fremden Kultur des Gastlandes, sondern auch zu einer Entfremdung der heimischen Kultur.²⁵

Um sich nach Beendigung des Personaleinsatzes erfolgreich im Heimatland wieder einzugliedern zu können, durchläuft der Auslandsrückkehrer einen Reintegrationsprozess, bei dem er sich mit allen gegebenen Veränderungen in der ehemals vertrauten Umgebung auseinandersetzen muss.²⁶ Das Ergebnis des Reintegrationsprozesses ist zum einen abhängig von unternehmerischen Maßnahmen, zum anderen von der Bereitschaft des Mitarbeiters, sich wieder im Heimatland zu integrieren.²⁷

Sofern der Reintegrationsprozess erfolgreich verläuft, kann eine gelungene Reintegration aus Unternehmenssicht folgendermaßen definiert werden: „*Upon return, the repatriate: gains access to a job which recognizes any newly acquired international competences, experiences minimal cross-culture re-adjustment difficulties; and reports low turnover intentions.*“²⁸

Zudem impliziert die Reintegration alle aktiven Wiederanpassungsprozesse des Expatriates an das Heimatland im beruflichen, privaten und soziokulturellen Bereich.²⁹ Aufgrund dessen wird sich im Folgenden mit dem Begriff der Wiederanpassung befasst.

23 Vgl. Kühlmann, Die Wiedereingliederung von Mitarbeitern nach einem Auslandseinsatz, S. 178.

24 Vgl. Hurn, Repatriation - the toughest assignment of all, S. 224.

25 Vgl. Ladwig/Loose, Globalisierung und Auslandseinsatz, S. 366.

26 Vgl. Ladwig/Loose, Globalisierung und Auslandseinsatz, S. 366.

27 Vgl. Kühlmann, Die Wiedereingliederung von Mitarbeitern nach einem Auslandseinsatz, S. 178.

28 O'Sullivan, The protean approach to managing repatriation transitions, S. 597.

29 Vgl. Ladwig/Loose, Globalisierung und Auslandseinsatz, S. 366.

2.1.4 Wiederanpassung

Für den Begriff der Wiederanpassung (engl. „repatriation adjustment“³⁰, „readjustment“³¹ oder „reacculturation“³²) existiert in der angloamerikanischen als auch in der deutschen Literatur keine offizielle Definition im Bereich der Reintegration von Expatriates. Dies ist auf die lückenhafte Literatur im Bereich der Reintegrationsforschung von Auslandsrückkehrern zurückzuführen. Zudem bedienen sich die Reintegrationsforscher häufig verschiedener Termini, ohne diese zuvor explizit erläutert oder operationalisiert zu haben. Dies führt dazu, dass die Autoren in der angloamerikanischen sowie in der deutschen Reintegrationsforschung die Begriffe Reintegration und Wiederanpassung häufig synonym verwenden.

Um den Begriff der Wiederanpassung im Rahmen dieser Arbeit zu verdeutlichen, wird zunächst die Anpassung im Kontext der Integration in das Gastland zu Beginn einer Entsendung genauer beleuchtet. So muss sich der Expatriate zu Beginn der Entsendung im Gastland integrieren und sich an die ausländischen Gegebenheiten, Normen, Werte und Verhaltensweisen anpassen, um den Auslandsaufenthalt erfolgreich absolvieren und sich im Gastland wohlfühlen zu können.³³

Die Anpassung charakterisiert sich durch einen psychologischen Angleichungsprozess des menschlichen Verhaltens, an die Normen und Werte einer sozialen Umwelt sowie deren Denk- und Verhaltensweisen. Sie kennzeichnet sich als einen Verhaltensprozess, bei dem die Bedürfnisse des Individuums den normativen Forderungen der Umwelt gegenüberstehen.³⁴

Im Kontext von Anpassungsprozessen sind die Begriffe Akkulturation und Assimilation eng verbunden. So beschreibt die Akkulturation das Hineinwachsen einer Person in die Aufnahmekultur als Ergebnis der sozialen Kontakte in der fremden Kultur.³⁵ Darauf anknüpfend bezeichnet die Assimilation die Herausbildung einer gemeinsamen Kultur durch das Angleichen und Verschmelzen von Normen, Werten und Verhaltensweisen des Individuums gegenüber der sozialen Umwelt.³⁶

30 Vgl. bspw. Black/Gregersen/Mendenhall, Toward a theoretical framework of repatriation adjustment, S. 737ff.; vgl. auch Cox/Khan/Armani, Repatriate adjustment and turnover, S. 1ff.; vgl. auch Arman, Repatriation adjustment, S. 1ff.

31 Vgl. bspw. Osman-Gani/Hyder, Repatriation readjustment of international managers, S. 456ff.

32 Vgl. bspw. Martin, The intercultural reentry, S. 115ff.; vgl. auch Stringham, The reacculturation of American missionary families, S. 1ff.

33 Vgl. Black/Mendenhall, The U-curve adjustment hypothesis revisited, S. 226.

34 Vgl. Stroppa, Interkulturelle Anpassungsprozesse, S. 10.

35 Vgl. Stroppa, Interkulturelle Anpassungsprozesse, S. 10f.

36 Vgl. Park/Burgess, Introduction to the science of Sociology, S. 736f.

Dieser Anpassungsprozess wird im Kontext von Auslandsentsendungen von Black/Gregersen/Mendenhall als „*degree of a person's psychological comfort with various aspects of a new setting*“³⁷ beschrieben. Eine ähnliche Begriffsdefinition wird von Aycan verwendet, der die Anpassung im Gastland als einen Grad der Übereinstimmung zwischen dem Entsandten und seiner neuen Umgebung im arbeitsbezogenen und soziokulturellen Aspekt beschreibt.³⁸ Sofern sich der Expatriate nicht erfolgreich im Gastland anpasst, entsteht bei ihm oftmals eine große Unzufriedenheit und Frustration. Aufgrund dessen lässt sich eine hohe Unzufriedenheit in Bezug auf die Integration im Gastland letztlich mit einer fehlenden oder unzureichenden Anpassung des Entsandten gleichsetzen.³⁹ Die Wissenschaftler Black/Gregersen/Mendenhall stellten ergänzend fest, dass die Anpassung des Expatriates im Gastland in drei Hauptbereichen stattfindet: Die arbeitsbezogene Anpassung im beruflichen Kontext, die interaktive Anpassung in der Kommunikation mit den einheimischen Menschen sowie die kulturelle Anpassung an das Gastland.⁴⁰

Analog zu dem Anpassungsprozess im Gastland, kennzeichnet sich die Wiederanpassung an das Heimatland ebenfalls durch einen Angleichungsprozess. So muss sich der Expatriate nach der Rückkehr mit den heimischen Gegebenheiten und etwaigen Veränderungen auseinandersetzen und sich diesen anpassen.⁴¹ In diesem Zusammenhang stellten Black/Gregersen/Mendenhall fest, dass sich die Auslandsrückkehrer bei der Wiederanpassung im Heimatland in den gleichen Hauptfeldern anpassen müssen, wie bei der vorherigen Anpassung im Gastland. Die Wiederanpassung findet demnach im beruflichen, privaten und kulturellen Bereich statt.⁴² So stellt auch MARTIN keine relevanten Differenzen zwischen dem Anpassungsprozess an das Gastland und dem Wiederanpassungsprozess an das Heimatland fest.⁴³ Der Wiederanpassungsprozess von Black/Gregersen/Mendenhall und weiteren wegweisenden Reintegrationsforschern, wird im Kapitel 3.2 ausführlich beschrieben.

Es lässt sich zusammenfassen, dass die Reintegration eine Wiederanpassung des Expatriates impliziert. So stellt die Reintegration das Ergebnis des Reintegrations-

37 Black/Gregersen, Antecedents to cross-cultural adjustment for expatriates in Pacific Rim assignments, S. 498.

38 Vgl. Aycan, Expatriate adjustment as a multifaceted phenomenon, S. 436.

39 Vgl. Mohr/Klein, Adjustment vs. satisfaction, S. 51.

40 Vgl. Black/Gregersen, Antecedents to cross-cultural adjustment for expatriates in Pacific Rim assignments, S. 497ff.

41 Vgl. Black/Gregersen/Mendenhall, Toward a theoretical framework of repatriation adjustment, S. 741ff.

42 Vgl. Black/Gregersen/Mendenhall, Toward a theoretical framework of repatriation adjustment, S. 742.

43 Vgl. Martin, The intercultural reentry, S. 116.

prozesses dar und betrachtet ferner das Wiedereingliederungsergebnis als Ganzes. Die Wiederanpassung ist hingegen vornehmlich im psychologischen Forschungsbereich einzuordnen und befasst sich mit den einzelnen Prozessschritten der Anpassung von Auslandsrückkehrern, aus denen im besten Fall eine erfolgreiche Reintegration resultieren kann. Somit ist eine erfolgreiche Wiederanpassung des Expatriates die Grundlage für ein positives Reintegrationsergebnis.

Folglich sind die Begriffe im Gesamtkontext der Reintegration nicht voneinander trennbar, wenngleich sie aus Sicht des Verfassers deshalb nicht synonym verwendet werden sollten. Aufgrund dessen werden im Rahmen dieser Arbeit die beiden Begriffe gezielt auf den jeweiligen inhaltlichen Kontext eingesetzt.

2.2 Entsendungsziele aus Unternehmens- und Mitarbeitersicht

Internationale Unternehmen verfolgen mit der Entsendung von Mitarbeitern in ihre ausländischen Tochtergesellschaften diverse Ziele, die stets von der wirtschaftlichen und personalpolitischen Unternehmensstrategie abhängen.⁴⁴ So wurden in einer umfassenden Studie von Wirth 63 deutsche Personalmanager zu den Entsendungsgründen ihres Unternehmens befragt. Es wurde festgestellt, dass die zentralen Ziele aus Unternehmenssicht im Wissenstransfer, einer verbesserten Kommunikation zum Stammhaus, der Durchsetzung einer einheitlichen Unternehmenspolitik sowie dem Einsatz der Auslandsentsendung als Personalentwicklungsmaßnahme liegen.⁴⁵ Der Wissenstransfer als wichtigster Entsendungsgrund aus Sicht des Unternehmens konnte auch in einer Studie von Horsch bestätigt werden. Dort gaben 60% aller befragten Unternehmen den Wissenstransfer als wichtigsten Entsendungsgrund an.⁴⁶ Entsprechend werden die ausschlaggebenden Entsendungsgründe aus Unternehmenssicht in der Literatur in drei Hauptfeldern kategorisiert.⁴⁷

44 Vgl. Plewnia, Die Gestaltung von Auslandsentsendungen im Mittelstand, S. 21.

45 Vgl. Wirth, Mitarbeiter im Auslandseinsatz, S. 125.

46 Vgl. Horsch, Auslandseinsatz von Stammhaus-Mitarbeitern, S. 132, 184.

47 Vgl. Scherm, Internationales Personalmanagement, S. 219; vgl. auch Welge/Holtbrügge, Internationales Management, S. 225f.; vgl. auch Hocking/Brown/Harzing, A knowledge transfer perspective of strategic assignment purposes and their path-dependent outcome, S. 570ff.

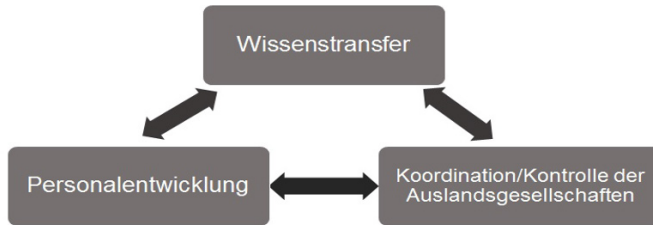


Abbildung 1: Zielkategorien für Entsendungen aus Unternehmenssicht
(Quelle: vgl. Scherm, S. 238f.)

Die Entsendungsmotive aus Mitarbeitersicht sind vielfältig. So wurden in einer umfassenden Studie von Stahl et al. im Jahr 2000 annähernd 500 deutsche Auslandsentsandte nach ihren Entsendungsmotiven befragt.

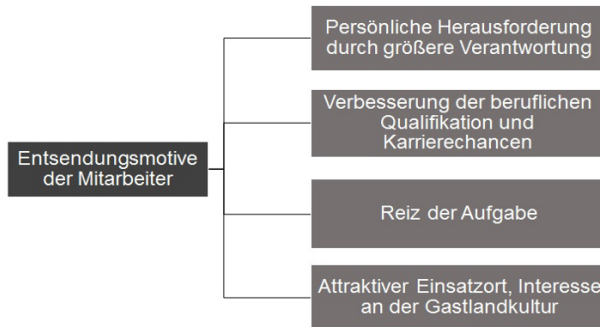


Abbildung 2: Entsendungsmotive der Mitarbeiter
(Quelle: vgl. Stahl et al., S. 341.)

Als das wichtigste Entsendungsmotiv für Mitarbeiter zählt der Entwicklungsaspekt, worunter die persönliche Herausforderung durch größere Verantwortung als auch die Verbesserung der beruflichen Qualifikation zählen. Des Weiteren liegen die Motive im Reiz der Arbeitsaufgabe selbst, der erhöhten Karrierechance nach Beendigung des Auslandseinsatzes, als auch dem attraktiven Einsatzort. Währenddessen wird der Einkommensverbesserung nur eine mittlere Relevanz zugeschrieben.⁴⁸ Andere Studien stimmen mit den vorliegenden Forschungsergebnissen überein.⁴⁹ So stellten exemplarisch auch Kumar/Karlshaus in ihrer wissenschaftlichen Untersuchung fest, dass die Entsendungsmotive bei Mitarbeitern sowohl in intrinsischen, wie der Über-

48 Vgl. Stahl et al., Auslandseinsatz als Element der internationalen Laufbahngestaltung, S. 341.

49 Vgl. Wirth, Mitarbeiter im Auslandseinsatz, S. 137; vgl. auch Kumar/Karlshaus, Auslandseinsatz und Personalentwicklung, S. 59ff.

nahme von größeren Herausforderungen, als auch in extrinsischen Faktoren, wie der Verbesserung der Karrierechancen, liegen.⁵⁰

Ergänzend kommt Horsch in seiner Untersuchung zu dem Ergebnis, dass die Übernahme von größerer Verantwortung besonders für Expatriates wichtig ist, die eine Position innerhalb der Geschäftsleitung in der Tochtergesellschaft übernehmen können. Dieser Aspekt ist besonders bedeutsam für Expatriates in zunehmendem Alter. Konträr zu Stahl stellte Horsch hingegen fest, dass die Einkommensverbesserung ebenfalls ein sehr wichtiges Entsendungsmotiv für den Mitarbeiter darstellen kann. So nehme die Bedeutung eines höheren Einkommens bei Entsendungsländern mit kulturell großen Differenzen zu. Expatriates willigen einem Auslandseinsatz in ungewohnten Arbeits- und Lebensbedingungen zunehmend dann ein, wenn sie sich in diesem Zusammenhang nach Beendigung des Auslandseinsatzes materielle Wünsche erfüllen können.⁵¹ Ferner ist darauf hinzuweisen, dass Studien eine Korrelation zwischen den individuellen Entsendungsgründen des Mitarbeiters und einer erfolgreichen Reintegration nach Beendigung des Auslandseinsatzes feststellen konnten.⁵² Es zeigt sich, dass die Mitarbeiter hohe Erwartungen an den internationalen Personaleinsatz stellen. In Anbetracht der vielfältigen Entsendungsmotive von Unternehmen und Mitarbeitern wird deutlich, von welcher großen Bedeutung ein erfolgreicher Entsendungsprozess für beide Parteien ist.

Im Folgenden wird die Reintegration in den Gesamtprozess der Entsendung eingeordnet.

2.3 Einordnung der Reintegration in den Prozess der Auslandsentsendung

Die Auslandsentsendung stellt einen umfangreichen Prozess dar, der aus verschiedenen Phasen besteht. In der Literatur wird vornehmlich zwischen vier zentralen Phasen unterschieden, wobei die Reintegration die vierte und letzte Phase im Entsendungsprozess darstellt.⁵³ Die internationale Auslandsentsendung gilt als erfolgreich, sofern alle vier Prozessschritte erfüllt worden sind.⁵⁴

50 Vgl. Kumar/Karlshaus, Auslandseinsatz und Personalentwicklung, S. 66.

51 Vgl. Horsch, Auslandseinsatz von Stammhaus-Mitarbeitern, S. 192.

52 Vgl. Noe et al., Human Resource Management, S. 303.

53 Vgl. Scherm, Internationales Personalmanagement, S. 196; vgl. auch Rothlauf, Intercultural preparation and reintegration, S. 254; vgl. auch Harzing/Christensen, Expatriate failure, S. 620.

54 Vgl. Bonache/Brewster/Suutari, Expatriation, S. 9ff.

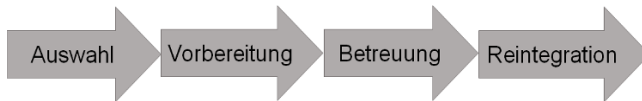


Abbildung 3: Internationaler Entsendungsprozess
(Quelle: vgl. Rothlauf, S. 265.)

Die erste Phase bildet die Kandidatenauswahl. Hier wird zunächst festgelegt, welche Ziele das Unternehmen mit der Entsendung verfolgt. Auf dieser Grundlage wird ein Anforderungsprofil für den Mitarbeiter erstellt, bevor anschließend ein geeigneter Kandidat ausgewählt werden kann.⁵⁵ Die Auswahlkriterien für Expatriates können in die Hauptkategorien *Aufgabenbezogene Kriterien* (u.a. fachliche Qualifikation), *Personenbezogene Kriterien* (u.a. psychische Belastbarkeit), *Interkulturelle Kompetenz* (u.a. Lern- und Anpassungsfähigkeit), sowie *Mobilität* (u.a. familiäre Situation) des Mitarbeiters unterteilt werden. Von großer Relevanz ist zudem die Bereitschaft und die damit verbundene positive Einstellung des potenziellen Expatriates, einen Auslandseinsatz bestreiten zu wollen.⁵⁶

Die zweite Phase stellt die Vorbereitung dar. Neben allen organisatorischen Vorbereitungen, wie der Entsendungsdauer sowie der Vertrags- und Entgeltgestaltung unter Beachtung der arbeits-, steuer- sowie sozialrechtlichen Rahmenbedingungen, wird sich auch mit einer individuellen Vorbereitung des Expatriates auf den Auslandseinsatz befasst.⁵⁷ So wird der Mitarbeiter auf seinen Auslandseinsatz bezüglich der erwarteten Anforderungen an die neue Position, die Unternehmensstrukturen im Gastland sowie die Herausforderungen, die das Gastland mit sich bringt, vorbereitet.⁵⁸ Anhand von cross-cultural-Trainingsprogrammen, einem Kurzbesuch in das Gastland oder auch intensiven Sprachkursen, kann der Expatriate und seine mitreisenden Familienmitglieder bestmöglich auf die vorstehende Entsendung vorbereitet werden.⁵⁹

Die dritte Phase bildet die Entsendungsphase. Hier ist es von hoher Relevanz, den Mitarbeiter und seine mitgereiste Familie während der gesamten Entsendungsdauer zu betreuen. So kann es besonders zu Beginn des Einsatzes zu Schwierigkeiten mit der Integration in das Gastland kommen, was nicht zuletzt auf das fremde Entsendungsland, als auch auf einen möglichen Kulturschock des Entsandten zurückzuführen

55 Vgl. Schipper, Interkulturelles Management, S. 50.

56 Vgl. Kumar/Karlshaus, Auslandseinsatz und Personalentwicklung, S. 9.

57 Vgl. Hechler, Die Entsendung von Führungskräften ins Ausland, S. 42.

58 Vgl. Schipper, Interkulturelles Management, S. 50.

59 Vgl. Perlit, Interkulturelles Management, S. 425.

ren ist.⁶⁰ So sollte zum einen das Personalwesen im Heimatland dem Expatriate als durchgängiger Ansprechpartner in organisatorischen und persönlichen Anliegen zur Verfügung stehen. Ergänzend sollte auch das Personalwesen im Gastland dem Expatriate als permanenter Ansprechpartner zur Verfügung stehen.⁶¹

Die Reintegration stellt schließlich die vierte und letzte Phase im internationalen Entscheidungsprozess dar.⁶² Neben einer frühestmöglichen Planung der Rückkehr des Expatriates in das Stammhaus und seines physischen Umzugs, bildet die erfolgreiche Wiederanpassung des Expatriates nach Rückkehr in das Heimatland den wertvollsten Faktor der Reintegrationsphase.⁶³ So hat der Auslandsrückkehrer häufig Schwierigkeiten, sich wieder im Heimatland zu integrieren und sich den heimischen Verhältnissen anzupassen. Die Reintegration von Auslandsrückkehrern wird in der Literatur stark vernachlässigt, so dass sich diese Arbeit mit der Reintegrationsproblematik im Folgenden umfassend auseinandersetzt.

2.4 Bedeutung von erfolgreichen Reintegrationsprozessen

Obwohl die Reintegration des Expatriates von großer Relevanz für eine erfolgreiche Personalarbeit ist, wurde die Reintegrationsforschung bisher selten Gegenstand in der empirischen Wissenschaft. Dieses Forschungsdefizit gilt insbesondere für die deutsche Reintegrationsforschung.⁶⁴ So ist die Beendigung des Auslandseinsatzes mit dem Rücktransfer des Mitarbeiters in das Heimatland oftmals mit schwerwiegenden Problemen verbunden.⁶⁵ In der Forschungsliteratur ist mittlerweile anerkannt, dass für eine Vielzahl von Expatriates die Wiederanpassung nach Rückkehr in das Heimatland schwerer ist als die Anpassung an das Gastland zu Beginn des Auslandseinsatzes.⁶⁶ Der kritische Zustand nach der Rückkehr ist insbesondere darauf zurückzuführen, dass viele Unternehmen ihre Expatriates nicht auf die bevorstehende Rückkehr vorbereiten, keine Strategien oder Verfahren zur Wiedereingliederung besitzen und die Reintegration nicht als einen relevanten Faktor im Entscheidungs-

60 Vgl. Hechler, Die Entsendung von Führungskräften ins Ausland, S. 43.

61 Vgl. Eulenburg, Die Nachwuchsgeneration der deutschen Industrie, S. 23.

62 Vgl. Rothlauf, Intercultural preparation and reintegration, S. 254.

63 Vgl. Dowling/Welch/Schuler, International Dimensions of Human Resource Management, S. 206.

64 Vgl. Stahl et. al, Auslandseinsatz als Element der internationalen Laufbahngestaltung, S. 335.

65 Vgl. Yeaton/Hall, Expatriates, S. 77; vgl. auch Black/Gregersen, When Yankee comes home, S. 674.

66 Vgl. Adler, Re-entry, S. 342; vgl. auch Ladwig/Loose, Globalisierung und Auslandseinsatz, S. 377; vgl. auch Black/Gregersen/Mendenhall, Toward a theoretical framework of repatriation adjustment, S. 738.

prozess betrachten.⁶⁷ So fehlt es in diesen Unternehmen u.a. an einer effektiven Einarbeitung und einer grundlegenden Karriereplanung für den Expatriate.⁶⁸

Doch der Auslandsrückkehrer sollte als eine wichtige unternehmensspezifische Ressource betrachtet werden, da er nach seiner Rückkehr die VRIN-Kriterien nach dem ressourcenorientierten Ansatz erfüllt: Zunächst kann er den Unternehmenserfolg durch sein im Ausland erworbenes Wissen positiv beeinflussen (valuable). Er ist in der Lage, transnational zu denken und zu handeln (rare), besitzt ein spezielles Wissen über die ausländische Tochtergesellschaft und verfügt zugleich über ein einmaliges Netzwerk im Gastland (inimitable). Zudem kann er nach seiner Rückkehr eine Schnittstellenposition einnehmen, die aufgrund seiner Auslandserfahrung die Position zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft optimal verbindet (non-substituable).⁶⁹

Die Folgen von gescheiterten Reintegrationsversuchen sind jedoch vielfältig. Sie äußern sich bei den Auslandsrückkehrern durch Frustration, Enttäuschung sowie Wut auf das Unternehmen, woraus wiederum hohe Anzahlen an Kündigungen resultieren.⁷⁰ Weitere Konsequenzen für Expatriates liegen in dem Verlust von Selbstbewusstsein, der Gefährdung der weiteren Karriereentwicklung sowie einem Prestigeverlust aus Sicht der Arbeitskollegen.⁷¹ Ergänzend besteht die Gefahr, dass potenzielle Expatriates von den hohen Fluktuationsraten negativ beeinflusst und damit entmutigt werden, ebenfalls an einem Auslandseinsatz teilzunehmen.⁷² So kann die Arbeitsmotivation von potenziellen Expatriates sinken, wenn sie sehen, wie ihre ins Ausland entsandten Kollegen nach der Rückkehr frustriert sind und im schlimmsten Fall eine innere Kündigung⁷³ ausgesprochen haben. Daraus resultieren wiederum Imageschäden für das Unternehmen und die Auswahl von neuen Expatriates wird erheblich erschwert.⁷⁴

Zudem zeigen sich die Konsequenzen gescheiterter Reintegrationen anhand der großen finanziellen Belastungen für Unternehmen, die durch die hohen Fluktuationsraten der Expatriates resultieren. So verursacht ein Expatriate dem Unternehmen Kosten in zwei- bis dreifacher Höhe, als hätte er eine gleichwertige Position im Hei-

67 Vgl. Yeaton/Hall, Expatriates, S. 77.

68 Vgl. Baruch/Altman, Expatriations and repatriation in MNCs, S. 241.

69 Vgl. Meier-Dörzenbach, Die erfolgreiche Reintegration von Expatriates, S. 43.

70 Vgl. Baruch/Altman, Expatriations and repatriation in MNCs, S. 241.

71 Vgl. Garonzik/Brockner/Siegel, Identifying international assignments at risk for premature departure, S. 13.

72 Vgl. Lazarova/Caligiuri, Retaining repatriates, S. 390.

73 Unter „innere Kündigung“ kann die bewusste oder unbewusste Distanzierung der arbeitsbezogenen Tätigkeit bezeichnet werden, die zu einer Verweigerung von Engagement und Leistung führt, vgl. dazu Massenbach, Die innere Kündigung zwischen Burnout und Hilflosigkeit, S. 9.

74 Vgl. Meier-Dörzenbach, Die erfolgreiche Reintegration von Expatriates, S. 62.

matland inne. Dies ist insbesondere auf die hohen Auslandszulagen zurückzuführen. So belaufen sich die Kosten für einen Expatriate im Durchschnitt auf 300.000 bis zu 1 Million Dollar jährlich.⁷⁵

Bei Kündigung des Rückkehrers bleibt das Ziel, Führungskräfte zu entwickeln und langfristig zugleich die Organisationentwicklung zu stärken, unerfüllt. So stehen die hohen Investitionskosten einem inadäquaten Return-On-Investment gegenüber, was resultierend das gesamte Vorhaben des internationalen Personaleinsatzes in Frage stellen kann. Hinzu kommen indirekte Kosten durch den Verlust von Geschäftskontakten und bedeutenden Marktkennntnissen.⁷⁶

Zusammenfassend ist es von demnach von höchster Wichtigkeit, die Leistungsfähigkeiten des Expatriates zu nutzen, die vorhandenen Potenziale mit den Unternehmenszielen abzustimmen und den Expatriate stets als bedeutende und gewinnbringende Ressource zu betrachten.⁷⁷ Es zeigen sich die zentralen Ergebnisse von erfolgreichen Reintegrationsprozessen u.a. in einem großen Commitment gegenüber dem Unternehmen, einer erhöhten Leistungsbereitschaft, einer hohen Mitarbeiterzufriedenheit sowie geringen Kündigungsabsichten.⁷⁸

75 Vgl. Black/Gregersen, the right way to manage expats, S. 52.

76 Vgl. Meier-Dörzenbach, Die erfolgreiche Reintegration von Expatriates, S. 40f.

77 Vgl. Meier-Dörzenbach, Die erfolgreiche Reintegration von Expatriates, S. 43.

78 Vgl. Vidal et al., Repatriation adjustment process of business employees, S. 333; vgl. auch Jasawalla/Conelly/Slojkowski, Issues of effective repatriation, S. 43.

Reintegrationsschwierigkeiten von Expatriates
Untersuchung des Rückkehrschocks nach dem
internationalen Personaleinsatz

Mnich, K.

2017, XII, 112 S. 36 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-15770-8