

2 Konzeptionelle und theoretische Grundlagen

Ziel dieses Kapitels ist es, einen Überblick über die theoretischen und konzeptionellen Grundlagen der vorliegenden Arbeit zu geben und untersuchungsrelevante Begriffe definitorisch abzugrenzen. Abschnitt 2.1 erläutert zunächst den Begriff der Auslandsentsendung. Zudem wird die Bedeutung und der Ablauf einer typischen Auslandsentsendung vorgestellt. Anschließend werden in Abschnitt 2.2 typologische Ansätze, die im Kontext von Auslandsentsendungen entwickelt wurden, vorgestellt und kritisch diskutiert.

2.1 Auslandsentsendung

Im nachfolgenden Abschnitt 2.1.1 sollen zunächst sämtliche Begrifflichkeiten im Zusammenhang mit der Auslandsentsendung geklärt werden. Zudem wird auf die Bedeutung und Ziele von Auslandsentsendungen eingegangen (Abschnitt 2.1.2). In Abschnitt 2.1.3 werden die einzelnen Phasen des Auslandsentsendungsprozesses dargestellt, wobei der Schwerpunkt auf der Reintegration liegt (Abschnitt 2.1.4).

2.1.1 Begriffsabgrenzungen und Definitionen

Nachfolgend sollen Begrifflichkeiten wie Auslandsentsandter, Heimat- und Auslandsgesellschaft sowie Auslandsentsendung näher betrachtet werden, so dass für die vorliegende Arbeit gültige Definitionen vorliegen.

Mitarbeiter, die von einem Unternehmen für einen befristeten Zeitraum ins Ausland entsandt werden, bezeichnet man als Auslandsentsandte oder Delegierte der Heimatgesellschaft. Auch der synonyme Begriff des Expatriates⁵

⁵ Dt.: der Auswanderer, der Ausgebürgerte.

Analog zu Expatriates spricht man von Inpatriates, wenn Personen aus ausländischen Tochtergesellschaften für eine begrenzte Zeit in die Muttergesellschaft entsendet werden (Kühlmann 2014, S. 232; Festing et al. 2011, S. 16; Harvey 1997b, S. 395). Momentan kann eine steigende Bedeutung von Inpatriates beobachtet werden, infolge von sich verändernden globalen Rahmenbedingungen (Kim 2013, S. 328).

(kurz: Expat) gewinnt aufgrund der immer weiter fortschreitenden Globalisierung mehr an Bedeutung. Analog hierzu wird der Begriff des Repatriates⁶ benutzt, um den Auslandsrückkehrer zu beschreiben, der nach einem Auslandsaufenthalt wieder in die Muttergesellschaft zurückkehrt und sich in der Reintegrationsphase befindet (Meier-Dörzenbach 2008, S. 14).

Sämtliche im Inland des entsendenden Unternehmens befindliche Unternehmenseinheiten werden als Heimatgesellschaft bezeichnet. Unternehmenseinheiten, die im Ausland für die Muttergesellschaft tätig sind, gelten als Auslandsgesellschaften. In der vorliegenden Arbeit fällt unter die Auslandsgesellschaft jede Art der Unternehmenstätigkeit, die mit ausländischen Direktinvestitionen jeglicher Art zusammenhängt. Das heißt, dass hier ebenso ein Joint-Venture als auch eine Vertriebsniederlassung oder ein Produktionswerk als Auslandsgesellschaft bezeichnet wird (Stahl 1998, S. 10).

Jede zeitlich befristete Tätigkeit in einer im Ausland befindlichen Organisationseinheit wird als Auslandsentsendung oder Auslandseinsatz bezeichnet (Kühlmann 1995b, S. X). Grundsätzlich kann zwischen verschiedenen Entsendungstypen differenziert werden. Die unterschiedlichen Typen sind in Theorie und Praxis nicht einheitlich definiert. Eine häufig verwendete Typologie von Entsendungen orientiert sich an unterschiedlichen Zeithorizonten.⁷ Hinsichtlich dieser Kategorisierung können zwei Entsendungstypen unterschieden werden: Die kurzzeitige und die langfristige Entsendung (Festing et al. 2011, S. 242; Wirth 1992, S. 209). Nachfolgend findet eine Charakterisierung der beiden Typen statt, die in Tabelle 1 zusammengefasst ist.

Die Dauer der kurzzeitigen Entsendung kann bis zu drei Monate betragen und kommt vornehmlich bei sehr dringenden Problembehebungen zum Einsatz. Diese Entsendungen können beispielsweise in Form von Dienstreisen oder Montageeinsätzen auftreten. In einigen Fällen wird die kurzzeitige Entsendung um wenige Monate verlängert, so dass der Einsatz bis zu einem Jahr andauern kann. In solch einem Fall spricht man von einer Abordnung (DGFP 2012, S. 14). So werden Mitarbeiter für die vorübergehende Begleitung von Projekten oder aufgrund von Personalengpässen für wenige Monate ins Ausland entsandt.

⁶ Dt.: der Heimkehrer.

⁷ Eine weitere Variante der unterschiedlichen Entsendungstypen findet sich in Kühlmann (2004, S. 4).

Zweck solcher Entsendungen liegt häufig im Wissenstransfer und der Problemlösung durch den Expatriate. Zugleich kann solch ein Einsatz dazu dienen, die Entwicklung des Entsandten zu fördern oder die ausländische Gesellschaft zu kontrollieren (Tahvanainen et al. 2005, S. 665). Kurzzeitige Entsendungen zeichnen sich dadurch aus, dass der Entsandte meistens nicht von der Familie begleitet wird und die Entsendung eher informell und unbürokratisch durchgeführt wird (Tahvanainen et al. 2005, S. 666). In der Regel kommen bei kurzzeitigen Entsendungen die Regelungen einer Dienstreise zur Geltung. Bei kurzzeitigen Entsendungen gestaltet sich die Reintegration meistens unproblematisch. Nachteilig sind hingegen Schwierigkeiten, die im Zusammenhang mit der Arbeitserlaubnis auftreten können. Des Weiteren sind eine schwache Bindung zu den lokalen Angestellten sowie mögliche Steuernachteile als problematisch anzusehen. Vorteilhaft sind hingegen die Flexibilität und Unkompliziertheit des Entsendungsprozesses sowie die Kosteneffektivität (Tahvanainen et al. 2005, S. 667).

Die langfristige Entsendung kann als traditionelle Entsendung bezeichnet werden und dauert typischerweise zwischen einem und drei Jahren. Mit traditionellen Entsendungen verfolgt man häufig das Ziel der Organisationsentwicklung und des Wissenstransfers. Oft werden aber auch die Entwicklung von Mitarbeitern sowie die Kontrolle von Landesgesellschaften angestrebt. Die langfristige Entsendung ist durch einen formalen Prozess⁸ charakterisiert, der beispielsweise ein interkulturelles Vorbereitungsseminar sowie Leistungsmanagement beinhaltet. Des Weiteren ist es oft üblich, dass Familienmitglieder den Entsandten ins Ausland begleiten. Typischerweise erhält der Expatriate eine Vergütung, die sämtliche durch den Auslandseinsatz auftretenden Umstände berücksichtigt (z. B. Mietkosten, Schulgeld). Die Wiedereingliederung gestaltet sich bei länger andauernden Einsätzen eher schwieriger. Zudem stellen Expatriates eine relativ hohe Kostenbelastung für Unternehmen dar. Traditionelle Einsätze sind durch den höheren Planungsaufwand und die häufig vorkommende Begleitung weiterer Familienmitglieder weniger flexibel. Vorteilhaft ist die Möglichkeit eine starke Bindung zu den lokalen Angestellten aufzubauen sowie die Möglichkeit einer konstanten Beeinflussung der Geschehnisse vor Ort (Tahvanainen et al. 2005, S. 669).

⁸ Ausführlicher in Abschnitt 2.1.3.

Folglich entspricht im Rahmen der vorliegenden Arbeit eine Auslandsentsendung einer zeitlich befristeten „traditionellen“ Entsendung eines Mitarbeiters des Mutterunternehmens, der nach Ablauf der Entsendungsdauer planmäßig wieder in das Mutterunternehmen eingegliedert werden soll.

Die Literatur setzt sich zum größten Teil mit „traditionellen“ Auslandsentsendungen auseinander, da diese die Mehrheit der Auslandseinsätze darstellt. Dabei existieren neben der „traditionellen“ Entsendung noch weitere Alternativformen der Auslandsentsendung, die nachfolgend näher beschrieben werden sollen.⁹

Eine *Pendlerentsendung* ist dadurch gekennzeichnet, dass der Entsandte auf ein- oder zweiwöchiger Basis zu seinem Arbeitsplatz außerhalb des Heimatlandes pendelt. In der Regel befindet sich die Familie an einem Standort (Welch et al. 2003, S. 97).¹⁰

Rotierende Entsendungen kommen vor allem bei weniger attraktiven Standorten zum Einsatz (z. B. Ölplattform oder Anlagenbau im Krisengebiet). Hierbei pendelt der Entsandte für eine befristete Zeit zu seinem Arbeitsplatz außerhalb des Heimatlandes, um im Nachhinein längere arbeitsfreie Phasen im Heimatland bei der Familie zu verbringen (Festing et al. 2011, S. 243).

Vertraglich befristete Entsendungen kommen zum Einsatz, um beispielsweise spezifische Fähigkeiten eines Mitarbeiters bei der Bearbeitung eines Projekts einzubringen. Bei dieser eher seltenen Entsendungsform handelt es sich tendenziell um kurzzeitige Entsendungen, deren Dauer im Vorfeld festgesetzt wird (Festing et al. 2011, S. 244).

Die *virtuelle Auslandsentsendung* kann hingegen als moderne Form des Personaleinsatzes im Ausland bezeichnet werden. Hierbei wird der Entsandte in eine Auslandsgesellschaft versetzt und unterliegt auch den dortigen Weisungsrechten. Im Rahmen der anstehenden Arbeitsaufgabe entscheidet der Entsandte in welchem Ausmaß eine physische Präsenz am neuen oder am bisherigen Arbeitsplatz notwendig ist. Die Kommunikation mit Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern ist durch die intensive Nutzung von Video- und Telefonkonferenzen sowie E-Mails charakterisiert. Regelmäßige Reisen zur Auslandsgesellschaft

⁹ Ein Überblick über weitere alternative Möglichkeiten der Auslandsentsendung findet sich in Collings et al. (2015, S. 270).

¹⁰ So werden Pendlerentsendungen beispielsweise aufgrund von geteilten Arbeitsplätzen oder Doppelfunktionen des Entsandten durchgeführt.

finden jedoch weiterhin statt, um so die Präsenz des virtuell Entsandten aufrechtzuerhalten (Kühlmann 2004, S. 5).

Der Vollständigkeit halber soll an dieser Stelle auch auf die sogenannten *self-initiated Expatriates* hingewiesen werden. Hierbei handelt es sich um einen Personenkreis, der auf eigene Verantwortung und unabhängig von einem Unternehmen ins Ausland zieht, um dort zu arbeiten (Carr et al. 2005, S. 386).

Kriterium	Kurzzeitige Entsendung	Langfristige Entsendung
Zeithorizont	Bis zu 12 Monate	1-3 Jahre
Zweck	Transfer von Wissen bzw. Problemlösungen	Transfer von Wissen bzw. Problemlösungen
	Personalentwicklung	Personalentwicklung
	Kontrolle und Steuerung der Auslandsgesellschaft	Kontrolle und Steuerung der Auslandsgesellschaft
		Organisationsentwicklung
Mobilität der Familie	Die Familie bleibt i.d.R in der Heimat	Die Familienmitglieder begleiten den Entsandten häufig ins Ausland
Auswahl	Häufig informell und unbürokratisch	Formaler Prozess

Tabelle 1: Merkmale kurzzeitiger und langfristiger Auslandsentsendungen

(Quelle: in Anlehnung an Tahvanainen et al. 2005, S. 669)

2.1.2 Bedeutung und Ziele von Auslandsentsendungen

Der zeitlich befristete Einsatz von Mitarbeitern gehört heutzutage zu einem der populärsten Instrumente der internationalen Personalarbeit privatwirtschaftlicher Unternehmen sowie öffentlich-rechtlicher Organisationen. Diese Art der internationalen Mitarbeitermobilität wird durch die anhaltende Globalisierung vorangetrieben (Kühlmann 2004, S. 1). Ein Beispiel hierfür ist die Relevanz des chinesischen Absatzmarktes für den Automobilhersteller AUDI. So lieferte AUDI in China rund 580.000 Fahrzeuge im Jahr 2014 aus und kann jährliche Wachstumsraten in Höhe von knapp 20% ausweisen. China stellt damit den wichtigsten Markt für AUDI dar, der rund ein Drittel des Gesamtabsatzes für sich beansprucht (AUDI 2014, S. 168). Diese Entwicklungen lassen den logischen

Schluss zu, dass mit einer erhöhten Aufmerksamkeit der chinesische Markt bearbeitet wird und dies auch mit einer steigenden Anzahl an Auslandsentsendungen nach China einhergeht.

Die weiterhin hohe Relevanz von Auslandsentsendungen wird durch Studienergebnisse belegt. So zeigen die Ergebnisse der „2015 Global Mobility Trends Survey“, dass weltweit der größte Teil der befragten Unternehmen (88%) zukünftig mit einem stagnierenden oder steigenden Bedarf an Auslandsentsandten rechnet (Brookfield 2015, S. 1).

Unternehmen und Mitarbeiter verfolgen mit einer Auslandsentsendung teilweise unterschiedliche Ziele. Nachfolgend sollen die Zielsetzungen der beiden Parteien dargestellt werden.

Empirische Studien zeigen, dass grundsätzlich drei unterschiedliche Zielbündel aus Unternehmenssicht mit einer Auslandsentsendung verfolgt werden können: Koordination der Unternehmenstätigkeit im In- und Ausland, Wissenstransfer sowie Personalentwicklung (Kühlmann 2004, S. 8; Stahl 1998, S. 20).

Das Ziel der Koordination der Unternehmenstätigkeit kann exemplarisch durch die Aufgabe des Entsandten, den Informationsaustausch zwischen den in- und ausländischen Organisationseinheiten zu fördern, verfolgt werden. Weitere Maßnahmen sind beispielsweise die Standardisierung von Führungsinstrumenten sowie die Kontrolle ausländischer Tochtergesellschaften (Kühlmann 2004, S. 8). Somit kann der Auslandsentsandte als „*boundary spanner*“¹¹ bezeichnet werden, dessen Aufgabe es ist, die Kommunikation zwischen den unterschiedlichen regionalen Organisationseinheiten aufrechtzuerhalten und für gegenseitiges Verständnis zu sorgen (Kostova und Roth 2003, S. 313).

Der Wissenstransfer zielt vorrangig auf die Vermittlung von Technikwissen und Management Know-How ab. Hierbei sollen die lokalen Mitarbeiter geschult werden, so dass der Wissensstand (z. B. Prozesswissen) in in- und ausländischen Unternehmensbereichen sich auf einem vergleichbaren Niveau befindet. Darüber hinaus ist es häufig die Aufgabe des Expatriates, gemeinsame Unternehmenswerte zu vermitteln und in der ausländischen Gesellschaft zu verfestigen (Festing et al. 2011, S. 241; Kühlmann 2004, S. 8). Weiterhin ist auch das Wis-

¹¹ Dt.: Grenzgänger.

sen über Auslandsmärkte, das von besonders hoher Relevanz für die Heimatgesellschaft ist, zu berücksichtigen. Das heißt, dass der Wissenstransfer nicht nur einseitig erfolgt, sondern dass der Entsandte bereits während des Auslandseinsatzes und nach der Rückkehr wertvolles Wissen in die Heimatgesellschaft transportiert. Da das zu vermittelnde Wissen oft personengebunden ist und sich schriftlich nur unvollständig transferieren lässt, ist es häufig sinnvoll einem Auslandsentsandten diese Aufgabe zu übertragen (Kenter 1989, S. 1926).

Im Rahmen der Personalentwicklung soll der Auslandsentsandte internationale Erfahrungen sammeln und Kompetenzen erwerben, die für seine zukünftige berufliche Laufbahn von Nutzen sein werden. Hierbei ist der Entwicklungsaspekt nicht nur auf junge Nachwuchskräfte begrenzt, sondern zielt auf sämtliche Positionen und Hierarchiestufen ab. Positionen im Ausland sind häufig durch eine hohe Verantwortung, Entscheidungsautonomie sowie ein breites Aufgabenspektrum gekennzeichnet. Damit gehen Lernmöglichkeiten einher, die in der Heimatgesellschaft nur schwierig zu realisieren wären (zit. n. Stahl 1998, S. 20). Darüber hinaus können solche Personalentwicklungsmaßnahmen motivationsfördernd wirken, wenn beispielsweise im Rahmen der Entsendung eine berufliche Verbesserung vorab kommuniziert wurde (Festing et al. 2011, S. 241; Kühlmann 2004, S. 9).¹²

Die aufgezeigten Ziele schließen sich nicht wechselseitig aus. Zudem ist es oft üblich, dass mit einer Entsendung mehrere Ziele gleichzeitig verfolgt werden (Kühlmann 2004, S. 9). Eine empirische Studie hat zudem gezeigt, dass sich Unternehmen bei der Verfolgung von Entsendungszielen im internationalen Vergleich unterscheiden. Die Ergebnisse zeigen, dass die Entwicklung internationaler Managementfähigkeiten vor allem für deutsche Unternehmen eine große Rolle spielt. US-amerikanische Unternehmen wählen die Auslandsentsendung, um defizitäre Kompetenzen in der ausländischen Gesellschaft zu kompensieren. Britische und japanische Unternehmen geben hingegen an, dass der Aufbau von neuen Aktivitäten im Ausland der Treiber für deren Auslandsentsendungen sei (Tungli und Peiperl 2009, S. 159).

Bei der Formulierung bestimmter Ziele ist allerdings die Lage des Entsandten zu berücksichtigen. In der Situation des Expatriates ist es durchaus üblich, dass

¹² Dies kann durch die Vereinbarung eines Rückkehrkorridors geschehen.

sich Rollenkonflikte entwickeln. Diese entstehen, wenn den Erwartungen der entsendenden Gesellschaft durch die Auslandsgesellschaft nicht entsprochen wird. Weiterhin ist zu beachten, dass Unternehmen den einzelnen Entsendungszielen eine unterschiedlich hohe Relevanz beimessen. Die Verfolgung der Ziele kann im Zeitablauf der Entsendung variieren (Kühlmann 2004, S. 9).

Grundsätzlich hängt die Zielverfolgung von der Internationalisierungsphase bzw. -strategie des entsendenden Unternehmens sowie vom Entwicklungsstadium der Auslandsgesellschaft ab (Wolf 1994, S. 168). Zu Beginn der Internationalisierung eines Unternehmens werden ausländische Märkte erschlossen. In dieser Phase werden Mitarbeiter häufig ins Ausland entsandt, um dort relevantes Wissen zu transferieren und Schlüsselpositionen zu besetzen, für die keine qualifizierten Mitarbeiter der Auslandsgesellschaft zu finden sind.¹³ Mit fortschreitender Internationalisierung werden primär Auslandsentsendungen eingesetzt, um Koordinierungs- und Steuerungsziele zu verfolgen. Des Weiteren wird zu diesem Zeitpunkt der Auslandseinsatz verstärkt als Instrument der Personalentwicklung eingesetzt (Adler und Ghadar 1990, S. 247f.). Hinsichtlich der Internationalisierungsstrategie findet die gesamte Bandbreite an Entsendungszielen vor allem dann eine Anwendung, wenn sich eine Organisation von der ethnozentrischen zur geozentrischen Strategie bewegt (Edström und Galbraith 1994, S. 81–82)¹⁴.

Die Entsendungsziele aus Mitarbeitersicht unterscheiden sich von denjenigen, die vom Unternehmen verfolgt werden. Nachfolgend wird die Motivation, aus Mitarbeitersicht einen Auslandseinsatz durchzuführen, diskutiert.

Im Allgemeinen sind internationale Unternehmen der Schwierigkeit ausgesetzt, passende Mitarbeiter zu finden, die sich bereit erklären, für einen begrenzten Zeitraum im Auftrag ihres Arbeitgebers im Ausland zu arbeiten und zu leben (Konopaske und Werner 2005, S. 1159; Kühlmann 2004, S. 10). Diese Abneigung kollidiert jedoch mit einem steigenden Bedarf an Auslandsentsandten, der

¹³ Mit fortschreitender Entwicklung der Auslandsgesellschaft nimmt die Entsendung von Mitarbeitern der Heimatgesellschaft häufig ab. In einer empirischen Untersuchung haben Bebenroth und Pascha (2008, S. 38) gezeigt, dass die Entsendung von deutschen Managern nach Japan rückläufig ist. Statt den Auslandsentsandten treten weitere Managertypen, wie z. B. *Third Country Nationals* (TCN) in den Vordergrund (Bebenroth und Pascha 2008, S. 39; Festing et al. 2011, S. 15).

¹⁴ Die ethno- und geozentrische Strategie sind Teil des EPRG-Konzepts nach Perlmutter, das sich mit der Strategieentwicklung internationaler Unternehmen auseinandersetzt. Ausführlicher in Perlmutter (1969, S. 9f.).

durch das Wachstum der *emerging markets*¹⁵ sowie den wachsenden Internationalisierungsgrad der Unternehmen getrieben wird (Kühlmann 2004, S. 1).

In der Regel ist ein Bündel an Motiven der Hintergrund für einen Mitarbeiter, einen Auslandseinsatz in Erwägung zu ziehen. In einer empirischen Studie von Stahl et al. (2000) werden die fünf wichtigsten Ziele von deutschen Auslandsentsandten identifiziert. Das wichtigste Motiv, sich für einen Auslandseinsatz zu entscheiden, ist die persönliche Herausforderung durch eine größere Verantwortung. Zwei weitere Gründe für die Akzeptanz einer Auslandsentsendung liegen in der Möglichkeit, sich beruflich im Ausland weiter zu qualifizieren und in der Arbeitsaufgabe selbst. Darüber hinaus erhoffen sich Expatriates bessere Karrierechancen für die Zukunft. Häufig werden die Entsandten durch einen attraktiven Einsatzort bzw. Kultur zu einem Auslandseinsatz getrieben (Stahl et al. 2000, S. 341). Stahl et al. (2000, S. 342) zeigen mit ihrer Studie, dass vor allem berufliche und persönliche Ziele der Weiterentwicklung mit einer Entscheidung für einen Auslandseinsatz verfolgt werden. Hierbei wird sichtbar, dass sowohl intrinsische (z. B. persönliche Herausforderung, Reiz der Aufgabe) als auch extrinsische Motive (z. B. Einkommensverbesserung) als Treiber fungieren, wobei die intrinsische Motivation überwiegt. Der Weiterbildungsaspekt aus Mitarbeitersicht deckt sich mit dem Ziel der Personalentwicklung, das aus Unternehmenssicht verfolgt wird. Die Entwicklungsfunktion wird also von den Auslandsentsandten gefordert und sollte daher in allen Phasen der Auslandsentsendung entsprechend eingebettet werden.

Wie oben beschrieben, ist die Bereitschaft der Mitarbeiter, einen Auslandseinsatz anzutreten, eher gering ausgeprägt. Die Gründe hierfür sind mannigfaltig. So ist es häufig problematisch, eine Arbeitsgenehmigung für einen im Heimatland berufstätigen Partner zu erhalten, falls dieser mitreisen möchte. Der Verlust des zweiten Einkommens wird nicht unbedingt durch die Zulagen der Auslandsentsendung kompensiert. Zudem ist die berufliche Zukunft des berufstätigen

¹⁵ Dt.: Aufstrebende Volkswirtschaften, wie z. B. die sogenannten *BRICS*-Staaten (Brasilien, Russland, Indien, China und Südafrika). Das Akronym BRIC wurde ursprünglich von O'Neill (2001, S. 1ff.) geprägt. Durch die Aufnahme von Südafrika in diesen Staatenverbund, erweiterte sich das Akronym zu BRICS (Bakoup 2014, S. 263).

gen Partners im Heimatland durch eine mehrjährige Unterbrechung nicht gesichert.¹⁶ Darüber hinaus ergeben sich teilweise Schwierigkeiten mit schulpflichtigen Kindern. Wenn in der Nähe des ausländischen Einsatzortes keine deutsche oder internationale Schule ansässig ist, gestaltet sich eine Ausreise mit schulpflichtigen Kindern schwierig. Zudem werden potentielle Auslandsentsandte häufig durch die Lebens- und Umweltbedingungen am Einsatzort abgeschreckt. Ein weiterer Grund für die Ablehnung von Auslandseinsätzen ist die Ungewissheit hinsichtlich der zukünftigen Karriereaussichten (Kühlmann 2004, S. 9). Empirische Studienergebnisse unterstützen diese Sichtweise und zeigen, dass Auslandsrückkehrer bei ihrer Rückkehr nicht unbedingt mit einer Beförderung zu rechnen haben (Benson und Pattie 2008, S. 1648; Dickmann und Harris 2005, S. 407; Minssen 2009, S. 55).

2.1.3 Phasen des Entsendungsprozesses

Im Folgenden soll der Entsendungsprozess dargestellt werden. Dieser lässt sich grob in vier Phasen unterteilen (Harvey 1982, S. 54–55; Kenter und Welge 1983, S. 174–175):

1. Such- und Auswahlphase
2. Vorbereitungsphase
3. Einsatz- und Betreuungsphase
4. Reintegrationsphase

Such- und Auswahlphase

Grundsätzlich sind Auslandsentsendungen mit sehr hohen Kosten verbunden. Daher ist die planmäßige und sorgfältige Suche sowie Auswahl des Kandidaten nicht nur aus personalwirtschaftlicher, sondern auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht notwendig (Meier-Dörzenbach 2008, S. 46). Das Kernproblem bei der Rekrutierung von geeigneten Kandidaten für einen Auslandseinsatz liegt

¹⁶ Einige wenige Unternehmen bieten mittlerweile im Rahmen Ihrer Entsendungen eine sogenannte Dual-Career Policy (finanzielle Unterstützung der Weiterbildungsmaßnahmen des mitgereisten Partners, Sprachkurse, Unterstützung bei der Suche nach einem Arbeitsplatz für den Partner etc.) an. Die Effektivität solcher Maßnahmen bleibt jedoch fraglich (Festing et al. 2011, S. 278).

darin, dass nur ein sehr eingeschränkter Personenkreis für den geplanten Auslandseinsatz in Frage kommt. Dies rührt zum einen daher, dass die familiären Rahmenbedingungen des Mitarbeiters eine Entsendung zulassen müssen und zudem die hohen Anforderungen der zu besetzenden Stellen im Ausland oft nur von einem überschaubaren Personenkreis erfüllt werden können (Edström und Galbraith 1994, S. 72). So ist es möglich, dass sich die Auswahl eines geeigneten Kandidaten erübrigt, wenn nur ein fachlich kompetenter Mitarbeiter zur Verfügung steht oder die ausländische Gesellschaft auf eine rasche Stellenbesetzung drängt, so dass der Interessent nach der ersten Ansprache gewählt wird (Stahl 1998, S. 27). Zudem bestätigen viele Unternehmen, dass die Stellenbesetzung im Ausland mit dem „richtigen“ Kandidaten essentiell ist. Eine Fehlbesetzung kann mit einer schlechten beruflichen Leistung einhergehen sowie emotionale Probleme auf der beruflichen, aber auch persönlichen Ebenen des Entsandten sowie der mitgereisten Familienmitglieder hervorrufen (Caligiuri et al. 2009, S. 260).

Die Auswahl von Kandidaten für Auslandsentsendungen zeichnet sich dadurch aus, dass die Auswahlssysteme vor allem auf den Kontext der zu besetzenden Stelle (d. h. die internationale Zusammenarbeit) und weniger auf den zukünftigen Arbeitsinhalt abzielen. Folglich gelangen lediglich solche Kandidaten in die nähere Auswahl, die sich bereits im Vorfeld durch ihre fachliche Kompetenz ausgezeichnet haben. Darüber hinaus sollen die Kandidaten in der Lage sein, sich mit Herausforderungen in einer sehr differierenden Arbeitsumgebung effektiv auseinanderzusetzen (Caligiuri und Bückner 2015, S. 283; Caligiuri et al. 2009, S. 252).

Bisherige Forschungsarbeiten haben gezeigt, dass besonders gut angepasste und leistungsstarke Auslandsentsandte sich durch bestimmte Persönlichkeitsmerkmale auszeichnen (Shaffer et al. 2006, S. 109; Mol et al. 2005, S. 590). Hierzu gehören beispielsweise die Offenheit und Fähigkeit, sich für neue Kulturen zu interessieren sowie hierüber zu lernen. Des Weiteren zeichnet sich diese Gruppe von Auslandsentsandten durch eine Kontakthanbahnung mit den Gastlandangehörigen sowie der Fähigkeit, mit höheren Stressbelastungen umzugehen, aus (Mendenhall und Oddou 1985, S. 44; Black 1990, S. 132). Bei der Berücksichtigung dieser Persönlichkeitsmerkmale muss jedoch der jeweilige Zweck der Entsendung berücksichtigt werden. So sollte ein Auslandsentsandter

auf Geschäftsführerebene durch seine kommunizierende Funktion vor allem Fähigkeiten auf der interkulturellen Beziehungsebene vorweisen können und den Fokus weniger auf technische Details richten (Caligiuri et al. 2009, S. 254).

Darüber hinaus liegen empirische Belege vor, dass eine positive Beziehung zwischen lokalen Sprachkenntnissen und dem Erfolg eines Auslandseinsatzes besteht (Shaffer et al. 1999, S. 575; Mol et al. 2005, S. 609). Es sollte daher zumindest versucht werden, einen Kandidaten zu finden, der die im Gastland gesprochene Sprache beherrscht. Auch hier gilt erneut, dass die Relevanz der Sprachkenntnisse von der Position und Aufgabe des Auslandsentsandten abhängig ist (Caligiuri et al. 2009, S. 255). Zudem ist anzumerken, dass Unternehmen vor allem der Schwierigkeit ausgesetzt sind, Kandidaten in der Heimatgesellschaft zu finden, die in der Lage sind, Sprachen mit einem hohen Lernaufwand (wie z. B. japanisch, chinesisches, koreanisch) zu sprechen.

Des Weiteren gilt die bisherige internationale Erfahrung des Entsandten als ein guter Indikator für eine erfolgreiche Anpassung im Gastland. Studienergebnisse zeigen mitunter, dass mit vorheriger internationaler Erfahrung eine verbesserte Anpassung im Allgemeinen sowie im Arbeitsbereich einhergeht (Takeuchi et al. 2005, S. 96). Zudem tendieren Personen mit internationaler Erfahrung dazu, negative Vorurteile oder Stereotypisierungen eher distanziert zu betrachten und sich ein eigenes Bild vom Gastland zu machen (Bandura und Locke 2003, S. 91).

Hinsichtlich der Auswahl von Auslandsentsandten wird in der Literatur zwischen drei unterschiedlichen Maßnahmenbündeln unterschieden, die in dieser Phase des Entsendungsprozesses zum Zuge kommen können (Caligiuri und Tarique 2006, S. 306).¹⁷ Zum einen wird empfohlen, den potentiellen Entsandten eine realistische Vorschau auf den Auslandsaufenthalt zu geben. Des Weiteren kann das Konzept der Selbsteinschätzung angewandt werden, so dass der Kandidat selber feststellen kann, ob eine Entsendung in seine momentane (Lebens-) Situation passt. Das dritte Maßnahmenbündel besteht aus einem Assessment Center zur Personalauswahl, das potentielle Kandidaten durchlaufen.

¹⁷ Ein detaillierter Überblick zu den genannten Maßnahmen findet sich in Caligiuri und Bückner (2015, S. 282-283).

Die Vermittlung von akkuraten Erwartungen hat einen vielseitigen Einfluss auf eine Auslandsentsendung. So zeigen Studienergebnisse, dass hierdurch die interkulturelle Anpassung gefördert werden kann. Zudem zeigte eine Forschungsarbeit von Caligiuri und Phillips (2003, S. 1111), dass die Vermittlung realistischer Erwartungen zwar nicht das generelle Interesse an einem Auslandseinsatz beeinflusst, jedoch das Selbstbewusstsein einen Auslandseinsatz durchzuführen, erhöht. Dies wiederum kann das Ergebnis einer Entsendung beeinflussen. Theorie und Praxis empfehlen, potentielle Kandidaten bei ihrer Entscheidungsfindung zu unterstützen, ob eine Entsendung denkbar ist. Dies kann durch die Bereitstellung von Informationsmaterial, aber auch durch die Hilfe realistische Erwartungen an die Entsendung zu knüpfen, geschehen (Caligiuri et al. 2009, S. 256; Black et al. 1992b, S. 746). In zahlreichen Unternehmen wird dieser informelle Informationsaustausch durch Programme bestimmt, in denen ehemalige Entsandte auf potentielle Kandidaten treffen, um mit diesen ihre Erfahrungen zu teilen und Fragen zu diskutieren (Black et al. 1992b, S. 746).

Durch die unterschiedlichen demographischen und persönlichen Charakteristika der potentiellen Entsendungskandidaten hat sich die Selbsteinschätzung als effektives Mittel zur Kandidatenauswahl bewährt (Caligiuri und Phillips 2003, S. 1104). Diese Maßnahme gilt als besonders sinnvoll, da die potentiellen Entsandten auf diese Weise ihre Passung mit den Anforderungen des Auslandseinsatzes bewerten können (Caligiuri und Phillips 2003, S. 1104–1105). In der Regel findet die Selbsteinschätzung hinsichtlich drei unterschiedlicher Dimensionen statt: persönlich/individuell, beruflich und familiär¹⁸ (Caligiuri und Phillips 2003, S. 1108). Der Prozess der Selbsteinschätzung soll den Entsendungskandidaten eine realistische Vorschau auf die Entsendung geben, um so eine adäquate Entscheidung treffen zu können (Caligiuri und Phillips 2003, S. 1113). Dies kann mit Hilfe von Arbeitsbüchern erreicht werden. Diese skizzieren anhand von Übungen und Erklärungen verschiedene Herausforderungen, die im Zusammenhang mit einem Auslandseinsatz auftreten können. Das Ziel ist es, realistische Erwartungen hinsichtlich der individuellen, beruflichen und familiä-

¹⁸ Die familiäre Situation muss bei der Entsendungsentscheidung zwingend auch berücksichtigt werden, z. B. die Stabilität der Partnerschaft, besondere Anforderungen der Kinder, pflegebedürftige Verwandte. In der Literatur werden familiäre Gründe häufig als maßgeblich für einen frühzeitigen Abbruch des Auslandseinsatzes angeführt (Lindner 1999, S. 249; Wirth 1992, S. 162f.; Mendenhall et al. 1987, S. 333; Stahl 1998, S. 33).

ren Dimension zu formen (Caligiuri und Phillips 2003, S. 1108). Zahlreiche Unternehmen benutzen dieses Mittel zum Aufbau von Kandidatenpools, um so bei Bedarf auf geeignete Kandidaten zurückzugreifen. Sinnvollerweise enthält eine solche dynamische Datenbank sämtliche Informationen über die Kandidaten, deren Fähigkeiten und Entsendungsbereitschaft (Caligiuri und Tarique 2006, S. 308).

Nachdem die Anforderungen an einen Auslandseinsatz bestimmt sind, können die Kandidaten im Rahmen eines Assessment Centers beurteilt werden.¹⁹ Hierzu findet zunächst eine Bewertung der fachlichen Fähigkeiten statt. Dies kann mit Hilfe von Wissenstests und Tests, die die kognitiven Fähigkeiten abprüfen, erfolgen. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, den Vorgesetzten des potentiellen Kandidaten zu konsultieren und so dessen Einschätzung in den Auswahlprozess einfließen zu lassen. Nach der Bewertung der fachlichen Fähigkeiten werden die Persönlichkeitseigenschaften und verschiedene Kompetenzen im Hinblick auf die bisherige berufliche Laufbahn bewertet. Im besten Fall sollten hier gründliche Testverfahren wie Fragebögen, Interviews und Verhaltensbeobachtungen zum Tragen kommen (Caligiuri et al. 2009, S. 256).

Häufig ist zur Personalauswahl auch die Bildung eines Gremiums, das sich aus Vertretern der Fachabteilung, der betreuenden Personalabteilung sowie der Auslandsgesellschaft zusammensetzt, geeignet. Auf diese Weise können Macht- und Interessenkonflikte²⁰ vermieden werden sowie die Akzeptanz des Kandidaten in der Auslandsgesellschaft bereits im Vorfeld gestärkt werden. Die Einbindung der Auslandsgesellschaft in den Auswahlprozess bringt mitunter den Vorteil mit sich, dass die kulturelle Eignung des Kandidaten besser eingeschätzt werden kann (Zeira und Banai 1987, S. 39).

Konträr zu den Ausführungen in der wissenschaftlichen Literatur findet die Auswahl in der Realität vorrangig auf informellem Weg statt und basiert häufig auf Empfehlungen von Vorgesetzten (Caligiuri und Bücken 2015, S. 283–284; Harris

¹⁹ Kühlmann und Stahl (1998, S. 213f.) schlagen ein mehrstufiges Verfahren vor, welches neben der Identifikation der individuellen und familiären Voraussetzungen auch ein strukturiertes Interview sowie ein Assessment Center beinhaltet und so die Auslandseignung überprüfen soll.

²⁰ Häufig fällt es der entsendenden Fachabteilung nicht leicht den Auslandsentsandten adäquat zu ersetzen. So kann es dazu führen, dass die Abwesenheit der qualifizierten Entsandten Nachteile und Probleme in der Fachabteilung der Heimatgesellschaft mit sich bringt. Dies wiederum hat zur Folge, dass entsprechende Fachabteilungen ihre Potentialträger ungern ins Ausland gehen lassen (Meier-Dörzenbach 2008, S. 49).

und Brewster 1999, S. 497–498; Stahl 1998, S. 28). Zu diesem Ergebnis gelangen auch Minssen und Schmidt (2008, S. 244–245), die im Rahmen ihrer empirischen Studie gezeigt haben, dass die Personalsuche und -auswahl in der deutschen chemischen Industrie häufig aufgrund von Selbstselektion stattfindet. Demnach müssen Unternehmen keine ausgefeilten Strategien und Instrumente einsetzen, um potentielle Auslandsentsandte zu rekrutieren. Denn Mitarbeiter, die Interesse an einem Auslandseinsatz haben, lassen dies ihren Vorgesetzten rechtzeitig und wiederholt wissen. Zudem zeigt die Studie, dass hierbei aufgrund der hohen Motivation des Bewerbers das Risiko eines Scheiterns der Entsendung gering ist.

Vorbereitungsphase

Zu Beginn der Vorbereitungsphase steht die Vereinbarung über die Entsendungsbedingungen an. Im Rahmen von traditionellen Auslandsentsendungen ruht der mit der Heimatgesellschaft bestehende Vertrag während des Auslandseinsatzes. Stattdessen regelt ein Vertrag mit der Auslandsgesellschaft die rechtlichen Aspekte des Arbeitsverhältnisses. Ergänzend findet eine Vereinbarung hinsichtlich der Entsendungs- und Rückkehrbedingungen mit der Heimatgesellschaft statt (Stahl 1998, S. 29). Der Inhalt eines Entsendungsvertrags ist stark individualisiert und deckt im Regelfall folgende Bereiche ab:²¹

- Funktion und Aufgaben des Entsandten
- Entsendungsdauer
- Vergütung
- Wiederbeschäftigung nach der Rückkehr
- Vereinbarungen über Nebenleistungen (z. B. Umzugskosten, Auslandszulagen, Heimflüge, Schulkosten etc.)

Die Arbeitsaufgaben des Auslandsentsandten sollten im Vorfeld eindeutig festgelegt werden. Häufig ist es zweckmäßig, wenn die Funktionsbeschreibung zwischen Heimatgesellschaft, Auslandsentsandten und Auslandsgesellschaft abgestimmt und schriftlich konkretisiert wird (Debrus 1995b, S. 131).

²¹ Grundsätzlich müssen nach § 2 Abs. 2 NachwG die wesentlichen Vertragsbestimmungen dokumentiert sein.

Die Entsendungsdauer hängt u. a. von der Aufgabe und Hierarchiestufe des Entsandten ab, sowie vom Entsendungsziel und dem Auslandsstandort. Die durchschnittliche Entsendungsdauer liegt bei rund drei Jahren (Lazarova und Cerdin 2007, S. 410).²² Viele Unternehmen sind zwischenzeitlich dazu übergegangen die Entsendungsdauer auf maximal vier Jahre zu beschränken und nur in Ausnahmesituationen eine Verlängerung zu genehmigen (Wirth 1992, S. 211). Die zeitliche Beschränkung lässt sich auf die Befürchtung zurückführen, dass sich viele Entsendungsziele mit dem Zeitablauf nur schwierig realisieren lassen, da der Entsandte üblicherweise nicht mehr im kontinuierlichen Austausch mit der Heimatgesellschaft steht (Stahl 1998, S. 31). Zudem liegen Hinweise vor, dass sich mit einer zunehmenden Entsendungsdauer die Rückkehr schwieriger gestaltet. Ebenso sollte eine Mindestzeit im Ausland verbracht werden, um eine Integration zu ermöglichen.

Vor allem die Festlegung der Vergütung während des Auslandseinsatzes gestaltet sich häufig als problematisch (Debrus 1995b, S. 132; Tornikoski et al. 2015, S. 292). Die Bezahlung muss der Wertigkeit der Funktion im Ausland und den besonderen Bedingungen (z. B. Wechselkursschwankungen) im Gastland entsprechen (Clegg und Gray 2002, S. 614).²³ Zudem soll mit Auslandszulagen ein Mobilitätsanreiz geschaffen werden. Hierbei ist es wichtig, die Auslandszulagen zu begründen und die Verbindung zum Auslandseinsatz herzustellen. Andernfalls kann dies bei der späteren Wiedereingliederung zu Problemen führen, wenn die zurückgekehrten Entsandten überzogene Gehaltsforderungen stellen (Stahl 1998, S. 29).²⁴

Die gesetzlich geforderte Vereinbarung hinsichtlich der Wiederbeschäftigung nach der Rückkehr wird oft sehr allgemein formuliert und findet im Zusammenhang mit der Rückkehrgarantie im Entsendungsvertrag ihren Ausdruck. Nur selten findet man bereits im Rahmen der Rückkehrgarantie eine konkrete Stellenbeschreibung und Vergütung der zukünftigen Aufgabe (DGFP 2012, S. 154).

²² Diese Angabe bezieht sich auf ein Kollektiv aus französischen, kanadischen und US-amerikanischen Repatriates (Lazarova und Cerdin 2007, S. 410).

²³ Hierbei wird häufig auf Systeme der internationalen Personalvergütung zurückgegriffen, die von beratenden Unternehmen wie Hays oder Kienbaum auf der Basis von ermittelten Lebenshaltungskosten im betreffenden Gastland entwickelt wurden (Tornikoski et al. 2015, S. 298).

²⁴ Eine ausführliche Diskussion der Vergütungsthematik bei Auslandsentsendungen findet sich in Tornikoski et al. (2015, S. 289ff.).

Zudem gilt es die Schwierigkeit, eine entsprechende Rückkehrposition zu finden, zu beachten (Bailey und Dragoni 2013, S. 52). Häufig ist dieses Problemfeld auf den organisationalen Wandel und die hierdurch beschränkte Planbarkeit zurückzuführen.

Vereinbarungen über Nebenleistungen werden sehr individuell ausgestaltet und sind u. a. vom Entsendungsland, der familiären Situation sowie vom Verhandlungsgeschick des Entsandten abhängig. Hierunter fallen beispielsweise Umzugskosten, Schulgelder für deutsche oder internationale Schulen im Ausland und Heimreisen. In der Regel werden die anfallenden Kosten für die jeweiligen Leistungen jährlich überprüft und so eine Anpassung der zu gewährenden Budgets vorgenommen (Debrus 1995b, S. 136). Viele der praktischen Ausreisepreparationen wie Umzug, Behördengänge und Schulwechsel werden von sogenannten „Relocation Services“ angeboten. Diese Dienstleister entlasten den zukünftigen Auslandsentsandten und werden in der Regel vom entsendenden Unternehmen finanziert. Die Unterstützung hilft dabei, die Eingewöhnungszeit der entsandten Familie zu verkürzen (Meier-Dörzenbach 2008, S. 52).

Zusätzlich zu den vertraglichen Angelegenheiten werden von Unternehmen häufig Trainings- und Orientierungsprogramme²⁵ angeboten, um die Entsandten zielgerecht auf Ihren Auslandseinsatz vorzubereiten. Informationen hinsichtlich Kultur, Bevölkerung, Besonderheiten etc. können mit Hilfe von verschiedenen Methoden vermittelt werden (z. B. *Look-and-See-Trips*²⁶, Rollenspiele und Vorträge von ehemaligen Entsandten). Oft werden interkulturelle Vorbereitungsseminare angeboten, um die Entsandten hinsichtlich kultureller Differenzen zu sensibilisieren. Des Weiteren sollen solche Seminare dazu beitragen den Einstieg in die fremde Umgebung zu erleichtern und die Auswirkungen eines möglichen Kulturschocks zu reduzieren. Hierbei gilt zu beachten, dass mitausreisende Familienmitglieder ebenfalls an solchen Trainingsmaßnahmen teilneh-

²⁵ Grundsätzlich kann zwischen vier verschiedenen Trainingskategorien unterschieden werden: erfahrungsbezogen-kulturübergreifend, erfahrungsbezogen-kulturspezifisch, didaktisch-kultur-übergreifend und didaktisch-kulturspezifisch (Gudykunst und Hammer 1983, S. 126).

²⁶ Hierbei handelt es sich um eine ein- bis zweiwöchige Reise in das Entsendungsland, die der Entsandte zusammen mit seinem Partner (und Kindern) antritt. Im Rahmen dieser Reise können bereits erste Kontakte zu den lokalen Vorgesetzten und Kollegen aufgebaut werden. Zudem dient die Reise dazu sich ein realistischeres Bild von Wohn- und Lebensbedingungen vor Ort zu machen. So können bereits Wohnungs- und Schulbesichtigungen Bestandteil der Reise sein (Debrus 1995b, S. 126-127).

men sollten, da der Entsendungserfolg maßgeblich von der Anpassung der begleitenden Familienmitglieder beeinflusst wird (Reiche et al. 2015, S. 314; Stahl 1998, S. 33). Empirische Untersuchungen belegen, dass interkulturelle Trainingsmaßnahmen eine positive Wirkung auf die Effektivität des Auslandseinsatzes entfalten (Black und Mendenhall 1990, S. 133; Morris und Robie 2001, S. 121).

Grundsätzlich ist bei der Vorbereitung eines Auslandsaufenthaltes darauf zu achten, dass die unternehmensinternen Transferrichtlinien übersichtlich und verständlich gestaltet sind. Ist dies nicht der Fall, kann dies zur Folge haben, dass Personalverantwortliche die Richtlinien nicht konsistent handhaben und so Mitarbeiter mit weniger Verhandlungsgeschick übervorteilt werden (Stahl 1998, S. 30; Bittner und Reisch 1994, S. 177f.). Des Weiteren geht von einer intransparenten Handhabung der Transferrichtlinie eine negative Signalwirkung auf zukünftige potentielle Expatriates aus.

Einsatz- und Betreuungsphase

Im Anschluss an die Vorbereitungsphase beginnt mit der Ausreise in das Entsendungsland die Einsatz- und Betreuungsphase des Entsandten und der begleitenden Familienangehörigen. Das Ziel dieser Phase liegt darin, die Lebens- und Arbeitszufriedenheit der ausgereisten Personen sowie den angestrebten unternehmerischen Erfolg sicherzustellen. Daher muss das Unternehmen versuchen den Spagat zwischen einer möglichst hohen Integration in die Kultur des Entsendungslandes bei gleichzeitiger Loyalität zur Heimatgesellschaft aufrechtzuerhalten. Ferner sollte versucht werden, potentielle Stressfaktoren für den Entsandten und seine Familie zu vermeiden bzw. zu minimieren (Schröder 1995, S. 145).

Hinsichtlich der Betreuungsmaßnahmen für Expatriates kann zwischen der *fachlichen*, *administrativen* und *psychologischen Betreuung* differenziert werden.

Die fachliche Betreuung setzt ihren Schwerpunkt in der Unterstützung des Mitarbeiters in seiner Funktion für die Heimatgesellschaft. Sie zielt damit auf die Bereitstellung von personellen, finanziellen und materiellen Ressourcen ab. Meistens wird diese Unterstützung durch die entsendende Fachabteilung in der

Heimatgesellschaft erbracht. So können beispielsweise Konflikte zwischen Entsandten und einem lokal angestellten Mitarbeiter gelöst werden. Zudem dient die fachliche Betreuung dazu, den Kontakt zum Auslandsentsandten während des Einsatzes aufrechtzuerhalten (Schröder 1995, S. 146).

Die administrative Betreuung besteht darin, die Leistungen der Personalarbeit in der Heimatgesellschaft fortlaufend - auch während des Auslandseinsatzes - dem Entsandten zur Verfügung zu stellen. Hierbei kann es sich um Aufgaben wie Kalkulation des Auslandsgehalts sowie bürokratische Angelegenheiten (Wohnraumbeschaffung, Behördengänge, Steuererklärung, Sozialversicherung etc.) handeln. Ein Großteil dieser administrativen Betreuungsaufgaben beginnt bereits in der Vorbereitungsphase, bedarf aber einer Fortsetzung während der Entsendung. Die Karrieregestaltung des Entsandten stellt ein weiteres äußerst relevantes Aufgabenfeld der administrativen Betreuung dar (Schröder 1995, S. 146). Daher nimmt das Leistungsmanagement einen wichtigen Stellenwert im Rahmen der Entsendung ein.²⁷ Zudem ist sicherzustellen, dass der Expatriate bei internen Stellenentscheidungen sowie Personalentwicklungsmaßnahmen²⁸ adäquat berücksichtigt wird (Kammel 1992, S. 182-183). Vor allem im Hinblick auf die Wiedereingliederung in die Heimatgesellschaft ist dies ein nicht zu vernachlässigender Aspekt. Das vielfältige Aufgabenspektrum hat einige Unternehmen dazu veranlasst, eigene Personalabteilungen für Auslandsentsendungen aufzubauen (Wirth 1992, S. 242; Schilgen 1995, S. 220).

Die psychologische Betreuung zielt darauf ab, psychische Belastungen zu verhindern bzw. diese weitestgehend abzufedern. Vor allem in der Anfangsphase sind Schwierigkeiten zu erwarten, die unterschiedlicher Natur sein können und

²⁷ Das Leistungsmanagement gestaltet sich bei internationalen Positionen als sehr aufwändig. Eine Vielzahl an Ursachen (z. B. kulturelle Unterschiede, Zeitunterschiede und geographische Entfernungen) trägt zu dieser Komplexität bei (Festing et al. 2011, S. 305). Grundsätzlich ist es denkbar, dass die Leistung des Entsandten von einem Vorgesetzten der Auslandsgesellschaft, Heimatgesellschaft oder einer Kombination aus beiden beurteilt wird. Die empirische Studie von Gregersen et al. (1996, S. 730) zeigt anhand von US-amerikanischen Unternehmen, dass die Leistungsbeurteilung von Auslandsentsandten mehrheitlich durch ein Team erfolgt. Hierbei besteht das Team aus dem direkten Vorgesetzten, dem Auslandsentsandten und dem Personalmanager.

²⁸ Osland et al. (2006, S. 209) haben einen Anforderungskatalog der Fähigkeiten, die international tätige Mitarbeiter vorweisen sollten, entwickelt. Bei der Wahl von Personalentwicklungsinstrumenten kann beispielsweise dieser Katalog berücksichtigt werden, um so bestimmte Fähigkeiten des Mitarbeiters zu fördern.

unter Umständen auf einen Kulturschock²⁹ zurückzuführen sind (Schröder 1995, S. 148). Ein während der Vorbereitungsphase wahrgenommener Look-and-See-Trip stellt den ersten Schritt einer psychologischen Betreuung dar, die im Ausland fortgesetzt werden sollte. Ein Ansatzpunkt ist beispielsweise der Aufbau von sozialen Netzwerken (traditioneller, aber auch digitaler Natur) z. B. durch die Einführung von *Newcomer-Clubs* oder anderen informellen Organisationsformen für die Auslandsfamilien vor Ort (Schröder 1995, S. 148). Hierbei ist es wichtig, dass sich diese Betreuungsangebote auch an die mitgereisten Familienmitglieder richten. Denn diese sind teilweise größeren Anpassungsschwierigkeiten ausgesetzt als der entsandte, der die Arbeitssphäre als vertrautes Terrain kennt (Wurtz und Suutari 2015, S. 365). Häufig haben die anderen Familienmitglieder auch intensiveren Kontakt zur fremden Kultur (Schröder 1995, S. 150). Potentiellen Ehe- und Familienkrisen, die im schlimmsten Fall den Auslandseinsatz scheitern lassen, kann mit Hilfe von zielgerichteten und kontinuierlichen Betreuungsangeboten psychologischer Natur entgegengewirkt werden. Beispielhafte Betreuungsangebote sind z. B. die finanzierte Mitgliedschaft in sogenannten *Expat-Clubs*³⁰ oder Bemühungen eine adäquate Beschäftigung für den mitgereisten Partner im Gastland zu finden (Debrus 1995a, S. 166f.; Schröder 1995, S. 150).

Das *Mentoring* stellt eine weitere Betreuungsmaßnahme dar, die während des Auslandseinsatzes von herausragender Bedeutung ist. Diese Maßnahme ist in die fachliche als auch psychologische Betreuung einzuordnen. In der Heimatgesellschaft werden Mentoren bestimmt, die für den entsandten während der Entsendung eine Patenfunktion übernehmen. Die Mentoren fungieren somit als Ratgeber, Förderer und Ansprechpartner u. a. in Fragen der zukünftigen Stellenbesetzung (Jassawalla et al. 2006, S. 137–138). Das *Mentoring* erfordert einen kontinuierlichen Dialog zwischen Expatriate und Mentor, der auch durch regelmäßige Treffen im Gastland oder beim Heimatbesuch stattfinden sollte.

²⁹ Grundsätzlich kann sich die psychische Krise des Kulturschocks in der körperlichen Verfassung, dem Erleben sowie dem Verhalten des Auslandsentsandten zeigen. Die Symptome eines Kulturschocks sind mannigfaltig (siehe hierzu eine Übersicht in Kühlmann (1995a, S. 7)). Ein nicht korrekt verarbeiteter Kulturschock kann einen Leistungsabfall mit sich bringen und in einer inneren Kündigung bzw. inneren Rückkehr münden (Meier-Dörzenbach 2008, S. 53).

³⁰ In vielen Ländern existieren *Expat Clubs*, die eine Begegnungsstätte von *Expat-Familien* teilweise unterschiedlicher Unternehmen darstellen. Diese bilden vor allem in der Anfangsphase eine sinnvolle Plattform, um sich über wichtige Informationen (Schule, medizinische Versorgung, Einkaufsmöglichkeiten etc.) auszutauschen (Debrus 1995a, S. 166).

Häufig werden Mentoren gewählt, die eine möglichst hohe hierarchische Position innehaben und somit entsprechende Einflussmöglichkeiten wahrnehmen können (Schröder 1995, S. 148). Vorteilhaft ist es, wenn der Mentor selber bereits Erfahrungen als Auslandsentsandter sammeln konnte, um so die Situation seines Paten besser nachvollziehen zu können (Schröder 1995, S. 149). Ein zentrales Thema des Mentorings ist die spätere Wiedereingliederung des Paten. Idealerweise sollten der Mentor und die zuständige Personalabteilung sich sechs bis zwölf Monate vor der Rückkehr um adäquate Stellen informieren, die der Entsandte nach seiner Rückkehr einnehmen kann (Debrus 1995a, S. 169; Carraher et al. 2008, S. 1314). Die empirische Forschungsarbeit von Carraher et al. (2008, S. 1317) unterstreicht die Relevanz eines Mentors, der die positive Arbeitsleistung des Expatriates beeinflusst und auch als Treiber für zukünftige Beförderungen nach der Rückkehr wirkt. Zudem wird durch den regelmäßigen Kontakt das organisationale Wissen über die Heimatgesellschaft aufrechterhalten.

Reintegrationsphase

Die Reintegration bildet die letzte Phase einer Auslandsentsendung. Dabei beginnt diese Phase streng genommen nicht erst mit der Rückkehr ins Heimatland, sondern bereits mit der Auswahl eines geeigneten Kandidaten (Schilgen 1995, S. 217).

Der Reintegrationsprozess an sich kann nach Dowling et al. (1998, S. 206) in vier Bestandteile gegliedert werden: Vorbereitung, physischer Umzug, Übergang und Wiederanpassung. Die ersten drei Bestandteile dieses Prozesses werden zu einem großen Teil von Relocation Services ausgeführt. Der letzte Aspekt, die Wiederanpassung, findet hingegen in Unternehmen weniger Beachtung. Dies kann auf die Annahme zurückzuführen sein, dass eine Rückkehr in das bekannte Heimatland problemlos zu bewältigen sei (Stroh et al. 1998, S. 111; Kühlmann und Stahl 1995, S. 177; Adler 1981, S. 344).

Grundsätzlich kann zwischen unterschiedlichen Dimensionen der Reintegration unterschieden werden (siehe hierzu Kapitel 4) und dementsprechende Maßnahmen von Unternehmen angeboten werden, um eine Wiedereingliederung prob-

lemlos zu gestalten. Beispielhafte Instrumente sind eine rechtzeitige Personalplanung und Stellenbesetzung vor der Rückkehr sowie das Angebot eines Reintegrationsseminars für den Rückkehrer (Schilgen 1995, S. 220f.).

Die Reintegrationsthematik bildet einen zentralen Gegenstand der vorliegenden Arbeit. Daher wird im nachfolgenden Abschnitt im Detail hierauf eingegangen.

2.1.4 Die Reintegration als kritische Phase des Entsendungsprozesses

Der vorliegende Abschnitt gliedert sich in fünf Teile. In Abschnitt 2.1.4.1 soll zunächst eine Definition für die Reintegration sowie deren Bedeutung für die Auslandsentsendung vorgestellt werden. Daraufhin werden in Abschnitt 2.1.4.2 diverse Konzepte zur Verlaufsbeschreibung von Reintegrationen dargelegt und diese kritisch diskutiert. Im Anschluss werden in Abschnitt 2.1.4.3 kritische Größen im Zusammenhang mit den Verlaufskonzepten erläutert und auf die Kosten (Abschnitt 2.1.4.4) und das Potential (Abschnitt 2.1.4.5) der zurückgekehrten Auslandsentsandten eingegangen.

2.1.4.1 Begriffsabgrenzung und Definitionen

Die Rückkehr von Auslandsentsandten wird mit zahlreichen Begriffen wie Reintegration, Wiedereingliederung und Repatriierung belegt.³¹

In der Literatur hat sich bisher keine einheitliche Definition der Reintegration herausgebildet. Daher sollen nachfolgend einige Definitionen vorgestellt werden, um für die vorliegende Arbeit eine passende Begriffsbestimmung zu entwickeln. Laut Kühlmann und Stahl (1995, S. 178) steht Wiedereingliederung „für die vielschichtigen Prozesse, in deren Verlauf der von einem Auslandseinsatz zurückkehrende Mitarbeiter in der aufnehmenden Organisation wie auch in der heimischen Gesellschaft wieder Positionen übernimmt und lernt, diese wirksam und zugleich subjektiv befriedigend auszufüllen“. Eine wesentlich allgemein gehaltene Definition benutzen Kraimer et al. (2009, S. 27–28), indem sie die Wiedereingliederung als „the final phase of repatriation that occurs when international assignees return to the home country“ bezeichnen. In der vorliegenden Arbeit wird Reintegration verstanden als die letzte Phase des Entsendungsprozesses, in dessen dreidimensionalem (funktional, sozial und psychisch) Verlauf

³¹ In der vorliegenden Arbeit werden diese Begriffe synonym verwendet.

der zurückkehrende Auslandsentsandte und die mitgereisten Personen in der aufnehmenden Organisation wie auch in der heimischen Gesellschaft wieder Positionen übernehmen und lernen, diese wirksam und zugleich subjektiv befriedigend auszufüllen.

In der Literatur wird die Reintegrationsphase sehr häufig als die kritischste Phase der ganzen Entsendung dargestellt. Dies ist mitunter auf die mangelnde Berücksichtigung dieser Phase zurückzuführen. Mehrfach wird auch argumentiert, dass die Rückkehr mit größeren Schwierigkeiten verbunden sei als die Ausreise und Anpassung im fremden Gastland (Hurn 1999, S. 228; Stahl 1998, S. 251; Festing et al. 2011, S. 340). Dabei gilt es die unterschiedlichen Faktoren, die eine erfolgreiche Reintegration determinieren, getrennt aus Mitarbeiter- und Unternehmenssicht zu betrachten. Exemplarisch seien hier zu hohe Erwartungen an die Rückkehrposition, Neid unter Arbeitskollegen und Bekannten, geringe Wertschätzung des im Ausland gesammelten Wissens und Erfahrungen sowie konfliktbehaftete familiäre und soziale Beziehungen zu nennen (Dülfer und Jöstingsmeier 2008, S. 540ff.). In der Literatur finden sich Angaben dazu, dass die Bemühungen der Unternehmen, ihren zurückgekehrten Auslandsentsandten und Familien bei potentiellen Konfliktfeldern zu unterstützen und deren Wissen zukünftig zu verwenden, bisher lediglich schwach ausgeprägt sind (Weber et al. 2001, S. 138). So zeigen Stahl et al. (2002, S. 221f.) in ihrer Studie auf, dass die Mehrheit der Expatriates die Rückkehrplanung als unzureichend empfindet. Die Ursache hierfür findet sich in der mit nur eingeschränkter Autonomie und Verantwortung ausgestatteten Rückkehrposition sowie einer defizitären Berücksichtigung der Erfahrungen bzw. des Wissens vom zurückgekehrten Entsandten. So werden die rechtzeitige Kommunikation über den Reintegrationsverlauf und die Wertschätzung der Auslandserfahrung als wesentliche Faktoren einer effizienten Reintegration angeführt (Oechsler 2006, S. 555; Winter 2003, S. 371; Stahl et al. 2002, S. 221f.).

Die Relevanz einer effizienten und erfolgreichen Reintegration wird verdeutlicht, wenn man die Konsequenzen einer gescheiterten Reintegration betrachtet. So zeigen diverse Studienergebnisse auf, dass die Fluktuation ehemaliger Expatriates innerhalb weniger Jahre nach der Rückkehr bei teilweise 20-50% liegt.³²

³² Hierbei ist anzumerken, dass die Mehrzahl der in der Literatur genannten Zahlen sich auf nordamerikanische Stichproben beschränken. Es ist davon auszugehen, dass die Fluktuation in Europa unter

Vor dem Hintergrund hoher Investitionen in den Auslandseinsatz ist zudem der Wissensabfluss zu einem konkurrierenden Unternehmen als besonders kritisch zu sehen (Festing et al. 2011, S. 340; Oddou et al. 2008, S. 183; Pickard 1999, S. 81; Black et al. 1992b, S. 738). Schlussendlich darf auch nicht die negative Signalwirkung auf die Rekrutierung zukünftiger Auslandsentsandter unterschätzt werden (Allen und Alvarez 1998, S. 31; Kühlmann und Stahl 1995, S. 178; Lazarova 2015, S. 382; Wirth 1992, S. 151).

2.1.4.2 Konzepte zur Verlaufsbeschreibung von Reintegrationen

In der Literatur haben sich über den Zeitablauf diverse Verlaufsmodelle der Reintegration herausgebildet. In den nachfolgenden Abschnitten 2.1.4.2.1 bis 2.1.4.2.4 sollen die relevantesten Modelle vorgestellt und abschließend kritisch diskutiert werden (Abschnitt 2.1.4.2.5).

2.1.4.2.1 W-Kurvenmodell nach Gullahorn und Gullahorn

Mit den Erkenntnissen von Gullahorn und Gullahorn lässt sich der Anpassungsverlauf der Auslandsentsandten für den gesamten Entsendungsprozess als W-Kurve darstellen (siehe Abbildung 2). Die Autoren gehören zu den ersten, die ein Modell entwickelt haben, das auch die Rückkehr von Auslandsentsandten berücksichtigt. Das W-Kurvenmodell stützt sich dabei ursprünglich auf Interviews mit US-amerikanischen Professoren und Studierenden, die im Rahmen eines Austauschprogramms im Ausland gelebt haben, so dass eine Analogie zu Auslandsentsandten gegeben ist. Dabei erweitert das W-Kurvenmodell das U-Modell nach Lysgaard³⁹ um einige Aspekte und beschreibt das subjektive Empfinden des Expatriates und berücksichtigt vordergründig die emotionalen Aspekte (Gullahorn und Gullahorn 1963, S. 34).

Der Beginn des Auslandsaufenthalts ist vordergründig durch Freude und Optimismus geprägt, da der Entsandte und seine mitgereiste Familie die neue Situation als aufregend und herausfordernd empfinden. Im Zeitablauf weicht der Enthusiasmus und der Entsandte erkennt, dass er sich den neuen Umständen

diesen Werten liegt. Dies ist auf das allgemein geringer ausgeprägte dynamische Arbeitnehmerwechselverhalten zurückzuführen (Minssen und Wehling 2011, S. 327; Paik et al. 2002, S. 643).

³⁹ Ausführlicher in Lysgaard (1955).

anzupassen habe. Es treten Konflikte auf und der Entsandte wird mit Schwierigkeiten konfrontiert, die in einem Kulturschock münden. Der Kulturschock ist durch Unzufriedenheit und eine relative Unangepasstheit charakterisiert (Gullahorn und Gullahorn 1963, S. 38). Mit dem Zeitablauf beginnt der Entsandte die Besonderheiten des Gastlandes zu verstehen, so dass die Zufriedenheit und der Anpassungsgrad steigen. Folglich kehrt der Entsandte in einem Stimmungshoch wieder zurück nach Hause. Hier überwiegt die Freude über vermisste Gewohnheiten sowie die Möglichkeit den unmittelbaren Umgang zu Freunden und Bekannten wieder aufnehmen zu können. Des Weiteren ist der zurückgekehrte Entsandte stolz aufgrund der gemeisterten Schwierigkeiten im Ausland und die Hoffnung auf zukünftige berufliche Ambitionen entfaltet sich. Nach einer kurzen Phase der Euphorie kippt die Stimmung des Rückkehrers. Im Zeitablauf nimmt der Rückkehrer wahr, dass er sich selbst und die Umwelt im Heimatland sich ebenfalls verändert hat. Es werden Wiederaanpassungsleistungen von ihm gefordert, mit denen er nicht gerechnet hat. Zudem erfährt seine im Ausland erbrachte Leistung nicht die erwartete Wertschätzung. Darüber hinaus entfalten sich Ärger und Unverständnis im Hinblick auf den Umgang mit bestimmten Themen im Heimatland, die auf eine Veränderung der Perspektive des Rückkehrers zurückzuführen sind. Dies führt dazu, dass die Zufriedenheit immer weiter absinkt und einen zweiten Kulturschock zur Folge hat. Erst nach einiger Zeit findet sich der Rückkehrer in der privaten und beruflichen Umgebung zurecht, so dass die Reintegration abgeschlossen werden kann (Gullahorn und Gullahorn 1963, S. 40).

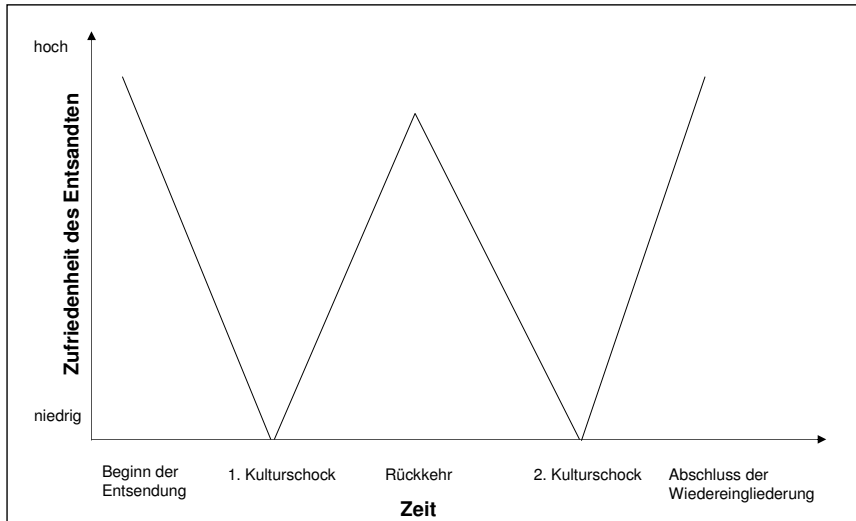


Abbildung 2: W-Kurvenmodell nach Gullahorn und Gullahorn

(Quelle: in Anlehnung an Gullahorn und Gullahorn 1963, S. 34f.)

2.1.4.2.2 Verlauf der Wiedereingliederung nach Fritz

Fritz (1982, S. 39) unterteilt den Verlauf der Wiedereingliederung in drei unterschiedliche Phasen: *Antizipation*, *Akkomodation* und *Adaption*.

Die Antizipationsphase ist dadurch charakterisiert, dass sie noch vor der eigentlichen Rückkehr ins Heimatland stattfindet. In dieser Phase dominiert beim Entsandten und der begleitenden Familie die Bildung von Erwartungen hinsichtlich der zukünftigen Rollen sowohl im Unternehmen als auch im Heimatland. Diese Erwartungsbildung basiert zum einen auf den eigenen Erfahrungen, die im privaten und beruflichen Bereich gesammelt wurden. Zum anderen werden Informationen über die Situation im Heimatland herangezogen, die man während des Auslandseinsatzes erhalten hat. Erst die tatsächliche Wiedereingliederung deckt das wirkliche Ausmaß der Reintegrationsproblematik auf, so dass Antizipationen durchaus unzutreffend sein können (Fritz 1982, S. 39–40).

In der Akkomodationsphase wirken sich die defizitären Antizipationen aus, indem der Rückkehrer die Organisation im Heimatland tatsächlich wahrnimmt und versucht, ein teilnehmendes Mitglied davon zu werden (Feldman 1976, S. 435).

Analog hierzu findet die Akkomodation der mitgereisten Familienmitglieder an die kulturelle und gesellschaftliche Umwelt statt (Taft 1957, S. 144). Die Erfahrungen, die im Laufe dieser Phase verarbeitet werden, können als Charakteristika eines umgekehrten Kulturschocks bezeichnet werden (Howard 1974, S. 22). Darüber hinaus nehmen die Entsandten Unterschiede zwischen den im Ausland erfolgreichem und im Heimatland notwendigem Verhalten wahr und erkennen auch, dass sich Diskrepanzen hinsichtlich ihrer Erwartungshaltung an die Rückkehr und dem tatsächlichen Ablauf eingestellt haben. Die Wahrnehmung dieser Differenzen hat zur Folge, dass die zurückgekehrten Mitarbeiter über ihr zukünftiges Verhalten entscheiden und zugleich ihre Vorstellungen und Erwartungen an die vorherrschenden Gegebenheiten anpassen. Der andauernde Erklärungsprozess wird von vier Faktoren beeinflusst:

- Erklärungen und Interpretationen von anderen Personen, die die Rückkehrsituation kennen
- Kenntnis situationsbezogener Erklärungsschemata
- Persönlichkeitseigenschaften der zurückkehrenden Personen
- Vergangene Erfahrungen in vergleichbaren Situationen (Fritz 1982, S. 41)

Andere Personen, die mit der Rückkehrsituation vertraut sind, sind beim Wiedereingliederungsprozess nur wenig hilfreich. Dies liegt zum anderen daran, dass vor allem auf der beruflichen Ebene z. B. von Kollegen Neidgedanken gehegt werden. Zudem beklagen Auslandsentsandte häufig, dass dieser Personenkreis nicht den Wandlungsprozess des Rückkehrers nachvollziehen kann (Thiagarajan 1971, S. 71).

Die Anwendung bestimmter Erklärungsschemata kann zum Verständnis der Diskrepanzen beitragen. Es besteht hierbei jedoch die Gefahr, dass die angewandten Schemata im Laufe der Zeit bereits überholt sind und dadurch unangemessene Verhaltensreaktionen gewählt werden. Folglich dient ein regelmäßiger Kontakt zur Heimatgesellschaft sowie zum Heimatland dazu, um sich ausführlich zu informieren und so aktuelle Erklärungsschemata heranzuziehen (Fritz 1982, S. 45).

Hinsichtlich der Persönlichkeitseigenschaften wird argumentiert, dass durch Verslossenheit, ethnozentrische Tendenzen, Einzelgängertum und Tatenlosigkeit die Wiedereingliederung erheblich erschwert wird (Thiagarajan 1971, S. 72; Revenstorf 1973, S. 159ff.).

Vergangene Erfahrungen in ähnlichen Situationen tragen auch zur Erklärungsfindung bei. So wird teilweise behauptet, dass Personen, die mit der Anpassung im Gastland ihre Schwierigkeiten hatten, hiervon ebenso bei ihrer Rückkehr begleitet werden. Allerdings müssen auch hier bestimmte Eigenschaften, wie zum Beispiel das Alter, berücksichtigt werden. So geht man bei älteren Personen davon aus, dass sich diese bereits erfolgreich in die Heimatgesellschaft und soziale Umgebung sozialisiert und im Gegensatz zu jüngeren Personen, bereits eine feste Identität etabliert haben (Von Eckartsberg 1978, S. 147; Fritz 1982, S. 43).

Ein weiterer Bestandteil der Akkomodationsphase ist die erneute Mitgliedschaft in der neuen Arbeitsstelle in der Heimatgesellschaft und im privaten Umfeld. Der zurückkehrende Entsandte kann hierfür aus drei grundsätzlich verschiedenen Verhaltensweisen wählen: Dissoziation, Ablehnung und Anpassung (Gullahorn und Gullahorn 1963, S. 44f.).³⁴

Die Adaption bildet die letzte Phase der Wiedereingliederung (van Maanen 1976, S. 98ff.; Feldman 1976, S. 435; Taft 1957, S. 144). Die Adaption ist gekennzeichnet durch die Identifikation mit der neuen Organisation und dem Heimatland und soll zur gegenseitigen Akzeptanz beitragen. Auf der beruflichen Ebene ist es das Ziel, bestimmte Funktionen zu übernehmen und diese erfolgreich auszuüben. Ferner sollte an der Einbindung in das interpersonale Beziehungsnetz der Arbeitsgruppe und des Unternehmens gearbeitet werden, so dass dem Rückkehrer mehr Vertrauen entgegengebracht wird und sein Einfluss auf das Unternehmensgeschehen akzeptiert wird (Fritz 1982, S. 48; van Maanen und Schein 1979, S. 221f.).

2.1.4.2.3 Anpassungsmodell der Reintegration nach Black et al.

Das Anpassungsmodell der Reintegration nach Black et al. (1992b, S. 742) wurde auf der Basis von theoretischen Argumentationen und der Einbeziehung

³⁴ Eine detaillierte Beschreibung der drei Verhaltensweisen findet sich in de Bettignies und Rhinesmith (1970, S. 54).

bisheriger empirischer Befunde entwickelt. Sie stützen sich dabei auf theoretische Ausführungen, die ursprünglich im Zusammenhang mit der Anpassung von Expatriates im Gastland und der Anpassung von innerhalb des Heimatlandes umgezogenen Personen ausgearbeitet wurden. Des Weiteren wird die Kontrolltheorie berücksichtigt. Die grundsätzliche theoretische Argumentationslinie ist, dass Personen, die mit einer unbekannten Umwelt konfrontiert werden, ein hohes Ausmaß an Unsicherheit spüren. Im Allgemeinen verfolgen die Personen das Ziel, diese Unsicherheit zu minimieren (Black et al. 1992b, S. 743).

Hinsichtlich der Reduzierung der Unsicherheit ist die individuelle Kontrolltheorie zu berücksichtigen. Diese sagt aus, dass Personen, die sich in einer wenig vertrauten Umgebung befinden, sich danach sehnen ein bestimmtes Ausmaß an Kontrolle zu erhalten. Hierbei wird zwischen der prädiktiven und verhaltensorientierten Kontrolle differenziert. Unter der prädiktiven Kontrolle versteht man die Fähigkeit, die eigene Umwelt vorherzusagen im Hinblick auf die Erwartung, wie man sich verhalten soll und welche Belohnungen bzw. Bestrafungen mit welchem Verhalten zusammenhängen. Die Verhaltenskontrolle ist hingegen die Fähigkeit, das eigene Verhalten, welches bedeutend für die Umwelt ist, zu kontrollieren (Bell und Straw 1989, S. 232f.; Greenberger und Strasser 1986, S. 170). Black et al. (1992b, S. 743) argumentieren, dass sich die Wiedereingliederung für den Rückkehrer erleichtert, wenn er über beide Fähigkeiten in ausreichendem Maße verfügt, um so die Unsicherheit zu reduzieren.

Black und Kollegen sind der Ansicht, dass die Reintegration in zwei zeitlich aufeinanderfolgenden Stufen verläuft. Sie unterscheiden zwischen der antizipierten und der inländischen Anpassung. Die antizipierte Anpassung geschieht noch während des Auslandsaufenthalts. Die inländische Anpassung vollzieht sich hingegen erst nach der Rückkehr (Black et al. 1992b, S. 743). Zudem wird zwischen der arbeitsbezogenen, interaktiven und allgemeinen Reintegrationsdimension differenziert (Black et al. 1992b, S. 742).³⁵ Diese Dimensionen werden wiederum von vier unterschiedlichen Faktoren beeinflusst: Individuum, Tätigkeit, Organisation und außerberufliches Umfeld. Individuelle Faktoren sind die

³⁵ Die arbeitsbezogene Rückanpassung zielt auf die Behaglichkeit des Repatriates mit seiner neuen Arbeitsaufgabe sowie Spezialaufgaben im Heimatland ab. Die interaktive Rückanpassung ist definiert als die Annehmlichkeit der beruflichen und außerberuflichen Kontakte zu Personen aus dem Heimatland. Die allgemeine Rückanpassung umfasst das Wohlbefinden mit verschiedenen Faktoren wie z. B. allgemeinen Lebensbedingungen, lokalem Essen, Infrastruktur und medizinischer Versorgung (Harrison und Shaffer 2005, S. 1456-1457).

Einstellungen, Werte und Bedürfnisse des Rückkehrers. Tätigkeitsbezogene Faktoren beziehen sich auf die Arbeitsaufgaben und weitere Eigenschaften, die mit der Funktion verbunden sind. Praktiken und Richtlinien der Organisation werden unter organisationale Faktoren gebündelt. Variablen, die sich normalerweise außerhalb des Arbeitslebens befinden (z. B. Familie, allgemeine Umwelt) werden als außerberufliche Faktoren bezeichnet (Black et al. 1992b, S. 743).

Während des Auslandseinsatzes findet die antizipierte Anpassung statt, in der der Rückkehrer Erwartungen hinsichtlich der allgemeinen Reintegration, seiner neuen Funktion und Interaktionsmechanismen bildet. Die vom Rückkehrer wahrgenommene Unsicherheit wird sowohl von individuellen (z. B. Dauer des Auslandseinsatzes, Anzahl der Heimatbesuche), tätigkeitsbezogenen (z. B. Interdependenzen der Aufgabenbereiche), organisationalen (z. B. Mentorenprogramm, Vorbereitungstraining, Kommunikationshäufigkeit mit der Heimat) und außerberuflichen Variablen (z. B. kulturelle Distanz) beeinflusst. Für den Fall, dass der zurückkehrende Entsandte über prädiktive Kontrolle verfügt, können sowohl Unsicherheit als auch Kontrollverlust reduziert werden (Black et al. 1992b, S. 744ff.).

Nach der Rückkehr beeinflussen neben den derart gebildeten Reintegrationserwartungen erneut die individuellen (z. B. Kontrollbedürfnis, Anpassung des Entsandten), tätigkeitsbezogenen (z. B. Rollenklarheit, Rollenfreiheit, Rollenkonflikt), organisationalen (z. B. Reintegrationsseminar, Karriereperspektiven nach der Wiedereingliederung, Rückkehrrichtlinien) und außerberuflichen Variablen (z. B. sozialer Status, Wohnbedingungen, Anpassung des Partners) die drei Reintegrationsdimensionen der Anpassung. Nun kann der Entsandte neben seiner prädiktiven Kontrollfähigkeit ebenso seine Fähigkeit zur Verhaltenskontrolle einbringen, um die Unsicherheit zu reduzieren. Die Verhaltenskontrolle macht sich beispielsweise bemerkbar, wenn der Entsandte sich seine Enttäuschung über seine Rückkehrposition nicht direkt anmerken lässt und fokussiert seiner neuen Funktion nachgeht. Dies erleichtert die Anpassung des Rückkehrers (Black et al. 1992b, S. 748ff.).

Abbildung 3 stellt das Anpassungsmodell nach Black et al. dar.

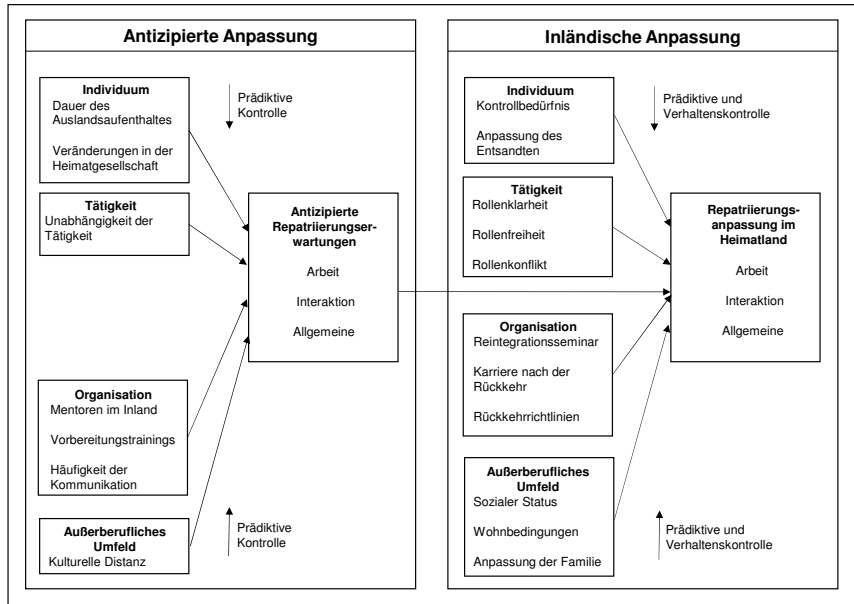


Abbildung 3: Anpassungsmodell der Reintegration nach Black et al.

(Quelle: in Anlehnung an Black et al. 1992b, S. 745)

2.1.4.2.4 Dreiphasenmodell des Rückkehrprozesses nach Hirsch

Hirsch (2003, S. 423) stellt den Rückkehrprozess schematisch in einem Dreiphasenmodell dar. Das Modell wurde auf der Basis einer Vielzahl von Erfahrungen aus Rückkehrseminaren entwickelt. Das Modell besteht aus drei aufeinanderfolgenden Phasen, die nachfolgend dargestellt werden: *Naive Integration*, *Reintegrationsschock*, *Echte Integration*.

Naive Integration

Grundsätzlich kehrt der Auslandsrückkehrer mit der Einstellung zurück, sich in das Heimatland wieder einzugliedern. In den ersten Wochen und Monaten nach der Rückkehr ist das Verhalten des Rückkehrers durch Offenheit und der Bereitschaft sich anzupassen und dem Heimatland zu öffnen charakterisiert. Diese oberflächliche Wiederanpassung kann bis zu sechs Monate nach der Rückkehr beanspruchen.

Reintegrationsschock

Diese Phase zeichnet sich durch das wachsende Unverständnis von Kollegen und Problemen im Beruf und Alltag aus. In den ersten Wochen wurden diese Schwierigkeiten noch ausgeblendet, aber nun gewinnen sie mehr an Bedeutung. Dies kann zur Folge haben, dass der Rückkehrer eine überhebliche Haltung gegenüber seiner Umwelt annimmt, die zugleich Aggressionen auslösen kann. Darüber hinaus ist ein innerer Rückzug des ehemaligen Expatriates denkbar, wenn Unzufriedenheit und Enttäuschung über die aktuelle Situation herrschen. Die Anpassung der mitgebrachten Erwartungen fällt den Heimkehrern schwer. Das Desinteresse für die mitgebrachte Auslandserfahrung wird häufig als persönlicher Ballast empfunden. Oft kommen sich Rückkehrer in dieser Phase als Außenseiter vor. Sie verhärten diese Haltung, wenn sich die Schwierigkeiten im beruflichen und persönlichen Umfeld häufen (Hirsch 2003, S. 423). Schwierigkeiten können exemplarisch im Rahmen der neuen Aufgabe auftreten oder auch im Zusammenhang mit der Wiedereingliederung der mitgereisten Familienmitglieder stehen. Sollte der Repatriate in dieser Phase stecken bleiben, so bleibt in der Regel nur die Annahme einer weiteren Auslandstätigkeit. Normalerweise findet jedoch ein selten bemerkter Übergang in die dritte und letzte Phase statt.

Echte Integration

In dieser Phase zeichnet sich ein neues Verhaltensmuster ab. Der zurückgekehrte Entsandte hat gelernt, sich in der neuen Umgebung wieder zurechtzufinden und seine Erwartungen an die neue Situation anzupassen. Zudem ist der Rückkehrer nun selbstvertrauter und stellt sich den Schwierigkeiten. Trotzdem ist es möglich, dass auch noch längere Zeit nach der Rückkehr der ehemalige Entsandte in die Phase des Kulturschocks zurückfällt. Dies kann dann der Fall sein, wenn beispielsweise durch Schwierigkeiten im beruflichen Umfeld wieder Bilder und Erfahrungen aus dem Ausland in den Vordergrund rücken und zu Unzufriedenheit hinsichtlich der Situation im Heimatland führen (Hirsch 2003, S. 424).

2.1.4.2.5 *Kritische Bewertung der Modelle*

Nachfolgend sollen die vorgestellten Konzepte zur Verlaufsbeschreibung von Reintegrationen kritisch diskutiert werden.

Das W-Kurvenmodell nach Gullahorn und Gullahorn erscheint sehr vereinfachend und idealtypisch. Vor allem handelt es sich hierbei um ein allgemeines Modell, das hinsichtlich der Wiedereingliederung die gastlandabhängigen Unterschiede sowie unterschiedliche Probleme nicht berücksichtigt. Darüber hinaus suggeriert dieses Modell, dass die Entsandten über die gleichen Fähigkeiten, sich mit Anpassungsschwierigkeiten auseinanderzusetzen, verfügen. Dabei ist diese Fähigkeit bei den Entsandten in unterschiedlicher Weise ausgeprägt und wird auch von bisherigen Auslandserfahrungen beeinflusst. Das W-Kurvenmodell wurde bislang keiner breiten empirischen Überprüfung unterzogen, die das Ergebnis bestätigt hätte. Gleichwohl gehören die Autoren zu den ersten, die sich der Reintegrationsproblematik angenommen und weitere nachfolgende Modelle geprägt haben.

Hervorzuheben ist beim Verlauf der Wiedereingliederung nach Fritz, dass im Rahmen der Antizipationsphase die Erwartungsbildung vor der eigentlichen physischen Rückkehr in den Vordergrund gerückt wird. Damit wird die Relevanz der Erwartungsbildung für den zukünftigen Verlauf der Reintegration unterstrichen. Zudem ist die Einbeziehung der Familie in den Verlauf der Wiedereingliederung als positiv zu bewerten. Des Weiteren erklärt das Modell, dass vier verschiedene Determinanten den Erklärungsbeitrag hinsichtlich der Diskrepanzen zwischen Erwartung und Realität beeinflussen. Im Rahmen der Akkomodationsphase zeigt Fritz auf Basis der Theorie der kognitiven Dissonanz unterschiedliche Szenarien auf, wie der Rückkehrende auf die Wiedereingliederung am neuen Arbeitsplatz sowie im privaten Umfeld reagieren kann. Darüber hinaus betont Fritz, dass eine erfolgreiche Reintegration nicht nur durch eine passende Rückkehrposition und deren erfolgreiche Handhabung geprägt ist, sondern dass das zwischenmenschliche Beziehungsnetz eine äußerst relevante Rolle spielt und zur Akzeptanz des Rückkehrers in der neuen Umgebung beiträgt. Nachteilig ist hingegen die Tatsache, dass die Phasen ohne zeitlichen Horizont gebildet wurden, so dass die zeitliche Inanspruchnahme des gesamten Prozesses nicht eindeutig ist. Zudem ist dieses Modell mehrheitlich aus theoretischen

Überlegungen und Anekdoten gebildet worden. Eine empirische Überprüfung fehlt bislang.

Black et al. haben das bisher umfangreichste und gängigste Konzept der Rückanpassung entwickelt. Angelehnt ist das Modell an das ebenfalls von den Autoren entwickelte Konzept der Anpassung von Auslandsentsandten im Gastland (Black et al. 1991, S. 291ff.). Zunächst ist die Verknüpfung unterschiedlicher theoretischer Stränge³⁶, die zur Bildung des theoretischen Rahmenkonzepts beitragen, hervorzuheben. Ein weiteres Merkmal des Konzepts ist die zeitliche Unterscheidung in antizipierte und inländische Anpassung. Die Einbeziehung von klar abgegrenzten Einflussvariablen und Reintegrationsdimensionen ermöglicht eine klare Struktur des Reintegrationsprozesses. Positiv hervorzuheben ist auch die Berücksichtigung außerberuflicher Variablen, die häufig in solchen Konzepten vernachlässigt werden. Ferner findet die Ableitung von Hypothesen aus dem Rahmenkonzept statt, so dass hier unterschiedliche Szenarien der Reintegration gebildet werden. Folglich gleicht das Rahmenkonzept einem Differenzierungsmodell. Allerdings zeigt das Modell der Rückanpassung auch Schwächen auf. So wird in der Literatur kritisiert, dass nicht nur Rückanpassung das Hauptkriterium des Reintegrationserfolgs sei, sondern dass es weitere Faktoren auf Individual- und Organisationsebene zu berücksichtigen gilt (Shen und Hall 2009, S. 794; Yan et al. 2002, S. 378). So wird beispielsweise argumentiert, dass der Verbleib im Unternehmen nicht vom Grad der Rückanpassung, sondern von der Bewertung des gesamten Reintegrationsprozesses abhängt (Hyder und Lövblad 2007, S. 267; Lazarova und Caligiuri 2001, S. 390). Bisherige empirische Studien zeigen, dass die formulierten Hypothesen und damit das Rahmenkonzept nur teilweise bestätigt werden können (Schudey et al. 2012, S. 67).³⁷ Eine Längsschnittstudie, die das Konzept einer ganzheitlichen empirischen Überprüfung unterzieht, fehlt bislang.

Hinsichtlich des Prozessmodells der Reintegration nach Hirsch ist vor allem der strukturgebende Prozesscharakter, aber auch die zeitliche Eingrenzung der einzelnen Phasen als positiv zu beurteilen. Des Weiteren ist auch die Praxisnähe durch die Berücksichtigung der Erfahrungsberichte von Rückkehrern bei der

³⁶ Sie beziehen sich u. a. auf die Anpassungs- und Kontrolltheorie (Black et al. 1992b, S. 743).

³⁷ So zeigen beispielsweise Vidal et al. (2010) im Rahmen einer empirischen Studie mit 124 spanischen Repatriates, dass nur vereinzelte Beziehungen des Rahmenkonzepts bestätigt werden können.

Entwicklung des Phasenmodells hervorzuheben. Das Phasenmodell erlaubt eine gewisse Flexibilität, denn auch in der dritten Phase ist noch ein situativbedingter Rückfall in die Reintegrationsschockphase möglich. Ferner wird darauf hingewiesen, dass der Entsandte möglicherweise aus der Phase des Reintegrationsschocks nicht herausfindet und die Wiedereingliederung damit gescheitert ist. Ein schwerwiegendes Defizit des Prozessmodells ist, dass eine Interdependenz der einzelnen Phasen des Entsendungsprozesses negiert wird. Das Modell impliziert, dass die Reintegration erst mit der physischen Rückkehr startet und somit in keinem Zusammenhang mit den vorhergehenden Phasen wie Auswahl, Vorbereitung und Betreuung steht. Des Weiteren gilt anzumerken, dass die Ausprägung der Phasen deutlich variieren kann, beispielsweise abhängig von individuellen (z. B. Familiensituation, Erfahrung mit Entsendungen) und situativen (z. B. kulturelle Distanz³⁸ zwischen Heim- und Gastland, Entsendungsdauer) Bedingungen. Das Modell erweckt den Eindruck nur eines denkbaren Szenarios. Auch dieses Modell konnte bisher nicht empirisch bestätigt werden.

Zusammenfassend zeigt sich, dass sich die Modelle teilweise überschneiden, aber auch starke Unterschiede aufweisen. So liegen Modelle vor, welche die Antizipation der Wiedereingliederung im Rahmen ihres Modells berücksichtigen, wohingegen andere Konzepte, wie das Prozessmodell nach Hirsch, diesen Bestandteil nicht beachten. Die meisten Modelle - außer das Black'sche Modell der Wiedereingliederung - führen den Reintegrationsschock als integralen Bestandteil des Reintegrationsprozesses auf. Eine weitere Gemeinsamkeit liegt darin, dass es sich mehrheitlich um rein konzeptionelle Modelle handelt, die eher auf Anekdoten fußen und bisher nicht mit empirischen Belegen gestützt werden konnten. Des Weiteren sind die vorgestellten Modelle in einem nur begrenzten Ausmaß dazu geeignet, zielführende Handlungsempfehlungen an entsendende Unternehmen zu formulieren.

2.1.4.3 Kritische Größen der Reintegration

Nachfolgend sollen die kritischen Größen, die im Zusammenhang mit der Reintegration von Auslandsentsandten zu beachten sind, dargestellt werden. Hierbei

³⁸ Kulturelle Distanz ist definiert als der Grad der Verschiedenheit zwischen zwei Kulturen (Clark et al. 1996, S. 19).

wird zwischen den kritischen Größen für den Auslandsentsandten (Abschnitt 2.1.4.3.1) und für das Unternehmen unterschieden (Abschnitt 2.1.4.3.2).

2.1.4.3.1 Kritische Größen für den Auslandsentsandten

Der zurückgekehrte Auslandsentsandte nimmt im Heimatland zunächst einmal die Unterschiede zwischen der inländischen und der ausländischen Organisation wahr. Die Gesellschaften unterscheiden sich häufig in Unternehmensgröße, Arbeitsweise und Instanzenwegen (Meier-Dörzenbach 2008, S. 62). Darüber hinaus wird der Repatriate im Gegensatz zum Auslandsentsandten in der Regel keinen universellen Aufgabenbereich mehr verantworten, sondern vielmehr eine klar abgegrenzte Tätigkeit einnehmen (Chew und Debowski 2008, S. 4; Jassawalla und Sashittal 2009, S. 775; Lazarova und Cerdin 2007, S. 406). Sowohl dieser Umstand als auch der Wegfall der Zusatzleistungen und der Verlust der gehobenen gesellschaftlichen Position³⁹ führt zu einer Relativierung des sozialen Status im Heimatland (Sánchez et al. 2008, S. 1687). Diese drastischen Veränderungen können berufliche und persönliche Konflikte und Krisen herbeiführen, die mitunter die Arbeitszufriedenheit und infolgedessen die Leistungsfähigkeit erheblich beeinträchtigen können. Demnach ist es wichtig, der Antizipationsphase, wie von Fritz (1982, S. 39) und Black et al. (1992b, S. 742) in ihren Modellen beschrieben, vor dem physischen Umzug eine hohe Bedeutung beizumessen. Dabei sollte auch beachtet werden, dem Auslandsentsandten rechtzeitig eine adäquate Rückkehrposition anzubieten. Dies hat zur Folge, dass die prädiktive Kontrolle – wie im Black'schen Modell dargestellt – des Entsandten gesteigert werden kann und somit die Wiedereingliederung erleichtert wird. Die Antizipation und das damit zusammenhängende Erwartungsmanagement sind auch vor dem Hintergrund zu beachten, dass Auslandsentsandte oftmals in der Überzeugung zurückkehren, Heimatland und inländisches Unternehmen gut zu kennen (Stroh et al. 1998, S. 111; Adler 1981, S. 344).⁴⁰ Dabei wird jedoch häufig nicht berücksichtigt, dass in den Jahren der Entsendung viele Veränderungen statt-

³⁹ Als Mitglied des oberen Führungskreises einer größeren Auslandsgesellschaft steht ein Entsandter oft mit höchsten Regierungsstellen und Ämtern in Verbindung und gehört daher gesellschaftlich zur Oberschicht (Kenter und Welge 1983, S. 176).

⁴⁰ Siehe Phase der *Naïven Integration* in Abschnitt 2.1.4.2.4 (Hirsch 2003, S. 423).

gefunden haben. Neben der eigenen Person, haben sich meist sowohl Veränderungen im persönlichen Umfeld als auch im organisationalen Kontext ergeben, die es zu beachten gilt (Liu 2003, S. 16; Forster 1994, S. 406).

Die mangelnde Wertschätzung der Leistung des ehemaligen Expatriates seitens Kollegen und Bekannten kann ebenso als kritische Größe betrachtet werden.⁴¹ Die Wahrnehmung mangelnder Wertschätzung kann beispielsweise auf die Zuweisung einer inadäquaten Rückkehrposition sowie dem Desinteresse gegenüber den Erfahrungen und dem Wissen des Expatriates zurückgeführt werden (Santosh und Muthiah 2012, S. 13). Die Nichteinhaltung bestimmter Zusagen im Rahmen der Entsendung seitens des Arbeitgebers kann beim Repatriate ebenfalls solche Wahrnehmungen hervorrufen (Lazarova und Caligiuri 2001, S. 391). Diese Wahrnehmungen lösen bei der zurückgekehrten Person Desorientierung und Frustration aus, die in einem sogenannten *re-entry-shock* gipfeln, wie von Gullahorn und Gullahorn sowie Hirsch konstatiert.⁴²

2.1.4.3.2 Kritische Größen für das Unternehmen

Das Ziel der Unternehmen muss es sein, das dysfunktionale Ausscheiden von zurückgekehrten Expatriates zu vermeiden. Denn interkulturell kompetente Mitarbeiter gelten für international tätige Unternehmen als strategische Erfolgsfaktoren, die wesentlich zum Erfolg der Auslandstätigkeiten beitragen (Eulenburg 2001, S. 90). Der Verlust eines solchen Mitarbeiters hat häufig einen Wettbewerbsvorteil eines direkten Konkurrenten zur Folge, da zurückgekehrte Entsandte dort oft eine Arbeitsstelle angeboten bekommen (Sánchez et al. 2008, S. 1684; Lazarova und Caligiuri 2001, S. 390).

Das Unternehmen sollte dem Entsandten während des Auslandseinsatzes seine zukünftige Rückkehrposition rechtzeitig mitteilen, um so dessen prädiktive

⁴¹ Dabei gilt es zu beachten, dass die Erwartungshaltung der entsandten Mitarbeiter teilweise stark durch das Unternehmen geformt wird. So zeigen Mense-Petermann und Klemm (2009, S. 489-490) im Rahmen ihrer Fallstudie, dass der Volkswagenkonzern zwar „Globalmanager“ entwickeln möchte. Dieses proklamierte Ziel steht jedoch im Gegensatz zu der Wertschätzung, die den Rückkehrern vom Unternehmen entgegengebracht wird.

⁴² Analogien hierzu können beim Schock, den „Neulinge“ beim Eintritt in ein Unternehmen erleben, beobachtet werden. Hier führen Schwierigkeiten im Sozialisationsprozess zu Lernhemmungen, sinkendem Engagement und Konflikten mit Kollegen, Mitarbeitern und Vorgesetzten (Gebert und Rosenstiel 2002, S. 115).

Kontrolle zu stärken. Zudem ist es vorteilhaft, während des gesamten Entsendungsprozesses einen Mentor der oberen Führungsebene zu integrieren, um so die Bindung zur Heimatgesellschaft nicht zu vernachlässigen und etwaige Rückkehrpositionen zu diskutieren (Chew und Debowski 2008, S. 11). Allerdings birgt die rechtzeitige Bereitstellung einer adäquaten Rückkehrposition einige Schwierigkeiten, die sich in der zeitlichen, qualitativen und quantitativen Deckungsungleichheit äußern (Fritz 1982, S. 173f.). Die zeitliche Deckungsungleichheit entsteht, wenn der Expatriate nicht zum ursprünglich vereinbarten Zeitpunkt zurückkehrt oder sich beispielsweise die Versetzung oder Pensionierung des bisherigen Stelleninhabers in der Heimatgesellschaft zeitlich verzögert (Fritz 1982, S. 173–174). Eine qualitative Deckungsungleichheit liegt vor, wenn dem Repatriate keine adäquate Stelle im Heimatland angeboten werden kann (Fritz 1982, S. 177).⁴³ Wenn mehrere Beschäftigte einen Anspruch auf die Rückkehrposition des Entsandten erheben, ist eine quantitative Deckungsungleichheit gegeben (Fritz 1982, S. 175). Zusammenfassend zeigt sich auch hier die große Bedeutung der Antizipationsphase.

Ferner sollte der Wissens- und Erfahrungssicherung ein hoher Stellenwert eingeräumt werden. Zum einen kann damit die Personal- und Organisationsentwicklung vorangetrieben werden und zum anderen stellt die Nutzung der Auslandserfahrung am Arbeitsplatz eine wirkungsvolle Maßnahme zur Bekämpfung der hohen Fluktuation der Repatriates dar (Bonache und Fernandez 1997, S. 466). Der erfolgreiche Expatriate stellt einen wichtigen Know-how-Träger dar, da er während seines Einsatzes sehr kulturspezifisches und erfolgskritisches Wissen erlangt hat. Vor dem Hintergrund der zunehmenden Wichtigkeit des Wissens und der Kompetenzen als erfolgskritischer Wettbewerbsfaktor, kommt der Ausgestaltung einer Rückkehrposition und etwaiger Zusatzaufgaben des Rückkehrers, die den Wissenstransfer berücksichtigen, im Rahmen des Reintegrationsprozesses eine besondere Bedeutung zu (Santosh und Muthiah 2012, S. 17; Carpenter et al. 2000, S. 284). Im Übrigen sollte das Unternehmen versuchen - auch vor dem Hintergrund der hohen Personal- und Investitionskosten einer Entsendung - von den Erfahrungen und dem Wissen des Rückkehrers maximal zu profitieren (Meier-Dörzenbach 2008, S. 61). Die Nichtbeachtung der

⁴³ Dies ist vor allem bei hierarchisch höher angesiedelten Positionen der Fall, da diese nur in einem begrenzten Ausmaß zur Verfügung stehen.

Erfahrungen und des Wissens des zurückgekehrten Expatriates können ebenso den re-entry-shock verstärken.

Darüber hinaus gilt es auch der sozialen Wiedereingliederung des Heimkehrers samt mitgereister Familie Beachtung zu schenken. Denn die Rückkehr kann mit Schwierigkeiten im privaten Umfeld behaftet sein, die die Arbeitszufriedenheit und damit auch die Arbeitsleistung negativ beeinflussen (Shaffer und Harrison 1998, S. 111; Black und Gregersen 1991, S. 678).

Die Reintegrationsbemühungen sollten nicht nur im Hinblick auf die Rückkehrer durchgeführt werden. Zudem gilt es auch die Motivation potentieller Expatriates zu berücksichtigen, um so keinen Engpass an potentiellen Auslandsentsandten zu forcieren (Allen und Alvarez 1998, S. 31). Das Unternehmen muss also das Ziel verfolgen, die Wiedereingliederung eines jeden Einzelnen so auszugestalten, dass deren praktische Umsetzung eine positive Einstellung der gesamten Belegschaft gegenüber Auslandseinsätzen hervorruft (Meier-Dörzenbach 2008, S. 62).

2.1.4.4 Kosten der Reintegration

In der Literatur findet man nur wenige Angaben darüber, in welcher Höhe Kosten im Rahmen der Reintegration anfallen. Teilweise werden die Kosten mit rund 3.500-10.000 US-Dollar pro Mitarbeiter geschätzt, aber nicht im Detail genannt (Klaff 2002, S. 40). Umfassende Maßnahmen zur Sicherstellung eines Wiedereingliederungserfolgs sind kostenintensiv (Weber und Festing 1996, S. 463). Allerdings gilt es hier die Kosten mit einer fehlgeschlagenen Auslandsentsendung bzw. Wiedereingliederung zu vergleichen. In Anbetracht der hohen Kosten, die in den Auslandsmitarbeiter investiert werden, können der finanzielle Aufwand für umfassende Reintegrationsmaßnahmen als relativ gering eingestuft werden. Dies sollte vor allem im Hinblick auf den Zeit- und Kostenaufwand berücksichtigt werden, der im Fall einer Kündigung sehr hoch ausfällt (Meier-Dörzenbach 2008, S. 71).

Im Allgemeinen wird geschätzt, dass die Rekrutierung eines neuen Mitarbeiters die fünffachen Kosten veranschlagt im Vergleich dazu, wenn ein bereits bewährter Mitarbeiter gehalten werden soll (Bröckermann 2004, S. 16f.). Der Verlust eines Repatriates würde hingegen noch höhere Kosten durch die im Vorfeld getätigten Investitionen mit sich bringen (Lazarova 2015, S. 378). Black et al.

(1992b, S. 738) beziffern diese Kosten auf rund 1.2 Millionen US-Dollar. Des Weiteren wird der Verlust eines Repatriates als negatives Signal von zukünftigen Expatriates empfunden. Infolgedessen müsste das Unternehmen höhere Anreize setzen, um Auslandsmitarbeiter zu rekrutieren (Allen und Alvarez 1998, S. 31; Kühlmann und Stahl 1995, S. 178; Wirth 1992, S. 151). Weitere indirekte Kosten treten auf, falls die Stelle des Repatriates in der Heimatgesellschaft nicht optimal besetzt wird. Schlussendlich können mit einer akkurat geplanten Wiedereingliederung nicht nur Transaktionskosten⁴⁴ vermieden werden, sondern auch bei einer zielgerichteten Nutzung des Potentials des Repatriates ein höherer *Return on Investment* (ROI) sowie Kostensenkungen für das Unternehmen realisiert werden (Meier-Dörzenbach 2008, S. 71).⁴⁵

Grundsätzlich ist die Mehrzahl der Reintegrationsmaßnahmen mit relativ geringen Kosten verbunden. Daher ist es wichtig, dass sich das Unternehmen über die mit Schwierigkeiten behaftete Reintegrationsphase und deren Relevanz bewusst ist, um so eine systematische Wiedereingliederungspolitik zu implementieren (Harvey 1982, S. 59; Kühlmann und Stahl 1995, S. 209).

2.1.4.5 Das Potential des Repatriates für das Unternehmen

In Anbetracht der hohen finanziellen Investitionen eines Auslandseinsatzes sollte deren Amortisierung sichergestellt werden. Diese beginnt mit der Bindung des zurückgekehrten Mitarbeiters an das Unternehmen sowie der Nutzung des Potentials, das der Rückkehrer in sich trägt (Festing et al. 2011, S. 348; Barmeyer und Laue 2010, S. 13).

Grundsätzlich kann das Potential des zurückgekehrten Auslandsentsandten allgemeiner oder standortspezifischer Natur sein (Weber und Festing 1996, S. 466).

Das allgemeine Potential besteht aus den Arbeitserfahrungen, die der Rückkehrer in einer bi- oder multinationalen Umgebung gesammelt hat. Diese Erfahrungen sind vor allem auch vor dem Hintergrund des fortschreitenden Globalisierungsprozesses von enormer Bedeutung (Eulenburg 2001, S. 57). Häufig sind Auslandsentsandte im Rahmen ihrer Entsendung mit hoher Verantwortung und

⁴⁴ Ausführlicher in Williamson (1975).

⁴⁵ Siehe nachfolgenden Abschnitt 2.1.4.5.

Entscheidungsbefugnissen ausgestattet. Zudem sind sie häufig Situationen ausgesetzt, in denen sie flexibel reagieren müssen. Infolgedessen lernen Führungskräfte im Auslandseinsatz ein bestimmtes Managementverhalten kennen und auch dieses anzuwenden (Kienbaum 1984, S. 23). Insbesondere das im Ausland angewandte Führungsverhalten ist vor der kulturellen Verschiedenheit als wertvoll zu betrachten, da es Sensibilität und Flexibilität erfordert (Festing 2008, S. 144; Kienbaum 1984, S. 25-26). Darüber hinaus hat eine Auslandsentsendung eine Persönlichkeitsentwicklung zur Folge, was ebenfalls zu einem erhöhten Managementpotential beiträgt (Kienbaum 1984, S. 27).

Das standortspezifische Wissen ist größtenteils in dem Detailwissen über das Gastland sowie den dort vorherrschenden Bedingungen und Marktverhältnissen gebündelt. Ferner trägt der Rückkehrer das Wissen über interne Prozesse der Auslandsgesellschaft mit sich. Dieses Wissen über die Prozesse und Strukturen der Auslandsgesellschaft gepaart mit den ausländischen Marktkenntnissen kann vom Unternehmen nutzbringend verwendet werden. Bei der Erstellung von Marktprognosen oder bei dem Eintritt in ähnliche Märkte kann vom Wissen des Rückkehrers profitiert werden. Dabei sollte - vor allem bei großen Unternehmen - darauf geachtet werden, dass das Wissen unternehmensübergreifend zugänglich gemacht wird. Auslandsentsandte kehren häufig mit einem gewachsenen informellen Netzwerk aus dem Ausland zurück (Festing 2008, S. 144; Fink et al. 2005, S. 31; Kühlmann 2004, S. 102; Kienbaum 1984, S. 23). Diese persönlichen Kontakte des Repatriates können verwendet werden, um beispielsweise Missverständnisse oder kulturelle Probleme zu klären (Eulenburg 2001, S. 58; Kühlmann 2004, S. 102). Weiterhin hat der ehemalige Auslandsentsandte während seines internationalen Einsatzes eine andere Perspektive auf die Heimatgesellschaft eingenommen. Er ist somit in der Lage die Stärken und Schwächen des Unternehmens besser zu beurteilen und kann so als Treiber für neue Ideen und die Unternehmensentwicklung fungieren (Winter 2003, S. 375; Müller 1991, S. 154). Der Rückkehrer kann auch bei zukünftigen Entsendungen eine beratende Funktion für Auslandsinteressierte einnehmen und bei der Verbesserung des Entsendungsprozesses mitwirken (Kühlmann 2004, S. 102). Allerdings sollte dem Rückkehrer zunächst die Möglichkeit gegeben werden, sich in Ruhe wieder einzuleben, so dass sich dieser erst nach der Wiedereingewöhnung solchen Zusatzaufgaben widmen kann.

Zusammenfassend zeigt sich, dass der zurückkehrende Mitarbeiter ein sehr hohes Potential in sich trägt und damit eine sehr wertvolle Ressource darstellt, welche das Unternehmen nutzbringend aktivieren sollte. Ein Mitarbeiter, der in dieser Form über diverse standortspezifische Kenntnisse und Fähigkeiten verfügt, kann kaum über den externen Arbeitsmarkt rekrutiert werden. Der Verlust eines solchen Potentialträgers geht mit hohen Ausbildungs- und Entwicklungskosten einher. Des Weiteren ist es nur auf langfristige Sicht wieder möglich, solch einen Potentialträger aufzubauen.

2.2 Typologische Ansätze im Kontext von Auslandsentsendungen

Im Verlauf der letzten Jahrzehnte haben sich diverse Forschungsarbeiten mit der Bildung von Typologien⁴⁶ im Zusammenhang mit Auslandsentsendungen auseinandergesetzt. Hierbei wurde unterschiedlichen Fragestellungen nachgegangen. Im nachfolgenden Abschnitt sollen die relevantesten Ansätze vorgestellt (Abschnitt 2.2.1 bis 2.2.3) und anschließend kritisch diskutiert werden (2.2.4).

2.2.1 Typen der internationalen Mobilität nach Borg

Im Rahmen einer empirischen Längsschnittuntersuchung hat Borg vier unterschiedliche Mobilitätstypen von Auslandsentsandten identifiziert. Er unterscheidet die Archetypen anhand der Dimensionen Verbleibensregion und Mobilität (siehe Abbildung 4). Die Verbleibensregion gibt Auskunft darüber, ob ein Expatriate nach Hause zurückkehren möchte oder Interesse an einer weiteren Auslandsentsendung hat. Die Mobilitätsdimension unterscheidet zwischen geringer und hoher Mobilität und orientiert sich an der Anzahl der durchgeführten Auslandsentsendungen. Borg unterscheidet zwischen folgenden vier Typen: *Eingebürgerte*, *Lokale*, *Nicht-Sesshafte* und *Kosmopoliten* (Borg 1988, S. 47f.).

⁴⁶ Bailey (1994, S. 1f.) definiert die *Typologie* als das Resultat eines Gruppierungsprozesses, bei dem ein Objektbereich anhand eines oder mehrerer Merkmale in Gruppen bzw. Typen eingeteilt wird, so dass sich die Elemente innerhalb eines Typus möglichst ähnlich sind (interne Homogenität) und sich die Typen untereinander möglichst stark unterscheiden (externe Heterogenität). Der Begriff *Typus* bezeichnet die gebildeten Teil- oder Untergruppen, die gemeinsame Eigenschaften aufweisen und anhand der besonderen Zusammenstellung dieser Eigenschaften beschrieben und charakterisiert werden können (Sodeur 1974, S. 9). Ziel der Gruppierung ist es zunächst, die gesamte Untersuchungsgruppe besser überblicken zu können, indem sie in einige wenige Teilgruppen unterteilt wird (Bailey 1973, S. 21).

Eingebürgerte Auslandsentsandte sind Mitarbeiter, die nur einmal entsandt werden. Sie passen sich sehr schnell an die Gegebenheiten im Ausland an und knüpfen dort häufig persönliche und auch familiäre Beziehungen, so dass sie ihre Entsendung mehrfach verlängern und nach dem Ende ihrer Entsendung dort verbleiben. Eingebürgerte Auslandsentsandte werden daher eher als weniger mobil bezeichnet, da sie ihren Verbleib im Ausland sehen. Im Mittel verlassen die Auslandsentsandten nach rund acht Jahren das Unternehmen. Des Weiteren ist dieser Typ durch ein relativ hohes Alter und eine hohe Hierarchiestufe geprägt (Borg 1988, S. 90).

Der lokale Typ ist durch einen einmaligen Auslandseinsatz und dem darauffolgenden Verbleib in der Heimatgesellschaft ebenso als weniger mobil charakterisiert. Die Karrieren dieses Typs haben bereits eine gewisse Reife erreicht. Dieser Typ weist das höchste Durchschnittsalter der gesamten Erhebung auf. Während der Entsendung halten die Entsandten eine intensive Beziehung zur Muttergesellschaft aufrecht. Ferner passen sich die Entsandten nach der Rückkehr wieder sehr schnell an die Heimatgesellschaft an, so dass deren Auslandserfahrung in einem nur geringen Maße zur Personal- und Organisationsentwicklung beiträgt. Die Stichprobe weist dem lokalen Typ mit einem Anteil von 38% die höchste Bedeutung zu (Borg 1988, S. 90).

Der Nicht-Sesshafte Typ ist durch eine sehr hohe Mobilität gekennzeichnet. Personen, die diesem Typen zugeordnet werden, haben in der Anfangsphase ihrer Karriere mindestens zwei Auslandsaufenthalte absolviert. Die Mehrheit der befragten Personen hat die Auslandsaufenthalte nacheinander durchgeführt, ohne einen zwischenzeitlichen Aufenthalt in der Heimatgesellschaft. Dieser Mobilitätstyp repräsentiert anteilmäßig die kleinste Kategorie (15%), weist aber auch die höchste Kündigungsrate auf. Die Untersuchung zeigt weiterhin, dass die Nicht-Sesshaften ihre zukünftige Karriere dennoch in ihrem Heimatland sehen (Borg 1988, S. 91).

Die Kosmopoliten kennzeichnen den vierten Typ und weisen wie die Nicht-Sesshaften ebenso eine hohe Mobilität auf, indem sie mindestens zwei Auslandsaufenthalte absolviert haben. Die Mehrzahl der Kosmopoliten hat zwischen den Entsendungen in der Heimatgesellschaft gearbeitet. Die Kündigungsabsicht ist relativ gering. Sie stehen noch am Anfang ihrer Karriere und

die Entsendungsdauer ist vergleichsweise relativ kurz. Hinsichtlich der Verbleibensregion planen die Kosmopoliten eine zukünftige international ausgerichtete Karriere (Borg 1988, S. 91–92).

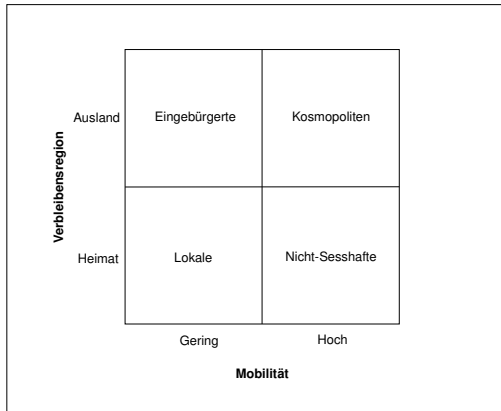


Abbildung 4: Mobilitätstypen nach Borg

(Quelle: in Anlehnung an Borg 1988, S. 89)

2.2.2 Typen der Auslandsentsandten nach Mayrhofer

Mayrhofer (1996, S. 342f.) hat eine Typologie organisationsspezifischer internationaler Karrierelogiken entwickelt. Er differenziert die Typen der Auslandsentsandten entlang zweier Dimensionen: Steuerungs- und Kontrollziele sowie Personalentwicklungsziele. So können Auslandsentsendungen im Allgemeinen dazu dienen, dass der entsandte Mitarbeiter die Tätigkeiten ausländischer Tochtergesellschaften vor Ort steuert und kontrolliert. Des Weiteren ist es auch möglich, die Auslandsentsendung als Teil der Personalentwicklung zu begreifen, indem der Auslandsentsandte während seines Auslandsaufenthalts das Wissen sowie die Kompetenzen für zukünftige Aufgaben entwickelt. Anhand dieser Logik identifiziert Mayrhofer vier verschiedene Typen des Auslandsentsandten: *Wachhund/Troubleshooter*, *Senior Management/High Potential*, *Entwicklungs-/Nachwuchslogik* und *Isolation/Abstellgleis* (siehe Abbildung 5).

Die internationale Karriere des Wachhunds bzw. Troubleshooters ist durch verstärkte Kontroll- und Steuerungsüberlegungen und eingeschränkte Personalentwicklungsmaßnahmen charakterisiert. In diesem Fall dienen Entsendungen

vor allem dazu, Auslandsaktivitäten zu kontrollieren und hierbei beispielsweise den Aufbau einer neuen Niederlassung zu begleiten oder die Umstrukturierung einer bereits bestehenden Niederlassung zu gewährleisten. Häufig werden hierfür Manager auf Schlüsselpositionen (z. B. Finanzen) der Auslandsniederlassung entsandt, um so einen guten Überblick über die Geschehnisse im Auslandsgeschäft zu erhalten (Mayrhofer 1996, S. 342f.).

Der zweite Typ Senior Management/High Potential ist dadurch gekennzeichnet, dass sowohl Steuerung und Kontrolle als auch die Personalentwicklung einen hohen Stellenwert bei der Entsendung einnehmen. Die derart besetzten Positionen sind für die Steuerung und Kontrolle des gesamten Unternehmens von hoher Relevanz. Des Weiteren sind die Karrieren dieser Gruppe von Auslandsentsandten auf einen längerfristigen Kompetenzaufbau ausgerichtet. So werden beispielsweise Personen aus der Heimatgesellschaft, denen man die Verantwortung einer hohen hierarchischen Position zutraut, auf einer zentralen Position in der ausländischen Gesellschaft eingesetzt (Mayrhofer 1996, S. 343–344).

Der dritte Typ Entwicklungs-/Nachwuchslogik zielt auf das Sammeln von Auslandserfahrung ab und stellt somit die Komponente der Personalentwicklung in den Vordergrund. Kontroll- und Steuerungsaspekte spielen hier eine untergeordnete Rolle. Das Sammeln von internationaler Erfahrung muss nicht unbedingt auf Schlüsselpositionen erfolgen, denn vor allem die Erweiterung des persönlichen Netzwerks und der Kompetenzaufbau sollen gefördert werden. Dieser Typ findet sich beispielsweise in der routinemäßigen Entsendung von jungen Nachwuchsführungskräften ins Ausland (Mayrhofer 1996, S. 344).

Wenn weder das Ziel der unternehmensweiten Koordination und Integration noch Personalentwicklungsaspekte verfolgt werden, liegt der Typ der Isolation/Abstellgleis vor. Hierbei verfolgen die Unternehmen mit den Auslandsentsendungen unternehmensintern eher Bestrafungen und senden hiermit ein Signal mangelnden Potentials aus. Als Beispiel führt Mayrhofer das Beispiel der Besetzung eines Botschafterpostens in einem als unbedeutend geltenden Land auf (Mayrhofer 1996, S. 344).

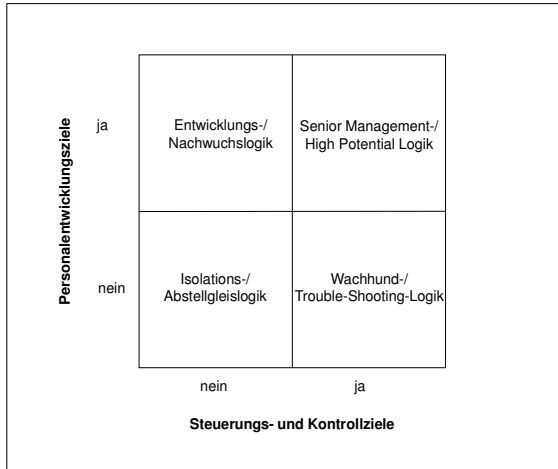


Abbildung 5: Typologie organisationsspezifischer internationaler Karrierelogiken nach Mayrhofer

(Quelle: in Anlehnung an Mayrhofer 1996, S. 343)

2.2.3 Typen der Abbruchbereitschaft nach Lindner

Lindner hat sich in ihrer Forschungsarbeit mit der Bereitschaft der Entsandten, ihren Auslandsaufenthalt abzubrechen, auseinandergesetzt.⁴⁷ Hierbei konnte sie mithilfe von empirischen Methoden⁴⁸ vier unterschiedliche Typen der Abbruchbereitschaft identifizieren: „die Flexiblen“, „die Kosmopoliten“, „die Maximalisten“ und „die Arbeitsorientierten“ (Lindner 2002, S. 228f.).

Der Typ der „Flexiblen“ ist jung (Mitte bis Ende 30), verheiratet und hat bereits eine Familie gegründet. Dieser Typ zeigt eine hohe Tendenz zum Abbruch der Auslandsentsendung, wenn Bereiche wie Lebenszufriedenheit, Partner/Familie und die wahrgenommene Autonomie verletzt werden. Die Entsandten, die diesem Typ angehören, beschreiben sich als vergleichsweise undiszipliniert und wenig anspruchsvoll. Zudem weisen die Entsandten eine sehr hohe Lebenszufriedenheit auf, denn sie möchten mit dem Auslandseinsatz etwas Neuartiges

⁴⁷ Hierbei definiert Lindner (2002, S. 26) die Abbruchbereitschaft als den vorzeitigen Abbruch der Auslandstätigkeit, der vor allem während der Einsatz- und Reintegrationsphase stattfinden kann.

⁴⁸ Hierbei wurde auf die qualitativ ausgerichtete Methode des *cognitive mappings* zurückgegriffen. Das Erhebungsinstrument, die 3 CM Technik, stellt im weitesten Sinne eine Kartenabfrage dar (Lindner 2002, S. 26).

ausprobieren. Die Tendenz zur Abbruchbereitschaft der „Flexiblen“ kann als eher gering eingeschätzt werden (Lindner 2002, S. 254-255).

Die „Kosmopoliten“ sind älter als 33 Jahre und haben einen wesentlichen Teil ihres Berufslebens im Ausland verbracht. Analog zu den „Flexiblen“ messen auch die „Kosmopoliten“ der Lebenszufriedenheit eine hohe Bedeutung zu. Diese Lebenszufriedenheit bezieht sich in einem starken Ausmaß auf die sozialen Beziehungen sowohl auf privater als auch beruflicher Ebene. Die „Kosmopoliten“ beurteilen Familie/Partner sowie fehlende Autonomie eher als nachrangige Abbruchfaktoren. Die Entsandten dieses Typs beschreiben sich als leistungsstark und kontaktfreudig. Sie weisen jedoch eine hohe Unzufriedenheit mit dem Auslandseinsatz auf und tendieren dazu, das Unternehmen zu verlassen (Lindner 2002, S. 254-255).

Die „Maximalisten“ sind jünger als 34 Jahre alt und häufig kinderlos. Sie messen der Lebenszufriedenheit, Lebensstandard, Partner/Familie, soziale Beziehungen/Integration und Freunden/Bekannten eine hohe Relevanz zu. Die Mitglieder dieses Typs beschreiben sich als diszipliniert, selbstsicher und sozial kontaktfähig. Die „Maximalisten“ zeichnen sich durch hohe Erwartungen und Forderungen aus, die sich jedoch nicht immer erfüllen lassen. Sie weisen eine relativ geringe Lebenszufriedenheit auf und tendieren dazu ihre Tätigkeit abubrechen (Lindner 2002, S. 254; Lindner 2002, S. 256).

Die „Arbeitsorientierten“ sind mehrheitlich verheiratet und haben eine Familie gegründet. Faktoren, die zur Abbruchbereitschaft beitragen sind Familie/Partner sowie berufliche Größen. So stellen sowohl Commitment, Autonomie als auch Erwartungen hinsichtlich der Aufstiegschancen relevante Größen dar, die vom „Arbeitsorientierten“ verfolgt werden. Im Allgemeinen sind die „Arbeitsorientierten“ nach den „Maximalisten“ mit dem Auslandseinsatz am unzufriedensten. Der Typus des „Arbeitsorientierten“ bezeichnet sich selber als wenig willensstark und in einem nur beschränkten Maß kontaktfähig. Dies hat zur Konsequenz, dass die gewünschten Aufstiegschancen und der damit verbundene Entscheidungsspielraum häufig nicht eintreten. Folglich hegt diese Personengruppe eine hohe Abbruchbereitschaft (Lindner 2002, S. 256).

2.2.4 Kritische Bewertung der Ansätze

Die im vorangegangenen Abschnitt vorgestellten Ansätze sind unterschiedlicher Natur und sollen nun kritisch betrachtet werden.

Die Typologie nach Borg stellt eine der ersten Ansätze in diesem Zusammenhang dar und wurde 1988 veröffentlicht. Die umfangreiche Längsschnittstudie wurde von 1970-1975 in Schweden durchgeführt und identifizierte vier unterschiedliche Mobilitätstypen. Positiv ist hierbei zu beurteilen, dass sich Borg auf zwei Dimensionen (Mobilität und Verbleibensregion) stützt, um seinen Ausführungen eine angemessene Struktur zu verleihen. Des Weiteren wendet er die Typologie auf unterschiedliche Aspekte (z. B. Stellenbesetzung, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung) an und zeigt so diverse Anwendungsmöglichkeiten auf. Das Alter der Studie ist jedoch kritisch zu betrachten und kann somit gegebenenfalls als überholt angesehen werden. Darüber hinaus ist es möglich, dass die ausschließliche Berücksichtigung schwedischer Unternehmen zu verzerrten Ergebnissen führt.

Mayrhofer identifiziert aus der organisationalen Perspektive vier unterschiedliche Typen von Auslandsentsandten und ordnet diese in einer Vier-Felder-Matrix anhand der Dimensionen „Personalentwicklung“ sowie „Kontrolle und Steuerung der Auslandsgesellschaft“ an. Diese Typologie zeigt unterschiedliche Einsatzmöglichkeiten der Entsandten und Ziele, die mit der Auslandsentsendung verbunden sein können, auf. Ferner stellt Mayrhofer fest, dass eine Auslandsentsendung nicht immer als positives Signal gewertet werden kann, sondern dass die temporäre Versetzung ins Ausland auch eine unternehmensinterne Bestrafung bedeuten kann. Die konzeptionelle Typologie nach Mayrhofer wurde bisher jedoch keiner empirischen Überprüfung unterzogen. Ein weiterer Kritikpunkt ist auch hier das Alter des Ansatzes sowie die Vereinfachung des Themenkomplexes des Auslandsentsandten anhand zweier Dimensionen.

Lindner hat mit dem kombinierten Einsatz von qualitativen und quantitativen Methoden vier Typen der Abbruchbereitschaft identifizieren können. Positiv zu werten ist hierbei der methodische Hintergrund der Forschungsarbeit, der es erlaubt, präzise Typen zu beschreiben, die sich voneinander unterscheiden. Nachteilig ist hingegen, dass mit der Berücksichtigung vieler unterschiedlicher Aspekte die notwendige Struktur der Arbeit verlorengeht. Zudem zeigen die Er-

gebnisse, dass sich die vier unterschiedlichen Typen hinsichtlich der Altersstruktur nur sehr marginal unterscheiden. Für den Typ der „Arbeitsorientierten“ fehlt hingegen jegliche Altersangabe.

Zusammenfassend zeigt sich, dass diverse Forschungsarbeiten bereits einige Typologieansätze im Zusammenhang mit Auslandsentsendungen hervorgebracht haben. Mehrheitlich handelt es sich hierbei um heuristische Modelle ohne theoretische Fundierung, die nur teilweise empirisch verifiziert worden sind. Im Hinblick auf zukünftige Forschungsarbeiten sollte an dieser Stelle dennoch erwähnt werden, dass die empirische Überprüfung solcher Ansätze sinnvoll ist, um nicht nur von theoretischen Modellen zu sprechen. Dadurch weisen die gewonnenen Erkenntnisse auch einen praktischen Mehrwert auf. Es bedarf also aktuellen Ansätzen, die auf einer theoretischen Basis fundieren, gut strukturiert sind und sich einzelnen Themenkomplexen der Auslandsentsendung widmen, so dass eine praxisnahe Anwendung möglich ist.

Entwicklung einer Reintegrationstypologie im Rahmen
von Auslandsentsendungen

Eine empirische Untersuchung im Längsschnitt am
Beispiel von deutschen Auslandsentsandten

Knocke, J.

2017, XIX, 517 S. 49 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-18635-7