

Internationale Personalentsendungen als strategischer Erfolgsfaktor

Christian A. Mahringer & Birgit Renzl

University of Stuttgart
Chair of Management and Organization
Keplerstr. 17
70174 Stuttgart, Germany

Contact: Christian.mahringer@bwi.uni-stuttgart.de

Final version printed in

“Urnik, S./Pfeil, W. (2015). Internationale Personalentsendungen. Chancen und Risiken aus
Management- und Rechtsperspektive. Wien: Manz.”

To cite this chapter:

Mahringer, C.A. & Renzl, B. (2015). Internationale Personalentsendungen als strategischer
Erfolgsfaktor. In: Urnik, S. & Pfeil, W. (Hrsg.). "Internationale Personalentsendungen":
Chancen und Risiken aus Management- und Rechtsperspektive, Manz, 1-26.

Christian A. Mahringer/Birgit Renzl, Stuttgart

Internationale Personalentsendungen als strategischer Erfolgsfaktor

Übersicht:

- I. Einleitung
- II. Die strategische Relevanz internationaler Personalentsendungen
 - A. Wissenstransfer zur Steuerung globalisierter Unternehmen
 - B. Personalentsendungen als Bestandteil des Talent Managements
- III. Kriterien erfolgreicher Personalentsendungen
 - A. Anpassung des Angebots an die Anforderungen der Expatriates
 - B. Auswahl geeigneter Expatriates
 - C. Vorbereitung, Begleitung und Repatriierung
 - D. Standardisierte Instrumente mit flexibler Einsetzbarkeit
 - E. Compliance in der Personalentsendung
- IV. Zusammenfassung und Ausblick
- V. Literaturverzeichnis

I. Einleitung

Die Voestalpine AG ist mit über 48.000 Mitarbeitern und einem Umsatz von mehr als 11 Milliarden Euro eines der größten österreichischen Unternehmen. Die Schwerpunkte des Konzerns liegen in der Erzeugung und Verarbeitung von Stahlprodukten. Im Jahr 2014 errichtete die Voestalpine AG eine Direktreduktionsanlage im texanischen Corpus Christi in den USA. Dieses 550 Millionen Euro teure Projekt soll jährlich zwei Millionen Tonnen Hot Briquetted Iron (HBI) – ein poröser Eisenschwamm, der zu Briketts gepresst wird – erzeugen. HBI entsteht durch die Reduktion von Eisenerz durch Erdgas. Solch eine Technologie wird Direktreduktionsverfahren genannt. Diese Anlage stellt ein bedeutendes Element in der Strategie des Gesamtunternehmens dar. Zudem werden 150 neue Arbeitsplätze geschaffen.¹⁾

Zur erfolgreichen Errichtung und Betreibung dieser monumentalen Anlage wird das Fachwissen des Mutterkonzerns benötigt. Daher muss das Unternehmen Personalentsendungsprozesse konzeptionieren und umsetzen, um das Wissen um die Erbauung und das Betreiben solch einer Anlage nach Texas in den USA zu transferieren. Expatriate Management stellt viele Unternehmen jedoch vor ungeahnte Herausforderungen und beinhaltet einige Stolpersteine. Aus diesem Grund zeigt der vorliegende Artikel auf, welche Bedeutung ein effizientes

¹⁾ Voestalpine AG, Unternehmenswebseite (2015).

und effektives Entsendungsmanagement für die Unternehmenspraxis aufweist und wie die einzelnen Prozesse gestaltet werden sollten.

Zur Erreichung dieses Ziels geht Kapitel II zunächst auf die Frage ein, wieso gut gestaltete Personalentsendungen ein erfolgskritisches Element strategischer Unternehmensführung darstellen. Hierbei wird zum einen der Aspekt des Wissenstransfers über Ländergrenzen hinweg betrachtet. Zum anderen wird darauf eingegangen, wie durch Expatriate Management Talente und Kompetenzen von der Organisation angezogen, in ihr gehalten und optimal positioniert werden können. Anschließend erörtert Kapitel III Kriterien erfolgreicher Personalentsendungen. Es wird darauf eingegangen, wie Organisationen das Angebot so anpassen können, dass es den Bedürfnissen der Mitarbeiter entspricht. Als zweites werden Kriterien der Personalauswahl erörtert und ein beispielhaftes Auswahlverfahren dargestellt. Ein weiterer Aspekt ist die Gestaltung sinnvoller Maßnahmen zur Vorbereitung, Begleitung und Repatriierung von Expatriates, die detailliert beschrieben werden. Anschließend werden Empfehlungen zum Design schlanker und flexibler Entsendungsprozesse gegeben und es wird das Thema „Compliance in der Personalentsendung“ angesprochen. Der Beitrag schließt in Kapitel IV mit einer Zusammenfassung der Erkenntnisse und einem Ausblick ab.

II. Die strategische Relevanz internationaler Personalentsendungen

Die folgenden Kapitel erörtern, welche strategische Relevanz Personalentsendungen bei richtiger Ausgestaltung haben können. Sie beantworten also die Frage, wieso Unternehmen Personal entsenden sollten. Grundsätzlich können dabei zwei Perspektiven unterschieden werden. Das folgende Unterkapitel nimmt eine Wissensperspektive ein und zeigt die Bedeutung von Personalentsendungen als Instrument zum Transfer von Wissen in globalisierten Organisationen. Das darauf folgende Unterkapitel fokussiert auf das Individuum an sich und illustriert, wie durch Expatriation Talente und Kompetenzen identifiziert, entwickelt und optimal eingesetzt werden können.

A. Wissenstransfer zur Steuerung globalisierter Unternehmen

Globalisierung ist seit Jahrzehnten ein Kernthema für Unternehmen. So zeigt bspw. eine Studie der Vereinten Nationen, dass die weltweiten Direktinvestitionen im Ausland im Jahr 2013 mit 1,45 Billionen US-Dollar ein neues Rekordniveau erreicht haben. Zudem wird ein weiterer Anstieg dieser Kennzahl prognostiziert.²⁾ Die Steuerung global agierender Organisationen stellt Unternehmensführungen vor bislang unbekannte Herausforderungen. Personalentsendungen können dabei helfen, diesen Herausforderungen zu begegnen und die Chancen, die Globalisierung bietet, zu nutzen.

²⁾ *United Nations Conference on Trade and Development, World Investment Report 2014 (2014).*

Expandiert eine Unternehmung ins Ausland, so bedeutet das in erster Linie, dass die Übersichtlichkeit schwindet und Komplexität zunimmt. Traf man sich zuvor noch auf dem Gang oder in spontanen Meetings, so ist dies durch die geografischen Gegebenheiten nicht mehr möglich. Folglich werden der Informationsaustausch bzw die Informationsbeschaffung erschwert. Dadurch bedürfen Entscheidungen mit globaler Tragweite einer umfassenderen Vorbereitung oder werden unter größerer Unsicherheit und mit beschränkter Informationslage getroffen. Nun mag man einwenden, dass Unternehmen auch dezentral organisiert sein können, aber dennoch ist eine optimale Koordination zwischen den jeweiligen Organisationseinheiten unerlässlich.³⁾ Ein anschauliches Beispiel hierfür ist das Unternehmen Danone. Der Lebensmittelhersteller muss höchst länderspezifischen Produkthanforderungen nachkommen. So darf eine Flasche Wasser in Deutschland oder Österreich wesentlich mehr kosten als in einem afrikanischen Staat, aber gleichzeitig sind die Hygienestandards in ersteren Staaten wesentlich höher. Daher weist Danone eine dezentralisierte Unternehmensstruktur auf, um regionale Produktions-, Marketing- und Innovationsprozesse zu gewährleisten. Dennoch wurde erkannt, dass Strategien eingesetzt werden müssen, um die Zirkulation von Wissen in der Gesamtorganisation zu gewährleisten.⁴⁾

Die Entwicklung von Informationstechnologien und des Internets haben effiziente und besonders kostengünstige Möglichkeiten zu globaler Interaktion geschaffen, die von Unternehmen umfassend genutzt werden. Ein Beispiel hierfür ist das Versenden von Tabellen und Fragebögen durch den zentralen Vertrieb im Heimatland an die Auslandsgesellschaften, um Informationen über das Marktvolumen oder ungedeckte Kundenbedürfnisse einzuholen. Solche Informationsmanagementsysteme sind zwar von hoher Bedeutung für die Koordination von Organisationen, aber dennoch bringen sie einige Probleme mit sich. Diesen Problemen kann durch eine Kombination von Informationstechnologien mit Expatriate Management entgegengekommen werden.

Zum einen besteht die Gefahr, dass Prozesse nicht die notwendige Flexibilität aufweisen, um relevante Informationen zu liefern oder effizient steuern zu können. Angenommen der Kunde eines Anlagenbauers erfährt einen plötzlichen Anstieg der Nachfrage und ordert infolgedessen eine Nachrüstung für eine bestehende Maschine, um schneller produzieren zu können. Gleichzeitig merkt er an, dass er diese Nachrüstung schnell benötigt, um die Nachfrage fristgerecht decken zu können. Ein Mitarbeiter des Anlagenbauers löst nun über das Informationssystem einen langwierigen Prozess zur Entwicklung und Herstellung der Nachrüstung aus. Bietet das System jedoch nicht die Möglichkeit, den Prozess zu beschleunigen und dem Kunden das angeforderte Teil „in time“ zu liefern, führt dies zu Unzufriedenheit oder gar dazu, dass der Kunde die Nachrüstung nicht mehr benötigt.

Eine zusätzliche Verschärfung solch einer Situation liegt in der ständig zunehmenden Dynamik der Umwelt begründet, durch die Flexibilität und Reakti-

³⁾ *Sölvell/Zander*, International Studies of Management & Organization 1995, 17 ff.

⁴⁾ *Edmondson/Moingeon/Dessain et al*, Global Knowledge Management at Danone (A) (2011).

onsfähigkeit zu zentralen Erfolgsfaktoren werden.⁵⁾ Dass diese Veränderung der Dynamik nicht lediglich eine leere Worthülse ist, zeigt die Geschichte des Unternehmens Nokia auf eindrucksvolle Weise. 1998 übertrumpfte das Unternehmen den Konkurrenten Motorola und stieg zum Branchenprimus der Mobiltelefonindustrie auf. Im Jahr 2007 brachte jedoch Apple – bis dahin ein Branchenfremder – das erste Smartphone auf den Markt. Nokia hatte diese Entwicklung nicht antizipiert und konnte sich auch in den folgenden Jahren nicht anpassen, sodass es 2013 an Microsoft verkauft wurde.⁶⁾ Dies zeigt, dass ein Unternehmen innerhalb weniger Jahre seine Marktstellung verlieren kann, wenn es nicht in der Lage ist, Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und darauf zu reagieren. Für die Entscheidungsfindung ist allerdings Wissen über die Gesamtorganisation notwendig, das nur teilweise durch Informationssysteme zur Verfügung gestellt werden kann.

Qualifizierte Expatriates können bei diesem Problem Abhilfe schaffen. Durch ihre Erfahrungen mit der Zentrale und der Auslandsgesellschaft können sie beurteilen, welche Informationen für wen relevant sind und diese entsprechend weiterleiten. Bspw. hätte ein Expatriate im Fall des Anlagenbauers erkennen können, dass die Lieferzeit für die Nachrüstung der Anlage für den Kunden kostenrelevant ist. Anschließend hätte er sein Netzwerk in der Zentrale nutzen können, um den richtigen Ansprechpartner zu finden und somit den direkten Weg im Sinne eines informellen Prozesses zu gehen. Expatriates können also als Netzwerkarchitekten gesehen werden, die eine zentrale Funktion im Aufbau grenzübergreifender, informeller Netzwerke aufweisen.⁷⁾ Dadurch tragen sie dazu bei, in globalen Organisationen eine bessere Passung zwischen den Anforderungen der Umwelt und der Reaktion der Organisation auf diese herzustellen.

Personalentsendungen haben noch einen weiteren Vorteil gegenüber Informationssystemen: Sie bieten eine Möglichkeit zum Aufbau von Vertrauen zwischen den Entsandten und den Mitarbeitern des Gastlandes. Informationssysteme hingegen bieten diese Chance nicht, denn Vertrauen entsteht in sozialen Beziehungen. Dieses Vertrauen wiederum ist notwendig, damit die Bereitschaft zur Weitergabe von Wissen gegeben ist.⁸⁾ Das Konstrukt basiert zwar auf positiven und negativen Erfahrungen mit dem Interaktionspartner sowie bestimmten Eigenschaften der involvierten Personen, aber dennoch gibt es Grundbedingungen, die gegeben sein müssen, damit Vertrauen entstehen kann. Diese Faktoren sind die Häufigkeit an Interaktionen, die Gesamtdauer der Beziehung sowie die Breite der Bereiche, in denen gemeinsame Erfahrungen gesammelt wurden.⁹⁾ Folglich kann durch den engen Kontakt während der Auslandsentsendung ein Vertrauensverhältnis aufgebaut werden, das das Teilen relevanten Wissens fördert. Darüber hinaus bezieht sich dieses Vertrauen nicht nur auf die Tochteror-

⁵⁾ Teece/Pisano/Shuen, *Strategic Management Journal* 1997, 509 ff.

⁶⁾ Monaghan, *Nokia: the rise and fall of a mobile phone giant* (2013).

⁷⁾ Harzing, *Journal of World Business* 2001, 366 ff; Wagner, *Expatriates als Netzwerkarchitekten*, in *Mense-Petermann/Wagner* (Hrsg.), *Transnationale Konzerne: ein neuer Organisationstyp?* 2006, 225 ff.

⁸⁾ Renzl, *Omega* 2008, 206 ff.

⁹⁾ Lewicki/McAllister/Bies, *The Academy of Management Review* 1998, 438 ff.

ganisation im Ausland, sondern auch auf die Mitarbeiter der Zentrale, mit denen der Entsendete vor seinem Auslandsengagement zusammengearbeitet hat.

Ein weiterer Vorteil von Expatriationen ist, dass bestimmte Arten von Wissen nur in direkter Interaktion vermittelt werden können. Grundsätzlich wird zwischen implizitem und explizitem Wissen unterschieden. Implizites Wissen basiert hauptsächlich auf persönlichen Erfahrungen und kann daher nur schwer von dem jeweiligen Menschen getrennt werden.¹⁰⁾ Im Gegensatz zu explizitem Wissen kann dieses nicht kodifiziert, also in Büchern, Verzeichnissen und Dokumenten festgehalten werden.¹¹⁾ Ein Beispiel hierfür könnte eine komplexe Schweißtechnik mit geringer Fehlertoleranz sein, die von dem Expatriate beherrscht wird. Eine Übertragung dieses impliziten Wissens erfordert, dass die Mitarbeiter der Auslandsgesellschaft durch Beobachten lernen, wie sie die Schweißtechnik erfolgreich umsetzen können. Folglich ist die Personalentsendung ein Instrument, um den Besitzer dieses Wissens und den Lernenden zusammenzubringen und eine Übertragung zu ermöglichen.

B. Personalentsendungen als Bestandteil des Talent Managements

Neben dem Transfer von Wissen sollte jedoch auch berücksichtigt werden, dass Expatriate Management dazu genutzt werden kann, talentierte Mitarbeiter zu gewinnen, aufzubauen, sie an Schlüsselpositionen zu versetzen und sie in der Organisation zu halten. Diese Ziele werden in der Regel unter dem Begriff „Talent Management“ subsumiert, der im Folgenden näher beleuchtet wird.

Der Begriff Talent Management steht bereits seit Jahren weit oben auf den Agenden von Organisationen. So zeigt bspw. eine Befragung der „Society for Human Resource Management“ unter 483 Personalverantwortlichen aus dem Jahr 2012, dass über die Hälfte der Befragten die Entlohnung und Bindung der besten Mitarbeiter als eine der wichtigsten Herausforderungen der nächsten Jahre sehen. Das Schaffen einer für (potenzielle) Mitarbeiter attraktiven Unternehmenskultur sowie das Erhalten der Wettbewerbsfähigkeit auf dem Arbeitsmarkt werden ebenfalls als wichtige Herausforderungen der Zukunft betrachtet.¹²⁾

Obwohl Talent Management solch eine herausragende Bedeutung für Unternehmen zu haben scheint, ist nicht immer klar, was genau unter diesem Begriff zu verstehen ist. Grundsätzlich herrschen in der Forschung drei verschiedene Verständnisse des Begriffs vor. Eine mögliche Definition ist, dass Talent Management lediglich eine Ansammlung verschiedener Human Resource Praktiken wie Personalbeschaffung oder Personalentwicklung ist, die jedoch wesentlich schneller umgesetzt oder unternehmensweit gesteuert werden. Der Fokus liegt hier insbesondere auf der Optimierung der Personalprozesse. Eine zweite Sichtweise bezieht das Konzept der „Talent Pools“ ein. Dabei wird im Rahmen der Planung von Humanressourcen der Personalbedarf im Unternehmen iden-

¹⁰⁾ Polanyi, Implizites Wissen (1985) 14.

¹¹⁾ Nonaka/Takeuchi, Die Organisation des Wissens (2012).

¹²⁾ Society for Human Resource Management, SHRM Research Spotlight: Future HR Challenges and Talent Management Tactics (2012).

tifiziert und durch die Gestaltung eines kontinuierlichen Flusses von Talenten durch die Organisation – zB im Sinne von definierten Karrierepfaden – gedeckt. Ein drittes Verständnis von Talent Management unterteilt (potenzielle) Mitarbeiter in verschiedene Leistungsklassen, unabhängig von konkret zu besetzenden Stellen. Anschließend wird versucht, durch geeignete Maßnahmen Leistungsträger anzusprechen und zu binden.¹³⁾

Personalentsendungen verursachen Kosten, doch gleichzeitig gibt es verschiedene Absichten, die Organisationen zu Entsendungen im Rahmen des Talent Managements zu veranlassen. Zum einen kann die Absicht verfolgt werden, die Expatriation als Personalentwicklungsmaßnahme zu nutzen und dadurch erfolgskritische Kompetenzen – im Sinne von individuellen Fähigkeiten – der Expatriates aufzubauen. Der Return on Investment ist also in diesem Fall eher längerfristig ausgelegt. Es wird davon ausgegangen, dass die aufgebauten Kompetenzen nach Rückkehr ins Heimatland effektiveres Arbeiten ermöglichen. Eine weitere Absicht kann das Management der Auslandsgesellschaft darstellen. Dies kann zum einen bedeuten, dass der Expatriate an sensitive Stellen der Auslandsorganisation wie bspw die Leitung des Finanzressorts versetzt wird. Zum anderen kann es jedoch auch bedeuten, dass seine Fähigkeiten dringend in der Tochtergesellschaft benötigt werden, wie dies bei der Entsendung eines Entwicklungsingenieurs der Fall wäre. Aus der Kombination dieser zwei Gründe für Auslandsentsendungen – Personalentwicklungsmaßnahmen und Managementanfordernisse – ergeben sich vier Entsendungslogiken, die im Folgenden erläutert werden sollen: Kontrolllogik, High-Potential-Logik, Personalentwicklungslogik, Abstellgleis-Logik.¹⁴⁾

Unterliegt der Entsendung nicht die Intention der Personalentwicklung, jedoch die Absicht die Auslandsgesellschaft zu managen, wird von einer Kontrolllogik gesprochen. Hierbei werden Mitarbeiter der Muttergesellschaft an die Auslandsgesellschaft entsendet und an sensible Stellen gesetzt, um eine Steuerungsfunktion ausüben zu können oder unternehmensweite Strategien in der Auslandsgesellschaft besser umsetzen zu können. Dieses Vorgehen macht insbesondere dann Sinn, wenn aufgrund schlechter Rahmenbedingungen wie bspw einer Krise eine präzise Steuerung der Subeinheit entscheidend für deren Rentabilität und Überleben ist.

Unternehmen, die mit Auslandsentsendungen zusätzlich zu einer direkten Steuerung auch die Intention der Personalentwicklung verfolgen, unterliegen der High-Potential-Logik. Eine Aufgabe des Expatriates ist in diesem Fall das Schließen eines Fachkräftengpasses im Ausland. Durch die Entsendung können daher erfolgskritische Kompetenzen an Stellen verlagert werden, an denen diese benötigt werden. Jedoch handelt es sich hierbei nicht nur um eine kurz- bis mittelfristige Deckung des Bedarfs, sondern auch um einen langfristigen Personalprozess im Sinne der „Talent Pool“ Definition. Dieser Prozess soll den Expatriate auf zukünftige Aufgaben im Unternehmen vorbereiten. Zusätzlich kann dieser Prozess dazu genutzt werden, High Potentials durch die Qualifizierungsleistung an

¹³⁾ Lewis/Heckman, Human Resource Management Review 2006, 139 ff.

¹⁴⁾ Mayrhofer, Thunderbird International Business Review 2001, 121 ff; Litz, Karrieremanagement (2012).

das Unternehmen zu binden. Hierbei muss jedoch kritisch angemerkt werden, dass die Loyalität entsendeter Mitarbeiter nicht zwingend höher ist als die der anderen Mitarbeiter.¹⁵⁾

Es ist ebenfalls denkbar, dass die Entsendung in der Absicht des Kompetenzaufbaus erfolgt und vor dem Hintergrund einer Personalentwicklungslogik geschieht. In diesem Fall steht die Erfüllung von konkreten Arbeitsaufgaben an zweiter Stelle. Wesentlich wichtiger hingegen sind die Erfahrungen, die die Expatriates sammeln. Meist wird dies bei Trainees als Nachwuchsführungskräften umgesetzt, um diese für eine spätere Tätigkeit im Unternehmen zu qualifizieren. Die Trainees sollen erste Erfahrungen im interkulturellen Kontext sammeln und so ihre interkulturelle Sensitivität sowie ihre Sprachkenntnisse aufbauen und stärken. Außerdem sollen sie Einblicke in verschiedene Unternehmensbereiche und -funktionen erhalten. So kann es bspw. der Fall sein, dass aufgrund geringerer Mitarbeiterzahlen in den Auslandsgesellschaften eine geringere Professionalisierung der Personalabteilung vorherrscht. Dies hat zur Folge, dass es keine Experten gibt, die ein hochkomplexes Kompetenzmanagement begleiten können. Expatriates werden sich solcher Unterschiede bewusst und können diese in ihrer täglichen Arbeit berücksichtigen. Weiterhin haben Trainees die Möglichkeit, Netzwerke aufzubauen, die die gesamte Organisation überspannen. Dies bildet die Schnittstelle zum vorherigen Kapitel, denn durch Netzwerke wird wiederum Wissenstransfer ermöglicht.

Ein viertes Motiv zur Entsendung von Mitarbeitern ist die sogenannte Abstellgleis-Logik, bei der weder eine Intention der Personalentwicklung noch der Steuerung der Auslandsgesellschaft vorliegt. Hierbei wird die Expatriierung lediglich dazu genutzt, um unliebsame Mitarbeiter an die Auslandsgesellschaft abzugeben. Auch diese Strategie kann, sofern sie nicht auf politische Hintergründe zurückzuführen ist, als Bestandteil des Talent Managements gesehen werden. Dadurch dass die entsendeten Mitarbeiter nicht mehr an erfolgskritischen Positionen arbeiten, können qualifizierte Mitarbeiter diese Positionen nachbesetzen und der Fluss von Talenten durch die Organisation im Sinne der „Talent Pool“ Definition wird ermöglicht.

III. Kriterien erfolgreicher Personalentsendungen

Nachdem im vorhergehenden Kapitel die Frage nach der Relevanz von Expatriate Management gestellt wurde, soll nun die Frage geklärt werden, wie dieses ausgestaltet sein sollte. Hierfür wird zunächst beschrieben, wie das Angebot einer Stelle im Ausland auf die Anforderungen von Expatriates abgestimmt werden sollte (Kapitel A). Anschließend werden Anforderungen der Stelle an die Entsandten im Rahmen der Personalauswahl geschildert (Kapitel B). Daraufhin werden sinnvolle Interventionen des Personalbereichs in der Vorbereitung, während des Aufenthalts und in der Repatriierung aufgezeigt (Kapitel C) und anschließend eruiert Kapitel D den Stellenwert der Standardisierung von Entsendungs-

¹⁵⁾ *Banai/Reisel*, Journal of International Business Studies 1993, 233 ff.

prozessen. Die Ausführungen schließen mit einem kurzen Exkurs zum Thema Compliance in der Personalentsendung ab (Kapitel E).

A. Anpassung des Angebots an die Anforderungen der Expatriates

Die Familie spielt eine entscheidende Rolle dabei, ob Personalentsendungen erfolgreich sind oder nicht und hat einen Einfluss auf die Abbruchwahrscheinlichkeit des Auslandsaufenthaltes.¹⁶⁾ Vorbereitungsmaßnahmen für die Familie sollten zunächst die kulturelle Distanz, also die Fremdheit der Kultur des Entsendungslandes im Vergleich zu der Kultur des Heimatlandes berücksichtigen. Besonders zu beachten sind der Partner oder die Partnerin des Expatriates sowie ältere Kinder. Kleinkinder haben hingegen weniger Schwierigkeiten mit der Anpassung an eine neue Kultur. Die Familie muss durch entsprechende Trainings dazu qualifiziert werden, sich in der neuen Kultur zurechtzufinden. Wenn diese Befähigung nicht gegeben ist, kann dies dazu führen, dass der Partner oder die Partnerin nur unzureichend mit anderen Menschen kommunizieren kann und infolgedessen ein Gefühl der Isolation aufkommt.¹⁷⁾

Neben dem Aufbau interkultureller Kompetenz sollten Personalbereiche die Partner von Expatriates auch dabei unterstützen, einen adäquaten Job im Ausland zu finden bzw einen Karrierebruch zu verhindern. Aktuelle Forschungsergebnisse zeigen, dass Partner ohne eine Anstellung im Ausland Schwierigkeiten haben, sich an soziale Interaktionen mit Einheimischen anzupassen. Die Gründe hierfür sind noch nicht vollständig geklärt, allerdings ist eine mögliche Erklärung, dass es durch die fehlende Arbeitstätigkeit zu einer Verringerung des Selbstwertgefühls kommt, was wiederum zu einer verringerten Motivation zur Interaktion mit anderen Menschen führt. Wie bereits erwähnt wurde, ist die Anpassung der Partner ein entscheidender Faktor für den Abbruch von Entsendungen. Dies bekräftigt, wieso Personalbereiche Ressourcen in die Karriereförderung der Partner investieren sollten. Hierbei reicht es jedoch nicht aus, den Partnern einen Obolus via Scheck zukommen zu lassen. Unternehmen müssen gezielt die Anforderungen der Partner an einen neuen Job und an die Unterstützung bei der Suche evaluieren und anschließend einen darauf zugeschnittenen Service anbieten. Das bedeutet auch, dass Faktoren wie das Geschlecht, Arbeitspräferenzen, Karrierelevel, Familienorientierung sowie Unterschiede in den Berufen im Heimat- und Gastland berücksichtigt werden sollten. Ein sinnvolles Angebot von Unternehmen ist bspw die Bereitstellung von Informationen, die es den Partnern ermöglichen, Netzwerke zur Suche von Stellen im Gastland aufzubauen. Hierunter können unter anderem die Vermittlung der Services von Arbeitsagenturen oder die aktive Verbindung zu Entsandten-Vereinigungen sein. Ebenfalls nützlich sind das Schaffen von Transparenz hinsichtlich der Arbeits- und Entsendungsbedingungen im Ausland und der Aufbau von weiteren Netzwerken, bspw mit anderen Partnern von Entsendeten. Hierfür sind Schulungen der Human

¹⁶⁾ Black, *Journal of International Business Studies* 1988, 277 ff, *Bhaskar-Shrinivas/Harrison/Shaffer et al*, *The Academy of Management Journal* 2005, 257 ff.

¹⁷⁾ Black/Mendenhall, *Human Resource Management Review* 1989, 511 ff.

Resources Mitarbeiter notwendig, die klären, wo diese Informationen beschafft werden können und welche Services den Partnern von Entsendeten am meisten entgegenkommen. Interessanterweise können solche zielgerichteten, persönlichen Betreuungen einen stärkeren Einfluss auf den Erfolg des Projekts „Entsendung“ haben als teurere aber dennoch weniger wirkungsvolle Maßnahmen wie Bargeldzuschüsse.¹⁸⁾

Nachdem auf die Integration der Partner geachtet wurde, sollten auch die unterschiedlichen Anforderungen verschiedener Generationen berücksichtigt werden. Seit Jahren geistert ein Begriff namens „Generation Y“ oder „Millennials“ durch Literatur und Praxis. Diese Generation – so sagt man – habe einen massiven Einfluss auf die Unternehmenswelt und fordere diese zum Umdenken auf. Die genauen Geburtsjahre herauszustellen, die zu dieser Generation gezählt werden können, ist schwierig. Daher gibt es in der Forschung auch keine Einigkeit hierüber. Jedoch werden sie in der Regel auf die Geburtenjahrgänge von der Mitte der Achtziger bis zur Jahrtausendwende datiert. Einigkeit herrscht jedoch darüber, dass diese Generation anders ist. Aufgewachsen mit dem Internet und einer zunehmenden Innovationsgeschwindigkeit von elektronischen Geräten besitzen sie die Fähigkeit, Informationen schnell zu beschaffen und sich neue Technologien anzueignen. Diese Informationen inspirieren sie dazu, andere und individuellere Lebenswege zu gehen. Sie sind es auch gewohnt, viele Wahlmöglichkeiten zu haben und legen daher ein gesundes Selbstbewusstsein an den Tag. Die daraus resultierenden Anforderungen sind insbesondere ein Wunsch zum selbständigen und selbstbestimmten Arbeiten, die Vereinbarkeit von Beruf und persönlichen Bedürfnissen sowie das Hinterfragen ehemals in Stein gemeißelter Grundsätze.¹⁹⁾ Westlich orientierte Länder haben bereits begonnen umzudenken und die Arbeitsbedingungen anzupassen, sodass Talente der Generation Y gewonnen und gehalten werden können. Die Frage ist jedoch, ob diese Arbeitsbedingungen auch im Entsendungsland gewährleistet werden können. Zum einen sollte sich das Human Resource Management der unterschiedlichen Arbeitsbedingungen bewusst sein und zum anderen sollte es eine globale Steuerungsfunktion hinsichtlich der Arbeitsgestaltung einnehmen. Ein weiterer Aspekt ist, dass die Generation Y im Sinne der Work-Life-Balance womöglich nicht bereit ist, Freunde und Familie für eine längere Zeit im Ausland und die daran geknüpfte Karriere aufzugeben. Durch die Vermittlung von Netzwerken im Ausland, die Ermöglichung von regelmäßigen Heimreisen und die Bereitstellung der notwendigen Infrastruktur zur optimalen Persönlichkeitsentfaltung im Ausland kann die Personalarbeit hier gegensteuern.²⁰⁾

Die Anpassung des Angebots an die Anforderungen potentieller Entsender ist eine Seite erfolgreicher Entsendungspraktik, die andere ist jedoch, dass alle Welt davon erfährt. Was nutzt es Unternehmen, wenn Ressourcen in abgestimmte Entsendungsprogramme investiert werden, es aber keine qualifizierten Bewerber hierfür gibt? Die Aufgabe des Human Resource Management besteht

¹⁸⁾ Cole, *The International Journal of Human Resource Management* 2011, 1504 ff.

¹⁹⁾ *Parment, Die Generation Y* (2013); *Wey Smola/Sutton, Journal of Organizational Behavior* 2002, 363 ff.

²⁰⁾ *PricewaterhouseCoopers, Talent Mobility 2020* (2010).

somit darin, solche Entwicklungen und Services intern und extern zu kommunizieren. Die Auslandsentsendung als ein integrierter Baustein in der Karriereentwicklung sowie attraktive Unterstützungsmaßnahmen sollten Mitarbeitern bewusst gemacht werden, sodass die besten Talente zur Verfügung stehen und auf diesen Karrierepfad geschickt werden können.

B. Auswahl geeigneter Expatriates

Nachdem attraktive Stellen im Ausland geschaffen wurden und die Umgebungsbedingungen optimiert wurden stellt sich die Frage, nach welchen Mitarbeitern im Rahmen der Personalauswahl Ausschau gehalten werden sollte und wie diese ausgewählt werden können. Leider zeigt die aktuelle Unternehmenspraxis, dass im Bereich Expatriate Management lediglich ein Viertel der Unternehmen Anforderungsprofile erstellen und darauf abgestimmte Auswahlverfahren anwenden.²¹⁾ Daher sollen zunächst die Anforderungen an zu entsendende Mitarbeiter und anschließend passende Auswahlverfahren eruiert werden.

Statistisch gesehen sind die meisten Expatriates Männer im Alter von 40 bis 49 Jahren, wobei der Frauenanteil mehr und mehr zunimmt. 71 % der Expats sind verheiratet oder befinden sich in einer festen Partnerschaft. Fast alle Entsendeten werden aus dem eigenen Personalstamm ausgewählt und für 78 % stellt dies die erste Entsendung dar.²²⁾ Die Relevanz dieser demographischen Merkmale sollte von Fall zu Fall beurteilt werden. So kann es Sinn machen, entgegen der offensichtlich größtenteils männlichen Zielgruppe bewusst die Entsendung von Frauen zu unterstützen, um Diversität und geschlechterunabhängige Karrierepfade zu fördern. Hingegen weist der hohe Anteil an Expatriates in Partnerschaften darauf hin, dass bei der Auswahl nicht nur die Motive des Entsendeten, sondern auch die der jeweiligen Partner berücksichtigt werden müssen.²³⁾

Neben diesen demographischen Angaben nimmt die Persönlichkeit in der Personalauswahl einen besonderen Stellenwert ein. Während sich die entsendeten Mitarbeiter viele Aspekte wie bspw Fertigkeiten oder Wissen durch Personalentwicklungsmaßnahmen aneignen können, handelt es sich bei der Persönlichkeit um stabile Merkmale, die nicht oder nur über sehr lange Zeiträume veränderbar sind.²⁴⁾ Daher sollten solche Merkmale im Vorhinein berücksichtigt werden, sofern sie als erfolgskritisch für Personalentsendungen gelten.

Eines der gängigsten und zugleich validesten Modelle zur Darstellung der Persönlichkeit ist das Fünf-Faktoren-Modell. Dieses Modell unterteilt Persönlichkeit in die Facetten (1) Extraversion, (2) Offenheit für Erfahrungen, (3) Verträglichkeit, (4) Neurotizismus und (5) Gewissenhaftigkeit. Extravertierte Persönlichkeiten werden als dominante, gesprächige und gesellige Menschen beschrieben, wohingegen sich der Gegenpol Introversion eher durch ruhiges und in

²¹⁾ Deller/Kusch/Meyer, Internationale Entsendungen deutscher Unternehmen (2006).

²²⁾ Fischlmayr, Expat-Management – Quo vadis? (2014) basierend auf einer Studie der Santa Fe Group (Hrsg), Global Mobility Trends Survey (2014).

²³⁾ EY, Your talent in motion (2013).

²⁴⁾ McCrae/Costa Jr, Current Directions in Psychological Science 1994, 173 ff.

sich gekehrtes Verhalten auszeichnet. Menschen, die offen für neue Erfahrungen sind, sind neugierig und fantasievoll, haben vielseitige Interessen und neigen zu unkonventionellem Denken. Verträgliche Personen sind in hohem Maße beziehungsorientiert und zeichnen sich somit durch Warmherzigkeit, Vertrauenswürdigkeit sowie einer Tendenz zu konformem Verhalten aus. Als vierte Facette stellt Neurotizismus den Gegenpol zu emotionaler Stabilität dar. Neurotische Menschen neigen dazu, negative Emotionen intensiver sowie chronischer zu erleben und fallen somit durch Ängstlichkeit, Impulsivität, launisches Verhalten und Unsicherheit auf. Vice Versa sind Personen mit einer geringen Ausprägung dieser Facette eher ruhig, entspannt, ausgeglichen und nur schwer zu erschüttern. Die letzte der Big-Five ist die Gewissenhaftigkeit. Diese Eigenschaft bedeutet, dass impulsive Verhaltensweisen unter Kontrolle gehalten werden können. Außerdem agieren gewissenhafte Menschen organisiert, zuverlässig und effizient.²⁵⁾

Doch welche dieser fünf Faktoren sind relevant für den Erfolg von Expats? Offenheit für neue Erfahrungen scheint als einzige Persönlichkeitsfacette keine nennenswerte Vorhersagekraft für den Erfolg von Expatriates zu haben. Dies ist verwunderlich, da die landläufige Meinung genau das Gegenteil zum Ausdruck bringt. Hingegen sollte bei der Auswahl von Expats auf einen gewissen Grad an Extraversion, emotionaler Stabilität, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit geachtet werden.²⁶⁾

Hinsichtlich einer optimalen Vorbereitung von Expats spielt im Human Resource Management insbesondere der Kompetenzbegriff eine Rolle. Kompetenzen sind als Fähigkeiten von Individuen zu verstehen, die selbstorganisiertes Handeln ermöglichen. Sie werden von individuellen Aspekten wie Fertigkeiten, Qualifikationen, Erfahrungen sowie Normen, Werten und Regeln beeinflusst bzw. fundiert. Die Umsetzung dieser als Potentiale verstandenen Kompetenzen erfolgt durch die Willenskraft des Individuums.²⁷⁾ Das Personalmanagement kann Kompetenzen innerhalb des Unternehmens bewusst steuern, indem es die entsprechenden Mitarbeiter anwirbt, bindet oder fehlende Kompetenzen aufbaut und somit einen strategischen Wertbeitrag zur Thematik der Personalentsendung leisten.

Hierfür stellt sich jedoch zunächst die Frage, welche Kompetenzen erfolgreiche Expatriates ausmachen. Mehrere Studien zeigen, dass für eine erfolgreiche Entsendung insbesondere Kenntnisse der jeweiligen Landessprache sowie interkulturelle Sensibilität notwendig sind.²⁸⁾

Kenntnisse der Landessprache dienen in erster Linie dazu, von den Mitarbeitern der Auslandsgesellschaft verstanden zu werden und diese zu verstehen. Zwar gilt Englisch heutzutage als Weltsprache, aber dennoch kann nicht vorausgesetzt werden, dass sie von jedem beherrscht wird. Forschungsergebnisse zeigen, dass Expatriates die Möglichkeit zur Kommunikation mit Mitarbeitern

²⁵⁾ *McCrae/John*, Journal of Personality 1992, 175 ff.

²⁶⁾ *Mol/Born/Willemsen et al*, Journal of Cross-Cultural Psychology 2005, 590 ff.

²⁷⁾ *Heyse/Erpenbeck*, Kompetenztraining (2011).

²⁸⁾ *Mol/Born/Willemsen et al*, Journal of Cross-Cultural Psychology 2005, 590 ff; *Huff*, Management Research Review 2013, 596 ff.

der Tochtergesellschaft als mindestens gleichbedeutend mit ihrer Fachkenntnis sehen, um ihren Job erfolgreich ausführen zu können.²⁹⁾

Interkulturelle Sensibilität ist eine Einstellung, die Expatriates helfen kann, Unterschiede zwischen eigenen und kulturell fremden Denkweisen zu erkennen. Dies bedeutet, dass sie soziale Interaktionen bewusst wahrnehmen und unterschiedliche Sichtweisen nicht nur erkennen sondern auch wertschätzen. Interkulturelle Sensibilität beinhaltet außerdem verschiedene Eigenschaften. Zum einen besitzen solche Personen ein starkes Selbstwertgefühl, das ihnen die Bewältigung mit dem durch interkulturelle Situationen ausgelösten Stress ermöglicht. So kann bspw die Wahrnehmung, dass direktes Feedback in asiatischen Ländern nahezu nichtexistent ist, zu Stress führen, mit dem ein Expatriate erst lernen muss zurechtzukommen. Des Weiteren ist eine gewisse Selbstreflektionsfähigkeit nötig, um kulturelle Unterschiede zu erkennen und Kommunikation bewusst anpassen zu können. Bspw nehmen interkulturell sensitive Entsandte in Asien wahr, dass sie – wie in der deutsch-österreichischen Kultur üblich – individualistisch agieren und kommunizieren. Infolgedessen können sie ihr Verhalten anpassen. Weiterhin ist für interkulturelle Sensibilität eine gewisse Unvoreingenommenheit notwendig, durch die andere Weltanschauungen akzeptiert werden. Die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel wird zudem durch den Grad an Empathiefähigkeit determiniert. Empathische Menschen können sich in ihr Gegenüber hineinversetzen und dieses daher besser verstehen und dessen Handeln nachvollziehen. Zuletzt engagieren sich kulturell sensitive Personen aktiv in der Kommunikation, sind aufmerksam und vermeiden vorschnelle Urteile über ihr Gegenüber.³⁰⁾ Nur weil ein Amerikaner auf die typische Floskel „How are you?“ keine Leidensgeschichte hören möchte, sollte ein deutschsprachiger Expatriate nicht vorschnell zu dem Urteil kommen, dass diese Person unhöflich ist. Er sollte aufmerksam, reflektiv und empathisch sein und wird dann feststellen, dass dies lediglich eine soziale Konvention darstellt.

Dass interkulturelle Sensitivität eine wichtige Qualifikation von Expatriates ist, ist weithin bekannt. Entgegen der weitläufigen Meinung weisen frühere Erfahrungen im Ausland jedoch keine nennenswerte Voraussagekraft für den Auslandserfolg von Entsandten auf.³¹⁾ Diese sollten somit auch nicht als Kriterium bei der Personalauswahl berücksichtigt werden. Tabelle 1 fasst die zuvor erörterten Auswahlkriterien zusammen.

²⁹⁾ Mol/Born/Willemsen et al, Journal of Cross-Cultural Psychology 2005, 590 ff; Oddou/Mendenhall, Expatriate performance appraisal: Problems and solutions (1991).

³⁰⁾ Chen/Starosta, Human Communication 2000, 1 ff.

³¹⁾ Mol/Born/Willemsen et al, Journal of Cross-Cultural Psychology 2005, 590 ff; Bhaskar-Shrinivas/Harrison/Shaffer et al, The Academy of Management Journal 2005, 257 ff.

| | |
|--------------------------------|--|
| Persönlichkeitsmerkmale | Extraversion Emotionale Stabilität Verträglichkeit Gewissenhaftigkeit |
| Kompetenzen | Fachkompetenz Sprachkenntnis Interkulturelle Sensitivität |
| Rahmenbedingungen | Unterstützung durch die Familie |

Tabelle 1: Relevante Auswahlkriterien von Expatriates

Nachdem die Kriterien für die Personalauswahl definiert wurden, sollen im nächsten Schritt einige Möglichkeiten zur Erfassung dieser Kriterien im Auswahlprozess dargestellt werden. Die aktuelle Unternehmenspraxis zeigt, dass hauptsächlich Berufserfahrung, Leistungsbeurteilungen, Sprachkenntnisse, Arbeitszeugnisse und strukturierte sowie unstrukturierte Interviews für die Auswahl geeigneter Expatriates zum Einsatz kommen.³²⁾ Jedoch ist das Spektrum an Auswahlverfahren wesentlich breiter und somit sollten weitere Methoden in Betracht gezogen werden.

Ein sehr ökonomisches und zugleich valides Verfahren ist das multimodale Interview. Dieses achtstufige Instrument deckt die drei relevanten Bereiche der Eignung eines Mitarbeiters – Verhalten, vergangene Leistung und Eigenschaften – ab.³³⁾ Die erste Stufe des Verfahrens stellt der Gesprächsbeginn dar, in dem der Bewerber begrüßt wird und durch Small-Talk eine angenehme Atmosphäre hergestellt wird. Im zweiten Schritt, der Selbstvorstellung, spricht der Bewerber über seinen bisherigen Werdegang, seine aktuelle Situation sowie seine zukünftigen Pläne. Seine Aussagen werden von dem Interviewer mit den zuvor definierten Anforderungen abgeglichen und beurteilt. Anschließend werden Fragen zur Berufs- und Organisationswahl sowie zu Fachwissen gestellt und anhand von definierten Verhaltensankern evaluiert. Es folgt ein freier Gesprächsteil, in dem der Interviewte offene Fragen in Anknüpfung an die vorherigen Schritte stellt. Der fünfte Schritt besteht aus biographischen Fragen die aus den Anforderungen hergeleitet wurden und ebenfalls durch den Einsatz von verhaltensverankerten Einstufungsskalen beurteilt werden. Im Anschluss übernimmt der Interviewer das Wort und gibt eine realistische Tätigkeitsdefinition über das zukünftige Aufgabengebiet. Dies ist ein sehr wichtiger Schritt, da der Bewerber ein klares Bild davon erhält, was auf ihn zukommt. In Schritt Nummer sieben folgen situative Fragen, bei denen der Bewerber erklären soll, wie er mit einer vom Interviewer beschriebenen Situation umgehen würde. Die Fragen sollten anhand von

³²⁾ Deller/Kusch/Meyer, Internationale Entsendungen deutscher Unternehmen (2006).

³³⁾ Schuler/Höft, Konstruktorientierte Verfahren der Personalauswahl, in Schuler (Hrsg.), Lehrbuch der Personalpsychologie (2006) 101 ff.

Ereignissen konstruiert werden, die von anderen Expatriates als erfolgskritisch bezeichnet wurden. So könnte bspw eine Situation beschrieben werden, in der der Entsandte das Gefühl hat, dass sein asiatischer Vorgesetzter ihm nur wenig Beachtung schenkt. Der Bewerber soll daraufhin beschreiben, welche Aktivitäten er zur Lösung dieses Problems unternimmt. Dadurch kann das zukünftige Verhalten des Expatriates prognostiziert werden. Abschließend erhält der Bewerber die Möglichkeit Fragen zu stellen und es werden weitere Schritte vereinbart bzw erläutert.³⁴⁾ Wie bereits erwähnt handelt es sich bei diesem multimodalen Interview um ein eignungsdiagnostisches Verfahren, das hohe Vorhersagekraft mit einem hohen Maß an ökonomischer Effizienz vereinbart. Für optimale Ergebnisse sollten die Schritte entsprechend der Position und den Bewerbern angepasst werden. So bieten sich bspw Fragen zur Organisationswahl für externe Bewerber an, machen allerdings bei langjährigen Mitarbeitern nur wenig Sinn.

Des Weiteren scheint es empfehlenswert zu sein, standardisierte Testverfahren als Ergänzung zu anderen Verfahren wie bspw strukturierten Interviews einzusetzen. Sowohl Persönlichkeitsmerkmale als auch Kompetenzen wie interkulturelle Sensitivität können anhand standardisierter Fragebögen erfasst werden. Ein valides Beispiel zur Erfassung von Persönlichkeitseigenschaften ist der sogenannte NEO-FFI.³⁵⁾ Interkulturelle Sensibilität kann bspw anhand des „Fragebogens zur interkulturellen Sensibilität“ gemessen werden.³⁶⁾

C. Vorbereitung, Begleitung und Repatriierung

Wurden die zuvor als erfolgskritisch identifizierten Kompetenzen nicht in der Selektion berücksichtigt, sollen sie weiter gestärkt werden oder konnte nach diesen Kriterien nicht ausgewählt werden, ist deren Aufbau im Rahmen der Vorbereitung auf den Auslandsaufenthalt notwendig.

Möglichkeiten zum Training von Fremdsprachenkenntnissen sind heutzutage vielfältig. Zum einen können wie bisher klassische face-to-face Trainings eingesetzt werden oder die Vermittlung kann autodidaktisch anhand von Lernbüchern erfolgen. Eine weitere erfolgsversprechende Methode sind Lern tandems, die zwischen einem Muttersprachler und dem Entsandten gebildet werden. Neben dem selbstgesteuerten Kompetenzaufbau bietet dieses Instrument den Vorteil, dass schon erste Netzwerke ins Ausland aufgebaut werden und dass der Mitarbeiter bereits vor seinem Auslandsaufenthalt seine interkulturelle Sensitivität schärfen kann.³⁷⁾ Zusätzlich erweitern neue Informationstechnologien das Methodenspektrum erheblich. Die Forschung zeigt, dass Spracherkennungssoftware und Chats positive Lerneffekte hervorrufen und gleichzeitig eine hohe Beliebtheit bei den Sprachlernern aufweisen. Spracherkennung kann die Fähig-

³⁴⁾ Schuler, Das Einstellungsinterview (2002).

³⁵⁾ Lang/Lüdtke, Der Big Five-Ansatz der Persönlichkeitsforschung: Instrumente und Vorgehen, in Schumann (Hrsg), Persönlichkeit: Eine vergessene Größe der empirischen Sozialforschung 2005, 29 ff.

³⁶⁾ Fritz/Möllenberg/Chen, Die interkulturelle Sensibilität als Anforderung an Entsandte (2003).

³⁷⁾ Brammerts/Kleppin, Selbstgesteuertes Sprachenlernen im Tandem (2001).

keit zur korrekten Aussprache erheblich verbessern und ist in dieser Domäne sogar wirkungsvoller als ein Live-Trainer. Die zukünftige Weiterentwicklung dieser Technologie wird die Effizienz der Methode vermutlich noch weiter steigern. Weiterhin scheinen Chats ein gutes Lernmedium zu sein, das beeinflusst, wie viel Lernende sprechen und welche Komplexität die gebildeten Sätze aufweisen.³⁸⁾

Wesentlich schwieriger wird es beim Training interkultureller Sensitivität, daher sollen an dieser Stelle einige aus der Forschung abgeleitete Rahmenbedingungen zur Gestaltung solcher Qualifizierungsmaßnahmen dargestellt werden. Diese wurden in Tabelle 2 zusammenfassend dargestellt.

Zunächst spielt die Zielsetzung des Trainings eine Rolle. Hierbei ist grundsätzlich zwischen kulturspezifischen und kulturunspezifischen Trainings zu unterscheiden. Erstere finden eher auf einer kognitiven Ebene statt und sollen dem Teilnehmer Gepflogenheiten eines bestimmten Landes vermitteln. Das Ziel der kulturunspezifischen Trainings hingegen ist die Vermittlung von Kompetenzen, die dem Teilnehmer das Zurechtfinden in jeglicher fremden Kultur ermöglichen. Solche Trainings setzen den Fokus auf das Erlernen von interkultureller Sensitivität und haben somit einen eher experimentellen Charakter. Für eine erfolgreiche Vorbereitung sollten sowohl unspezifische als auch kulturspezifische Trainingselemente aufgenommen werden.³⁹⁾

Die einsetzbaren Trainingsmethoden sind vielfältig und variieren grundsätzlich in ihrer Intensität sowie Komplexität. Lektüren, Filme und klassische Frontaltrainings sind eher auf Fakten gestützt. Case Studies, Sensitivitätstrainings und interaktive Sprachtrainings sind eher analytisch orientiert und daher intensiver als rein faktengestützte Trainings. Experimentelle Trainings wie Rollenspiele, Exkursionen in die fremde Kultur und Simulationen hingegen weisen den höchsten Grad an Intensität und Komplexität auf, aber bieten gleichzeitig auch die höchste Effektivität.⁴⁰⁾

Besonders nützlich erweist sich für den Trainingseffekt das Lernen am Modell. Das heißt, dass Teilnehmer ein bestimmtes Verhalten beobachten und in Anbetracht der Konsequenzen beurteilen, ob dieses Verhalten nachahmenswert ist oder nicht. Hierbei legt die Theorie sozialen Lernens nahe, dass der Trainer eine hohe Ähnlichkeit zu den Teilnehmern haben sollte, zB indem er selbst praktische Erfahrung mit Entsendungen aufweisen kann. Dadurch erfolgt eine Identifikation mit dem Trainer und somit ein intensiverer Lerneffekt. Ein zweites Kriterium effektiven Trainings ist die Anknüpfung des zu erlernenden Verhaltens an bereits bekanntes Verhalten. Wenn der Trainer es schafft, neu zu erlernendes und in der fremden Kultur anerkanntes Verhalten mit bereits bekanntem Verhalten zu verknüpfen, führt dies zu einem besseren Lerneffekt. Daher sollte das Training in kleinen Schritten von gewohntem Verhalten zu ungewohntem Verhalten übergehen. Soll bspw ein Verständnis für den Kollektivismus in der asiatischen Kultur vermittelt werden, ist es empfehlenswert, das Training zunächst mit Gruppenaufgaben zu beginnen und nach und nach den Fokus weg

³⁸⁾ Golonka/Bowles/Frank et al, Computer Assisted Language Learning 2012, 70 ff.

³⁹⁾ Fowler/Blohm, An Analysis of Methods for Intercultural Training, in Landis/Bennett/Bennett (Hrsg), Handbook of Intercultural Training (2004) 37 ff.

⁴⁰⁾ Black/Mendenhall, Human Resource Management Review 1989, 511 ff.

vom Individuum hin zur Gruppe zu lenken. Eine Wiederholung des neu erlernten Verhaltens ist ebenfalls empfehlenswert. Zudem ist die Incentivierung ein Element, das Einfluss auf den Trainingserfolg haben kann. Unter Incentives werden monetäre Anreize wie Zuschüssen und leistungsabhängige Entlohnung, aber auch nicht-monetäre Mittel wie Lob oder Berücksichtigung der Verdienste durch den Vorgesetzten verstanden. Solche Anreize sind jedoch nicht nur in der Vorbereitung relevant, sondern ebenfalls während des Auslandsaufenthaltes. Ansonsten besteht die Möglichkeit, dass sich der Entsandte zwar interkulturell korrekt verhalten kann, dies aber nicht tut, da er keinen Anreiz hierzu hat.⁴¹⁾

- Kulturunspezifische und kulturspezifische Elemente sollten integriert werden
- Der Inhalt kulturspezifischen Trainings ist abhängig vom Zielland
- Trainer mit ähnlichem Hintergrund sind erfolgreicher
- Das Training soll schrittweise von der eigenen zur fremden Kultur übergehen
- Wiederholungen des neuen Verhaltens sind elementar
- Incentivierung kann die Ausübung neuen Verhalten fördern

Tabelle 2: Erfolgsfaktoren interkultureller Trainings

Neben Trainingsmaßnahmen als Vorbereitung von Expatriates auf ihren Auslandsaufenthalt, sollten Unternehmen auch begleitende Maßnahmen anbieten. Umfrageergebnisse zeigen, dass mehr als die Hälfte der Organisationen einen Ansprechpartner vor Ort, Relocation-Services – darunter wird die Organisation des Umzuges und manchmal auch eine Einführung vor Ort verstanden – und einen Ansprechpartner im Heimatland anbieten. Weitere Maßnahmen, die von etwa 40 % der Unternehmen zur Verfügung gestellt werden, sind Informationen zu Freizeitangeboten sowie Kontaktdaten anderer Expatriates. Treffen mit anderen Expatriates, Coachings und Förderungen des Kontakts zu Inländern sind leider nur selten gesehene Leistungen.⁴²⁾

Insbesondere Coaching ist jedoch eine wertvolle Maßnahme, die die kulturelle Anpassung und Leistung von Expatriates fördern kann. Hierbei sollte darauf geachtet werden, dass das Coaching auf die Bedürfnisse des Mitarbeiters abgestimmt wird und kein „Standardprodukt“ ist. Zusätzlich sollten gängige Modelle des Coachings Anwendung finden und es sollten die Werte der Mitarbeiter berücksichtigt werden. Der Nutzen dieser Methode scheint darin zu liegen, dass die Mitarbeiter lernen, interkulturelle Geschäftsbeziehungen auf einer Vertrauensgrundlage aufzubauen und diese zu reflektieren bzw auch interkulturelle Unterschiede zu berücksichtigen. Außerdem können durch Coaching theoretisches

⁴¹⁾ Black/Mendenhall, *Academy of Management Review* 1990, 113 ff.

⁴²⁾ Deller/Kusch/Meyer, *Internationale Entsendungen deutscher Unternehmen* (2006).

Vorwissen sowie Erfahrung aus anderen Kontexten auf die jeweilige Situation des Expatriates übertragen und angewendet werden.⁴³⁾

Die Repatriierung von Expatriates ist ein Knackpunkt im Prozess der Personalentsendung, denn oftmals verlassen Rückkehrer die Organisation und wandern zu der Konkurrenz ab. Um dem entgegenzuwirken ist zunächst entscheidend, dass die Gründe für das Ausscheiden der Expats aus der Organisation bekannt sind. In einer Studie unter 200 Experten im Entsendungsmanagement des deutschen Mittelstandes wurden die Gründe hierfür ermittelt. 78 % der Befragten gaben an, dass die Kündigung aufgrund einer Unzufriedenheit mit dem neuen Job im Heimatland einhergehe. 58 % gaben an, dass im Ausland erworbenes Wissen nach der Rückkehr nicht mehr eingesetzt werden könne. Etwas über die Hälfte der Befragten nannten die attraktiven Angebote der Konkurrenz als Kriterium für die Abwanderung und 29 % befürchteten einen potenziellen Statusverlust nach ihrer Rückkehr.⁴⁴⁾ Eine weitere Studie unter 500 Auslandsentsandten zeichnet ebenfalls ein interessantes Bild. Die Befragten gaben zwar an, dass sie durch den Auslandseinsatz wichtige Kompetenzen aufgebaut hätten und ihre Leistungsfähigkeit steigern konnten, allerdings schätzen sie die Förderlichkeit des Auslandsaufenthaltes für ihre Karriere in dem jeweiligen Unternehmen als eher gering bzw. neutral ein. Dies bedeutet aber nicht, dass sie mit ihrer Entsendung unglücklich wären. Neben intrinsischen Motiven scheint hier die Steigerung des Marktwertes eine entscheidende Rolle zu spielen. Die Rückkehrer fühlten sich nicht in besonderem Maße an das Unternehmen gebunden und waren durchaus bereit, im Sinne einer „grenzenlosen Karriere“ attraktive Konkurrenzangebote anzunehmen.⁴⁵⁾ Somit muss es vielmehr im Interesse der Unternehmen liegen, das Entsendungsmanagement so zu optimieren, dass Rückkehrer eine attraktive Perspektive haben und ihre neu erworbenen Fähigkeiten in die Organisation einbringen.

Ein gängiger Fehler des Entsendungsmanagements scheint hierbei zu sein, dass der Fokus lediglich auf einen bestimmten Zeitraum nach der Rückkehr gerichtet ist. Organisationen sollten jedoch die Repatriation als einen Prozessschritt im Entsendungsprozess und letzteren wiederum als nur einen Schritt eines ganzheitlichen Karrieremanagements sehen. Das Karrieremanagement sollte hierbei ein umfassendes Framework sein, das die Ausgestaltung und Konsequenzen eines Auslandseinsatzes definiert.

Die Ausgestaltung meint, dass Pflichten, Aufgaben und Ziele des entsendeten Mitarbeiters vor Beginn der Reise festgelegt und transparent kommuniziert werden. Dadurch werden die gegenseitigen Erwartungen geklärt und es kommt nicht zu unangenehmen Überraschungen für den Mitarbeiter. Die Wichtigkeit dieses Aspekts zeigt eine Analyse von 66 Studien mit insgesamt 8474 Expatriates. Sie kommt zu dem Ergebnis, dass neben der Integration des Partners die Rollenklarheit das wichtigste Kriterium für die Anpassung des Expatriates an seine

⁴³⁾ *Abbott*, Exploring evidence-based executive coaching as an intervention to facilitate expatriate acculturation: Fifteen case studies (2006); *Abbott/Stening/Atkins et al*, *Asia Pacific Journal of Human Resources* 2006, 295 ff.

⁴⁴⁾ *Deloitte & Touche GmbH*, Entsendungsmanagement im Wandel (2008).

⁴⁵⁾ *Stahl/Miller/Einfalt et al*, *Zeitschrift für Personalforschung* 2000, 334 ff.

Arbeitsumgebung ist.⁴⁶⁾ In der Praxis des Personalmanagements kann Rollenklarheit dadurch erreicht werden, dass zum einen der Human Resource Manager selbst mit der Auslandsgesellschaft kommuniziert und daher weiß, welche Aufgaben zu erledigen sind bzw welche Infrastruktur dort die Ausführung gewisser Aufgaben hindert oder fördert. Im nächsten Schritt sollte er ein strukturiertes Beratungsgespräch mit dem Entsandten führen, in dem diese Aufgaben und Rollen erläutert werden. Diese Informationen können in die Phase „Realistische Tätigkeitsvorschau“ des bereits geschilderten multimodalen Interviews eingegliedert werden.

Konsequenzen einer Entsendung im Sinne des Karrieremanagements sind ebenfalls zu definieren und zu kommunizieren. Auch hier geht es wieder um das Thema Transparenz. Angenommen ein Mitarbeiter geht ins Ausland, weil er davon ausgeht, dass dies für seine Karriere förderlich ist, er de facto aber nicht befördert wird, dann führt dies zu Unzufriedenheit. Verstärkt wird dieses Gefühl, wenn er sich seiner erworbenen Kompetenzen bewusst und dadurch höher qualifiziert ist, diese Qualifikation jedoch nicht anwenden kann. Das Personalmanagement kann dem entgegenwirken, indem Karrierepfade definiert werden. Solch ein Karrierepfad könnte bspw lauten, dass zur Erreichung einer Abteilungsleiterposition unter anderem mehrere Jahre Auslandserfahrung notwendig sind. Dies sollte dann auch durch die besseren Netzwerke und die erworbenen Kompetenzen begründet werden. Zusätzlich muss das Personalmanagement durch „Sicherheitsschleifen“ dafür Sorge tragen, dass die Unternehmenspraxis diesem Karrieremodell folgt und es so nach und nach in der Unternehmenskultur verankert wird. Eine Kommunikation der Karrierepfade ist ebenfalls ein wichtiger Bestandteil erfolgreicher Interventionen durch das Human Resource Management. Diese Zukunftsperspektiven beziehen sich jedoch nicht nur auf die Karriere, sondern auch inhaltlich auf den Job nach der Rückkehr. Entsprechend der bereits erläuterten Logik bei der Entsendung sollte sich der Rückkehrer über seine zukünftige Rolle im Heimatland im Klaren sein. Werden ihm zusätzlich Möglichkeiten gegeben, die Rolle an seine Bedürfnisse und an sein gewohntes Verhalten anzupassen, trägt dies auch zum Repatriierungserfolg bei.⁴⁷⁾

Für die Etablierung dieser Human Resource Praktiken spielt auch der Management Support eine entscheidende Rolle. Es muss ein klares Commitment der Unternehmensführung zu dem vom Human Resource Management entwickelten Karrieremodell vorliegen, damit Akzeptanz auf organisationaler Ebene entstehen kann. Darüber hinaus muss – wie bei jedem Veränderungsvorhaben – dieser neue Karrierepfad vorgelebt werden. Das kann zum einen dadurch geschehen, dass das Top-Management selbst einige Zeit im Ausland verbracht hat, bevor es in die entsprechende Position befördert wurde. Zum anderen kann es auch dadurch umgesetzt werden, dass die Karriere-Guidelines bei Beförderungsentscheidungen berücksichtigt und eingehalten werden.⁴⁸⁾

⁴⁶⁾ *Bhaskar-Shrinivas/Harrison/Shaffer et al*, *The Academy of Management Journal* 2005, 257 ff.

⁴⁷⁾ *Schudey/Jensen/Sachs*, *Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)* 2012, 48 ff.

⁴⁸⁾ *Mendenhall/Oddou*, *The Academy of Management Review* 1985, 39 ff.

- Einbettung des Auslandsaufenthaltes in ein Karrieremodell
- Klare Kommunikation von Rollen, Zielen und Aufgaben des Expatriates
- Klare Kommunikation von Perspektiven nach der Rückkehr
- Unterstützung des Karrieremodell durch das Top-Management
- Förderung der Aufrechterhaltung von Netzwerken ins Heimatland
- Training als Vorbereitung auf die Rückkehr

Tabelle 3: Erfolgsfaktoren der Repatriierung

Neben der Etablierung von Karrierepfaden spielen auch Netzwerke ins Heimatland eine Rolle. Wenn sich Entsandte über längere Zeit im Ausland befinden, erschwert dies aufgrund der geographischen Distanz den Kontakt zur Zentrale. Dadurch sind die Expats über Geschehnisse in der Zentrale nicht mehr informiert. Das kann zum einen dazu führen, dass sie sich ausgeschlossen fühlen bzw die Bindung an Kontakte in der Zentrale verlieren. Zum anderen besteht auch die Möglichkeit, dass sich die Arbeitsbedingungen im Heimatland in der Zwischenzeit so stark verändert haben, dass der Rückkehrer „sein“ Unternehmen kaum noch wiedererkennt oder das Gefühl hat, nicht mehr zu wissen wie die Organisation funktioniert. Das Personalmanagement kann in diesem Fall einen Mentor beauftragen, der im Heimatland ansässig ist aber in regelmäßigem Kontakt mit dem Expatriate steht. Dieser kann als Vertrauensperson dienen, zu der man gerne wieder zurückkehrt. Zudem kann er auch über aktuelle Geschehnisse und Veränderungen berichten oder gar den Expatriate über für ihn attraktive Vakanzan informieren.⁴⁹⁾ Zusammenfassend stellt Tabelle 3 die zuvor illustrierten Erfolgsfaktoren bei der Repatriierung dar.

D. Standardisierte Instrumente mit flexibler Einsetzbarkeit

Heutzutage müssen Organisationen schneller denn je auf verändernde Umweltbedingungen reagieren können. Angenommen ein in Österreich ansässiges Informationstechnologie-Unternehmen soll die Infrastruktur eines Kunden in den USA überarbeiten. Wie würde der Kunde reagieren, wenn die Antwort auf die Frage nach dem Lieferzeitpunkt drei Jahre in der Zukunft läge? Die Antwort auf diese Frage kann sich jeder selbst ausmalen. Ein weiteres Beispiel ist die Entsendung eines Servicetechnikers zur Reparatur einer Maschine beim Kunden im Ausland. Der Kunde verzeichnet enorme Produktionsausfälle, solange die Maschine nicht produzieren kann. Daher muss schnellstmöglich eine Entsendung vorbereitet und umgesetzt werden. Dies ist allerdings nur möglich, wenn bereits ein transparenter, dokumentierter Prozess für die Entsendung vorliegt. Ansonsten müssen alle relevanten Informationen neu recherchiert werden, was zu viel Zeit in Anspruch nähme. Durch die Standardisierung des Entsendungsprozesses kann die Personalentsendung nicht nur in kürzester Zeit vorbereitet werden, sie kann auch beliebig oft wiederholt werden. Vor dem bereits ausführlich erläuterten

⁴⁹⁾ Deloitte & Touche GmbH, Entsendungsmanagement im Wandel (2008).

ten Hintergrund der Globalisierung und der internationalen Vernetzung nehmen die Dauer von Personalentsendungen kontinuierlich ab. Dafür werden Mitarbeiter öfter in verschiedene Länder geschickt. Einzelfalllösungen können daher einen gigantischen Aufwand für die Personalabteilungen von Unternehmen darstellen. Ebenfalls sinnvoll kann – je nach Anzahl der Entsendungen – ein unterstützendes EDV-System sein, das sowohl die Nachverfolgung der Entsendungen ermöglicht, als auch die Einhaltung des Entsendungsprozesses garantiert und die Expatriates selbst einbezieht.⁵⁰⁾ Die Forschung zeigt, dass die Standardisierung und Transparenz von Entsendungsrichtlinien auch von Organisationen selbst als wichtigste Herausforderungen für das zukünftige Entsendungsmanagement gesehen wird.⁵¹⁾

Die meisten Unternehmen haben bereits standardisierte Entsendungsrichtlinien, allerdings kommen in zwei Dritteln der Organisationen trotzdem Einzelfalllösungen vor.⁵²⁾ Dies mag daran liegen, dass Standardisierung und Flexibilität zunächst Gegensätze zu sein scheinen. Durch Standardisierung werden die Kosten und der Aufwand für das Human Resource Management gesenkt. Zugleich besteht jedoch die Gefahr, dass solche Prozesse zu starr sind, um auf die immer wachsende Diversität an Entsendungsformen, -dauern und -orten einzugehen. Daher müssen Entsendungsprozesse an die verschiedenen Modalitäten angepasst werden können.

Gelöst werden kann diese Herausforderung durch Modularisierung des Entsendungsprozesses. Personalabteilungen sollten für die jeweiligen Prozessschritte alternative Module anlegen. Solch ein Modul könnte bspw. „Training für USA“ heißen und definiert, wie Qualifizierungsmaßnahmen zur Vorbereitung auf einen Auslandsaufenthalt in den USA ausgestaltet werden, welche Inhalte und Methoden zum Einsatz kommen und welche Trainer eingesetzt werden sollen. Außerdem kann das Modul eine Beschreibung der Anmeldung zum Training beinhalten. Je nach Bedarf können dann die Module ausgewählt werden, die für den jeweiligen Expatriate notwendig sind. Eine Übersicht sollte die verschiedenen Module in den Entsendungsprozess einordnen und beschreiben, wann welche Module anzuwenden sind. Dadurch erfolgt zwar eine Standardisierung notwendiger Handlungen, allerdings kann durch die Auswahl der Module eine optimale Anpassung des Prozesses an die Rahmenbedingungen der einzelnen Entsendung gewährleistet werden. Um die Ausführungen in diesem Absatz deutlich zu machen, zeigt Tabelle 4 beispielhaft und stark vereinfacht, wie solch eine Modulübersicht aussehen könnte.

⁵⁰⁾ Deloitte & Touche GmbH, Entsendungsmanagement im Wandel (2008).

⁵¹⁾ Deller/Kusch/Meyer, Internationale Entsendungen deutscher Unternehmen (2006).

⁵²⁾ Deloitte & Touche GmbH, Entsendungsmanagement im Wandel (2008).

| | | | | |
|---------------------------------------|---------------------------------|---|-------------------------------------|--|
| M1a Ausschreibung Intern | M2a Auswahl Intern | M3a Vertrag Dienstreise | M4a Training allgemein | M5a Karriereplanung Mitarbeiter |
| M1b Ausschreibung Extern | M2b Auswahl Extern | M3b Vertrag Delegation | M4b Training China | M5b Karriereplanung Führungskraft |
| | | M3c Vertrag langfristige Entsendung | M4c Training USA | M6 Familien- integration |
| | | | | M7 Mentoring |
| | | | | M8 Compliance |

Tabelle 4: Beispielhaftes Modulprogramm zur Entsendung

E. Compliance in der Personalentsendung

Compliance in der Personalentsendung ist ebenfalls ein relevantes Thema, das hier jedoch nur angeschnitten werden soll. Der aus dem englischen Sprachraum stammende Begriff beschreibt im Unternehmenskontext Initiativen, die zur Einhaltung bestehenden Rechts beitragen. Die Gründe hierfür können sowohl moralischer als auch effektivitätsorientierter Natur sein.⁵³⁾ Personalentsendungen sind freilich ein komplexes Thema, denn es müssen nicht mehr nur die gesetzlichen Grundlagen des wohlbekannten Heimatlandes berücksichtigt werden, sondern es kommen auch noch die des Gastlandes hinzu. Ein wichtiges Erfolgskriterium hierfür ist die Aufklärung aller Entsandten über einzuhaltende Richtlinien im Rahmen der Compliance. Diese Aufklärung sollte verpflichtend sein und dokumentiert werden, sodass den Mitarbeitern und dem Unternehmen keine Unannehmlichkeiten durch Gesetzesverstöße entstehen. Relevante Compliance-Felder sind unter anderem die Arbeitserlaubnis im Entsendungsland und steuerrechtliche Fragen, die in den weiteren Beiträgen dieses Buches ausführlich diskutiert werden.⁵⁴⁾

⁵³⁾ Vetter, Compliance in der Unternehmenspraxis, in Wecker/van Laak (Hrsg), Compliance in der Unternehmerpraxis (2009) 33 ff.

⁵⁴⁾ Deloitte & Touche GmbH, Entsendungsmanagement im Wandel (2008).

IV. Zusammenfassung und Ausblick

Der vorliegende Buchbeitrag zeigt auf, welchen Einfluss optimal gestaltete Personalentsendungen auf Unternehmen haben können und wie diese umgesetzt werden sollten.

Es wurde illustriert, dass Personalentsendungen ein Instrument zum Transfer von Wissen darstellen, das einige Vorteile gegenüber Informationssystemen bietet. Diese Vorteile beruhen darauf, dass kompetente Individuen Informationen besser filtern können und selektiver bei der Wahl geeigneter Adressaten vorgehen können. Außerdem können Expatriates Vertrauen aufbauen. Dadurch wird auch der Transfer sensibler Informationen ermöglicht. Ein drittes Argument bezieht sich auf das Teilen von implizitem Wissen, das am besten durch Beobachtungslernen übertragen werden kann. Expatriation kann jedoch nicht nur dazu genutzt werden, Wissen zu übertragen, sondern auch um Talente zu gewinnen, deren Kompetenzen aufzubauen, sie zu halten und geeignet zu positionieren. Es wurde gezeigt, dass Unternehmen bestimmte Entsendungslogiken bei der Expatriation verfolgen. So kann die Kompetenzentwicklung ein Entsendungsziel sein. Genauso können Mitarbeiter entsendet werden, um eine bestimmte Aufgabe zu übernehmen und dadurch die Auslandsgesellschaft zu steuern oder durch ihre Fähigkeiten zu unterstützen. Ebenfalls denkbar ist, dass die Expatriation lediglich als „Abstellgleis“ genutzt wird.

Der vorliegende Buchbeitrag konnte ebenfalls zeigen, welche Kriterien für erfolgreiche Personalentsendungen ausschlaggebend sind. Zuerst sollte das Angebot an die Anforderungen der Mitarbeiter angepasst werden. Hierbei sollte auf eine geeignete Integration der Familien und hier insbesondere der Partner geachtet werden. Dies kann bspw durch interkulturelles Training der Partner, persönliche Betreuung, Jobvermittlungen und das Bereitstellen von Netzwerken umgesetzt werden. Ebenfalls beachtenswert sind die Anforderungen der Generation Y wie selbstbestimmtes Arbeiten und Work-Life-Balance, die in entwicklungschwächeren Ländern nicht in dem Maße gegeben sind wie in Österreich oder Deutschland. All diese Maßnahmen sollten anschließend an die Belegschaft kommuniziert werden, um deren Bekanntheit zu steigern.

Ein weiteres Kriterium, das in dem Buchbeitrag herausgearbeitet wurde, ist die Auswahl geeigneter Expatriates. Es wurde gezeigt, dass hierbei insbesondere auf die Persönlichkeitsmerkmale Extraversion, emotionale Stabilität, Verträglichkeit sowie Gewissenhaftigkeit geachtet werden sollte. Zusätzlich sollten die Fachkompetenz, die Kenntnis der Landessprache sowie interkulturelle Sensitivität berücksichtigt werden. Ein externes Kriterium der Personalauswahl kann auch die Unterstützung durch die Familie sein. Die Erfassung dieser Kriterien kann durch die Anwendung des multimodalen Interviews und durch die Ergänzung mit standardisierten Testverfahren gewährleistet werden.

Als weiteren erfolgskritischen Faktor erläutert der vorliegende Beitrag die Bedeutung der Vorbereitung, Begleitung und Repatriierung. Im Rahmen der Vorbereitung sollten die Kompetenzen aufgebaut werden, die bereits in der Selektion berücksichtigt wurden, sofern sie noch nicht in ausreichendem Maße vorhanden sind. Hierfür wurden einige Verfahren angesprochen und Erfolgsfaktoren interkultureller Trainings illustriert. Des Weiteren wurden Maßnahmen

aufgezeigt, die während der Personalentsendung eingesetzt werden können. Hierunter fallen bspw Ansprechpartner vor Ort und im Heimatland, Relocation-Services und Coachings. Die Repatriierung wird als einer der Knackpunkte der Entsendung gesehen. Das Problem scheint zu sein, dass die Entsendung nicht als Baustein in einem integrierten Karriereprozess eingebettet ist. Solch ein Karrieremanagement kann gegenseitige Erwartungen während und nach der Entsendung transparent darstellen und den Rückkehrern attraktive Perspektiven bieten. Außerdem sollte das Karrieremodell durch das Top-Management unterstützt werden. Weitere Maßnahmen zur Unterstützung der Repatriierung sind die Förderung von Netzwerken ins Heimatland und Training als Vorbereitung für die Rückkehr.

Als viertes Erfolgskriterium erläutert der Beitrag die Bedeutung eines geeigneten Prozessdesigns. Entsendungsprozesse sollten modular aufgebaut werden. Dadurch sind die einzelnen Module standardisiert und müssen nicht bei jeder Entsendung neu entwickelt werden. Gleichzeitig können die Module jedoch flexibel zusammengesetzt werden. Dadurch kann auf die Anforderungen verschiedenster Entsendungsformen eingegangen werden.

Als letzter Erfolgsfaktor wurde die Bedeutung von Compliance angesprochen. Dieses Thema wird jedoch in den folgenden Kapiteln dieses Buches detailliert behandelt.

Die Globalisierung von Organisationen ist zwar kein brandneues Thema, aber es ist aktueller denn je. Organisationen werden in Zukunft den Herausforderungen immer schneller wandelnder Umwelten und steigender Komplexität entgegenkommen müssen. Auch der Wandel von Organisationsformen weg von klassischen Linien- oder Matrixorganisationen hin zu projektbasierten und netzwerkbasierten Organisationen wird die Dezentralisierung von Organisationen weiter vorantreiben. Solche Organisationen benötigen Instrumente, um Grenzen zu überspannen und effiziente Wissensflüsse über diese Grenzen hinweg zu gestalten. Personalentsendungen können als solch ein Instrument gesehen werden und dabei unterstützen, die entsprechenden Prozesse zu gestalten. Die Forschung zeigt jedoch, dass die Ausgestaltung dieses Instrumentes in der Praxis Verbesserungsbedarf aufweist. Daher sollten Organisationen in Zukunft dem Expatriate Management einen hohen Stellenwert beimessen und es strategisch im Unternehmen verankern.

V. Literaturverzeichnis

- Abbott*, Exploring evidence-based executive coaching as an intervention to facilitate expatriate acculturation: Fifteen case studies. Dissertation. Australian National University, Canberra 2006
- Abbott/Stening/Atkins/Grant*, Coaching expatriate managers for success: Adding value beyond training and mentoring, *Asia Pacific Journal of Human Resources* 2006, 295
- Banai/Reisel*, Expatriate Managers' Loyalty to the MNC: Myth or Reality? An Exploratory Study, *Journal of International Business Studies* 1993, 233

- Bhaskar-Shrinivas/Harrison/Shaffer/Luk*, Input-Based and Time-Based Models of International Adjustment: Meta-Analytic Evidence and Theoretical Extensions, *The Academy of Management Journal* 2005, 257
- Black*, Work Role Transitions: A Study of American Expatriate Managers in Japan, *Journal of International Business Studies* 1988, 277
- Black/Mendenhall*, A Practical but Theory-based Framework for Selecting Cross-Cultural Training Methods, *Human Resource Management Review* 1989, 511
- Black/Mendenhall*, Cross-Cultural Training Effectiveness: A Review and a Theoretical Framework for Future Research, *Academy of Management Review* 1990, 113
- Brammerts/Kleppin*, *Selbstgesteuertes Sprachenlernen im Tandem*, Tübingen 2001
- Chen/Starosta*, The development and validation of the intercultural sensitivity scale, *Human Communication* 2000, 1
- Cole*, Managing global talent: solving the spousal adjustment problem, *The International Journal of Human Resource Management* 2011, 1504
- Deller/Kusch/Meyer*, *Internationale Entsendungen deutscher Unternehmen – Ergebnisse einer wissenschaftlichen Studie an der Universität Lüneburg*, Lüneburg 2006
- Deloitte & Touche GmbH* (Hrsg), *Entsendungsmanagement im Wandel – Eine Studie über Veränderungen im Entsendungsmanagement und was Unternehmen tun können, um ihre Mitarbeiter erfolgreich entsenden, entwickeln und halten zu können*, 2008, online unter http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Germany/Local%20Assets/Documents/de_C_HCAS_global_mobility_190908%284%29.pdf (abgefragt am 28. 2. 2015)
- ECA International* (Hrsg), *Managing Mobility 2012*, London 2012
- Edmondson/Moingeon/Dessain/Jensen*, *Global Knowledge Management at Danone (A)*, Boston 2011
- EY* (Hrsg), *Your talent in motion – Global Mobility Effectiveness Survey 2013*, 2013, online unter [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Global_Mobility_Effectiveness_Survey_2013/\\$FILE/EY-Global-Mobility-Survey.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Global_Mobility_Effectiveness_Survey_2013/$FILE/EY-Global-Mobility-Survey.pdf) (abgefragt am 20. 3. 2015)
- Fischlmayr*, *Expat-Management – Quo vadis? Personal Manager – Zeitschrift für Human Resources* 4, 2014
- Fowler/Blohm*, An Analysis of Methods for Intercultural Training, in *Landis/Bennett/Bennett* (Hrsg), *Handbook of Intercultural Training*, 3. Auflage, Thousand Oaks 2004, 37 – 84
- Fritz/Möllenberg/Chen*, *Die interkulturelle Sensibilität als Anforderung an Entsandte – Bedeutung und Elemente für ein Messmodell*, Braunschweig 2003
- Golonka/Bowles/Frank/Richardson/Freynik*, Technologies for foreign language learning: a review of technology types and their effectiveness, *Computer Assisted Language Learning* 2012, 70
- Harzing*, Of bears, bumble-bees, and spiders: the role of expatriates in controlling foreign subsidiaries, *Journal of World Business* 2001, 366
- Heyse/Erpenbeck*, *Kompetenztraining – Informations- und Trainingsprogramme*, 2. Auflage, Stuttgart 2011

- Huff*, Language, cultural intelligence and expatriate success, *Management Research Review* 2013, 596
- Lang/Lüdtke*, Der Big Five-Ansatz der Persönlichkeitsforschung: Instrumente und Vorgehen, in *Schumann* (Hrsg), *Persönlichkeit: Eine vergessene Größe der empirischen Sozialforschung*, Wiesbaden 2005, 29 – 39
- Lewicki/McAllister/Bies*, Trust and Distrust: New Relationships and Realities, *The Academy of Management Review* 1998, 438
- Lewis/Heckman*, Talent management: A critical review, *Human Resource Management Review* 2006, 139
- Litz*, *Karrieremanagement – Dynamik, Ansätze, Beispiele*, Dordrecht 2012
- Mayrhofer*, Organizational international career logics (OICLs): A conceptual tool for analyzing organizational expatriation patterns and their consequences for the management of organizations, *Thunderbird International Business Review* 2001, 121
- McCrae/Costa Jr.*, The Stability of Personality: Observations and Evaluations, *Current Directions in Psychological Science* 1994, 173
- McCrae/John*, An Introduction to the Five-Factor Model and Its Applications, *Journal of Personality* 1992, 175
- Mendenhall/Oddou*, The Dimensions of Expatriate Acculturation: A Review, *The Academy of Management Review* 1985, 39
- Mol/Born/Willemsen/Molen*, Predicting Expatriate Job Performance for Selection Purposes – A Quantitative Review, *Journal of Cross-Cultural Psychology* 2005, 590
- Monaghan*, Nokia: the rise and fall of a mobile phone giant, 2013, online unter <http://www.theguardian.com/technology/2013/sep/03/nokia-rise-fall-mobile-phone-giant> (abgefragt am 20. 3. 2015).
- Nonaka/Takeuchi*, *Die Organisation des Wissens – Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen*, 2. Auflage, Frankfurt am Main 2012
- Oddou/Mendenhall*, Expatriate performance appraisal: Problems and solutions, in *Mendenhall/Oddou* (Hrsg), *Readings and cases in international human resource management*, Boston 1991, 364 – 374
- Parment*, *Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen*, Wiesbaden 2013
- Polanyi*, *Implizites Wissen* (deutsche Übersetzung von: *The Tacit Dimension*), Frankfurt am Main 1985
- PricewaterhouseCoopers*, *Talent Mobility 2020. The next generation of international assignments*, 2010, online unter <https://www.pwc.com/gx/en/managing-tomorrows-people/future-of-work/pdf/talent-mobility-2020.pdf> (abgefragt am 15. 4. 2015)
- Renzl*, Trust in management and knowledge sharing: The mediating effects of fear and knowledge documentation, *Omega* 2008, 206
- Santa Fe Group* (Hrsg), *Global Mobility Trends Survey* (2014)
- Schudey/Jensen/Sachs*, 20 Jahre Rückanpassungsforschung: Eine Metaanalyse, *Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)* 2012, 48
- Schuler*, *Das Einstellungsinterview*, Göttingen 2002

- Schuler/Höft*, Konstruktorientierte Verfahren der Personalauswahl, in *Schuler* (Hrsg.), Lehrbuch der Personalpsychologie, 2. Auflage, Göttingen 2006, 101 – 144
- Society for Human Resource Management*, SHRM Research Spotlight: Future HR Challenges and Talent Management Tactics, 2012, online unter <http://www.shrm.org/Research/SurveyFindings/Articles/Documents/SHRM-Challenge-HR-2022-Spotlight.pdf> (abgefragt am 24. 2. 2015)
- Sölvell/Zander*, Organization of the Dynamic Multinational Enterprise – The Home-Based and the Heterarchical MNE, *International Studies of Management & Organization* 1995, 17
- Stahl/Miller/Einfalt/Tung*, Auslandseinsatz als Element der internationalen Laufbahngestaltung: Ergebnisse einer Befragung von entsandten deutschen Fach- und Führungskräften in 59 Ländern, *Zeitschrift für Personalforschung* 2000, 334
- Teece/Pisano/Shuen*, Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal* 1997, 509
- United Nations Conference on Trade and Development* (Hrsg.), *World Investment Report 2014 – Investing in the SDGs: An Action Plan*, 2014, online unter http://unctad.org/en/publicationslibrary/wir2014_en.pdf (abgefragt am 27. 2. 2015)
- Vetter*, Compliance in der Unternehmenspraxis, in *Wecker/van Laak* (Hrsg.), *Compliance in der Unternehmerpraxis*, 2. Auflage, Wiesbaden 2009, 33 – 47
- Voestalpine AG*, Unternehmenswebseite, 2015, online unter <http://www.voestalpine.com> (abgefragt am 14. 4. 2015)
- Wagner*, Expatriates als Netzwerkarchitekten, in *Mense-Petermann/Wagner* (Hrsg.), *Transnationale Konzerne: ein neuer Organisationstyp?* Wiesbaden 2006, 225 – 247
- Wey Smola/Sutton*, Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium, *Journal of Organizational Behavior* 2002, 363