

# Diplomarbeit

---

## **Einflussfaktoren der internationalen Mobilität. Eine empirische Studie in der Automobilindustrie.**



Universität Koblenz-Landau  
Abteilung Landau  
Fachbereich 8: Psychologie  
Im Fort 7  
76829 Landau

Vorgelegt von:

Marco Haferburg  
Adam-Selbert-Straße 3  
34134 Kassel

Begutachter:

PD Dr. Ottmar L. Braun  
Prof. Dr. Günter F. Müller

*für 1.*

## Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	III
Danksagung .....	VI
Tabellenverzeichnis .....	VII
Abbildungsverzeichnis .....	VIII
Abkürzungsverzeichnis .....	VIII
<b>1 Einführung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Kontext der Arbeit .....	1
1.2 Zielsetzung und Fragestellung dieser Arbeit .....	3
1.3 Aufbau der Arbeit .....	5
1.4 Begriffsbestimmung .....	6
<b>2 Theoretische Grundlagen .....</b>	<b>7</b>
2.1 Bedeutung und Problematik der Auslandsentsendung .....	7
2.2 Forschung und Praxis der Auslandsentsendung .....	9
2.2.1 Die Auswahl der Expatriates .....	10
2.2.2 Die Vorbereitung der Expatriates .....	14
2.2.3 Die Betreuung der Expatriates im Ausland .....	16
2.2.4 Die Reintegration der Rückkehrer .....	18
2.3 Einflussfaktoren der internationalen Mobilität .....	20
2.3.1 Konzeptualisierung der internationalen Mobilität .....	22
2.3.2 Aryee, Chay & Chew (1996): An investigation of the willingness of managerial employees to accept an expatriate assignment .....	26
2.3.3 Yurkiewicz & Rosen (1995): Increasing receptivity to expatriate assignments .....	30
2.3.4 Integrative Betrachtung der Einflussfaktoren internationaler Mobilität .....	33
2.3.4.1 Soziodemografische Einflussfaktoren .....	33
2.3.4.2 Berufsbezogene Aspekte .....	35
2.3.4.3 Persönlichkeitsvariablen .....	36
2.3.4.4 Gastland-bezogene Faktoren .....	36
2.3.4.5 Vorerfahrung .....	37
2.3.5 Einflussfaktoren der internationalen Mobilität: Beurteilung des Forschungsstandes .....	37
2.4 Globalisierung als Herausforderung des untersuchten Unternehmens .....	42
2.5 Forschungsfragen und –hypothesen .....	43

---

<b>3</b>	<b>Stichprobe und Untersuchungsmethoden</b> .....	<b>46</b>
3.1	Interview-Studie .....	46
3.1.1	Untersuchungsdesign und Fragestellung .....	46
3.1.2	Teilnehmer der Interview-Studie .....	46
3.1.3	Interview-Leitfaden .....	48
3.1.3.1	Sondierungsfragen .....	49
3.1.3.2	Themenfeld A: Präsenz des Themas Auslandseinsätze .....	49
3.1.3.3	Themenfeld B: Globalisierung im Unternehmen .....	50
3.1.3.4	Themenfeld C: Wahrnehmung der Expatriates und des Entsendungsprozesses .....	50
3.1.3.5	Themenfeld D: Aktive Förderung und Honorierung durch das Unternehmen .....	51
3.1.4	Durchführung der Interviews .....	52
3.1.5	Auswertung der Interview-Studie .....	52
3.1.5.1	Aufbereitung der Interviews .....	53
3.1.5.2	Einzelanalyse der Interviews .....	54
3.1.5.3	Generalisierende Auswertung über alle Interviews .....	54
3.1.5.4	Kontrollphase .....	55
3.2	Fragebogen-Studie .....	55
3.2.1	Untersuchungsdesign und Fragestellung .....	55
3.2.2	Stichprobe .....	56
3.2.3	Fragebogen .....	58
3.2.3.1	Allgemeine Mobilität und allgemeine Entsendungsmotive .....	58
3.2.3.2	Standort-spezifische Mobilität und standort-spezifische Imageaspekte .....	60
3.2.3.3	Potenzielle Reformelemente des Entsendungsprozesses .....	62
3.2.3.4	Soziodemografische und berufsbezogene Informationen .....	64
3.2.4	Untersuchungsablauf .....	65
3.2.5	Auswertungsstrategie .....	65
<b>4</b>	<b>Ergebnisse</b> .....	<b>67</b>
4.1	Ergebnisse der Interview-Studie .....	67
4.1.1	Sondierungsfragen: Persönliche Entscheidungskriterien .....	68
4.1.2	Themenfeld A: Präsenz des Themas Auslandseinsätze .....	70
4.1.3	Themenfeld B: Globalisierung im Unternehmen .....	73
4.1.4	Themenfeld C: Wahrnehmung der Expatriates und des Entsendungsprozesses .....	77

---

4.1.5 Themenfeld D: Aktive Förderung und Honorierung durch das Unternehmen .....	83
4.1.6 Überblick über die wesentlichen Interview-Ergebnisse .....	88
4.2 Ergebnisse der Fragebogen-Studie .....	90
4.2.1 Allgemeine und standort-spezifische Versetzungsbereitschaft .....	90
4.2.2 Soziodemografische Variablen .....	93
4.2.3 Berufsbezogene Variablen .....	98
4.2.4 Entsendungsmotive .....	99
4.2.5 Standortimage .....	105
4.2.6 Entsendungspolitik .....	108
4.2.7 Offene Fragen .....	110
<b>5 Diskussion .....</b>	<b>113</b>
5.1 Zentrale Ergebnisse .....	113
5.2 Diskussion und Einordnung der Ergebnisse .....	115
5.2.1 Ergebnisse der Interview-Studie .....	115
5.2.2 Ergebnisse der Fragebogen-Studie .....	117
5.3 Methodische Einschränkungen .....	123
5.3.1 Kritische Aspekte der Interview-Studie .....	123
5.3.2 Kritische Aspekte der Fragebogen-Studie .....	124
5.4 Praktische Ansatzpunkte zur Steigerung der Mobilität .....	126
5.5 Ausblick auf weitere Forschungsfragen .....	128
<b>6 Literaturverzeichnis .....</b>	<b>130</b>
<b>7 Anhang .....</b>	<b>136</b>
A: Kurzversion des Interview-Leitfadens .....	137
B: Fragebogen .....	138
<b>Erklärung .....</b>	<b>147</b>

## **Danksagung**

*Die Arbeit an dieser Diplomarbeit war die bisher größte Herausforderung in meinem Studium, bei der mich ganz besonders meine beiden Betreuer, Sabine Endriß und Dr. Ottmar L. Braun, unterstützt haben: Das Ergebnis wäre ohne unsere Diskussionen und eure Rückmeldungen nicht so gut geworden (alle Fehler gehen natürlich auf meine Kappe). VIELEN DANK!*

*Wertvolle Unterstützung und Anregungen habe ich von Tanja Günther, Herbert Kanzen, Hans Kaufmann, Esther Serreck-Diederichs und Reinhold Westermann erhalten. Auch dafür möchte ich mich herzlich bedanken.*

*Und schließlich möchte ich mich besonders bei den Untersuchungsteilnehmern bedanken, ohne deren freiwilliges Engagement diese Arbeit nicht zu Stande gekommen wäre.*

## Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Ziele deutscher Unternehmen bei der Auslandsentsendung .....	S.7
Tab. 2: Entsendungsmotive von Auslandsentsandten deutscher Unternehmen ...	S.21
Tab. 3: Top Fünf Anreize bzw. Hemmnisse einer Auslandsentsendung .....	S.32
Tab. 4: Häufigkeitsverteilung der Hierarchielevel und Auslandserfahrung in der Interview-Studie .....	S.47
Tab. 5: Versetzungsbereitschaft nach Standorten und Entsendungszeiträumen ..	S.91
Tab. 6: Häufigkeitsverteilung der allgemeinen Versetzungsbereitschaft .....	S.91
Tab. 7: Aggregierte Versetzungsbereitschaft nach Standorten .....	S.93
Tab. 8: Versetzungsbereitschaft nach Altersgruppen .....	S.94
Tab. 9: Versetzungsbereitschaft bei Versuchspersonen mit und ohne Kinder .....	S.95
Tab. 10: Versetzungsbereitschaft nach dem Alter des jüngsten Kindes .....	S.96
Tab. 11: Versetzungsbereitschaft bei Männern und Frauen .....	S.97
Tab. 12: Versetzungsbereitschaft nach berufsbezogenen Variablen .....	S.98
Tab. 13: Entsendungsmotive nach Altersgruppen.....	S.100
Tab. 14: Korrelationen der Entsendungsmotive mit der Versetzungsbereitschaft ..	S.102
Tab. 15: Faktorenanalyse der Motiv-Items .....	S.103
Tab. 16: Interkorrelationen des Individual- und Jobmotivs mit der Versetzungsbereitschaft .....	S.104
Tab. 17: Mittelwert der allgemeinen Versetzungsbereitschaft in Abhängigkeit von Individual- und Jobmotiv .....	S.104
Tab. 18: Mittelwerte und Standardabweichungen der Imageaspekte .....	S.105
Tab. 19: Interkorrelationen der standort-spezifischen Imageaspekten mit der zugehörigen Versetzungsbereitschaft .....	S.107
Tab. 20: Beurteilung der fiktiven Reformelemente .....	S.108
Tab. 21: Allgemeine Versetzungsbereitschaft zum 1. und 2. Messzeitpunkt .....	S.109

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Modell der Versetzungsbereitschaft nach Marr & Schmölz (1989) .....	S.23
Abb. 2: Items zur Erfassung der allgemeinen Mobilität .....	S.59
Abb. 3: Messung der standort-spezifischen Imageaspekte für die Türkei .....	S.62
Abb. 4: Mittelwerte der standort-spezifischen Versetzungsbereitschaft für die drei Entsendungszeiträume .....	S.92
Abb. 5: Häufigkeitsauszählung der in der ersten offenen Frage (Muss-Kriterien) genannten Thematiken .....	S.110
Abb. 6: Häufigkeitsauszählung der in der zweiten offenen Frage (Ausschluss-Kriterien) genannten Thematiken .....	S.111

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	=	Abbildung
Abs.	=	Absatz
Anm.	=	Anmerkung
bzw.	=	beziehungsweise
d.h.	=	das heißt
et al.	=	und andere (lateinisch = et alii)
etc.	=	et cetera
f.	=	folgende
ggf.	=	gegebenenfalls
S.	=	Seite
Sp.	=	Spalte
Tab.	=	Tabelle
vgl.	=	vergleich(e)!
z.B.	=	zum Beispiel

# 1 Einführung

## 1.1 Kontext der Arbeit

Die aktuelle Entwicklung des Wirtschaftssektors zeichnet sich unter anderem durch eine zunehmende Vernetzung und Transparenz der globalen Märkte aus. Unter dem Stichwort Globalisierung findet dieser Trend in der politischen Diskussion zur Zeit große Beachtung, wobei eine durchaus kontroverse Auseinandersetzung geführt wird: bezeichnenderweise haben sich die Begriffe „*Globalisierungsgegner*“ und „*Globalisierungsbefürworter*“ im Sprachgebrauch etabliert.

Unbeeindruckt von der öffentlichen Debatte über Chancen und Risiken der Globalisierung, lässt sich seit Jahren eine steigende internationale Ausrichtung bei den meisten mittleren und großen deutschen Unternehmen feststellen. Der in allen Branchen einsetzende Verdrängungswettbewerb macht es notwendig

- zusätzliche Absatzmärkte im Ausland zu eröffnen,
- möglichst preiswerte Zulieferer international zu suchen,
- kostengünstige Produktionsmöglichkeiten auch im Ausland zu nutzen und
- strategische Allianzen zur Erzielung von Synergieeffekten global zu schließen.

Die *Internationalisierung* der Firmen und Märkte erfordert es, verstärkt über Ländergrenzen hinweg mit Kunden, Zulieferern, Tochtergesellschaften und Partnern zu kommunizieren. Ein Instrument der internationalen Unternehmensführung besteht dabei in der befristeten Entsendung von Mitarbeitern und Führungskräften, so genannten *Expatriates*, an ausländische Standorte. Aus Sicht der entsendenden Unternehmen sollen diese Expatriates vornehmlich Know-how transferieren, den Kommunikationsfluss verbessern, Auslandserfahrung sammeln und eine Vereinheitlichung der Unternehmenskultur fördern (Wirth, 1992).

Die Erfahrung, im Ausland gearbeitet und gelebt zu haben, kann als wichtiger Bestandteil einer globalen Management-Kompetenz verstanden werden, die zur Steuerung eines hoch komplexen, internationalen Unternehmens notwendig ist. Michael Angus, Chairman der Unilever AG, hat in diesem Zusammenhang die folgende Vorhersage über das Profil zukünftiger Top-Manager gemacht: „Most people who rise toward the top of our business will have worked in at least two countries, probably three. They will probably speak another language and they most certainly will have worked in different product areas“ (Angus, 1992, zitiert nach Yurkiewicz & Rosen, 1995).

Die wissenschaftliche Forschung hat sich in den letzten Jahren verstärkt der Auslandsentsendung von Mitarbeitern und Führungskräften angenommen. Nach Stahl (1998, S.4) standen dabei die folgenden Fragestellungen im Mittelpunkt:

- Welche Vor- und Nachteile weist die Besetzung von Auslandspositionen mit Stammhausentsandten gegenüber Mitarbeitern aus dem Gastland oder aus Drittländern auf?
- Welche Rolle spielen Auslandsentsendungen vor dem Hintergrund der Koordinationserfordernisse internationaler Unternehmen?
- Welche Ziele verbinden Unternehmen und Mitarbeiter mit einer Auslandsentsendung?
- Welche Faktoren in der Person und in der Umwelt beeinflussen den Entsendungserfolg?
- Welche Defizite bestehen bei der Auswahl, Vorbereitung, Betreuung und Wiedereingliederung von entsandten Mitarbeitern?
- Wie können die Defizite in der Entsendungspraxis verbessert werden?

Stahl (1998) resümiert, dass die bisherigen Forschungsschwerpunkte primär die unternehmenspolitische Bedeutung der Entsendung, die Gestaltung der Entsendung und die Determinanten des Entsendungserfolges betreffen. Sozialwissenschaftliche Studien zu diesem Bereich stellen im Ganzen eher die Ausnahme dar und thematisieren zumeist die Entsendungsgestaltung und den Anpassungserfolg. Insgesamt lassen sich dabei die vorhandenen Arbeit häufig den Stadien des Entsendungsprozesses – Auswahl der Expatriates, interkulturelle Vorbereitung, Betreuung und Anpassung im Ausland, Reintegration nach der Rückkehr – inhaltlich zuordnen.

Verschafft man sich einen Überblick über die Forschung zur Auslandsentsendung von Mitarbeitern und Führungskräften, so fällt auf, dass der Betrachtungsfokus entweder auf der Expatriate-Selektion oder auf spätere Stadien des Entsendungsprozesses liegt. Voraussetzung für das Zustandekommen eines Auslandseinsatzes ist aber zunächst die Bereitschaft der betroffenen Mitarbeiter und Führungskräfte, für einen begrenzten Zeitraum die gewohnte Umgebung zu verlassen und beruflich im Ausland tätig zu sein. Die wissenschaftliche Auseinandersetzung setzt allerdings gerade dort an, wo aus Sicht der Expatriates die Entscheidung *für* (bzw. gegen) einen Auslandseinsatz *bereits* gefallen ist. Aryee, Chay & Chew (1996, S.267) äußern sich in einer der wenigen empirischen Arbeiten zu dieser Frage anschaulich: „This emphasis on the post-decisional phase of the expatriation process is a case of putting the cart before the horse.“

Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass die internationale Versetzungsbereitschaft ein von diversen Faktoren beeinflusstes Personenmerkmal darstellt. Neben soziodemografischen Variablen und stabilen Persönlichkeitsmerkmalen (*traits*) sollten hier beispielsweise auch organisationale Anreizsysteme und Elemente der Unternehmenskultur einen Einfluss auf die Mobilität ausüben. Aus Sicht des globalen Unternehmens ist insbesondere die wissenschaftlich fundierte Kenntnis derjenigen Faktoren relevant, die einerseits mobilitätssteigernd wirken und andererseits auch von Seiten der Organisation beeinflussbar sind. Mit Hilfe dieses Wissens besteht dann die Möglichkeit, durch gezielte Organisationsentwicklungsmaßnahmen eine Steigerung der Mobilität auf breiter Basis zu erreichen. Die Auseinandersetzung mit den Einflussfaktoren der internationalen Versetzungsbereitschaft gewinnt dabei insbesondere dann an Bedeutung, wenn eine zunehmende Globalisierung zukünftig eine steigende Entsendungsquote notwendig macht; entsprechende Prognosen liegen hierzu vor (siehe dazu Kapitel 2.1). In diesem Fall könnte sich eine hohe Mobilität der Mitarbeiter und Führungskräfte als Wettbewerbsvorteil erweisen.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Entscheidung über einen Auslandseinsatz und damit die Einflussfaktoren der internationalen Versetzungsbereitschaft bisher kaum wissenschaftliche Aufmerksamkeit erhalten haben. Die wichtigsten vorhandenen Arbeiten zu diesem Thema stammen außerdem aus den USA (Yurkiewicz & Rosen, 1995) bzw. aus Singapur (Aryee, Chay & Chew, 1996). Aus Sicht der Unternehmen sind Kenntnisse über mobilitätshemmende oder -fördernde Faktoren aber wichtig, den nur so lässt sich die Versetzungsbereitschaft in Zukunft gezielt fördern. Relevant sind dabei insbesondere die tatsächlich modifizierbaren Faktoren.

## 1.2 Zielsetzung und Fragestellung dieser Arbeit

Mit dieser Diplomarbeit sollen weitere explorative Erkenntnisse zu den Einflussfaktoren der internationalen Mobilität gewonnen werden. Unterstützt wird die Studie von einem großen deutschen Unternehmen der Automobilindustrie. Untersuchungsteilnehmer sind Mitarbeiter und Führungskräfte einer auf die Herstellung von Nutzfahrzeugen spezialisierten Sparte dieses Unternehmens. **Auf ausdrücklichen Wunsch bleibt das Unternehmen im Rahmen dieser Arbeit ungenannt;** im Folgenden werde ich daher ausschließlich die Umschreibung „befragtes bzw. untersuchtes Unternehmen“ verwenden. Unternehmensinterne Gegebenheiten können ebenfalls nur in allgemeiner Form beschrieben werden.

Auf Grund der Praxisnähe dieser Arbeit werden zwei Fragestellungen in zwei Teilstudien untersucht:

1. **Welche Faktoren hängen allgemein mit der Ausprägung der internationalen Mobilität von Mitarbeitern und Führungskräften zusammen?**

Diese Frage zielt auf Faktoren ab, die keinen spezifischen Bezug zu dem untersuchten Unternehmen haben sollten, d.h. die in gleicher Weise für andere Unternehmen gelten. Hierbei handelt es sich primär um soziodemografische Variablen, aber auch um unterschiedliche Motive, die ein Entsandter mit dem Auslandseinsatz verfolgen kann, oder um verschiedene allgemeine Imageaspekte des jeweiligen Gastlandes.

Im Rahmen dieser Fragestellung wurde bewusst auf die Erfassung von stabilen Persönlichkeitsmerkmalen verzichtet, obwohl es sich hierbei vermutlich um einen bedeutenden Einflussfaktor handelt. Neben arbeitsrechtlichen Bedenken spielte dabei insbesondere die Überlegung eine Rolle, dass solche Persönlichkeitsmerkmale prinzipiell als nicht beeinflussbar gelten und auch bei der Personalauswahl kaum berücksichtigt werden können.

Der eher *nomothetische* Blickwinkel dieser Fragestellung ist insbesondere in einer Fragebogen-Studie untersucht worden.

2. **Wie werden Auslandseinsätze innerhalb des untersuchten Unternehmens wahrgenommen?**

Diese Frage zielt ausdrücklich auf die spezifischen Gegebenheit des Unternehmens ab. Es handelt sich hierbei um Aspekte der charakteristischen Firmenkultur, d.h. um die konkrete Art und Weise, wie Auslandseinsätze gehandhabt und erlebt werden. In die Untersuchung werden daher die tatsächlich vorhandenen Auslandsstandorte und reale organisationsinterne Anreize für Auslandseinsätze einbezogen. Dieser eher *ideografische*, also auf das spezifische Unternehmen bezogene Blickwinkel, wurde primär qualitativ im Rahmen einer Interview-Studie untersucht.

Aus den beiden dargestellten Fragestellungen leitet sich das *dritte Erkenntnisziel* ab, dass darin besteht, **praktische Ansatzpunkte zur Steigerung der internationalen Versetzungsbereitschaft zu identifizieren**. Der Blickwinkel ist hierbei nicht einzelfallbezogen, d.h. es geht nicht darum, diejenigen Bedingungen zu ergründen, unter denen sich eine spezielle Person zu einem Auslandseinsatz bereit erklären würde. Der Fokus liegt vielmehr auf potenziellen Maßnahmen oder Konzepten, mit denen sich insgesamt eine Steigerung der internationalen Mobilität unter den Mitarbeitern und Führungskräften erzielen lässt. Auf Grund des Bezuges auf die charakteristischen Gegebenheiten des Unternehmens, sind diese Erkenntnisse, auch wenn sie sich beispielsweise auf

soziodemografische Variablen beziehen, zunächst nur gültig für das untersuchte Unternehmen. Die Übertragbarkeit auf andere Unternehmen bleibt im Rahmen dieser Diplomarbeit unbewiesen und lässt sich daher nur argumentativ begründen.

### 1.3 Aufbau der Arbeit

Im Anschluss an die vorstehende Einführung werde ich zunächst wichtige Begriffe klären, die für das Verständnis dieser Arbeit notwendig sind. In den weiteren Hauptkapiteln sind die theoretischen Grundlagen, die Stichproben und Untersuchungsmethoden, die Ergebnisse sowie die Ergebnisdiskussion dargestellt.

In **Kapitel 2, theoretische Grundlagen**, werde ich zuerst allgemein auf die Bedeutung und Problematik der Auslandsentsendung, insbesondere aus Unternehmenssicht, eingehen. Es schließt sich die Darstellung wichtiger Forschungsergebnisse und Praxiserfahrungen aus diesem Bereich an, die sich an den Schwerpunkten Selektion, Vorbereitung, Betreuung und Reintegration der entsandten Mitarbeiter orientiert. Anschließend werde ich Konzepte und Untersuchungen vorstellen, die sich im engeren Sinne mit den Einflussfaktoren der internationalen Mobilität beschäftigen. Das Kapitel beschließen eine kurze Ausführung zu den Globalisierungsbestrebungen innerhalb des befragten Unternehmens sowie die zu Grunde liegenden Forschungsfragen und -hypothesen.

In **Kapitel 3, Stichprobe und Untersuchungsmethoden**, werde ich das Untersuchungsdesign, die Stichproben, die Erhebungsinstrumente, den Untersuchungsablauf sowie die Auswertungsstrategien beschreiben. Die Darstellung erfolgt dabei getrennt für die beiden Teilstudien.

In **Kapitel 4, Ergebnisse**, werde ich die wichtigsten Untersuchungsergebnisse darstellen. Auch hier erfolgt eine getrennte Darstellung für beide Teilstudien.

In **Kapitel 5, Diskussion**, erfolgt zunächst eine kurze Zusammenfassung der wesentlichen Untersuchungsergebnisse beider Teilstudien. Anschließend werde ich eine theoretische Einordnung der wesentlichen Erkenntnisse vornehmen sowie methodisch-kritische Aspekte diskutieren. Praktische Implikationen der Ergebnisse und ein Ausblick auf zukünftige Forschungsmöglichkeiten beschließen dieses Kapitel.

Im **Literaturverzeichnis (Kapitel 6)** sind alle im Text dieser Arbeit erwähnten Literaturquellen aufgeführt. Der **Anhang (Kapitel 7)** beinhaltet die vollständigen Erhebungsinstrumente, d.h. den verwendeten Interview-Leitfaden und Fragebogen. Am Ende der

Arbeit findet sich die gemäß §18 Abs. 8 der Diplomprüfungsordnung vom 18.02.1993 notwendige **Erklärung zur eigenständigen Bearbeitung dieser Diplomarbeit**.

## 1.4 Begriffsbestimmung

Die vorliegende Studie befasst sich mit der Bereitschaft von Führungskräften und Mitarbeitern zu Auslandsentsendungen innerhalb des befragten Unternehmens. Das Ausmaß dieser Bereitschaft werde ich synonym mit **internationaler Mobilität** oder **internationaler Versetzungsbereitschaft** bezeichnen. Unter **Auslandsentsendung** wird hier eine zeitlich befristete Tätigkeit an einem, von Deutschland aus betrachtet, ausländischen Standort des Unternehmens verstanden. Die Bezeichnung werde ich dabei unabhängig vom konkreten Entsendungsgrund (z.B. im Rahmen eines Projekteinsatzes oder als regulär zu besetzende Stelle) oder der konkreten Vertragsgestaltung (organisatorisch beschäftigt in Deutschland oder am Auslandsstandort). Um eine Abgrenzung innerhalb der Studie vorzunehmen, werden Dienstreisen unter drei Monaten nicht betrachtet.

Mit **Gastland** bezeichne ich das Land, in dem der Entsandte im Rahmen eines Auslandseinsatzes befristet tätig ist. Für die im Gastland ansässige Organisationseinheit wird unabhängig von der Rechtsform der Begriff **Auslandsstandort** verwendet.

Für den entsandten Mitarbeiter wird in der dominierenden englischsprachigen Literatur der Begriff **Expatriate** verwendet. Aus dem Blickwinkel der Gastländer wird dieser Mitarbeiter als **Impatriate** bezeichnet. In dieser Studie liegt der Betrachtungsfokus auf die deutschen Standorte des untersuchten Unternehmens. Impatriates sind daher ausländische Mitarbeiter, die im Rahmen einer Auslandsentsendung befristet in Deutschland tätig sind.

Mitarbeiter, die unmittelbar in ihr Heimatland zurückkehren, werde ich als **Rückkehrer** bezeichnen. Der englische Begriff *Repatriate* wird nicht verwendet, da er in der vorhandenen Literatur nicht durchgängig zur Anwendung kommt.

Zur besseren Lesbarkeit habe ich grundsätzlich die männliche Form aller Begriffe verwendet. Frauen sind dabei, sofern nicht anders angegeben, ohne Einschränkung mit eingeschlossen.

## 2 Theoretische Grundlagen

### 2.1 Bedeutung und Problematik der Auslandsentsendung

Die Rolle von Auslandsentsendungen als Instrument der internationalen Unternehmensführung wird in der Literatur allgemein hoch eingeschätzt. Stahl, Miller, Einfalt & Tung (2000, S.351) formulieren beispielsweise: „Auslandseinsätze gewinnen angesichts des fortschreitenden Wachstums internationaler Unternehmen, der Notwendigkeit zur Bildung strategischer Allianzen, des anhaltenden Trends hin zu grenzüberschreitenden Mergers & Acquisitions sowie anderer unternehmensinterner und -externer Entwicklungen zunehmend an Bedeutung (Gregersen et al., 1998; Macharzina & Wolf, 1996; Yeung & Ready, 1995).“ Weiter weisen Stahl et al. (2000) darauf hin, dass international einsetzbare Fach- und Führungskräfte als Wettbewerbsvorteil gesehen würden (vgl. Adler & Bartholomew, 1992; Festing, 2000; Stroh & Caligiuri, 1998). Die Bedeutung der Auslandsentsendung mag auch verdeutlichen, dass 1995 bereits 80.000 Bundesdeutsche allein im europäischen Ausland tätig waren (Kühlmann, 1995b). Tabelle 1 gibt eine Übersicht über die mit der Entsendung von Fach- und Führungskräften ins Ausland verfolgten unternehmerischen Ziele?

Tab. 1: *Ziele deutscher Unternehmen bei der Auslandsentsendung (Befragung unter 63 deutschen Unternehmen; Quelle: Wirth, 1992)*

<b>Aus welchen Gründen entsenden Sie vorwiegend Mitarbeiter ins Ausland?</b>	<b>Antworthäufigkeit</b>
Transfer von technischem und wirtschaftlichem Know-how	41%
Förderung des Kommunikationsflusses vom Stammhaus zur Auslandsniederlassung	41%
Entwicklung eines Reservoirs auslandserfahrener Mitarbeiter	37%
Durchsetzung einer einheitlichen Unternehmenskultur	38%
Personalbedarfsdeckung mangels qualifizierter Kräfte im Gastland	14%
Aus- und Weiterbildung von Führungskräften des Gastlandes	10%

Anm.: Mehrfachnennungen waren möglich.

Auffallend an den Umfrage-Ergebnissen von Wirth (1992) ist insbesondere die Tatsache, dass keines der möglichen Entsendungsziele von einer deutlichen Mehrheit der befragten Unternehmen verfolgt wird. Daraus lässt sich schließen, dass die Auslandsentsendung insgesamt recht unterschiedlich gehandhabt wird. Weiterhin erscheint es sinnvoll, nicht von einem einheitlich hohen Stellenwert der Entsendung aus zu gehen.

In Zukunft wird, wie bereits in dem einleitenden Zitat angeklungen, mit einer wachsenden Bedeutung von Auslandseinsätzen gerechnet (z.B. Kühlmann, 1995b; Spieß, 1997; Stahl et al., 2000). Mit einer steigenden Entsendungsquote wachsen allerdings auch die mit dem Auslandseinsatz verbundenen Probleme, so dass ein differenzierter Gebrauch des Instrumentes *Auslandsentsendung* angezeigt ist. Stahl (1995) geht z.B. davon aus, dass Langzeimentsendungen zu Gunsten projektbezogener, kürzerer Einsätze abnehmen werden. Als Gründe nennt er unter anderem steigende Kosten in den Gastländern, höhere Motivation der Einheimischen bei lokaler Besetzung und die Vermeidung sprachlicher und kultureller Probleme.

Eine steigende Entsendungsquote, unabhängig von der konkreten Form oder Dauer der Entsendung, setzt grundsätzlich voraus, dass eine wachsende Anzahl von Beschäftigten zu einem Auslandseinsatz motiviert werden kann. An dieser Stelle liegt ein kritischer Aspekt, denn insbesondere die deutsche Bevölkerung *gilt* traditionell als weniger mobil und tendenziell eher auslandsmüde. Bereits 1981 führte vor dem Hintergrund der „vielfach beklagten Auslandsmüdigkeit von Schülern, Studenten und Berufstätigen“ (Landsberg, 1982, S.39) der Deutsche Industrie und Handelstag (DIHT), der Bundesverband der deutschen Industrie (BDI) und die Carl-Duisberg-Gesellschaft e.V. gemeinsam eine Studie unter 626 deutschen Unternehmen verschiedener Branchen durch (Landsberg, 1982). Praktisch alle befragten Unternehmen gaben an, dass der wirtschaftliche Erfolg von der Qualifikation der Mitarbeiter abhängt (98%) und dass Auslandserfahrung ein wichtiges Element dieser Qualifikation sei (94%). Die offensichtlich als notwendig erachtete Auslandserfahrung scheint dagegen nur schwer den Beschäftigten vermittelbar zu sein: Mehr als die Hälfte der beteiligten Unternehmen (51%) schätzen deren Bereitschaft zum Erwerb von Auslandserfahrung als gering ein. Als Begründung nannten diese Unternehmen familiäre Gründe (49%), die Scheu vor fremden Lebensverhältnissen (31%) sowie die Furcht vor Karrierenachteilen (18%).

Die von Landsberg (1982) dokumentierte Studie ist in Anbetracht der Geschwindigkeit von gesellschaftlichen, sozialen und technischen Entwicklungsprozessen vergleichsweise alt. Es zeigt sich allerdings auch in jüngeren Forschungsarbeiten, dass die Versetzungsbereitschaft tendenziell als kritischer Faktor angesehen wird. In einer von Bittner & Reisch (1991) durchgeführten Studie hielten die befragten Großunternehmen die mangelnde internationale Versetzungsbereitschaft der Mitarbeiter für die größte Schwierigkeit bei der internationalen Personalentwicklung (47% der Unternehmen charakterisierten diesen Aspekt als kritisch oder äußerst kritisch). Und bei einer 1999 organisierten Umfrage der Unternehmensberatung Pricewaterhouse Coopers gaben

mehr als die Hälfte der befragten deutschen Unternehmen an, dass sie Probleme bei der Gewinnung von Mitarbeitern für langfristige Auslandseinsätze hätten (Buschermöhle, 2000).

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass Auslandsentsendungen eine hohe Bedeutung haben, die in Zukunft, wenn auch in differenzierter Form, weiter wachsen könnte. Demgegenüber ist die internationale Mobilität der Beschäftigten ein kritischer Faktor, der bei einer steigenden Entsendungsquote weitere Relevanz gewinnt. Aus Sicht der entsendenden Unternehmen besteht daher Interesse an einer wissenschaftlich fundierten Erforschung der Einflussfaktoren der internationalen Versetzungsbereitschaft. Auf der Basis dieser Erkenntnisse könnte sich möglicherweise die Mobilität durch gezielte Maßnahmen steigern lassen.

## 2.2 Forschung und Praxis der Auslandsentsendung

Die wissenschaftliche Forschung hat sich nach Ende des 2. Weltkrieges dem Thema Auslandsentsendung angenommen. Mittlerweile existieren eine Reihe von theoretischen und empirischen Forschungsarbeiten, die sich primär mit den folgenden Aspekten befassen:

- betriebswirtschaftliche Aspekte der Auslandsentsendung aus Unternehmenssicht
- Ziele und Motive der Expatriates
- Auswahl und Vorbereitung von Expatriates
- Anpassungsprozess im Ausland und Betreuung vor Ort
- Problematik der Wiedereingliederung nach der Rückkehr

Nach Kühlmann (1995b, S.23) ist für „die bisherige Forschung zur Auslandsentsendung [...] eine phasendeskriptive Ausrichtung und die Anwendung isolierter sozialwissenschaftlicher Partialtheorien kennzeichnend.“ Weiter resümiert Kühlmann in seinem Überblicksartikel, dass die Forschungsarbeiten sehr heterogen und damit bedingt vergleichbar seien. Es dominieren Querschnittsuntersuchungen auf der Basis von standardisierten Fragebogen-Erhebungen, wobei eine ganzheitliche Rahmentheorie der Auslandsentsendung fehle. Methodenkritisch ist ebenfalls anzumerken, dass insbesondere ein Großteil der älteren Forschungsarbeiten an Entwicklungshelfern und Austauschstudenten durchgeführt wurden und dass dabei Amerikaner und Kanadier überrepräsentiert sind. Die Übertragbarkeit solcher Ergebnisse auf ins Ausland entsandte deutsche Fach- und Führungskräfte wird bezweifelt (Kühlmann, 1995b; Spieß, 1997).

Die Auseinandersetzung mit Auslandsentsendungen erfolgt mittlerweile interdisziplinär, insbesondere beteiligen sich die Betriebswirtschaftslehre, Kommunikationswissenschaft, Kulturanthropologie und die Psychologie (Kühlmann, 1995a). Allerdings kann man feststellen, dass „betriebswirtschaftliche Studien überwiegen, die den Aspekt des Erlebens und Verhaltens sowie der Motive im Kontext einer Auslandsentsendung vernachlässigen“ (Spieß, 1997, S.249).

Offensichtlich bestehen in der Forschung zur Auslandsentsendung noch theoretische und empirische Defizite. Aus diesem Grund scheinen zur Zeit eher explorative Forschungsdesigns angezeigt, woran sich die vorliegende Untersuchung orientiert. Dies gilt insbesondere deswegen, weil die hier in den Mittelpunkt gerückte Frage der Versetzungsbereitschaft von potenziellen Entsendungskandidaten in der Forschung zur Auslandsentsendung selten thematisiert wird: „Surprisingly, the issue of how managers decide to accept or decline expatriate assignments has not received sufficient research attention“ (Yurkiewicz & Rosen, 1995).

Im Folgenden erfolgt zum besseren Verständnis der Thematik zunächst eine Darstellung der wichtigsten wissenschaftlichen Befunde und Umfrageergebnisse aus der Praxis der Auslandsentsendung. Die Gliederung orientiert sich dabei an den bisherigen Forschungsschwerpunkten Auswahl, Vorbereitung, Betreuung und Wiedereingliederung von Expatriates. Danach werde ich bestehende Konzepte und Forschungsergebnisse zur internationalen Versetzungsbereitschaft vorstellen.

### **2.2.1 Die Auswahl der Expatriates**

Die Auswahl von Expatriates ist im Rahmen der Forschung zur Auslandsentsendung intensiv untersucht worden. Anlass für diese Schwerpunktsetzung mögen aus Sicht der multinationalen Unternehmen die hohen Kosten sein, die mit einer Fehlbesetzung einer Expatriate-Stelle verbunden sind. Schätzungen gehen davon aus, dass diese Kosten sich auf das drei- bis vierfache des Jahresgehaltes des betroffenen Mitarbeiters belaufen (Harvey, 1983; Miller, 1989). Ein abgebrochener Auslandseinsatz stellt darüber hinaus für den Betreffenden eine hohe Belastung dar, für die eine Reihe von negativen Konsequenzen diskutiert werden (z.B. private Probleme, Depressionen, Karriere-Probleme, vgl. z.B. Mendenhall & Oddou, 1985). Für das Unternehmen besteht hier neben dem Kosten-Risiko offensichtlich auch die Gefahr, durch eine Fehlbesetzung die Entwicklung eines Mitarbeiters zu beeinträchtigen und so sein volles Potenzial nicht verfügbar zu machen.

Die Bedeutung der Expatriate-Auswahl ist eng verbunden mit dem in der Wissenschaft vorherrschenden Paradigma zum Anpassungsgeschehen im Ausland (vgl. Kapitel 2.2.3). Nach Stahl (1995, S.44) herrschte bis ca. 1970 ein personalistischer Ansatz vor, gestützt durch die damals populäre eigenschaftstheoretische Strömung in der Persönlichkeitspsychologie. Er zitiert Gardner (1962, S.248), um diese Position zu charakterisieren: „There appear to be individuals marked by a strikingly effective capacity for cross-cultural communication, regardless of circumstances.“ Die Abkehr von dieser Position markieren eine Reihe von Studien, speziell an Entsandten des U.S.-Peace Corps, die für den Anpassungserfolg während eines Auslandseinsatzes eine enttäuschend geringe Vorhersagevalidität von Persönlichkeitseigenschaften feststellen konnten (z.B. Guthrie & Zektick, 1967). Guthrie (1975) äußerte sich schließlich kritisch zum personalistischen Ansatz: „Much of the variance in performance abroad can be attributed to factors in experiences during training and especially during the early stages of life in the second country, and [...] less of the variance can be accounted for by the character structure and deeper personality factors of the individual“ (S.97, zitiert nach Stahl, 1995). Während der Expatriate-Auswahl in dem personalistischen Forschungsparadigma noch große Bedeutung zukam (da der Anpassungserfolg primär auf Persönlichkeitseigenschaften zurückgeführt wurde), so betonte dieser situationistische Ansatz eher die Bedeutung der Vorbereitungsmaßnahmen bzw. der Betreuung vor Ort.

Nach Stahl (1995) zeigen allerdings neuere Studien höhere Korrelationen zwischen Persönlichkeitseigenschaften und Anpassungserfolg und deuten so auf mangelhafte Messmethoden in älteren Forschungsarbeiten hin. Seit 1980 dominiert demnach ein interaktionistischer Ansatz, dessen zentralen Thesen Stahl (1995, S.44) zusammenfasst: „Es gibt große interindividuelle Unterschiede in der Reaktion auf dieselbe Umwelt im Gastland; der Auslandserfolg ist abhängig von der Passung zwischen Personenmerkmalen und den sozio-kulturellen Umweltbedingungen im Gastland.“ Diese Interpretation entspricht dem von Lewin (1946) geprägten Grundsatz, wonach menschliches Verhalten immer eine Funktion von Merkmalen der Person und der Umwelt darstellt. So betrachtet erscheinen sowohl Expatriate-Auswahl als auch die Vorbereitung und Betreuung vor Ort von gleichwertiger Bedeutung.

Auch wenn eine gewisse Einigkeit darüber besteht, dass Persönlichkeitsmerkmale den Anpassungserfolg mit beeinflussen (ohne ihn letztlich zu determinieren), so herrscht allerdings keine Übereinstimmung über die konkreten Merkmale. Es existieren eine Reihe von faktorenanalytisch gewonnenen Eigenschaftsbeschreibungen (vgl. z.B. die

Übersicht bei Kealey & Ruben, 1983), zum Teil in Form einer idealtypischen Darstellung. Kealey & Ruben (1983) charakterisieren beispielsweise: „The resulting profile is of an individual who is truly open to and interested in other people and their ideas, capable of building relationships of trust among people. He or she is sensitive to the feelings and thoughts of another, expresses respect and positive regard for others, and is nonjudgmental. Finally, he or she tends to be self-confident, [...] take initiative, is calm in situations of frustration or ambiguity, and is not rigid.“ (S.165f, zitiert nach Stahl, 1995). Mendenhall, Dunbar & Oddou (1987) unterscheiden alternativ zwischen personenbezogenen, sozialen und wahrnehmungsbezogenen Prädiktoren, wobei insgesamt 18 verschiedene Variablen berücksichtigt werden.

Der praktische Nutzen derart umfangreicher Eigenschaftsbeschreibungen für die Expatriate-Auswahl darf bezweifelt werden. Relevant, wenn auch nicht weiter überraschend, ist allerdings die Tatsache, dass sich verschiedene Aspekte der Kommunikationsfähigkeit in diversen Studien als wichtiger Prädiktor des Anpassungserfolges herausgestellt hat (eine Übersicht findet sich bei Kühlmann, 1995b, S.19).

Trotz der Anerkennung des Einflusses von Persönlichkeitseigenschaften wird vielfach methodische Kritik an empirischen Studien zu Merkmalsprofilen erfolgreicher Expatriates geleistet. Stahl (1995) geht zum Beispiel davon aus, dass die Vorhersagekraft der meisten Prädiktoren nicht in prospektiven Studien geprüft wurde, sondern lediglich in Form von Querschnittsuntersuchungen an Expatriates. Kritisiert werden kleine Stichproben mit unbekannter Vergleichbarkeit, sowie die Verwendung von unreliablen Daten-Reduktionsmethoden (Spitzberg, 1989). Unklar ist häufig auch die anzustrebende Ausprägung der Merkmale. Kealey & Ruben (1983) gehen in Bezug auf ihre oben zitierte Eigenschaftsbeschreibung davon aus, dass nicht alle Merkmale linear mit dem Anpassungserfolg zusammenhängen. Bestimmte Merkmale sollten demnach nicht maximal, sondern eher in einer mittleren Ausprägung vorhanden sein, wobei außerdem die Zielposition und insbesondere das Gastland berücksichtigt werden muss: „The fact that host countries differ substantially from one another does clearly suggest that characteristics of individuals could predict adjustment in one culture but not in another“ (Benson, 1978, S.31, zitiert nach Stahl, 1995).

Wie sieht nun die Auswahl der Expatriates in der Praxis aus? In zwei Studien (Gertsen, 1990; Wirth, 1992) zeigte sich, dass die fachliche Qualifikation das dominierende Auswahl-Kriterium darstellt. Stahl (1995) geht davon aus, dass darüber hinaus nur solche überfachlichen Kriterien angewendet werden, die auch für die Besetzung inländischer

Stellen relevant sind. Hinter diesen Ergebnissen mag sich einerseits der Irrglaube verbergen, dass Berufserfolg im Inland bei entsprechender Motivation auch im Ausland beliebig wiederholt werden kann (gerade typisch westliche Manager sind in bestimmten Kulturen zum Scheitern verurteilt); andererseits zeigen sich hier aber auch die konzeptionellen Schwächen der wissenschaftlichen Forschung, oder zumindest der mangelnde Wissenstransfer zwischen Forschung und Praxis.

Nach Wirth (1992) verfügen nur 11% der in der Studie befragten deutschen Unternehmen über spezifische Anforderungsprofile für Auslandseinsätze. Lediglich 16% verwenden spezifische Auswahlinstrumente für den Auslandseinsatz (als spezifisches Auswahlinstrument steht z.B. das *Overseas Assignment Inventory* (OAI) und darauf aufbauend das *Behavioral Description Interview* zur Verfügung (beide Brown, 1987)). Primär angewandt werden demnach unstandardisierte Interviews. In der ähnlichen Studie von Gertsen (1990) zeigt sich außerdem, dass ca. ein Drittel der dort befragten US-Unternehmen überhaupt kein systematisches Auswahlverfahren verwenden; auch hier dominieren Interview-Verfahren mit 66% der Nennungen. Bedeutsam ist darüber hinaus, dass von den befragten Unternehmen lediglich 6% Interviews mit dem Partner des Entsendungskandidaten führen. Anpassungsprobleme der Angehörigen gehören aber nach Tung (1982) zu den häufigsten Abbruchgründen bzw. wurden als wichtige Determinanten des Anpassungserfolges ermittelt (z.B. Stoner, Aram & Rubin, 1972). Köhlmann (1995b) geht sogar davon aus, dass der häufig durch rechtliche Bestimmungen oder kulturelle Normen zur Untätigkeit gezwungene Partner einen intensiveren Kontakt zu Einheimischen hat und dadurch den Kulturschock ebenfalls intensiver erlebt. Bereits vor der Ausreise kriselnde Beziehungen können so endgültig scheitern, gute Partnerschaften allerdings auch gestärkt werden (Harvey, 1985).

Zusammenfassend kann man feststellen, dass der Anpassungserfolg auf Grund der komplexen Interaktionen von Persönlichkeitseigenschaften, Kultur und Rahmenbedingungen des Gastlandes sowie Merkmalen der Zielposition nur schwer vorhersehbar ist; die Expatriate-Auswahl muss hier mit einer größeren Unsicherheit leben, als sie für die Besetzung von vergleichbaren Inlandspositionen gegeben ist. Auf der anderen Seite besteht die Möglichkeit, die Expatriate-Auswahl weiter zu optimieren. Stahl (1995) empfiehlt dabei den Einsatz mehrerer Prädiktoren und Auswahlinstrumente mit geprüfter Vorhersagevalidität. Um diesen Ansprüchen gerecht zu werden, wurde am Lehrstuhl für Personalwesen und Führungslehre der Universität Bayreuth ein *Interkulturelles Assessment Center* entwickelt.

### **2.2.2 Die Vorbereitung der Expatriates**

Allgemein formuliert besteht das Ziel von Vorbereitungsmaßnahmen darin, dem zukünftigen Expatriate (und ggf. mitreisenden Familienangehörigen) eine möglichst effektive und belastungsminimierende Integration in das Gastland zu ermöglichen. Neben einer geeigneten Bewerberauswahl und einer bedarfsorientierten Betreuung vor Ort ist daher die Vorbereitungsphase entscheidend, um einen vorzeitigen Abbruch der Auslandsentsendung zu vermeiden. Trotz dieses hohen Stellenwertes wird sie häufig vernachlässigt (z.B. Marr & Schmölz, 1989; Deutsch-Japanischer Wirtschaftskreis, 1994; Thomas, 1995), insbesondere soweit es sich um eine systematische und umfangreiche Vorbereitung handelt, die über die Vermittlung von Sprachkenntnissen und rudimentärem landeskundlichen Know-how hinausgeht.

Wissenschaftliche Grundlagen für die Gestaltung von intensiveren interkulturellen Vorbereitungsmaßnahmen sind in vielen Forschungsgebieten gegeben, unter anderem in der psychologischen Management- und Trainingsforschung (z.B. Sarges, 1990) und in der kulturvergleichenden Forschung (z.B. Thomas, 1993). Winter (1988) beschreibt beispielsweise das interkulturelle Lernen anhand von vier Phasen, von der Aneignung deskriptiven Wissens über Kultur und Land bis hin zum Erwerb von generalisierbarem Handlungswissen, das ein schnelles Zurechtfinden in unterschiedlichen Kulturen ermöglicht. Darüber hinaus haben sich mittlerweile auf der Basis mehrjähriger Erfahrungen Gestaltungsrichtlinien aus der Praxis ergeben, wobei wissenschaftliche Grundlagen nicht immer Eingang finden.

Allgemein anerkannt ist die Tatsache, dass eine rein auf den Erwerb der benötigten Sprachkenntnisse ausgerichtete Vorbereitung nicht ausreichend ist (z.B. Thomas, 1995). Als weitere Felder der Vorbereitung werden von Marr & Schmölz (1989, Sp. 1976) genannt:

- stellenspezifische Fachkenntnisse
- landesspezifische Fachkenntnisse (z.B. Verwaltungs-/Rechtsvorschriften)
- Organisationsstruktur des Auslandsstandortes
- Kommunikationswege innerhalb des Auslandsstandortes, mit dem Stammhaus bzw. mit Dritten
- kulturelle Verhaltensrichtlinien im Umgang mit Mitarbeitern, Behörden sowie anderen Personen und Institutionen
- psychologische Vorbereitung auf den häufig eintretenden Kulturschock (Oberg, 1960) und die anstrengende Einarbeitungsphase

Sprachtrainings und die Vermittlung von *hard facts*, z.B. stellen- oder landesspezifische Fachkenntnisse, sind vergleichsweise einfach zu realisierende Maßnahmen. Eine adäquate Vorbereitung besteht aber insbesondere auch darin, den Mitarbeiter auf die kulturellen Orientierungssysteme und die daraus abgeleiteten Kulturstandards des Gastlandes vorzubereiten (Thomas, 1995). Fehlt eine solche Vorbereitung, so sind Missverständnisse in der Kommunikation mit Vertretern des Gastlandes wahrscheinlich: Einstellung und Verhalten des Gegenübers bleiben unverständlich oder werden falsch attribuiert, die Intentionen missinterpretiert. Triandis (1975) spricht in diesem Zusammenhang von einem Defizit an „*isomorphen Attributionen*“, wonach Personen oder Situationen nicht so eingeschätzt werden können, als wäre der Betreffende selbst in der fremden Kultur aufgewachsen. Insgesamt gibt es daher „in interkulturellen Begegnungssituationen besondere Schwierigkeiten, wenn die Partner auf die kulturellen Orientierungen nicht vorbereitet sind, ihnen also nur ihr eigenkulturelles, vertrautes Orientierungssystem zugänglich ist“ (Thomas, 1995, S.92).

Aus dem Dargestellten wird klar, dass die Anforderungen an eine effektive Vorbereitung auf eine Auslandsentsendung komplex und umfangreich sind. Eine erfolversprechende Umsetzung kann daher nicht aus einer Einzelmaßnahme bestehen; Lanier (1979) schlägt z.B. einen sieben-stufigen Vorbereitungsplan vor, beginnend mit einem *Look-and-see-Trip* (der häufig auch zur Unterstützung bei der Entscheidungsfindung absolviert wird) und auslaufend mit einer Betreuung im Gastland während der Einarbeitungsphase.

Neben der Notwendigkeit einer interkulturellen Vorbereitung sind gleichzeitig auch ihre Grenzen zu sehen. Selbst wenn entsprechende Maßnahmen bereits erste praktische Erfahrungen vermitteln, so muss der Expatriate das Erlernte weitgehend selbständig in Alltagssituationen und damit in konkrete Handlungen transferieren. Abgesehen von diesen prinzipiellen Grenzen der Vorbereitung gibt es auch allgemeine Lerngrenzen. Thomas (1995) geht zwar davon aus, dass durch alltägliche Interaktionen im Gastland die kognitive und emotionale Differenzierungsfähigkeit der Expatriates auch nach der Vorbereitungsphase weiter zunimmt (d.h. die Anpassung also weiter verbessert wird). Wer aber seinen eigenen Sozialisationsprozess in der heimatlichen Kultur abgeschlossen hat, wird sich nie in die fremde Kultur eindenken und einfühlen können wie ein Einheimischer. Effektives interkulturelles Handeln besteht deshalb darin, eine handlungsleitende Synthese aus eigenen *und* fremden kulturellen Orientierungssystemen zu finden und dabei Unterschiede zu akzeptieren und Chancen zu nutzen (Thomas, 1995).

### **2.2.3 Die Betreuung der Expatriates im Ausland**

Die Ausführungen zur Vorbereitung der Expatriates sollten deutlich gemacht haben, dass eine Auslandsentsendung mit erheblichen Anforderungen verbunden ist. Diese können zwar durch eine optimale Vorbereitung minimiert, aber nicht eliminiert werden. Kann der Mitarbeiter die Anforderungen nicht erfolgreich bewältigen, so droht ein mit erheblichen Kosten verbundener Abbruch der Entsendung. Tung (1982) konnte in einer empirischen Studie an 144 internationalen Unternehmen Abbruchquoten von 14% in den USA und immerhin noch 5% in Westeuropa und Japan feststellen. Dabei wurde von den befragten Personalvertretern als ein Hauptgrund für einen Abbruch die Unfähigkeit der Expatriates bzw. ihrer mitgereisten Angehörigen genannt, sich an das räumlich-geografische und kulturelle Umfeld anzupassen. Selbst bei denjenigen Expatriates, die ihre Auslandsentsendungen planmäßig beenden, erfüllt die Leistung häufig nicht die Erwartungen des Unternehmens (Seward, 1974; Stahl, 1998). Die Ursachen liegen auch hier in Eingewöhnungsschwierigkeiten sowie inadäquaten Verhaltensweisen gegenüber Kunden, Mitarbeitern, Kollegen und Behörden.

Aus den beschriebenen Problemen leitet sich die Notwendigkeit ab, die Expatriates und deren Angehörige auch während der Auslandsentsendung zu betreuen und zu unterstützen. Schröder (1995, S.145) nennt dabei folgende Ziele der Betreuungsaktivitäten: „Um die Arbeits- und Lebenszufriedenheit des Entsandten sowie seiner Familie und letztendlich die Erreichung des angestrebten unternehmerischen Erfolgs zu sichern, müssen sie sowohl eine größtmögliche Integration in die Kultur des Einsatzlandes bei gleichzeitigem Loyalitätserhalt für das Stammhaus als auch eine größtmögliche Streßreduzierung für den Mitarbeiter und seine Familie im Rahmen eines Auslandseinsatzes ermöglichen.“

Schröder (1995) weist allerdings darauf hin, dass hier konkurrierende Zielsetzungen verfolgt werden. So kann sich eine weitgehende Integration langfristig negativ auf die Erreichung der unternehmerischen Ziele auswirken, wenn der Expatriate nicht mehr die Position des Stammhauses nachdrücklich vertreten kann. Auch die Qualität der sozialen Beziehungen zeigt sich ambivalent: Intensive Kontakte zu anderen Expatriates können sich in der Anfangszeit positiv auswirken, langfristig aber die Integration in die Kultur des Gastlandes behindern. Umgekehrt führen sehr befriedigende soziale Kontakte zu Vertretern des Gastlandes häufig zu einem „umgekehrten Kulturschock“ bei der Rückkehr in das Heimatland (Murray, 1973).

Aus den Beispielen leitet sich ab, dass der Aufenthalt am Auslandsstandort am besten als dynamischer Prozess mit, im zeitlichen Verlauf sich verändernden, interagierenden Einflussfaktoren betrachtet werden kann. Die Forschung zum Anpassungsgeschehen bei Expatriates hat diesen Prozess häufig in Form von Phasenmodellen beschrieben. Als bekanntestes Modell gilt dabei das Kulturschock-Modell von Oberg (1960). In diesem Modell werden die folgenden vier Phasen unterschieden:

- *Honeymoon*: Begeisterung und Faszination für die fremde Kultur mit oberflächlich freundlichen Beziehungen.
- *Crisis* („Kulturschock“): Unterschiede in Sprache, Kultur, Werte werden stärker wahrgenommen und führen zum Gefühl der Unzulänglichkeit, Angst, Ablehnung. Der Kontakt zu Landsleuten wird gesucht.
- *Recovery*: Bessere Sprachkenntnisse ermöglichen eine bessere Adaption an die fremde Kultur, die Einstellung wird wieder positiver.
- *Adjustment*: Die Eingliederung ist abgeschlossen, Andersartigkeit des Gastlandes wird akzeptiert, Ängste treten kaum mehr auf.

Die unterschiedlichen deskriptiven Phasen- oder Stufenmodelle erlauben die Zuordnung häufig auftretender Phänomene während der Auslandsentsendung, liefern aber keine Modellvorstellungen über die zu Grunde liegenden psychologischen Anpassungsprozesse. Kühlmann (1995b) sieht außerdem eine Reihe von methodischen Schwächen dieser Ansätze, z.B. bezüglich der Abgrenzbarkeit bzw. eindeutigen Zuordnung der Stufen. Unklar ist außerdem, ob diese Stufen immer in einer interindividuell identischen Reihenfolge durchlaufen werden müssen. Die empirischen Ergebnisse legen jedenfalls den Schluss nahe, dass das subjektiv erlebte Anpassungsgeschehen interindividuell sehr verschieden sein kann.

Was kann man nun aus den Forschungsergebnissen und theoretischen Modellen des Anpassungsgeschehens ableiten? Grundsätzlich die Tatsache, dass neben einer fachlichen und administrativen Unterstützung auch eine psychologische Betreuung erfolgen sollte. In der Praxis wird diese Aufgabe selten durch psychologisch geschulte Betreuer wahrgenommen, sondern, wenn überhaupt, durch einen Mentor oder Paten im entsendenden Haus. Alternative Praxislösungen fördern den Aufbau eines sozialen Netzwerkes im Gastland, z.B. in Form von Stammtischen der Expatriates. Schröder (1995) sieht ferner wichtige Defizite in der praktizierten Betreuung im Gastland, insbesondere die Ausblendung familiärer Probleme, die fehlende Anknüpfung an die Vorbereitungsmaßnahmen und die mangelhafte Hilfe bei unvorhergesehenen Schwierigkeiten.

Die geringe wissenschaftliche Fundierung der psychologischen Betreuung mag darauf zurückzuführen sein, dass die Forschung sich bisher auf das Verstehen des Anpassungsprozesses und der auftretenden Probleme konzentriert hat. Vernachlässigt wurde dabei nach Schröder (1995, S.152) die Frage, „welche personalen und sozialen Ressourcen zur Verfügung stehen oder dienstbar gemacht werden können, um ein als belastend erlebtes Ereignis zu bewältigen.“ Sie schlägt daher als handlungsleitend das Konzept der „*Sozialen Unterstützung*“ vor, wonach neben personalen Ressourcen zur Bewältigung von Anforderungen (z.B. *Ambiguitätstoleranz* oder *Coping-Strategien*) auch soziale Ressourcen genutzt werden sollten. Schröder (1995) empfiehlt darauf aufbauend, die unterschiedlichen Formen und Quellen (z.B. Familie, Kollegen, Mentor) der sozialen Unterstützung bewusst in ein langfristiges Betreuungskonzept zu integrieren, das über eine kurzfristige Krisenhilfe hinausgeht.

#### **2.2.4 Die Reintegration der Rückkehrer**

Die Reintegration von entsandten Mitarbeitern in das Stammhaus stellt eine große Herausforderung für das Unternehmen dar. Kammel & Teichelmann (1994) charakterisieren sie als die schwierigste Aufgabe im Rahmen der Auslandsentsendung. Nach Black (1992) verläuft die Reintegration dann vergleichsweise unproblematisch, wenn der Auslandseinsatz als Teil einer internationalen, langfristigen Karriereplanung absolviert wurde. Durch das im Vorfeld der Entsendung bereits festgelegte „Nachher“ ist die Gefahr relativ niedrig, dass der Expatriate während der Abwesenheit realitätsfremde Erwartungen aufgebaut hat. In der Regel dürfte auch eine Honorierung des Auslandseinsatzes durch das Unternehmen bereits eingeplant gewesen sein. Das Problem, für den Rückkehrer eine geeignete Stelle zu finden, besteht nicht.

Die Vorteile einer Entsendung mit vorausgeplanter Anschlussaufgabe liegen auf der Hand, allerdings ist ihre Umsetzung in der Praxis äußerst schwierig. Die Möglichkeiten der Personalbedarfsplanung sind naturgemäß eingeschränkt, da Ereignisse wie beispielsweise die Fluktuation von Mitarbeitern qualitativ und quantitativ schwer zu planen sind. Eine sinnvolle Anschlussplanung mag daher für kurzfristige Projekteinsätze oder mittelfristige Entsendungen unter ökonomisch akzeptablen Bedingungen im Vorfeld der Entsendung zu realisieren sein; bei mehrjähriger Entsendungsdauer ist sie aber kaum mehr möglich.

Die Reintegration bereitet grundsätzlich sowohl dem Unternehmen als auch dem Rückkehrer Schwierigkeiten. Allgemein wird davon ausgegangen, dass die Wiederein-

gliederungsproblematik mit zunehmender Entsendungsdauer ansteigen. Dieser Aspekt zeigt sich deutlich aus Sicht des Rückkehrers: Kommt er nach mehrjähriger Abwesenheit zum Stammhaus zurück, so „trifft er manchmal auf ein in wesentlichen Bereichen stark verändertes Unternehmen (z.B. neue Organisationsformen, starker personeller Wandel, Veränderungen in der Unternehmenskultur)“ (Kammel & Teichelmann, 1994, S.100). Solche Veränderungen können Orientierungsprobleme und ggf. Frustrationen auslösen, die sich vermindern lassen, wenn der Mitarbeiter während des Auslandseinsatzes kontinuierlichen Kontakt zum Stammhaus hält. Roessel (1988) weist außerdem darauf hin, dass der Mitarbeiter viel „inländisches“ Wissen verpasst hat; der Mehrwert des im Ausland gewonnenen Wissens wiegt diesen Nachteil bei einer langjährigen Entsendung nicht mehr auf. Daraus folgt, dass es in Bezug auf die Dauer der Entsendung eine Art „Grenznutzen“ gibt. Auslandseinsätze von drei bis vier Jahren werden als ideal angesehen (vgl. z.B. Kenter & Welge, 1983; Heckmann, 1992).

Problematisch zeigt sich insbesondere auch die Identifikation des Rückkehrers mit der neuen Aufgabe. Kammel & Teichelmann (1994) weisen darauf hin, dass der Betreffende im Ausland in der Regel selbständiger gearbeitet und mehr Verantwortung genossen hat. Die dort bekleidete Führungsebene ist darüber hinaus in Relation zum Stammhaus häufig bedeutender, weil höhere Hierarchielevel vor Ort nicht vorhanden waren. Die Rückkehr wird unter diesem Gesichtspunkt eher als Degradierung erlebt (Marr & Schmölz, 1989), die sich auch im privaten Bereich vollziehen kann (geringerer Lebensstandard oder sozialer Status, unter anderem durch den Wegfall der Auslandszulagen). In Verbindung mit einem hohen Anpassungsgrad an die fremde Kultur kann es, wie bereits erwähnt, zu einem „umgekehrten Kultur-Schock“ des Mitarbeiters und eventuell mitausgereister Angehöriger kommen (Murray, 1973).

Kammel & Teichelmann (1994) betonen die grundlegende Rolle von rechtzeitigen Reintegrationsgesprächen zur Reduktion der dargestellten Probleme. Erste grobe Planungen der Rückkehr sollten dabei im Idealfall bereits vor der Entsendung erfolgen, weiterführende Planungen mindestens ein Jahr vor dem vorgesehenen Entsendungsende. Basis dieser Planungen sind dabei die Leistungs- und Potenzialbeurteilungen im Ausland, anhand derer die Zielposition ausgewählt und eventuelle Schulungsmaßnahmen vor der Rückkehr eingeleitet werden können. Zur Unterstützung der Reintegration sollte auch der Abreisetermin in Grenzen flexibel gestaltet werden. Manche Unternehmen (z.B. Volkswagen, vgl. Schilgen, 1995) bieten zusätzlich spezielle Seminare zur Integrationsförderung an.

Zusammenfassend kann man feststellen, dass sich die oberflächlich als unkritisch einzuschätzende Rückkehr in die „Heimat“ in der Praxis als sehr problematisch erweisen kann. Diverse Studien mit Rückkehrern und Personalverantwortlichen zeigen dies deutlich (für eine Übersicht siehe Kühlmann & Stahl, 1995, S.177). An dieser Stelle möchte ich noch darauf hinweisen, dass mit der Reintegration auch das Problem des Wissenstransfers eng verbunden ist, das hier aber nicht weiter diskutiert werden soll.

### **2.3 Einflussfaktoren der internationalen Mobilität**

Die wissenschaftliche Forschung hat sich nur sehr spärlich der auf Seiten des Mitarbeiters notwendigen Bereitschaft zu Auslandseinsätzen angenommen. Dieser Umstand ist bemerkenswert, da die internationale Mobilität der Beschäftigten von den deutschen Unternehmen als gering und damit als kritischer Faktor eingeschätzt wird (vgl. Kapitel 2.1). Die vorhandenen wissenschaftlichen Arbeiten legen allerdings eine differenzierte Betrachtung nahe. Landsberg (1982) berichtet beispielsweise einen statistisch hoch signifikanten Einfluss ( $p < .01$ ) der Unternehmensgröße auf die Einschätzung der internationalen Mobilität der Beschäftigten. Demnach sei „Auslandsmüdigkeit [...] primär ein Problem der Großbetriebe, und das hauptsächlich aus Gründen der Karriere“ (S.49). Während die Branche keinen bedeutsamen Einfluss ausübte, ließ sich feststellen, dass Kaufleute mobiler eingeschätzt werden als Techniker oder Beschäftigte der Produktion. Zusammenfassend konstatiert Landsberg (1982, S.51), dass „viele partielle Einflußbereiche berücksichtigt werden [müssen], so daß generalisierende Aussagen, z.B. über ‚die Auslandsmüdigkeit‘ von Erwerbstätigen oder Arbeitssuchenden, nur mit Vorsicht und Vorbehalt getroffen werden sollten.“

Das Bild des *grundsätzlich* auslandsmüden Deutschen scheint folglich nicht mit der Realität übereinzustimmen. Spieß & Wittmann (1996, S.42) betrachten auf der Basis ihres Literaturstudiums die Auslandsmüdigkeit der Deutschen als umstritten: „Zum einen zeigt sich, daß Führungskräfte bezüglich eines Auslandseinsatzes wenig eigeninitiativ werden (von Landsberg, 1982; Fritz & Gaugler, 1983), wobei insbesondere die Altersgruppe der 30 bis 40jährigen schwer zu motivieren ist (Bittner & Reisch, 1992). Zum anderen werden die Nachwuchskräfte als interessiert charakterisiert, insofern mit dem Auslandseinsatz zugleich ein Karriereschritt verbunden ist (Klein & Lentz, 1987; Lukas, 1990).“

In der zitierten Studie von Bittner & Reisch (1992) zeigte sich eine geringe Mobilität der mittleren Altersgruppe unter den Befragten. Dies ist insofern bemerkenswert, da gerade diese Altersgruppe bevorzugt von den Unternehmen entsandt wird. Nach Kumar &

Karlshaus (1992) ist der typische deutsche Expatriate männlich, mittleren Alters, verheiratet und wird von der Ehefrau begleitet. Bezogen auf das Alter hat diese Zielgruppe aus Sicht des Unternehmens den Vorteil, dass der Betreffende sich bereits bewährt hat und eine Verbundenheit mit den Unternehmenszielen feststellbar ist, auch wenn die mit der Entsendung verbundenen Personalkosten höher sind als bei jüngeren Expatriates (Wirth, 1992).

In diesem Zusammenhang steht die Frage, welche Ziele überhaupt seitens des Beschäftigten mit der Entsendung verfolgt werden. Stahl, Miller, Einfalt & Tung (2000) haben 435 deutsche Expatriates in 59 Ländern zu ihren Motiven befragt (siehe Tabelle 2). Unter den fünf wichtigsten Motiven wurden die Übernahme größerer persönlicher Verantwortung (83%) und die Verbesserung der beruflichen Qualifikation (78%) am häufigsten genannt. Beide entwicklungsbezogenen Ziele wurden zusammen von mehr als der Hälfte der Befragten als wichtigstes Entsendungsmotiv charakterisiert. Weitere wichtige Beweggründe sind die Arbeitsaufgabe selbst, die Verbesserung der Karrierechancen sowie die Attraktivität des Einsatzlandes. Finanzielle Verbesserungen werden dagegen nur von der Hälfte der Befragten (50%) zu den fünf wichtigsten Entsendungsmotiven gezählt.

Tab. 2: *Entsendungsmotive von Auslandsentsandten deutscher Unternehmen (nach Stahl et al., 2000, S.341)*

<b>Entsendungsmotive der Mitarbeiter</b>	<b>Unter den fünf wichtigsten</b>	<b>Am wichtigsten</b>
Persönliche Herausforderung durch größere Verantwortung	83%	39%
Möglichkeit zur Verbesserung der beruflichen Qualifikation	78%	17%
Reiz der Arbeitsaufgabe selbst	68%	22%
Verbesserung der zukünftigen Karrierechancen	61%	7%
Attraktiver Einsatzort bzw. interessante Kultur	54%	4%
Einkommensverbesserung oder sonstige finanzielle Vorteile	50%	5%
Aussicht, mich in der Auslandsposition zu bewähren	39%	2%
Auslandseinsatz ist üblicher Laufbahnschritt im Unternehmen	21%	1%
Familiäre, nicht berufsbezogene Überlegungen	18%	2%
Ermütigung durch den (Ehe-)Partner	15%	1%
Ermütigung durch Kollegen oder Vorgesetzte	6%	0%
Ablehnung hätte negative Folgen für die Karriere gehabt.	3%	1%

Eine nach verschiedenen Entsendungsgruppen differenzierte Auswertung zeigte, dass die Bedeutung der Entsendungsmotive nicht für alle Expatriates identisch ist. So berichten Stahl et al. (2000) von einem deutlich höheren Einfluss der Einkommensverbesserung für Expatriates in Osteuropa bzw. im mittleren und nahen Osten, wohingegen Expatriates in Westeuropa bzw. Nordamerika diesem Motiv weniger Bedeutung beimessen ( $\chi^2 = 32.8$ ,  $n = 435$ ,  $p < .01$ ). Außerdem zeigte sich eine unterschiedliche Motivstruktur bei verschiedenen Führungsebenen: „So messen obere Führungskräfte im Vergleich zu mittleren Managern und Fachkräften der Verbesserung der Karrierechancen ( $\chi^2 = 19.8$ ,  $n = 435$ ,  $p < .01$ ) und beruflichen Qualifikation ( $\chi^2 = 14.0$ ,  $n = 435$ ,  $p < .01$ ) eine geringere Bedeutung bei, wohingegen für sie der Reiz der Arbeitsaufgabe ( $\chi^2 = 17.9$ ,  $n = 435$ ,  $p < .01$ ) stärker im Vordergrund steht“ (Stahl et al., 2000, S.342). Es ist anzunehmen, dass potenzielle Expatriates bereits in der Entscheidungsphase von den Aspekten der Entsendung unterschiedlich angesprochen werden.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die dargestellten Studien an Expatriates bzw. die Umfragen unter den entsendenden Unternehmen letztlich ein differenziertes Bild zeigen. Expatriates verfolgen demnach je nach Alter und erreichtem beruflichem Status unterschiedliche Ziele. Die Versetzungsbereitschaft scheint von unterschiedlichen Aspekten des Versetzungsangebotes beeinflusst zu sein, darüber hinaus noch durch die Größe des entsendenden Unternehmens und das Beschäftigungsfeld des Entsendungskandidaten. Aus Sicht der Unternehmen erscheint dagegen eine höhere internationale Mobilität der Mitarbeiter und Führungskräfte wünschenswert. Eine gezielte Steigerung setzt dabei zunächst die Kenntnis derjenigen Faktoren voraus, die sich positiv oder negativ auf die Versetzungsbereitschaft auswirken. Ein entsprechendes Modell werde ich im folgenden Kapitel vorstellen.

### **2.3.1 Konzeptualisierung der internationalen Mobilität**

Grundsätzlich sind eine Reihe von Faktoren denkbar, die sich auf die internationale Versetzungsbereitschaft auswirken können. Eine meines Erachtens plausible Kategorisierung potenzieller Faktoren stammt von Landau, Shamir & Arthur (1992, S.679), die sich allerdings auf die Bereitschaft zu einem Jobwechsel *innerhalb der USA* bezieht. Sie gehen davon aus, dass die Versetzungsbereitschaft zu einem bestimmten Zeitpunkt von vier Arten von Faktoren beeinflusst wird:

1. relativ stabile Persönlichkeitsmerkmale
2. allgemeine Charakteristiken der persönlichen Lebens- und Arbeitssituation, z.B. Alter, Familienstand und Unternehmenszugehörigkeit

3. spezifische Attribute des angebotenen Jobs bzw. des Jobwechsels
4. Entsendungspolitik des Unternehmens

Die von Landau et al. (1992) beschriebenen Kategorien potenzieller Einflussfaktoren dürften auch sinnvoll auf die Bereitschaft zu Auslandseinsätzen anwendbar sein. Marr & Schmölz (1989) haben auf einer ähnlichen Grundlage ein Modell der internationalen Versetzungsbereitschaft vorgestellt. Zu den Determinanten der Mobilität führen sie aus: "Sie resultiert aus der subjektiven Bewertung der gastland-bezogenen Anreiz-Faktoren und der von der Organisation gebotenen Anreize. Beeinflusst wird dieser Bewertungsprozeß durch moderierende, d.h. nicht in der Person liegende Beweggründe wie z.B. deren familiäre Situation" (Sp.1974). Zusätzlich berücksichtigen sie auch noch das Wirken einer intrinsischen Motivation. Abbildung 1 stellt das postulierte Modell dar.

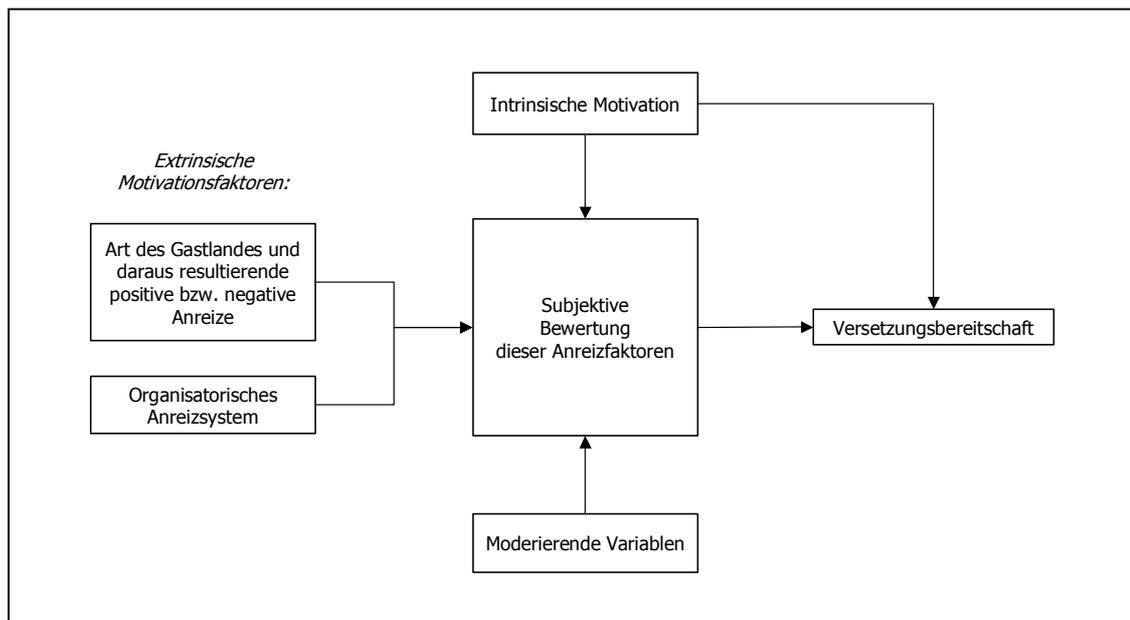


Abb. 1: Modell der Versetzungsbereitschaft nach Marr & Schmölz (1989, Sp.1975)

Marr & Schmölz (1989) konkretisieren ihr Modell durch Beispiele, empirische Belege oder Bezüge zu anderen theoretischen Konzepten fehlen dagegen. Exemplarisch werden die folgenden entscheidungsrelevanten **Gastlandfaktoren** genannt (Sp.1974):

- Entwicklungsstand des Gastlandes
- Beherrschung bzw. Erlernbarkeit der Sprache
- politische Situation, Freiheitseinschränkungen, Gefahren im Gastland
- kulturelle und sportliche Freizeitmöglichkeiten
- geografische bzw. klimatische Bedingungen

Als wichtige **organisationale Anreizfaktoren** gelten (Sp.1974f.):

- finanzielle Anreize
- hierarchischer Aufstieg im Gastland oder nach der Rückkehr im Stammhaus
- regelmäßige, kostenlose bzw. -günstige Heimataufenthalte
- materielle bzw. immaterielle Wiedereingliederungshilfen

Als **Moderatorvariablen** werden von Marr & Schmölz (Sp.1975) exemplarisch genannt:

- Schulpflichtigkeit der Kinder
- Arbeit des Partners
- Lebensbedingungen für die Familie im Gastland

Marr & Schmölz (1989) charakterisieren die Anreizfaktoren des Gastlandes bzw. die organisationalen Anreizfaktoren als Elemente der extrinsischen Motivation, wobei sie ebenfalls das Wirken einer intrinsischen Motivation postulieren. Bei der intrinsischen bzw. extrinsischen Motivation handelt es sich nach Heckhausen (1988) um keine scharf getrennten Begriffe, vielmehr existieren eine Reihe von Definitionen. Als Gemeinsamkeit könne nur gelten, dass intrinsisch motiviertes Verhalten kein Mittel zum Zweck darstellt, sondern „um seiner selbst oder eng damit zusammenhängender Zielzustände willen erfolgt“ (Heckhausen, 1988, S.455). Bei Marr & Schmölz (1989) findet sich jedenfalls keine genauere Definition der verwendeten Begriffe; insbesondere bleibt unklar, welche Aspekte des Auslandsaufenthaltes intrinsisch motivieren könnten. Es werden lediglich die folgenden **Bestimmungsfaktoren der intrinsischen Motivation** genannt (Sp.1975):

- die Mobilitätsneigung des Mitarbeiters
- die Einstellung gegenüber fremden Kulturen
- die Bewertung der Aufgaben im Ausland

Die von Marr & Schmölz (1989) postulierten extrinsischen Motivationsfaktoren zeichnen sich dadurch aus, dass sie nicht in der Person des potenziellen Entsendungskandidaten begründet sind. Dieses allgemeine Kriterium erfüllen auch zwei der von Landau et al. (1992) angenommenen Einflussfaktoren: die spezifischen Attribute des angebotenen Jobs bzw. des Jobwechsels und die Entsendungspolitik des Unternehmens. Sie sind externale Einflussfaktoren in dem Sinne, dass sie von außen potenziell beeinflussbar sind, wenn auch in unterschiedlichem Maße: Organisationale Anreize sind direkt modifizierbar, die Attribute des neuen Jobs unterliegen dagegen in der Regel bestimmten Sachzwängen. In Bezug auf die Gastlandfaktoren dürften einige Aspekte

zumindest mittelbar zu beeinflussen sein (z.B. die Freizeitmöglichkeiten), andere dagegen grundsätzlich nur durch den Wechsel des Gastlandes (z.B. das Klima).

Die Versetzungsbereitschaft im internationalen Kontext wurde bisher insgesamt selten untersucht. Entsprechende Studien nehmen häufig Bezug auf Erkenntnisse zur nationalen Versetzungsbereitschaft. Es handelt sich dabei überwiegend um Forschungsarbeiten, die sich mit der Bereitschaft von U.S.-amerikanischen Beschäftigten, an andere Unternehmensstandorte innerhalb der USA zu wechseln, befassen. Es ist allerdings bisher nicht explizit untersucht worden, unter welchen Bedingungen die Ergebnisse dieser Studien auf internationale Standortwechsel anwendbar sind. Die Übertragbarkeit sollte jedenfalls nicht unkritisch vorausgesetzt werden.

Typisch für die vorhandene Forschung ist außerdem eine Betonung der internalen, also in der Person liegende bzw. mit ihr assoziierte Einflussfaktoren als Erklärungsvariablen der internationalen Mobilität. In Anlehnung an Landau et al. (1992) wurden insbesondere diejenigen Determinanten der Versetzungsbereitschaft untersucht, die sich den allgemeinen Charakteristiken der Lebens- und Arbeitssituation zuordnen lassen. Das Gros der veröffentlichten Studien basiert dabei auf Untersuchungen an Expatriates oder Rückkehrern. Charakteristisch für diese Gruppe ist die Tatsache, dass eine ausreichende Bereitschaft zu einem Auslandseinsatz vorhanden war bzw. ist. Für die Erforschung der Determinanten der internationalen Versetzungsbereitschaft wäre dagegen eine andere Forschungsstrategie sinnvoller. Grundsätzlich sind hier sowohl mobile als auch weniger mobile Mitarbeiter bzw. Führungskräfte zu berücksichtigen. Als Stichprobe bieten sich daher aktuell nicht entsandte Mitarbeiter bzw. Führungskräfte an, bei denen eine deutlichere Varianz in der Versetzungsbereitschaft zu erwarten ist.

Im Folgenden möchte ich zwei zentrale Studien zu den Determinanten der internationalen Mobilität vorstellen. Es handelt sich dabei einerseits um eine Forschungsarbeit von Aryee, Chay & Chew (1996), die schwerpunktmäßig die internalen Determinanten der Versetzungsbereitschaft empirisch untersucht hat. Andererseits werde ich eine Studie von Yurkiewicz & Rosen (1995) darstellen, die sich im Gegensatz zu Aryee et al. (1996) primär mit den externalen Einflussfaktoren beschäftigt haben.

### **2.3.2 Aryee, Chay & Chew (1996): *An investigation of the willingness of managerial employees to accept an expatriate assignment***

Die Untersuchung von Aryee, Chay & Chew (1996) gehört zu den wenigen Forschungsarbeiten, die sich empirisch mit der internationalen Versetzungsbereitschaft auseinandergesetzt haben. Teilnehmer der korrelativen Studie waren 228 Führungskräfte der mittleren Ebene aus teilstaatlichen Firmen in Singapore. In dem verwendeten Fragebogen wurde neben diversen Prädiktoren die Versetzungsbereitschaft als zentrale abhängige Variable in differenzierter Form erhoben (Verhaltensdaten lagen den Autoren nicht vor). Anhand von zwölf Items mussten die Versuchspersonen das Ausmaß ihrer Bereitschaft (von (1) „*very unwilling*“ bis (5) „*very willing*“) zu einer internationalen Versetzung beurteilen, und zwar:

- getrennt für sechs verschiedene Versetzungsgründe<sup>1</sup>
- und getrennt für ein Gastland mit einer der eigenen ähnlichen bzw. unähnlichen Kultur.

Die Berücksichtigung unterschiedlicher Versetzungsgründe bzw. der Kulturähnlichkeit des Gastlandes im Vergleich zum Heimatland basiert auf Erkenntnissen zur inner-amerikanischen Mobilität (Landau, Shamir & Arthur, 1992; Noe & Barber, 1993). Eine Faktorenanalyse der 12 Items zur Versetzungsbereitschaft ergab allerdings nur zwei Faktoren, die gemeinsam 76% der Varianz aufklärten. Als Faktoren ließen sich demnach die Versetzungsbereitschaft in ein kulturell unähnliches Land von der Versetzungsbereitschaft in ein kulturell ähnliches Land unterscheiden. Offensichtlich üben unterschiedliche Versetzungsgründe im Kontext eines Auslandseinsatzes keinen statistisch differenzierten Einfluss auf die Versetzungsbereitschaft aus.

Aryee et al. (1996) leiten ihre Forschungshypothesen aus dem konzeptionellen Ansatz der Unsicherheitsreduktion ab, der von Brett (1980) auf inländische Versetzungen angewandt wurde. Diese interpretiert die Versetzung als stress-auslösendes Ereignis, wobei das Ausmaß der Belastung von den notwendigen Verhaltensänderungen und den damit verbundenen Unsicherheiten abhängt. Aryee et al. (1996) gehen davon aus, dass sich Faktoren, die Unsicherheit erzeugen, negativ auf die Versetzungsbereitschaft auswirken; umgekehrt soll die Versetzungsbereitschaft positiv mit Faktoren zusammenhängen, die Unsicherheit reduzieren. Daraus leiten sie die Hypothese ab, dass

---

<sup>1</sup> „Posting to a country where skills are needed, where job is developmental in nature, because of company expansion, for a better job, for a lateral transfer, to remain employed“ (Aryee et al., 1996, S.282).

Mitarbeiter und Führungskräfte eher zu Auslandseinsätzen in kulturell ähnlichen Ländern bereit sind, weil die mit der Entsendung verbundenen Unsicherheiten in diesem Fall geringer antizipiert werden als bei kulturell unähnlichen Ländern. Hypothesengerecht zeigte sich schließlich, dass die Versetzungsbereitschaft in kulturell ähnliche Länder ( $M = 22,36$ ;  $SD = 5,26$ ) deutlich höher lag als in kulturell unähnliche Länder ( $M = 18,96$ ;  $SD = 6,12$ ), wobei sich der Unterschied als statistisch hoch signifikant erwies ( $t = 10,94$ ;  $p < .001$ ).

Zur Analyse des Einflusses der berücksichtigten Prädiktorvariablen wurden hierarchische Regressionsmodelle, getrennt für kulturell ähnliche bzw. unähnliche Gastländer berechnet. Aryee et al. (1996) konnten dabei sieben Prädiktorvariablen identifizieren, die einen signifikanten Beitrag zur Vorhersage der internationalen Versetzungsbereitschaft liefern. Es handelt sich dabei um:

- *Kinship responsibility*: Je mehr Verwandten und Angehörigen eine Person verpflichtet ist, desto niedriger ist ihre internationale Versetzungsbereitschaft.
- *Distance from career goal*: Je weiter sich eine Person von ihrem selbst gesetzten Karriereziel entfernt sieht, desto höher ist ihre internationale Versetzungsbereitschaft.
- *Career insight*: Je klarer die Karriereziele bzw. je realistischer die Karriereerwartungen und die Einschätzung der Stärken und Schwächen einer Person sind, desto höher ist ihre internationale Versetzungsbereitschaft.
- *Spouse support*: Je größer die Unterstützung des Partners für die Karriere einer Person ist, desto höher ist ihre internationale Versetzungsbereitschaft.
- *Extraversion*: Je extrovertierter eine Person ist, desto höher ist ihre internationale Versetzungsbereitschaft.
- *Career concerns*: Berücksichtigung der Karriereinteressen des Expatriate im Rahmen der Entsendungspolitik des Unternehmens – ein signifikanter Einfluss zeigte sich allerdings nur bei der Entsendung in kulturell unähnliche Länder.
- *Adjustment concerns*: Unterstützung für die Integration im Gastland durch das Unternehmen - ein signifikanter Einfluss zeigte sich allerdings nur bei der Entsendung in kulturell unähnliche Länder.

Zwei der sieben Faktoren („*Career concerns*“ und „*Adjustment concerns*“) konnten nur für kulturell unähnliche Gastländer einen statistisch signifikanten Beitrag zur Vorhersage der Versetzungsbereitschaft liefern. Die im ersten Schritt in die Regression eingebrachten demografischen Variablen klären in beiden Modellen einen geringen Varianzanteil auf ( $\Delta R^2 = .03$  in beiden Modellen;  $\Delta F = 2,29$  bzw.  $2,34$ ;  $p \leq .05$ ), ebenfalls die

berücksichtigten Persönlichkeitsvariablen ( $\Delta R^2 = .03$  in beiden Modellen;  $\Delta F = 2,36$  bzw.  $3,35$ ;  $p \leq .05$ ). Die Entsendungspolitik des Unternehmens klärt nur für kulturell unähnliche Gastländer einen signifikanten Varianzanteil auf ( $\Delta R^2 = .05$ ;  $\Delta F = 3,63$ ;  $p = .02$ ), während partner-bezogene Variablen lediglich für kulturähnliche Gastländer signifikant Varianz aufklären ( $\Delta R^2 = .05$ ;  $\Delta F = 2,77$ ;  $p = .02$ ). Den größten Einfluss üben in beiden Modellen karriere-bezogene Variablen aus, wobei der Anteil der aufgeklärten Varianz in kulturell ähnlichen Gastländern höher ausfällt ( $\Delta R^2 = .10$ ;  $\Delta F = 6,44$ ;  $p = .001$ ) als in unähnlichen Gastländern ( $\Delta R^2 = .07$ ;  $\Delta F = 5,13$ ;  $p = .001$ ). Insgesamt werden unter Berücksichtigung aller Prädiktorvariablen 22% bzw. 20% der Gesamtvarianz aufgeklärt. Mit anderen Worten: die Entscheidung über eine Versetzung in kulturell ähnliche Länder wird anders getroffen als bei kulturell unähnlichen Ländern, wobei die Unterschiede angesichts der jeweils aufgeklärten Varianz eher gering ausfallen.

Die vorliegende Studie ist insofern interessant, als sie zwei zuvor selten untersuchte Kategorien von Prädiktorvariablen, Persönlichkeitsmerkmale und Entsendungspolitik, integriert. Bereits Landau et al. (1992) haben darauf hingewiesen, dass relativ stabile Persönlichkeitsmerkmale einen Einfluss auf die Versetzungsbereitschaft ausüben sollten. Dieser Zusammenhang ist bisher kaum berücksichtigt worden, obwohl Persönlichkeitsmerkmale als Moderatorvariablen des Anpassungserfolges betrachtet werden (vgl. Kapitel 2.2.1). Aryee et al. (1996) konzentrieren sich hier auf zwei Konzepte der Persönlichkeitspsychologie: den Ort der Verhaltenskontrolle („*locus of control*“, nach Rotter, 1966) und die Extraversion (Eysenck, 1967). Sie gehen davon aus, dass Personen mit internaler Kontrollüberzeugung und extrovertierter Grundhaltung eher in der Lage sind, sich an die stress-erzeugende Situation im Ausland anzupassen bzw. eher die notwendige soziale Unterstützung erhalten. Aus diesem Grund sollten sie auch weniger Belastungen antizipieren und daher eher zu einer internationalen Versetzung bereit sein (insbesondere wenn sich das Gastland kulturell erheblich vom Heimatland unterscheidet). Die Ergebnisse der Studie unterstützen diese Hypothese aber nur teilweise. Es zeigt sich lediglich ein signifikanter Einfluss der Extraversion auf die Versetzungsbereitschaft, der nahezu identisch ist für ein kulturell ähnliches ( $\beta = .16$ ;  $p < .01$ ) oder unähnliches Gastland ( $\beta = .17$ ;  $p < .01$ ). Der Ort der Verhaltenskontrolle liefert dagegen keinen signifikanten Beitrag zur Vorhersage der Versetzungsbereitschaft. Möglicherweise würden andere Konzepte der Persönlichkeitspsychologie einen deutlicheren Einfluss auf die Versetzungsbereitschaft ausüben (z.B. „*sensation seeking*“, „*openness for new experiences*“, etc.).

Sinnvollerweise gehen Aryee et al. (1996) davon aus, dass die Entsendungspolitik („*company relocation policy*“) des Unternehmens einen Einfluss auf die Mobilität der Beschäftigten ausübt. Es handelt sich hierbei in der Terminologie von Marr & Schmölz (1989) im Wesentlichen um das organisationale Anreizsystem. Im Rahmen der Studie wurden die Befragten allerdings nicht aufgefordert, die Entsendungspolitik ihres aktuellen Arbeitgebers zu beurteilen. Die verwendeten 21 Items erfassten dagegen allgemein die Bedeutung unterschiedlicher Aspekte (von „*not at all important*“ bis „*very important*“), beispielsweise:

- „*Planned career path for the expatriate on his/her return*“
- „*Cost of living allowance*“
- „*Assistance in helping spouse find employment in country of posting*“
- „*Nomination of experienced employee in country of posting to help settle-in*“

Faktorenanalytisch ließen sich die 21 Items auf vier Elemente der Entsendungspolitik reduzieren, wobei allerdings nur zwei Faktoren signifikante Beiträge zur Vorhersage der Versetzungsbereitschaft in kulturell unähnliche Gastländer leisten konnten (*Career concerns*:  $\beta = .16$ ;  $p < .05$ ; *Adjustment concerns*:  $\beta = .17$ ;  $p < .05$ ). Auf Grund der verwendeten Skala bedeutet dieses Ergebnis zunächst einmal nur, dass die *Bedeutung* („*importance*“) der beiden Faktoren positiv mit der Versetzungsbereitschaft in kulturell unähnliche Länder zusammenhängt. Mit anderen Worten: Personen, die den „*career concerns*“ bzw. den „*adjustment concerns*“ hohe Bedeutung zumaßen, waren eher bereit, in kulturell unähnliche Länder zu wechseln. Aryee et al. (1996) ziehen daraus den nahe liegenden, aber nicht zwingenden Schluss, dass eine Entsendungspolitik, die karriere- und anpassungsbezogene Elemente beinhaltet, die Mobilität der Beschäftigten erhöht (zumindest in Bezug auf kulturell unähnliche Länder). Die signifikante Beziehung zwischen den Variablen ist allerdings kein hinreichendes Kriterium für diese kausale Deutung. Plausibel erscheint mir dagegen die grundsätzliche Interpretation von Aryee et al. (1996) zur Rolle der Entsendungspolitik. Sie gehen davon aus, dass deren Elemente die mit einer Auslandsentsendung verbundenen Unsicherheiten reduzieren können. Da die Unsicherheiten bei einem kulturell unähnlichen Gastland größer seien, sei in diesem Fall auch der Einfluss der Entsendungspolitik auf die Versetzungsbereitschaft bedeutender, was sich anhand der unterschiedlichen Varianzaufklärung belegen lässt.

Aryee et al. (1996) befassen sich analog dieser Diplomarbeit mit befristeten Auslandsentsendungen. Im Bezug auf die Vergleichbarkeit sollte allerdings bedacht werden, dass die hier dargestellten Ergebnisse auf der Basis einer Studie an Führungskräften

aus dem asiatischen Singapore entstanden. Möglicherweise sind sie nicht im vollen Umfang auf den deutschen Arbeitsmarkt oder auf das untersuchte Unternehmen anwendbar.

### **2.3.3 Yurkiewicz & Rosen (1995): *Increasing receptivity to expatriate assignments***

Die Wirkung externaler Einflussfaktoren wurde von Yurkiewicz & Rosen (1995) in einer methodisch weniger anspruchsvollen, dafür aber sehr pragmatischen Studie untersucht. Teilnehmer der Studie waren 158 Absolventen einer US-Universität, die zwischen 1977 und 1987 einen MBA-Abschluss erworben hatten. Die Autoren gehen davon aus, dass diese Personen sich in einem Karrierestadium befinden, in dem Auslandseinsätze am wahrscheinlichsten sind.

Die Untersuchungsteilnehmer beurteilten die Wirkung potenzieller Anreize und Barrieren<sup>2</sup> aus den Bereichen Finanzen, berufliche Weiterentwicklung, Gastland und Familie. Es zeigte sich dabei, dass praktisch alle Befragten das Fehlen eines Lebenskostenausgleichs im Gastland als Barriere erlebten. 98% der Befragten stufen diesen Aspekt als Hindernis ein („*decrease receptivity to international assignments slightly*“ bzw. „*decrease receptivity to international assignments very much*“). Darüber hinaus zeigten sich Verluste durch den Verkauf bzw. die Vermietung des Wohneigentums in der USA (94%), der Verlust des Einkommens des Partners (88% der Verheirateten) sowie das Fehlen kostenloser Heimataufenthalte während der Entsendung (84%) als potenzielle finanzielle Hemmnisse für eine Entsendung. Positiv wirkte sich dagegen insbesondere eine mögliche Gehaltserhöhung um 50% („*increase pay by 50%*“) aus. 96% aller Befragten bewerten diesen Anreizfaktor positiv („*increase receptivity to international assignments slightly*“ bzw. „*increase receptivity to international assignments very much*“). Als weitere mobilitätssteigernde Faktoren erwiesen sich das kostenfreie Stellen der Unterkunft im Gastland (92%), alternativ eine Entschädigung für höhere Wohnkosten (89%) und eine Erhöhung des Lebensstandards (82%).

In Bezug auf die berufliche Weiterentwicklung beurteilten 96% der Befragten eine Beförderung nach der Rückkehr in die USA als mobilitätsfördernd. Bemerkenswerterweise wurde ein sofortiger Aufstieg nur am zweithäufigsten genannt (92%). Positiv wirkt sich darüber hinaus noch die Möglichkeit des Erlernens neuer Fertigkeiten aus (90%).

---

<sup>2</sup> Verwendung fand dabei eine fünf-stufige Skala mit den Endpunkten (1) = „*decrease receptivity to international assignments very much*“ bzw. (5) = „*increase receptivity to international assignments very much*“.

Im Gegensatz zu den Anreizfaktoren zeigte sich bei den potenziellen Hindernissen keine so deutliche Übereinstimmung. Als wichtigste Barrieren erwies sich hier das Fehlen einer garantierten Position nach der Rückkehr (76%) bzw. eine sinkende berufliche Verantwortlichkeit (74%). Eine Entsendung ohne hierarchischen Aufstieg („*lateral transfer*“) beurteilten weniger als ein Drittel der Befragten negativ (31%).

Hinsichtlich des Gastlandes bewirken eine Entsendung nach West-Europa (78%) bzw. weitverbreitete Englisch-Kenntnisse der Einheimischen (75%) eine Steigerung der internationalen Mobilität. Abschreckend wirkt dagegen politische Instabilität im Gastland (91%), Feindseligkeit gegenüber Amerikanern (87%) und ein unangenehmes Klima (81%). Als weniger hinderlich erweisen sich unter anderem große kulturelle Unterschiede zwischen dem Gastland und der USA (39%). Dieses Ergebnis legt den Schluss nahe, dass die von Aryee et al. (1996) festgestellte niedrigere Versetzungsbereitschaft in kulturell unähnliche Länder möglicherweise nicht auf breiter Basis vorhanden ist.

Im familiären Bereich wurden neben externalen auch internale Faktoren berücksichtigt, die sich auch auf breiter Basis als Hemmnisse bzw. Anreize erwiesen. So wirkt sich insbesondere die Ablehnung des Ehepartners für eine Entsendung (97% der Verheirateten) bzw. dessen mangelnde Bereitschaft die eigene Karriere aufzugeben (94%) negativ auf die Mobilität aus. Weitere Hindernisse stellen minderwertige Schulen (92% der Befragten mit zu Hause lebenden Kindern) bzw. das Fehlen einer englischsprachigen Schule im Gastland (89%) dar. Als mobilitätsfördernd beurteilen praktisch alle Befragten (98% der Verheirateten) die Begeisterung des Ehepartners für einen Auslandsaufenthalt, gefolgt von einem kostenlosen Kultur-/Sprachtraining für den Ehepartner (92%) und kostenlosem Privat-Unterricht für die Kinder (89% der Befragten mit zu Hause lebenden Kindern).

Die Untersuchungsteilnehmer wurden neben der Bewertung der Einzelaspekte aufgefordert, jeweils die fünf wichtigsten Anreize bzw. Hemmnisse zu benennen. Es zeigte sich dabei eine deutliche Parallelität zwischen beiden Betrachtungsweisen. Tabelle 3 zeigt die Ergebnisse.

Tab. 3: Top Fünf Anreize bzw. Hemmnisse einer Auslandsentsendung  
(nach Yurkiewicz & Rosen, 1995, S.50/51)

Top Fünf Anreize		Top Fünf Hemmnisse	
Anreiz	Anteil*	Hemmnis	Anteil*
1. Verbesserte finanzielle Situation	83%	1. Unattraktives Gastland	73%
2. Verbesserte Karriere-Möglichkeiten	64%	2. Unzufriedenstellender finanzieller Ausgleich	67%
3. Attraktives Gastland	26%	3. Keine Karriere-Entwicklung	48%
4. Ehepartner ist bereit ins Ausland zu ziehen	23%	4. Ehepartner will nicht ins Ausland	22%
5. Kultur- und Sprachtraining verfügbar	20%	5. Mangelnde medizinische Versorgung im Gastland	19%

\* Anteil der Befragten, die den jeweiligen Aspekt zu den fünf wichtigsten zählen.

Mehr als 80% der Befragten zählen finanzielle Verbesserungen zu den wichtigsten Anreizen einer Auslandsentsendung, während immerhin noch über 60% von verbesserten Karriere-Möglichkeiten in ihrer internationalen Mobilität beeinflusst werden. Über andere potenzielle Anreizfaktoren gibt es dagegen eine weniger breite Übereinstimmung. Bemerkenswerterweise zählen lediglich ein Viertel der Untersuchungsteilnehmer ein attraktives Gastland zu den fünf wichtigsten Anreizen, während über 70% ein unattraktives Gastland zu den relevantesten Hemmnissen zuordnen. Zwei Drittel der Befragten betrachten einen unzufriedenstellenden finanziellen Ausgleich als wichtige Barriere, knapp die Hälfte beurteilen eine fehlende Karriere-Entwicklung als kritischen Faktor. Die in ihrer Bedeutung häufig sehr hoch eingeschätzte Unterstützung des Ehepartners wird von weniger als 25% der Untersuchungsteilnehmer zu den wichtigsten Anreizen bzw. Hemmnissen gezählt. Insgesamt legen die Ergebnisse den Schluss nahe, dass den organisationalen Anreizen *Gehaltsverbesserung* und *Karriere-Entwicklung* eine zentrale Rolle zukommt. Die Attraktivität des Gastlandes scheint dagegen im Sinne Herzbergs (1966) als „Hygienefaktor“ zu wirken, d.h. ein attraktives Gastland erhöht zwar nicht die internationale Mobilität auf breiter Basis, ein eher unattraktives Gastland verringert dagegen die Versetzungsbereitschaft deutlich. Und schließlich scheint die Unterstützung des Ehepartners (als internaler Faktor) nur für einen Teil der Befragten eine herausragende Bedeutung zu haben.

Yurkiewicz & Rosen (1995) haben in ihrer Studie neben diversen externalen Einflussfaktoren auch internale Einflussfaktoren erhoben. Es zeigten sich dabei für die folgenden Faktoren signifikante Korrelationen mit der internationalen Versetzungsbereitschaft:

- *Gender*: Männer sind eher zu einem Auslandseinsatz bereit als Frauen.
- *Children at home / Number of children*: Personen mit zu Hause lebenden Kindern haben eine geringere internationale Versetzungsbereitschaft, wobei die Mobilität mit der Anzahl der Kinder weiter abnimmt.
- *Number of trips abroad*: Je häufiger eine Person Reisen ins Ausland unternommen hat, desto höher ist ihre internationale Versetzungsbereitschaft.
- *Lived abroad*: Personen, die bereits im Ausland gelebt haben, sind eher zu einem Auslandseinsatz bereit als Personen ohne Auslandserfahrung.
- *Openness to change*: Je höher die Offenheit einer Person für Veränderungen ist, desto höher ist ihre internationale Versetzungsbereitschaft.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass neben internalen auch externe Faktoren die Versetzungsbereitschaft beeinflussen, zumindest aus Sicht der potenziellen Expatriates. Methodenkritisch ist sicherlich anzumerken, dass die tatsächliche Verhaltenswirksamkeit dieser Faktoren nur durch experimentelles Variieren getestet werden kann. Außerdem muss man in Betracht ziehen, dass sich durch Selbstselektion überdurchschnittlich viele Personen unter den Befragten befinden, die einer Entsendung gegenüber sehr aufgeschlossen sind. Immerhin 30% der Untersuchungsteilnehmer bezeichneten sich als sehr mobil („*very receptive*“), während lediglich 10% eine Entsendung ablehnten („*not receptive at all*“). Unter Umständen beurteilen weniger aufgeschlossene Beschäftigte die externalen Einflussfaktoren anders, was die Aussagekraft der Ergebnisse für diese Gruppe beeinträchtigen würde.

### **2.3.4 Integrative Betrachtung der Einflussfaktoren internationaler Mobilität**

Welche Faktoren beeinflussen nun die internationale Mobilität von Führungskräften und Mitarbeitern? Die Determinanten der Versetzungsbereitschaft sind bisher selten empirisch untersucht worden, wobei die dargestellten Studien von Aryee et al. (1996) bzw. von Yurkiewicz & Rosen (1995) zu den wichtigsten Arbeiten zählen. Ein direkter Vergleich beider Untersuchungen ist allerdings nur bedingt möglich, da weitgehend unterschiedliche Einflussfaktoren berücksichtigt wurden.

#### **2.3.4.1 Soziodemografische Einflussfaktoren**

In Bezug auf soziodemografische Einflussfaktoren ist den Studien von Aryee et al. (1996) bzw. Yurkiewicz & Rosen (1995) gemein, dass sich familiäre Aspekte („*kinship*“

*responsibility*“ bzw. „*children at home / number of children*“) als signifikante Determinanten erwiesen haben. Hier zeigt sich die Tatsache, dass Auslandseinsätze mit erheblichen Veränderungen und Belastungen für die Familie verbunden sind; allgemein betrachtet führen daher stärkere familiäre Verpflichtungen (z.B. eigene Kinder, pflegebedürftige Verwandte, etc.) zu einer geringeren internationalen Mobilität. Dazu passend erwies sich die Unterstützung des Ehepartners („*spouse support*“) als relevanter Einflussfaktor in beiden Studien, wenn auch nicht mit entscheidender Bedeutung.

Hinsichtlich weiterer soziodemografischer Variablen zeigen sich eher inkonsistente Ergebnisse. So konnten Yurkiewicz & Rosen (1995) einen geschlechtsspezifischen Unterschied in der Mobilität feststellen, während Aryee et al. (1996) dies nicht belegen konnten. Bemerkenswert an den Ergebnissen von Aryee et al. (1996) ist außerdem, dass die Variable Alter keinen signifikanten Beitrag zur Vorhersage der internationalen Versetzungsbereitschaft leistet (Alter wurde von Yurkiewicz & Rosen (1995) nicht berücksichtigt). In einer Studie von Bittner & Reisch (1992) zeigte sich dagegen, dass 25-30jährige ein großes Interesse an Auslandseinsätzen haben, während die 34-38jährigen wenig interessiert sind. Das Desinteresse der mittleren Altersgruppe ist soziologisch betrachtet nicht überraschend, da in dieser „*Settle-down-Phase*“ familiäre Ziele (Partnerschaft festigen, Kinder bekommen) Priorität genießen. Insbesondere Akademiker sind hiervon betroffen, da sie die „prolongierte Sozialisation“ der Universitäten durchlaufen [haben]“ (Bittner & Reisch, 1994, S.154). Bittner & Reisch (1992) weisen außerdem darauf hin, dass die internationale Versetzungsbereitschaft nicht linear mit dem Alter abnimmt, sondern bei den über 45jährigen wieder ansteigt, wobei sich allerdings zwei Extremgruppen aus hoch mobilen bzw. überhaupt nicht mehr mobilen Mitarbeitern unterscheiden lassen. Die fehlende Vorhersagekraft der Variable Alter in der Studie von Aryee et al. (1996) lässt sich wahrscheinlich auf diesen tendenziell U-förmigen Verlauf der altersabhängigen Mobilität zurückführen.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass sich erwartungsgemäß hohe familiäre Bindungen und Verpflichtungen eher negativ auf die internationale Mobilität auswirken. Die Unterstützung des (Ehe-)Partners ist daher ein relevanter Einflussfaktor, der sich positiv auf die Mobilität auswirkt. In Bezug auf das Alter erscheint ein U-förmiger Verlauf der Versetzungsbereitschaft plausibel, hinsichtlich des Geschlechtes erscheinen Männer mobiler als Frauen. Für beide Merkmale liegen aber keine konsistente Ergebnisse vor.

### 2.3.4.2 Berufsbezogene Aspekte

Die Ergebnisse von Aryee et al. (1996) legen unter anderem den Schluss nahe, dass sich karrierebezogene Aspekte positiv auf die internationale Versetzungsbereitschaft auswirken. Die Mobilität steigt demnach mit realistischen Karriereerwartungen bzw. hoher Zielklarheit („*career insight*“) sowie mit hoher Distanz zum selbstgesetzten Karriereziel („*distance from career goal*“). Entsprechend erweist sich die Berücksichtigung der Karriereentwicklung des Expatriates im Rahmen der Entsendungspolitik als relevanter Einflussfaktor, wenn auch nur für die Entsendung in kulturell unähnliche Gastländer. Die Ergebnisse werden allerdings von Yurkiewicz & Rosen (1995) gestützt. Die Verbesserung der Karriere-Aussichten gehört zu den wichtigsten Anreizen; keine Karriere-Entwicklung zählt dementsprechend zu den bedeutenden Hemmnissen.

Die Bedeutung karriere-bezogener Aspekte, wie sie sich in den dargestellten Studien zeigt, ist durchaus bemerkenswert: Expatriates befürchten häufig, dass ein Auslandseinsatz unter Umständen sogar karriereschädlich sein könnte. In einer von Black, Gregersen, Mendenhall & Stroh (1999) durchgeführten Befragung äußerten mehr als drei Viertel der Entsandten diese Bedenken. Dazu passend gaben über 90% der von Tung & Miller (1990) befragten oberen Führungskräfte an, dass Auslandserfahrung kein Kriterium für die Beförderung ins Topmanagement sei.

Die Problematik der Karriereorientierung bei (potenziellen) Auslandsentsandten zeigt auch eine Studie von Spieß & Wittmann (1996) an über 800 akademischen Berufseinsteigern. Sie identifizierten besonders auslandsorientierte Personen, die nach dem Berufseintritt Auslandserfahrung anstrebten, an diesem Ziel ein Jahr später aktiv gearbeitet hatten und es für mindestens zwei weitere Jahre verfolgen wollten (also hoch zu einem Auslandseinsatz motivierte Personen). Bei dieser Gruppe zeigte sich keine signifikant höhere Karriereorientierung als bei Personen ohne hohe Auslandsorientierung, lediglich eine tendenziell geringere Freizeitorientierung (vgl. Rosenstiel, Nerding, Spieß & Stengel, 1989; Maier, Rappensperger, Rosenstiel & Zwarg, 1994). Daraus folgt der paradoxe Schluss, dass berufliche Zielklarheit zwar förderlich für eine hohe Versetzungsbereitschaft ist (obwohl ein Auslandseinsatz als potenziell karriereschädlich eingeschätzt wird), dass allerdings Personen, die sich aktiv um einen Auslandseinsatz bemühen, keine stärker ausgeprägte Karriereorientierung vorweisen als Vergleichspersonen ohne dieses Bestreben.

In Bezug auf die Elemente der Entsendungspolitik erweisen sich neben der Berücksichtigung der Karriereinteressen die Unterstützung bei der Integration im Gastland

(„*adjustment concerns*“) als relevanter Einflussfaktor; auch hier allerdings nur für kulturell unähnliche Länder. Zusätzlich zeigte sich die Verbesserung der finanziellen Situation bei Yurkiewicz & Rosen (1995) als der Anreizfaktor, der von über 80% der Befragten zu den Top-Fünf-Anreizen gezählt wurde.

Hinsichtlich der berufsbezogenen Aspekte lässt sich also feststellen, dass die klassischen Elemente des organisationalen Anreizsystems – Karriere-Entwicklung, finanzielle Verbesserungen und Integrationshilfen – zunächst als mobilitätsfördernde Einflussfaktoren erscheinen. Eine höhere Versetzungsbereitschaft weisen entsprechend Personen mit hoher beruflicher Zielklarheit, realistischen Karriereerwartungen und deutlicher Distanz zum eigenen Karriereziel auf. Da Auslandseinsätze allerdings auch als potenziell karriereschädlich erlebt werden, erscheint es plausibel von bedeutsamen Interaktionen zwischen der Entsendungspolitik des Unternehmens und den berufsbezogenen Einstellungen, Zielen und Erklärungsmodellen des potenziellen Expatriate auszugehen.

#### **2.3.4.3 Persönlichkeitsvariablen**

Als signifikante Einflussfaktoren der internationalen Mobilität erwiesen sich bisher die Persönlichkeitsvariablen Extraversion und Offenheit für Veränderungen. Beide Konstrukte zeigen mit  $r = .15$  ( $p < .05$ ; Aryee et al., 1996) bzw.  $r = .25$  ( $p < .01$ ; Yurkiewicz & Rosen, 1995) positive Zusammenhänge bei kleiner Effektgröße ( $r < .30$ ). Extrovertierte Personen mit hoher Offenheit für Veränderungen sind demnach eher zu einem Auslandseinsatz bereit als introvertierte Personen mit geringer Offenheit für Veränderungen. Auf Grund der sehr umfangreichen Veränderungen und entsprechenden Anpassungsleistungen, die mit einer Auslandsentsendung verbunden sind, erscheint dieses Ergebnis nicht überraschend. Das Persönlichkeitskonstrukt „*locus of control*“ konnte dagegen keinen signifikanten Beitrag zur Vorhersage der internationalen Versetzungsbereitschaft leisten. Wie bereits erwähnt, könnten sich allerdings noch weitere Persönlichkeitskonstrukte als signifikante Prädiktoren erweisen.

#### **2.3.4.4 Gastland-bezogene Faktoren**

Der Einfluss der gastland-bezogenen Faktoren auf die internationale Mobilität hat bisher vergleichsweise wenig Beachtung gefunden. Wie Aryee et al. (1996) zeigen konnten, sind potenzielle Expatriates eher bereit, einen Auslandseinsatz in kulturähnlichen Gastländern als in kulturell unähnlichen Ländern zu absolvieren. Ein unattraktives

Gastland erwies sich bei Yurkiewicz & Rosen (1995) als derjenige Faktor, der von über 70% der Befragten zu den Top-Fünf-Hemmnissen gezählt wurde; ein attraktives Gastland zählt dagegen nur für rund ein Viertel der Befragten zu den Top-Fünf-Anreizen. Wie bereits erwähnt, legt dieses Ergebnis den Schluss nahe, dass gastland-bezogene Faktoren im Sinne Herzbergs (1966) als Hygienefaktoren wirken: Ein attraktives Gastland ist demnach kein primärer Motivator, ein unattraktives Gastland kann dagegen als Ausschlusskriterium fungieren.

Die Operationalisierung der gastland-bezogenen Faktoren erfolgte bei Aryee et al. (1996) bzw. Yurkiewicz & Rosen (1995) lediglich dichotom (kulturell ähnlich vs. kulturell unähnlich bzw. attraktiv vs. unattraktiv). Es erscheint mir eher fraglich, ob ein derart hohes Abstraktionsniveau geeignet ist, um relevante Determinanten der internationalen Mobilität zu identifizieren. Die vorliegenden Ergebnisse zu gastland-bezogenen Faktoren sollten daher vorsichtig beurteilt werden.

#### **2.3.4.5 Vorerfahrung**

In der Studie von Yurkiewicz & Rosen (1995) zeigten sich signifikante positive Zusammenhänge zwischen der Versetzungsbereitschaft und bestehender Auslandserfahrung bzw. der Anzahl absolvierter Auslandsreisen. Bittner & Reisch (1994) gehen ebenfalls davon aus, dass Nachwuchskräfte, die schon während ihres Studiums Auslandserfahrung gesammelt haben, später eher zu einem Auslandseinsatz bereit sind. Es ist anzunehmen, dass Personen, die sich bereits im Ausland erfolgreich orientiert haben, aus diesen Erfahrungen positive Erwartungen für zukünftige Auslandseinsätze ableiten und daher mobiler sind.

#### **2.3.5 *Einflussfaktoren der internationalen Mobilität: Beurteilung des Forschungsstandes***

Zunächst ist festzustellen, dass die Erforschung der Determinanten der internationalen Mobilität bisher vergleichsweise wenig Aufmerksamkeit erhalten hat. Wie in Kapitel 2.2 dargestellt, befasst sich das Gros der vorhandenen wissenschaftlichen Arbeiten zur Auslandsentsendung mit der Expatriate-Selektion und den Anpassungsprozessen im Ausland bzw. nach der Rückkehr. Aus grundsätzlichen Überlegungen müssen die bestehenden Ergebnisse zu den Determinanten der Versetzungsbereitschaft daher zur Zeit noch als wenig gesichert gelten. Vergleichbare Arbeiten mit konsistenten Ergebnissen sind hier für eine Absicherung notwendig. Insbesondere die von Aryee et al.

(1996) berechneten Regressionsmodelle sollten im Rahmen einer Kreuzvalidierung getestet werden, mit deren Hilfe sich die Übertragbarkeit der an einer Stichprobe gewonnenen Ergebnisse auf andere Stichproben abschätzen lässt.

Eine vorsichtige Beurteilung der Forschungsergebnisse ist insbesondere auch deswegen angezeigt, weil die vergleichbaren Studien zur nationalen Mobilität sehr heterogene Resultate aufweisen. Die Durchsicht der vorhandenen Untersuchungen (z.B. Brett & Reilly, 1988; Noe, Steffy & Barber, 1988; Landau, Shamir & Arthur, 1992; Brett, Stroh & Reilly, 1993; Noe & Barber, 1993) zeigt zur Zeit kein stabiles Muster an Prädiktoren, die über mehrere Stichproben konsistent einen signifikanten und gleichgerichteten Einfluss auf die nationale Versetzungsbereitschaft ausüben.

Aus methodischer Sicht ist zu beachten, dass in den dokumentierten Forschungsarbeiten zur internationalen Mobilität üblicherweise keine Verhaltensdaten vorliegen. Die Versetzungsbereitschaft wird vielmehr im Rahmen von Querschnittsuntersuchungen durch Selbstbeurteilung der Befragten erfasst. Brett & Reilly (1988) konnten zwar für die nationale Mobilität aufzeigen, dass die von den Untersuchungsteilnehmern bekundete Versetzungsbereitschaft einen signifikanten Prädiktor der tatsächlichen Entscheidung über ein späteres Entsendungsangebot darstellt, der aber lediglich 9% der Kriteriumsvarianz ( $R^2$  (adj.) = .09;  $p \leq .01$ ) aufklärt. Auf Grund der kleinen und homogenen Datengrundlage<sup>3</sup> sowie der fehlenden Absicherung durch weitere Studien kann die Generalisierbarkeit dieses Ergebnisses aber noch nicht als gesichert gelten.

Das vorherrschende Querschnitt-Design ist aus praktischen Gründen häufig unumgänglich (so z.B. in dieser Diplomarbeit), muss letztlich aber als nicht optimal betrachtet werden. Zumindest aus theoretischen Gesichtspunkten heraus bleibt festzuhalten, dass im Idealfall neben der Kriteriumsvariable Versetzungsbereitschaft und mutmaßlicher Prädiktoren auch das tatsächliche Verhalten bei einem späteren Entsendungsangebot erhoben werden sollte. Nur so lässt sich verlässlich feststellen, ob Organisationsentwicklungsmaßnahmen, die zur Steigerung der Versetzungsbereitschaft entwickelt werden, auch wirklich für eine höhere Mobilität bei konkreten Angeboten sorgen.

---

<sup>3</sup> Datengrundlage waren 66 verheiratete Männer, die alle bereits einmal für den damaligen Arbeitgeber umgezogen waren. Die Ehefrauen der Befragten befanden sich dabei mehrheitlich in vergleichsweise niedrig bezahlten Beschäftigungsverhältnissen, insbesondere als Angestellte in Schulen, kirchlichen Einrichtungen und als Verkaufspersonal. Die Autoren selbst ziehen in Betracht, dass die Versetzungsbereitschaft für andere Personengruppen (z.B. Frauen, Singles, Alleinerziehende) keine so starke Vorhersagekraft haben könnte.

Der Entwicklungsstand einer Forschungsrichtung hängt letztlich auch von der Frage ab, inwieweit empirische Untersuchungsergebnisse von einer zu Grunde liegenden Rahmentheorie vorhergesagt werden können. Die Studie von Aryee et al. (1996) zeichnet sich dabei durch die umfangreichste theoretische Fundierung aus. Wie in Kapitel 2.3.2 dargestellt, leiten die Autoren ihre Hypothesen aus Bretts (1980) Interpretation des Jobwechsels als stress-auslösendes Ereignis ab. Faktoren, die Unsicherheit erzeugen, sollen sich demnach negativ auf die Versetzungsbereitschaft auswirken; umgekehrt soll die Versetzungsbereitschaft positiv mit Faktoren zusammenhängen, die Unsicherheit reduzieren.

Brett (1980) hat den Ansatz der Unsicherheitsreduktion ursprünglich auf das Anpassungsgeschehen am neuen Wohn- und Arbeitsort angewandt, nicht aber auf die Entscheidungsphase. Es erscheint mir durchaus plausibel, dass potenzielle Expatriates mögliche Unsicherheiten in Bezug auf die Entsendung antizipieren und sich von dem Ergebnis in ihrer Entscheidung beeinflussen lassen. Aryee et al. (1996) konnten allerdings nicht alle in diesem Sinn generierten Hypothesen bestätigen. Der Ansatz ist meines Erachtens weiterhin vielversprechend, er greift jedoch zu kurz.

Ein Auslandseinsatz impliziert sehr umfangreiche Veränderungen der persönlichen Lebenssituation, die in keinem Fall nur positive Konsequenzen haben dürften. Das Angebot einer Entsendung beinhaltet vielmehr eine Reihe von positiven wie negativen Aspekten, deren subjektive Wahrnehmung wiederum durch vermittelnde Faktoren auf Seiten des potenziellen Kandidaten und des entsendenden Unternehmens beeinflusst werden. Es lässt sich vermuten, dass die Annahme eines Versetzungsangebotes unter anderem nur dann erfolgt, wenn die „Investition“ des Expatriate in einem subjektiv gerechten Verhältnis zur „Investition“ des entsendenden Unternehmens steht (was allerdings zweifellos auch umgekehrt gilt). Dieser Gedanke orientiert sich an der Equity-Theorie von Adams (1963), die als Austauschtheorie auf dem Ansatz basiert, dass Menschen nach harmonischen sozialen Beziehungen streben. Harmonie wird insbesondere dann wahrgenommen, wenn das, was der eine gibt, subjektiv den selben Wert hat wie das, was er von einem anderen erhält. Ein Expatriate „gibt“ in diesem Sinne einiges: er lernt eine neue Sprache, gibt sein gewohntes Umfeld auf, nimmt die Strapazen eines Umzuges auf sich, investiert mehr Arbeitszeit, etc. Eine umfassende Rahmentheorie kann daher die Beurteilung eines Versetzungsangebotes nicht auf eine kognitive Abschätzung, wie stark die Entsendung die gewohnten Routinen durcheinander bringen wird und wie hoch die Wahrscheinlichkeit ist, dass diese Routinen wieder

etabliert werden können, reduzieren. Berücksichtigt werden muss zusätzlich der Anreizwert, die erstrebenswerten Aspekte des Entsendungsangebotes.

Bei den positiven Anreizen eines Auslandseinsatzes dürfte es sich zunächst um direkt mit dem Auslandseinsatz gekoppelte Elemente handeln, beispielsweise finanzielle Verbesserungen, Attribute der Auslandsstelle, Anreize des Gastlandes, etc. Zu berücksichtigen ist allerdings, dass Handlungen gleichzeitig intrinsisch und extrinsisch motiviert sein können, also sowohl um ihrer selbst willen ausgeführt werden als auch zur Erreichung eines bestimmten Zwecks. Es ist davon auszugehen, dass ein Auslandseinsatz als komplexe berufliche Handlung nicht lediglich intrinsisch, also nicht nur durch die oben genannten tätigkeitsspezifischen Vollzugsanreizen motiviert ist. Insbesondere dürfte daher die berufliche Weiterentwicklung nach der Rückkehr einen weiteren wichtigen Anreiz darstellen. In der Praxis ist dieser Aspekt aber auf Grund der Rückkehrproblematik (vgl. Kapitel 2.2.4) mit Unsicherheiten behaftet. Auslandseinsätze sind sowohl in der subjektiven Wahrnehmung der Expatriates als auch objektiv betrachtet keine Garantie für berufliches Fortkommen (Bittner & Reisch, 1994), schlimmstenfalls erweisen sie sich sogar als karriereschädlich. Der theoretische Ansatz von Aryee et al. (1996), wonach eine Reduktion der mit einem Auslandseinsatz verbundenen Unsicherheiten die Versetzungsbereitschaft erhöht, lässt sich möglicherweise gewinnbringend auf diesen Aspekt anwenden. Es wäre zu prüfen, ob sich eine Entsendungspolitik positiv auf die Mobilität auswirkt, die Unsicherheiten bezüglich der Reintegration und der zukünftigen beruflichen Entwicklung durch klare Regelungen und frühzeitige Planungen reduziert.

Konzeptionell kritisch erscheint mir an der bestehenden Forschung insbesondere zwei Aspekte: die fehlende Differenzierung unterschiedlicher Gastländer und unterschiedlicher Entsendungszeiträume. Bisher wurde die Versetzungsbereitschaft unspezifisch, also ohne Berücksichtigung eines konkreten Gastlandes, oder nur mit sehr hohem Abstraktionsniveau (kulturell ähnliches vs. unähnliches Gastland, attraktives vs. unattraktives Gastland) erfasst. Aryee et al. (1996) konnten aber bereits für die dichotomen Unterscheidung in kulturähnliche bzw. -unähnliche Gastländer zeigen, dass die berücksichtigten Prädiktoren unterschiedliche Varianzanteile aufklären können. Beide Regressionsmodelle unterscheiden sich zwar moderat, es ist allerdings denkbar, dass die stark vereinfachte Differenzierung in kulturähnliche bzw. -unähnliche Gastländer entsprechende Effekte nivelliert: Die chinesische und arabische Kulturen unterscheiden sich beispielsweise beide maßgeblich sowohl untereinander als auch von der deutschen Kultur, so dass hier ein differenzierterer Einfluss wahrscheinlich erscheint. Mög-

licherweise zeigen sich daher für verschiedene Gastländer bedeutende Interaktionen der Prädiktorvariablen. Für die Praxis würde in diesem Sinne die bloße Kenntnis der mobilitätsfördernden oder -hemmenden Faktoren nicht ausreichen. Darüber hinaus wäre entscheidend zu wissen, ob und wie diese Faktoren zusammenwirken. Eine Beurteilung des Zusammenspiels ist aber nur dann möglich, wenn potenzielle Einflussfaktoren in einem gemeinsamen Kontext, d.h. innerhalb eines konkretisierten Versetzungsangebotes beurteilt werden. Nur so lässt sich eine reale Entscheidungssituation möglichst authentisch simulieren.

Neben der fehlenden Differenzierung unterschiedlicher Gastländer erscheint es möglich, dass verschiedene Entsendungszeiträume differenzierte Effekte auslösen können. Denkbar sind insbesondere Einflüsse auf die Versetzungsbereitschaft, aber auch Interaktionen mit verschiedenen Gastländern. Entsprechende Forschungsergebnisse liegen hierzu nicht vor.

Auffallend an den vorliegenden Forschungsarbeiten ist außerdem, dass gastland-bezogene Anreizfaktoren und die Entsendungsmotive der (potenziellen) Expatriates nicht als mögliche Einflussfaktoren berücksichtigt wurden. Abgesehen von der Differenzierung unterschiedlicher Gastländer im Sinne verschiedener Treatments, erscheint es sinnvoll, gastland-bezogene Anreizfaktoren als Prädiktoren einzubeziehen. Zu Prüfen wäre konkret, inwieweit beispielsweise die Attraktivität der Landessprache bzw. der Kultur oder die Gastfreundlichkeit des Gastlandes Einfluss auf die Versetzungsbereitschaft ausüben. Entsprechende Forschungsergebnisse liegen hierzu nicht vor (die von Yurkiewicz & Rosen (1995) erhobene gastland-bezogene Aspekte wurde nicht als Prädiktoren genutzt). Entsendungsmotive wurden bisher ausschließlich bei Expatriates oder Rückkehrern erfasst und konnten daher nicht auf ihre Vorhersagekraft bezüglich der Versetzungsbereitschaft geprüft werden.

Aus dem Dargestellten leitet sich für die vorliegende Studie die Anforderung ab, neben der allgemeinen Mobilität auch die Bereitschaft zu einem Auslandseinsatz in unterschiedlichen, spezifizierten Gastländern zu erfassen. Darüber hinaus sind verschiedene Entsendungszeiträume zu berücksichtigen. Als mögliche Prädiktoren werden neben den üblicherweise einbezogenen soziodemografischen und berufsbezogenen Variablen auch gastland-bezogene Anreizfaktoren und Entsendungsmotive der Untersuchungsteilnehmer integriert. Und schließlich wird zu prüfen sein, ob sich ein Entsendungsprozess positiv auf die Mobilität auswirkt, der Unsicherheiten bezüglich der Rückkehr und der Weiterentwicklung reduziert.

## 2.4 Globalisierung als Herausforderung des untersuchten Unternehmens

Das untersuchte Unternehmen ist mit einem Umsatz von über 25 Mrd. Euro im Geschäftsjahr 2001 einer der größten Nutzfahrzeughersteller der Welt. Mit einem Marktanteil von mehr als 20% (2001) stellt es einen führenden Anbieter von schweren LKWs über sechs Tonnen zulässiges Gesamtgewicht in Westeuropa dar. Weitere Spitzenpositionen werden in den wichtigen lateinamerikanischen Märkten Brasilien und Argentinien erreicht. Wichtige Produktionsstätten für schwere LKW befinden sich dabei zur Zeit in Deutschland, der Türkei und Brasilien. Als potenzielle neue Standorte für den strategisch bedeutsamen asiatischen Markt können unter anderem Japan (Standort eines Automobilherstellers, an dem das untersuchte Unternehmen einen bedeutenden Anteil hält) und China (potenzieller Standort für ein Joint Venture) betrachtet werden.

Der Markt für schwere LKWs ist durch eine starke Anbieter-Konzentration gekennzeichnet. Es existieren lediglich sieben bedeutende Produzenten. Die wirtschaftliche Situation der Branche ist zur Zeit schwierig (sinkende Nachfrage unter anderem auf Grund von Sättigungseffekten in Westeuropa und konjunkturellen Schwierigkeiten in den Wachstumsmärkten), so dass ein erheblicher Kostendruck besteht. Für die LKW-Hersteller ist es daher in besonderem Maße notwendig, neue Märkte zu erschließen und durch eine globale Ausrichtung Synergien und Kostensenkungspotenziale nutzbar zu machen.

Die fortschreitende Globalisierung gehört demzufolge in besonderem Maße zu den großen strategischen Herausforderungen des Unternehmens, deren wesentliche Elemente in der Gewinnung neuer Märkte, der Durchführung von weltweiten Geschäftsoperationen, einem interkulturellen Stakeholder-Management und einer globalen Wertschöpfung entlang der gesamten Prozesskette liegen (internes Unternehmenspapier<sup>4</sup>, 2000). Die Bewältigung dieser Aufgaben erfordert zunehmend spezielle Fähigkeiten der Führungskräfte und Mitarbeiter: „Die Anforderungen der Globalisierung machen sich mehr und mehr auch im mittleren Management und auf operativer Ebene bei den Experten bemerkbar. Das heißt mehr Sprach- und interkulturelle Kompetenz, aber auch mehr Mobilität und Flexibilität“ (internes Unternehmenspapier, 2000).

---

<sup>4</sup> Die Quellen der zitierten internen Unternehmenspapiere können auf Grund der Anonymität des untersuchten Unternehmens nicht näher bezeichnet werden; sie tauchen daher auch nicht im Literaturverzeichnis auf.

Die Anforderungen der Globalisierung erzwingen eine zunehmend geozentrische Steuerung des untersuchten Unternehmens, unter anderem durch eine stärkere weltweite Vereinheitlichung der produktionsnahen und -fernen Prozesse. Diese Entwicklung macht es in steigendem Umfang notwendig, zum Transfer des technischen, organisatorischen oder wirtschaftlichen Know-hows Fach- und Führungskräfte für begrenzte Zeiträume an andere Standorte zu entsenden: „Da die Vernetzung über Geschäftsbereiche und Werke hinweg eine zwingende Voraussetzung zur Realisierung von Synergien darstellt, steigt der Bedarf an Führungskräften mit internationaler Führungserfahrung. Geplant sind vermehrte Projekteinsätze mit Integrationsaufgaben unterschiedlicher Dauer für Potentialträger im Unternehmen.“ (internes Unternehmenspapier, 2001).

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass zukünftig ein steigender Bedarf an international erfahrenen Führungskräften gedeckt werden muss, was nur durch eine höhere Attraktivität von Auslandseinsätzen und eine wachsende Entsendungsquote erreicht werden kann. Die bedeutenden Standorte des untersuchten Unternehmens liegen zur Zeit in Deutschland, Brasilien und der Türkei, in Zukunft könnten hierzu Produktionsstätten in China und Japan kommen. Aus Sicht des Unternehmens wäre es demnach wünschenswert, wenn die Führungskräfte und Mitarbeiter bereit wären, Einsätze speziell in diesen fünf Ländern zu absolvieren. Einer unternehmensinternen Umfrage zu Folge ist diese Bereitschaft bei den deutschen Führungskräften nicht durchgängig vorhanden. Die vorliegende Diplomarbeit soll daher zeigen, ob sie durch gezielte Maßnahmen gesteigert werden könnte.

## 2.5 Forschungsfragen und -hypothesen

Die vorliegende Diplomarbeit beschäftigt sich mit dem Thema Auslandseinsätze innerhalb des untersuchten Unternehmens. Das Ziel der Studie besteht dabei unter anderem darin, den Ist-Zustand der Einflussfaktoren internationaler Mobilität zu diagnostizieren und daraus erste Hinweise für Möglichkeiten zur Steigerung der Versetzungsbereitschaft abzuleiten. Aus diesem Grund lautet die Leitfrage dieser Studie:

*F1: Wie wird die Auslandsentsendung von Mitarbeitern und Führungskräften innerhalb des untersuchten Unternehmens wahrgenommen?*

### ***Entsendungsdauer und Gastländer***

Wie in Kapitel 2.3.5 dargestellt, wird in der bestehenden Forschung zur internationalen Mobilität üblicherweise keine differenzierte Betrachtung unterschiedlicher Entsendungszeiträume vorgenommen. Aus theoretischen Überlegungen heraus erwarte ich

aber Unterschiede in der Versetzungsbereitschaft in Abhängigkeit von der Einsatzdauer.

*H1: Die Bereitschaft zu einem Auslandseinsatz ist für verschiedene Entsendungszeiträume unterschiedlich ausgeprägt.*

Die Studien von Aryee, Chay & Chew (1996; Kapitel 2.3.2) bzw. Yurkiewicz & Rosen (1995; Kapitel 2.3.3) zeigen, dass gastland-bezogene Faktoren die Versetzungsbereitschaft beeinflussen. Daraus lässt sich folgern, dass die Bereitschaft zu einem Auslandseinsatz an den aktuellen und möglichen Standorten des untersuchten Unternehmens (Türkei, Brasilien, China und Japan) unterschiedlich ausgeprägt ist, da deren positive und negative Anreize nicht identisch sind.

*H2: Die Bereitschaft zu einem Auslandseinsatz in den Gastländern Türkei, Brasilien, China und Japan ist unterschiedlich ausgeprägt.*

### **Soziodemografische Variablen**

Nach dem Modell der Versetzungsbereitschaft von Marr & Schmölz (1989; Kapitel 2.3.1) moderieren Charakteristiken der allgemeinen Lebenssituation die subjektive Wahrnehmung der organisationalen bzw. gastland-bezogenen Anreizfaktoren und damit die internationale Versetzungsbereitschaft. Auf der Basis der Ergebnisse von Bittner & Reisch (1992; Kapitel 2.3.4.1) lässt sich vermuten, dass die internationale Versetzungsbereitschaft einen U-förmigen Zusammenhang mit dem Alter aufweist. Personen im Alter bis 30 Jahren bzw. über 45 Jahren sollten demnach signifikant mobiler sein als Personen im Alter von 31 bis 45 Jahren. Die Studien von Aryee, Chay & Chew (1996) bzw. Yurkiewicz & Rosen (1995) legen den Schluss nahe, dass verheiratete oder fest gebundene Personen und solche mit Kindern (als Elemente der „*kinship responsibility*“) eine geringere internationale Mobilität aufweisen.

*H3a: Personen bis 30 Jahren verfügen über eine höhere internationale Mobilität als Personen im Alter von 31 bis 45 Jahren.*

*H3b: Personen über 45 Jahren verfügen über eine höhere internationale Mobilität als Personen im Alter von 31 bis 45 Jahren.*

*H4: Personen mit Kindern haben eine geringere internationale Versetzungsbereitschaft als Personen ohne Kinder.*

*H5: Verheiratete oder fest gebundene Personen haben eine geringere internationale Versetzungsbereitschaft als alleinstehende Personen.*

Bisher unklar ist die Frage, ob die internationale Mobilität bei Frauen und Männern unterschiedlich ausgeprägt ist. Dieser Aspektes soll daher mit untersucht werden.

*F2: Gibt es geschlechtsspezifische Unterschiede bei der internationalen Versetzungsbereitschaft?*

### **Vorerfahrung**

Nach Yurkiewicz & Rosen (1995) bzw. Bittner & Reisch (1994) sollte bestehende Auslandserfahrung positiv mit der internationalen Versetzungsbereitschaft zusammenhängen.

*H6: Auslandserfahrene Personen verfügen über eine höhere internationale Versetzungsbereitschaft als Personen ohne Auslandserfahrung.*

### **Entsendungsmotive**

Wie in Kapitel 2.3.5 dargestellt, wurden unterschiedliche Entsendungsmotive bisher nicht auf Zusammenhänge mit der internationalen Versetzungsbereitschaft überprüft. Die vorliegende Studie soll hier erste explorative Hinweise liefern.

*F3: Gibt es Zusammenhänge zwischen unterschiedlichen Entsendungsmotiven und der internationalen Versetzungsbereitschaft?*

### **Gastland-bezogene Anreizfaktoren**

Analog der Entsendungsmotive sind gastland-bezogene Anreizfaktoren bisher kaum systematisch untersucht worden. In dieser Studie soll daher explorativ geklärt werden, ob Zusammenhänge zwischen bestimmten gastland-bezogenen Anreizfaktoren und der internationalen Versetzungsbereitschaft bestehen.

*F4: Gibt es Zusammenhänge zwischen gastland-bezogenen Anreizfaktoren und der internationalen Versetzungsbereitschaft?*

### **Entsendungspolitik**

Auf der Basis des Konzeptes der Unsicherheitsreduktion von Aryee et al. (1996) sollte eine Entsendungspolitik positiv auf die Versetzungsbereitschaft auswirken, deren Elemente helfen, die Unsicherheiten bezüglich der Reintegration und der späteren beruflichen Weiterentwicklung zu reduzieren.

*H7: Elemente der Entsendungspolitik, die durch klare Regelungen und frühzeitige Planungen helfen, Unsicherheiten bezüglich der Reintegration und der späteren beruflichen Weiterentwicklung zu reduzieren, erhöhen die internationale Versetzungsbereitschaft.*

## 3 Stichprobe und Untersuchungsmethoden

Zur Prüfung bzw. Beantwortung der in Kapitel 2.5 formulierten Forschungshypothesen und -fragen wurden im Rahmen dieser Diplomarbeit zwei Teiluntersuchungen durchgeführt. Es handelte sich dabei einerseits um eine Pilotstudie, in der mit teilstrukturierten Interviews die subjektive Wahrnehmung der Auslandsentsendung innerhalb des Unternehmens untersucht wurde; andererseits wurde mit Hilfe eines Fragebogens der Zusammenhang zwischen unterschiedlichen Einflussfaktoren und der internationalen Versetzungsbereitschaft erforscht. Beide Untersuchungen werden im Folgenden getrennt dargestellt.

### 3.1 Interview-Studie

#### 3.1.1 *Untersuchungsdesign und Fragestellung*

Ein Schwerpunkt dieser Diplomarbeit bezieht sich auf das organisationale Anreizsystem für Auslandseinsätze. Dessen Elemente wirken nach Marr & Schmölz (1989, Kapitel 2.3.1) nicht unmittelbar als Determinante der internationalen Versetzungsbereitschaft; Einflussfaktor ist dagegen die subjektive Bewertung der Anreize. Konkret bedeutet das: Nicht die objektive Ausprägung dieser Anreize beeinflusst die Mobilität, sondern deren subjektive Wahrnehmung. Diese Subjektbezogenheit legt grundsätzlich eine Untersuchungsmethode nahe, die „die Subjekte selbst zur Sprache kommen [lässt] [...]; sie selbst sind zunächst die Experten für ihre eigenen Bedeutungsgehalte“ (Mayring, 1999, S.49). Aus diesem Grund kommt als Erhebungsinstrument das problemzentrierte Interview in teilstrukturierter Form (Witzel, 1982; 1985; Lamneck, 1995; Mayring, 1999) zur Anwendung.

Mit Hilfe der problemzentrierten Interviews sollte insbesondere die Forschungsfrage F1 („*Wie wird die Auslandsentsendung von Mitarbeitern und Führungskräften innerhalb des untersuchten Unternehmens wahrgenommen?*“) beantwortet werden. Darüber hinaus sollten erste qualitative Aussagen zu den weiteren in Kapitel 2.5 formulierten Hypothesen und Forschungsfragen gewonnen werden.

#### 3.1.2 *Teilnehmer der Interview-Studie*

Führungskräfte und Mitarbeiter des untersuchten Unternehmens sind prinzipiell nicht zu Auslandseinsätzen verpflichtet; eine Entsendung ist daher immer an die entspre-

chende Versetzungsbereitschaft des Expatriate gebunden. Aus diesem Grund wurde für die Interview-Studie eine Stichprobe aus Personen ausgewählt, die entweder selbst bereits über Auslandserfahrung verfügen oder zumindest ein generelles Interesse an einem Auslandseinsatz gezeigt hatten. Es handelte sich dabei um Führungskräfte und Mitarbeiter aus den folgenden sechs Organisationseinheiten: Fahrzeugentwicklung, Controlling, Engineering, Logistik, Produktion und Vertrieb. Andere Bereiche wurden nicht berücksichtigt, da Auslandseinsätze für deren Beschäftigte aus operativen oder strategischen Gründen eher geringere Bedeutung haben.

Im Interesse einer möglichst breiten Informationsbasis wurden für jeden der genannten Unternehmensbereiche vier Interviews angestrebt. Eines der geplanten 24 Interviews konnte aus organisatorischen Gründen nicht durchgeführt werden, so dass insgesamt **23 Interviews** als Datengrundlage dienen. Die einzelnen Interviewpartner wurden nach dem Prinzip des „*theoretical sampling*“ von Verantwortlichen einer internen Beratungseinheit ausgewählt, die auf Grund ihrer guten Kenntnisse der Unternehmensbereiche geeignet erschienen, nach Vorgabe der Auswahlkriterien adäquate Interviewpartner zu selektieren. Insgesamt wurden dabei drei Frauen und 20 Männer befragt; eine Übersicht über die Häufigkeitsverteilung der Hierarchielevel und Auslandserfahrung gibt Tabelle 4.

Tab. 4: Häufigkeitsverteilung der Hierarchielevel und Auslandserfahrung in der Interview-Studie

	Mitarbeiter	Meister	Teamleiter	Abteilungsleiter	Gesamt
Auslandserfahrung (ab 3 Monate)	1	1	3	1	6 (26%)
Impatriate	0	0	2	0	2 (9%)
Keine Auslandserfahrung	6	1	8	0	15 (65%)
Gesamt	7 (30%)	2 (9%)	13 (57%)	1 (4%)	23

In der Stichprobe sind Führungskräfte mit 70% der Befragten gegenüber den Mitarbeitern überrepräsentiert. Diese Ungleichverteilung wurde aber in Kauf genommen, weil Führungskräfte im untersuchten Unternehmen die primäre Zielgruppe für Auslandseinsätze darstellen.

Aus arbeitsrechtlichen Gründen konnten Angaben zum Alter und Familienstand der Befragten im Rahmen der Interviews nicht erhoben werden.

### **3.1.3 Interview-Leitfaden**

Zur Beantwortung der Forschungsfrage F1 konnte auf kein bestehendes Erhebungsinstrument zurückgegriffen werden. Aus diesem Grund musste der verwendete Interview-Leitfaden neu konstruiert werden, wobei die Grundsätze der qualitativen Forschung berücksichtigt wurden.

Die Analyse und Interpretation von sozialwissenschaftlichen Gegenständen wird immer von dem Vorverständnis des Forschers beeinflusst, unabhängig davon, ob es expliziert wird oder nicht (Mayring, 1999). Kleinig (1982) leitet daraus die Forderung ab, dass das Vorverständnis offen gelegt werden muss, um seinen Einfluss auf das Gegenstandsverständnis zu kontrollieren. Diesem Grundsatz folgend, wurden im Vorfeld der Interviews Themenfelder und Wirkungshypothesen expliziert, die in Expertenbefragungen<sup>5</sup> validiert wurden. Auf deren Basis wurde der Interview-Leitfaden konstruiert, der folgende Grobstruktur beinhaltet:

1. Sondierungsfragen zu bestehender Auslandserfahrung und persönlichen Entscheidungskriterien
2. Themenfeld A: Präsenz des Themas Auslandseinsätze innerhalb der befragten Bereiche
3. Themenfeld B: Globalisierung im Unternehmen
4. Themenfeld C: Wahrnehmung der Expatriates und des Entsendungsprozesses
5. Themenfeld D: Aktive Förderung und Honorierung von Auslandseinsätzen durch das Unternehmen

Der konstruierte Interview-Leitfaden beinhaltet wesentliche Informationen zu den Rahmenbedingungen der Untersuchung (siehe dazu Kapitel 3.1.4), Sondierungsfragen zur Hinleitung auf die Thematik und insbesondere Leitfragen zu den Themenfeldern A bis D. Die Sondierungs- und Leitfragen werden in den Kapiteln 3.1.3.1 bis 3.1.3.5 näher beschrieben. Der verwendete Interview-Leitfadens findet sich in Anhang A.

Um eine Prozessorientierung bereits bei der Konstruktion des Interview-Leitfadens zu berücksichtigen, wurden ausschließlich offene Leitfragen ohne fest definierte Formulierung aufgenommen. In den einzelnen Interviews wurden daher bedeutungsgleiche, nicht aber identisch formulierte Fragen erörtert. Dem Grundprinzip qualitativer Inter-

---

<sup>5</sup> Expertenbefragungen erfolgten mit der Leiterin und einer Mitarbeiterin der Personalentwicklung, die über Erfahrungen in der Betreuung von Expatriates verfügen. Darüber hinaus wurde der endgültige Interview-Leitfaden mit dem Erstgutachter dieser Arbeit, Herrn PD Dr. Braun, der Betreuerin im Unternehmen, Frau Dipl.-Psychologin Sabine Endriß, sowie dem zuständigen Betriebsrat abgestimmt.

views folgend wurden die Leitfragen außerdem in flexibler Reihenfolge gestellt, so dass ein möglichst natürlicher Gesprächsverlauf gewährleistet war.

### 3.1.3.1 Sondierungsfragen

Sondierungsfragen sind nach Mayring (1999, S.55) „allgemein gehaltene Einstiegsfragen in eine Thematik. Dabei soll eruiert werden, ob das Thema für den einzelnen überhaupt wichtig ist, welche subjektive Bedeutung es für ihn besitzt.“ Dieser Zielsetzung folgend wurden die Interviewpartner daher zu Beginn nach eigener Auslandserfahrung und nach persönlichen Entscheidungskriterien befragt:

- *Verfügt der Interviewpartner über Auslandserfahrung?*
  - *Wenn ja, wann, wie und wohin erfolgte die Entsendung?*
  - *Wenn nein, gab es ein konkretes Angebot oder eine intensive Auseinandersetzung?*
- *Nach welchen Kriterien werden Auslandseinsätze beurteilt? Welche Rolle spielt der Standort, die Kultur im Gastland, die Vertragsmodalitäten, die Sprache, die Rückkehr-Regelung, etc.?*

### 3.1.3.2 Themenfeld A: Präsenz des Themas Auslandseinsätze

Das Themenfeld A beschäftigt sich mit der Präsenz und Relevanz des Themas Auslandseinsätze. Die Bedeutung dieses Aspektes beruht auf der Annahme, dass eine breite Informationsbasis bzw. eine öffentliche Diskussion in den befragten Unternehmensbereichen eine intensivere Auseinandersetzung der Beschäftigten mit der Möglichkeit eines Auslandseinsatzes fördert. Eine vergleichsweise hohe Präsenz lässt darauf schließen, dass die Führungskräfte des mittleren Managements ihren Verantwortungsbereich aktiv in Richtung mehr Internationalität entwickeln. Folgende Leitfragen wurden eingesetzt:

- *Gibt es „offizielle“ Informationen zum Thema Auslandseinsätze durch Führungskräfte?*
- *Werden Auslandseinsätze in Regelkommunikationen oder Projekten thematisiert?*
- *Werden Auslandseinsätze in Kollegengesprächen bzw. in Gesprächen mit Mitarbeitern oder Vorgesetzten thematisiert?*

Neben der Präsenz des Themas Auslandseinsätze in den befragten Unternehmensbereichen zielt das Themenfeld A auch auf dessen Wahrnehmung innerhalb anderer Human-Ressource-Themen ab. Die Leitfragen hierzu lauten:

- *Sind Ansprechpartner im Personalbereich für Informationen bezüglich Auslandseinsätzen bekannt? Wie wird die Qualität der zur Verfügung gestellten Informationen beurteilt?*
- *Sind die unternehmensinternen Entsendungsrichtlinien bekannt?*
- *Wie ernsthaft erfolgte die Auseinandersetzung mit dem Thema Auslandseinsätze im Rahmen der internen qualitativen Personalplanung?*

### **3.1.3.3 Themenfeld B: Globalisierung im Unternehmen**

Wie bereits in Kapitel 2.4 dargestellt, steht das untersuchte Unternehmen auf Grund des wirtschaftlichen Umfeldes zunehmend unter dem Druck, durch eine fortschreitende Globalisierung Synergieeffekte und Kostensenkungspotenziale nutzbar zu machen. Diese Entwicklung stellt letztlich den Rahmen dar, innerhalb dessen Auslandseinsätze überhaupt sinnvoll und notwendig sind. Das Themenfeld B zielt daher auf die grundlegende Einsicht der Befragten in die Notwendigkeit einer zunehmenden Globalisierung sowie deren subjektive Wahrnehmung ab. Die Auseinandersetzung mit diesem Aspekt basiert auf der Annahme, dass eine positive Bewertung des Globalisierungsprozesses einem Auslandseinsatz neben dem persönlichen Nutzen einen langfristigen Nutzen für das Unternehmen verleiht und somit sinngesetzt wirkt. Entsprechend beziehen sich die Leitfragen unter anderem auch auf die Wahrnehmung des Unternehmens als „*global player*“ und auf den Nutzen des internationalen Mitarbeiteraustausches:

- *Ist die zunehmende Globalisierung des Unternehmens notwendig und sinnvoll?*
- *Welche Veränderungen hat die Globalisierung in den letzten Jahren in Ihrem Arbeitsbereich bewirkt? Wie werden diese Veränderungen erlebt?*
- *Wie global ist das Unternehmen bereits?*
- *Wo liegt der Nutzen des internationalen Mitarbeiteraustausches?*

### **3.1.3.4 Themenfeld C: Wahrnehmung der Expatriates und des Entsendungsprozesses**

Anhand der Erfahrungen von Auslandsrückkehrern können potenzielle Kandidaten antizipieren, wie sie selber im Ausland aufgenommen würden, wie die Qualität der Betreuung wäre, welche Probleme auftreten würden und wie sich ihre Rückkehr gestalten würde. Analoges gilt für die eigenen Erfahrungen mit Impatriates. Eine insgesamt positive Wahrnehmung der Expatriates / Impatriates bzw. des Entsendungsprozesses sollte daher Auslandseinsätze allgemein attraktiver bzw. weniger unsicher machen.

Das Themenfeld C bezieht sich auf diese Aspekte. Folgende Leitfragen kamen zur Anwendung:

- *Wie wird die Entsendung von Expatriates, Impatriates oder Rückkehrern beurteilt? Welche Erfahrungen haben diese Personen gemacht, wovon erzählen sie?*
- *Wie verläuft die Integration der Expatriates / Impatriates?*
- *Wie ist das Image der einzelnen Auslandsstandorte in Bezug auf einen Auslandseinsatz?*
- *Wo liegt der Nutzen einer Auslandsentsendung für den betroffenen Mitarbeiter? Wo liegt der Nutzen für den aufnehmenden Bereich?*

Die dargestellten Leitfragen wurden bei Personen ohne Auslandserfahrung angewendet. Bei Rückkehrern und Impatriates bezogen sich die Fragen dagegen auf die persönlichen Erfahrungen des Befragten.

### **3.1.3.5 Themenfeld D: Aktive Förderung und Honorierung durch das Unternehmen**

Eine Auslandsentsendung ist mit erheblichen Einschnitten und Veränderungen für den Expatriate verbunden, die sich aus dessen subjektiver Sicht entsprechend lohnen müssen. Die aktive Förderung und Honorierung des Auslandseinsatzes durch das Unternehmen stellt dabei einen wichtigen Aspekt in der individuellen *Kosten-Nutzen-Überlegung* dar. In diesem Zusammenhang ist insbesondere der Begriff Honorierung sehr umfangreich zu verstehen, also neben rein finanzieller Honorierung auch hierarchischer Aufstieg, hierarchiegleiche Weiterentwicklung, ideelle Anerkennung, etc. Allgemein ausgedrückt handelt es sich um die Wahrnehmung des organisationalen Anreizsystems und damit um einen zentralen externalen Einflussfaktor der internationalen Mobilität. Die Leitfragen hierzu lauten:

- *Zahlt sich ein Auslandseinsatz allgemein aus? Worin liegt der Nutzen für den Rückkehrer?*
- *Motivieren Führungskräfte aktiv zu bereichsübergreifenden Erfahrungen, insbesondere zu Auslandseinsätzen?*
- *Welchen langfristigen Nutzen hat der entsendende Bereich, wenn dessen Beschäftigte Auslandseinsätze absolvieren?*
- *Wird Auslandserfahrung bei der Besetzung von Führungspositionen berücksichtigt?*
- *Stimmen „offizielle“ Äußerungen zum Thema Auslandsentsendung mit der gelebten Realität überein?*

### **3.1.4 Durchführung der Interviews**

Die Interviews wurden nach telefonischer Terminvereinbarung im Januar, Februar und März 2002 als mündliche face-to-face-Einzelinterviews von dem Verfasser dieser Arbeit durchgeführt. Die Untersuchungsteilnahme erfolgte grundsätzlich freiwillig und ohne Vergütung. Die Interviews wurden während der Arbeitszeit der Befragten durchgeführt und dauerten im Durchschnitt ca. 42 Minuten, wobei das kürzeste ca. 25 Minuten und das längste ca. 55 Minuten dauerte. Mit Zustimmung der Teilnehmer wurde das Interview auf Tonband aufgenommen. Zwei Interviews mussten auf Grund der fehlenden Zustimmung ohne Tonband durchgeführt werden. In diesen Fällen wurden wesentliche Aussagen der Befragten während und nach dem Interview protokolliert.

Zu Beginn der Interviews wurden den Untersuchungsteilnehmern zunächst die Rahmenbedingungen der Untersuchung, insbesondere die Zielsetzung und der Auftraggeber erläutert. Es wurde zugesichert, dass die Auswertung der Interviews anonym erfolgt, die Interviewpartner nicht veröffentlicht werden, keine re-anonymisierbaren Zitate Verwendung finden und die Tonbänder nach der Auswertung vernichtet werden.

Wie bereits in Kapitel 3.1.3 dargestellt, erfolgten die Interviews in weitgehend halbstandardisierter Form mit offenen Fragen ohne Antwortvorgaben und ohne fest definierte Reihenfolge. Auf Grund der unterschiedlichen Vorerfahrungen der Befragten verliefen die Gespräche insgesamt sehr heterogen, so dass die Themenfelder in den einzelnen Interviews unterschiedlich stark repräsentiert sind. Insgesamt konnten durch die flexible Vorgehensweise aber wesentliche methodologische Kriterien qualitativer Interviews erfüllt werden (vgl. Lamneck, 1995).

Zentrale Ergebnisse der Interview-Studie wurden im April 2002 einem ausgewählten Kreis an Führungskräften und Mitarbeitern des untersuchten Unternehmens präsentiert.

### **3.1.5 Auswertung der Interview-Studie**

Qualitative Forschung zeichnet sich im Allgemeinen durch eine ausgeprägte Offenheit gegenüber einem individuellen, subjektbezogenen Forschungsverlauf aus. Dieser Aspekt impliziert allerdings nicht, dass eine unsystematische Analyse des gewonnenen Datenmaterials zulässig wäre (Mayring, 1999). Um der notwendigen Methodenkontrolle Rechnung zu tragen, erfolgte die Auswertung in Anlehnung an Lamneck (1995, S.108) in vier Phasen. Es handelt sich dabei um:

1. Aufbereitung der Interviews
2. Einzelanalyse aller Interviews
3. Generalisierende Analyse über alle Interviews
4. Kontrollphase

Das grundsätzliche Ziel dieses allgemeinen Auswertungsschemas besteht darin, auf der Basis eines vereinheitlichten Abstraktionsniveaus systematisch und schrittweise allgemeingültige Aussagen zu generieren, die sich am Originalmaterial belegen lassen können. Die einzelnen Auswertungsschritte werden in den folgenden Kapiteln näher beschrieben.

Die Auswertung der Interviews erfolgte ausschließlich durch den Verfasser dieser Arbeit; eine Auswertung durch mehrere unabhängige Beurteiler konnte auf Grund des unverhältnismäßigen Aufwandes nicht durchgeführt werden. Dieser Umstand erschien insbesondere deswegen akzeptabel, weil sich das Erkenntnisinteresse der Interview-Studie hauptsächlich auf eher allgemeine Aussagen zur subjektiven Wahrnehmung des organisationalen Anreizsystems bezog. Im Mittelpunkt stand dagegen nicht die Auseinandersetzung mit den komplexen individuellen Bewertungsprozessen und Konstruktsystemen, die diese subjektive Wahrnehmung determinieren.

#### **3.1.5.1 Aufbereitung der Interviews**

Die Aufbereitung der Interviews erfolgte zunächst in Form eines zusammenfassenden Protokolls (Mayring, 1999), bei dem das komplette Datenmaterial nur selektiv transkribiert wird. So wurden gemäß der Zielsetzung der Interview-Studie lediglich diejenigen Aussagen dokumentiert, die sich auf das Thema Auslandseinsätze bezogen. Pro Interview ergaben sich ca. 40-50 Einzelaussagen.

Die ausgewählten Äußerungen wurden in wörtlicher oder sinngemäßer Form dargestellt. Nonverbale Gesprächselemente (Lachen, Pausen, Unterbrechungen, etc.) wurden dagegen nicht dokumentiert. Dieses Vorgehen erscheint nach Mayring (1999, S.74) dann sinnvoll, „wenn man vorwiegend an der inhaltlich-thematischen Seite des Materials interessiert ist und die Materialfülle anders nicht bearbeiten kann.“ Beide Gesichtspunkte sind hier gegeben.

### 3.1.5.2 Einzelanalyse der Interviews

Die Einzelanalyse der 23 Interviews orientierte sich an dem schrittweisen Vorgehen einer qualitativen Inhaltsanalyse (vgl. Mayring, 1999). Gemeinsam ist den vorhandenen Varianten dieser Analysetechnik, dass schriftliches Material in mehreren explizierten Schritten reduziert und auf höherem Abstraktionsniveau integriert wird. In der vorliegenden Arbeit wurde ein vereinfachtes Verfahren angewendet, das sich an Mayrings Ablaufmodell einer zusammenfassenden Inhaltsanalyse (1995) anlehnt.

Die konkrete Einzelanalyse der Interviews erfolgte schließlich in vier Schritten:

1. Das aufbereitete Ausgangsmaterial wurde zunächst **den einzelnen Themenfeldern zugeordnet**, wobei die im Interview-Leitfaden formulierten Sondierungs- und Leitfragen als Selektionskriterium dienten.
2. Im zweiten Schritt wurden alle **Einzelaussagen generalisiert**. Spezifische Aussagen zu einzelnen Auslandsstandorten, individuellen Erlebnissen oder konkreten Situationen wurden so verallgemeinert, um sie über alle Interviews hinweg vergleichbar zu machen und damit eine fallübergreifende Generalisation zu ermöglichen. Beispielsweise wurde die Einzelaussagen *„Ich würde nicht in den Irak gehen, weil man da nicht ohne Visum ausreisen kann“* zu der Aussage *„Länder mit stark eingeschränkter persönlicher Freiheit kommen für Auslandseinsätze nicht in Frage“* generalisiert.
3. Auf der Ebene der generalisierten Einzelaussagen wurden **bedeutungsgleiche Aussagen identifiziert und gestrichen**.
4. Abschließend wurden die verbleibenden generalisierten **Einzelaussagen zusammengefasst**, sofern es sich um inhaltlich verwandte Thematiken handelte.

Nach Abschluss der Auswertung auf der Ebene der einzelnen Interviews umfasste das reduzierte Datenmaterial durchschnittlich vier bis sechs generalisierte Einzelaussagen pro Themenfeld, die die Basis für die generalisierende Analyse über alle Interviews darstellten.

### 3.1.5.3 Generalisierende Auswertung über alle Interviews

In der dritten Auswertungsphase erfolgte ein fallübergreifender Vergleich der generalisierten Einzelaussagen. Auf Grund der heterogenen Interview-Verläufe konnte keine quantitativ-statistische Auswertung durchgeführt werden, was zudem den Grundprinzipien der qualitativ orientierten Befragungstechnik widersprochen hätte. Die Verallge-

meinerung aller Interviews resultierte daher aus der inhaltlichen Verwandtschaft der Einzelaussagen in allen oder einigen Einzelinterviews (Lamneck, 1995).

Der Auswertungsfokus lag innerhalb der generalisierenden Analyse auf Aussagen zur Wahrnehmung des organisationalen Anreizsystems, die von der Mehrheit der Interviewpartner entweder direkt geäußert wurden oder inhaltlich sinnvoll aus den vorhandenen Aussagen ableitbar waren. Darüber hinaus wurden Aspekte herausgestellt, die innerhalb der Befragten im Vergleich zu anderen Gesichtspunkten sehr heterogen wahrgenommen wurden. Das Ziel bestand dagegen nicht darin, im Rahmen einer typisierenden Generalisation unterschiedliche Charaktere von Befragten zu identifizieren, so dass eine Analyse möglicher homogener Untergruppen nicht durchgeführt wurde.

#### **3.1.5.4 Kontrollphase**

In der abschließenden Kontrollphase erfolgte eine Rücküberprüfung der in der generalisierenden Analyse gewonnenen Aussagen anhand des Ausgangsmaterials. Nach Lamneck (1995) dient die Kontrollphase insbesondere dem Aufdecken möglicher Fehlinterpretationen, die auf Grund der laufenden Reduktion des Materials auftreten können. Von einer vertretbaren Reduktion wurde dann ausgegangen, wenn sich die generalisierten Aussagen anhand von konkreten Zitaten aus mehreren Einzelinterviews belegen lassen konnten. Dies war für alle in Kapitel 4.1 dargestellten Interview-Ergebnisse möglich.

## **3.2 Fragebogen-Studie**

### **3.2.1 *Untersuchungsdesign und Fragestellung***

Im Anschluss an die teilstrukturierten Interviews wurde eine Fragebogen-Studie durchgeführt. Das Ziel dieser Untersuchung bestand primär darin, die in Kapitel 2.5 aufgestellten Hypothesen H1-H7 zu prüfen und explorative Antworten auf die formulierten Forschungsfragen F2-F4 zu finden.

Die Fragebogen-Studie erfolgte in Form einer Querschnitts-Untersuchung an zur Zeit nicht entsandten Mitarbeitern und Führungskräften des untersuchten Unternehmens. Verhaltensdaten, also Informationen über das tatsächliche Verhalten bei realen Entsendungsangeboten, konnten daher nicht berücksichtigt werden. Verwendung fand ein neu konstruierter, anonymer Selbstausfüller-Fragebogen. Entsprechend den in Kapitel

2.3.5 formulierten Anforderungen wurde die Versetzungsbereitschaft als abhängige Variable differenziert in Bezug auf unterschiedliche Gastländer und Entsendungszeiträume erhoben; darüber hinaus wurden soziodemografische und berufsbezogene Variablen, Vorerfahrungen und Entsendungsmotive als potenzielle Einflussfaktoren berücksichtigt. Der Einfluss bestimmter Elemente des Entsendungsprozesses wurde experimentell mit Hilfe einer Messwiederholung überprüft. Eine Beschreibung des Fragebogens findet sich in Kapitel 3.2.3.

### **3.2.2 Stichprobe**

Im Rahmen dieser Diplomarbeit wurden möglichst aussagekräftige Ergebnisse für Führungskräfte bzw. Mitarbeiter mit Führungspotenzial angestrebt, weil dieser Personenkreis eine zentrale Zielgruppe für Auslandsentsendungen darstellt. Entsprechend dieser Zielsetzung wurden die Teilnehmer der Fragebogen-Studie aus zwei Gruppen angeworben:

- **Teilnehmer eines internen Personalentwicklungs-Programms**, dessen Ziel darin besteht, Sachbearbeiter mit Führungspotenzial auf die erste Führungsebene (Teamleiter) vorzubereiten. Berücksichtigt wurden alle Teilnehmer der Jahrgänge 1999, 2000 und 2001. Informationen über die internationale Mobilität dieser insgesamt 44 Personen lagen nicht vor.
- **Teamleiter des Unternehmens, die im Rahmen einer internen Potenzial- und Performancebeurteilung Bereitschaft zu einem Auslandseinsatz gezeigt hatten**. Berücksichtigt wurde dabei nur die grundsätzliche Bereitschaft, unabhängig von ggf. vorhandenen Gastland-Präferenzen. Insgesamt handelte es sich dabei um 45 Personen.

Diese theoretische Stichprobe wurde einer reinen Zufallsstichprobe vorgezogen, weil es sich hierbei aus Unternehmenssicht um potenzielle Kandidaten für eine Auslandsentsendung handelt. Von den insgesamt 89 angeschriebenen Untersuchungsteilnehmern antworteten 57 Personen, was einer **Rücklaufquote von 64%** entspricht.

Soziodemografische und berufsbezogene Informationen liegen für 56 Personen vor, lediglich ein Untersuchungsteilnehmer machte hierzu keine Angaben. Die Auswertung dieser Daten zeigt folgende Charakteristiken der Stichprobe:

- Insgesamt liegen sechs Fragebögen von weiblichen Untersuchungsteilnehmern vor, was einem Frauenanteil von 11% entspricht.

- Lediglich drei Personen sind alleinstehend, 53 dagegen sind verheiratet oder leben in einer festen Partnerschaft.
- In der Stichprobe liegt folgende Altersverteilung vor:
  - 6 Personen im Alter von 26-30 Jahren (11%)
  - 15 Personen im Alter von 31-35 Jahren (26%)
  - 15 Personen im Alter von 36-40 Jahren (26%)
  - 14 Personen im Alter von 41-45 Jahren (25%)
  - 6 Personen im Alter von 46-50 Jahren (11%)
- Unter den Untersuchungsteilnehmern haben 23 Personen keine Kinder (41%). 33 Personen haben Kinder (59%), davon (keine Angabe bei einer Person):
  - 11 Personen mit dem jüngsten Kind unter 6 Jahren (20%)
  - 16 Personen mit dem jüngsten Kind im Alter von 6-14 Jahren (29%)
  - 3 Personen mit dem jüngsten Kind im Alter von 15-18 Jahren (6%)
  - 2 Personen mit dem jüngsten Kind über 18 Jahren (4%)
- In der Stichprobe befinden sich 15 Sachbearbeiter (27%) und 41 Teamleiter (73%). Hier dürfte sich die Tatsache bemerkbar machen, dass ein Teil der 44 angeschriebenen Teilnehmer des internen Personalentwicklungs-Programms mittlerweile Führungsfunktionen als Teamleiter wahrnehmen.
- Über Auslandserfahrung vor ihrer Tätigkeit (z.B. Studium, Praktikum, Auslandstätigkeit, etc.) bei dem untersuchten Unternehmen verfügen 18 Personen (32%); während ihrer Tätigkeit im Unternehmen konnten nach eigenen Angaben 16 Personen (29%) Auslandserfahrung sammeln<sup>6</sup>. Die gemeinsame Analyse beider Variablen zeigt, dass insgesamt 29 Untersuchungsteilnehmer (52%) über Auslandserfahrung verfügen, davon 5 über Auslandserfahrung vor und während ihrer Tätigkeit im Unternehmen. 27 Personen (48%) verfügen dagegen über keinerlei Auslandserfahrung.
- Auslandsrückkehrer sind allen Untersuchungsteilnehmern bekannt (100%). Dieser potenzielle Einflussfaktor kann daher nicht weiter analysiert werden.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Stichprobe überwiegend von männlichen Führungskräften der Teamleiter-Ebene gebildet wird. Die Untersuchungsteilnehmer befinden sich mehrheitlich im mittleren Lebensabschnitt (31-45 Jahren) und sind

---

<sup>6</sup> An dieser Stelle wurde die Dauer der Auslandsaufenthalte nicht differenziert, sie variiert von mehrwöchigen Dienstreisen oder Praktika bis zu mehrjährigen Auslandstätigkeiten.

fast ausschließlich verheiratet oder leben in einer festen Partnerschaft. 59% haben Kinder, die größtenteils unter 15 Jahre alt sind.

### **3.2.3 Fragebogen**

Zur Analyse der Forschungshypothesen und -fragen konnte auf kein bestehendes Instrument zurückgegriffen werden, so dass ein Fragebogen unter Berücksichtigung der in Kapitel 2.3.5 dargestellten Anforderungen neu konstruiert werden musste. Vor dem Einsatz wurde der Fragebogen analog dem Interview-Leitfaden im Rahmen von Expertenbefragungen<sup>7</sup> validiert.

Der Fragebogen enthält mehrere Skalen, die sich konzeptionell in die folgenden Themenschwerpunkte aufteilen lassen:

- allgemeine Mobilität und allgemeine Entsendungsmotive
- standort-spezifische Mobilität und standort-spezifische Imageaspekte
- potenzielle Reformelemente des Entsendungsprozesses

Neben diesen inhaltlichen Themenschwerpunkten wurden soziodemografische und berufsbezogene Variablen sowie Informationen zu bestehender Auslandserfahrung erhoben. Im Folgenden werde ich die einzelnen Fragebogen-Abschnitte näher erläutern. Der vollständige Fragebogen findet sich in Anhang B.

#### **3.2.3.1 Allgemeine Mobilität und allgemeine Entsendungsmotive**

Im ersten Abschnitt des Fragebogens wurden die Teilnehmer zunächst aufgefordert, ihre grundsätzliche Bereitschaft zu einem Auslandseinsatz zu beurteilen. Zur Prüfung der Hypothese H1 erfolgte die Messung dabei mit Single-Items getrennt für die Entsendungszeiträume drei Monate, zwölf Monate und drei Jahre, die im Rahmen der Expertenbefragungen als praxisrelevant identifiziert wurden. Zur Einschätzung der jeweiligen Versetzungsbereitschaft standen den Untersuchungsteilnehmern eine fünfstufige Skala mit den Ausprägungen *sehr hoch*, *hoch*, *mittel*, *gering* und *keine Bereitschaft* zur Verfügung. Abbildung 2 zeigt die konkrete Item-Formulierung.

---

<sup>7</sup> Auch hier erfolgten die Expertenbefragungen mit der Leiterin und einer Mitarbeiterin der Personalentwicklung, mit dem Erstgutachter dieser Arbeit, Herrn PD Dr. Braun, der Betreuerin im Unternehmen, Frau Dipl.-Psychologin Sabine Endriß, sowie dem zuständigen Betriebsrat.

Wie würden Sie Ihre grundsätzliche Bereitschaft zu einem Auslandseinsatz an einem Standort des Unternehmens einschätzen, ...

... wenn die **Einsatzdauer 3 Monate** betragen würde ?

*sehr hoch*  *hoch*  *mittel*  *gering*  *keine Bereitschaft*

... wenn die **Einsatzdauer 12 Monate** betragen würde ?

*sehr hoch*  *hoch*  *mittel*  *gering*  *keine Bereitschaft*

... wenn die **Einsatzdauer 3 Jahre** betragen würde ?

*sehr hoch*  *hoch*  *mittel*  *gering*  *keine Bereitschaft*

Abb. 2: Items zur Erfassung der allgemeinen Mobilität

Zur Exploration der Forschungsfrage F3 wurde in diesem Abschnitt neben der grundsätzlichen Mobilität auch die Bedeutung unterschiedlicher Entsendungsmotive mit dem Item „Was würde Sie an einem Auslandseinsatz allgemein motivieren?“ erhoben. In Anlehnung an die Umfrageergebnisse von Stahl, Miller, Einfalt und Tung (2000, siehe Kapitel 2.3) wurden die folgenden zwölf Entsendungsmotive vorgegeben, die von den Untersuchungsteilnehmern jeweils auf einer fünfstufigen Skala mit den Endpunkten (1) = *völlig unwichtig* bzw. (5) = *sehr wichtig* beurteilt werden mussten:

- *Berufliche Herausforderung meistern*
- *Fremde Kulturen kennen lernen*
- *Firma voranbringen*
- *Berufliche Erfahrungen sammeln*
- *Karriereaussichten verbessern*
- *Lebensstandard steigern*
- *Persönlichen Horizont erweitern*
- *Einkommen verbessern*
- *Andere Sprache lernen*
- *Mehr Verantwortung übernehmen*
- *Attraktiver Einsatzort*
- *Spannende Arbeitsaufgabe*

Um weitere, im Fragebogen noch nicht berücksichtigte Einflussfaktoren erheben zu können, wurden die Untersuchungsteilnehmer am Ende des ersten Abschnitts aufgefordert, zwei offene Fragen zu beantworten. Es handelte sich dabei um:

- „Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Faktoren, die gegeben sein müssen, damit Sie eine Tätigkeit an einem Auslandsstandort des Unternehmens annehmen würden? Notieren Sie bitte kurz die wichtigsten drei Faktoren.“

- „Welche Faktoren halten Sie für Ausschlusskriterien? Was dürfte in keinem Fall gegeben sein? Notieren Sie auch hier kurz die wichtigsten drei Faktoren.“

### **3.2.3.2 Standort-spezifische Mobilität und standort-spezifische Imageaspekte**

Zur Prüfung der Hypothese H2 bzw. zur Exploration der Forschungsfrage F4 wurde im zweiten Abschnitt des Fragebogens die standort-spezifische Mobilität und standort-spezifische Imageaspekte für vier verschiedene Auslandsstandorte des Unternehmens erhoben. Es handelte sich dabei um die aktuell bereits vorhandenen Produktionsstätten in der Türkei und in Brasilien sowie die möglichen zukünftigen Standorte in China und Japan. Die Standorte wurden auf Grund ihrer praktischen Relevanz ausgewählt (siehe dazu auch Kapitel 2.4).

Die Erhebungen erfolgten für jeden der vier Standorte auf einem separaten Blatt, so dass eine möglichst differenzierte Bewertung unterstützt und Überstrahleffekte verringert wurden. Zur weiteren Standardisierung der Ausgangssituation wurden zunächst für alle Standorte die folgenden Informationen dargestellt (die konkreten Angaben finden sich im Fragebogen in Anhang B):

- Gastland und konkreter Ort der Produktionsstätte
- Einwohnerzahl
- Region im Gastland
- Höhe des Lebensqualitätsausgleiches sowie der Mobilitätszulage (in Prozent vom Heimatgehalt), die aktuell bei einem Aufenthalt von mehr als sechs Monaten am jeweiligen Standort vergüteten werden.

Insbesondere die Einwohnerzahl wurde ausgesucht, weil sie eine deutliche Differenzierung der Standorte erlaubt (es handelt sich um eine Kleinstadt und unterschiedlich große Millionen-Städte). Pinder konnte zudem zeigen (1977; zitiert nach Noe & Barber, 1993), dass die Stadtgröße als Metafaktor alle anderen Einflussfaktoren der Wohnort-Präferenz determiniert. Der Lebensqualitätsausgleich bzw. die Mobilitätszulage wurden als klassische Elemente des organisationalen Anreizsystems ausgewählt, weil ihre absolute bzw. prozentuale Höhe nicht von der Höhe des Heimatgehaltes abhängt, so dass eine Vergleichbarkeit für unterschiedliche Gehaltsgruppen vorhanden ist.

Neben den oben genannten Merkmalen wurden für die Standorte Türkei, Brasilien und Japan jeweils die hergestellten Produkte dargestellt, für die Türkei und Brasilien darüber hinaus die aktuelle Mitarbeiterzahl. Diese Informationen waren auf Grund der je-

weils unterschiedlichen Situation (Produktionsstätten in Türkei und Brasilien, strategischer Partner in Japan, potenzielles Joint Venture in China) nicht für alle Standorte vorhanden.

Die Messung der Versetzungsbereitschaft erfolgte für die einzelnen Standorte analog der allgemeinen Mobilität (siehe Abbildung 2, Kapitel 3.2.3.1), also differenziert für eine Aufenthaltsdauer von drei Monaten, zwölf Monaten bzw. drei Jahren. Verwendung fand dieselbe fünfstufige Antwortskala.

Zusätzlich zu der Versetzungsbereitschaft wurden in diesem Abschnitt für die vier Gastländer neun allgemein formulierte Imageaspekte beurteilt. Die Erfassung gastlandbezogener Einflussfaktoren der internationalen Mobilität erfolgte in dieser Form, da davon auszugehen war, dass die Mehrheit der Untersuchungsteilnehmer über keine detaillierten Kenntnisse bezüglich der jeweiligen Standorte bzw. Gastländer verfügt. Plausibel erscheint darüber hinaus, dass solche allgemeinen Imageaspekte zumindest emotionale Elemente der Entscheidung über ein konkretes Versendungsangebot beeinflussen und somit auch als potenzielle Einflussfaktoren der standort-spezifischen Mobilität in Frage kommen. Erfasst wurden die folgenden Aspekte:

- Gastfreundlichkeit des Gastlandes
- Ausmaß, in dem die Kultur des Gastlandes als interessant wahrgenommen wird
- berufliche Attraktivität von Auslandseinsätzen im Gastland
- herausfordernder Charakter eines Auslandseinsatzes im Gastland
- Attraktivität der jeweiligen Landessprache
- Ausmaß, in dem das Leben im Gastland als angenehm wahrgenommen wird
- Sicherheit im Gastland
- konzerninterner Ruf von Auslandseinsätzen im Gastland
- Lukrativität von Auslandseinsätzen im Gastland

Die Auswahl der neun Imageaspekte erfolgte unter dem Gesichtspunkt, eine möglichst breite Palette potenzieller Einflussfaktoren der standort-spezifischen Mobilität zu erfassen. Um den Umfang des Fragebogens in einem vertretbaren Rahmen zu halten, wurden die Imageaspekte jeweils nur mit einzelnen, positiv formulierten Items gemessen. Die Untersuchungsteilnehmer wurden dabei aufgefordert, für jede Aussage den Grad ihrer Zustimmung zu beurteilen. Hierzu standen ihnen jeweils fünfstufige Skalen mit den Endpunkten (1) = *stimmt überhaupt nicht* bzw. (5) = *stimmt völlig* zur Verfügung. Abbildung 3 zeigt die konkrete Item-Formulierung für den Standort Türkei.

	<i>stimmt überhaupt nicht</i>			<i>stimmt völlig</i>	
	1	2	3	4	5
Die Türkei ist ein gastfreundliches Land	1	2	3	4	5
Die türkische Kultur ist interessant	1	2	3	4	5
Auslandseinsätze in der Türkei sind beruflich attraktiv	1	2	3	4	5
Auslandseinsätze in der Türkei sind eine persönliche Herausforderung	1	2	3	4	5
Die türkische Sprache zu lernen ist reizvoll	1	2	3	4	5
Das Leben in der Türkei ist angenehm	1	2	3	4	5
Die Türkei ist ein sicheres Land	1	2	3	4	5
Auslandseinsätze in der Türkei haben einen guten Ruf im Konzern	1	2	3	4	5
Auslandseinsätze in der Türkei sind lukrativ	1	2	3	4	5

Abb. 3: Messung der standort-spezifischen Imageaspekte für die Türkei

Um weitere mobilitätsfördernde Aspekte erheben zu können, wurden die Untersuchungsteilnehmer aufgefordert, für jeden Standort die folgende offene Frage zu beantworten: „Was könnte einen Auslandseinsatz in der Türkei [bzw. Brasilien, China, Japan] für Sie interessanter machen?“

Zum Ausgleich eines möglichen Reihenfolgen-Effektes wurde der Fragebogen in vier Varianten eingesetzt, bei denen die berücksichtigten Standorte in unterschiedlicher Reihenfolge präsentiert wurden. Eine Chi-Quadrat-Analyse zeigt keine signifikante Häufung einer einzelnen Fragebogen-Version unter den Rückläufern ( $\chi^2(3) = 1.18$ ,  $p > .75$ ). Darüber hinaus zeigen univariate Varianzanalysen mit der Fragebogen-Version als unabhängiger Faktor keine signifikanten Unterschiede in der standort-spezifischen Versetzungsbereitschaft.

### 3.2.3.3 Potenzielle Reformelemente des Entsendungsprozesses

Zur Prüfung der Hypothese H7 wurden die Untersuchungsteilnehmer im dritten Abschnitt des Fragebogens mit sechs potenziellen Reformelementen des Entsendungsprozesses konfrontiert. Die Auswahl der Elemente erfolgte unter dem Gesichtspunkt, mögliche Unsicherheiten während der Entsendung zu reduzieren. Sie wurden im Rah-

men von Expertenbefragungen<sup>8</sup> auf Plausibilität und Praktikabilität geprüft. Es handelt sich dabei um folgende Elemente (die konkrete Formulierung ist kursiv gedruckt):

- Schriftliche Zieldefinition des Auslandseinsatzes: *„Vor der Ausreise ist die Zielsetzung des Auslandseinsatzes schriftlich festzuhalten. Die Zieldefinition erfolgt in Absprache mit dem direkten Vorgesetzten und einem Vertreter des Personal-Bereiches.“*
  - Durch die Definition klarer Entwicklungsziele für den Expatriate sollten Unsicherheiten bezüglich der Bedeutung des Auslandseinsatzes reduziert werden.
- Schriftlicher Entwicklungsplan für die Rückkehr: *„Zusätzlich muss jeder Entsandte über einen persönlichen Entwicklungsplan verfügen, in dem festgelegt ist, welche Entwicklungsmaßnahmen nach seiner Rückkehr geplant sind.“*
  - Die Konkretisierung weiterer Entwicklungsmaßnahmen sollten Unsicherheiten bezüglich der beruflichen Weiterentwicklung des Expatriate vermindert werden.
- Fester Personalbetreuer und Pate im entsendenden Bereich: *„Jeder Entsandte erhält einen festen Ansprechpartner im Personal-Bereich, der ihn während des Auslandseinsatzes betreut. Der direkte Vorgesetzte fungiert zusätzlich als Pate. Mit dem Personalbetreuer und dem Paten sind jeweils zwei Gespräche im Jahr verpflichtend vorgeschrieben, wobei mindestens eines dieser vier Gespräche im Gastland stattfinden muss.“*
  - Die Benennung klarer Ansprechpartner sollte Unsicherheiten bezüglich der Betreuung reduzieren.
- Einbindung in die Performance- und Potenzialbeurteilung des entsendenden Bereiches: *„Jeder Entsandte bleibt während seines Auslandseinsatzes in den Beurteilungsprozess des entsendenden Bereiches eingebunden.“*
  - Durch eine Kontinuität in der Performance- und Potenzialbeurteilung dürften Unsicherheiten bezüglich einer mangelnden Anerkennung der im Ausland erbrachten Leistungen vermindert werden.
- Frühzeitige Reintegrationsplanung: *„Mindestens ein Jahr vor dem geplanten Rückkehr-Termin beginnt die Planung der Reintegration. Der Einsatz des Rückkehrers wird dabei in der Werkleiter-Runde diskutiert.“*
  - Die rechtzeitige Planung der Rückkehr sollte Unsicherheiten bezüglich einer adäquaten Anschlussaufgabe reduzieren.

---

<sup>8</sup> Befragt wurden hier insbesondere die Leiterin und eine Mitarbeiterin der Personalentwicklung, da diese zukünftig für die Betreuung der Expatriates bzw. Impatriates zuständig sind und daher maßgeblichen Einfluss auf den Entsendungsprozess haben, zumindest sofern nicht unternehmensweite Regelungen vorhanden sind.

- Integration in ein Rückkehrer-Netzwerk: „*Jeder Entsandte wird nach der Rückkehr in ein Rückkehrer-Netzwerk integriert, dessen Aufgaben in der Betreuung von ausländischen Kollegen in Deutschland, der Vorbereitung von zukünftigen Auslandsentsandten und der Beratung von internationalen Projekten liegen.*“  
→ Durch einen geplanten Wissenstransfer dürften Unsicherheiten bezüglich der Verwendung des im Ausland erworbenen Know-hows geringer ausfallen.

Die Untersuchungsteilnehmer wurden gebeten, die fiktiven Reformelemente einzeln zu beurteilen. Die Bewertung erfolgte jeweils mittels einer fünfstufigen Skala mit den Abstufungen *positiv, eher positiv, weder positiv noch negativ, eher negativ* und *negativ*. Zur experimentellen Testung der Hypothese H7 wurde darüber hinaus erneut die allgemeine Mobilität – allerdings für eine Entsendung unter den fiktiven Bedingungen – erhoben, wobei ebenfalls die Entsendungszeiträume drei Monate, zwölf Monate und drei Jahre differenziert wurden. Die Messung der allgemeinen Mobilität erfolgte also insgesamt zweimal innerhalb des Fragebogens:

- Messzeitpunkt 1: Versetzungsbereitschaft unter den aktuellen Rahmenbedingungen der Entsendung
- Messzeitpunkt 2: Versetzungsbereitschaft unter den fiktiven Rahmenbedingungen der Entsendung

Analog dem zweiten Fragebogen-Abschnitt wurden die Untersuchungsteilnehmer erneut aufgefordert, mögliche weitere mobilitätsfördernde Aspekte zu benennen. Hierzu wurde die folgende offene Frage eingesetzt:

- „*Gibt es noch weitere Aspekte der Entsendung, die einen Auslandsaufenthalt für Sie attraktiver machen könnten?*“

### 3.2.3.4 Soziodemografische und berufsbezogene Informationen

Im letzten Abschnitt des Fragebogens wurden zur Prüfung der Hypothesen H3-H6 bzw. zur Beantwortung der Forschungsfrage F2 soziodemografische und berufsbezogene Merkmale der Untersuchungsteilnehmer erhoben. Es handelt sich dabei um:

- Geschlecht, erfasst als dichotomes Merkmal (*männlich* bzw. *weiblich*).
- Alter, gemessen in den Kategorien *bis 25 Jahre, 26-30 Jahre, 31-35 Jahre, 36-40 Jahre, 41-45 Jahre, 46-50 Jahre, 51-55 Jahre* und *über 55 Jahre*.
- Familienstand, erhoben als dichotomes Merkmal mit den Ausprägungen *alleinstehend* bzw. *in einer festen Partnerschaft / Ehe lebend*.

- Kinder, erfasst als dichotomes Merkmal (*Ja* bzw. *Nein*); Personen mit Kindern wurden darüber hinaus gebeten, die Anzahl der Kinder in der Altersgruppe *unter 6 Jahre*, *6-14 Jahre*, *15-18 Jahre* und *über 18 Jahre* anzugeben.
- Hierarchielevel, erhoben in den Kategorien *Sachbearbeiter*, *Meister*, *Teamleiter* und *Abteilungsleiter*.
- Auslandserfahrung während der Tätigkeit im Unternehmen, erfasst als dichotomes Merkmal (*Ja* bzw. *Nein*).
- Auslandserfahrung vor der Tätigkeit im Unternehmen (z.B. *Studium*, *Praktikum*, *etc.*), gemessen als dichotomes Merkmal (*Ja* bzw. *Nein*).
- Bekanntschaft mit einem auslandserfahrenen Kollegen, erhoben über das Item „*Kennen Sie persönlich Kollegen, die einen Auslandseinsatz absolviert haben?*“ (Antwortmöglichkeiten: *Ja* bzw. *Nein*).

### **3.2.4 Untersuchungsablauf**

Die ausgewählten Untersuchungsteilnehmer erhielten den Fragebogen und ein Begleitschreiben des Bereichsleiters Personal im April 2002 per Hauspost zugeschickt. Eine gesonderte Vorankündigung erfolgte nicht.

Für die Rücksendung der anonym ausgefüllten Fragebögen war ursprünglich eine Bearbeitungszeit von zwei Wochen geplant. Zur Steigerung der Rücklaufquote wurde bei allen Untersuchungsteilnehmern kurz vor Ablauf dieser Frist noch einmal per Email um Unterstützung geworben. Die Feldzeit verlängerte sich dadurch auf insgesamt drei Wochen. Spätere Rückläufer wurden nicht mehr berücksichtigt.

Zentrale Ergebnisse der Fragebogen-Studie wurden im Rahmen einer Gesamtpräsentation im Juni 2002 an ausgewählte Führungskräfte und Mitarbeiter des Personalbereiches zurückgemeldet.

### **3.2.5 Auswertungsstrategie**

Die Fragebögen wurden codiert und durch den Verfasser dieser Diplomarbeit zur Auswertung per Computer erfasst. Die Datenanalyse wurde ausschließlich mit der Statistik-Software SPSS in der Version 10.0 durchgeführt.

Die Auswertung der Skalen erfolgte in Form von deskriptiven Statistiken und parametrischen, inferenzstatistischen Verfahren, insbesondere Varianzanalysen und

T-Tests (konkrete Angaben finden sich jeweils im Ergebnisteil). Eine notwendige, nicht aber hinreichende Bedingung für die Anwendung dieser parametrischen Verfahren ist das Vorliegen eines metrischen Skalenniveaus der abhängigen Variable. Die in dieser Studie erhobenen abhängigen Variablen, also die für unterschiedliche Gastländer bzw. Entsendungszeiträume bestehende Versetzungsbereitschaft, wurden zumindest auf ordinalem Skalenniveau erhoben. Die Annahme eines metrischen Skalenniveaus kann nicht geprüft werden, sie erscheint aber auf Grund der verwendeten Skala vertretbar.

Die wesentliche Anwendungsbedingung der parametrischen Verfahren bezieht sich auf die Verteilungsform der abhängigen Variablen in der zu Grunde liegenden Population. Die geforderte Normalverteilung kann allerdings nicht anhand der vorliegenden Stichprobe überprüft werden, da es sich um keine Zufallsstichprobe, sondern um eine theoretische und damit selektive Auswahl an Untersuchungsteilnehmern handelt. Entsprechende populationsbeschreibende Untersuchungsergebnisse liegen zur Zeit ebenfalls nicht vor. Inhaltliche Überlegungen erlauben jedoch die Annahme, dass die internationale Mobilität als Populationsmerkmal zumindest symmetrisch verteilt ist: Vermutlich sind wenigstens höher qualifizierte Führungskräfte und Mitarbeiter internationaler Konzerne mehrheitlich Auslandseinsätzen gegenüber weder extrem ablehnend noch extrem aufgeschlossen eingestellt, so dass eine starke asymmetrische Verteilung der Versetzungsbereitschaft eher unwahrscheinlich ist. Da sich die eingesetzten Verfahren für den Fall symmetrischer Abweichungen von der Normalverteilung als relativ robust erweisen (Diehl & Arbinger, 1992), erscheint deren Anwendung vertretbar. Zudem zeigen gängige non-parametrische Signifikanztests vergleichbare Resultate. Mögliche Einschränkungen der Validität zentraler Ergebnisse dieser Studie werden in Kapitel 5 diskutiert.

Die Antworten auf die offenen Fragen wurden kategorisiert und nach Häufigkeiten ausgewertet.

## 4 Ergebnisse

Die Darstellung der Ergebnisse erfolgt zunächst für die Interview-Studie, anschließend folgt die Auswertung der Fragebogen-Studie.

### 4.1 Ergebnisse der Interview-Studie

Wie in Kapitel 3.1 gezeigt, wurde die Untersuchung der Forschungsfrage F1 („*Wie wird die Auslandsentsendung von Mitarbeitern und Führungskräften innerhalb des untersuchten Unternehmens wahrgenommen?*“) in strukturierter Form anhand vorab definierter Themenfelder durchgeführt. Die Darstellung der Interview-Ergebnisse orientiert sich zunächst an diesen Themenfeldern. Anschließend werden die wesentlichen Aspekte noch einmal zusammengefasst (Kapitel 4.1.6).

#### **Anmerkung zur Ergebnisdarstellung**

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Interview-Studie dargestellt, die durch die qualitative Auswertung ermittelt wurden (siehe Kapitel 3.1.5). Auf Grund der unterschiedlichen Verläufe der Interviews lagen nicht für alle Leitfragen ausreichend viele Aussagen der Befragten vor, so dass einzelne Fragestellungen nicht beantwortet werden konnten. Die vorhandenen Thesen werden jeweils exemplarisch durch Originalzitate unterlegt. Hierbei wurde vermieden, dass zu einzelnen Aspekten zwei Zitate von einem Interviewpartner aufgeführt werden.

Die Anzahl der Zitate erlaubt auf Grund des qualitativen Charakters der Auswertung keine Rückschlüsse auf die Auftretenshäufigkeit einzelner Aspekte in den Interviews. Vorhandene Quantifizierungen im Text (z.B. einige, viele, deutliche Mehrheit, durchgängig, etc.) beziehen sich immer auf alle 23 Interviews. Einzelmeinungen und Sonderfälle werden üblicherweise nicht berichtet.

Die Zitate wurden inhaltlich originalgetreu übernommen, Korrekturen wurden lediglich zur Verbesserung der Lesbarkeit bzw. zur Wahrung der Anonymität vorgenommen. So wurden Abkürzungen voll ausgeschrieben und Personennamen durch die allgemeine Stellenbezeichnung ersetzt. Hinzugefügte Textstellen stehen in eckigen Klammern und sind im Gegensatz zum Originalzitat nicht kursiv gedruckt.

### 4.1.1 Sondierungsfragen: Persönliche Entscheidungskriterien

Die Sondierungsfragen bezogen sich auf die Aspekte *bestehende Auslandserfahrung* und *persönliche Entscheidungskriterien* der Interviewpartner (siehe Kapitel 3.1.3.1). Die Auswertung der bestehenden Auslandserfahrung erfolgte in Form der in Kapitel 3.1.2 dargestellten Teilnehmerstatistik. Eine qualitative Auswertung dieser Daten wurde dagegen nicht durchgeführt, da sich das Erkenntnisinteresse der Interview-Studie nicht auf eine typisierende Analyse bezog.

Die Auswertung der Aussagen zu den persönlichen Entscheidungskriterien zeigt drei wesentliche Tendenzen. Zunächst lässt sich bei allen Befragten feststellen, dass die Attraktivität eines Entsendungsangebotes allgemein in der beruflichen bzw. menschlichen Weiterentwicklung liegt. Bei den beruflichen Aspekten handelt es sich hier insbesondere um einen hierarchischen Aufstieg, aber auch um positive Veränderungen im Sinne eines *Job Enrichment* oder *Job Enlargement* auf horizontaler Ebene. Klar erkennbare und möglichst gesicherte Entwicklungsschritte stellen hier eine wichtige Entscheidungsgrundlage dar. Menschliche Weiterentwicklungsmöglichkeiten werden in dem Kontakt mit fremden Kulturen sowie dem Leben als Ausländer gesehen. Die Gewichtung von beruflichen und menschlichen Aspekten scheint dabei allerdings individuell sehr verschieden zu sein. Folgende Zitate verdeutlichen die Rolle des Entwicklungsaspektes:

- *„Ich gehe ja irgendwo hin um mich zu entwickeln und weiterzukommen. Sicherlich nicht, um nach zwei oder drei Jahren, wenn ich zurückkomme, festzustellen, dass es ein Rückschritt war.“*
- *„Ich bin Teamleiter: wenn ich in so ein Land gehe, dann muss die nächste Ebene dabei herausspringen, sonst macht man so was nicht.“*
- *„Ich wäre gerne ins Ausland gegangen, deswegen könnte ich mir auch vorstellen, die letzten drei oder vier Jahre bis zur Rente so was noch zu machen, um einfach auch meine Erfahrungen, die ich in so einem langen Berufsleben und bei den vielen Aufgaben, die ich schon im Werk gemacht habe, gewonnen habe, auch an anderer Stelle wirksam werden zu lassen.“*
- *„Normalerweise geht man ins Ausland und möchte, wenn man zurückkommt, einen etwas höherwertigen Einsatz erfahren.“*

Ein zentrales Element des organisationalen Anreizsystems stellt die Einkommenssteigerung des Expatriate dar. Die Rolle der Bezahlung wird von den Befragten unterschiedlich eingeschätzt. Für einige scheint dieser Aspekt ein wichtiges Entscheidungskriterium zu sein. Die Mehrheit der Interviewpartner betrachtet die Gehaltsverbessere-

rung aber eher als zweitrangig, zumindest sofern keine Verschlechterung gegenüber der Inlandsposition eintritt. Ein entsprechender Ausgleich für höhere Lebenskosten, steuerliche Nachteile, Reisekosten, etc. wird erwartet. Typische Zitate lauten:

- *„Das Gehalt muss schon stimmen, aber es ist nicht Prio 1.“*
- *„Auslandseinsätze wären dann attraktiv, wenn man wüsste, dass man einen soliden Anschlussjob bekäme. Die Bezüge im Ausland würden dann keine so große Rolle spielen.“*
- *„Gehalt und Vertrag sind nicht ausschlaggebend, würde bei mir als allerletztes kommen.“*
- *„Manche Kollegen motiviert das Geld, für mich aber eher zweitrangig.“*
- *„Nachdem was ich so höre, lohnt es sich finanziell auf keinem Fall. Aber für mich lohnt es sich wegen der Kultur und der Erfahrung, und das schätze ich höher ein als das Materielle.“*
- *„Es war dann so ein Mix: berufliche Herausforderung, Lebenserfahrung machen, Erfahrungen mit anderen Menschen zu machen, und sicher auch das Finanzielle.“*
- *„Das Geld macht schon 50% aus. Darf mir keiner erzählen, er geht bloß ins Ausland, weil er mal das Land sehen will.“*

Die Auswertung der Sondierungsfragen zeigt außerdem, dass die Entscheidung über ein Entsendungsangebot nicht nur auf der Basis der beruflichen Aspekte getroffen wird. Vielmehr muss auch am Auslandsstandort für alle Befragte eine vernünftige Balance zwischen der Verwirklichung beruflicher Interessen und der Lebensqualität („*Work-Life-Balance*“) gegeben sein: Infrastruktur, Freizeitmöglichkeiten, soziokulturelle Aspekte des Gastlandes sowie Sicherheitsüberlegungen spielen eine Rolle. Auch attraktive extrinsische Motivationselemente, insbesondere ein hierarchischer Aufstieg und deutliche Einkommensverbesserungen, können negative Aspekte des Gastlandes nur in einem begrenzten Rahmen kompensieren. Das Ausmaß der Kompensationsmöglichkeiten wird dabei allerdings individuell unterschiedlich beurteilt. Die folgenden Zitate verdeutlichen diesen Aspekt:

- *„Ich denke, speziell dort, wo ich im Privaten massiv zurückstecken müsste, da kann man sicher über andere Größen, finanzielle oder z.B. deutlicher Verantwortungszuwachs, ein Stück kompensieren, aber da kommt man sicher relativ schnell an die Grenzen.“*
- *„Eigentlich hätte ich keine Lust, im Ausland Abstriche an meiner Lebensqualität zu machen. Lebensqualität heißt für mich eben auch ein Stück Freiheit.“*
- *„Infrastruktur und private Möglichkeiten spielen eine massive Rolle bei dem Thema.“*

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Attraktivität eines Auslandseinsatzes sehr stark von den beruflichen und menschlichen Weiterentwicklungsmöglichkeiten bestimmt wird. Finanzielle Aspekte spielen für die deutliche Mehrheit der Befragten eine eher untergeordnete Rolle. Darüber hinaus zeigt sich, dass ein unattraktives Gastland (schlechte Infrastruktur, keine Freizeitmöglichkeiten, mangelnde Bewegungsfreiheit, etc.) nur bedingt durch organisationale Anreize kompensiert werden kann. Offensichtlich würden die Befragten nicht nur der Karriere wegen ins Ausland gehen, vielmehr muss die „*Work-Life-Balance*“ auch im Gastland stimmen.

#### **4.1.2 Themenfeld A: Präsenz des Themas Auslandseinsätze**

Das Themenfeld A bezieht sich im Wesentlichen auf die Wahrnehmung der Präsenz des Themas Auslandseinsätze innerhalb der befragten Unternehmensbereiche bzw. auf dessen Stellenwert innerhalb anderer Human-Ressource-Themen.

In Bezug auf die Wahrnehmung innerhalb der ausgewählten Unternehmensbereiche zeigt sich, dass die Präsenz der Thematik insgesamt sehr unterschiedlich erlebt wird. Die Beurteilung variiert dabei unter den Befragten eines Bereiches ebenso stark wie zwischen den einzelnen Bereichen. Die relativ große Variabilität deutet darauf hin, dass Auslandseinsätze im Ganzen wenig präsent sind, so dass deren Wahrnehmung stark von individuellen Dispositionen der Interviewpartner geprägt wird. Als moderierende Faktoren kämen beispielsweise der Grad des persönlichen Interesses an einem Auslandseinsatz oder der Kontakt mit Rückkehrern bzw. Impatriates in Frage. Auf Grund der Fragestellung erfolgt aber keine weitere Auswertung in diese Richtung.

Eine Ausnahme von der hohen Variabilität der Wahrnehmung stellt der Bereich Controlling dar: Sowohl alle Interviewpartner aus diesem Bereich als auch mehrere Interviewpartner aus anderen Bereichen gehen davon aus, dass Auslandseinsätze innerhalb des Controllings einen vergleichsweise hohen Stellenwert besitzen und überdurchschnittlich aktiv von dem Bereichsleiter gefördert werden. Die folgenden Zitate stützen diese Interpretation:

- *„Ich glaube, dass macht das Controlling auch sehr gut. Da muss man die Konzernbrille aufsetzen und sagen, es geht um Persönlichkeitsentwicklung und Nachwuchsförderung.“*
- *„Herr [Bereichsleiter des Controllings] setzt sich sehr ein für Leute, die ins Ausland gehen, aber wenn man bei ihm sagt, ja ich will, dann ist das auch ein Ja. Bei ihm kann man nicht sagen ja, gucken wir mal.“*

- *„Bereichsegoismen sind schon da. Wenn wir Leute haben, die einen guten Job machen, bei denen zu sagen, geh mal hier hin und geh mal da hin, da gehört schon was dazu. Ich hatte ja das Beispiel vom Controlling genannt, da läuft das ja. Für den Konzern ist das auch der richtige Weg.“*

Die gesamte Thematik Auslandseinsätze wird im Vergleich zu anderen Human-Ressource-Themen (z.B. Weiterbildungs-Angebote, Beratung bei arbeitsrechtlichen Fragen, etc.) als wenig transparent und mit eher untergeordnetem Stellenwert erlebt. Zur Verfügung stehende Ansprechpartner sind praktisch allen Befragten nicht bekannt, der Entsendungsprozess und die vertraglichen Modalitäten eines Auslandseinsatzes sind ebenfalls wenig transparent. Die folgenden Zitate verdeutlichen diesen Aspekt:

- *„Es gab keinen Ansprechpartner im Personalbereich. Es konnte mir keiner helfen, ich bin von Pontius zu Pilatus gerannt und habe keine Unterstützung bekommen.“*
- *„Gehalt, Vertragsmodalitäten, travel-management [= unternehmensinternes Buchungs- und Abrechnungssystem für Dienstreisen], etc. sind nicht transparent. Du fühlst dich schon manchmal alleine, du musst wirklich um jede Info kämpfen. Also vom Personalbereich geht wirklich nicht viel.“*
- *„Da denke ich, ist nach wie vor ein Informationsdefizit da, wie geht's in den Auslandsstandorten zu, wie leben die Expatriates, was machen die da, wie sind sie untergebracht, welche Schwierigkeiten haben sie. Das schafft Unsicherheit.“*

Insgesamt lässt sich feststellen, dass die Qualität des Informationsangebotes in Bezug auf Auslandseinsätze als eher niedrig eingeschätzt wird. Entgegen der ursprünglichen Annahme geht aber die Mehrheit der Befragten davon aus, dass ernsthafte Interessenten hiervon nicht abgeschreckt werden und ein deutlich erweitertes Informationsangebot zu keiner allgemein höheren Mobilität führen würde. Dieser Aspekt deutet darauf hin, dass Auslandseinsätze insgesamt als bedeutende Lebensereignisse betrachtet werden, die von vergleichsweise peripheren Aspekten des Entscheidungsprozesses, in diesem Fall eine leichte Verfügbarkeit von Informationen, nur in geringem Umfang beeinflusst werden. Die folgenden Zitate unterlegen diese Interpretation:

- *„Ich denke mal, die Leute, die ins Ausland wollen, die finden immer einen Weg. Es gibt vielleicht einen gewissen Prozentsatz an Mitarbeitern, die sich entscheiden würden, wenn es einfacher wäre. Ich weiß aber nicht, ob das die richtigen Leute sind, wenn es zu einfach ist. Vielleicht ist man eher der Richtige, wenn man diesen komplizierten Weg gehen muss.“*

- *„Wenn man ernsthaft ins Ausland will, auch am eigenen Bereich vorbei, dann ist es möglich, den entsprechenden Ansprechpartner zu finden. Die Informationen sind allerdings dünn.“*

Themenfeld A bezieht sich auch auf die Wahrnehmung interner Mobilitätsabfragen, die im Rahmen einer qualitativen Personalplanung bzw. einer regelmäßigen Performance- und Potenzialbeurteilung durchgeführt werden. Es lässt sich feststellen, dass diese Erhebungen eher selten auf der Basis einer intensiven und realitätsbezogenen Auseinandersetzung mit einem potenziellen Auslandseinsatz bearbeitet wurden. Ursache hierfür mag die Tatsache sein, dass aus Sicht der Befragten ein signalisiertes Interesse an einem Auslandseinsatz üblicherweise zu keinen Konsequenzen führt. Die Aussagen der Interviewpartner deuten außerdem darauf hin, dass die bisherige Durchführung von Mobilitätsabfragen Erwartungen geweckt haben, die anschließend nicht erfüllt wurden. Typische Zitate hierzu lauten:

- *„Mein Gefühl hier im Werk ist eigentlich, dass es egal ist, ob man im Ausland war oder nicht. Da gibt es zwar eine Liste, da kann man sich eintragen. In den ersten eins, zwei Jahren hab ich die ernst genommen, mittlerweile nicht mehr. Ob ich mich da eintrage oder nicht, das ist das Gleiche.“*
- *„Die Abfrage im Rahmen der qualitativen Personalplanung nehmen wir ernst, weil es vom Chef kommt. Aber was will er denn eigentlich damit? Das sind zwei verschiedene paar Schuhe. Man macht das dann schon gewissenhaft, um ein sauberes Umfrageergebnis zurückzumelden. Ob der Prozess, was er eigentlich damit will, ernst genommen wird, das glaube ich nicht. Im Bereich wird das dann eher verdrängt, so nach dem Motto, jetzt machen wir das mal, dann hat er ja, was er will.“*
- *„Ich werde einen Teufel tun, mit Bananen zu handeln, obwohl ich weiß, dass hier keine Bananen auf dem Baum wachsen. Man kann nicht im Vorfeld Leute befragen, ob sie ins Ausland gehen. Dann sagen von zehn Befragten fünf Ja, und dann kommen nach einem halben Jahr drei der fünf und fragen, was ist denn jetzt, wir haben uns damals gemeldet und es tut sich nichts. Was soll ich dann den Leuten sagen?“*
- *„Ich kenne da Leute, die haben sich da eingetragen, ich nehme an aus Frust.“*

Das Themenfeld A zielt allgemein betrachtet auf eine Beurteilung des praktischen Stellenwertes der Thematik Auslandseinsätze ab. Insgesamt legen die Aussagen der Befragten die Interpretation nahe, dass Auslandsentsendungen bisher von untergeordne-

ter Bedeutung sind und daher im Vergleich zu den operativen Aufgaben der beteiligten Unternehmensbereiche auch deutlich weniger Beachtung finden.

### **4.1.3 Themenfeld B: Globalisierung im Unternehmen**

Das Themenfeld B bezieht sich im Wesentlichen auf die Wahrnehmung des Unternehmens als „*global player*“ und auf den Nutzen des internationalen Mitarbeiteraustausches. Grundsätzlich lässt sich dabei feststellen, dass das Unternehmen aus Sicht der deutlichen Mehrheit der Befragten noch nicht als wirklich global erlebt wird, sondern weiterhin von der deutschen Kultur des Stamm-Unternehmens geprägt ist. Folgende Zitate verdeutlichen diesen Aspekt:

- *„Bevor ich hier angefangen habe zu arbeiten dachte ich, das Unternehmen ist globaler. Was man so hört draußen, global player und so. Aber ich bin schon etwas enttäuscht, es ist vielleicht nur auf das Werk bezogen, aber es ist wenig, was Globalität betrifft.“*
- *„Wenn mal eine ausländische Führungskraft hier wäre, dann würde man überhaupt mal merken, dass man in einem globalen Unternehmen arbeitet. Wir gucken ja schon komisch, wenn hier auf einmal ein Schwarzer arbeitet, das ist für uns ungewöhnlich. Man guckt schon mal hin, weil es nicht selbstverständlich ist. Dass wir hier sonderlich global unterwegs sind, wenn ich mir die Mitarbeiterstruktur ansehe, davon merke ich nichts.“*
- *„Als ich hier eingestiegen bin, habe ich ja gleich gesagt, dass ich ein internationales Studium hatte und mir gut vorstellen könnte, mal wieder ins Ausland zu gehen. Als ich dann hier eingestiegen bin, habe ich gemerkt, das einzige Ausland, das es hier gibt, ist [ein Bundesland in der Nähe]. Aber die Internationalität, die hier gelebt wird, ist minimal.“*
- *„Wir sind global, es passiert viel, aber es wird trotzdem viel eingeschränkt. Man merkt zum Beispiel nicht, dass die anderen Standorte dazugehören. Man spürt es jetzt erst mehr, weil wir mit den Produkten angebunden sind.“*
- *„Man muss noch viel, viel tun, damit [das untersuchte Unternehmen] ein internationales Unternehmen wird.“*
- *„Wir werden immer internationaler, aber wir sind immer noch ein primär deutsches Unternehmen.“*

Neben der fehlenden Internationalität macht sich in einigen Aussagen auch bemerkbar, dass die Auslandsstandorte nicht gleichwertig betrachtet werden. Bestehende Unterschiede zwischen den Auslands- und Inlandsstandorten (z.B. Modernität der Produkti-

on, Qualifikation der Mitarbeiter, etc.) werden – zumindest teilweise – subjektiv stärker wahrgenommen, als dies objektiv der Fall ist. Die folgenden Zitate unterlegen diese Interpretation:

- *„Was ich schon öfter erlebt habe, ich will nicht sagen negativ, aber das von oben herunter gedacht wird, wir haben das Know-how, vergiss mal die Auslandsstandorte, die haben das eh nicht drauf.“*
- *„Viele meinen, dass wir, die Deutschen, alles besser können, dass wir denen erst alles beibringen müssen. Die Unterschiede sind in der Realität da, aber in der Meinung sind sie viel größer.“*
- *„Ich könnte mir vorstellen, dass man vielleicht wenig Bereitschaft zeigt, etwas von einem Brasilianer oder Türken anzunehmen. Ich habe mitgekriegt, dass man da schon ein bisschen deutschen Stolz hat, dass uns ein Türke nicht erzählen kann, wie man so ein Auto baut. So würde es wahrscheinlich einem anderen Ausländer auch gehen, wenn er hier rüber kommt und uns sein Know-how preis geben wollte. Er bräuchte schon eine sehr positive Art es rüberzubringen, damit es auch angenommen wird.“*

Themenfeld B beschäftigt sich unter anderem mit der Frage, ob die Befragten die Notwendigkeit der fortschreitenden Globalisierungsbestrebungen des Unternehmens nachvollziehen können. Die Interviewpartner äußern sich hierzu überwiegend, aber nicht durchgängig, positiv; zunächst ist also davon auszugehen, dass das Verständnis für die strategische Erfordernis einer weltweiten Ausrichtung des Unternehmens weitgehend vorhanden ist:

- *„Globalisierung macht Sinn. Wenn man [einer der größten] Hersteller ist, dann muss man solche Potenziale nutzen.“*
- *„Globalisierung hat Nutzen für Teilbereiche, zum Beispiel ein weltweit identisches Aggregat. Es kann aber nicht jedes Detail global vereinheitlicht werden. Man muss dann schon den Blickwinkel weit öffnen, um alles im Griff zu haben. Man fängt da an, sehr schnell leeres Stroh zu dreschen und hat enormen Abstimmungsbedarf.“*

Auffallend ist allerdings, dass dieses Verständnis den Kollegen bzw. Mitarbeitern der Befragten teilweise abgesprochen wird:

- *„Ich denke nach außen sagen sie ja, natürlich, Globalisierung muss sein. Aber intern kommt dann die Frage, geht es uns jetzt eigentlich besser damit, was haben wir denn davon. Wir haben ein schlechtes Ergebnis, die Aktie fällt. Ich weiß nicht, wie weit die Mitarbeiter unternehmerisch denken, wobei man es nicht von jedem*

*erwarten kann. Im Moment denke ich, würden viele die Globalisierung an ihrem Arbeitsplatz nur als Nachteil empfinden.“*

- *„In den unteren Ebenen glaube ich nicht, dass überhaupt das Verständnis für die Globalisierung da ist, weil jeder zuerst Angst um seinen Arbeitsplatz hat. Man denkt erst mal, dass das Werk Teile der Produktion abgibt und man seinen Arbeitsplatz verliert. Ich denke, dass das Ängste in erster Linie auslöst.“*
- *„Es wird ja gesagt von oben, dass die Globalisierung einen strategischen Nutzen hat, aber ich glaube, dass das vielen nicht klar ist. Warum soll das einen Nutzen haben, warum bauen wir nicht hier die LKWs, wir können es doch eh am Besten. So nach dem Motto.“*

Die Zitate offenbaren eine Diskrepanz zwischen der eigenen Wahrnehmung der Interviewpartner und der Wahrnehmung von Kollegen bzw. Mitarbeitern („...vielen nicht klar...“). Möglicherweise zeigt sich hier, dass die Einsicht in die Notwendigkeit der Globalisierung in gewissem Umfang sozial erwünscht ist. Eine eventuell abweichende Meinung der Befragten könnte sich dann als Projektion ausdrücken, d.h. die eigene Ansicht würde so dargestellt, als ob es die Meinung der Kollegen oder Mitarbeiter wäre. Da die Interviews allerdings eher den Charakter eines Alltags-Gesprächs hatten (und nicht als Tiefeninterviews konzipiert waren), kann es sich hierbei nur um eine Vermutung handeln.

Zulässig dürfte dagegen zumindest der Schluss sein, dass die Globalisierung individuell unterschiedlich erlebt wird. Die Zitate machen deutlich, dass der Globalisierungsprozess – subjektiv betrachtet – Veränderungen birgt, die auch mit Ängsten verbunden sein können. In diesem Zusammenhang zeigt sich, dass die Befragten von den bisherigen Veränderungsprozessen in unterschiedlichem Umfang betroffen waren. Darüber hinaus scheinen teilweise auch Bedenken bezüglich des Sinns der Globalisierung aufzutreten.

Neben der Globalisierung bezieht sich das Themenfeld B auch auf den Nutzen des internationalen Mitarbeiteraustausches. Hierbei ging es nicht primär um die Zweckmäßigkeit des mit einer Auslandsentsendung verbundenen Know-how-Transfers, da dieser stark von der jeweiligen Situation (Know-how des Expatriate, Anforderungen der Stelle, etc.) abhängt. Im Blickpunkt befanden sich in erster Linie kulturelle Aspekte sowie der mögliche strategische Nutzen eines internationalen Mitarbeiteraustausches für die beteiligten Unternehmensbereiche.

Eine sehr deutliche Mehrheit der Befragten geht davon aus, dass sich die Integration von Impatriates bzw. Auslandsrückkehrern positiv auf die Unternehmenskultur des aufnehmenden Bereiches auswirken würde (z.B. mehr Offenheit gegenüber Ausländern, kritische Betrachtung eingefahrener Routinen, etc.). Zumindest unter diesem kulturellen Gesichtspunkt erscheint ein verstärkter internationaler Mitarbeiteraustausch wünschenswert. Darüber hinaus rechnet ein Teil der Interviewpartner damit, dass Impatriates mit Führungsverantwortung (also ausländische Meister, Teamleiter, etc.) von den Mitarbeitern und Kollegen prinzipiell akzeptiert würden:

- *„Andere Eindrücke gewinnen, andere Werke sehen. Und vor allen Dingen was mitbringen, dass ist für uns das Wichtigste. Ich möchte nicht sagen, dass wir hier eine schlechte Kultur haben, aber sie ist mit Sicherheit verbesserungswürdig.“*
- *„Ich würde es mir wünschen, wenn mal ein Meister aus der Türkei hier wäre. Es würde funktionieren, wenn er gut geführt würde. Wir könnten von seiner Kultur profitieren.“*
- *„Ich denke schon, dass das sinnvoll wäre und auch machbar, wenn wir mal eine türkischen Meister hätten. Ich denke, er würde auch akzeptiert werden. Da sind unsere Mitarbeiter schon viel weiter als man denkt, die haben keine Nationalbrille auf.“*
- *„Ich hätte kein Problem damit, wenn mein Chef von einem anderen Standort oder vom Ausland käme, weil ich nicht den Anspruch habe, dass mein Chef die fachliche Koryphäe ist. Der muss seinen Verantwortungsbereich vernünftig führen, aber das muss kein Fachexperte sein. Es kann auch sein, dass er mit einer anderen Brille drauf schaut und immer hinterfragt, was macht ihr da eigentlich. Und wenn er es dann schafft, dass die Leute hier mal ihre Bereichs- oder Abteilungsbrille ablegen und sich etwas verändert, was auch positiven Nutzen stiftet – warum denn nicht?“*

Aus Sicht der Befragten scheint die mögliche strategische Bedeutung eines internationalen Mitarbeiteraustausches häufig eher unklar zu sein. Der Nutzen wird primär, neben dem jeweiligen Know-how-Transfer, in der persönlichen Weiterentwicklung des Expatriate bzw. in der kulturellen Bereicherung gesehen. Das zuerst folgende Zitat stellt hier eine Ausnahme dar, insgesamt dominieren aber Aussagen, die den weiteren Zitaten entsprechen:

- *„Man kann das sicherlich nicht mit allen Mitarbeitern machen, aber ich denke im Hinblick auf die Globalisierung sollte jeder Bereich ein paar Mitarbeiter in der Pipeline haben, die Auslandserfahrung haben. Und ich denke, wir haben da im Moment gar keinen.“*

- *„Es ist zwar eine Erweiterung für den Mensch, dass das aber hinterher einen Nutzen für das eigene Gebiet bringt, der Nutzen wird nicht dramatisch sein“*
- *„Ich kann schwer abschätzen, ob Auslandserfahrung was bringt, wenn man später nichts mehr mit Ausland zu tun hat. Vielleicht ein bisschen Lebensweisheit. Ich denke, der wichtigste Punkt ist, wenn man wirklich mit anderen Kulturen zu tun hat, dann bringt das was. Wenn man jetzt hier im Werk immer mit den gleichen Leuten zu tun hat, dann denke ich eigentlich nicht unbedingt, dass das viel bringt.“*

Insgesamt betrachtet zeigen sich in Bezug auf die Globalisierung und den Nutzen des internationalen Mitarbeiteraustausches eher heterogene Aussagen. Möglicherweise machen sich hier Effekte der sozialen Erwünschtheit am stärksten bemerkbar. Die wesentlichen Ergebnisse lauten:

- Das untersuchte Unternehmen wird noch nicht als wirklich global erlebt. Das „Mitdenken“ für alle Standorte ist nicht selbstverständlich.
- Die Globalisierung wird differenziert und nicht nur positiv erlebt, insbesondere in Bezug auf ihren Sinn. Die Befragten nehmen Veränderungen in sehr unterschiedlichem Umfang wahr, die teilweise auch Ängste auslösen.
- Impatriates und Auslandsrückkehrer bereichern den aufnehmenden Bereich zumindest kulturell. Mehr Austausch wäre grundsätzlich wünschenswert, wenn auch der strategische Nutzen eher unklar ist.

#### **4.1.4 Themenfeld C: Wahrnehmung der Expatriates und des Entsendungsprozesses**

Wie werden Auslandseinsätze subjektiv wahrgenommen? Zunächst zeigt sich, dass Auslandseinsätze sowohl von Rückkehrern als auch von Personen ohne eigene Auslandserfahrung insgesamt als positive Erfahrung beurteilt wird. Ausschlaggebend für dieses gute Gesamturteil ist in erster Linie das mit einem Auslandseinsatz assoziierte persönliche Wachstum. Die deutliche Mehrheit der Befragten hält diesen Aspekt für den wichtigsten Nutzen auf Seiten des Expatriate. Bedeutende Erfahrungen sind beispielsweise das Gefühl, als Ausländer zu leben, oder der Kontakt mit fremden Kulturen und Mentalitäten. Insbesondere die Rückkehrer berichten auch von einem gewissen Stolz, die Herausforderung Auslandseinsatz trotz aller organisatorischen oder kulturellen Probleme gemeistert zu haben. Typische Zitate lauten:

- *„Rückmeldungen habe ich von vielen Kollegen, die im Ausland waren. Es gibt viele Fürs und Widere, aber die Fürs haben überwogen. Deswegen habe ich mich auch entschlossen, mich zu melden.“*

- *„Es ist dann mehr der Vorteil auf der menschlichen Seite, dass die Leute, die im Ausland waren und wieder zurück kommen, einfach freier und anders denken und sich hier von alten Zöpfen freimachen.“*
- *„Man landete an einem Tag X im Ausland und musste auch wieder feststellen, dass man nur ein Papier [= Vertrag] in den Händen hält, mehr aber nicht. Es ist brutale Realität. Das Gefühl, das nach ein paar Wochen im Ausland auftaucht, weil man völlig allein gelassen wird, ist, jetzt flieg ich mit dem nächsten Flieger wieder heim. Im Nachhinein möchte ich die Zeit aber auch nicht missen, es war interessant, sich selbst durchgebissen zu haben.“*

Subjektiv betrachtet scheint der Hauptnutzen eines Auslandseinsatzes für den Expatriate in der menschlichen Weiterentwicklung zu liegen. Die Mehrheit der Befragten misst dagegen dem Erwerb von berufsbezogenem Wissen (z.B. technisches Know-how, interkulturelle Kompetenz, etc.) weniger Bedeutung bei. Hierfür werden zwei Gründe genannt: Zum einen wird in Deutschland üblicherweise das modernste Produkt mit den fortschrittlichsten Methoden produziert; die Auslandsstandorte haben dagegen nur in Einzelaspekten einen Innovationsvorsprung. Im Rahmen eines Auslandseinsatzes kann der Expatriate daher in der Regel wenig technisches Know-how erwerben. Zum anderen wird insbesondere von den Rückkehrern angeführt, dass im Ausland gemachte Erfahrungen (z.B. im Umgang mit den örtlichen Kunden), nicht systematisch genutzt wird. Es existiere kein Wissensmanagement-Instrument, mit dem der Rückkehrer diese beruflichen Kenntnisse dem Unternehmen gezielt zur Verfügung stellt. Die folgenden Zitate verdeutlichen beide Aspekte:

- *„Der Hauptnutzen ist im Wesentlichen der Erfahrungswert, den der Einzelne aus dem anderen Werk mitbringt. Das ist hauptsächlich Fabrik erfahrung, weniger Produkterfahrung. Das Produkt ist im Regelfall hier aktueller als in den ausländischen Werken. Das Land selbst und die andere Fabrik bringt doch viele Herausforderungen. Der größte Nutzen ist immer der, den der Mensch mitbringt, den er dann auch hier in der Fabrik umsetzen kann, sei es der Umgang mit anderen Menschen, Teamfähigkeit oder Arbeitserfahrungswerte.“*
- *„Es wird halt gesagt, Ausland ist wichtig, Ausland ist gut, aber wenn jemand zurück kommt, dann wird eigentlich gar nicht mehr darauf geguckt, was der jetzt im Ausland und was bringt es für uns. Das Potenzial wird nicht genutzt.“*

Im Gegensatz zu dem durchweg positiven Gesamturteil wird die Organisation der Entsendung sehr unterschiedlich erlebt. Auslandseinsätze verlaufen zum Teil reibungslos und sind gut organisiert. Andererseits berichten die Befragten aber auch von kritischen

Beispielen, also von Entsendungen mit erheblichen organisatorischen Schwierigkeiten (ausbleibende Gehaltszahlungen, fehlender Vertrag, Versprechungen nicht eingehalten, Wohnung bei Ankunft nicht bezugsfähig, etc.). Auf der Basis der Interviews ist es nicht möglich, den Anteil von schlecht verlaufenden Auslandseinsätzen zu quantifizieren; festzuhalten ist aber, dass solche Negativbeispiele offensichtlich wahrgenommen werden und dass es sich subjektiv betrachtet nicht um Einzelfälle handelt. Typische Zitate lauten:

- *„Die Berichte, die ich damals von Kollegen bekommen habe, waren eigentlich eher negativ. Die Unterstützung, nach Südamerika zu kommen, die ging noch so halbwegs, obwohl er sich um unheimlich viel hat selber kümmern müssen. Auch bei der Reintegration war er recht enttäuscht, es hieß, so und so kann er wieder einen Job im alten Bereich bekommen. Das hat sich dann bei weitem nicht so entwickelt, wie er es gerne gehabt hätte. Da waren dann wieder langwierige Verhandlungen und Gespräche nötig, bis er dann seinen Landeplatz gefunden hatte. Die Rückmeldungen bauen auch bei mir ein gewisses Misstrauen auf gegenüber solchen Einsätzen, denn im Allgemeinen ist es ja so, dass die Firma einen nicht unbedingt Gutes tun will, sondern die hat einen Job und sucht einen guten Mann dafür. Man ist nicht bereit, irgendwelche Leckerlies zu geben.“*
- *„Die Organisation, was ich so bei zwei Kollegen mitbekomme, läuft über [eine Abteilung des Unternehmens], und die ist beschissen. Die Leute hängen ziemlich in der Luft und wissen über lange Zeit nicht, was passiert.“*
- *„Die organisatorischen Probleme schrecken die Leute, die wirklich wollen, nicht ab, aber es nervt halt. Niemand weiß, ob die jetzt wirklich gehen oder nicht, und das über Monate. Das müsste meiner Meinung nach nicht sein.“*

Aus Sicht der Befragten scheint insbesondere die Rückkehr ein zentraler kritischer Faktor bei der Entsendung zu sein. Befürchtet wird dabei, dass nach dem Abschluss des Auslandseinsatzes keine adäquate Stelle (interessante Aufgabe, passende Hierarchiestufe, etc.) im Inland vermittelt werden kann:

- *„Was man so hört von anderen Kollegen, ist die Rückkehr doch eher dem Zufall überlassen. Es gibt auch Leute, die waren im Ausland, auch in verantwortlicher Position, und die kommen dann wieder und haben eine Aufgabe, die sie sich so nicht vorgestellt haben und sicherlich eine schlechtere als die, die sie vorher hatten.“*
- *„Die Situation der Rückkehrer auf dem gleichen Level ist eine beschissene, um es mal so deutlich auszudrücken. Es gab schon einige, die zurückkamen und dann nur im Werk herumhängen, weil sie nicht adäquat untergebracht werden konnten. Da*

*hat eigentlich keiner was davon, für den Betroffenen ist die Situation unbefriedigend und die Firma kann das Wissen nicht nutzen.“*

- *„In unserem Unternehmen sagt man, es ist wichtig, einen Auslandsaufenthalt zu machen, Auslandserfahrung wird gefordert. Aber ich erlebe oft, dass eben Leute ins Ausland gehen, zurückkommen, und dass es dann wahnsinnig schwer ist, die Leute wieder einzugliedern, entweder in dem Bereich oder auf dem Level.“*

Den Aussagen der Befragten lässt sich zum Teil entnehmen, dass ein „Vergessen werden“ im Ausland befürchtet wird. Aus diesem Grund betonen viele die Bedeutung eines Paten im Stammwerk:

- *„Es ist ja schon schwierig, wenn du drei Jahre weg bist. Du musst das natürlich hier schon fix machen, was danach ist, weil drei Jahre schon eine lange Zeit sind und du gerätst hier in Vergessenheit.“*
- *„Ein ganz wichtiger Aspekt ist, dass man im Stammwerk einen Paten hat, mit dem man Kontakt hat, der weiß, was man treibt. Das ist das Wichtigste überhaupt, eine Bezugsperson im Werk zu haben.“*
- *„Ich bin noch relativ jung, eine Rückkehr-Regelung wäre da nicht so ausschlaggebend. Mir wäre wichtiger, dass man informell den Kontakt halten kann, indem man ein Mentorkonzept hat, wo man regelmäßig Kontakt hat zu einem Mitglied der Geschäftsleitung am Standort oder zum Unternehmen.“*

Neben einer Patenschaft im Stammwerk gehen viele Befragte davon aus, dass eine erfolgreiche Reintegration vom Eigenengagement des Expatriate abhängt. Insbesondere die Pflege von Kontakten und die Bildung von Netzwerken werden hier häufig genannt:

- *„Ich höre das immer wieder von Kollegen, die im Ausland sind oder waren, dass die Rückkehr teilweise mit viel Glück und auch mit sehr viel Engagement im Sinne von Netzwerkpflge zu tun, dass das überhaupt irgendwie sinnvoll und adäquat passt. Ich denke, dass das mit das größte Problemfeld in diesem Bereich ist.“*
- *„Ich weiß, dass die Rückkehr heute mehr eine Glückssache und eine persönliche Beziehungssache ist. Da müsste in jedem Fall mehr getan werden.“*
- *„Man braucht auch jemanden, der einen zurückholt, weil wie gesagt, man wird schnell vergessen, ich war ein halbes Jahr weg und es hat sich viel geändert.“*
- *„Man muss sich immer wieder in Erinnerung rufen, muss sich melden, aktiv sein.“*
- *„Man hört ja oft, dass es ziemlich schwierig ist, zurückzukommen, wenn man keine Kontakte hat.“*

- *„Natürlich gibt es auch Beispiele, wo du im Ausland warst und das verpufft dann einfach so. Aber das hängt immer von dir ab, wie du dich nach der Rückkehr einsetzt und dich anbietest. Das hängt mehr von dir als vom Arbeitgeber ab.“*

Aus Sicht der Befragten scheint die Rückkehr-Problematik ein wichtiger Entscheidungsaspekt bei der Beurteilung eines Auslandseinsatzes zu sein. Einigen Aussagen lässt sich entnehmen, dass Unsicherheiten bezüglich der Rückkehr Ängste auslösen und insgesamt abschrecken. Auf der anderen Seite deuten einige Befragte an, dass eine eindeutig geplante Rückkehr ein wichtiges Argument für einen Auslandseinsatz darstellt:

- *„Auf der anderen Seite glaube ich, dass eher solche Themen wie Ängste der Rückgliederung jemanden wirklich von einem Auslandseinsatz abbringen. Und für Leute, die Familie haben, für die stehen ja noch ganz andere Dinge im Vordergrund.“*
- *„Für viele ist die Rückkehr-Option ein Kriterium, dann eine gewisse Befriedigung des Sicherheitsgefühls. Sicherheit über alle Bereich, d.h. von der primären Sicherheit für Leib und Leben bis hin zur Sicherheit in finanzieller, familiärer, beruflicher Sicht.“*
- *„Du gehst in Vorleistung, jetzt gehst du erst mal und dann schauen wir mal, was mit dir passiert. Da kannst du fast nur verlieren, da sitzen die am längeren Hebel.“*
- *„Rückkehr-Regelung ist wichtig. Aber was nicht wirklich schriftlich festgehalten wird, darauf kann man sich nicht verlassen.“*

Festzustellen ist weiterhin, dass die Rolle des Personalbereiches insgesamt eher gering eingeschätzt wird. Die Mehrheit der Befragten gibt an, dass Auslandseinsätze überwiegend durch Kontakte der Fachbereiche zu Stande kommen. Analog gehen viele davon aus, dass eine erfolgreiche Reintegration ebenfalls nur durch das Engagement des Fachbereiches (neben dem Eigenengagement) möglich ist. Die Arbeit des Personalbereiches scheint als eher unkoordiniert wahrgenommen zu werden:

- *„Das gehört ja auch irgendwo zur Attraktivität im ersten Schritt dazu, dass man noch im Inland betreut wird, dass man weiß, da ist jemand, der ein offenes Ohr hat für meine Probleme, den ich vielleicht auch mal anrufen kann von dort aus. Was ich machen werde, ich werde nur mit der Sekretärin meines Abteilungsleiters kommunizieren, egal was es ist. Ich mache nichts über den Personalbereich, definitiv nicht. Das finde ich nicht gut.“*
- *„Was ich bei der Rückkehr mitbekommen habe, man muss schon selber auch schauen, wo man landet, man muss sich selber kümmern. Am Besten, man kommt*

*mal zurück und fragt bei den Fachbereichen nach, ob es etwas gibt. Also richtig koordiniert über den Personalbereich ist das glaube ich nicht.“*

- *„Ich habe so ein bisschen den Eindruck im Moment, man unterstützt die Leute, die ins Ausland wollen, man fragt nach, wo wollen sie denn hin, und dann gucken wir mal gemeinsam, was es da für Stellen gibt. Aber es gibt nicht so eine Art Headhunter-Mentalität, ich gucke mir jetzt die Stellen an, wo was gesucht wird und wen ich hier weiterentwickeln kann.“*
- *„Die große Linie des Werkes, wenn ich jetzt ins Ausland gehen will und zurückkomme, die ist nicht da, das braucht Eigeninitiative.“*
- *„Es ist nicht einfach, wenn man wirklich ins Ausland will. Man braucht jemanden, der einen unterstützt und Kontakte hat.“*
- *„Wer heute ernsthaft ins Ausland will, der muss sich selber darum kümmern und persönliche Kontakte nutzen. Die Vermittlung über den Personalbereich funktioniert nicht.“*

Das Themenfeld C bezieht sich auf die allgemeine Wahrnehmung der Expatriates und des Entsendungsprozesses innerhalb des untersuchten Unternehmens. Gerade bei dieser Thematik machen sich Unterschiede zwischen Rückkehrern und Personen ohne Auslandserfahrung bemerkbar: ehemalige Expatriates berichten primär von den eigenen Erfahrungen, auslandsunerfahrene Personen dagegen von Erlebnissen ihrer Kollegen. Trotz dieser unterschiedlichen Blickwinkel scheinen Auslandseinsätze durchgängig von den Befragten als wichtige und positive Erfahrung betrachtet zu werden. Der Nutzen eines Auslandseinsatzes wird dabei aber primär in der persönlichen Weiterentwicklung und dem Aufbau von Netzwerken gesehen, berufliches Know-how kann kaum erworben werden bzw. wird nicht systematisch genutzt. Darüber hinaus scheint die Organisation der Versendung potenziell problematisch zu sein. Auch wenn hier keine Quantifizierung möglich ist, so ist doch festzustellen, dass Negativbeispiele wahrgenommen werden und teilweise auch abschreckend wirken. Insbesondere die Rückkehr ist hier ein zentraler kritischer Faktor, der unter anderem stark von persönlichen Kontakten bestimmt wird. Insgesamt betrachtet scheint das Zustandekommen und der Verlauf von Auslandseinsätzen überwiegend von dem Eigenengagement des Expatriate und der beteiligten Fachbereiche abzuhängen, was speziell auch für die Rückkehr gilt. Die Rolle des Personalbereiches wird dagegen eher gering eingeschätzt.

#### **4.1.5 Themenfeld D: Aktive Förderung und Honorierung durch das Unternehmen**

Auslandseinsätze bedeuten aus Sicht des entsendenden Bereiches zunächst einmal, dass der Expatriate nicht mehr zur Verfügung steht und ersetzt werden muss. Eine aktive Förderung von Auslandseinsätzen setzt also voraus, dass die Führungskräfte grundsätzlich Bereitschaft zeigen, Potenzialträger auch über den eigenen Bereich hinaus zu entwickeln. Aus der subjektiven Sicht der Befragten scheint die Personalentwicklung aber überwiegend mit einer „Bereichsbrille“, also mit Blick auf eine Weiterentwicklung innerhalb des Bereiches, zu erfolgen:

- *„In dem entsprechenden Fall wurde ich gefragt und hatte bei den Rahmenbedingungen auch kein Interesse, aber ich habe auch gespürt, dass mein Teamleiter kein Interesse daran hatte, mich gehen zu lassen, auch nur für eine gewisse Zeit.“*
- *„Einen Bereichsegoismus gibt es dahingehend, dass einer sagt, zu mir kommt keiner mehr zurück. Wir haben Führungskräfte, die sagen, wenn einer bei mir weg ist, der braucht nicht mehr zurückkommen. Das gilt nicht nur fürs Ausland. Das geht soweit, dass manche es als persönliche Beleidigung auffassen, wenn einer sich woanders bewirbt, weil er was erreichen will. Das sind einfach menschliche Defizite bei einigen Führungskräften. Das ist schade, weil es doch manches in Richtung Ausland verhindert.“*
- *„Ich bin mir sicher, wenn ich meine Arbeit weiter so gut mache wie bisher, dann komme ich hier nicht weg. Es spielt da keine Rolle, was der Mitarbeiter oder die Führungskraft will, da zählt nur das Bereichsziel.“*
- *„Es gibt hier Auffassungen von Führungskräften, die sagen, man soll erst mal im Bereich arbeiten und sich verdient machen. Nach fünf Jahren kann man dann mal über eine Entwicklung nachdenken.“*
- *„Man denkt nur an seine Abteilung. Und man denkt, wenn die guten Mitarbeiter weg sind, dann habe ich ein Problem, muss die Stelle ausschreiben und den neuen Mitarbeiter einarbeiten.“*

Die Befragten nehmen überwiegend keine aktive Förderung von mehr Internationalität (z.B. durch verstärkte Auslandseinsätze von Mitarbeitern, Integration von Impatriates, Erstellung von mehrsprachigen Unterlagen, etc.) in ihren Bereichen wahr. Teilweise favorisieren die Interviewpartner aber auch an Stelle einer breiten Förderung eine ausschließlich am Bedarf orientierte Förderung, die Personalentwicklungsaspekte nicht berücksichtigt. Das letzte Zitat verdeutlicht diesen Aspekt:

- *„Wenn ich eine globale Kultur prägen will, dann fängt das sicherlich mal damit an, dass ich die Kulturen mische. Da hab ich eher den Eindruck, das passiert wirklich*

*nur punktuell. Ich habe immer den Eindruck, man macht so was nur zur Rechtfertigung.“*

- *„Es ist nicht zu spüren, dass der Bereich zu mehr Internationalität entwickelt wird.“*
- *„Der Bereich wird nicht auf breiter Basis zu mehr Internationalität entwickelt, solche Tendenzen sind höchstens in Einzelfällen feststellbar.“*
- *„Entwicklung des Bereiches in Richtung mehr Globalisierung sollte bedarfsorientiert und pragmatisch erfolgen, so wie es zur Zeit geschieht.“*

Wie bereits in Kapitel 4.1.2 (Themenfeld A) dargestellt, wird der Bereich Controlling in Bezug auf die aktive Förderung von Auslandserfahrung insgesamt positiver als andere Bereiche eingeschätzt. Auslandseinsätze scheinen hier einen höheren Stellenwert zu besitzen und werden aktiver gefördert; eine „Bereichsbrille“ wird nicht so stark wahrgenommen. Entsprechende Zitate finden sich bei Themenfeld A.

Ein wesentlicher Aspekt des Themenfeldes D bezieht sich auf die Frage, ob sich ein Auslandseinsatz für den Expatriate langfristig auszahlt. Gemeint ist hier, ob beispielsweise die Auslandserfahrung bei der Besetzung von Führungspositionen berücksichtigt wird oder, allgemein ausgedrückt, ob sie einfach wertgeschätzt wird. Einige der Interviewpartner äußern sich hier positiv:

- *„Ich denke schon, dass es honoriert wird, wenn jemand im Ausland war. Kommt darauf an, wie man honoriert definiert. Es hängt auch davon ab, was man selber daraus macht.“*
- *„Wenn heute jemand als Expatriate zurückkehrt, dann meine ich, ist das etwas Positives, was gern gesehen wird, positiv diskutiert wird und wirklich als Zusatzqualifikation bewertet wird. Natürlich aber nur dann, wenn es nicht den Anstrich hat, dass er sich mit dem Auslandseinsatz seine Rangstufe erkaufte.“*

Die Mehrheit der Befragten scheint die Honorierung des Auslandseinsatzes seitens des Unternehmens aber eher kritisch einzuschätzen. Anhand einiger Aussagen lässt sich auch eine gewisse Unzufriedenheit mit dieser Situation vermuten. Das letzte Zitat liefert hier ein Beispiel:

- *„Tendenziell würde ich eher sagen, dass ein Auslandseinsatz letztlich nicht so honoriert wird.“*
- *„So richtig honoriert die Firma, glaube ich, die Auslandserfahrung nicht. Ich sehe es an den Leuten, die jetzt zurückkommen, die haben doch Probleme, wieder eingegliedert zu werden. Die bitten und betteln teilweise, um überhaupt eine Stelle zu bekommen, weil sie in Ländern waren, die alte Produkte haben und nicht mehr auf*

*dem neusten Stand und ein bisschen hinten dran sind. Ich kann es nur von unserer Abteilung und diesen Montagewerken sagen, aber teilweise ist es schon ein Nachteil, im Ausland gewesen zu sein. Wenn man da nicht aufpasst, dann hat man schon Probleme, wieder eingegliedert zu werden.“*

- *„Vielleicht ist es aber auch gar nicht so schlecht, dass die Leute, die diese Flexibilität nicht mehr haben, im Vergleich zu denjenigen, die diese Offenheit mitbringen, auch anders bewertet werden. Auch vom Unternehmen aus, es ist ein Geben und Nehmen. Das Unternehmen bietet einem viel und da muss man auch seinen Beitrag leisten. Das ist manchmal ein bisschen schwierig, aber dann muss man da durch. Wenn man die, die immer den einfachen Weg gehen, genauso behandelt wie diejenigen, die auch unbequeme Wege gehen, wenn es nicht honoriert wird, dann würde es sich langfristig rumsprechen. Die Leute fragen sich dann, warum soll ich ins Ausland gehen, man sieht ja, diejenigen, die ins Ausland gehen, die haben Mühe wieder zurückzukommen und kriegen hier irgendwelche Alibipositionen. Und diejenigen, die die ganze Zeit nur hier geblieben sind, die bekommen dann die guten Positionen, weil sie halt Netzwerke in der Zwischenzeit geknüpft haben.“*

Kritisch erscheint auch, dass einige Interviewpartner eine Diskrepanz zwischen dem kommunizierten und tatsächlichem Stellenwert von Auslandseinsätzen wahrnehmen:

- *„Das läuft für mich ein bisschen auseinander in diesem Unternehmen, zu sagen, ja wir wollen das, ihr müsst gehen, es ist auch notwendig, zum Beispiel für Führungskräfte. Es wird aber nicht wirklich so gelebt, dass Auslandserfahrung anerkannt wird.“*
- *„So wie ich es erlebe, ist es nicht so, dass Auslandseinsätze hier überproportional gewichtet werden. Man redet viel darüber, aber es wird nicht so honoriert, wie man vielleicht meint oder wie man es kommuniziert.“*

Die Diskrepanz zwischen der kommunizierten und realen Bedeutung von Auslandserfahrung zeigt sich speziell bei der Besetzung von Führungspositionen. Aus der Sicht einiger Befragter erscheint hier Auslandserfahrung als Wunsch-Kriterium bei der Besetzung von bestimmten Stellen, welche aber in der Praxis nur in Einzelfällen tatsächlich vorhanden ist. Teilweise werden allerdings positive Veränderungen bei den letzten Ernennungen wahrgenommen:

- *„Seit Jahren steht eigentlich drin, es soll keine Kaminaufstiege mehr geben und wenn jemand in eine bestimmte Führungsebene aufsteigen will, dann ist ein Auslandsaufenthalt notwendig. Ich habe bei keiner der jüngsten Besetzungen, die ich mitbekommen habe, eines dieser Kriterien erfüllt gesehen. Es gibt da schon deutli-*

*che Unterschiede zwischen der Ansage, wie sie vor einigen Jahren gemacht wurde, und der Praxis, wie es tatsächlich gehandhabt wird.“*

- *„In den Stellenausschreibungen wird internationale Erfahrung und gute Sprachkenntnisse gefordert, aber das Wissen wird nicht gebraucht und die vorhandenen Führungskräfte verfügen darüber häufig auch nicht.“*
- *„Ich glaube nicht, wenn ich jetzt Teamleiter würde, dass ein Ausschlag war, dass ich Auslandserfahrung habe. Da spielt wahrscheinlich die Leistung hier vor Ort eine größere Rolle.“*
- *„Bei den letzten Besetzungen im Umfeld ist Auslandserfahrung berücksichtigt worden. Das fängt gerade erst an, weil jetzt stärker extern besetzt wird.“*
- *„Auslandserfahrung ist zwar ein Faktor unter vielen, der andere nicht aussticht, der aber bei den letzten E3-Besetzungen [Abteilungsleiter] berücksichtigt wurde.“*
- *„Es gibt wohl ein paar Beispiele im letzten halben Jahr, ein paar erste Signale, dass sich da tatsächlich etwas tut.“*

Die deutliche Mehrheit der Interviewpartner sind der Meinung, dass Auslandseinsätze eine grundsätzlich positive Erfahrung für Führungskräfte darstellen. Auch hier wird der Nutzen primär in der menschlichen Weiterentwicklung gesehen (vgl. Themenfeld C). Es wird erwartet, dass der Kontakt mit fremden Kulturen und Mentalitäten die Fähigkeit fördert, sich als Führungskraft besser auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter einzustellen und dadurch effektiver mit Konflikten und Diskrepanzen umgehen zu können. Teilweise wird der Vorteil auch darin gesehen, dass der Rückkehrer einen unvoreingenommenen Blick auf bestehende Probleme und Prozesse hat. Folgende Zitate veranschaulichen diese Aspekte:

- *„Auslandserfahrung qualifiziert nicht pauschal als Führungskraft, aber es bringt schon was, weil letztlich auch da ein Stück gefragt ist, mit unterschiedlichen ‚Denken‘, Werten, Arbeitsstilen und Kulturen umzugehen, sich darauf einzulassen. Die zunächst mal zu erkennen und zu respektieren, vielleicht auch auf jeden individuell einzugehen, dass ist eine ähnliche Anforderung wie im Ausland.“*
- *„Auslandserfahrung ist auch gut für die Führungsfähigkeit. Leute, die im Ausland sind, die müssen sich eher mit neuen Gegebenheiten auseinandersetzen als die Leute hier, die 10 oder 15 Jahre in einem Bereich sind. Die wissen ganz genau, wo sie hinfassen müssen und haben nie die Notwendigkeit, auch mal auf Leute zuzugehen, mit denen sie nicht so gut klarkommen oder auf die sie neu zugehen müssen. Man nutzt nur die Netzwerke, die man geknüpft hat.“*
- *„Auslandserfahrung ist für die Führungsfähigkeit wichtig. Im Ausland erweiterst du dein Spektrum was überhaupt Menschen angeht. Das ist auf jeden Fall sinnvoll,*

*wenn du später zum Beispiel Konflikte zu lösen hast. Du wächst auf jeden Fall damit.“*

- *„Auslandserfahrung ist für Führungskräfte hilfreich, weil man sich mit einem anderen Schlag Menschen auseinandergesetzt hat.“*
- *„Wenn einer von fremd kommt und Auslandserfahrung hat und diese als Person wirklich umsetzen kann, dann ist der in jedem Fall vorzuziehen. Es ist kein Garant dafür, dass der richtige Mann an der richtigen Stelle sitzt, aber die Voraussetzungen sind meiner Meinung nach deutlich besser, wie wenn jemand in den eingefahrenen Gleisen geht.“*

Die Befragten gehen einerseits davon aus, dass Führungskräfte grundsätzlich von einem Auslandseinsatz profitieren können. Andererseits meinen viele, dass Auslandserfahrung in den meisten Bereichen keine Notwendigkeit ist, weil der direkte Bezug zum Aufgabengebiet fehlt. Auslandserfahrung ist demnach generell positiv für Führungskräfte, der konkrete Nutzen ist aber abhängig von dem späteren Sachbereich und folglich sehr unterschiedlich. Die Aussagen lassen auf ein Verständnis schließen, dass es betriebswirtschaftlich durchaus fraglich ist, Auslandseinsätze auf breiter Basis zu fördern:

- *„Ich denke, der wichtigste Punkt ist, wenn man wirklich mit anderen Kulturen zu tun hat, dann bringt das was. Wenn man jetzt hier im Werk immer mit den gleichen Leuten zu tun hat, dann denke ich eigentlich nicht unbedingt, dass das viel bringt.“*
- *„Auslandseinsätze sind eher sinnvoll für höhere Managementaufgaben, weniger für die Teamleiter-Ebene. Unser Teamleiter wäre nicht besser mit Auslandserfahrung.“*
- *„Auslandserfahrung ist nicht in allen Bereichen wirklich sinnvoll notwendig, obwohl sie für jeden eine Bereicherung darstellt.“*

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Nachwuchsförderung primär auf eine bereichsinterne Weiterentwicklung ausgerichtet zu sein scheint. Eine aktive Förderung von mehr Internationalität wird mehrheitlich nicht wahrgenommen, wobei der Bereich Controlling eine gewissen Ausnahme darstellt. Aus Sicht der Interviewpartner werden Auslandseinsätze tendenziell nicht ernsthaft wertgeschätzt innerhalb des Unternehmens. Ob sie sich für den Rückkehrer dennoch auszahlen, hängt stark von dessen Eigenengagement ab. Auslandserfahrung wird allgemein als positiv für Führungskräfte beurteilt, der konkrete Nutzen hängt allerdings von dem späteren Einsatzgebiet ab und fällt daher sehr unterschiedlich aus. Sie wird aber bei der Besetzung von Führungspositionen nur in Einzelfällen berücksichtigt, wobei hier zuletzt teilweise auch eine steigende Tendenz wahrgenommen wird.

#### **4.1.6 Überblick über die wesentlichen Interview-Ergebnisse**

Die generalisierende Auswertung aller 23 Interviews ergab folgende wesentliche Ergebnisse:

##### ***Entscheidungskriterien***

- Expatriates gehen nicht nur wegen der Karriere ins Ausland, die „*Work-Life-Balance*“ muss auch im Gastland akzeptabel sein.
- Die Attraktivität eines Auslandseinsatzes hängt nicht in erster Linie an der finanziellen Verbesserung, sondern an einer klar erkennbaren und möglichst gesicherten beruflichen (und menschlichen) Weiterentwicklung.

##### ***Präsenz des Themas Auslandseinsätze***

- Die Wahrnehmung des Themas Auslandseinsätze variiert innerhalb und zwischen den Bereichen. Controlling wird als positive Ausnahme wahrgenommen.
- Die Informationspolitik des Personal-Bereiches ist nicht transparent, eine Steigerung der Mobilität auf Grund höherer Transparenz wird aber nicht erwartet.
- Interne Mobilitätsabfragen werden nicht durchgängig ernst genommen. Teilweise wurden Erwartungen geweckt, die nicht erfüllt wurden.

##### ***Globalisierung im Unternehmen***

- Das Unternehmen wird noch nicht als wirklich als global erlebt. Das „Mitdenken“ für alle Standorte ist nicht selbstverständlich.
- Die Globalisierung wird differenziert und nicht nur positiv erlebt, insbesondere in Bezug auf ihren Sinn. Die Befragten nehmen Veränderungen in sehr unterschiedlichem Umfang wahr, die teilweise auch Ängste auslösen.
- Impatriates bzw. Rückkehrer bereichern den aufnehmenden Bereich zumindest kulturell. Mehr Austausch wäre in diesem Sinne grundsätzlich wünschenswert, wenn auch der strategische Nutzen eher unklar ist.

##### ***Wahrnehmung der Expatriates und des Entsendungsprozesses***

- Auslandseinsätze werden durchgängig als wichtige und positive Erfahrung betrachtet, die Organisation verläuft aber potenziell problematisch. Entsprechende Negativebeispiele werden wahrgenommen.
- Der Nutzen eines Auslandseinsatzes wird primär in der persönlichen Weiterentwicklung und dem Aufbau von Netzwerken gesehen, berufliches Know-how kann kaum erworben werden bzw. wird nicht systematisch genutzt.

- Insbesondere die Rückkehr ist ein zentraler kritischer Faktor, der stark von persönlichen Kontakten bzw. der Eigeninitiative des Expatriate bestimmt wird und überwiegend als unbefriedigend erlebt wird.
- Insgesamt betrachtet scheint das Zustandekommen und der Verlauf von Auslandseinsätzen überwiegend von dem Eigenengagement des Expatriate und der beteiligten Fachbereiche abzuhängen. Die Rolle des Personalbereiches wird dagegen eher gering eingeschätzt.

### ***Aktive Förderung und Honorierung durch das Unternehmen***

- Die Personalentwicklung in den Bereichen ist primär auf eine bereichsinterne Weiterentwicklung ausgerichtet. Eine aktive Förderung von mehr Internationalität wird mehrheitlich nicht wahrgenommen, wobei der Bereich Controlling eine gewisse Ausnahme darstellt.
- Auslandseinsätze werden tendenziell nicht ernsthaft wertgeschätzt innerhalb des Unternehmens. Ob sie sich für den Rückkehrer dennoch auszahlen, hängt stark von dessen Eigenengagement ab.
- Auslandserfahrung wird allgemein als positiv für Führungskräfte beurteilt, der konkrete Nutzen hängt allerdings von dem späteren Einsatzgebiet ab und fällt daher sehr unterschiedlich aus. Sie wird aber bei der Besetzung von Führungspositionen nur in Einzelfällen berücksichtigt, wobei hier zuletzt teilweise auch eine steigende Tendenz wahrgenommen wird.

## 4.2 Ergebnisse der Fragebogen-Studie

### ***Anmerkung zur Ergebnisdarstellung***

Im Folgenden werden deskriptive Statistiken und inferenzstatistische Auswertungen berichtet. Die Darstellung soll dabei zu einer möglichst guten Lesbarkeit beitragen. Aus diesem Grund sind in der Regel Prüfgrößen und p-Werte nur dann aufgeführt, wenn die Ergebnisse das übliche Signifikanzniveau von  $\alpha = .05$  erreichen bzw. mit  $p < .10$  diese Grenze knapp verfehlen. Wo es vertretbar erscheint, erfolgt eine gemeinsame Darstellung von gleichartigen Signifikanztests (z.B. identische T-Tests für alle Standorte); in diesem Fall wird jeweils nur am wenigsten signifikante p-Wert genannt, sofern alle Einzeltests signifikant ausfallen.

Die Abkürzung „-es“ kennzeichnet einen p-Wert auf der Basis einer einseitigen Testung; p-Werte ohne Kennzeichnung beziehen sich dagegen durchgängig auf das Ergebnis einer zweiseitigen Testung.

### ***Anmerkung zur Durchführung von Mittelwertvergleichen***

Zwei Mittelwerte werden in dieser Diplomarbeit grundsätzlich mit T-Tests bzw. W-Tests auf signifikante Unterschiede geprüft. Der W-Test (Welch-Test) wird dabei dem T-Test bei Stichproben mit inhomogenen Varianzen vorgezogen, weil dieser die Stichprobenstreuung bei der Berechnung der Prüfgröße berücksichtigt und dadurch robuster ist (Diehl & Arbinger, 1992). Wie üblich erfolgte die Entscheidung, ob der T- oder W-Test anzuwenden ist, anhand des Levene-Tests auf Varianzhomogenität. Geprüft wird dabei auf dem gängigen Signifikanzniveau von  $\alpha = .20$  (Diehl & Arbinger, 1992).

### ***Anmerkung zur Darstellung von Tabellen***

Zur einfacheren Orientierung sind die folgenden Ergebnistabellen so aufgebaut, dass die am häufigsten betrachtete Kategorienvariable Standort durchgängig in den Tabellenspalten aufgeführt ist. Das Gesamtergebnis (jeweils oberste Zeile) bezieht sich stets auf die vollständige Stichprobe von 57 Personen.

### ***4.2.1 Allgemeine und standort-spezifische Versetzungsbereitschaft***

Tabelle 5 gibt einen Überblick über die Mittelwerte und Standardabweichungen der zentralen Variable Versetzungsbereitschaft.

Tab. 5: Versetzungsbereitschaft nach Standorten und Entsendungszeiträumen

Entsendungsdauer		Allgemein	Standort			
			Türkei	Brasilien	China	Japan
3 Monate	M	4,19	3,54	3,81	3,22	3,58
	SD	1,26	1,28	1,32	1,54	1,42
	n	n = 57	n = 56	n = 57	n = 54	n = 55
1 Jahr	M	3,30	2,55	2,96	2,17	2,73
	SD	1,22	1,18	1,31	1,25	1,33
	n	n = 57	n = 55	n = 56	n = 53	n = 55
3 Jahre	M	3,00	2,07	2,72	1,81	2,38
	SD	1,30	1,14	1,33	1,14	1,38
	n	n = 57	n = 55	n = 57	n = 52	n = 55

Anm.: Grundsätzlich gilt: Je höher der Wert, desto höher die Versetzungsbereitschaft.

Eine einfaktorielle Varianzanalyse mit Messwiederholung über dem Faktor Entsendungsdauer zeigt für die allgemein erhobene Versetzungsbereitschaft signifikante Unterschiede ( $F(2; 55) = 21,33; p < .001$ ), wobei sich alle drei Entsendungszeiträume mit  $p < .05$  signifikant unterscheiden. Interpretiert man dieses Ergebnis sinngemäß als „*Manipulation Check*“, so lässt sich feststellen, dass die ausgewählten Entsendungszeiträume von den Untersuchungsteilnehmern tatsächlich als substantiell unterschiedlich betrachtet werden. Die höchste Versetzungsbereitschaft besteht demnach für einen Kurzeinsatz von drei Monaten Dauer ( $M = 4,19$ ), eine deutlich geringere Bereitschaft dagegen für längerfristige Einsätze von einem Jahr ( $M = 3,30$ ) bzw. drei Jahren ( $M = 3,00$ ) Dauer. Tabelle 6 gibt einen Überblick über die Häufigkeitsverteilung der allgemeinen Versetzungsbereitschaft.

Tab. 6: Häufigkeitsverteilung der allgemeinen Versetzungsbereitschaft

Allgemeine Versetzungsbereitschaft		Häufigkeiten				
		keine Bereitschaft	geringe Bereitschaft	mittlere Bereitschaft	hohe Bereitschaft	sehr hohe Bereitschaft
3 Monate	Anzahl	4	5	1	13	34
	Anteil	7,0%	8,8%	1,8%	22,8%	59,6%
1 Jahr	Anzahl	6	9	13	20	9
	Anteil	10,5%	15,8%	22,8%	35,1%	15,8%
3 Jahre	Anzahl	10	11	11	19	6
	Anteil	17,5%	19,3%	19,3%	33,3%	10,5%

Ein Vergleich der allgemeinen Versetzungsbereitschaft mit der für die vier Standorte erfassten spezifischen Versetzungsbereitschaft zeigt, dass die allgemeine Mobilität für die unterschiedlichen Entsendungsdauern durchgehend höher liegt als die standort-spezifische. Abhängige T-Tests zeigen hier für alle vier Standorte und alle drei Zeiträume signifikant niedrigere Werte mit mindestens  $p < .01$ . Die Versuchspersonen

schätzen ihre allgemeine Mobilität also höher ein als dies für die untersuchten Standorte der Fall ist.

In den Hypothesen H1 und H2 wurde postuliert, dass die Bereitschaft für einen Auslandseinsatz für verschiedene Entsendungszeiträume und Gastländer unterschiedlich ausgeprägt ist. Zur Prüfung wurde eine 3 x 4 - Varianzanalyse mit Messwiederholung<sup>9</sup> über den Faktoren Entsendungsdauer und Standort gerechnet. Es zeigen sich dabei hoch signifikante Haupteffekte für den Standort ( $F(3; 47) = 14,61; p < .001$ ) und die Entsendungsdauer ( $F(2; 48) = 32,42; p < .001$ ). **Die Hypothesen H1 und H2 können also bestätigt werden.** Abbildung 4 veranschaulicht dieses Ergebnis.

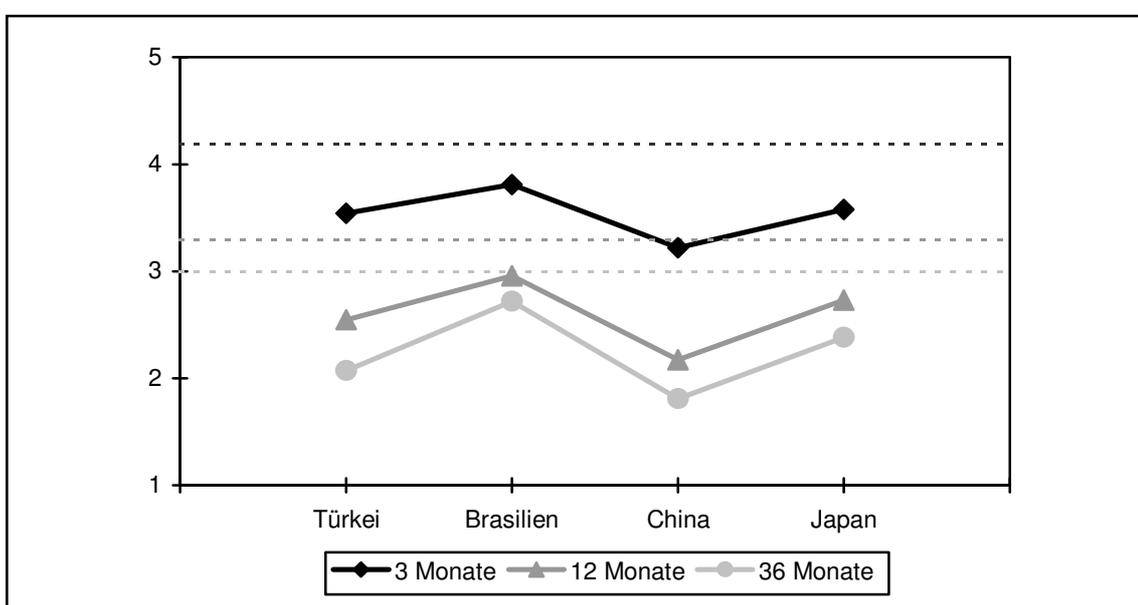


Abb. 4: Mittelwerte der standort-spezifischen Versetzungsbereitschaft für die drei Entsendungszeiträume (die gestrichelten Linien zeigen jeweils die allgemeine Versetzungsbereitschaft an)

Die Auswertung der Varianzanalyse zeigt sich keine signifikante Interaktion der Art Standort \* Entsendungsdauer ( $F(6; 44) = 1,00; p < .45$ ). Diese lässt sich auch dann nicht feststellen, wenn kovarianzanalytisch der Einfluss der allgemeinen Versetzungsbereitschaft konstant gehalten wird bzw. wenn die Zwischensubjektfaktoren Altersgruppe, Familienstand, Kinder bzw. Alter des jüngsten Kindes, Hierarchielevel sowie Auslandserfahrung vor oder während der Tätigkeit im Unternehmen berücksichtigt werden. Darüber hinaus zeigen sich durchgängig hoch signifikante Korrelationen

<sup>9</sup> Im Folgenden werden für Varianzanalysen mit Messwiederholungen Varianzanalysen lediglich die Prüfstatistik nach Pillai-Spur berichtet, da dieser Test als der stärkste und robusteste gilt (Bühl & Zöfel, 2000).

( $r \geq .34$ ;  $p < .01$ ) innerhalb der Versetzungsbereitschaft für die drei Entsendungszeiträume, und zwar sowohl für die allgemeine Mobilität als auch für die vier Standorte.

Auf Grund der fehlenden Interaktion Standort \* Entsendungsdauer sowie der durchgängig hochsignifikanten Korrelationen erscheint es gerechtfertigt, zur Vereinfachung der weiteren Auswertung für die standort-spezifische und allgemeine Versetzungsbereitschaft lediglich das Mittel aus den drei Entsendungszeiträumen zu berücksichtigen. Für diese Skalen ergeben sich durchgängig akzeptable Reliabilitäten von  $\alpha > .74$ , für die Standorte Türkei, China und Japan sogar  $\alpha > .81$ . Tabelle 7 zeigt die über die drei Entsendungszeiträume gemittelte Versetzungsbereitschaft.

Tab. 7: *Aggregierte Versetzungsbereitschaft nach Standorten*

Versetzungsbereitschaft	Allgemein	Standort			
		Türkei	Brasilien	China	Japan
Mittelwert	3,50	2,71	3,17	2,43	2,90
Standardabweichung	1,04	1,02	1,09	1,14	1,19
Anzahl	n = 57	n = 56	n = 57	n = 54	n = 55

Eine einfaktorielle Varianzanalyse über dem Messwiederholungsfaktor Standort zeigt auch für die aggregierte Versetzungsbereitschaft hoch signifikante Unterschiede ( $F(3; 50) = 14,10$ ;  $p < .001$ ). Abhängige T-Tests zeigen signifikante Mittelwertsdifferenzen mit mindestens  $p < .02$  für annähernd alle Standortvergleiche, lediglich die Versetzungsbereitschaft für die Türkei und Japan unterscheidet sich nicht signifikant. Demnach kann Brasilien als der attraktivste Standort betrachtet werden, gefolgt von den gleichwertig attraktiven Standorten Türkei und Japan. China ist dagegen mit Abstand am unattraktivsten. Darüber hinaus lässt sich auch hier feststellen, dass die allgemeine Mobilität höher eingeschätzt wird als die standort-spezifische Mobilität; entsprechende T-Tests zeigen für alle Standorte hoch signifikante Mittelwertsunterschiede mit  $p < .001$ .

#### 4.2.2 **Soziodemografische Variablen**

In den Hypothesen H3a und H3b wurde postuliert, dass die Versetzungsbereitschaft in einem U-förmigen Zusammenhang mit dem Alter steht: Personen bis 30 Jahren bzw. über 45 Jahren sollten demnach über eine höhere Mobilität verfügen als Personen im Alter von 31-45 Jahren. Zur Auswertung wurden daher die Altersgruppen entsprechend zusammengefasst. Tabelle 8 gibt einen Überblick über so differenzierte Versetzungsbereitschaft.

Tab. 8: Versetzungsbereitschaft nach aggregierten Altersgruppen

Altersgruppe		Allgemein	Standort			
			Türkei	Brasilien	China	Japan
Gesamt	<i>M</i>	3,50	2,71	3,17	2,43	2,90
	<i>SD</i>	1,04	1,02	1,09	1,14	1,19
	<i>n</i>	n = 57	n = 56	n = 57	n = 54	n = 55
bis 30 Jahre	<i>M</i>	4,17	3,72	4,00	3,28	3,61
	<i>SD</i>	,78	1,04	,99	1,56	1,36
	<i>n</i>	n = 6	n = 6	n = 6	n = 6	n = 6
31-45 Jahre	<i>M</i>	3,39	2,54	3,05	2,26	2,71
	<i>SD</i>	1,10	,99	1,14	1,07	1,18
	<i>n</i>	n = 44	n = 43	n = 44	n = 42	n = 42
über 45 Jahre	<i>M</i>	3,72	2,89	3,22	2,80	3,44
	<i>SD</i>	,57	,78	,54	1,07	,78
	<i>n</i>	n = 6	n = 6	n = 6	n = 5	n = 6

Anm.: Für eine Person lagen keine soziodemografischen Angaben vor.

Hypothesengerecht zeigt sich zunächst, dass sich die Versetzungsbereitschaft nicht linear mit dem Alter verändert. Einfaktorielle Varianzanalysen über dem Faktor Alter weisen allerdings nur für die Türkei signifikante Mittelwertsdifferenzen ( $F(2; 52) = 3,97$ ;  $p < .03$ ) auf, wobei sich lediglich die *bis 30jährigen* signifikant in ihrer Mobilität von den *31-45jährigen* unterscheiden ( $t(47) = 2,73$ ;  $p < .01$ ). Durchgängig lässt sich allerdings feststellen, dass die Gruppe der *bis 30jährigen* die jeweils höchste Versetzungsbereitschaft zeigt. Die mittleren Altersgruppen der *31-45jährigen* verfügt dagegen bei uneinheitlichem Verlauf über eine deutlich niedrigere Versetzungsbereitschaft, während die Mobilität bei den *über 45jährigen* wieder ansteigt, ohne allerdings das Niveau der *bis 30jährigen* zu erreichen. **Die Ergebnisse stützen also tendenziell die Hypothesen 3a und 3b**, allerdings weisen die Gruppen der *bis 30jährigen* bzw. *über 45jährigen* mit jeweils sechs Personen geringe Fallzahlen auf.

Hypothese H4 postuliert, dass Personen mit Kindern eine geringere internationale Mobilität aufweisen als Personen ohne Kinder. Tabelle 9 stellt hierzu die entsprechenden deskriptiven Statistiken dar.

Tab. 9: Versetzungsbereitschaft bei Versuchspersonen mit und ohne Kinder

Kinder		Allgemein	Standort			
			Türkei	Brasilien	China	Japan
Gesamt	M	3,50	2,71	3,17	2,43	2,90
	SD	1,04	1,02	1,09	1,14	1,19
	n	n = 57	n = 56	n = 57	n = 54	n = 55
Nein	M	4,06	3,03	3,71	2,70	3,27
	SD	,75	1,05	1,05	1,14	1,11
	n	n = 23	n = 22	n = 23	n = 22	n = 22
Ja	M	3,12	2,49	2,80	2,23	2,64
	SD	1,06	,97	,99	1,15	1,20
	n	n = 33	n = 33	n = 33	n = 31	n = 32

Anm.: Für eine Person lagen keine soziodemografischen Angaben vor.

Kinderlose Personen weisen gegenüber Personen mit Kindern sowohl eine höhere allgemeine Versetzungsbereitschaft als auch eine für alle Standorte höhere spezifische Versetzungsbereitschaft auf. Als signifikant erweisen sich dabei bei einseitiger Testung die Mittelwertsdifferenzen für die

- allgemeine Versetzungsbereitschaft ( $w(53,98) = 3,87$ ;  $p < .001$ -es) sowie
- Türkei ( $t(53) = 1,94$ ;  $p < .03$ -es)
- Brasilien ( $t(54) = 3,31$ ;  $p < .01$ -es) und
- Japan ( $t(52) = 1,97$ ;  $p < .03$ -es).

Die **Ergebnisse stützen also die gerichtete Hypothese 4**, allerdings zeigt eine weitergehende Analyse unter Berücksichtigung des Alters des jüngsten Kindes ein differenzierteres Bild. Tabelle 10 gibt hier eine Übersicht, wobei auf Grund der geringen Fallzahlen (3 bzw. 2 Personen) die Alterskategorien *15-18 Jahre* und *über 18 Jahre* zusammengefasst wurden (*über 14 Jahre*).

Tab. 10: Versetzungsbereitschaft nach dem Alter des jüngsten Kindes

Jüngstes Kind		Allgemein	Standort			
			Türkei	Brasilien	China	Japan
Gesamt	<i>M</i>	3,50	2,71	3,17	2,43	2,90
	<i>SD</i>	1,04	1,02	1,09	1,14	1,19
	<i>n</i>	n = 57	n = 56	n = 57	n = 54	n = 55
keine Kinder	<i>M</i>	4,06	3,03	3,71	2,70	3,27
	<i>SD</i>	,75	1,05	1,05	1,14	1,11
	<i>n</i>	n = 23	n = 22	n = 23	n = 22	n = 22
bis 5 Jahre	<i>M</i>	2,73	2,39	2,61	1,77	2,39
	<i>SD</i>	,98	,83	,88	,80	,93
	<i>n</i>	n = 11	n = 11	n = 11	n = 10	n = 11
6 - 14 Jahre	<i>M</i>	3,27	2,42	2,90	2,29	2,56
	<i>SD</i>	1,05	1,04	1,11	1,23	1,33
	<i>n</i>	n = 16	n = 16	n = 16	n = 15	n = 15
über 14 Jahre	<i>M</i>	3,87	3,27	3,27	3,27	3,73
	<i>SD</i>	,69	,64	,37	,92	,72
	<i>N</i>	n = 5	n = 5	n = 5	n = 5	n = 5

Anm.: Für eine Person lagen keine soziodemografischen Angaben vor.

Einfaktorielle Varianzanalysen zeigen signifikante, vom Alter des jüngsten Kindes abhängige Mittelwertsdifferenzen für die

- allgemeine Versetzungsbereitschaft ( $F(3; 51) = 6,38; p < .002$ ) sowie
- Brasilien ( $F(3; 51) = 3,81; p < .02$ ) und
- Japan ( $F(3; 49) = 2,95; p < .05$ ).

Die entsprechenden Mittelwertsdifferenzen für den Standort China nähern sich dem üblichen Signifikanzniveau ( $F(3; 48) = 2,70; p < .06$ ). Signifikante Unterschiede zeigen sich dabei einerseits zwischen Personen *ohne Kindern* und solchen, deren jüngstes Kind *bis 5 Jahre* alt ist, für die:

- allgemeine Versetzungsbereitschaft ( $t(32) = 4,39; p < .001$ ) sowie
- Brasilien ( $t(32) = 3,02; p < .01$ ),
- China ( $t(30) = 2,33; p < .03$ ) und
- Japan ( $t(31) = 2,62; p < .04$ ).

Die Versetzungsbereitschaft von Personen mit Kindern *bis 5 Jahren* und solchen mit Kindern im Alter von *6-14 Jahre* unterschieden sich nicht signifikant. Andererseits zeigen sich signifikante Mittelwertsdifferenzen zwischen den Personen mit *6-14jährigen* Kindern und solchen mit Kindern im Alter von *über 14 Jahre*, allerdings nur für die Standorte Türkei ( $w(11,21) = -2,20; p = .05$ ) und Japan ( $w(13,31) = -2,50; p < .03$ ).

Eine weitere Analyse der Daten ergibt, dass für alle Standorte die Gruppe der kinderlosen Versuchspersonen eine deutlich höhere Mobilität aufweist als die Versuchspersonen mit dem jüngsten Kind im Alter von *bis 5 Jahren* bzw. *6-14 Jahren*. Die Untersuchungsteilnehmer mit dem jüngsten Kind im Alter von *über 14 Jahren* zeigen dagegen wieder eine höhere Versetzungsbereitschaft, wobei zu berücksichtigen ist, dass diese Gruppe von lediglich fünf Personen gebildet wird. Die Ergebnisse legen also den Schluss nahe, dass die Versetzungsbereitschaft der potenziellen Expatriates bei Geburt eines Kindes deutlich abnimmt, allerdings mit zunehmender Selbständigkeit des jüngsten Kindes wieder ansteigt. Es lässt sich vermuten, dass insbesondere die Volljährigkeit oder der Schulabschluss des jüngsten Kindes einen markanten Wendepunkt darstellt.

Bisher unklar ist die Frage, ob es geschlechtsspezifische Unterschiede in der internationalen Versetzungsbereitschaft gibt (Forschungsfrage F2). Zur Exploration wurde daher die allgemeine und standort-spezifische Versetzungsbereitschaft getrennt für Frauen und Männer bestimmt (siehe Tabelle 11).

Tab. 11: Versetzungsbereitschaft bei Frauen und Männern

Versetzungsbereitschaft		Allgemein	Standort			
			Türkei	Brasilien	China	Japan
Gesamt	M	3,50	2,71	3,17	2,43	2,90
	SD	1,04	1,02	1,09	1,14	1,19
	n	n = 57	n = 56	n = 57	n = 54	n = 55
Frauen	M	4,22	3,13	3,78	3,40	4,27
	SD	1,07	1,35	1,17	,92	,68
	n	n = 6	n = 5	n = 6	n = 5	n = 5
Männer	M	3,42	2,67	3,10	2,33	2,76
	SD	1,02	1,00	1,08	1,14	1,15
	n	n = 50	n = 50	n = 50	n = 48	n = 49

Anm.: Für eine Person lagen keine soziodemografischen Angaben vor.

Die Auswertung der Fragebögen zeigt, dass die Frauen sowohl in der allgemeinen als auch in der standort-spezifischen Versetzungsbereitschaft höhere Werte als die Männer aufweisen. Signifikante Unterschiede finden sich bei den Standorten China ( $t(51) = 2,04$ ;  $p < .05$ ) und Japan ( $w(6,61) = 4,36$ ;  $p < .01$ ), die Mittelwertsdifferenz für die allgemeine Mobilität nähert sich dem Signifikanzniveau ( $t(54) = 1,81$ ;  $p < .08$ ). Zu berücksichtigen ist allerdings, dass in der Stichprobe lediglich sechs Frauen vertreten sind. Hier wäre zukünftig an größeren Stichproben zu bestätigen, ob Frauen allgemein über eine höhere Mobilität verfügen. **Die Forschungsfrage F2 kann daher nicht abschließend beantwortet werden.**

**Die Hypothese H5 konnte auf Grund der geringen Anzahl von drei nach eigenen Angaben alleinstehenden Personen (5%) nicht geprüft werden.**

### 4.2.3 Berufsbezogene Variablen

Tabelle 12 gibt einen Überblick über die Versetzungsbereitschaft, differenziert nach den berufsbezogenen Variablen Hierarchielevel sowie Auslandserfahrung vor und während der Tätigkeit im Unternehmen.

Tab. 12: Versetzungsbereitschaft nach berufsbezogenen Variablen

			Allgemein	Standort			
				Türkei	Brasilien	China	Japan
Gesamt		M	3,50	2,71	3,17	2,43	2,90
		SD	1,04	1,02	1,09	1,14	1,19
		n	n = 57	n = 56	n = 57	n = 54	n = 55
Hierarchie-Level*	SB	M	2,80	2,33	2,64	2,12	2,48
		SD	1,26	1,01	1,26	,99	1,09
		n	n = 15	n = 14	n = 15	n = 14	n = 14
	TL	M	3,76	2,84	3,37	2,54	3,04
		SD	,83	1,01	,99	1,20	1,21
		n	n = 41	n = 41	n = 41	n = 39	n = 40
Auslands- erfahrung vor Unter- nehmen?	Nein	M	3,31	2,55	2,95	2,23	2,62
		SD	1,12	1,01	1,11	1,14	1,18
		n	n = 38	n = 38	n = 38	n = 37	n = 37
	Ja	M	3,93	3,06	3,65	2,88	3,49
		SD	,75	1,01	,95	1,10	1,02
		n	n = 18	n = 17	n = 18	n = 16	n = 17
Auslands- erfahrung beim Unter- nehmen?	Nein	M	3,39	2,61	2,99	2,22	2,74
		SD	1,05	,94	1,05	1,07	1,19
		n	n = 40	n = 39	n = 40	n = 37	n = 38
	Ja	M	3,79	2,96	3,63	2,92	3,27
		SD	1,02	1,22	1,14	1,23	1,16
		n	n = 16	n = 16	n = 16	n = 16	n = 16

\* SB = Sachbearbeiter; TL = Teamleiter

Die Teamleiter weisen gegenüber den Sachbearbeitern sowohl für die allgemeine Versetzungsbereitschaft als auch für die standort-spezifische Versetzungsbereitschaft höhere Werte auf. Als statistisch signifikant zeigt sich dabei allerdings nur die Mittelwertsdifferenz für die allgemeine Mobilität ( $w(18,69) = -2,75$ ;  $p < .02$ ); die Unterschiede für den Standort Brasilien verfehlen die Signifikanz nur knapp ( $w(20,58) = -2,00$ ;  $p < .06$ ). Dieses Ergebnis dürfte zunächst auf die selektive Stichprobe zurückzuführen sein (die Gruppe der Teamleiter besteht mehrheitlich aus Personen, die in internen Mobilitäts-

umfragen Interesse an einem Auslandseinsatz bekundet haben, siehe Kapitel 3.2.2). Eine entsprechende Hypothese oder Forschungsfrage wurde daher auch nicht formuliert. Hier könnte aber in Zukunft überprüft werden, ob sich auch an einer Zufallsstichprobe Mobilitätsunterschiede in Abhängigkeit vom Hierarchielevel feststellen lassen.

In der Hypothese H6 wurde postuliert, dass auslandserfahrene Personen über eine höhere Mobilität verfügen als Personen ohne Auslandserfahrung. Gemäß dieser gerichteten Annahme zeigt sich, dass Auslandserfahrung vor oder während der Tätigkeit im Unternehmen zu einer höheren allgemeinen und standort-spezifischen Versetzungsbereitschaft führt. Als statistisch relevant erweist sich dabei die *Auslandserfahrung vor der Tätigkeit im Unternehmen*. T-Tests für unabhängige Stichproben offenbaren hier bei einseitiger Testung signifikante Mittelwertsdifferenzen sowohl für die allgemeine Mobilität als auch für die vier Standorte mit mindestens  $p < .05$ -es. In Bezug auf die *Auslandserfahrung während der Tätigkeit im Unternehmen* erweisen sich dagegen lediglich die Mittelwertsunterschiede für die Standorte Brasilien und China mit  $p < .03$ -es als signifikant. **Insgesamt stützen die Ergebnisse also die Hypothese H6.**

#### **4.2.4 Entsendungsmotive**

Die Erhebung der Entsendungsmotive erfolgte primär, um mögliche Zusammenhänge mit der internationalen Versetzungsbereitschaft aufzudecken (Forschungsfrage F3). Da die Analyse der soziodemografischen Variablen aber einen Einfluss des Lebensalters nahe legt, bietet sich auch hier zunächst eine nach Altersgruppen differenzierte Auswertung der Entsendungsmotive an. Tabelle 13 zeigt deskriptive Statistiken der unterschiedlichen Motive für die Gesamtgruppe sowie die drei Altersgruppen.

Tab. 13: Entsendungsmotive nach Altersgruppen

Motiv		Gesamt	Altersgruppe		
			bis 30 Jahre	31-45 Jahre	über 45 Jahre
Persönlichen Horizont erweitern	M	4,47	4,67	4,45	4,50
	SD	,60	,52	,63	,55
	n	n = 57	n = 6	n = 44	n = 6
Berufliche Erfahrungen sammeln	M	4,25	4,83	4,23	3,83
	SD	,77	,41	,68	1,33
	n	n = 56	n = 6	n = 43	n = 6
Spannende Arbeitsaufgabe	M	4,19	4,17	4,20	4,17
	SD	,77	1,17	,76	,41
	n	n = 57	n = 6	n = 44	n = 6
Fremde Kulturen kennen lernen	M	4,12	4,17	4,16	3,83
	SD	,93	1,17	,89	1,17
	n	n = 57	n = 6	n = 44	n = 6
Attraktiver Einsatzort	M	4,02	3,67	3,95	4,83
	SD	,86	1,03	,83	,41
	n	n = 57	n = 6	n = 44	n = 6
Andere Sprache lernen	M	3,95	3,67	3,91	4,50
	SD	,95	,82	,98	,84
	n	n = 57	n = 6	n = 44	n = 6
Berufliche Herausforderung meistern	M	3,89	3,67	3,98	3,50
	SD	,95	1,37	,83	1,38
	n	n = 56	n = 6	n = 43	n = 6
Firma voranbringen	M	3,82	4,00	3,77	4,00
	SD	,85	,89	,89	,63
	n	n = 57	n = 6	n = 44	n = 6
Mehr Verantwortung übernehmen	M	3,79	3,67	3,73	4,33
	SD	,86	1,21	,76	1,21
	n	n = 57	n = 6	n = 44	n = 6
Karriereaussichten verbessern	M	3,68	3,50	3,68	3,83
	SD	,93	,55	,96	1,17
	n	n = 57	n = 6	n = 44	n = 6
Einkommen verbessern	M	3,51	2,67	3,55	4,00
	SD	1,00	1,37	,90	1,10
	n	n = 57	n = 6	n = 44	n = 6
Lebensstandard steigern	M	2,59	2,17	2,60	2,67
	SD	,91	,98	,93	,52
	n	n = 56	n = 6	n = 43	n = 6

Anm.: Für eine Person lagen keine soziodemografischen Angaben vor.

Die Auswertung der Entsendungsmotive für die Gesamtgruppe zeigt, dass der *Erweiterung des persönlichen Horizonts* die größte Bedeutung ( $M = 4,47$ ) beigemessen wird. 95% der Befragten halten diesen Aspekt für wichtig oder sehr wichtig. Als weitere dominierende Entsendungsmotive folgen *Berufliche Erfahrungen sammeln* ( $M = 4,25$ ),

*Spannende Arbeitsaufgabe* ( $M = 4,19$ ) und *Fremde Kulturen kennen lernen* ( $M = 4,12$ ). Die geringste Bedeutung kommt mit deutlichem Abstand dem Aspekt *Lebensstandard steigern* zu ( $M = 2,59$ ); 46% der Befragten halten dieses Entsendungsmotiv für unwichtig oder völlig unwichtig.

Die altersspezifische Betrachtung der Entsendungsmotive zeigt signifikante Mittelwertsdifferenzen für den Aspekt *Attraktiver Einsatzort* ( $F(2; 55) = 3,60; p < .04$ ). Mit zunehmendem Alter steigt demnach die Bedeutung eines attraktiven Standortes, wobei sich allerdings die Gruppe der *bis 30jährigen* bzw. *31-45jährigen* nicht signifikant unterscheiden; signifikante Unterschiede finden sich allerdings mit  $p < .04$  zwischen den *bis 30jährigen* bzw. *31-45jährigen* einerseits und den *über 45jährigen* andererseits. Die Mittelwertsdifferenzen für den Aspekt *Einkommen verbessern* nähern sich mit  $p < .06$  ( $F(2; 55) = 3,04; p < .04$ ) der Signifikanzgrenze, wobei hier die Bedeutung der Einkommenssteigerung mit dem Alter zunimmt.

In Anlehnung an die vergleichbaren Ergebnisse von Stahl, Miller, Einfalt & Tung (2000, siehe Kapitel 2.3) erfolgt eine differenzierte Auswertung für die Sachbearbeiter und Teamleiter. Es zeigen sich dabei keine signifikanten Mittelwertsdifferenzen, allerdings nähern sich die Unterschiede für die folgenden Motive mit  $p \leq .06$  der Signifikanz:

- *Fremde Kulturen kennen lernen*  
(Sachbearbeiter:  $M = 3,73$ ;  $SD = 1,03$  – Teamleiter:  $M = 4,27$ ;  $SD = ,87$ ) und
- *Firma voranbringen*  
(Sachbearbeiter:  $M = 3,47$ ;  $SD = ,74$  – Teamleiter:  $M = 3,95$ ;  $SD = ,86$ )

Möglicherweise betonen die Teamleiter den Aspekt *Firma voranbringen*, weil sie als Führungskräfte in ihrer täglichen Arbeit im Vergleich zu den Sachbearbeitern verstärkt die Unternehmensinteressen berücksichtigen müssen. Das *Kennen lernen fremder Kulturen* könnte wiederum an Bedeutung gewinnen, weil karriere- und entwicklungsbezogene Ziele bereits mit dem Erreichen der Teamleiter-Ebene für einen Teil der Befragten befriedigt wurden. Für alle anderen Motive lassen sich keine bedeutsamen Unterschiede zeigen. Grundsätzlich ist hier allerdings auch die selektive Stichprobe zu berücksichtigen.

Tabelle 14 zeigt die Korrelationen der einzelnen Entsendungsmotive mit der allgemeinen und standort-spezifischen Versetzungsbereitschaft.

Tab. 14: Korrelationen der Entsendungsmotive mit der Versetzungsbereitschaft

<b>Motiv</b>	<b>Versetzungsbereitschaft</b>				
	Allgemein	Standort			
		Türkei	Brasilien	China	Japan
Persönlichen Horizont erweitern	.35**	.20	.24	.38**	.33*
Berufliche Erfahrungen sammeln	.25	.22	.20	.26	.17
Spannende Arbeitsaufgabe	.30*	.37**	.29*	.41**	.32*
Fremde Kulturen kennen lernen	.46**	.34*	.34**	.36**	.37**
Attraktiver Einsatzort	.23	.14	.23	.21	.21
Andere Sprache lernen	.17	.19	.15	.21	.23
Berufliche Herausforderung meistern	.48**	.32*	.43**	.24	.26
Firma voranbringen	.28*	.46**	.26	.41**	.30*
Mehr Verantwortung übernehmen	.35**	.40**	.31*	.39**	.33*
Karriereaussichten verbessern	.09	.02	-.01	.12	.07
Einkommen verbessern	-.09	-.08	-.04	-.09	-.05
Lebensstandard steigern	.10	.24	.08	.30*	.24

Anm.: \* = Korrelation mit  $p < .05$  signifikant; \*\* = Korrelation mit  $p < .01$  signifikant

Die Inspektion der Korrelationen zwischen den einzelnen Entsendungsmotiven und der allgemeinen und standort-spezifischen Versetzungsbereitschaft zeigt durchgängig signifikante Zusammenhänge mit  $r \geq .29$  für die Aspekte:

- *Spannende Arbeitsaufgabe*
- *Fremde Kulturen kennen lernen*
- *Mehr Verantwortung übernehmen*

Die folgenden Aspekte weisen ebenfalls bedeutsame, wenn auch nicht für alle Standorte durchgängig signifikante Zusammenhänge auf:

- *Persönlichen Horizont erweitern*
- *Berufliche Herausforderung meistern*
- *Firma voranbringen*

Ein Mediansplit der Stichprobe an der allgemeinen Versetzungsbereitschaft bestätigt die Relevanz dieser Motive. Hoch mobile Personen weisen den folgenden Aspekten mit mindestens  $p < .02$  signifikant höhere Bedeutung zu:

- *Berufliche Herausforderung meistern*
- *Fremde Kulturen kennen lernen*
- *Persönlichen Horizont erweitern*
- *Mehr Verantwortung übernehmen*
- *Spannende Arbeitsaufgabe*

Die Mittelwertsdifferenzen für die Motive *Firma voranbringen* und *Berufliche Erfahrungen sammeln* nähern sich mit  $p < .08$  der Signifikanzgrenze. **Diese Ergebnisse legen für die Forschungsfrage F3 die Vermutung nahe, dass die Mobilität überwiegend mit der Ausprägung berufsbezogener Entsendungsmotive (neben dem Interesse an fremden Kulturen und der Erweiterung des persönlichen Horizonts) zusammenhängt, weniger dagegen mit extrinsischen Motiven wie der Steigerung des Einkommens oder der Verbesserung der Karriereaussichten.**

Eine explorative Faktorenanalyse (Hauptkomponenten-Analyse mit Varimax-Rotation) stützt diese Hypothese. Tabelle 15 zeigt die Faktorladungen einer Zwei-Faktoren-Lösung, die 45% der Varianz aufklärt.

Tab. 15: Faktorenanalyse der Motiv-Items

Motive	Faktor 1	Faktor 2
Lebensstandard steigern	.80	
Andere Sprache lernen	.73	
Persönlichen Horizont erweitern	.70	
Fremde Kulturen kennen lernen	.55	
Attraktiver Einsatzort	.48	.39
Einkommen verbessern	.47	
Karriereaussichten verbessern	.45	
Spannende Arbeitsaufgabe		.83
Firma voranbringen		.74
Berufliche Herausforderung meistern		.72
Mehr Verantwortung übernehmen	.42	.56
Berufliche Erfahrungen sammeln		.42

Anm.: Absolutwerte  $< .30$  sind nicht dargestellt.

Auf den Faktor 1 laden diejenigen Motive, die als individueller Nutzen für den Expatriate und damit als extrinsische Motivationsfaktoren interpretierbar sind („*Individualmotiv*“). Demgegenüber laden auf den Faktor 2 eher aufgaben- und berufsbezogene Motive, die als intrinsische Motivationsfaktoren gedeutet werden können („*Jobmotiv*“). Zur weiteren Exploration wurde für jeden Untersuchungsteilnehmer ein Individual- bzw. Jobmotiv als Mittelwert aus den jeweils konstituierenden Motiven berechnet<sup>10</sup>, wobei beide Skalen mit  $\alpha = .73$  bzw.  $\alpha = .72$  eine in diesem Rahmen akzeptable Reliabilität aufweisen. Es zeigt sich dabei eine mit  $r = .39$  signifikante Korrelation ( $p < .01$ ) beider Faktoren. Tabelle 16 gibt einen Überblick über die Interkorrelationen dieser Metamotive mit der allgemeinen und standort-spezifischen Versetzungsbereitschaft.

<sup>10</sup> Die beiden Motive „Attraktiver Einsatzort“ und „Mehr Verantwortung übernehmen“ wurden aus inhaltlichen Überlegungen dem Faktor mit der jeweils höheren Ladung zugewiesen.

Tab. 16: Korrelationen des Individual- und Jobmotivs mit der Versetzungsbereitschaft

Metamotive	Allgemein	Standort			
		Türkei	Brasilien	China	Japan
Individualmotiv	.29*	.24	.22	.32*	.32*
Jobmotiv	.50**	.52**	.44**	.50**	.41**

Anm.: \* = Korrelation mit  $p < .05$  signifikant; \*\* = Korrelation mit  $p < .01$  signifikant

Zunächst ist festzustellen, dass sowohl das Individual- als auch das Jobmotiv durchgängig positiv mit der Versetzungsbereitschaft korreliert. Für das Jobmotiv finden sich aber deutlich engere, hoch signifikante Zusammenhänge mit großer Effektgröße für die allgemeine Mobilität bzw. für die Standorte Türkei und China. Dieses Ergebnis bestätigt sich auch bei einem Mediansplit der Stichprobe am Individual- und Jobmotivs. Tabelle 17 stellt diese Auswertung für die allgemeine Mobilität dar.

Tab. 17: Mittelwert der allgemeine Versetzungsbereitschaft in Abhängigkeit von Individual- und Jobmotiv

		Individualmotiv	
		niedrig	hoch
Jobmotiv	Niedrig	3,13 (n = 21)	2,96 (n = 8)
	Hoch	4,13 (n = 8)	3,85 (n = 20)

Personen mit hoher Ausprägung des Jobmotivs weisen eine höhere allgemeine Mobilität auf als Personen mit niedriger Ausprägung. Eine 2 x 2 – Varianzanalyse zeigt hier einen signifikanten Haupteffekt für die Ausprägung des Jobmotivs ( $F(1; 56) = 10,97$ ;  $p < .01$ ), nicht dagegen für das Egomotiv ( $F(1; 56) = ,61$ ;  $p < .45$ ). Die Ausprägung des Egomotivs scheint also keinen statistisch bedeutsamen Einfluss auf die Versetzungsbereitschaft auszuüben. Außerdem tritt keine signifikante Interaktion auf ( $F(1; 56) = ,04$ ;  $p < .86$ ). Für alle vier konkrete Standorte zeigt sich analog ein signifikanter Haupteffekt für das Jobmotiv mit mindestens  $p < .02$ . Für das Egomotiv lässt sich dagegen in keinem Fall ein signifikanter Haupteffekt nachweisen; ebenfalls treten keine signifikante Interaktionen auf.

Die Exploration der Entsendungsmotive legt den Schluss nahe, dass die Mobilität im Wesentlichen davon abhängt, inwiefern das Interesse an einem Auslandseinsatz durch berufs- und aufgabenbezogene Aspekte motiviert ist. Demnach sind Personen mobiler, die für die Entsendung insbesondere eine spannende Arbeitsaufgabe, eine berufliche Herausforderung und die Möglichkeit, die Firma voranzubringen, als wichtig betrachten. Weitere relevante Motive liegen in dem Kennen lernen einer fremden Kultur sowie der Erweiterung des persönlichen Horizontes. Einkommenssteigerungen und verbesser-

serte Karriereaussichten als typische Elemente des organisationalen Anreizsystems haben dagegen weniger Einfluss auf die Mobilität.

#### 4.2.5 Standortimage

In der Forschungsfrage F4 wurde nach Zusammenhänge zwischen gastland-bezogenen Anreizfaktoren und der internationalen Versetzungsbereitschaft gefragt. Die gastland-bezogenen Anreizfaktoren wurden dabei in Form von standort-spezifischen Imagefaktoren erhoben. Tabelle 18 zeigt deren Auswertung je Standort.

Tab. 18: Mittelwerte und Standardabweichungen der Imageaspekte

Imageaspekte		Standort			
		Türkei	Brasilien	China	Japan
Gastfreundliches Land	<i>M</i>	4,27	3,80	3,13	3,69
	<i>SD</i>	,65	,79	,95	,81
	<i>n</i>	n = 56	n = 54	n = 52	n = 55
Interessante Kultur	<i>M</i>	3,95	4,09	4,24	4,18
	<i>SD</i>	,82	,77	,82	,86
	<i>n</i>	n = 56	n = 56	n = 55	n = 56
Auslandseinsätze sind eine persönliche Herausforderung	<i>M</i>	3,44	3,96	4,05	4,09
	<i>SD</i>	,86	,79	1,11	,96
	<i>n</i>	n = 55	n = 56	n = 55	n = 56
Sicheres Land	<i>M</i>	2,93	2,05	2,64	3,93
	<i>SD</i>	,87	,86	,99	,78
	<i>n</i>	n = 56	n = 56	n = 55	n = 56
Auslandseinsätze sind lukrativ	<i>M</i>	2,88	2,90	2,91	2,85
	<i>SD</i>	,66	,72	,96	,81
	<i>n</i>	n = 56	n = 52	n = 54	n = 54
Auslandseinsätze sind beruflich attraktiv	<i>M</i>	2,84	3,54	2,73	3,62
	<i>SD</i>	,76	,74	,91	,93
	<i>n</i>	n = 56	n = 56	n = 55	n = 56
Angenehmes Leben	<i>M</i>	2,75	2,95	2,09	2,58
	<i>SD</i>	,82	,70	,67	,81
	<i>n</i>	n = 55	n = 55	n = 55	n = 55
Auslandseinsätze haben einen guten Ruf im Konzern	<i>M</i>	2,65	3,29	2,20	3,48
	<i>SD</i>	,70	,71	,79	,75
	<i>n</i>	n = 55	n = 55	n = 54	n = 54
Reizvolle Sprache	<i>M</i>	2,39	3,43	2,11	2,50
	<i>SD</i>	1,02	1,08	1,21	1,16
	<i>n</i>	n = 56	n = 56	n = 55	n = 56

Anm.: Je höher der Wert, desto größer die Zustimmung zu der positiv formulierten Aussage (Skala von 1-5).

Als praktisch bedeutsam können diejenigen Imageaspekte gelten, die nicht Elemente der gastland-bezogenen Anreizfaktoren sind und daher zumindest mittelbar durch das Unternehmen zu beeinflussen sind. Es handelt sich dabei um:

- *Auslandseinsätze sind lukrativ*
- *Auslandseinsätze sind beruflich attraktiv*
- *Auslandseinsätze haben einen guten Ruf im Konzern*

In Bezug auf die *Lukrativität* von Auslandseinsätzen lassen sich keine signifikanten Unterschiede zwischen den Standorten finden. Signifikante Mittelwertsdifferenzen zeigen sich dagegen für den Aspekt der *beruflichen Attraktivität* ( $F(3; 51) = 22,42$ ;  $p < .001$ ). Abhängige T-Tests offenbaren hier, dass sich Auslandseinsätze in Japan und Brasilien bzw. in der Türkei und in China in ihrer beruflichen Attraktivität nicht signifikant unterscheiden, dass allerdings die Standorte Japan und Brasilien mit  $p < .001$  hoch signifikant positiver beurteilt werden als die weniger attraktiven Standorte Türkei und China. Für den Imagefaktor *Auslandseinsätze haben einen guten Ruf im Konzern* lassen sich ebenfalls signifikante Mittelwertsdifferenzen finden ( $F(3; 48) = 45,0$ ;  $p < .001$ ). Auch hier zeigen abhängige T-Tests, dass sich die Standorte Japan und Brasilien nicht signifikant unterscheiden, während beide mit  $p < .001$  hoch signifikant positiver beurteilt werden als der Standort Türkei. Die Türkei wird wiederum signifikant positiver beurteilt als der Standort China ( $p < .01$ ). Zusammenfassend lässt sich also feststellen, dass Auslandseinsätze in Japan und Brasilien als beruflich attraktiver und als im Konzern höher angesehen (guter Ruf) wahrgenommen werden als entsprechende Einsätze in der Türkei und in China. Für die Lukrativität ergeben sich keine solche Unterschiede.

Zur Prüfung der Forschungsfrage F4 wurden die standort-spezifischen Imagefaktoren mit der jeweiligen Versetzungsbereitschaft des Standortes korreliert. Tabelle 19 gibt einen Überblick.

Tab. 19: Interkorrelationen der standort-spezifischen Imageaspekten mit der zugehörigen Versetzungsbereitschaft

<b>Imageaspekte</b>	<b>Versetzungsbereitschaft am Standort</b>			
	Türkei	Brasilien	China	Japan
Gastfreundliches Land	.26	.44**	.39**	.17
Interessante Kultur	.26	.32*	.39**	.42**
Auslandseinsätze sind persönliche Herausforderung	.45**	.29*	.25	.37**
Sicheres Land	.18	.03	.28*	.31*
Auslandseinsätze sind lukrativ	.22	.27*	.18	.33*
Auslandseinsätze sind beruflich attraktiv	.46**	.36**	.42**	.52**
Angenehmes Leben	.47**	.12	.33*	.33*
Auslandseinsätze haben guten Ruf im Konzern	.18	.05	.26	.31*
Reizvolle Sprache	.33*	.22	.55**	.48**

Anm.: \* = Korrelation mit  $p < .05$  signifikant; \*\* = Korrelation mit  $p < .01$  signifikant.

Zunächst ist festzustellen, dass die Imagefaktoren ausschließlich positiv mit der zugehörigen standort-spezifischen Versetzungsbereitschaft korrelieren (wobei zwei Korrelationen mit  $r < .10$  nahe Null liegen). Es finden sich dabei aber durchgehend (hoch) signifikante Korrelationen nur für den Faktor *Auslandseinsätze sind beruflich attraktiv*. Hier zeigt sich erneut die Bedeutung berufsbezogener Einflussfaktoren der Mobilität, wobei einschränkend festzuhalten ist, dass der Aspekt *Auslandseinsätze haben einen guten Ruf im Konzern* lediglich mit Bereitschaft zu einem Auslandseinsatz in Japan signifikant korreliert. Weitere bedeutende Zusammenhänge zeigen sich für die Faktoren *Interessante Kultur* und *Auslandseinsätze sind eine persönliche Herausforderung*, wobei sich die Korrelation für jeweils einen Standort der Signifikanzgrenze mit  $p < .07$  nähert. Der Einfluss des Imageaspektes *Interessante Kultur* ist nicht überraschend, da sich bereits ein durchgehender Zusammenhang zwischen dem korrespondierenden Motiv *Fremde Kulturen kennen lernen* und der Versetzungsbereitschaft feststellen ließ. Der Faktor *Auslandseinsätze sind eine persönliche Herausforderung* könnte als inhaltlich verwandt mit *Interessante Kultur* interpretiert werden; es zeigen sich zumindestens für alle Standorte signifikante positive Korrelationen ( $r \geq .26$ ;  $p < .05$ ) beider Imageaspekte.

Alle anderen Imageaspekte zeigen zum Teil deutliche Standort-Interaktionen. Auffallend ist insbesondere, dass die Bereitschaft zu einem Auslandseinsatz am Standort Japan mit fast allen Imageaspekten signifikant korreliert. Hier dürfte sich die Tatsache bemerkbar machen, dass es noch keine Erfahrungen mit Auslandseinsätzen in Japan gibt, so dass die Beurteilung der Versetzungsbereitschaft stark auf einer allgemeinen Imagebeurteilung des Landes Japan basiert.

### 4.2.6 Entsendungspolitik

In Hypothese H7 wurde postuliert, dass Elemente der Entsendungspolitik, die durch klare Regelungen und frühzeitige Planungen helfen, Unsicherheiten bezüglich der Reintegration und der späteren beruflichen Weiterentwicklung zu reduzieren, die internationale Mobilität erhöhen. Zur experimentellen Prüfung wurde daher die allgemeine Versetzungsbereitschaft innerhalb des Fragebogens zweifach erhoben:

- Messzeitpunkt 1: Versetzungsbereitschaft unter den aktuellen Rahmenbedingungen der Entsendung
- Messzeitpunkt 2: Versetzungsbereitschaft unter fiktiven Rahmenbedingungen der Entsendung

Tabelle 20 gibt zunächst einen Überblick über Mittelwerte, Standardabweichungen und Häufigkeitsverteilungen der Beurteilung der sechs im Fragebogen beschriebenen, fiktiven Reformelemente.

Tab. 20: Beurteilung der fiktiven Reformelemente

Motiv	Statistik		Häufigkeiten				
			negativ	eher negativ	weder pos. noch neg.	eher positiv	positiv
Frühzeitige Reintegration	M	4,79			1	10	46
	SD	,45					
	n	n = 57					
Schriftlicher Entwicklungsplan	M	4,47		2	5	14	36
	SD	,80					
	n	n = 57					
Integration in ein Rückkehrer-Netzwerk	M	4,40			8	18	31
	SD	,73					
	n	n = 57					
Schriftliche Zieldefinition für Auslandseinsatz	M	4,35			9	19	29
	SD	,74					
	n	n = 57					
Fester Personalbetreuer bzw. Pate im Bereich	M	4,23	2		9	18	28
	SD	,96					
	n	n = 57					
Einbindung in den Beurteilungsprozess	M	4,12	1	2	9	22	23
	SD	,93					
	n	n = 57					

Anm.: Je höher der Mittelwert, desto positiver die Beurteilung (Skala von 1 bis 5).

Die Beurteilung der einzelnen Reformelemente zeigt eine starke Verschiebung zum positiven Pol der verwendeten fünf-stufigen Skala. Die Auswahl der Reformelemente erfolgte unter dem Gesichtspunkt, dass sie Unsicherheiten bei der Rückkehr und der weiteren beruflichen Entwicklung reduzieren; die Unsicherheitsreduktion sollte wiederum durch die Untersuchungsteilnehmer positiv bewertet werden. Die Verschiebung der Ergebnisse in Richtung des positiven Pols lässt sich daher sinngemäß als „*Manipulation Check*“ interpretieren (wobei sich alle sechs Mittelwerte signifikant vom Skalenmittelwert 3 unterscheiden).

Die weitere Analyse der sechs Reformelemente zeigt signifikante Unterschiede ( $F(5; 52) = 8,23; p < .001$ ). Die höchste Bedeutung hat demnach für die Befragten eine möglichst *frühzeitige Planung der Reintegration* nach einem Auslandseinsatz, gefolgt von einem *schriftlichen Entwicklungsplan* für die Zeit nach der Rückkehr. Erwartungsgemäß zeigt sich also, dass Maßnahmen zur Reduktion der Unsicherheit bei der Rückkehr positiv bewertet werden. Die geringste Bedeutung wird dem Aspekt *Einbindung in den Beurteilungsprozess des entsendenden Bereiches* beigemessen, wobei auch hier noch ein deutlicher Deckeneffekt festzustellen ist.

Tabelle 21 zeigt die Auswertung der Variable allgemeine Versetzungsbereitschaft zum ersten (aktuelle Situation) und zweiten Messzeitpunkt (fiktive Reform).

Tab. 21: Allgemeine Versetzungsbereitschaft zum 1. und 2. Messzeitpunkt

<b>Entsendungsdauer</b>		<b>Messzeitpunkt</b>	
		1. MZP: aktuelle Situation	2. MZP: fiktive Reform
Gesamt	<i>M</i>	3,50	3,55
	<i>SD</i>	1,04	1,06
	<i>n</i>	n = 57	n = 57
3 Monate	<i>M</i>	4,19	4,18
	<i>SD</i>	1,26	1,27
	<i>n</i>	n = 57	n = 56
1 Jahr	<i>M</i>	3,30	3,34
	<i>SD</i>	1,22	1,34
	<i>n</i>	n = 57	n = 56
3 Jahre	<i>M</i>	3,00	3,12
	<i>SD</i>	1,30	1,34
	<i>n</i>	n = 57	n = 57

Festzustellen ist zunächst, dass zum zweiten Messzeitpunkt die Versetzungsbereitschaft für eine Entsendungsdauer von einem Jahr, von drei Jahren sowie gemittelt

über alle drei Zeiträume höher liegt. Als einseitig hoch signifikant erweist sich dabei lediglich die Veränderung für einen dreijährigen Einsatz ( $t(56) = -2,43$ ;  $p < .01$ -es). **Zumindest für die dreijährige Entsendungsdauer kann die gerichtete Hypothese H7 statistisch bestätigt werden.**

Insgesamt acht Untersuchungsteilnehmer beurteilen ihre Mobilität unter den fiktiven Rahmenbedingungen der Entsendung um jeweils einen Skalenpunkt höher; hierbei handelt es sich um 17% der möglichen Personen (auf der Basis der 51 Personen, die ihre allgemeine Mobilität zum ersten Messzeitpunkt nicht bereits mit *sehr hoch* angegeben haben). Die weitere Analyse der Daten zeigt allerdings keine Zusammenhänge zur Versetzungsbereitschaft zum ersten Messzeitpunkt, Entsendungsmotiven oder soziodemografische bzw. berufsbezogene Variablen. In Bezug auf die Beurteilung der Reformelemente finden sich bei dieser Subgruppe zwar durchgängig höhere Mittelwerte, die sich allerdings statistisch als nicht signifikant erweisen. Mit anderen Worten: Auf der Grundlage der vorhandenen Informationen lässt sich nicht verlässlich beschreiben, welche Personen positiv auf die beschriebenen fiktiven Reformelemente reagieren.

#### 4.2.7 Offene Fragen

Die offenen Fragen wurden kategorisiert und nach Häufigkeiten ausgezählt. Abbildung 5 zeigt die Auswertung für die erste offene Frage („Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Faktoren, die gegeben sein müssen, damit Sie eine Tätigkeit an einem Auslandsstandort des Unternehmens annehmen würden? Notieren Sie bitte kurz die wichtigsten drei Faktoren.“).

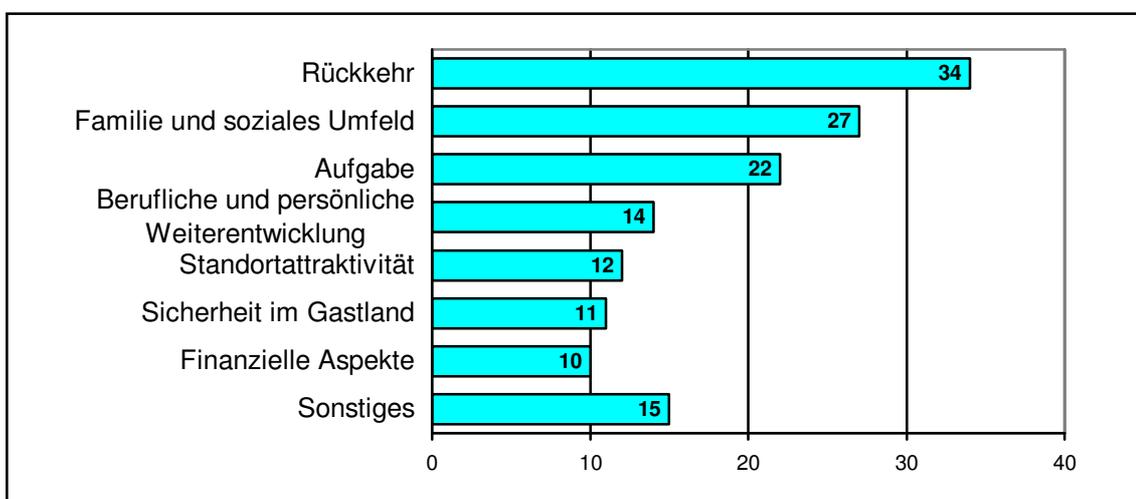


Abb. 5: Häufigkeitsauszählung der in der ersten offenen Frage (Muss-Kriterien) genannten Thematiken (Mehrfachantworten)

Die Auswertung zeigt, dass Aspekte der Rückkehr mit 34 Nennungen (60% aller 57 Teilnehmer) die am häufigsten benannte Thematik ist. Gewünscht wird hier eine klare und planbare Rückkehrregelung, wobei die Äußerungen zum Teil wenig konkret (Beispiel: „Geregelte Rückkehr“), zum Teil sehr konkret (Beispiel: „Nach der Rückkehr ist Stelle und Team noch vorhanden“) ausfallen. 27mal (47%) wurden familiäre und soziale Aspekte genannt (Beispiel: „Soziales Umfeld für Familie muss stimmen“), 22mal (39%) aufgabenbezogene Kriterien (Beispiel: „Interessante Aufgabe“). Weitere Nennungen beziehen sich auf die berufliche und persönliche Weiterentwicklung (25%), die Attraktivität des Standortes (21%), die Sicherheitslage im Gastland (19%) und auf finanzielle Aspekte (18%). Andere Kriterien haben jeweils einen Anteil von 5% und weniger an allen Antworten.

Abbildung 6 zeigt die Auswertung der zweiten offenen Frage („Welche Faktoren halten Sie für Ausschlusskriterien? Was dürfte in keinem Fall gegeben sein? Notieren Sie auch hier kurz die wichtigsten drei Faktoren.“).

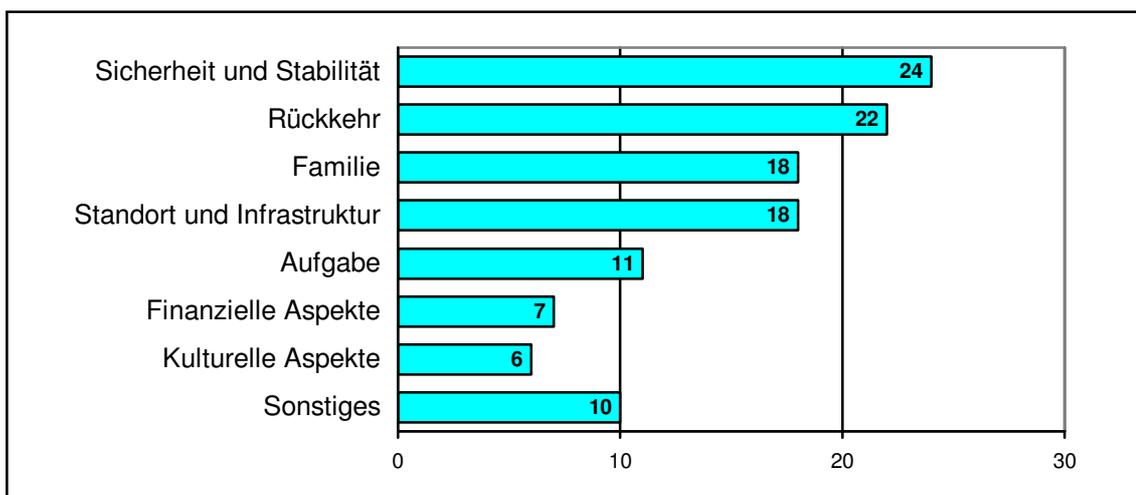


Abb. 6: Häufigkeitsauszählung der in der zweiten offenen Frage (Ausschluss-Kriterien) genannten Thematiken (Mehrfachantworten)

Auf die zweite offene Frage haben 53 Teilnehmer geantwortet. Die am häufigste Thematik ist mit 24 Nennungen (45% der Antworten) die Sicherheit bzw. Stabilität des Gastlandes (Beispiel: „Gefahr für Leib und Leben“), gefolgt von der Rückkehrproblematik mit 22 Nennungen (42%; Beispiel: „Rückkehrbedingungen unklar“). Weitere häufig genannte Aspekte (jeweils 34%) beziehen sich auf familiäre Belange (inklusive Schule; Beispiel: „Keine Möglichkeit und keine Unterstützung bei der Berücksichtigung von Familienbedürfnissen“) und auf die Attraktivität des Standortes bzw. die Infrastruktur

vor Ort (Beispiel: „*Umfeld / Umland nicht attraktiv*“). Aufgabenbezogene Kriterien werden von 21% genannt, finanzielle und kulturelle Aspekte von 13% bzw. 11%. Unter Sonstiges sind weitere Faktoren zusammengefasst, die jeweils einen Anteil von weniger als 4% an der Gesamtzahl der Antworten ausmachen.

Betrachtet man die Auswertungen der ersten beiden offenen Fragen gemeinsam, so fällt auf, dass **Aspekte der Rückkehr sowie familiäre bzw. soziale Gesichtspunkte zu den aus beiden Blickwinkeln (Muss- bzw. Ausschluss-Kriterien) am häufigsten genannten zählen**. Hierbei scheint es sich also um zentrale Kriterien für die Entscheidung über ein Entsendungsangebot zu handeln. Als weiteres relevantes Muss-Kriterium werden aufgabenbezogene Aspekte genannt, während Sicherheits- und Stabilitätsbedenken bzw. die Standortattraktivität und -infrastruktur zusätzliche Ausschlusskriterien darstellen.

Die Auswertung der vier standort-spezifischen offenen Fragen („*Was könnte einen Auslandseinsatz in der Türkei [bzw. Brasilien, China, Japan] für Sie interessanter machen?*“) erbrachte keine weiteren Erkenntnisse.

*Anmerkung zu weiteren Auswertungen:*

Theoretisch wäre es möglich gewesen, mit den vorhandenen Daten weitere Auswertungen vorzunehmen, insbesondere eine Regressionsanalyse. Aus inhaltlichen Überlegungen unterbleibt eine solche Analyse, unter anderem deshalb, weil für die wichtige Variable Alter ein kurvenlinearer Zusammenhang mit der Versetzungsbereitschaft (als Kriteriumsvariable) postuliert wurde.

## 5 Diskussion

Zunächst erfolgt eine Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse beider Teiluntersuchungen. Anschließend werde ich eine Einordnung in bestehende Forschungsergebnisse vornehmen und methodische Einschränkungen diskutieren. Praktische Konsequenzen aus den Studien sowie ein kurzer Ausblick auf zukünftige Forschungsfragen beschließen dieses Kapitel.

### 5.1 Zentrale Ergebnisse

Die vorliegende Diplomarbeit beschäftigt sich im Wesentlichen mit zwei forschungsleitenden Fragen: „*Welche Faktoren hängen allgemein mit der Ausprägung der internationalen Mobilität von Mitarbeitern und Führungskräften zusammen?*“ und „*Wie werden Auslandseinsätze in dem untersuchten Unternehmen wahrgenommen?*“. **Die wichtigsten Ergebnisse der Interview-Studie lauten:**

- Die Attraktivität von Auslandseinsätzen scheint stärker von den beruflichen und menschlichen Weiterentwicklungsmöglichkeiten abzuhängen, weniger dagegen von den finanziellen Anreizen. Festzustellen ist aber auch, dass im Gastland eine vernünftige Lebensqualität gegeben sein muss (im Sinne einer „*Work-Life-Balance*“).
- Auslandseinsätze scheinen eine eher geringe Bedeutung im Unternehmen zu haben. Insgesamt wird das Unternehmen noch nicht selbstverständlich als global erlebt, wobei der gesamte Globalisierungsprozess differenziert und nicht nur positiv wahrgenommen wird.
- Auslandseinsätze werden durchgängig als wichtige und positive Erfahrung betrachtet; der primäre Nutzen wird insbesondere in der individuellen Persönlichkeitsentwicklung und dem Aufbau von Netzwerken gesehen, weniger dagegen in dem Erwerb von beruflichem Know-how.
- Der Verlauf einer Entsendung scheint stark vom Eigenengagement des Expatriate bzw. der beteiligten Fachbereiche abzuhängen, wobei die Organisation, speziell die adäquate Rückkehr, potenziell problematisch verlaufen kann. Auslandseinsätze scheinen tendenziell nicht ernsthaft innerhalb der Organisation wertgeschätzt zu werden. Entsprechende Negativbeispiele werden wahrgenommen.
- Auf Seiten der aufnehmenden Bereiche wird zumindest eine kulturelle Bereicherung durch Impatriates oder Rückkehrer erwartet. Mehr Austausch wäre in diesem Sinne grundsätzlich wünschenswert, wenn auch der strategische Nutzen eher unklar ist.

- Die Personalentwicklung in den Unternehmensbereichen scheint aus Sicht der Interviewpartner primär auf eine bereichsinterne Weiterentwicklung ausgerichtet zu sein, so dass der Austausch von Mitarbeitern und mehr Internationalität wenig gefördert werden. Auslandserfahrung wird demgegenüber grundsätzlich als positiv für Führungskräfte beurteilt, der konkrete Nutzen hängt allerdings stark von dem späteren Einsatzgebiet ab und fällt daher sehr unterschiedlich aus.

#### **Die wichtigsten Ergebnisse der Fragebogen-Studie lauten:**

- Die internationale Versetzungsbereitschaft ist für verschiedene Entsendungszeiträume und Gastländer unterschiedlich ausgeprägt, wobei die allgemeine Mobilität im Vergleich zur standort-spezifischen Mobilität durchgängig niedriger ausfällt. Interaktionen zwischen dem Standort und der Entsendungsdauer lassen sich nicht feststellen.
- Die Versetzungsbereitschaft scheint tendenziell in einem U-förmigen Zusammenhang mit dem Lebensalter zu stehen. Personen bis 30 bzw. über 45 Jahre sind mobiler als die 31-45jährigen.
- Kinderlose Personen haben eine höhere Versetzungsbereitschaft, wobei auch hier die Mobilität tendenziell mit dem Alter des Kindes wieder ansteigt.
- Personen mit Auslandserfahrung haben eine höhere Versetzungsbereitschaft als Personen ohne Auslandserfahrung.
- Allgemein motivierende Aspekte eines Auslandseinsatzes sind: *Erweiterung des persönlichen Horizontes, Berufliche Erfahrungen sammeln, Spannende Arbeitsaufgabe* und *Fremde Kulturen kennen lernen*. Die geringste Bedeutung kommt dagegen den Aspekten *Karrieraussichten verbessern, Einkommen verbessern* und *Lebensstandard steigern* zu. Die Bedeutung des Aspektes *Attraktiver Einsatzort* scheint mit dem Alter zuzunehmen.
- Die Versetzungsbereitschaft zeigt deutliche Zusammenhänge mit den gastland-spezifischen Imageaspekten *Auslandseinsätze sind beruflich attraktiv, Interessante Kultur* und *Auslandseinsätze sind eine persönliche Herausforderung*. Alle anderen Faktoren weisen dagegen deutliche Standort-Interaktionen auf.
- Im Rahmen einer fiktiven Reform des Entsendungsprozesses zeigt sich ein geringer, aber signifikanter Anstieg der Versetzungsbereitschaft für eine Entsendungsdauer von drei Jahren, wobei insbesondere die Aspekte *Frühzeitige Planung der Reintegration* und *Schriftlicher Entwicklungsplan für die Rückkehr* positiv beurteilt werden. Die geringste Bedeutung wird dem Aspekt *Einbindung in die Performance- und Potenzialbeurteilung des entsendenden Bereiches* beigemessen.

- Die Auswertung der offenen Fragen zeigt, dass unter den drei wichtigsten Faktoren, die bei einem Auslandseinsatz gegeben sein müssen, die Themenfelder *Rückkehr, soziales Umfeld / Familie* sowie *aufgabenbezogene Aspekte* dominieren. In Bezug auf Ausschluss-Kriterien überwiegen die Aspekte *Sicherheit / Stabilität im Gastland, Rückkehr, familiäre Belange* sowie die *Attraktivität des Standortes* bzw. die *Infrastruktur vor Ort*.

## 5.2 Diskussion und Einordnung der Ergebnisse

### 5.2.1 Ergebnisse der Interview-Studie

Mit der Interview-Studie wurde primär das Ziel verfolgt, die Wahrnehmung von Auslandseinsätzen innerhalb des untersuchten Unternehmens zu erheben. Aus diesem Grund beziehen sich die Aussagen auf spezifische Gegebenheiten des Unternehmens; es lässt sich auf der Basis der Interview-Ergebnisse kaum abschätzen, inwieweit diese auf andere Unternehmen übertragbar sind. Eine Einordnung in bestehende Forschungsergebnisse kann daher nur bedingt vorgenommen werden und dient primär der Orientierung.

Die Analyse der Interviews legt den Schluss nahe, dass die Attraktivität von Auslandseinsätzen stärker von menschlichen und beruflichen Weiterentwicklungsmöglichkeiten abhängt als von finanziellen Anreizen. Diese Bewertung widerspricht den Ergebnissen von Yurkiewicz & Rosen (1995, Kapitel 2.3.3), wonach eine verbesserte finanzielle Situation für über 80% der Befragten zu den fünf wichtigsten Anreizen zählt. Möglicherweise macht sich hier die Tatsache bemerkbar, dass bei Auslandseinsätzen innerhalb des Unternehmens sichergestellt ist, dass der Expatriate keine finanziellen Nachteile erleidet. Die Rolle von monetären Anreizen könnte daher in dieser Studie geringer ausfallen, da sie als selbstverständlich erlebt werden. Insgesamt betrachtet lassen die Interview- und Fragebogen-Ergebnisse allerdings auch vermuten, dass finanzielle Anreize als Hygienefaktoren (Herzberg, 1966) wirken; diesen Gedanken werde ich im folgenden Kapitel in Verbindung mit den entsprechenden Fragebogen-Ergebnissen diskutieren.

Die Befragten sehen den Nutzen eines Auslandseinsatzes insbesondere in der individuellen Persönlichkeitsentwicklung und dem Aufbau von Netzwerken, weniger dagegen in dem Erwerb von beruflichem Know-how. Aus Sicht der entsendenden Unternehmen sollen Expatriates vornehmlich Know-how *transferieren*, den Kommunikationsfluss verbessern, Auslandserfahrung sammeln und eine Vereinheitlichung der Unter-

nehmenskultur fördern (Wirth, 1992). Persönlichkeits- und Netzwerkbildung wird dagegen nicht explizit angestrebt, dürften aber implizit auch für die Unternehmen eine große Bedeutung haben. Hier wäre ein Dialog zwischen Expatriates, Fachbereichen und Personalentwicklung über den Nutzen und Zweck von Auslandseinsätzen wünschenswert, um deren Rolle in der beruflichen Weiterentwicklung möglichst klar zu definieren. Nach Aryee et al. (1996) sollte sich die Reduktion diesbezüglicher Unsicherheiten positiv auf die Mobilität auswirken. Ein solcher Dialog erscheint auch deswegen angebracht, weil die Befragten Diskrepanzen zwischen der kommunizierten und tatsächlichen Bedeutung von Auslandseinsätzen wahrnehmen.

Als zentraler kritischer Aspekt hat sich die Wiedereingliederung der Rückkehrer in das untersuchte Unternehmen herausgestellt. Wie bereits in Kapitel 2.2.4 dargestellt, findet sich diese Problematik auch in anderen Unternehmen, so dass von keinem spezifischen Fall ausgegangen werden kann. Im Sinne von Aryee et al. (1996) bestehen hier für den Expatriate massive Unsicherheiten, die sich negativ auf die Versetzungsbereitschaft auswirken sollten; die qualitativen Interview-Ergebnisse stützen diese These. Die Schwierigkeit liegt letztlich darin, dass die Ideallösung aus Sicht der Expatriates, eine im Voraus geplante Anschlussaufgabe, in der Praxis kaum zu realisieren ist. Eine sinnvolle Anschlussplanung mag zwar für kürzere Auslandseinsätze im Vorfeld der Entsendung zu realisieren sein; bei mehrjähriger Entsendungsdauer ist sie aber kaum mehr möglich. Als praktikable Lösung bietet sich, anstelle von konkreten Anschlussaufgaben den Prozess der Wiedereingliederung allgemein zu definieren. Wichtig wären insbesondere Elemente, die eine frühzeitige und umfassende Rückkehrplanung vorsehen. Weiterhin sollten Mindeststandards für die Anschlussaufgabe definiert werden, die über die üblichen Klauseln zur Besitzstandswahrung hinausgehen. Eine klare und gehaltvolle Prozessdefinition sollte sich dann auch positiv auf die internationale Mobilität auswirken.

Betrachtet man die gesamten Interview-Ergebnisse, so lässt sich als Fazit feststellen, dass ein Auslandseinsatz in dem untersuchten Unternehmen keine selbstverständliche Personalentwicklungsmaßnahme darstellt. Der zentrale Nutzen wird in der persönlichen Erfahrung gesehen, während der (strategische) Nutzen für das Unternehmen eher unklar bleibt. Als wichtigstes Problemfeld wird die Wiedereingliederung nach der Rückkehr angesehen, wobei in der subjektiven Wahrnehmung hier die Auslandserfahrung nicht so wertgeschätzt ist, wie es kommuniziert wird. Insgesamt leitet sich daraus die Anforderung ab, dass das Unternehmen klarer als bisher definieren muss, ob es Auslandseinsätze will, warum es sie will und welche Konsequenzen sie für

die berufliche Entwicklung der Expatriates haben. Und schließlich sollte ein Hauptaugenmerk darauf liegen, dass diese Regeln auch konsequent gelebt werden.

### **5.2.2 Ergebnisse der Fragebogen-Studie**

Die varianzanalytische Auswertung der zentralen abhängigen Variable Versetzungsbereitschaft zeigt, dass diese für verschiedene Entsendungszeiträume unterschiedlich ausgeprägt ist. Die Hypothese H1, in der dieser Unterschied postuliert wurde, kann also bestätigt werden. Weiterhin lässt sich feststellen, dass die Mobilität jeweils monoton mit steigender Entsendungsdauer abnimmt. Da in den vorhandenen Forschungsarbeiten zur Auslandsentsendung unterschiedliche Entsendungszeiträume nicht differenziert wurden, liegen keine vergleichbaren Ergebnisse vor. Insbesondere der monotone Verlauf der Versetzungsbereitschaft lässt sich allerdings gut in das von Aryee et al. (1996) formulierte Konzept der Unsicherheitsreduktion integrieren: Kurzeinsätze von drei Monaten Dauer dürften aus Sicht der Expatriates mit weniger Unsicherheiten behaftet sein als längerfristige Einsätze von einem oder drei Jahren Dauer. Besonders die Rückkehrproblematik sollte hier eine entscheidende Rolle spielen, da bei Kurzeinsätzen die Anschlussaufgabe üblicherweise bereits im Voraus definiert sein dürfte. Auf Grund der geringeren Unsicherheit sollte daher auch nach Aryee et al. (1996) für kürzere Entsendungszeiträume eine überwiegend höhere Versetzungsbereitschaft zu erwarten sein.

In Hypothese H2 wurde postuliert, dass die Versetzungsbereitschaft für die berücksichtigten Gastländer unterschiedlich ausgeprägt ist. Eine varianzanalytische Auswertung zeigt einen signifikanten Haupteffekt für den Faktor *Standort*, so dass auch diese Hypothese bestätigt werden kann. Gastland-spezifische Mobilitätsunterschiede konnten bereits von Aryee et al. (1996) festgestellt werden, wobei diese Forscher lediglich der eigenen Kultur ähnliche bzw. unähnliche Länder differenziert haben. Die in der Fragebogen-Studie berücksichtigten Gastländer Türkei, Brasilien, China und Japan dürften sich allerdings – wenigstens in der allgemeinen Wahrnehmung – kulturell sowohl untereinander als auch im Vergleich zu Deutschland essenziell unterscheiden. Zumindest in Bezug auf die Höhe der Versetzungsbereitschaft lässt sich daher den Schluss ziehen, dass eine differenzierte Betrachtung der Gastländer auch differenziertere Aussagen ermöglicht, als dies bei einer dichotomen Unterscheidung in kulturell ähnliche bzw. unähnliche Länder der Fall ist.

Bemerkenswerterweise lässt sich feststellen, dass die allgemeine Mobilität für alle drei Entsendungszeiträume durchgängig höher eingeschätzt wird als die standort-spezifische Mobilität. Für dieses Ergebnis bieten sich unter anderem zwei Interpretationen an: Einerseits ist denkbar, dass die Konkretisierung des Entsendungsangebotes dazu führt, dass eine intensivere Auseinandersetzung stattfindet und dadurch verstärkt negative Aspekte bewusst werden. Die Bilanz aus positiven Anreizen und negativen Konsequenzen eines Auslandseinsatzes dürfte dann schlechter ausfallen. Für die Abweichungen in der allgemeinen und standort-spezifischen Mobilität wäre also nach diesem Ansatz die unterschiedliche Intensität der Informationsverarbeitung verantwortlich. Andererseits bietet sich auch eine pragmatische Erklärung an: Bei der allgemeinen Mobilität könnten sich die Befragten als Beurteilungsbasis die attraktivsten Standorte des untersuchten Unternehmens vorgestellt haben. Nach Aryee et al. (1996) kämen hier insbesondere europäische und nordamerikanische Gastländer in Frage, die sich kulturell vergleichsweise wenig von Deutschland unterscheiden. Die geringere standort-spezifische Mobilität könnte dann so interpretiert werden, dass die berücksichtigten Standorte einfach zu den weniger attraktiven Zielen für Auslandseinsätze zählen. Auf der Basis der Untersuchungsergebnisse lässt sich hier aber keine Entscheidung fällen, zumal auch beide Aspekte zusammenwirken können.

Meines Erachtens überraschend ist die Tatsache, dass keine signifikanten Interaktionen der Art *Standort \* Entsendungsdauer* festzustellen sind, insbesondere auch dann nicht, wenn kovarianzanalytisch potenzielle Störvariablen konstant gehalten werden. Dieses Ergebnis ließe sich so interpretieren, dass Standort und Entsendungsdauer weitgehend unabhängig voneinander beurteilt werden. Zu bedenken ist aber beispielsweise, dass langfristige Auslandseinsätze die Möglichkeit bieten, die Familie zu integrieren und so die Kinder bilingual aufwachsen zu lassen. Dreijährige Einsätze an *attraktiven* Standorten könnten so interessanter sein als kurzfristigere Einsätze, bei denen üblicherweise keine Familienmitnahme empfohlen wird. Bei *weniger attraktiven* Gastländern könnte dagegen die Bereitschaft für einen längerfristigen Einsatz sinken, da eine Familienmitnahme auf Grund der Lebensverhältnisse nicht gewünscht ist. Aus diesen Überlegungen heraus halte ich es weiterhin für wahrscheinlich, dass bei der internationalen Versetzungsbereitschaft auch *Standort \* Entsendungsdauer – Interaktionen* auftreten<sup>11</sup>. Möglicherweise zeigen sich solche Interaktionen in dieser Studie nicht, weil sich die ausgewählten Standorte in ihrer Attraktivität zu wenig unterscheiden. Denkbar ist auch, dass die Präsentation der „Entsendungsangebote“ nicht konkret

---

<sup>11</sup> Dieser Gedanke widerspricht meines Erachtens nicht der zuvor formulierten Annahme, dass für kürzere Entsendungszeiträume eine überwiegend höhere Versetzungsbereitschaft besteht.

genug war, um eine intensive Auseinandersetzung zu provozieren. Weitere Informationen wären hier eventuell notwendig gewesen, damit die Untersuchungsteilnehmer die Kombination aus Standort und Entsendungsdauer stärker als spezifische Einheit wahrgenommen hätten.

In Bezug auf die soziodemografische Variable Alter zeigt sich entsprechend den Hypothesen H3a und H3b ein tendenziell U-förmiger Verlauf der Versetzungsbereitschaft. Personen *bis 30 Jahren* weisen die höchste Mobilität auf, die mittlere Altersgruppe der *31-45jährigen* verfügt dagegen über eine deutlich niedrigere Versetzungsbereitschaft, während die Mobilität bei den *über 45jährigen* wieder ansteigt. Dieser Verlauf konnte bereits von Bittner & Reisch (1992; vgl. Kapitel 2.3.4.1) festgestellt werden; als plausible Ursache nennen sie die wechselnde Bedeutung familiärer Ziele in den unterschiedlichen Lebensphasen. Eine alternative Erklärung für die steigende Mobilität von älteren Mitarbeitern und Führungskräften bietet sich allerdings auch an, da deren berufliche Weiterentwicklung häufig stagniert und Auslandseinsätze folglich eine willkommene Veränderung darstellen könnten.

Gemäß der Hypothese H4 zeigt sich bei kinderlosen Personen eine höhere Versetzungsbereitschaft als bei Personen mit Kindern, wobei die Mobilität tendenziell mit dem Alter des Kindes wieder ansteigt. Vergleichbare Ergebnisse fanden bereits Aryee et al. (1996) und Yurkiewicz & Rosen (1995). Es lässt sich also vermuten, dass insbesondere diejenigen Personen mobil sind, die weniger familiäre Verpflichtungen aufweisen – überwiegend also Jüngere ohne Kinder oder Ältere mit weitgehend selbständigen Kindern. Gerade für Personen mit Kleinkindern wäre durchaus ein anderes Ergebnis denkbar gewesen, da die sozialen Bindungen der Kinder in diesem Alter noch nicht so stark ausgeprägt sind und sie von der Bilingualität profitieren könnten. Vermutlich sind solche Überlegungen aber stark von der Attraktivität des Standortes beeinflusst, was entsprechende Effekte in dieser Studie verdecken könnte.

Entsprechend der Hypothese H6 zeigt sich, dass Personen mit Auslandserfahrung international mobiler sind als Personen ohne Auslandserfahrung, insbesondere sofern die Auslandsaufenthalte vor der Tätigkeit im Unternehmen erfolgten. Ähnliches konnten bereits Yurkiewicz & Rosen (1995) feststellen: die Anzahl der bisherigen Auslandsreisen sowie ein längerfristiger Auslandsaufenthalt korrelieren positiv mit der Versetzungsbereitschaft. Vermutlich leiten diese Personen aus ihren Erfahrungen die Kompetenzerwartung ab, sich erfolgreich im Ausland orientieren zu können. Hier wäre in Zukunft zu prüfen, ob die Art und Qualität der bisherigen Auslandsaufenthalte einen Ein-

fluss auf die Mobilität ausübt, da anzunehmen ist, dass negative Erfahrungen eher abschrecken sollten. Dies dürfte insbesondere für Auslandseinsätze im Rahmen der aktuellen Tätigkeit gelten, weil eine erneute Entsendung zumindest unter vergleichbaren organisationalen Rahmenbedingungen stattfinden würde. Alternativ ließe sich die höhere Mobilität der auslandserfahrenen Personen aber auch mit Selbstselektionsprozessen erklären. Denkbar ist, dass bestimmte Persönlichkeitsmerkmale (z.B. „*sensation seeking*“, „*openness for new experiences*“, etc.) ein grundsätzliches Interesse an Auslandsaufenthalten, eine „Auslandsneigung“, begünstigen. Eine solche Auslandsneigung könnte dann dazu führen, dass die betreffenden Personen aktiv nach Möglichkeiten suchen, ins Ausland zu gehen. Insgesamt halte ich auch hier das Zusammenwirken beider Prozesse für wahrscheinlich: Positive Auslandserfahrungen verstärken für sich genommen die internationale Mobilität, die grundsätzliche Bereitschaft wird aber durch Persönlichkeitsmerkmale (mit)bestimmt.

Die Auswertungen zur Forschungsfrage F3 (Zusammenhänge zwischen Entsendungsmotiven und internationaler Versetzungsbereitschaft?) zeigt zunächst, dass als potenzielle Entsendungsmotive bei den Teilnehmern die Aspekte *Erweiterung des persönlichen Horizontes*, *Berufliche Erfahrungen sammeln*, *Spannende Arbeitsaufgabe* und *Fremde Kulturen kennen lernen* dominieren. Die geringste Bedeutung kommt dagegen den Aspekten *Karriereaussichten verbessern*, *Einkommen verbessern* und *Lebensstandard steigern* zu. Diese Ergebnisse legen den Schluss nahe, dass klassische Elemente des organisationalen Anreizsystems, Verbesserung der Aufstiegsmöglichkeiten und Einkommenssteigerungen, nicht zu den wichtigsten Motivationsfaktoren eines Auslandseinsatzes zählen. Primäre Motivatoren scheinen dagegen die persönliche Weiterentwicklung (Horizont erweitern, fremde Kulturen kennen lernen) bzw. aufgabenbezogene Aspekte (Erfahrungen sammeln, spannende Aufgabe) darzustellen. Vergleichbare Ergebnisse finden sich bei Stahl, Miller, Einfalt & Tung (2000, vgl. Kapitel 2.3). Hier zeigte sich als wichtigstes Entsendungsmotiv die persönliche Herausforderung durch größere Verantwortung; als weitere aufgabenbezogene Motive folgen die Möglichkeit zur Verbesserung der beruflichen Qualifikation bzw. der Reiz der Arbeitsaufgabe selbst. Verbesserung der Karrierechancen bzw. Einkommensverbesserungen werden allerdings von 61% bzw. 50% der Befragten zu den fünf wichtigsten Entsendungsmotiven gezählt. Diese Diskrepanz zu den vorliegenden Ergebnissen lässt sich möglicherweise auf die Erhebungsmethode zurückführen, da Stahl et al. (2000) die Bedeutung der Entsendungsmotive in Form von Rangskalen gemessen haben.

Die korrelativen und faktorenanalytischen Auswertungen der Entsendungsmotive liefern weitere Hinweise, dass die Versetzungsbereitschaft überwiegend mit der Ausprägung aufgabenbezogener Aspekte, neben dem Interesse an fremden Kulturen und der Erweiterung des persönlichen Horizontes, zusammenhängt. Vergleichbare Ergebnisse aus anderen Studien liegen hierzu nicht vor, so dass die Bedeutung des „Jobmotivs“ bzw. entwicklungsbezogener Aspekte grundsätzlich vorsichtig betrachtet werden sollte. Für diese Vermutungen spricht allerdings, dass sich ähnliche Aussagen in der Interview-Studie feststellen ließen.

Die Korrelation der standort-spezifischen Imageaspekte mit der standort-spezifischen Mobilität (Forschungsfrage F4) zeigt bedeutende Zusammenhänge für die Gesichtspunkte *Auslandseinsätze sind beruflich attraktiv*, *Interessante Kultur* und *Auslandseinsätze sind persönliche Herausforderung*. Hier zeigen sich Parallelen zu den Entsendungsmotiven, wonach berufliche Erfahrungen sammeln, fremde Kulturen kennen lernen und die Erweiterung des persönlichen Horizontes wichtige Motivationsfaktoren darstellen. Dieses Ergebnis könnte daher als weiterer Hinweis gewertet werden, dass die Ausprägung aufgaben- und entwicklungsbezogener Aspekte eines Auslandseinsatzes im Zusammenhang mit der internationalen Versetzungsbereitschaft steht. Für die anderen Imageaspekte zeigen sich keine durchgehenden Korrelationen mit der standort-spezifischen Mobilität. Ein bemerkenswertes Ergebnis findet sich allerdings beim direkten Vergleich der Standorte in Bezug auf den Imageaspekt *Lukrativität von Auslandseinsätzen*: Hier lassen sich keine signifikanten Unterschiede feststellen, obwohl objektive Abweichungen in den verschiedenen Mobilitätszulagen für die vier Standorte gegeben sind (was insbesondere auch aus dem Fragebogen ersichtlich war). Möglicherweise werden die finanziellen Elemente des organisationalen Anreizsystems nicht differenziert wahrgenommen. Denkbar ist aber auch, dass die Erhebungsform letztlich nicht geeignet war, damit die Befragten die dargestellten Unterschiede in den Mobilitätszulagen in ihre Beurteilung mit einbeziehen.

Schließlich zeigt die Auswertung der offenen Fragen, dass unter den drei wichtigsten Faktoren, die bei einem Auslandseinsatz gegeben sein müssen, die Themenfelder *Rückkehr*, *soziales Umfeld / Familie* sowie *aufgabenbezogene Aspekte* dominieren. In Bezug auf Ausschluss-Kriterien überwiegen die Aspekte *Rückkehr*, *familiäre Belange* sowie *gastlandbezogene Aspekte*. Hier zeigt sich erneut die Bedeutung aufgabenbezogener Aspekte eines Auslandseinsatzes. Darüber hinaus kann ebenfalls die zentrale Rolle der Rückkehrproblematik, die sich bei der Auswertung der Interview-Studie gezeigt hat, bestätigt werden.

Insgesamt liefert die Auswertung der Interview- und Fragebogen-Studie Hinweise dafür, dass die Ausprägung aufgaben- und entwicklungsbezogener Aspekte eines Auslandseinsatzes im Zusammenhang mit der internationalen Versetzungsbereitschaft steht. Als grober konzeptioneller Rahmen für diese Ergebnisse bietet sich Herzbergs Zweifaktorentheorie der Arbeitsmotivation (1966) an. Auf der Basis seiner Untersuchungen postuliert Herzberg, dass insbesondere die Rahmenbedingungen der Arbeit für die Befriedigung so genannter *Hygienebedürfnisse* ausschlaggebend sind, die sich dadurch auszeichnen, dass sie bei mangelnder Befriedigung Unzufriedenheit auslösen. Werden sie dagegen befriedigt, so besteht zwar keine Unzufriedenheit, allerdings auch nicht notwendigerweise Zufriedenheit oder Motivation. In diesem Sinne könnten die klassischen Elemente des organisationalen Anreizsystems als *Hygienefaktoren* wirken. Sie wären demnach zu optimieren, nicht aber zu maximieren, da sie nicht den primären Reiz eines Auslandseinsatzes darstellen. Im Gegensatz dazu befriedigen die *Motivatoren* die *Motivations- oder Wachstumsbedürfnisse*; nach den Ergebnissen der Fragebogen- und Interviewstudie könnte es sich hier um die aufgaben- und entwicklungsbezogenen Aspekte einer Auslandsentsendung handeln. Sind sie nicht ausreichend gegeben, so sind die Mitarbeiter zwar nicht motiviert, allerdings einer Entsendung gegenüber auch nicht ablehnend eingestellt. Zu bedenken ist aber, dass Herzbergs Zweifaktorentheorie die Realität stark vereinfacht darstellt; sinnvollerweise könnte ihr konzeptioneller Ansatz jedoch als Ausgangspunkt für eine weitere Erforschung der internationalen Mobilität genutzt werden.

Ebenfalls wurde die Wirkung einer fiktiven Reform des Entsendungsprozesses untersucht, deren Elemente potenzielle Unsicherheiten im Zusammenhang mit einem Auslandseinsatz reduzieren sollten. Unter den fiktiven Bedingungen zeigt sich gemäß der Hypothese H7 ein geringer, aber signifikanter Anstieg der Versetzungsbereitschaft für eine Entsendungsdauer von drei Jahren. Es ist anzunehmen, dass die dargestellten Reformelemente für kürzere Entsendungszeiträume weniger Bedeutung haben, da hier in der Praxis üblicherweise eine Anschlussaufgabe bereits im Voraus definiert sein dürfte; eine Steigerung der Versetzungsbereitschaft wäre in diesem Fall also nicht unbedingt zu erwarten. Unklar bleibt allerdings, inwieweit die Beurteilung der Versetzungsbereitschaft zum zweiten Messzeitpunkt tatsächlich von der fiktiven Reform beeinflusst wurde. Die Steigerung der Mobilität sollte daher zunächst nur als *Indiz* gewertet werden, dass die Reduktion von Unsicherheiten im Entsendungsprozess auch in der Realität mobilitätssteigernd wirkt.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die internationale Versetzungsbereitschaft für verschiedene Entsendungszeiträume und Gastländer differenziert ausgeprägt ist. Wichtige Einflussfaktoren stellen dabei das eigene Alter sowie das Alter der Kinder dar, darüber hinaus die bestehende Auslandserfahrung. Es lassen sich weiterhin Hinweise finden, dass insbesondere die Ausprägung aufgaben- und entwicklungsbezogener Aspekte eines Auslandseinsatzes im Zusammenhang mit der Versetzungsbereitschaft stehen; finanzielle Anreize und Karrieremöglichkeiten als klassische Elemente des organisationalen Anreizsystems scheinen eine eher untergeordnete Rolle zu spielen. Insgesamt betrachtet sollte hier allerdings auf Grund des Forschungsstandes sowie der verwendeten Untersuchungsmethoden (vgl. Kapitel 5.3.2) von eher explorativen Ergebnissen ausgegangen werden, die weiter bestätigt werden müssen.

## 5.3 Methodische Einschränkungen

### 5.3.1 Kritische Aspekte der Interview-Studie

Das Ziel der Interview-Studie lag darin, die Wahrnehmung von Auslandseinsätzen innerhalb des untersuchten Unternehmens zu erheben. Das angewandte qualitative Erhebungs- und Auswertungsverfahren hat sich meiner Meinung nach als angemessen erwiesen, allerdings zeigen sich auch grundsätzliche Nachteile: Zu nennen sind hier die Beschränkung auf eine kleine Stichprobe, der Verzicht auf genauere Quantifizierungen und die bedingte Vergleichbarkeit der Ergebnisse.

Kritisches Element im Rahmen von halbstandardisierten Interviews ist prinzipiell die unbewusste Beeinflussung der Untersuchungsteilnehmer durch den Interviewer (*Interviewereffekte*). Zu bedenken ist jedoch, dass ein qualitatives Interview als Erhebungsinstrument nie völlig standardisiert und damit objektiv sein kann, da seine Flexibilität gerade angestrebt wird. Einschränkungen der *Durchführungsobjektivität* sind daher unvermeidbar, wobei die Realisierung aller Interviews durch eine Person auch Vorteile in Bezug auf eine einheitliche Durchführung hat.

Ein weiterer kritischer Aspekt der Interview-Studie betrifft die *Auswertungsobjektivität*. Da die Datenanalyse lediglich durch den Verfasser dieser Arbeit erfolgte, sind Verzerrungen durch den subjektiven Blickwinkel nicht auszuschließen. Meines Erachtens sind diese Einschränkungen aber vertretbar, da die Fragestellung hauptsächlich auf allgemeine Aussagen zur subjektiven Wahrnehmung des organisationalen Anreizsystems abzielte. Die Interview-Ergebnisse beziehen sich daher weitgehend direkt auf Aussa-

gen der Gesprächspartner; verzerrungsanfällige Interpretationen spielen dagegen eine geringe Rolle.

Typisch für qualitative Forschungsdesigns sind in der Regel kleine Stichproben. Da die Erhebung in Form von Einzelinterviews durchgeführt wurde, können die realisierten 23 Gespräche als eine akzeptable Datenbasis gelten. Die Auswahl der Gesprächspartner erfolgte dabei nach der Methode des „*theoretical sampling*“, also nicht per Zufall. Die Interview-Ergebnisse sind daher nicht für alle Mitarbeiter, Meister und Teamleiter des untersuchten Unternehmens repräsentativ, sondern **lediglich für Personen, die entweder selbst bereits über Auslandserfahrung verfügen oder zumindest ein generelles Interesse an einem Auslandseinsatz gezeigt hatten.**

Auf Grund der Art der Stichprobenziehung muss grundsätzlich in Betracht gezogen werden, dass die ausgewählten Interviewpartner keine repräsentative Stichprobe für die angestrebte Population darstellen könnten. Hier dürfte sich allerdings die Größe der Stichprobe sowie die Auswahl durch mehrere Berater (vgl. Kapitel 3.1.2) positiv auswirken. Offen bleibt aber, wie Auslandseinsätze von Personen wahrgenommen werden, die grundsätzlich kein entsprechendes Interesse haben. Möglicherweise liegen die Gründe für deren fehlende Bereitschaft innerhalb der Unternehmenspolitik oder -kultur. Die Beschränkung auf Gesprächspartner mit potenzieller Bereitschaft zu Auslandseinsätzen hat deutliche Vorteile in Bezug auf die Durchführung der Interviews gebracht und war aus betrieblichen Gründen favorisiert worden. Strenggenommen ist allerdings nicht sicher, ob mobilitätssteigernde Maßnahmen auf der Basis der Interview-Ergebnisse die Versetzungsbereitschaft aller Mitarbeiter und Führungskräfte erhöht, oder ob lediglich die Mobilität von grundsätzlich mobilen Personen gesteigert würde. Angesichts der in Zukunft realistischerweise zu erwartenden Entsendungsquote dürfte dieser Aspekt in der Praxis aber keine große Bedeutung haben.

### **5.3.2 Kritische Aspekte der Fragebogen-Studie**

Bei der methodischen Beurteilung der Fragebogen-Studie sind zwei Aspekte zu unterscheiden: zum einen die Form und Konstruktion des Fragebogens, zum anderen die Auswahl der Untersuchungsteilnehmer.

Die Versetzungsbereitschaft und alle Einflussfaktoren wurden innerhalb des Fragebogens mit einzelnen Items gemessen. Aufwendigere Skalen, die grundsätzlich reliablere Messungen ermöglichen, konnten im Rahmen dieser Diplomarbeit nicht konstruiert

werden. Es muss daher prinzipiell mit Einschränkungen in der Reliabilität der Studienergebnisse gerechnet werden, die sich allerdings nicht quantifizieren lassen (klassische Reliabilitätsmaße lassen sich bei einzelnen Items nicht berechnen). Betrachtet man die für drei Entsendungszeiträume differenzierte Versetzungsbereitschaft als Skala, so ergeben sich zumindest hier akzeptable Reliabilitäten von  $\alpha > .74$ .

Analog der Reliabilität lässt sich die Validität der Ergebnisse schwer abschätzen, da keine Außenkriterien (tatsächliches Verhalten bei konkreten Entsendungsangeboten, Standardverfahren zur Messung der Motivstruktur, etc.) für die gemessenen Konstrukte erfasst werden konnten. Positiv im Sinne einer Konstruktvalidität dürfte allerdings sein, dass sich die formulierten Hypothesen weitgehend bestätigen lassen konnten. Die signifikanten standort-spezifischen Mobilitätsunterschiede legen außerdem den Schluss nahe, dass die Untersuchungsteilnehmer hier tatsächlich verschiedene Settings wahrgenommen haben (was ja angestrebt wurde).

Ein kritisches Element der Fragebogen-Studie betrifft die Stichprobenauswahl. Ähnlich der Interview-Studie wurden die Teilnehmer nicht per Zufall aus der Gesamtheit aller Mitarbeiter und Führungskräfte ausgewählt. Die Auswertung der Versetzungsbereitschaft zeigt zwar, dass hier Unterschiede unter den Teilnehmern vorhanden sind. Die Varianz dürfte aber insgesamt geringer sein, als dies bei einer Zufallsstichprobe der Fall gewesen wäre, da von einer überdurchschnittlichen Mobilität der ausgewählten Stichprobe (Sachbearbeiter mit Führungspotenzial und Teamleiter mit Interesse an Auslandseinsätzen) ausgegangen werden kann. Problematisch ist in diesem Zusammenhang außerdem die Tatsache, dass nur Teamleiter mit Interesse an Auslandseinsätzen berücksichtigt werden konnten, während für die Sachbearbeiter eine vergleichbare Selektion nicht möglich war.

Auf Grund dieser Problematik sollte die Übertragbarkeit der Untersuchungsergebnisse auf echte Zufallsstichproben aus anderen Unternehmen nicht unkritisch vorausgesetzt werden. Für die praktische Bedeutung muss aber in Betracht gezogen werden, dass eine Zufallsstichprobe wohl kaum repräsentativ für die aus Unternehmenssicht geeigneten Expatriates sein dürfte. Auslandsentsendungen werden als spezielle Personalentwicklungsmaßnahmen oder als Instrument der internationalen Unternehmenssteuerung betrachtet; die Zielgruppe sollte daher aus Nachwuchskräften mit besonderem Führungspotenzial oder hoch qualifizierten und erfahrenen Know-how-Trägern bestehen. Für diese beiden Personenkreise dürfte daher eine höhere Gültigkeit und Übertragbarkeit der Ergebnisse bestehen.

Zusammenfassend betrachtet lässt sich die Qualität der wichtigen Gütekriterien Reliabilität und Validität schwer verlässlich abschätzen (Objektivität dürfte dagegen gegeben sein). Wie geschehen, sollten die Studienergebnisse daher vorsichtig interpretiert werden. Angesichts des Untersuchungsanspruches, weitere *explorative* Erkenntnisse zu gewinnen, dürfte aber mit tolerierbaren Einschränkungen zu rechnen sein, zumal vergleichbare Studien mit ähnlichem methodischem Aufwand betrieben wurden und der Forschungsstand eher niedrig ist. Darüber hinaus beschränkt die Auswahl der Stichprobe grundsätzlich die externe Validität der Ergebnisse. Analog der Interview-Studie muss aber auch hier die realistischere zu erwartende Steigerung der Entsendungsquote berücksichtigt werden: Auslandsentsendungen werden weiterhin nur für besonders geeignete Mitarbeiter und Führungskräfte in Frage kommen, so dass die selektive Stichprobe in der Praxis weniger Bedeutung haben dürfte.

## 5.4 Praktische Ansatzpunkte zur Steigerung der Mobilität

Wissenschaftlich fundierte Empfehlungen zur Optimierung der Entsendungsgestaltung wurden bereits formuliert (z.B. Stahl, 1998); ich werde daher hier nur Ansatzpunkte zur Steigerung der Mobilität darstellen, die sich auch aus den Ergebnissen der beiden Studien ableiten lassen.

### *Entsendungszeitpunkt*

Inhaltliche Überlegungen legen den Schluss nahe, dass das Lebensalter einen wesentlichen Einflussfaktor der Versetzungsbereitschaft darstellt; die Fragebogen-Studie kann dies weitgehend bestätigen. Wie bereits erwähnt, entsenden Unternehmen bevorzugt Mitarbeiter mittleren Alters. Gerade in dieser Lebensphase scheint allerdings die internationale Mobilität eher gering ausgeprägt zu sein. Bittner & Reisch (1994) empfehlen daher eine an den Lebenszyklen der potenziellen Expatriates orientierte Entsendungspolitik. Zu diesem Zweck sei allerdings eine klare Trennung notwendig zwischen Auslandsentsendungen, die primär dem *Erwerb interkultureller Kompetenz* dienen, und solchen, die primär dem *Know-how-Transfer* dienen. Nachwuchskräfte sollten unter dem Gesichtspunkt der Personalentwicklung entsandt werden, zumal bei dieser Gruppe eine hohe Mobilität in Kombination mit einer geringerer Standortpräferenz vorliegt. Ältere Mitarbeiter und Führungskräfte, bei denen die Mobilität wieder ansteigt, sollten dagegen unter Berücksichtigung der auszufüllenden Position, d.h. im Sinne eines möglichst optimalen Know-how-Transfers, entsandt werden.

Eine Orientierung an den Lebenszyklen der potenziellen Expatriates hat im Wesentlichen zwei Vorteile: Zum einen werden diejenigen Beschäftigten entsandt, die dazu

tendenziell eher bereit sind. Ein überproportionaler finanzieller Anreiz dürfte hier nicht nötig sein. Zum anderen erfolgt ein notwendiger Know-how-Transfer durch erfahrene, ältere Beschäftigte. Dieser Aspekt sollte sich insbesondere in Ländern positiv auswirken, in denen speziell jüngere Führungskräfte Akzeptanzprobleme haben.

#### *Entsendungsdauer*

Die Ergebnisse der Fragebogen-Studie zeigen, dass die internationale Versetzungsbereitschaft für Kurzeinsätze deutlich höher ausgeprägt ist als für langfristige Einsätze. Insbesondere für Auslandseinsätze, die primär zum Erwerb von interkultureller Kompetenz dienen, sollten daher Kurzeinsätze bevorzugt werden. Intensivere Erfahrungen könnten gegebenenfalls durch die Kombination mehrerer Kurzeinsätze in mittelfristigen Abständen erworben werden. Hier besteht zusätzlich die Möglichkeit, dass der Expatriate mehrere Kulturkreise kennen lernen kann.

#### *Personalauswahl*

Die Fragebogen-Studie konnte ebenfalls bestätigen, dass auslandserfahrene Personen mobiler sind als Personen ohne Auslandserfahrung. Bei Neueinstellungen sollten daher auslandserfahrene Nachwuchskräfte bevorzugt werden. Zu bedenken ist hier allerdings, dass das Auswahlkriterium Auslandserfahrung auch eine Erwartungshaltung provoziert: Besteht für den Neueinsteiger dann in absehbarer Zeit keine Möglichkeit zu einem Auslandseinsatz, so könnte dies unter Umständen zu Motivationsverlusten oder Abwanderungsbemühungen führen. Speziell bei Absolventen internationaler Studiengänge, die bereits während des Studiums mehrfach anspruchsvolle Auslandseinsätze durchlaufen, könnte eine solche Gefahr bestehen.

#### *Auslandsmarketing und Imagewerbung*

Das organisationale Anreizsystem für Auslandseinsätze besteht üblicherweise aus den Elementen Mobilitätszulagen und Verbesserung der Aufstiegschancen (bzw. direkter Aufstieg). Die Untersuchungsergebnisse legen aber den Schluss nahe, dass auch aufgaben- und entwicklungsbezogene Aspekte die Mobilität beeinflussen. Sofern Auslandseinsätze aktiv beworben werden, sollten daher solche Motivationselemente zumindest mit angesprochen werden. Hier ist allerdings zu berücksichtigen, dass Hinweise auf Zusammenhänge zwischen Entsendungsmotiven und der Versetzungsbereitschaft nicht kausal zu interpretieren sind; kausale Zusammenhänge ließen sich nur experimentell belegen.

### *Entsendungsprozess*

Die Interview-Studie hat gezeigt, dass innerhalb des untersuchten Unternehmens die Unsicherheit bezüglich der Rückkehr ein wesentliches Problem im Rahmen der Auslandsentsendung darstellt, das sich auch negativ auf die Versetzungsbereitschaft anderer Personen auswirkt. Nach Aryee et al. (1996) sollte sich eine Reduktion solcher Unsicherheiten im Entsendungsprozess positiv auf die internationale Mobilität auswirken. Konkret wäre hier eine klare Rückkehrplanung zu empfehlen, so dass sichergestellt ist, dass Rückkehrer adäquate Anschlussaufgaben finden und keine Benachteiligung erfahren. In diesem Zusammenhang sollte die Rolle von Auslandserfahrungen klar kommuniziert und entsprechend konsequent gelebt werden.

Mit Ausnahme der Bevorzugung auslandserfahrener Nachwuchskräfte lassen sich die dargestellten Ansatzpunkte zur Steigerung der internationalen Mobilität am Besten als *Gesamtkonzept* umsetzen. Im Rahmen einer *globalen Laufbahnplanung* ließen sich gezielt Potenzialträger anwerben, die als Nachwuchskräfte bereits Auslandserfahrung sammeln und so für spätere Führungsaufgaben interkulturelle Kompetenz aufweisen. In höherem Alter könnten sie dann wieder für den internationalen Einsatz als Know-how-Träger zur Verfügung stehen. Insbesondere die Rückkehrproblematik könnte so effektiv angegangen werden. Voraussetzung für ein solches Konzept wäre unter anderem, dass Positionen im In- und Ausland zu definieren sind, die zwar nicht unbedingt mit Expatriates (oder Impatriates) besetzt werden müssten, die sich allerdings zum Erwerb interkultureller Kompetenz eignen. Die Umsetzung hängt aber letztlich entscheidend von der Frage ab, ob Auslandseinsätze überhaupt als *Personalentwicklungsmaßnahme* angestrebt werden. Gerade in dem untersuchten Unternehmen scheint hier unklar zu sein, ob der Personalbereich in diesem Gebiet Prozessverantwortlicher oder lediglich Dienstleister für die Fachbereiche ist. Im Grunde würde hier die Einführung eines Konzeptes zur Steigerung der internationalen Mobilität, das insbesondere eine globale Laufbahnplanung von Potenzialträgern beinhaltet, einen *Paradigmenwechsel* erfordern.

## **5.5 Ausblick auf weitere Forschungsfragen**

Auslandsentsendungen und speziell die Einflussfaktoren der internationalen Mobilität sind noch relativ wenig erforschte Themenfelder, die auch weiterhin explorative Forschung rechtfertigen. Neben der Erweiterung der untersuchten Einflussfaktoren sind unter anderem folgende Aspekte interessant:

- 
- Prospektive Längsschnittstudien würden einen methodischen Quantensprung darstellen, da das Verhalten der Untersuchungsteilnehmer bei realen Entsendungsangeboten einbezogen werden könnte. Darüber hinaus ermöglicht ein Längsschnitt, entwicklungspsychologisch die internationale Versetzungsbereitschaft im Altersverlauf und in Bezug zur Persönlichkeitsentwicklung zu studieren.
  - Von besonderer praktischer Bedeutung könnte eine Verbindung von Eignungsdiagnostik und Erforschung der Möglichkeiten zur Mobilitätssteigerung sein. Es wäre dann zu prüfen, wie sich die internationale Versetzungsbereitschaft speziell bei den Personen erhöhen lässt, die sowohl eignungsdiagnostisch (vgl. *Interkulturelles Assessment Center*, Kapitel 2.2.1) als auch aus Sicht des Unternehmens (Stand der Karriereentwicklung, etc.) als Expatriate geeignet sind.
  - Besonders interessant dürfte es weiterhin sein, reale Veränderungen der Entsendungspolitik eines Unternehmens zu evaluieren. Die Basis hierfür könnten die vorhandenen Forschungsergebnisse zu den Einflussfaktoren der internationalen Mobilität darstellen. Möglicherweise ließe sich dabei innerhalb großer Konzerne ein experimentelles Design realisieren.

## 6 Literaturverzeichnis

- Adams, J.S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.
- Adler, N.J. & Bartholomew (1992). Managing globally competent people. *Academy of Management Executive*, 6, 52-65.
- Aryee, S., Chay, Y.W. & Chew, J. (1996). An investigation of the willingness of managerial employees to accept an expatriate assignment. *Journal of organizational behavior*, 3, 267-283.
- Bittner, A. & Reisch, B. (1991). *Internationale Personalentwicklung in deutschen Großunternehmen*. Bad Honnef: Institut für interkulturelles Management.
- Bittner, A. & Reisch, B. (1992). *Aspekte interkulturellen Managements. Band 1*. Bad Honnef: Institut für interkulturelles Management.
- Bittner, A. & Reisch, B. (1994). *Interkulturelles Personalmanagement. Internationale Personalentwicklung, Auslandsentsendungen, interkulturelles Training*. Bad Honnef: Institut für interkulturelles Management.
- Black, J.S. (1992). Coming Home: The relationship of Expatriate Expectations with Repatriation Adjustment and Job Performance. *Human Relations*, 2, 177-192.
- Black, J.S., Gregersen, H.B., Mendenhall, M.E. & Stroh, L.K. (1999). *Globalizing people through international assignments*. New York.
- Brett, J.M. (1980). The Effect of Job Transfer on Employees and Their Families. In C.L. Cooper & R. Payne (Hrsg.), *Current Concerns in Occupational Stress* (S.99-136). Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Brett, J.M. & Reilly, A.H. (1988). On the Road Again: Predicting the Job Transfer Decision. *Journal of Applied Psychology*, 4, 614-620.
- Brett, J.M., Stroh, L.K. & Reilly, A.H. (1992). Job Transfer. In C.L. Cooper & I.T. Robertson (Hrsg.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Washington D.C.: Employee Relocation Council.
- Brett, J.M., Stroh, L.K. & Reilly, A.H. (1993). Pulling up roots in the 1990s: Who's willing to relocate? *Journal of Organizational Behavior*, 14, 49-60.
- Brislin, R.W. (1981). *Cross-cultural encounters: Face-to-face interaction*. New York: Pergamon Press.
- Brown, R. (1987). How to choose the best expatriates. *Personnel Management*, 6, 67ff.

Bühl, A. & Zöfel, P. (2000). *SPSS Version 9. Einführung in die moderne Datenanalyse unter Windows*. München; Boston; San Francisco; Harlow, England; Don Mills, Ontario; Sydney; Mexico City; Madrid; Amsterdam: Addison-Wesley.

Buschermöhle, U. (2000). Ein neuer Expatriate-Typus entsteht. *Personalwirtschaft*, 5, 30-34.

Deutsch-Japanischer Wirtschaftskreis (Hrsg.). (1994). *Ostasien-Manager – Welches Ausbildungsprofil erwartet die deutsche Wirtschaft?* Düsseldorf.

Diehl, J.M. & Arbinger, R. (1992). *Einführung in die Inferenzstatistik*. Eschborn: Dietmar Klotz.

Eysenck, H.J. (1967). *The biological basis of personality*. Springfield, IL.: Charles C. Thomas.

Festing, M. (2000). The effects of International Human Resource Management strategies on global leadership development. In M.E. Mendenhall, T.M. Kühlmann & G.K. Stahl (Hrsg.), *Developing global leaders: Policies, processes and innovations* (S.37-56). Westport.

Gertsen, M.C. (1990). Intercultural competence and expatriates. *International Journal of Human Resource Management*, 3, 341-362.

Guthrie, G.M. & Zektick, I.N. (1967). Predicting performance in the Peace Corps. *The Journal of Social Psychology*, 71, 11-21.

Harvey, M.G. (1983). The multinational corporation's expatriate problem: An application of Murphy's law. *Business Horizons*, 26, 71-78.

Harvey, M.G. (1985). The executive family: An overlooked variable in international assignments. *Columbia Journal of World Business*, 20, 84-92.

Heckhausen, H. (1988). *Motivation und Handeln*. Berlin; Heidelberg; New York: Springer.

Heckmann, N.J. (1992). Was spricht für und gegen einen Auslandseinsatz? *Personalwirtschaft*, 12, 17-21.

Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of men*. Cleveland.

Kammel, A. & Teichelmann, D. (1994). *Internationaler Personaleinsatz: konzeptionelle und instrumentelle Grundlagen*. München; Wien: Oldenbourg.

Kealey, D.J. & Ruben, B.D. (1983). Cross-cultural personnel selection: Criteria, issues and methods. In D. Landis & R.W. Brislin (Hrsg.), *Handbook of intercultural training* (Ausgabe 1, S.155-175). New York: Pergamon Press.

- Kenter, M.E. & Welge, M.K. (1983). Die Reintegration von Stammhausdelegierten – Ergebnisse einer explorativen empirischen Untersuchung. In E. Dülfer (Hrsg.), *Persönliche Aspekte im Internationalen Management* (S.173-200). Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Kleining, G. (1982). Umriß zu einer Methodologie qualitativer Forschung. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 34, 224-253.
- Kühlmann, T.M. (1995a). Vorwort. In T.M. Kühlmann (Hrsg.), *Mitarbeiterentsendung ins Ausland: Auswahl, Vorbereitung, Betreuung und Wiedereingliederung* (S.I-XII). Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie.
- Kühlmann, T.M. (1995b). Die Auslandsentsendung von Fach- und Führungskräften: Eine Einführung in die Schwerpunkte und Ergebnisse der Forschung. In T.M. Kühlmann (Hrsg.), *Mitarbeiterentsendung ins Ausland: Auswahl, Vorbereitung, Betreuung und Wiedereingliederung* (S.1-30). Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie.
- Kühlmann, T.M. & Stahl, G.K. (1995). Die Wiedereingliederung von Mitarbeitern nach einem Auslandseinsatz: Wissenschaftliche Grundlagen. In T.M. Kühlmann (Hrsg.), *Mitarbeiterentsendung ins Ausland: Auswahl, Vorbereitung, Betreuung und Wiedereingliederung* (S.177-216). Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie.
- Kumar, B.N. & Karlshaus, M. (1992). Auslandseinsatz und Personalentwicklung. *Zeitschrift für Personalentwicklung*, 1, 59-74.
- Lamneck, S. (1995). *Qualitative Sozialforschung. Band 2: Methoden und Techniken*. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Landau, J.C., Shamir, B. & Arthur, M.B. (1992). Predictors of willingness to relocate for managerial and professional employees. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 667-680.
- Landsberg, G. von (1982). Auslandsfortbildung und Auslandserfahrung im Urteil der Wirtschaft. Bericht über eine Befragung an 626 Wirtschaftsunternehmen. In G. von Landsberg & G. Wölke (Hrsg.), *Auslandsmüde Deutsche? Auslandserfahrung im Urteil der Wirtschaft*. Köln: Deutscher Instituts-Verlag GmbH.
- Lanier, A.P. (1979). Selecting and Preparing Personnel for Overseas Transfers. *Personnel Journal*, 58 (3), 160-163.
- Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of social issues*, 2, 34-46.

- Maier, G.W., Rappensperger, G., Rosenstiel, L. von & Zwarg, I. (1994). Berufliche Ziele und Werthaltungen des Führungsnachwuchses in den alten und neuen Bundesländern. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 38, 4-12.
- Marr, R. & Schmölz, A. (1989). Stellenbesetzung, internationale. In K. Macharzina & M.K. Welge (Hrsg.), *Handwörterbuch Export und internationale Unternehmung* (Sp. 1969-1980). Stuttgart: Poeschel.
- Mayring, P. (1995). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundfragen und Techniken*. Weinheim: Deutscher Studienverlag.
- Mayring, P. (1999). *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Mendenhall, M.E., Dunbar, E. & Oddou, G.R. (1987). Expatriate selection, training and career-pathing. A review and critique. *Human Resource Management*, 26, 331-345.
- Mendenhall, M.E. & Oddou, G.R. (1985). The dimensions of expatriate acculturation: A review. *Academy of Management Review*, 10, 39-47.
- Miller, E.L. (1989). Auslandseinsatz. In K. Macharzina & M.K. Welge (Hrsg.), *Handwörterbuch Export und internationale Unternehmung* (Sp. 73-83). Stuttgart: Poeschel.
- Murray, J.A. (1973). International personnel repatriation: Cultural shock in reverse. *MSU Business Topic*, 21, 59-66.
- Noe, R.A. & Barber, A.E. (1993). Willingness to accept mobility opportunities: Destination makes a difference. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 159-175.
- Noe, R.A., Steffy, B.D. & Barber, A.E. (1988). An investigation of the factors influencing employee's willingness to accept mobility opportunities. *Personnel Psychology*, 30, 559-580.
- Oberg, K. (1960). Cultural shock: Adjustment to new cultural environments. *Practical Anthropologist*, 7, 177-182.
- Roessel, R. van (1988). *Führungskräfte-Transfer im internationalen Unternehmen*. Köln: Bachem Wirtschaft.
- Rosenstiel, L. von, Nerdinger, F.W., Spieß, E. & Stengel, M. (1989). *Führungsnachwuchs in Unternehmen – Wertkonflikte zwischen Individuum und Organisation*. München: Beck.
- Rotter, J.B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 80 (1, Whole No. 609).
- Sarges, W. (Hrsg.). (1990). *Management-Diagnostik*. Göttingen: Hogrefe.

- Schilgen, C.J. (1995). Die Wiedereingliederung von Mitarbeitern nach einem Auslandseinsatz: Aus der Praxis der Volkswagen AG. In T.M. Kühlmann (Hrsg.), *Mitarbeiterentsendung ins Ausland: Auswahl, Vorbereitung, Betreuung und Wiedereingliederung* (S.217-229). Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie.
- Schröder, A. (1995). Die Betreuung von Mitarbeitern während des Auslandseinsatzes: Wissenschaftliche Grundlagen. In T.M. Kühlmann (Hrsg.), *Mitarbeiterentsendung ins Ausland: Auswahl, Vorbereitung, Betreuung und Wiedereingliederung* (S.143-160). Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie.
- Seward, J. (1974). Speaking the Japanese business language. *European Business, Winter 1974*, 40-47.
- Spieß, E. (1997). Personalentwicklung unter Berücksichtigung der Internationalisierung. In L. von Rosenstiel, T. Lang-von Wins & E. Sigl (Hrsg.), *Perspektiven der Karriere* (S.241-252). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Spieß, E. & Wittmann, A. (1996). Motivation zum Auslandseinsatz bei Führungsnachwuchskräften. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 1, 42-46.
- Spitzberg, B.H. (1989). Issues in the development of a theory of interpersonal competence in the intercultural context. *International Journal of Intercultural Relations*, 13, 241-268
- Stahl, G.K. (1995). Die Auswahl von Mitarbeitern für den Auslandseinsatz: Wissenschaftliche Grundlagen. In T.M. Kühlmann (Hrsg.), *Mitarbeiterentsendung ins Ausland: Auswahl, Vorbereitung, Betreuung und Wiedereingliederung* (S.31-72). Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie.
- Stahl, G.K. (1998). *Internationaler Einsatz von Führungskräften*. München; Wien: Oldenbourg.
- Stahl, G.K., Miller, E.L., Einfalt, C. & Tung, R.L. (2000). Auslandseinsatz als Element der internationalen Laufbahngestaltung: Ergebnisse einer Befragung von entsandten deutschen Fach- und Führungskräften in 59 Ländern. *Zeitschrift für Personalforschung*, 4, 334-354.
- Stoner, J.A.F., Aram, J.D. & Rubin, J. (1972). Factors associated with effective performance in overseas work assignments. *Personnel Psychology*, 25, 303-318.
- Stroh, L.K. & Caligiuri, P.M. (1998). Strategic human resources: a new source for competitive advantage in the global arena. *International Journal of Human Resource Management*, 9, 1-17.

- Thomas, A. (1993). *Kulturvergleichende Psychologie – Eine Einführung*. Göttingen: Hogrefe.
- Thomas, A. (1995). Die Vorbereitung von Mitarbeitern für den Auslandseinsatz: Wissenschaftliche Grundlagen. In T.M. Kühlmann (Hrsg.), *Mitarbeiterentsendung ins Ausland: Auswahl, Vorbereitung, Betreuung und Wiedereingliederung* (S.85-118). Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie.
- Triandis, H.C. (1975). Culture training, cognitiv complexity and interpersonal attitudes. In R.W. Brislin, S. Bochner & W.J. Lonner (Hrsg.), *Cross-cultural perspectives on learning* (S.39-77). New York: Wiley.
- Tung, R.L. (1982). Selection and training procedures of U.S., European, and Japanese multinationals. *California Management Review*, 25, 57-71.
- Tung, R.L. & Miller, E.L. (1990). Managing in the twenty-first century: The need for global orientation. *Management International Review*, 30, 5-18.
- Winter, G. (1988). Konzepte und Stadien interkulturellen Lernens. In A. Thomas (Hrsg.), *Interkulturelles Lernen im Schüleraustausch*. SSIP-Bulletin Nr.58 (S.151- 178). Saarbrücken: Breitenbach.
- Wirth, E. (1992). *Mitarbeiter im Auslandseinsatz: Planung und Gestaltung*. Wiesbaden: Gabler.
- Witzel, A. (1982). *Verfahren der qualitativen Sozialforschung. Überblick und Alternativen*. Frankfurt/Main: Campus.
- Witzel, A. (1985). Das problemzentrierte Interview. In G. Jüttemann (Hrsg.), *Qualitative Forschung in der Psychologie* (S.227-256). Weinheim: Beltz.
- Yurkiewicz, J. & Rosen, B. (1995). Increasing receptivity to expatriate assignments. In J. Selmer (Hrsg.), *Expatriate Management: New Ideas for International Business*. Westport, Connecticut: Quorum Books.

## 7 Anhang

### Inhalt:

Anhang A: Kurzfassung des in den Interviews verwendeten Interview-Leitfaden

Anhang B: Fragebogen

### Anmerkung:

Identifikationsmerkmale des untersuchten Unternehmens wurden entfernt bzw. mit „XXX“ überschrieben.

## A: Kurzversion des Interview-Leitfadens

<b>Interview-Leitfaden</b>	
<b><u>1. Sondierungsfragen</u></b>	
<p style="text-align: center;"><i>Bisherige Auslandserfahrung</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Selber beruflich im Ausland gewesen? Wann, wie, wo?</li> <li>- Angebot vorhanden gewesen? Intensive Auseinandersetzung?</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><i>Entscheidungskriterien</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Standort allgemein?</li> <li>- Kultur und Sprache im Gastland?</li> <li>- Vertragsmodalitäten?</li> <li>- Betreuung?</li> <li>- Rückkehr-Regelungen?</li> <li>- Dauer?</li> </ul>
<p><b><u>2. Präsenz des Themas Auslandseinsätze</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- „Offizielle Infos durch Vorgesetzte?“</li> <li>- Thema in Regelkommunikationen oder Projekten?</li> <li>- Gespräche unter Kollegen bzw. mit Mitarbeitern oder Führungskräften?</li> <li>- Ansprechpartner oder Entsendungsrichtlinien bekannt?</li> <li>- Qualität der Informationen seitens des Personalbereiches?</li> <li>- Ernsthafte Auseinandersetzung mit internen Mobilitätsabfragen?</li> </ul>	<p><b><u>3. Globalisierung im Unternehmen</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Globalisierung notwendig und sinnvoll?</li> <li>- Veränderungen im eigenen Arbeitsbereich und deren subjektive Wahrnehmung?</li> <li>- Wie global ist das Unternehmen im Moment?</li> <li>- Nutzen des internationalen Mitarbeiter-Austausches für das Unternehmen?</li> </ul>
<p><b><u>4. Wahrnehmung der Expatriates und des Entsendungsprozesses</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zufriedenheit und Erfahrungen von Expatriates, Impatriates und Rückkehrern? Was hört man?</li> <li>- Wie verläuft die Integration von Expatriates und Impatriates?</li> <li>- Image der Standorte?</li> <li>- Persönlicher Nutzen für den Expatriate? Nutzen für den aufnehmenden Bereich?</li> <li>- Wird das Wissen genutzt?</li> </ul>	<p><b><u>5. Aktive Förderung und Honorierung durch das Unternehmen</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zahlt sich ein Auslandseinsatz aus? Wie?</li> <li>- Wirkung der Rückkehrer-Situation?</li> <li>- Motivieren Führungskräfte zu bereichsübergreifender Weiterentwicklung oder Auslandsaufenthalten?</li> <li>- Nutzen eines Auslandseinsatzes für den entsendenden Bereich?</li> <li>- Auslandserfahrung bei Besetzung von Führungspositionen ein Entscheidungskriterium?</li> <li>- Stimmen Theorie und Praxis der Auslands-Entsendung überein?</li> </ul>

## B: Fragebogen

### **ARBEITEN IM AUSLAND**

Liebe Untersuchungsteilnehmerin, lieber Untersuchungsteilnehmer,

dieser Fragebogen beschäftigt sich mit dem Thema „Arbeiten im Ausland“. Im Folgenden sollen Sie daher zunächst Ihre **allgemeine Mobilität**, unabhängig von einem möglichen Entsendungsziel, einschätzen. Entscheiden Sie sich bitte für die Bewertung, die Ihnen im Moment am wahrscheinlichsten vorkommt. Darüber hinaus sollen Sie noch das **Image der Auslandsstandorte** des XXX beurteilen. Entscheiden Sie sich auch dabei einfach für die Beurteilung, die Ihrer subjektiven Meinung nach am ehesten zutrifft.

Die Auswertung der gesamten Studie erfolgt **anonym**. Die Bestimmungen des Datenschutzgesetzes werden eingehalten. Bitte notieren Sie daher auch keine persönlichen Angaben wie Ihren Namen oder Ihre Organisationseinheit auf dem Fragebogen.

Den ausgefüllten Fragebogen senden Sie bitte ohne Absender bis zum 26.04.2002 an :

**Marco Haferburg, Abteilung XXX**

Für Rückfragen stehe ich Ihnen gerne zur Verfügung: Marco Haferburg, Telefon: 06341-XXXXXX, eMail: XXX.

Vielen Dank !



**Wie würden Sie Ihre grundsätzliche Bereitschaft zu einem Auslandseinsatz an einem Standort der XXX einschätzen, ...**

... wenn die **Einsatzdauer 3 Monate** betragen würde ?

sehr hoch  hoch  mittel  gering  keine Bereitschaft

... wenn die **Einsatzdauer 12 Monate** betragen würde ?

sehr hoch  hoch  mittel  gering  keine Bereitschaft

... wenn die **Einsatzdauer 3 Jahre** betragen würde ?

sehr hoch  hoch  mittel  gering  keine Bereitschaft

**Was würde Sie an einem Auslandseinsatz allgemein motivieren ?**

	<i>völlig unwichtig</i>			<i>sehr wichtig</i>	
	1	2	3	4	5
Berufliche Herausforderung meistern	1	2	3	4	5
Fremde Kulturen kennen lernen	1	2	3	4	5
Firma voranbringen	1	2	3	4	5
Berufliche Erfahrungen sammeln	1	2	3	4	5
Karrieraussichten verbessern	1	2	3	4	5
Lebensstandard steigern	1	2	3	4	5
Persönlichen Horizont erweitern	1	2	3	4	5
Einkommen verbessern	1	2	3	4	5
Andere Sprache lernen	1	2	3	4	5
Mehr Verantwortung übernehmen	1	2	3	4	5
Attraktiver Einsatzort	1	2	3	4	5
Spannende Arbeitsaufgabe	1	2	3	4	5

**Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Faktoren, die gegeben sein müssen, damit Sie eine Tätigkeit an einem Auslandsstandort der XXX annehmen würden ? Notieren Sie bitte kurz die wichtigsten drei Faktoren:**

---



---



---

**Welche Faktoren halten Sie für Ausschlusskriterien? Was dürfte in keinem Fall gegeben sein ? Notieren Sie auch hier kurz die wichtigsten drei Faktoren:**

---



---



---

### XXX - Standort XXX (Türkei)

Das XXX Werk XXX gehört zur Generalvertretung XXX. In dem XXX eröffneten Werk werden neben LKW (Montage und Fahrerhausbau) auch Bussegmente gefertigt. Zusätzlich werden Serviceleistungen und Instandsetzungen am Standort angeboten. Insgesamt sind zur Zeit XXX Mitarbeiter beschäftigt.

XXX (90.700 Einwohner) liegt in der anatolischen Provinz XXX und ist ca. XXX km von der Millionenstadt Ankara entfernt. Der Standort gehört zur Kategorie F, d.h. Auslandsentsandte erhalten zur Zeit bei einem Aufenthalt von mehr als 6 Monaten einen Lebensqualitätsausgleich in Höhe von 12.000 € jährlich und 15% Mobilitätszulage zu ihrem Heimatgehalt.

Wie würden Sie Ihre Bereitschaft zu einem Auslandseinsatz am Standort XXX einschätzen, ...

... wenn die **Einsatzdauer 3 Monate** (ohne Zulagen) betragen würde ?

sehr hoch  hoch  mittel  gering  keine Bereitschaft

... wenn die **Einsatzdauer 12 Monate** betragen würde ?

sehr hoch  hoch  mittel  gering  keine Bereitschaft

... wenn die **Einsatzdauer 3 Jahre** betragen würde ?

sehr hoch  hoch  mittel  gering  keine Bereitschaft

#### Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen zum Standort Türkei:

	<i>stimmt überhaupt nicht</i>			<i>stimmt völlig</i>	
	1	2	3	4	5
Die Türkei ist ein gastfreundliches Land	1	2	3	4	5
Die türkische Kultur ist interessant	1	2	3	4	5
Auslandseinsätze in der Türkei sind beruflich attraktiv	1	2	3	4	5
Auslandseinsätze in der Türkei sind eine persönliche Herausforderung	1	2	3	4	5
Die türkische Sprache zu lernen ist reizvoll	1	2	3	4	5
Das Leben in der Türkei ist angenehm	1	2	3	4	5
Die Türkei ist ein sicheres Land	1	2	3	4	5
Auslandseinsätze in der Türkei haben einen guten Ruf im Konzern	1	2	3	4	5
Auslandseinsätze in der Türkei sind lukrativ	1	2	3	4	5

Was könnte einen Auslandseinsatz in XXX für Sie interessanter machen ?

---



---



---

### XXX – Standort XXX (Brasilien)

Das XXX eingeweihte XXX Werk XXX gehört neben dem Standort XXX zur 100prozentigen Tochter XXX. Zur Zeit sind XXX Mitarbeiter mit der LKW-Montage, dem Fahrerhausbau sowie der Fertigung von Bus-Fahrgestellen und Motoren beschäftigt.

XXX ist ein Industrievorort der Metropole Sao Paulo, dem mit ca. 17 Mio. Einwohnern drittgrößten Ballungsraum der Welt. Der Standort ist in der Kategorie E eingestuft, d.h. Auslandsentsandte erhalten zur Zeit bei einem Aufenthalt von mehr als 6 Monaten einen Lebensqualitätsausgleich in Höhe von 6.000 € jährlich und 15% Mobilitätszulage zu ihrem Heimatgehalt.

Wie würden Sie Ihre Bereitschaft zu einem Auslandseinsatz am Standort XXX einschätzen, ...

... wenn die **Einsatzdauer 3 Monate** (ohne Zulagen) betragen würde ?

sehr hoch  hoch  mittel  gering  keine Bereitschaft

... wenn die **Einsatzdauer 12 Monate** betragen würde ?

sehr hoch  hoch  mittel  gering  keine Bereitschaft

... wenn die **Einsatzdauer 3 Jahre** betragen würde ?

sehr hoch  hoch  mittel  gering  keine Bereitschaft

#### Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen zum Standort Brasilien:

	<i>stimmt überhaupt nicht</i>			<i>stimmt völlig</i>	
Brasilien ist ein gastfreundliches Land	1	2	3	4	5
Die brasilianische Kultur ist interessant	1	2	3	4	5
Auslandseinsätze in Brasilien sind beruflich attraktiv	1	2	3	4	5
Auslandseinsätze in Brasilien sind eine persönliche Herausforderung	1	2	3	4	5
Die portugiesische Sprache zu lernen ist reizvoll	1	2	3	4	5
Das Leben in Brasilien ist angenehm	1	2	3	4	5
Brasilien ist ein sicheres Land	1	2	3	4	5
Auslandseinsätze in Brasilien haben einen guten Ruf im Konzern	1	2	3	4	5
Auslandseinsätze in Brasilien sind lukrativ	1	2	3	4	5

Was könnte einen Auslandseinsatz in XXX für Sie attraktiver machen ?

---



---



---

## Möglicher XXX – Standort in China

XXX prüft die Möglichkeit eines Joint-Ventures mit der chinesischen XXX. Zur Zeit sind die Verhandlungen nicht abgeschlossen. Ein möglicher Produktionsstandort könnte in der Nähe der Großstadt XXX liegen.

XXX (ca. 1,6 Mio. Einwohner) liegt in der nordchinesischen Provinz XXX. Der Standort wird vorläufig in die Kategorie H eingestuft, d.h. Auslandsentsandte würden zur Zeit bei einem Aufenthalt von mehr als 6 Monaten einen jährlichen Lebensqualitätsausgleich von 18.000 € sowie eine Mobilitätszulage von 20% ihres Heimatgehalt erhalten.

Wie würden Sie Ihre Bereitschaft zu einem Auslandseinsatz an einem Produktionsstandort in China einschätzen, ...

... wenn die **Einsatzdauer 3 Monate** (ohne Zulagen) betragen würde ?

*sehr hoch*  *hoch*  *mittel*  *gering*  *keine Bereitschaft*

... wenn die **Einsatzdauer 12 Monate** betragen würde ?

*sehr hoch*  *hoch*  *mittel*  *gering*  *keine Bereitschaft*

... wenn die **Einsatzdauer 3 Jahre** betragen würde ?

*sehr hoch*  *hoch*  *mittel*  *gering*  *keine Bereitschaft*

**Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen zu dem möglichen Standort China:**

	<i>stimmt überhaupt nicht</i>			<i>stimmt völlig</i>	
	1	2	3	4	5
China ist ein gastfreundliches Land	1	2	3	4	5
Die chinesische Kultur ist interessant	1	2	3	4	5
Auslandseinsätze in China sind beruflich attraktiv	1	2	3	4	5
Auslandseinsätze in China sind eine persönliche Herausforderung	1	2	3	4	5
Die chinesische Sprache zu lernen ist reizvoll	1	2	3	4	5
Das Leben in China ist angenehm	1	2	3	4	5
China ist ein sicheres Land	1	2	3	4	5
Auslandseinsätze in China haben einen guten Ruf im Konzern	1	2	3	4	5
Auslandseinsätze in China sind lukrativ	1	2	3	4	5

Was könnte einen Auslandseinsatz in China für Sie interessanter machen ?

---



---



---

### XXX – Standort XXX (Japan)

XXX untersucht zur Zeit die Möglichkeit einer verstärkten Zusammenarbeit mit der japanischen XXX, an der die XXX einen Anteil von XX,X% hält. Auch hier sind die Verhandlungen nicht abgeschlossen. Ein mögliches Entsendungsziel könnte die Produktionsstätte des leichten LKW „XXX“ in XXX sein.

XXX hat ca. 7,9 Mio. Einwohner und liegt auf der Hauptinsel Honshu. Der Standort ist in die Kategorie E eingestuft, d.h. Auslandsentsandte erhalten zur Zeit bei einem Aufenthalt von mehr als 6 Monaten einen jährlichen Lebensqualitätsausgleich von 6.000 € sowie eine Mobilitätszulage von 15% ihres Heimatgehalt.

Wie würden Sie Ihre Bereitschaft zu einem Auslandseinsatz an einem Produktionsstandort in Japan einschätzen, ...

... wenn die **Einsatzdauer 3 Monate** (ohne Zulagen) betragen würde ?

*sehr hoch*  *hoch*  *mittel*  *gering*  *keine Bereitschaft*

... wenn die **Einsatzdauer 12 Monate** betragen würde ?

*sehr hoch*  *hoch*  *mittel*  *gering*  *keine Bereitschaft*

... wenn die **Einsatzdauer 3 Jahre** betragen würde ?

*sehr hoch*  *hoch*  *mittel*  *gering*  *keine Bereitschaft*

**Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen zu dem möglichen Standort Japan:**

	<i>stimmt überhaupt nicht</i>			<i>stimmt völlig</i>	
Japan ist ein gastfreundliches Land	1	2	3	4	5
Die japanische Kultur ist interessant	1	2	3	4	5
Auslandseinsätze in Japan sind beruflich attraktiv	1	2	3	4	5
Auslandseinsätze in Japan sind eine persönliche Herausforderung	1	2	3	4	5
Die japanische Sprache zu lernen ist reizvoll	1	2	3	4	5
Das Leben in Japan ist angenehm	1	2	3	4	5
Japan ist ein sicheres Land	1	2	3	4	5
Auslandseinsätze in Japan haben einen guten Ruf im Konzern	1	2	3	4	5
Auslandseinsätze in Japan sind lukrativ	1	2	3	4	5

Was könnte einen Auslandseinsatz in Japan für Sie interessanter machen ?

---



---



---

## Auslandseinsatz und Entsendungsrichtlinien

Auslandseinsätze erfolgen grundsätzlich nach den konzernweiten Entsendungsrichtlinien „XXX“. Gegenüber der derzeitigen Praxis sind allerdings eine Reihe von weiteren Regelungen denkbar. Stellen Sie sich bitte die folgende **fiktive Reform** vor:

**FIKTIV**

Die Personalabteilung plant den Entsendungsprozess zu reformieren. Die wesentlichen Neuerungen sind:

- A) Vor der Ausreise ist die Zielsetzung des Auslandseinsatzes schriftlich festzuhalten. Die Zieldefinition erfolgt in Absprache mit dem direkten Vorgesetzten und einem Vertreter des P-Bereiches.
- B) Zusätzlich muss jeder Entsandte über einen persönlichen Entwicklungsplan verfügen, in dem festgelegt ist, welche Entwicklungsmaßnahmen nach seiner Rückkehr geplant sind.
- C) Jeder Entsandte erhält einen festen Ansprechpartner im P-Bereich, der ihn während des Auslandseinsatzes betreut. Der direkte Vorgesetzte fungiert zusätzlich als Pate. Mit dem Personalbetreuer und dem Paten sind jeweils zwei Gespräche im Jahr verpflichtend vorgeschrieben, wobei mindestens eines dieser vier Gespräche im Gastland stattfinden muss.
- D) Jeder Entsandte bleibt während seines Auslandseinsatzes in den XXX-Beurteilungsprozess des entsendenden Bereiches eingebunden.
- E) Mindestens ein Jahr vor dem geplanten Rückkehr-Termin beginnt die Planung der Reintegration. Der Einsatz des Rückkehrers wird dabei in der Werkleiter-Runde diskutiert.
- F) Jeder Entsandte wird nach der Rückkehr in ein Rückkehrer-Netzwerk integriert, dessen Aufgaben in der Betreuung von ausländischen Kollegen in Deutschland, der Vorbereitung von zukünftigen Auslandsentsandten und der Beratung von internationalen Projekten liegen.

### Wie würden Sie die oben beschriebenen Reformelemente beurteilen ?

#### A) Schriftliche Zieldefinition des Auslandseinsatzes:

- positiv    eher positiv    weder positiv noch negativ    eher negativ    negativ

#### B) Schriftlicher Entwicklungsplan für die Rückkehr:

- positiv    eher positiv    weder positiv noch negativ    eher negativ    negativ

C) Fester Personalbetreuer und Pate im entsendenden Bereich:

- positiv*    *eher positiv*    *weder positiv noch negativ*    *eher negativ*    *negativ*

D) Einbindung in die XXX-Beurteilung des entsendenden Bereich:

- positiv*    *eher positiv*    *weder positiv noch negativ*    *eher negativ*    *negativ*

E) Frühzeitige Reintegrationsplanung:

- positiv*    *eher positiv*    *weder positiv noch negativ*    *eher negativ*    *negativ*

F) Integration in ein Rückkehrer-Netzwerk:

- positiv*    *eher positiv*    *weder positiv noch negativ*    *eher negativ*    *negativ*

Bitte beurteilen Sie zum Abschluss noch einmal Ihre grundsätzliche Bereitschaft zu einem Auslandseinsatz an einem Standort der XXX unter diesen fiktiven Bedingungen, ...

... wenn die **Einsatzdauer 3 Monate** betragen würde ?

- sehr hoch*    *hoch*    *mittel*    *gering*    *keine Bereitschaft*

... wenn die **Einsatzdauer 12 Monate** betragen würde ?

- sehr hoch*    *hoch*    *mittel*    *gering*    *keine Bereitschaft*

... wenn die **Einsatzdauer 3 Jahre** betragen würde ?

- sehr hoch*    *hoch*    *mittel*    *gering*    *keine Bereitschaft*

Gibt es noch weitere Aspekte der Entsendung, die einen Auslandsaufenthalt für Sie attraktiver machen könnten?

---

---

---

---

---



## Erklärung

Hiermit versichere ich gemäß §18 Abs. 8 der Diplomprüfungsordnung Psychologie der Universität Koblenz-Landau, Abteilung Landau, in der Fassung vom 18.02.1993, dass ich diese Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel und Quellen benutzt habe.

---

Ort, Datum

---

Marco Haferburg