

Minssen, Heiner; Schmidt, Susanne

Article

Selbstselektion statt Personalauswahl? Auslandsentsendungen in der deutschen chemischen Industrie

Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

Provided in Cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Suggested Citation: Minssen, Heiner; Schmidt, Susanne (2008) : Selbstselektion statt Personalauswahl? Auslandsentsendungen in der deutschen chemischen Industrie, Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 22, Iss. 3, pp. 228-248

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/70997>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Heiner Minssen, Susanne Schmidt*

Selbstselektion statt Personalauswahl? Auslandsentsendungen in der deutschen chemischen Industrie**

Am Beispiel der deutschen chemischen Industrie, einer mittelständisch, aber international orientierten Branche untersuchen wir, in welchem Umfang bei der Abwicklung internationaler Aktivitäten auf Auslandsentsendungen zurückgegriffen wird. Wir zeigen, dass dies deutlich seltener geschieht, als angesichts der wissenschaftlichen Literatur zum Thema Expatriates vermutet werden könnte. Bei der Auswahl der Expatriates folgen die Unternehmen oftmals nicht den seitens der Wissenschaft unterbreiteten Ratschlägen für eine erfolgreiche Personalauswahl, ohne dass daraus jedoch ein erhöhtes Risiko des Scheiterns von Auslandsentsendungen erwächst; denn die Personalauswahl erfolgt oftmals auf Basis von Selbstbewerbungen potentieller Kandidaten, durch die ein wichtiger Erfolgsfaktor von Auslandsentsendungen, die Motivation der Expatriates, sichergestellt ist. Es ist deswegen keineswegs irrational, wenn Unternehmen auf aufwändige Auswahlprozeduren verzichten.

Self-selection instead of Selection by the Employer? International Assignments in the German Chemical Industry

The German chemical industry is internationally oriented although it consists mainly of small and medium-sized enterprises. Taking this industry as an example we analyse to what extent international assignments are important in international activities. They are in fact much rarer than one would assume in view of the large number of scientific articles dealing with this topic. Regarding the selection of expatriates, companies often do not follow the scientific recommendations for successful employee selection. This does not however lead to an increased risk of international assignment failure, the reason being that expatriate selection is often based on the self-selection of potential candidates so that the expatriates' motivation, an important factor for the success of international assignments, is assured. Therefore it is by no means irrational if enterprises dispense with the complex and costly procedures of staff selection.

Key words: **Expatriates, International Assignments, Chemical Industry, Employee Selection, Rationality**

* Prof. Dr. Heiner Minssen, Jg. 1967, Ruhr-Universität Bochum, Institut für Arbeitswissenschaft, Lehrstuhl für Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung, Universitätsstr. 150, D – 44780 Bochum. E-mail: heiner.minssen@rub.de.

Susanne Schmidt, M.A., Jg. 1979, The Australian National University, Research School of Social Sciences, Coombs Building 9, Fellows Road, Canberra ACT 0200, Australien. E-mail: Susanne.schmidt@anu.edu.au.

** Artikel eingegangen: 29.8.2007
revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 3.6.2008.

1. Einleitung

Karrieren in Unternehmen verändern sich. Das alte Karrieremodell in Deutschland, die so genannte „Kaminkarriere“, die charakterisiert war durch einen stetigen und kontinuierlichen beruflichen Aufstieg innerhalb des gleichen Unternehmens, verliert langsam ihren Einfluss (Faust 2002; Sullivan 1999). Stattdessen entstehen neue Karrieremodelle, die nicht mehr auf eine Organisation, eine Branche oder ein regionales Gebiet beschränkt sind (Herrman/Mayrhofer 2005) und als „grenzenlos“ oder als „Portfolio-Karriere“ (vgl. die Beiträge in Arthur/Rousseau 1996; Mallon 1998) beschrieben werden.

Karrieren und Organisationen sind eng miteinander verknüpft und die Veränderung der Karrierepfade hat viel mit sich wandelnden Organisationen, namentlich mit der Internationalisierung von Unternehmen, zu tun. Neue Märkte müssen entwickelt werden, Produktionsstätten geöffnet und weltweit miteinander verbunden werden. Die Aufhebung von Handelsbeschränkungen, der europäische Markt sowie Demokratisierungsprozesse in den aufstrebenden Märkten von Osteuropa und in der asiatisch-pazifischen Region erleichtern die Entscheidung zur Internationalisierung nicht nur für große Unternehmen, sondern auch für kleine und mittlere Unternehmen (KMU).¹

Diese Internationalisierungsbestrebungen erfordern nicht nur solide finanzielle Ressourcen. Der Erfolg im Ausland basiert ebenso auf der Mobilität der Beschäftigten und ihrer Fähigkeit, in einem internationalen Kontext zu arbeiten – international erfahrene Beschäftigte mit ausreichenden Kenntnissen und der Bereitschaft, auch für mehrere Jahre ins Ausland zu gehen, sind ein Wettbewerbsvorteil (Stroh/Caligiuri 1998). Als Konsequenz der Internationalisierungsbestrebungen von Unternehmen scheinen mehr und mehr Beschäftigte ins Ausland entsandt zu werden und dort als Expatriates² zu arbeiten (ECA 2007). Die zahlreichen Studien aus dem wissenschaftlichen und aus dem Praktikerbereich (etwa PWC 2005; Smith et al. 2003; Stahl et al. 2005; Scullion/Brewster 2001) weisen jedenfalls auf die hohe Relevanz der Entsendungsthematik hin.

Auslandsentsendungen bieten die Chance, bestimmte Geschäftsziele im Ausland zu erreichen wie etwa die Entwicklung neuer Märkte, den Transfer von Management- oder technischem Know-how in eine ausländische Niederlassung oder die Organisation eines spezifischen Projektes (Minbaeva/Michailova 2004). Allerdings sind Auslandsentsendungen ein ebenso kostspieliges wie potenziell riskantes Vorhaben für ein

¹ Wir folgen der Definition des Instituts für Mittelstandsforschung und werden Betriebe mit weniger als 500 Beschäftigten als Klein- und Mittelunternehmen (KMU), Betriebe mit mehr als 500 Beschäftigten als Großbetriebe bezeichnen.

² Expatriates behalten ihren Arbeitsvertrag mit dem entsendenden Unternehmen und werden von dort aus auch bezahlt. Allerdings ist nicht jeder zu diesen Konditionen ins Ausland entsandte Beschäftigte bereits ein Expatriate. Wir verstehen unter Expatriates Beschäftigte, die mindestens zwei Jahre und nicht länger als fünf Jahre in einer Niederlassung im Ausland arbeiten; eine längere Beschäftigung im Ausland ist als „Auslandskarriere“ (Iten 2001) zu bezeichnen. Unsere Definition von Expatriates ist also recht „streng“, denn gelegentlich findet sich in der Literatur die Bezeichnung als „Expatriate“ auch bei einer Entsendung von nur einem Jahr.

Unternehmen. Geeignetes Personal muss ausgewählt werden, komplizierte Steuer- und Versicherungsfragen sind zu klären und individuell zugeschnittene Entgeltlösungen müssen gefunden werden. Baruch/Altman (2002) berichten im Anschluss an Black et al. (1991) für US-Unternehmen von durchschnittlichen Kosten von 250.000 Dollar für den Auslandsaufenthalt eines Expatriates und seiner Familie, und Forster (2000) schätzt für englische Unternehmen die Kosten einer Auslandsentsendung auf das vier- bis fünffache der Kosten, die am heimatlichen Arbeitsplatz entstehen.

Noch höher sind die Kosten, wenn neben den direkten Kosten wie Gehalt und Kosten für Trainings auch indirekte Kosten (Chew 2004) wie etwa der Verlust von Marktanteilen bei einem Scheitern des Auslandsaufenthalts einbezogen werden. Die Einschätzungen zu Scheiternsquoten von Auslandsentsendungen gehen in der Literatur weit auseinander und reichen bis zu 60 Prozent aller Auslandsentsendungen, die vorzeitig abgebrochen werden (vgl. McNulty/Tharenou 2004; Baruch/Altman 2002; als Überblick Lindner 1999). Harzing (1995; 2002) wies jedoch nach, dass die in der Literatur oft genannten failure rates ein statistisches Artefakt sind und aus Ketten falsch zitierter Studien entstanden sind, die sich letztlich auf eine Untersuchung stützen, die überhaupt keine empirische Untersuchung beinhaltet. In der vorwiegend amerikanisch geprägten Fachwelt stieß dies allerdings, wie Forster (1997, 415) sarkastisch anmerkte, auf „ohrenbetäubendes Schweigen“; er selbst geht für englische Unternehmen von einer Scheiternsquote von nur rund acht Prozent aus. Ungeachtet der kontroversen Diskussionen um die tatsächliche Höhe gescheiterter Entsendungen besteht jedoch Einigkeit über die erheblichen Probleme, die damit einhergehen. Im Falle eines vorzeitigen Abbruchs können Kunden verloren gehen, teure Projekte sind gefährdet, und wenn die Expatriates nach ihrer Rückkehr keine angemessene Position vorfinden und sich entscheiden, das Unternehmen zu verlassen, können wichtiges Wissen über die ausländische Kultur und den dortigen Markt sowie bedeutsame Geschäftskontakte verloren gehen.

Um zu einer Vermeidung unnötiger Kosten beizutragen, hat sich die Forschung im internationalen Human Resource Management bisher stark konzentriert auf die Identifikation kritischer Punkte, die dazu führen können, dass Auslandsentsendungen fehlschlagen (Bhaskar-Shrinivas et al. 2005; Black/Gregersen 1991), sowie auf die persönlichen Eigenschaften, die positiven Einfluss haben können auf die Leistungen im Ausland (Holopainen/Björkman 2005; Stierle et al. 2002). Dabei wurden ausgefeilte Vorschläge entwickelt, wie potenzielle Expatriates ausgewählt werden sollten (Caligiuri 2000; Fish/Wood 1996), wie interkulturelle Trainings durchgeführt (Caligiuri 2006; Waxin/Panaccio 2005) und wie Repatriierungsprogramme gestaltet sein sollten, um die Expatriates wieder einzugliedern (Stroh et al. 1998; Hurn 1998). Dabei wird vor allem die riskante Seite von Auslandsaufenthalten herausgestellt, indem argumentiert wird, dass unangemessene Auswahlpraktiken und ungenügende Unterstützung seitens des Unternehmens zu Misserfolgen führen können (Shen 2005; Mol et al. 2005; Porter/Tansky 1999).

In der Literatur ist man sich einig, dass die Auswahl der Personen („der richtige Mann am richtigen Ort“) extrem erfolgskritisch ist; dabei dominieren Fragestellungen nach der optimalen Gestaltung von Entsendungen. Auswahl und Qualifizierung von Expatriates werden unter Erfolgs- und Effizienzaspekten betrachtet (McNulty/Tha-

renou 2004; Fish/Wood 1996; Feldman/Thomas 1992), oder es wird die individuelle Zufriedenheit ehemaliger Expatriates mit Entsendungspraktiken der Unternehmen untersucht (Linehan/Scullion 2002). Einig ist man sich darin, dass es bei der Auswahl von Expatriates darauf ankommt, in umfassender Weise unterschiedliche Qualifikationsbestandteile zu berücksichtigen. Allerdings spielen, wie empirische Untersuchungen zeigen, im Auswahlprozess in erster Linie fachliche Kompetenzen eine Rolle (Scholz 2000), während auf interkulturelle Kompetenz (Baruch/Altman 2002) oder auf „interpersonal skills“ wie psychosoziale Faktoren und die familiäre Situation der zukünftigen Expatriates nur wenig Augenmerk gelegt werde (Chew 2004);³ insofern müsse bei der Selektion für eine Auslandsentsendung in vielen Unternehmen die Frage gestellt werden, ob es sich bei einer gelungenen Auswahl eher um „good management or good luck“ (Anderson 2005) handelt (vgl. auch Harris/Brewster 1999).

Die Aussagen zu Expatriates beruhen in der Regel auf Untersuchungen von multinationalen, vorwiegend anglo-amerikanischen Unternehmen, Zahlen für Deutschland hingegen sind mit Ausnahme hoch aggregierter Daten (ECA 2007; PWC 2005) kaum vorhanden. Diese Lücke wollen wir im Folgenden etwas füllen. Bei unseren Aussagen stützen wir uns auf eine Untersuchung in der deutschen chemischen Industrie,⁴ einer stark international orientierten Branche mit einem hohen Anteil von KMU. Wir werden Daten über das tatsächliche Ausmaß von Auslandsentsendungen in dieser Branche präsentieren – auch dieses bisher eher unüblich, da die Forschung zu Auslandsentsendungen von wenigen Ausnahmen abgesehen vor allem auf Untersuchungen in Großunternehmen beruht, nicht jedoch auf Untersuchungen von ganzen Branchen, in die auch KMU einbezogen sind. Wir werden zeigen, dass die Unternehmensgröße erheblichen Einfluss auf Umfang und Durchführung von Auslandsentsendungen hat.

Zugleich verbinden wir mit unseren Überlegungen einen theoretischen Anspruch. Hinter der Beurteilung der Auswahlprozeduren für Auslandsentsendungen als defizitär verbirgt sich die Annahme, dass ein Nicht-Befolgen der in der wissenschaftlichen und in der Ratgeberliteratur entwickelten Vorschläge zu schlechteren Resultaten führt, also nicht sehr rational ist. Nun gibt es aber in der Organisationsforschung eine lange Diskussion über die Rationalität in Entscheidungsprozessen. Bereits vor fast fünfzig Jahren haben March/Simon (1958) darauf hingewiesen, dass die Rationalität von Entscheidungen aufgrund der Informationskapazität der Entscheider „begrenzt“ ist und diese sich deswegen eher mit befriedigenden statt mit optimalen Lösungen begnügen. March (1979) hat dies in seinem „Mülleimer-Modell“ der Entscheidungsprozesse, demzufolge Entscheidungen in Organisationen eher zufällig als geplant zustande kommen, noch einmal radikalisiert. Organisationen sind mehr orientiert an Kriterien von Handlungsrationalität anstatt Entscheidungsrationalität (Brunsson 1982); die Irrationalität des Entscheidens ist in gewisser Weise eine Bedingung rationalen Handelns (Brunsson 1985). In der neo-institutionalistischen Organisationstheorie, einem der

³ Letzteres, so viel schon vorweg, bestätigt sich durch unsere empirischen Befunde freilich nicht; vgl. dazu weiter unten.

⁴ Das Projekt wurde von 2005 bis 2007 finanziert von der Deutschen Forschungsgemeinschaft.

einflussreichsten Zweige in der modernen anglo-amerikanischen Organisationsforschung, geht man ohnehin davon aus, dass Rationalität ein Mythos sei, den Organisationen aus Gründen der Legitimitätsbeschaffung zu befolgen haben; sie bilden, gewissermaßen als Ausweis ihrer Rationalität, Formalstrukturen aus, doch intern können Entscheidungsprozesse nach gänzlich anderen Prämissen als der einer Sachrationalität erfolgen (Meyer/Rowan 1997; DiMaggio/Powell 1991). Und Luhmann (2000) schließlich verzichtet gleich gänzlich auf die Rationalitätsannahme; er sieht Organisationen durch Entscheidungen konstituiert, die nur die Bedingung zu erfüllen haben, dass sie aneinander anschlussfähig sind.

Die vielfältigen Vorschläge zur Auswahl, Betreuung und Re-Integration von Expatriates unterstellen aber gerade die Notwendigkeit sachrationaler Entscheidungen. Wir wollen hingegen zeigen, dass Unternehmen sich den Verzicht auf elaborierte Verfahren durchaus leisten können, weil die Auswahl von Expatriates letztlich auf deren Selbstselektion beruht, durch die ein zentrales Erfolgskriterium, nämlich die Motivation, ins Ausland zu gehen, sichergestellt und das Scheiternsrisiko von Auslandsentsendungen eher gering ist. Insofern ist, um den Titel von Anderson (2005) noch einmal aufzugreifen, „good management or good luck“ keineswegs als Gegensatz zu begreifen; die Auswahl von Expatriates ist beides.

Nach einer kurzen Darstellung der empirischen Basis unserer Befunde werden wir das Ausmaß der internationalen Aktivitäten in der deutschen chemischen Industrie skizzieren und uns dabei auf die Frage konzentrieren, inwieweit bei solchen Aktivitäten auf Auslandsentsendungen von Personal zurückgegriffen wird. In dem darauf folgenden Kapitel werden wir untersuchen, welche Kriterien bei der Auswahl eine Rolle spielen, wie die Expatriates auf ihre Aufgaben vorbereitet und wie sie im Ausland betreut werden; dabei werden wir vor allem die Unterschiede zwischen KMU und Großbetrieben herausarbeiten. Abgeschlossen wird der Aufsatz mit einem Fazit, in dem wir unsere Ergebnisse noch einmal zusammenfassen.

2. Empirische Basis

Unsere Befunde beruhen, wie gesagt, auf einer empirischen Untersuchung in der deutschen chemischen Industrie und liefern damit einen branchen- und länderspezifischen Überblick über Auslandsentsendungen. Als Untersuchungsbranche wurde die chemische Industrie ausgewählt, weil sie sich seit jeher durch ein hohes Maß an Internationalisierung auszeichnet. Im Jahr 2005 wurde 53% des Umsatzes im Ausland erzielt; dies entspricht etwa dem Maschinenbau und wird nur übertroffen von der Automobilindustrie (vgl. VCI 2007). Die ausländischen Töchter deutscher Unternehmen erzielen mittlerweile nahezu ähnliche Umsätze wie die inländischen Unternehmen; die wichtigsten Auslandsstandorte liegen in Europa und den USA, aber Asien gewinnt zunehmend an Bedeutung.⁵

Die Untersuchung wurde in drei Schritten durchgeführt. In einem ersten Schritt ging es zunächst darum, Basisinformationen über Auslandsentsendungen zu erhalten.

⁵ Vgl. http://www.vci.de/Die_Branche/default2~cmd~shr~docnr~114558~nd~~rub~735~ond~n01~c~5.htm, abgerufen am 22.10.2007

Dazu wurden an alle 1311 Unternehmen, die Mitglied des Verbandes der chemischen Industrie sind, ein Fragebogen gesandt. Diese Unternehmen beschäftigen nahezu 90% aller Arbeitnehmer in der chemischen Industrie in Deutschland. Die Rücklaufquote betrug 32% (415 Unternehmen). Unser Sample entspricht hinsichtlich einiger Strukturdaten wie etwa dem Verhältnis von KMU und Großbetrieben nahezu exakt der Grundgesamtheit: 43% aller Unternehmen sind Kleinbetriebe mit weniger als 50 Beschäftigten, 44% haben zwischen 50 und 499 Beschäftigte und 13% haben 500 und mehr Beschäftigte. Bei der chemischen Industrie in Deutschland handelt es sich also um eine Branche, die stark klein- und mittelständisch strukturiert ist.

Um einen detaillierten Einblick in die Auswahlprozesse für Auslandsentsendungen zu erhalten, führten wir in einem zweiten Schritt Experteninterviews mit Personalverantwortlichen aus acht ausgewählten Unternehmen (im Folgenden zitiert als „Experte Betrieb A – H“) durch. Die Unternehmen waren ausgewählt worden entsprechend ihrer Größe und der Anzahl ihrer Expatriates, wie es aus den Angaben in dem Fragebogen zu entnehmen war. Im Einzelnen interviewten wir Personalverantwortliche aus drei KMU mit drei bzw. vier Expatriates, aus drei Großunternehmen mit 20, 43 und 450 Expatriates und aus zwei Kleinunternehmen, die Zulieferer von Großunternehmen waren und jeweils drei Expatriates hatten.

Der dritte Teil der Untersuchung schließlich konzentrierte sich auf die Expatriates selbst (im Folgenden zitiert als „Expatriate 1 – 22“). Hier führten wir intensive narrative Interviews mit 20 früheren Expatriates⁶ durch, die aus unterschiedlichen Unternehmen stammten. Dabei fragten wir die gesamte Berufsbiografie ab, um zu überprüfen, in welchem Ausmaß ihre Erfahrungen im Ausland eingebettet waren in ihre persönlichen Biografien und welche anderen Aspekte sie als relevant für ihre berufliche Geschichte betrachteten.

Die mit der Unternehmensbefragung erhobenen Daten wurden mit Hilfe von SPSS verarbeitet. Die Interviews wurden auf Band aufgezeichnet und transkribiert; anschließend wurden die mit den Expatriates geführten Interviews inhaltsanalytisch ausgewertet.

3. Auslandsentsendungen in der deutschen chemischen Industrie

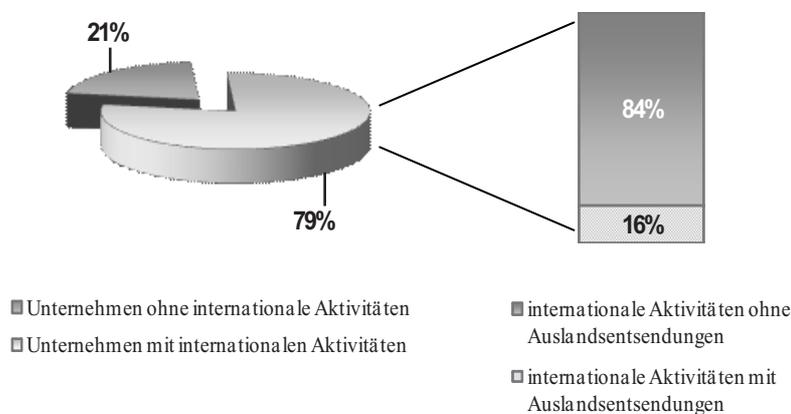
Nur eine relativ kleine Anzahl von Unternehmen der chemischen Industrie ist überhaupt mit mehrjährigen Auslandsentsendungen international aktiv; selbst in einer international orientierten Branche wie der deutschen chemischen Industrie hat jedes fünfte Unternehmen überhaupt keine internationalen Aktivitäten. Die Abbildung 1 gibt einen Überblick über die diesbezüglichen Befunde der Betriebsbefragung.

Von allen Unternehmen, die international aktiv sind, geben nur 16% an, Beschäftigte ins Ausland zu entsenden, während zwei Drittel der international orientierten Unternehmen internationale Aktivitäten ohne Auslandsentsendungen bewältigen. Nun muss deswegen der international tätige Manager nicht gleich zum „Mythos“ (Forster 2000) erklärt werden, aber angesichts der Diskussionen über Globalisierung, den vielfältigen Lehrbüchern über internationales Personalmanagement und der ausführlichen

⁶ Die naheliegende Alternative, derzeit im Ausland aktive Expatriates in die Untersuchung einzubeziehen, musste aus Kostengründen verworfen werden.

Literatur über Expatriates hätte doch angenommen werden können, dass deutlich mehr Unternehmen ihre internationalen Aktivitäten über Auslandsentsendungen abwickeln. Insofern bestätigen unsere Befunde die Stimmen (etwa Grainger/Nankervis 2001), die hinsichtlich der Verbreitung von Auslandsentsendungen eher skeptisch sind, sie zeigen vielmehr die nach wie vor große, vielleicht sogar steigende Bedeutung von „Flexpatriates“ (Mayerhofer et al. 2004), also von im Ausland tätigen Mitarbeitern, die ihre Tätigkeit über häufiges Fliegen und Pendeln mit einer Rückkehr am Wochenende abwickeln.

Abb. 1: Auslandsaktivitäten und Auslandsentsendungen in der deutschen chemischen Industrie (N = 415)

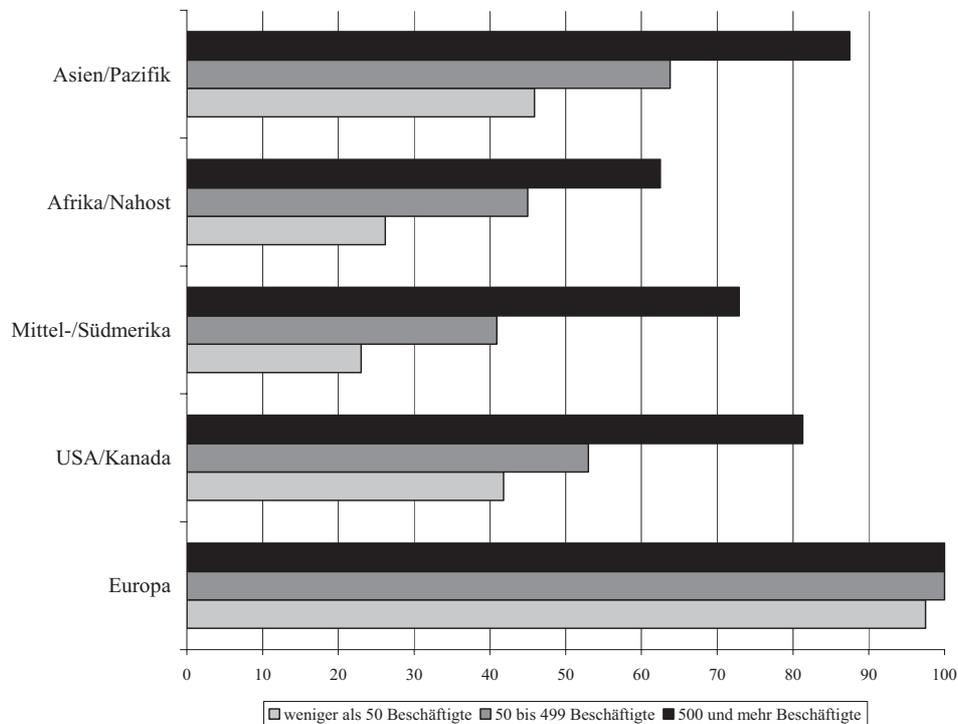


Dafür ist die geographische Lage Deutschlands günstig, die es den Unternehmen erlaubt, viele internationale Aktivitäten auch ohne Auslandsentsendungen zu verfolgen. 74% des Exports der deutschen chemischen Industrie geht in andere europäische Länder (VCI 2007), und dies zeigt sich auch in unseren Daten; der europäische Markt wird von fast allen international tätigen Unternehmen bedient, während die außereuropäischen Regionen vor allem eine Domäne der Großunternehmen sind (vgl. Abb. 2). Aktivitäten auf dem europäischen Markt können ohne längere Auslandsentsendungen verfolgt werden. Dementsprechend sind Dienstreisen⁷ nach wie vor der Königsweg der Kontaktabbauung bzw. -aufrechterhaltung.

Das Ausmaß, in dem Auslandsaktivitäten über Entsendungen abgewickelt werden, hängt von zwei Faktoren ab. Erstens spielt die Betriebsgröße eine herausragende Rolle: KMU haben signifikant weniger Expatriates als Großunternehmen; fast zwei Drittel der Unternehmen mit 500 und mehr Beschäftigten entsenden Mitarbeiter ins Ausland, während es bei den Unternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten gerade mal 2% und bei den übrigen Betrieben auch nur 12% sind – was allerdings auch heißt: Selbst in Kleinbetrieben gibt es durchaus Expatriates.

⁷ Wir zählen zu Dienstreisen Reisen mit einer Dauer von bis zu drei Monaten.

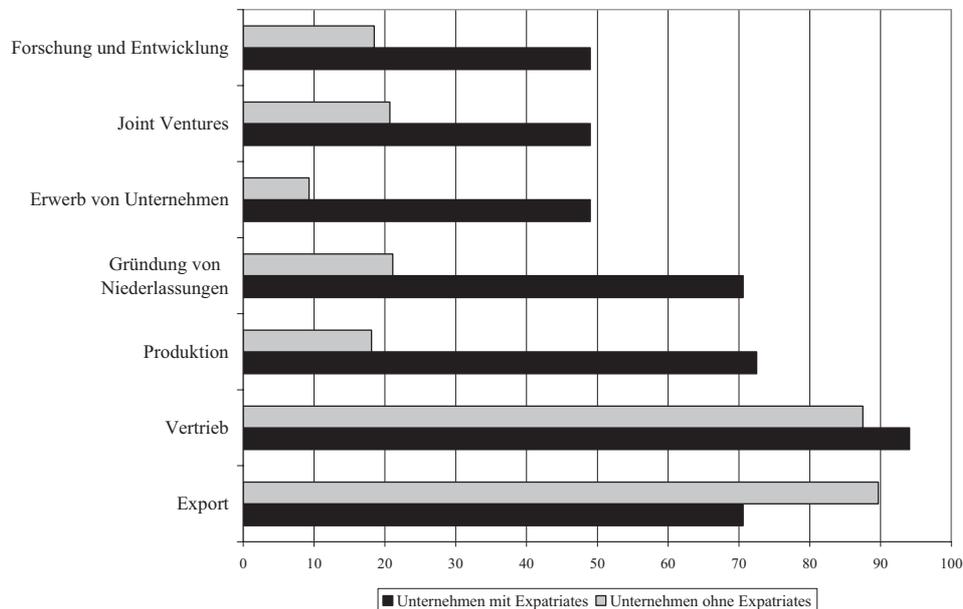
Abb. 2. Betriebsgröße und Regionen der Auslandsaktivitäten
(Mehrfachnennungen in Prozent der Nennungen; N = 327)



Dieser Zusammenhang zwischen Betriebsgröße und Anzahl der Expatriates ist auch statistisch signifikant und sehr stark ($r = 0,804$): Je größer die Betriebe, umso höher die Wahrscheinlichkeit, dass Expatriates ins Ausland entsandt sind, und umso höher auch die Anzahl der Expatriates. Die starke Prägung der deutschen Chemieindustrie durch klein- und mittelständische Unternehmen erklärt zu einem erheblichen Teil die insgesamt geringe Anzahl von Expatriates; Auslandsentsendungen sind kostspielig, und deswegen ist es für viele kleinere Unternehmen oftmals keine gangbare Option, Beschäftigte längere Zeit ins Ausland zu entsenden.

Zweitens gibt es klare Unterschiede hinsichtlich der internationalen Aktivitäten zwischen Unternehmen mit und Unternehmen ohne Expatriates. Die Abbildung 3 zeigt, dass die Unternehmen, die keine Expatriates haben, im Rahmen ihrer internationalen Aktivitäten vorrangig Exporte betreiben; auch Unternehmen mit Vertriebsaktivitäten im Ausland bewältigen solche oftmals ohne Expatriates. Unternehmen mit Expatriates jedoch sind deutlich häufiger in Aktivitäten engagiert wie „Gründung von ausländischen Niederlassungen“ oder „Erwerb ausländischer Firmen“.⁸

⁸ Der Chi-Quadrat-Test weist alle Unterschiede in der Abbildung 3 mit Ausnahme von „Vertrieb“ als statistisch signifikant aus.

Abb. 3: Auslandsentsendungen und Art der Auslandsaktivitäten (in Prozent; N = 322)

Auch der Unterhalt von Produktionsstätten im Ausland wird ebenso wie internationale Joint Ventures oftmals über Expatriates abgewickelt. Dahinter steht die Annahme, dass die Entsandten die Interessen des Stammhauses am besten vertreten können und auf diese Weise die Kontrolle durch das Stammhaus sichergestellt ist (Kabst 2005).

Doch insgesamt greifen Unternehmen oftmals zu anderen Lösungen, um ihre internationalen Aktivitäten zu betreiben; zumindest die traditionelle, lang andauernde Auslandsentsendung scheint eine Domäne der großen Unternehmen zu sein. KMU bevorzugen stattdessen individualisierte, alternative Lösungen, die besser zu ihren Geschäftsanforderungen passen. Dies kann kurzzeitige Auslandseinsätze, grenzüberschreitendes Pendeln, steigende Nutzung des vor Ort vorhandenen Personals oder die Einstellung international erfahrener Beschäftigter beinhalten – speziell für das Management einer ausländischen Niederlassung. Und nicht zuletzt: eine nicht unbeträchtliche Anzahl von Unternehmen der deutschen chemischen Industrie hat überhaupt keine internationalen Aktivitäten vorzuweisen.

4. Auswahlkriterien und Vorbereitung der Expatriates

4.1 Motivation und Vereinbarkeit mit familiären Anforderungen als zentrale Auswahlkriterien von Expatriates

Wer aber sind denn nun eigentlich Expatriates? Die Antwort ist recht einfach:⁹ größtenteils Männer im, wie man so sagt, „besten Alter“. 87% der Expatriates, die sich im

⁹ allerdings auch mit einer gewissen Fehlerquote behaftet: unsere Befunde beruhen auf den Angaben, die uns die Unternehmen gemacht haben, nicht jedoch auf einer Befragung von Expatriates.

Auftrag der untersuchten Unternehmen am 31.12.2005 im Ausland befanden, waren männlich. Diese geschlechtsspezifische Verteilung scheint für Managerkarrieren insgesamt, aber insbesondere im Bereich von Auslandsentsendungen typisch zu sein (vgl. etwa Weber et al. 2001; Stroh et al. 2000). Die geringe Zahl von Frauen auf (leitenden) Auslandspositionen wird auch für andere Branchen berichtet (vgl. u. a. Mayrhofer/ Scullion 2002 für die deutsche Textilbranche; mit einem höheren Anteil von Frauen in englischen Unternehmen hingegen Forster 1997). Und wenn Frauen doch für längere Auslandsaufenthalte ausgewählt werden, dann handelt es sich häufig um Positionen, die für Männer bereits an Attraktivität verloren haben („conquering empty castles“: Hofbauer/Fischlmayr 2004).

Diese männlichen Expatriates in unserem Sample sind fast zur Hälfte zwischen 36 und 45 Jahren alt; weitere 26% waren im Alter zwischen 46 und 55 Jahren und nur knapp 20% waren 35 Jahre und jünger. In höherem Alter nimmt die Neigung, für längere Zeit in das Ausland zu gehen, offenbar ab; jedenfalls waren nur 8% aller Expatriates in der Altersgruppe zwischen 56 und 65 Jahre. Eine Auslandsentsendung findet selten gleich zu Beginn der beruflichen Karriere statt, sondern erst nach einer gewissen Dauer der Betriebszugehörigkeit; im Durchschnitt gehörten die Expatriates dem sie entsendenden Unternehmen seit sechs Jahren an. Die weit überwiegende Mehrheit verfügt über einen Hochschulabschluss und ist außertariflich beschäftigt; knapp die Hälfte stammt aus dem Vertrieb.

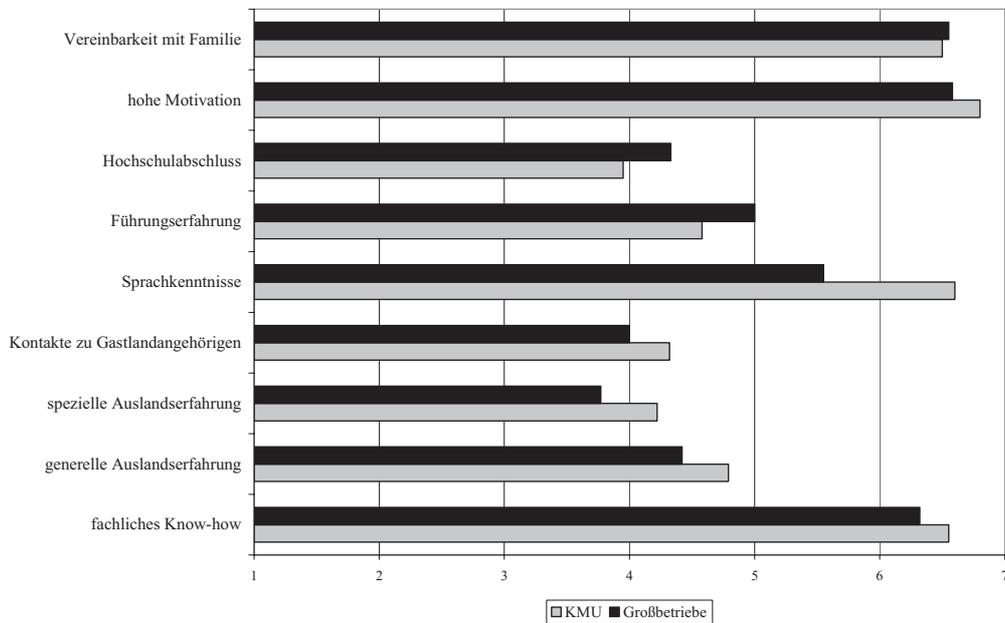
Eine Entsendung dauert in den von uns untersuchten Unternehmen im Durchschnitt knapp vier Jahre. Dies ist eine lange Zeit, in der hohe Kosten entstehen. Wichtig ist also eine sorgfältige Auswahl der Kandidaten. Allerdings haben nur 27% der Unternehmen interne Richtlinien entwickelt, wie bei Auslandsentsendungen zu verfahren ist, wobei solche Richtlinien signifikant häufiger in Großunternehmen zu finden sind. Dies bedeutet aber nicht, dass für Entsendungen niemand zuständig ist, im Gegenteil: Für diese Aufgabe sind in aller Regel spezifische Zuständigkeiten ausdifferenziert; in der überwiegenden Zahl der Fälle ist dafür die Personalabteilung zuständig.

In Großbetrieben allerdings gibt es zusätzlich oftmals einen Referenten bzw. Manager, der eigens mit dieser Aufgabe betraut ist; KMU scheinen darauf – wohl auch aus Gründen der Personalkapazitäten – häufig zu verzichten. Im Gegenzug sind in KMU viel häufiger die Geschäftsführungen in die Auslandsentsendungen eingeschaltet als in Großbetrieben; in den Betrieben mit weniger als 50 Beschäftigten ist es sogar ausschließlich die Geschäftsführung, die über Auslandsentsendungen entscheidet. Offenbar werden die Entscheidungen über Auslandsentsendungen in kleinen Unternehmen oftmals neben dem Alltagsgeschäft vom Chef persönlich gefällt.

Über alle Unternehmen hinweg ist das wichtigste Auswahlkriterium für eine Auslandsentsendung die hohe Motivation der Kandidaten, ins Ausland zu gehen, gefolgt von der Vereinbarkeit mit familiären Anforderungen, professionellem Know-how sowie ausreichenden Sprachkenntnissen. Hinsichtlich der Bedeutung des professionellen Know-how stimmen unsere Befunde mit den Ergebnissen anderer Untersuchung überein; deswegen gehen wir darauf nicht näher ein. Den anderen Kriterien wollen wir uns nun etwas genauer zuwenden.

Abb. 4: Betriebsgröße und Auswahlkriterien

(N = 47 – 51; Mittelwerte: 1 = absolut unwichtig, 7 = sehr wichtig)



Zunächst zu dem Kriterium „Motivation“. Oftmals beruhen Auslandsentsendungen auf Selbstbewerbungen. Dafür sind bestimmte persönliche Eigenschaften von großer Bedeutung. Neugier, kulturelle Interessiertheit und Aufgeschlossenheit sind nicht nur wichtige Erfolgsvoraussetzungen für Auslandsentsendungen, sondern Neugier scheint auch das Hauptmotiv der Expatriates für eine Bewerbung zu sein; Karriereabsichten scheinen, folgt man den diesbezüglichen Passagen aus den Interviews mit den Expatriates, allenfalls eine nachgeordnete Rolle zu spielen. Ein Personalmanager brachte die Bedeutung von Neugier so auf den Punkt:

„Neugier ist wichtig. Ohne eine große Neugier und Offenheit gegenüber neuen Dingen werden Sie es immer schwer haben als Expat. Weil, Sie werden viele Sachen nicht verstehen und nicht fragen ‚Warum ist das so?‘ (Experte Firma H).

Selbstselektion ist ein unterscheidbares und klares Merkmal, wie man Expatriate wird. Viele der Expatriates, mit denen wir sprachen, berichteten, dass sie sich absichtlich ihre Firma gesucht haben, weil deren Größe eine gute Chance versprach, eines Tages ins Ausland zu gehen. Typisch dafür ist folgende Aussage:

„Also, ich hatte schon als Jugendlicher den Wunsch, im Ausland zu arbeiten (...). Das war also immer bei mir ein Grundwunsch, von einer Firma ins Ausland geschickt zu werden (...). Und mit dem Wunsch im Hinterkopf habe ich mich für Firma A entschieden (...). Weil Firma A eben ein Weltunternehmen war (...), wo die Chance besteht, dass man ins Ausland geschickt wird“ (Expatriate 03).

Die Motivation, ins Ausland zu gehen, hat sich früh entwickelt, also bereits vor Aufnahme einer Berufstätigkeit und oftmals angeregt durch Reisen als Teenager oder durch die Teilnahme an Schüler- bzw. Studentenaustauschprogrammen. Dies hat sich

nicht ausgezahlt im Sinne eines Konkurrenzvorteils bei der Bewerbung um eine Auslandsentsendung; frühere internationale Erfahrungen im Auswahlprozess stellen, wie wir gleich zeigen werden, in der Regel kein sonderlich wichtiges Auswahlkriterium dar, weil sie bei den meisten Bewerbern ohnehin unterstellt werden kann.

Das ist die eine Gruppe von Expatriates; sie kann mit dem Satz charakterisiert werden: „Ich wollte schon immer ins Ausland und habe mich deswegen bei diesem Unternehmen bzw. auf diese Stelle beworben“. Für die zweite Gruppe ist der Satz charakteristisch: „Man kam auf mich zu und ich fand es interessant“. Das sind diejenigen, die eines Tages einen Anruf von ihrem unmittelbaren Vorgesetzten bekamen, der ihnen eine Tätigkeit im Ausland anbot; sie hatten oftmals schon von der Zentrale aus für mehrere Jahre in internationalen Projekten gearbeitet oder waren zuständig für spezielle Auslandsmärkte. Sie haben sich nicht bei ihrem Unternehmen beworben, weil sie seit jeher ins Ausland gehen wollten, sondern bei ihnen ist der Wunsch, im Ausland tätig zu sein, erst während ihrer Berufstätigkeit entstanden, in der sie die Erfahrung machen konnten, dass die Tätigkeit auf internationalem Parkett ihren Interessen entgegenkommt. Entscheidend ist jedoch, dass auch bei dieser Gruppe der Wunsch, ins Ausland entsandt zu werden, bereits einige Zeit vor der konkreten Entsendung vorhanden war.

Die meisten Expatriates haben ihre Chance auf eine Auslandsentsendung aktiv vorangetrieben, indem sie ihre Vorgesetzten wissen ließen, dass sie gerne für eine Weile im Ausland tätig wären; einige aus der ersten Gruppe bewarben sich sogar ohne die Unterstützung ihres direkten Vorgesetzten für einen Job in Übersee. Von allen Expatriates, die wir interviewten, gab es keinen, dem die Auslandsentsendung überraschend angetragen worden ist. In der Regel arbeiteten sie – wenn sie sich schon nicht selbst bewarben – daran, gefragt zu werden, indem sie permanent ihr Interesse zeigten, auch wenn durchaus mehrere Jahre bis zu einem konkreten Angebot vergehen konnten.

Die hohe Bedeutung, die – damit kommen wir zum *zweiten* Punkt – seitens der Unternehmen dem Kriterium „Vereinbarkeit mit familiären Anforderungen“ bei der Auswahl der Expatriates beigemessen wird, ist angesichts der abweichenden Befunde in der Literatur durchaus überraschend. Sie verdankt sich offenbar der Erfahrung, dass gerade die Unvereinbarkeit mit den familiären Anforderungen Auslandsentsendungen auch scheitern lassen kann. Auch von den Expatriates selbst wurde die nicht erfolgreiche Einbeziehung des Ehepartners und der Kinder in die ausländische Kultur als eine der prominentesten Faktoren erwähnt, durch die eine Auslandsentsendung scheitern kann. Oftmals wurde der Sachverhalt hervorgehoben, dass die Expatriates im Büro bzw. auf Geschäftsreisen innerhalb des Landes waren, während die gesamte Organisation des täglichen Lebens zu Lasten ihrer Frauen¹⁰ ging.

Die Vereinbarkeit der Auslandsentsendung mit familiären Anforderungen wird in den Unternehmen noch einmal dann für signifikant wichtiger gehalten, wenn es eigens

¹⁰ Wir verwenden in diesem Artikel durchgängig die männliche Form und meinen dies geschlechtsneutral. Wenn wir hier von „Frauen“ reden, also die weibliche Form benutzen, dann deswegen, weil alle von uns interviewten Expatriates Männer und ihre (Ehe-)Partnerinnen Frauen waren.

Manager für Expatriation gibt, also Personalverantwortliche, die sich speziell um Auslandsentsendungen kümmern und bei denen deswegen fundierte Erfahrung auch mit den Tücken von Auslandsentsendungen unterstellt werden kann. Vor dem Hintergrund dieses Wissens werden die Partner und, falls vorhanden, auch die Kinder in den Auswahlprozess einbezogen:

„Sie müssen sich ein Bild über die Beziehung der Ehepartner machen und ob sie diese Belastungen, die mit dem Auslandsaufenthalt verbunden sind, aushalten werden. (...) Ja, wir sprechen mit den Ehepartnern; wir versuchen uns auch über die Situation der Kinder ein Bild zu machen, in welchem Alter die rausgehen, ob die das positiv mit begleiten oder ob die, sagen wir mal, einen Aufstand machen, weil sie ihre Freundinnen und Freunde verlieren. Das ist ja auch nicht so, dass die alles über sich ergehen lassen“ (Experte Betrieb A).

Auch wenn die familiären Belange im Auswahlprozess eine Rolle spielen, bleibt die Bewältigung der Risiken im Ausland aber letztlich Aufgabe der Expatriates selbst (und natürlich ihrer Partnerinnen). Dabei kommt es insbesondere auf die Fähigkeit an, ein solides soziales Netzwerk aufzubauen, das als Ressource intensiv genutzt werden kann; die Verfügbarkeit von sozialem Kapital entschärft familiär begründete Risiken für den Auslandsaufenthalt sehr deutlich. Am einfachsten stellt sich der Aufbau von sozialen Netzwerken, wie Kittler et al. (2006) herausgearbeitet haben, für die Expatriates dar, die ihren Partner im Gastland kennengelernt haben und deren Kinder dort geboren sind. Doch ist dies wohl eher eine Ausnahme und offenbar gelingt der Aufbau von tragfähigen sozialen Netzen auch denen, die zusammen mit Partnern und Kindern ins Ausland gegangen sind; wir haben jedenfalls in keinem Fall gehört, dass die Auslandsentsendung wegen unüberbrückbarer familiärer Schwierigkeiten abgebrochen werden musste.¹¹ Dies bedeutet nicht, dass es solche Schwierigkeiten nicht gibt, aber möglicherweise sind sie doch geringer als oftmals unterstellt.

Drittens schließlich spielen (vgl. nochmals Abb. 4) ausreichende Sprachkenntnisse bei der Auswahl möglicher Kandidaten für eine Auslandsentsendung eine wichtige Rolle. Dieses Kriterium ist das einzige, das in einem Zusammenhang mit der Betriebsgröße steht: In den Auswahlkriterien der kleinen Unternehmen wird es für signifikant wichtiger ($p = 0,004$) angesehen als in großen Unternehmen, wobei dieser Zusammenhang freilich nicht sonderlich stark ist ($r = -0,398$). In größeren Unternehmen kann eine Sprachkompetenz oftmals vorausgesetzt werden:

„Englisch als Sprache ist selbstverständlich, aber die sprechen dann auch noch entweder fließend spanisch oder portugiesisch oder italienisch, das heißt mindestens noch eine dritte Fremdsprache. Darüber hinaus haben wir aber auch Mitarbeiter, die zum Teil viersprachig sind, die dann auch in mehreren Ländern gearbeitet haben, in Portugal, Spanien, in Italien, in Frankreich. Das sind zum Teil wirklich sehr, sehr sprachbegabte Mitarbeiter, die alle Sprachen dann verhandlungssicher sowohl schriftlich als auch mündlich beherrschen“ (Experte Betrieb A).

Dies ist in den kleinen Unternehmen nicht unbedingt der Fall. Entsprechend werden ausreichende Sprachkenntnisse als Auswahlkriterium besonders dann hervorgehoben werden, wenn die Geschäftsführung in die Entscheidung über die Auswahl der Expatriates einbezogen ist, was ja vor allem in den kleineren Unternehmen der Fall ist.

¹¹ Uns ist überhaupt kein Fall eines Abbruchs berichtet worden.

Motivation, Vereinbarkeit mit der Familie, fachliches Know-how und ausreichende Sprachkenntnisse sind im Durchschnitt aller Betriebe die vier Auswahlkriterien, die am häufigsten genannt wurden und sich deutlich von den anderen Kriterien abheben. Durch die Berücksichtigung dieser Kriterien kann das Risiko eines Scheiterns minimiert werden. Denn wenn der Expatriate hoch motiviert ist und die Fremdsprache beherrscht, ist das Risiko eines vorzeitigen Abbruchs der Entsendung geringer, und wenn zudem die Auslandsentsendung in Übereinstimmung gebracht werden kann mit familiären Anforderungen, ist ein weiterer Faktor für ein mögliches Scheitern eliminiert (Caligiuri et al. 1998; Copeland/Norell 2002).

Vorhergehende internationale Erfahrungen spielen im Auswahlprozess in der Regel hingegen eine eher untergeordnete Rolle. Die Unternehmen vollziehen damit etwas nach, was sich auch in wissenschaftlichen Untersuchungen gezeigt hat; so haben Bhaskar-Shrivinas et al. (2005) in einer Sekundäranalyse von 8.474 Expatriates aus 66 Studien herausgefunden, dass frühere Auslandserfahrungen nur wenig zu einer besseren Eingliederung in das Gastland beitragen. Der Personalverantwortliche eines Unternehmens hob im Interview hervor, dass solche früheren internationalen Erfahrungen zwar durchaus hilfreich für den Expatriate seien, dass sie jedoch nicht als zentral angesehen würden:

„Es gibt keine Musskriterien, muss schon im Ausland gewesen sein oder muss für eine Karriere so und so viele Monate oder Jahre ins Ausland gehen. Das ist sicherlich mehr als ein nice to have, aber deutlich weniger als ein must“ (Experte Betrieb F).

Dass frühere Auslandserfahrungen eher wenig Bedeutung haben, hat zudem einen weiteren einfachen Grund:

„Ab einem bestimmten Level innerhalb der Organisation hat man ganz häufig und regelmäßig internationalen Kontakt. Ich würde den jetzt gar nicht auf das Gastland beschränken wollen. (...) Von den beiden, die nach Nordamerika geschickt werden, ist es klar, dass die schon vor ihrer Entsendung ganz intensive Kontakte in internationalen Teams hatten“ (Experte Betrieb E).

Und andere Personalverantwortliche weisen darauf hin, dass Auslandserfahrungen oftmals ohnehin unterstellt werden können:

„Wobei ich weiß, dass bei den Entsendungen, über die wir jetzt vornehmlich reden, die beiden Kollegen auch über Auslandserfahrungen schon verfügt haben. Also, der eine war, glaube ich, während seines Studiums mal für ein halbes Jahr in Nordamerika und der andere ist, wenn ich mich recht entsinne, irgendwie auch Diplomatenkind sogar. Also, der wird zwangsläufig über ein paar Auslandserfahrungen verfügen“ (Experte Betrieb E).

Somit können bei den meisten, wenn nicht sogar bei allen Bewerbern für Auslandsentsendungen Erfahrungen im Ausland vorausgesetzt werden. Auslandserfahrungen sind, wie erwähnt, ein wichtiger Grund für die Motivation der Expatriates, sich um eine Auslandsentsendung zu bemühen; dies erklärt dann auch, weswegen eine solche Qualifikation im Auswahlprozess keine hervorgehobene Rolle mehr spielt. Interkulturelle Erfahrung, oftmals als ein wichtiger Grund für das Scheitern von Auslandsentsendungen angesehen (Takeuchi et al. 2005), muss nicht eigens überprüft werden, da sie unterstellt werden kann. Beschäftigte werden ohnehin nur selten direkt für Positionen im Ausland rekrutiert; wir hatten bereits darauf hingewiesen, dass die Mehrheit der Expatriates das erste Mal ins Ausland entsandt wurden, nachdem sie bereits einige

Jahre in ihrem Unternehmen gearbeitet hatten. Dies macht Auslandsentsendungen und damit zugleich die Auswahl für Auslandsentsendungen zu einem typischen Fall des betriebsinternen Arbeitsmarktes (Rosenbaum 1979; Mayrhofer 1996; Kräkel 1999; Peltonen 1998), man kennt den Bewerber und hat ein Bild von seinen Fähigkeiten.

Wie oben erwähnt, legt die wissenschaftliche Literatur nahe, dass ausgefeilte Rekrutierungs- und Selektionsprozesse erforderlich sind, um geeignete Expatriates zu finden. Die Auswahl für Auslandsentsendungen folgt jedoch nur selten den entsprechenden Empfehlungen; Selektionsprozesse beruhen meistens auf einer Mischung von selbst initiierten Bewerbungen und intuitiven Einschätzungen durch die Personalverantwortlichen. Der Auswahlprozess ist, wie alle acht interviewten Personalmanager hervorgehoben haben, offen und dual – offen, weil im Prinzip jeder Bewerber mit den der Position angemessenen fachlichen Kenntnissen und ausreichenden Sprachkenntnissen sich Chancen ausrechnen kann, und dual, weil er eine Mischung aus Ausschreibung und Selbstbewerbung darstellt.¹²

4.2 Vorbereitung und Betreuung

Hinsichtlich Vorbereitung und Unterstützung der Expatriates wird von den Unternehmen am häufigsten (vgl. Abb. 5) auf finanzielle bzw. administrative Unterstützung verwiesen, die man Expatriates zukommen lässt; Vorbereitungsseminare und vor allem Seminare, die die Re-Integration der Beschäftigten erleichtern könnten, sind demgegenüber insgesamt deutlich weniger populär. Kleine Unternehmen unterscheiden sich von größeren hinsichtlich der Bedeutung von „Look-and-See“-Trips und hinsichtlich der Durchführung von Vorbereitungsseminaren, die von größeren Unternehmen häufiger angeboten werden.¹³

Vorbereitungsseminare und Vorbereitungsbesuche – in der Literatur als hoch bedeutsam für den Erfolg einer Auslandsentsendung beurteilt (vgl. etwa Waxin/Panaccio 2005) – spielen offenbar nicht die Rolle, die sie laut Experten spielen sollten (vgl. auch Welge/Holtbrügge 2003, 216). Die Teilnahme an Vorbereitungsseminaren ist freiwillig, aber entsprechende Angebote werden häufig nicht wahrgenommen:

„Da ist einmal das Gefühl, die kulturellen Unterschiede sind gar nicht so groß, da komme ich schon klar, da lese ich ein Buch und dann weiß ich das. Ist der eine Punkt. Der zweite Punkt ist: in dem Moment, wo ein Mitarbeiter sich entschieden hat, da raus zu gehen, oder wo die Firma sich entschieden hat, fängt die Terminnot an. Die aufnehmenden Stellen haben an sich immer die Vorstellung, dass der gestern angefangen hat“ (Experte Betrieb B).

Vorbereitungsseminare umfassen in erster Linie Sprachunterricht, was insofern naheliegend ist, als gerade ausreichende Sprachkenntnisse in den Augen der Unternehmen ein wichtiges Erfolgskriterium darstellen. Seminare, die der landesspezifischen Vorbereitung oder der Vermittlung von landeskundlichen Informationen dienen, und vor allem Sensibilisierungstrainings hingegen werden deutlich weniger angeboten (vgl. Abb. 6).

¹² wobei hinzugefügt werden muss, dass die Interessenten keineswegs Schlange stehen; vgl. zu dieser Problematik auch Selmer (2001).

¹³ die Korrelationen sind auf dem 5%-Niveau zweiseitig signifikant, allerdings nicht sehr stark ausgeprägt ($r = 0,322$ bzw. $r = 0,302$).

Abb. 5: Unterstützung nach Betriebsgröße

(N = 49 bis 51; Mittelwerte: 1 = nie, 7 = immer)

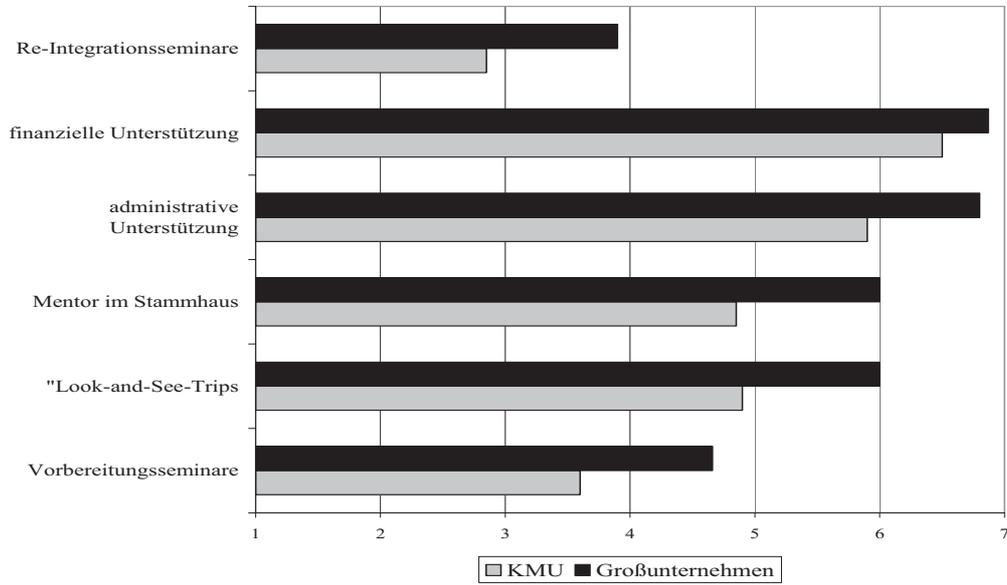
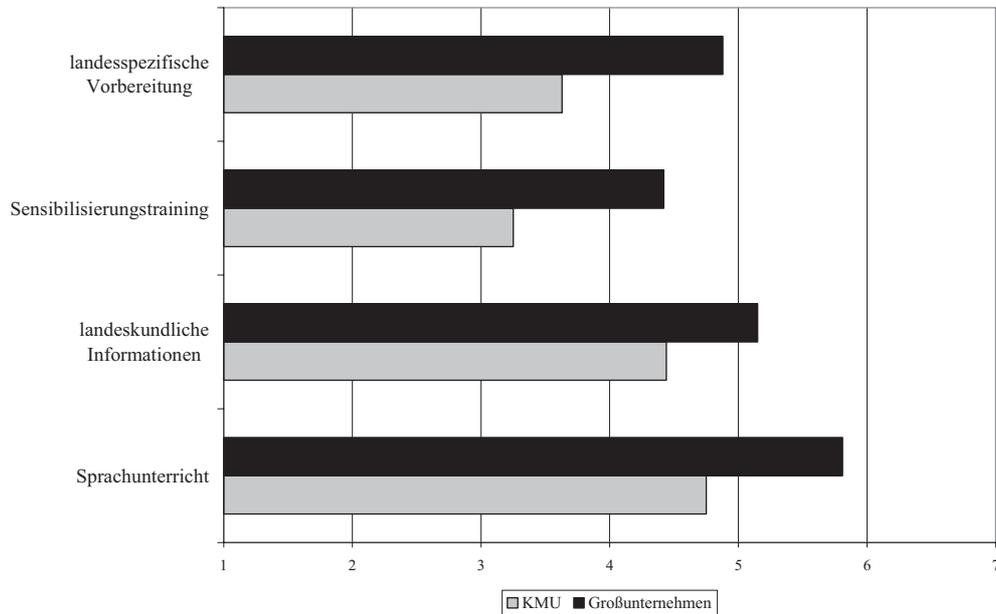


Abb. 6: Inhalte von Vorbereitungsseminaren nach Betriebsgröße

(N = 42 bis 43; Mittelwerte: 1 = nie, 7 = immer)



Auch die Vorbereitungsmaßnahmen korrelieren mit der Betriebsgröße. Seminare zur landesspezifischen Vorbereitung, zur Vermittlung landeskundlicher Informationen sowie Sensibilisierungstrainings und Sprachkurse werden umso häufiger offeriert, je größer die Unternehmen sind; alle Unterschiede sind auf dem 5%-Niveau zweiseitig signifikant, freilich wiederum nicht sehr stark ausgeprägt.¹⁴ Auch hier wird bei einer Unterscheidung zwischen KMU und Großunternehmen also die Tendenz zu einer stärkeren Verbreitung dieser Maßnahmen in den Großunternehmen deutlich.

Immerhin fast die Hälfte der Unternehmen, die solche Seminare anbieten, beziehen dabei auch die (Ehe-)Partner ein – oder sollte man besser sagen: Mehr als die Hälfte bezieht die Partner nicht in die Vorbereitungsseminare ein, obwohl doch die Vereinbarkeit der Auslandsentsendung mit familiären Anforderungen nach eigenen Angaben ein so wichtiges Auswahlkriterium ist? In dieser Hinsicht gibt es wiederum Unterschiede zwischen den Betriebsgrößen: In KMU werden (Ehe-)Partner deutlich seltener einbezogen. Dies belegt aber noch einmal, dass die Bedeutung der Vereinbarkeit mit familiären Anforderungen vor allem in den Unternehmen herausgestellt ist, bei denen zahlreiche Erfahrungen mit Auslandsentsendungen vorliegen – und das sind nun einmal die größeren Unternehmen.

5. Zusammenfassung und Ausblick

Auslandsentsendungen sind zumindest in der deutschen chemischen Industrie deutlich weniger vorherrschend, als es angesichts des hohen Grades der Internationalisierung dieser Branche und angesichts der umfangreichen Literatur zu diesem Thema vermutet werden könnte. Abgesehen davon, dass eine nicht unbeträchtliche Zahl der deutschen chemischen Unternehmen überhaupt keine Auslandsaktivitäten betreibt, ist die mehrjährige Auslandsentsendung nicht die vorherrschende Wahl bei der Abwicklung der internationalen Aktivitäten. Ein wichtiger Grund dafür ist die große Anzahl von KMU in der deutschen chemischen Industrie, die Alternativen zu Auslandsentsendungen zu nutzen scheinen: je größer das Unternehmen, desto höher die Anzahl der Expatriates. KMU haben andere Geschäftsbedürfnisse und andere finanzielle Ressourcen als große Unternehmen.

Entgegen allen Ratschlägen erfolgen die Rekrutierung und die Selektion von Expatriates nicht nach ausgefeilten Strategien (so auch Weber et al. 2001, 133). Stattdessen basiert die Auswahl von zukünftigen Expatriates im Wesentlichen auf deren Selbstselektion. Beschäftigte, die von ihrem Unternehmen aus welchen Gründen auch immer – Karriereabsichten scheinen dabei nicht die entscheidende Rolle zu spielen – ins Ausland geschickt werden wollen, lassen dies ihre Vorgesetzten frühzeitig und wiederholt wissen. Das Unternehmen auf der anderen Seite erinnert sich an diese Beschäftigten als potenzielle Expatriates und ziehen sie – abhängig von den organisatorischen Umständen – früher oder später als Expatriates in Betracht. Für die Auswahl ist vorhandene internationale Erfahrung nicht das entscheidende Kriterium; von größerer

¹⁴ Der stärkste Zusammenhang zeigt sich mit $r = 0,433$ zwischen Betriebsgröße und dem Angebot an Seminaren zu Sensibilisierungsstrategien. Wird nur differenziert zwischen KMU und Großbetrieben, ergeben sich signifikante Unterschiede hinsichtlich der Sensibilisierungsstrategien und der landeskundlichen Informationen.

Bedeutung sind professionelle Kenntnisse, eine passende familiäre Situation, ausreichende Sprachkenntnisse und vor allem die persönliche Motivation, im Ausland tätig sein zu wollen. Die Auswahl der Expatriates erfolgt nicht in einem formalisierten, nachvollziehbaren Auswahlprozess, sondern auch auf der Basis von Intuition; man kennt den Bewerber, und wenn dieser auch noch über die erforderlichen Sprachkenntnisse verfügt – die Motivation ist ja bereits durch seine Bewerbung belegt –, hat er gute Chancen, genommen zu werden. Der Auswahlprozess erfolgt in der Regel nicht anhand überprüfbarer, formalisierter Verfahren und beruht insofern zumindest in Teilen auch auf persönlichen Werturteilen; dies geht einher mit dem fast völligen Fehlen einer Karriereplanung für den Expatriate für die Zeit nach dessen Rückkehr.

Das Fehlen von ausgefeilten Auswahl- und Rekrutierungsstrategien auf der einen Seite ist ebenso bemerkenswert wie das Fehlen eines langfristigen Karriereplans für Expatriates auf der anderen; jedenfalls entspricht dies nicht den Empfehlungen der wissenschaftlichen Literatur. Da eine Auslandsentsendung beträchtliche Zusatzkosten verursacht, scheint es aus der Perspektive der Unternehmen nicht sehr rational zu sein, auf intensive Rekrutierungsverfahren und Karriereplanungen für die Expatriates zu verzichten; auf jeden Fall entspricht die Rationalität der Personalauswahl und der Karriereplanung nicht einer instrumentellen Rationalität, die sich an Aufwand und Nutzen orientiert. Unternehmen scheinen sich offenbar (nicht nur) in Sachen Expatriates einen Mangel an instrumenteller Rationalität zu leisten.

Nun ist die Diskrepanz zwischen wissenschaftlich entwickelten Handlungsempfehlungen und Unternehmenspraxis kein unbekannter Sachverhalt; zurückgeführt wird dies u. a. auf ein „Wissensgefälle zwischen Wissenschaft und Praxis“ (Müller-Camen et al. 2004, 177) – in der Wissenschaft vorhandenes Wissen wird in der „Praxis“ nicht angewandt. Ganz so einfach scheint uns das aber nicht zu sein.

Unterstellt wird damit nämlich, dass das Befolgen wissenschaftlich begründeter Empfehlungen zu besseren Ergebnissen, in unserem Fall also zu einer Auswahl besserer Expatriates und damit zu einem erhöhten Erfolg von Auslandsentsendungen und das Nicht-Befolgen zu einem verstärkten Scheiternsrisiko führt. Diese Unterstellung aber kann durchaus in Zweifel gezogen werden, und dann wird der Verzicht auf elaborierte Prozeduren der Rekrutierung und Karriereplanung von Expatriates aus Unternehmenssicht durchaus rational. Unseren Befunden zufolge ist das Scheiternsrisiko von Auslandsentsendungen recht gering und damit befinden wir uns in Übereinstimmung mit einem Teil der Literatur. Personalmanagement nun verursacht generell Kosten; ganz besonders gilt dies für die sorgfältige Auswahl und Vorbereitung von Expatriates mit den vorgeschlagenen Maßnahmen wie Assessment Centers oder interkulturellen Trainings. Diese Kosten können Unternehmen mit guten Gründen vermeiden, indem sie auf die Selbstselektion durch die potentiellen Expatriates setzen. Wie wir gesehen haben, stützen organisatorische Selektionsprozesse sich stark auf individuelle Initiativen und diese Selbstselektion basiert auf einer hohen Motivation, ins Ausland zu gehen. Gerade eine hohe Motivation aber ist ein essenzieller Erfolgsfaktor für eine Auslandsentsendung. Unternehmen sind also nicht zwangsläufig genötigt, sorgfältige Auswahlstrategien zu verfolgen – jedenfalls nicht, solange sie über ausreichend Mitarbeiter verfügen, die sowohl die Motivation als auch die

nötigen Fähigkeiten und Ressourcen für einen Auslandseinsatz mitbringen. Intuition stellt eine durchaus tragfähige Selektionsstrategie dar.

Damit soll keineswegs behauptet werden, dass Unternehmen so kalkulieren; dies würde ja wieder eine instrumentelle Rationalität unterstellen. Eher handelt es sich um eine erfahrungsgesättigte „Muddling-through“-Strategie, von der aber nicht abgewichen werden muss, weil sie sich bislang als durchaus erfolgreich erwiesen hat. Unternehmen sind also – zumindest in unserem Fall – keineswegs schlecht beraten, wenn sie wissenschaftlichen Handlungsempfehlungen nicht folgen und bei der Auswahl von Expatriates auf deren Motivation und die Intuition der Personalverantwortlichen setzen. Dies wirft Fragen nach der Bedeutung von Personalmanagement generell auf; sie können hier natürlich nicht beantwortet werden, könnten aber Gegenstand weiterer Forschung sein.

Literatur

- Anderson, Barbara A. (2005): Expatriate Selection: Good Management or Good Luck? In: *International Journal of Human Resource Management*, 16, 567-583.
- Arthur, Michael B. / Rousseau, Denise M. (Hrsg.) (1996): *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. New York.
- Baruch, Yehuda / Altman, Yochanan (2002): Expatriation and Repatriation in MNCs: A Taxonomy. In: *Human Resource Management*, 41, 239-259.
- Bhaskar-Shrinivas, Purnima / Harrison, David, A. / Shaffer, Margaret A. / Luk, Dora M. (2005): Input-Based and Time-Based Models of International Adjustment: Meta-Analytical Evidence and Theoretical Extensions. In: *Academy of Management Journal*, 48, 257-281.
- Black, J. Stewart / Gregersen, Hal B. (1991): The Other Half of the Picture: Antecedents of Spouse Cross-Culture Adjustment. In: *Journal of International Business Studies*, 22, 461-477.
- Brunsson, Nils (1982): The Irrationality of Action and Action Rationality: Decisions, Ideologies and Organizational Action. In: *Journal of Management Studies*, 19, 29-44.
- Brunsson, Nils (1985): *The Irrational Organization: Irrationality as a Basis for Organizational Action and Change*. Chichester.
- Caligiuri, Paula M. (2000): The Big Five Personality Characteristics as Predictors of Expatriate's Desire to Terminate the Assignment and Supervisor-rated Performance. In: *Personnel Psychology*, 53, 67-88.
- Caligiuri, Paula M. (2006): Developing Global Leaders. In: *Human Resource Management Review*, 16, 219-228.
- Caligiuri, Paula M. / Hyland, Mary Anne M. / Joshi, Aparna (1998): Families on Global Assignments: Applying Work / Family Theories Abroad. In: *Current Topics in Management*, 3, 313-328.
- Chew, Janet (2004): Managing MNC Expatriates through Crises: A Challenge for International Human Resource Management. In: *Research and Practice in Human Resource Management*, 12, 1-30.
- DiMaggio, Paul J. / Powell, Walter W. (1991): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In: Powell, Walter W. / DiMaggio, Paul J. (Hg.): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago and London, 63-82.
- ECA International (2007): *Trends in Managing Mobility 2007*. London.
- Faust, Michael (2002): Karrieremuster von Führungskräften der Wirtschaft im Wandel – der Fall Deutschland in vergleichender Perspektive. In: *SOFI-Mitteilungen*, 30, 69-90.
- Feldman, Daniel C. / Thomas, David C. (1992): Career Management Issues Facing Expatriates. In: *Journal of International Business Studies*, 23, 271-293.
- Fish, Alan / Wood, Jack (1996): A Review of Expatriate Staffing Practices in Australian Business Enterprises. In: *International Journal of Human Resource Management*, 7, 846-865.
- Forster, Nick (1997): The Persistent Myth of High Expatriate Failure Rates: A Reappraisal. In: *The International Journal of Human Resource Management*, 18, 414-433.
- Forster, Nick (2000): The Myth of the „International Manager“. In: *The International Journal for Human Resource Management*, 11, 126-142.

- Grainger, Richard J. / Nankervis, Alan R. (2001): Expatriation Practices in the Global Business Environment. In: *Research and Practice in Human Resource Management*, 9, 77-92.
- Harris, Hilary / Brewster, Chris (1999): The Coffee-Machine System: How International Selection Really Works. In: *The International Journal of Human Resources Management*, 10, 488-500.
- Harzing, Anne-Will (1995): The Persistent Myth of High Expatriate Failure Rates. In: *International Human Resource Management*, 6, 457-474.
- Harzing, Anne-Will (2002): Are our Referring Errors Undermining our Scholarship and Credibility? The Case of Expatriate Failure Rates. In: *Journal of Organizational Behavior*, 23, 127-148.
- Hofbauer, Johanna / Fischlmayr, Iris C. (2005): Feminization of International Assignments – Conquering Empty Castles? In: *International Studies of Management and Organization*, 34, 46-67.
- Holopainen, Jonna / Björkman, Ingmar (2005): The Personal Characteristics of the Successful Expatriate: A Critical Review of the Literature and an Empirical Investigation. In: *Personnel Review*, 34, 37-50.
- Hurn, Brian J.: (1998): Repatriation – the Toughest Assignment of All. In: *Industrial and Commercial Training*, 31, 224-228.
- Iten, Pascal A. (2001): Virtuelle Auslandseinsätze von Mitarbeitern – Merkmale und Anforderungen einer neuen Entsendungsform. In: *zfo*, 70, 168-174.
- Kabst, Rüdiger (2005): Personalmanagement für internationale Joint Venture: Mitarbeiterentsendung zwischen Wunsch und Wirklichkeit. In: Stahl, Günter K. / Mayrhofer, Wolfgang / Kühlmann, Torsten M. (Hg.): *Internationales Personalmanagement – neue Aufgaben, neue Lösungen*. München und Mering, 49-67.
- Kittler, Markus G. / Holtbrügge, Dirk / Ungar, Martina (2006): Ist die kulturelle Anpassung von Entsandten eine Familienangelegenheit? In: *Zeitschrift für Personalforschung*, 20, 121-140.
- Kräkel, Matthias (1999): *Ökonomische Analyse der betrieblichen Karrierepolitik*. München und Mering.
- Lindner, Doris (1999): Bestimmungsfaktoren der „Abbruchbereitschaft“ von Auslandsentsandten: Eine theoretische und forschungsprogrammatische Analyse. In: *Zeitschrift für Personalforschung*, 13, 246-268.
- Linehan, Margaret / Scullion, Hugh (2002): Repatriation of European female Corporate executives. An empirical Study. In: *International Journal of Human Resource Management*, 13, 254-267.
- Luhmann, Niklas (2000): *Organisation und Entscheidung*. Opladen und Wiesbaden.
- Mallon, Mary (1998): The Portfolio Career: Pushed or Pulled to it? In: *Personnel Review*, 27, 361-377.
- March, James G. (1979): The Technology of Foolishness. In: March, James G. / Olsen, Johan P. (Hg.): *Ambiguity and Choice in Organizations*. 2. Aufl. Bergen u. a., 69-81.
- March, James G. / Simon, Herbert A. (1958): *Organizations*. New York, London und Sydney.
- Mayerhofer, Helene / Hartmann, Linley C. / Michelitsch-Riedl, Gabriela / Kollinger, Iris (2004): Flexpatriate Assignments: A Neglected Issue in Global Staffing. In: *International Journal of Human Resource Management*, 15, 1371-1389.
- Mayrhofer, Wolfgang (1996): *Mobilität und Steuerung in international tätigen Unternehmen*. Stuttgart.
- Mayrhofer, Wolfgang / Scullion, Hugh (2002): Female Expatriates in International Business: Empirical Evidence from the German Clothing Industry. In: *International Journal of Human Resource Management*, 13, 815-836.
- McNulty, Yvonne / Tharenou, Phyllis (2004): Expatriate Return on Investment. A Definition and Antecedents. In: *International Studies of Management and Organization*, 34, 68-95.
- Meyer, John W. / Rowan, Brian (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. In: *American Journal of Sociology*, 83, 340-363.
- Minbaeva, Dana B. / Michailova, Snejina (2004): Knowledge Transfer and Expatriation in Multinational Corporations. The Role of Disseminative Capacity. In: *Employee Relations*, 26, 663-679.
- Mol, Stefan T. / Born, Marise Ph. / Willemsen, Madde E. / Van der Molen, Henk T. (2005): Predicting Expatriate job performance for selection purposes: a quantitative review. In: *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 36, 1-31.
- Müller-Camen, Michael / Mayrhofer, Wolfgang / Ledolter, Johannes / Strunk, Guido / Erten, Christiane (2004): Pure Rhetorik? Populäre personalwirtschaftliche Handlungsempfehlungen der 1990er Jahre und ihre Umsetzung. In: *Zeitschrift für Personalforschung*, 18, 164-182.

- Peltonen, Tuomo (1998): Narrative Construction of Expatriate Experience and Career Cycle: Discursive Patterns in Finnish Stories of International Career. In: *International Journal of Human Resource Management*, 9, 875-892.
- Porter, Gayle / Tansky, Judith W. (1999): Expatriate Success May Depend on a „Learning Orientation“: Considerations for Selection and Training. In: *Human Resource Management*, 38, 47-60.
- PWC (2005): *International Assignments. Global Policy and Practice. Key Trends 2005*. London.
- Rosenbaum, James E. (1979): Tournament Mobility. Career Patterns in a Corporation. In: *Administrative Science Quarterly*, 24, 220-241.
- Scholz, Christian (2000): *Personalmanagement – Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen*, 5., neubearbeitete und erweiterte Auflage. München
- Scullion, Hugh / Brewster, Chris (2001): The Management of Expatriates: Messages from Europe? In: *Journal of World Business*, 36 (4), 346-365.
- Selmer, Jan (2001): Expatriate Selection: Back to Basics? In: *International Journal of Human Resource Management*, 12, 1219-1233
- Shen, Jie (2005): International training and management development: theory and reality. In: *Journal of Management Development*, 24, 656-666.
- Smith, Mark / Ernst & Young AG (2003): *Auslandsentsendungen auf dem Prüfstand*. Stuttgart.
- Stahl, Günter K. / Mayrhofer, Wolfgang / Kühlmann, Torsten M. (Hg.) (2005): *Internationales Personalmanagement. Neue Angaben, neue Lösungen*. München und Mering.
- Stierle, Christian / Dick van, Rolf / Wagner, Ulrich (2002): Success or Failure? Personality, Family, Intercultural Orientation as Determinants of Expatriate Managers Success. In: *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 33, 209-218.
- Stroh, Linda K. / Caligiuri, Paula M. (1998): Increasing global Competitiveness Through Effective People Management. In: *Journal of World Business*, 33, 1-16.
- Stroh, Linda K. / Gregersen, Hal B. / Black, J. Stewart (1998): Closing the Gap: Expectations Versus Reality Among Repatriates. In: *Journal of World Business*, 33, 111-124.
- Stroh, Linda K. / Varma, Arup / Valy-Durbin, Stacey J. (2000): Why are Women Left at Home: Are They Unwilling To Go on International Assignments? In: *Journal of World Business*, 35, 241-255.
- Sullivan, Sherry E. (1999): The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda. In: *Journal of Management*, 25, 457-484.
- Suutari, Vesa / Brewster, Chris (2003): Repatriation: Empirical Evidence from a Longitudinal Study of Careers and Expectations among Finnish Expatriates. In: *International Journal of Human Resource Management*, 14, 1132-1151
- Takeuchi, Riki / Tesluk, Paul E. / Yun, Seokhwa / Lepak, David P. (2005): An Integrative View of International Experience. In: *Academy of Management Journal*, 48, 85-100.
- Tharenou, Phyllis (2003): The Initial Development of Receptivity to Working Abroad: Self-initiated International Work Opportunities in Young Graduate Employees. In: *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 489-515.
- VCI (Verband der Chemischen Industrie) (2007): *Chemiewirtschaft in Zahlen*. Frankfurt/Main.
- Waxin, Marie-France / Panaccio, Alexandra (2005): Cross-Cultural Training to Facilitate Expatriate Adjustment: It Works! In: *Personnel Review*, 34, 51-67.
- Weber, Wolfgang / Festing, Marion / Dowling, Peter J. / Schuler, Randall S. (Hg.) (2001): *Internationales Personalmanagement*. 2. Aufl. Wiesbaden.
- Welge, Martin K. / Holtbrügge, Dirk (2003): *Internationales Management – Theorien, Funktionen, Fallstudien*, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart.