

Biemann, Torsten

Article

Die Bedeutung internationaler Erfahrungen für den Karriereerfolg von Führungskräften

Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

Provided in Cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Suggested Citation: Biemann, Torsten (2009) : Die Bedeutung internationaler Erfahrungen für den Karriereerfolg von Führungskräften, Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 23, Iss. 4, pp. 336-356, https://doi.org/10.1688/1862-0000_ZfP_2009_04_Biemann

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/71044>

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.

Torsten Biemann*

Die Bedeutung internationaler Erfahrungen für den Karriereerfolg von Führungskräften**

Die langfristigen Auswirkungen internationaler Einsätze von Führungskräften auf deren Karrieren sind bislang kaum empirisch untersucht worden und die wenigen vorliegenden Ergebnisse sind widersprüchlich. Ziel dieser Studie ist deshalb die empirische Untersuchung der Auswirkungen internationaler Erfahrungen auf den Karriereerfolg von Führungskräften anhand eines Vergleichs von Führungskräften mit und ohne internationale Erfahrungen.

Es zeigt sich, dass internationale Erfahrungen zu einem höheren subjektiven Karriereerfolg (gemessen über die Karrierezufriedenheit) und auch zu einem höheren objektiven Karriereerfolg (gemessen über Einkommen, Anzahl unterstellter Mitarbeiter und Hierarchieebene) führen. Weiterhin kann ein positiver Einfluss bestimmter Funktionsbereiche und der Bedeutung der Auslandsgesellschaft auf den Karriereerfolg durch internationale Tätigkeiten gezeigt werden.

The Impact of International Experience on the Career Success of Managers

There is scarce empirical evidence on the long-term impact of international experiences on the career success of expatriate managers and the existing results are inconsistent. Therefore, the objective of this study is to empirically compare managers with and without international experience to analyze the consequences of international experience on their career success.

Results show that managers with international experience have more successful subjective (career satisfaction) and objective (income, number of subordinates, hierarchical level) careers. In addition, working abroad in specific functional areas as well as working in an important subsidiary increases the positive effect of international experience on career success.

Key words: **career, international experience, expatriation, repatriation, career success**

* Jacobs Center on Lifelong Learning and Institutional Development, Jacobs University Bremen, Campus Ring 1, D – 28759 Bremen. E-mail: t.biemann@jacobs-university.de.

** Artikel eingegangen: 23.12.2008
revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 26.10.2009.

Die Bedeutung internationaler Erfahrungen für den Karriereerfolg von Führungskräften

Die zunehmende Globalisierung der Weltwirtschaft bedeutet für Unternehmen vermehrte grenzüberschreitende Tätigkeit, die erhöhte Koordinationserfordernisse in einer komplexeren Umwelt nach sich zieht. Zur Bewältigung dieser gestiegenen Anforderungen werden von Unternehmen immer häufiger Mitarbeiter ins Ausland entsandt, damit diese Wissen ins Ausland transferieren, die eigene internationale Perspektive erweitern oder eine Auslandsgesellschaft steuern und deren Tätigkeiten mit dem Gesamtunternehmen koordinieren (Bhaskar-Shrinivas et al. 2005). Nach der Rückkehr ins Heimatland soll das gewonnene Wissen über ausländische Märkte, Kulturen und Unternehmensprozesse eingesetzt werden, um die internationalen Aktivitäten des Unternehmens effizienter und effektiver zu gestalten. Auslandsentsendungen sind für internationale Unternehmen ein notwendiges Instrument, und viele Studien zeigen deren Bedeutung beim Aufbau und Ausbau weltweiter Geschäftstätigkeiten (Carpenter/Sanders/Gregersen 2000; Gregersen/Black 1996; Kumar/Steinmann 1986; Yan/Zhu/Hall 2002).

Aber was bedeutet eine Auslandstätigkeit für den entsandten Mitarbeiter? Ist sie notwendig und erfolgswirksam, wie es für Unternehmen angenommen werden kann? Gerade in den letzten Jahren wurde in der Literatur immer wieder auf die Bedeutung der „globalen Karrieren“ von Führungskräften mit internationalen Erfahrungen hingewiesen, was z. B. durch Sonderhefte in *Human Resource Management* (2009), *Career Development International* (2007), *Journal of World Business* (2005), *Personnel Review* (2005), *Journal of Management Development* (2004) oder dem *Thunderbird International Business Review* (2004) zum Ausdruck kommt. Doch trotz dieses großen Interesses an internationalen Karrieren wurden die langfristigen Auswirkungen eines Auslandseinsatzes von Führungskräften auf deren Karrieren bislang kaum empirisch untersucht und die wenigen vorliegenden Ergebnisse sind widersprüchlich (Bonache/Brewster/Suutari 2001; Dickmann/Harris 2005; Gates 1996; Kohonen 2005). Es besteht gerade bezüglich der Karriere und des Karriereerfolgs von Auslandsentsandten ein konzeptionelles und empirisches Forschungsdefizit (Heslin 2005; Kenter 1989). Einerseits wird sehr häufig anekdotisch auf die große Bedeutung internationaler Erfahrungen hingewiesen (Ciampa 2005), andererseits berichten Rückkehrer häufig enttäuscht, dass die neuen Erfahrungen im Unternehmen kaum genutzt werden und der erhoffte Karrieresprung ausbleibt (Oddou/Mendenhall 1991; Suutari/Milla 2004). Es fehlt an Studien, die Auslandstätigkeiten als einen Teil von internationalen Karrieren untersuchen und dabei insbesondere prüfen, ob Auslandseinsätze im Hinblick auf das berufliche Fortkommen von Führungskräften dienlich sind (Suutari 2003; Mayrhofer et al. 2004; Brewster/Suutari 2005; Kraimer/Shaffer/Bolino 2009). Ausgehend von diesem Forschungsdefizit ist das Ziel dieser Studie die Analyse des Karriereerfolgs internationaler Führungskräfte und die Bestimmung erfolgsrelevanter Einflussvariablen.

Im folgenden Abschnitt werden zunächst grundlegende Definitionen zu Karriere und Karriereerfolg vorgestellt, um im darauffolgenden Abschnitt Hypothesen zum Karriereerfolg durch Auslandstätigkeiten abzuleiten. Diese vermuteten direkten Effekte werden anschließend über Hypothesen zur Bedeutung von Funktionsbereich und

Auslandsgesellschaft für den Karriereerfolg erweitert. Darauf folgen Ausführungen zur Methodik, Ergebnisse der Studie sowie eine Diskussion der Ergebnisse.

Karriere und Karriereerfolg

Als Karriere bezeichnet man die Sequenz arbeitsbezogener Erfahrungen über die Zeit (Arthur/Hall/Lawrence 1989; Gunz/Peiperl 2007). Der Karrierebegriff wird also konzeptionell nicht an die Konstrukte Erfolg bzw. Misserfolg gekoppelt. Anders als der umgangssprachliche Gebrauch gerade in westlichen Kulturen bedeutet Karriere nicht notwendigerweise beruflicher Aufstieg, sondern die berufliche Entwicklung allgemein (Bird/Gunz/Arthur 2002; Iellatchitch/Mayrhofer/Meyer 2003; Sullivan/Carden/Martin 1998). Auch muss Karriere als Prozess verstanden werden. Dabei ist es unbedeutend, ob es sich um bezahlte oder unbezahlte, kurzzeitige oder längerfristige Arbeit handelt. Wichtig ist, dass die Dimension Zeit mitberücksichtigt wird. Diese Erweiterung um die Dimension Zeit ist es auch, die eine einzelne Position von der Karriere unterscheidet (Arthur/Rousseau 1996).

Darüber hinaus stellt Hall (1976) fest, dass das Individuum im Zentrum des Karrierebegriffs sein muss und als solches auch am besten geeignet ist, über die eigene Karriere zu informieren und zu urteilen. Innerhalb dieses am Individuum festzumachenden Karrierebegriffs sind sowohl Verhalten wie auch Einstellungen und Motive bedeutsam. Zurückgehend auf Hughes (1937) kann zwischen objektiver und subjektiver Karriere unterschieden werden: Einerseits stellt die objektive Karriere den Bezug zur sozialen Welt her, in der das Individuum eine spezifische Position einnimmt. Diese Position entsteht durch bewusste Karriereentscheidungen des Individuums, die nach außen hin sichtbar werden. Andererseits zielt die subjektive Karriere auf die Bedeutungszuschreibung des Individuums hinsichtlich der eigenen Karriere, also auf dessen Einstellungen und Motive (Gunz/Lichtenstein/Long 2002).

Karriereerfolg ist ganz allgemein das *akkumulierte positive arbeitsbezogene und psychologische Ergebnis, das aus den Arbeitserfahrungen des Individuums entstammt* (Arthur/Khapova/Wilderom 2005; Judge et al. 1995; Seibert/Kraimer 2001). Der *objektive Karriereerfolg* umschreibt die externe Perspektive zur Bewertung der aktuellen Karrieresituation des Individuums, z. B. über das Gehalt oder die Anzahl unterstellter Mitarbeiter (Heslin 2005; Judge et al. 1995; Ng et al. 2005; Van Maanen 1977). Diese beinhaltet ein geteiltes soziales Verständnis und weniger individuelle Präferenzen von dem, was als beruflicher Erfolg zu werten ist (Arthur/Khapova/Wilderom 2005). Allen gemein ist aber die prinzipielle Sichtbarkeit nach außen (Nicholson/de Waal-Andrews 2005). Wurde der objektive Karriereerfolg in Studien erhoben, so geschah dies in den meisten Fällen über das Einkommen, die Hierarchieebene, die Anzahl unterstellter Mitarbeiter, die Anzahl an Beförderungen oder auch über Beförderungsrate und Einkommenssteigerungen (für einen Überblick siehe Arthur et al. 2005; Burchard 2000).

Der *subjektive Karriereerfolg* wird definiert als die individuelle innerliche Auffassung und Bewertung der eigenen Karriere über verschiedene Dimensionen, die für das Individuum wichtig sind (Ng et al. 2005; Van Maanen 1977). Es existieren Unterschiede hinsichtlich der Bedeutungszuschreibung von Einkommen, Arbeitsplatzsicherheit, Status, Aussicht auf Beförderungen, investierter Zeit oder auch Entwicklungsmöglichkeiten (Arthur et al. 2005). Der subjektive Karriereerfolg zeichnet sich also dadurch

aus, dass dieser nicht direkt aus externen Quellen abgeleitet, sondern nur über Introspektion beim Individuum erhoben werden kann (Heslin 2005). Operationalisiert wird er meistens über Skalen zur Arbeits- oder Karrierezufriedenheit (Arthur et al. 2005; Burchard 2000; Heslin 2005). Von der Arbeitszufriedenheit unterscheidet sich die Karrierezufriedenheit, da letztere als Erweiterung über die derzeitige Position hinaus zu sehen ist, sodass bei der Arbeitszufriedenheit die derzeitige Position, bei der Karrierezufriedenheit zusätzlich Vergangenheit und Zukunft eine wichtige Rolle spielen (Lofquist/Dawis 1984). Subjektiver und objektiver Karriereerfolg sind keine voneinander unabhängigen Konstrukte. Über den Zusammenhang dieser zwei Seiten der Karriere finden sich in der Literatur verschiedene Annahmen, in den meisten Fällen wird aber eine Abhängigkeit des subjektiven vom objektiven Karriereerfolg unterstellt (Arthur et al. 2005).

Karriereerfolg durch Auslandstätigkeiten

Ausgehend von der Globalisierung wird vielfach argumentiert, dass internationale Erfahrungen einen großen Wert für ein tieferes Verständnis internationaler Aktivitäten besitzen und viele Unternehmen im Topmanagement auf Personen setzen sollten, die sich schon im internationalen Kontext beweisen konnten (Oddou/Mendenhall 1991). Gerade die starke Exportabhängigkeit deutscher Unternehmen kann diese Ansicht noch verstärken (Bergemann/Sourisseaux 2003). Die vorherrschende Meinung ist, dass internationale Erfahrung im späteren Karriereverlauf Türen öffnen kann (Derr/Oddou 1991). Während der 1990er Jahre hat sich diese Ansicht unter den Entsandten sogar noch verstärkt (Tung 1998). Man nimmt an, dass man nach der Rückkehr eine verantwortungsvolle Position im Unternehmen übernimmt, in der das Unternehmen starken Nutzen aus den im internationalen Kontext gewonnenen Erfahrungen zieht, was teilweise auch empirisch belegt werden kann (Gregersen/Black 1996). Zumindest in der Unternehmensrhetorik zeigt sich also eine hohe Bedeutung internationaler Tätigkeit als Übungsmöglichkeit für zukünftige Führungsrollen (Derr/Oddou 1991; Richardson/Mallon 2005).

In der Literatur finden sich aber ebenfalls zahlreiche Hinweise, dass Mitarbeiter eine Auslandsentsendung stark negativ in ihrer Karrierewirkung einschätzen und der erhoffte Karrieresprung häufig ausbleibt. In einer Studie von Oddou und Mendenhall (1991) geben lediglich 29% der repatriierten Mitarbeiter an, dass die Entsendung letztlich hilfreich für die spätere Karriere war. Auch auf Seiten der Unternehmen finden sich genügend Beispiele, die einer allzu positiven Bewertung entgegenstehen (Kammel/Teichelmann 1994; Stahl/Cerdin 2004; Stahl/Miller/Tung 2002). In einer Befragung des GMAC Global Relocation Services im Jahr 2005 geben z. B. 40% der Vertreter der befragten Unternehmen an, dass sie nicht sicher seien, ob internationale Erfahrungen einen Wert für die Entsandten haben (GMAC 2006). Tung und Miller (1990) befragten 123 Führungskräfte der obersten drei Hierarchieebenen US-amerikanischer Unternehmen und kommen zu dem Ergebnis, dass 93% der Respondenten internationale Erfahrungen nicht als Kriterium für eine Beförderung ins gehobene Management sehen und auch die Förderung einer internationalen Perspektive im Rahmen von Trainingsmaßnahmen nur 9,8% als in ihrem Unternehmen wichtig eingeschätzt haben. Somit ist es wenig verwunderlich, dass die Anzahl allgemeiner Hin-

weise auf die negativen Effekte einer Auslandstätigkeit den oben berichteten positiv bis euphorischen Literaturstellen in nichts nachsteht. Bestehende Hinweise, so folgern Brewster und Suutari (2005), deuteten eher auf wenig versprechende Karriereaussichten hin. Stahl und Cerdin (2004) in ihrer Analyse deutscher und französischer Unternehmen kommen zu einem ähnlichen Ergebnis und beschreiben die Auslandsentsendung als eine vom individuellen Standpunkt zunehmend unattraktive und risikoreiche Möglichkeit.

Bislang existieren lediglich zwei empirische Studien, welche den Erfolg von international tätigen Führungskräften systematisch mit Rückkehrern und nationalen Führungskräften vergleichen. Bonache (2005) zeigt, dass im Ausland tätige Führungskräfte zufriedener mit ihrer Aufgabenvielfalt, Autonomie, Verantwortung sowie den Möglichkeiten zum Lernen und zur Anwendung ihres Wissens sind als Rückkehrer und nationale Führungskräfte. Ebenfalls höher ist die Zufriedenheit der derzeitigen Entsandten mit den Karriereaussichten. Keine signifikanten Unterschiede ergeben sich bei der Arbeitszufriedenheit. Benson und Pattie (2008) untersuchen ein großes Dienstleistungsunternehmen und finden dort keinen signifikanten Effekt internationaler Erfahrung auf den Karriereerfolg, jedoch berichten Rückkehrer von mehr Karrieremöglichkeiten innerhalb und außerhalb des Unternehmens.

Diese Studien können erste Hinweise liefern, dass Unterschiede hinsichtlich verschiedener Aspekte der Zufriedenheit zwischen im Ausland tätigen Führungskräften, Rückkehrern und nationalen Führungskräften bestehen. Es ist aber weiterer Forschungsbedarf vorhanden, der den tatsächlichen längerfristigen Karriereerfolg betrifft (Naumann 1993; Suutari/Brewster 2003).

Zusammenfassend kann konstatiert werden, dass noch zu wenig über die Karrierewirkung von Auslandsentsendungen bekannt ist, um eindeutige Aussagen treffen zu können. Trotzdem lassen sich aus obiger Darstellung des Forschungsstandes verschiedene Vermutungen ableiten. Die Auslandsentsendung ist eine sensible Phase in der Karriere, da es viele Mitarbeiter gibt, die sehr zufrieden mit den Auswirkungen der internationalen Tätigkeit sind, andere sich hingegen abgeschoben und gerade nach der Rückkehr nicht beachtet fühlen. Die Varianz scheint also bezüglich der Karrierewirkung größer zu sein als bei einer Fortführung der Tätigkeit im Heimatland. Dies macht es umso bedeutender für Mitarbeiter, sich Auslandsentsendungen sorgfältig auszusuchen. Da vorangegangene Forschung sich vorwiegend mit der Erfolgsbeurteilung aus Unternehmenssicht beschäftigt hat, besteht hier noch großer Klärungsbedarf (Hein 1999).

Vor allem Argumente aus drei Bereichen deuten aber auf eine Erfolgswirksamkeit internationaler Erfahrungen hin. *Erstens* sind Entsendungen kostspielig. Insofern müssen Individuen ausgewählt werden, die mit hoher Wahrscheinlichkeit die Auslandstätigkeit erfolgreich beenden werden. Dazu müssen motivierte und flexible Individuen ausgewählt werden. Diese Auswahlentscheidung des entsendenden Unternehmens ist nach außen hin sichtbar. Die Auslandsentsendung ist somit ein Signal, welches den konkurrierenden Unternehmen flexible und für den internationalen Kontext geeignete Individuen anzeigt. Gerade bei der Repatriierung wird dieses Dilemma für Unternehmen evident: Es kehrt ein Mitarbeiter zurück, der im Ausland wichtige Funktionen übernommen hat, im eigenen Unternehmen ist aber häufig gerade keine adäquate Po-

sition vakant. Eine Entsendung ist folglich für den Mitarbeiter wertvoll, da sie ihm ein „Gütesiegel“ gibt, das bei anderen Unternehmen die Unsicherheit bezüglich seiner Qualitäten reduziert (vgl. Bernhardt/Scoones 1993). Die oben erwähnte hohe Anzahl von Unternehmenswechslern der Rückkehrer kann diese Annahme unterstützen. Neben Vorteilen internationaler Erfahrungen, die sowohl für das Unternehmen als auch für den Mitarbeiter bestehen, ist dieser Signaleffekt für den Mitarbeiter positiv, da er ihm Optionen in anderen Unternehmen eröffnet. Für das entsendende Unternehmen dagegen ist diese Gefahr des Unternehmenswechsels negativ zu beurteilen.

Zweitens ist eine Auslandstätigkeit aus humankapitaltheoretischer Sicht erfolgswirksam. Die Humankapitaltheorie postuliert, dass Individuen über unterschiedliche Fähigkeiten und Fertigkeiten (Humankapital) verfügen, die vom Unternehmen entlohnt werden (Becker 1964). Aus Sicht des Mitarbeiters zahlt sich eine Auslandstätigkeit für den Karriereerfolg dann aus, wenn das Humankapital vom Unternehmen nach einer Auslandstätigkeit höher bewertet wird als bei einem Verbleib im Heimatland. Durch gestiegenes Humankapital kann der Mitarbeiter auf hierarchisch höheren Positionen mehr Verantwortung übernehmen und ein höheres Einkommen erzielen, also den objektiven Karriereerfolg steigern. Da Mitarbeiter im Ausland in der Regel Funktionen übernehmen, die mehr Verantwortung und eine höhere strategische Bedeutung beinhalten, als dies im Heimatland der Fall wäre, kann eine Steigerung des Humankapitals durch Auslandstätigkeiten angenommen werden. Unterscheidet man weiterhin allgemeines und unternehmensspezifisches Humankapital (Becker, 1964; Spilerman/Lunde 1991), so lässt sich durch Auslandstätigkeit gerade eine Entwicklung des allgemeinen Humankapitals vermuten, da das dort gewonnene Wissen in der Regel auch in anderen Unternehmen von Nutzen ist, beispielsweise die Kenntnis fremder Märkte. Dies erleichtert auch einen Unternehmenswechsel nach der Rückkehr. Unterstützt wird die Argumentation des Erwerbs wichtiger Fertigkeiten und Fähigkeiten während der Arbeit im Ausland durch erste experimentelle Ergebnisse; Maddux und Galinsky (2009) zeigen beispielsweise, dass internationale Arbeitserfahrung zu höherer Kreativität führt.

Drittens wird die Repatriierung schon längere Zeit in der Literatur als eines der großen Probleme beim Auslandseinsatz von Mitarbeitern diskutiert (Hammer/Hart/Rogan 1998; Baruch/Altman 2002; Suutari/Brewster 2003) und ist in der Praxis häufig der am wenigsten beachtete Teil des Entsendungsprozesses (Kammel/Teichelmann 1994; Kühlmann 2004). Für die Rückkehrer sind vor allem zwei Problemfelder in dieser Phase von Bedeutung: So wird zum einen bemängelt, dass die wertvollen Erfahrungen des Entsandten nach dessen Rückkehr nur ungenügend vom Unternehmen beachtet werden, und so gibt auch ein Großteil der Rückkehrer an, dass ihr im Ausland erworbenes Wissen nicht geschätzt wird (Gates 1996). Zum anderen kommt es gerade unter Rückkehrern sehr häufig zu Unternehmenswechslern (Suutari/Brewster 2003). Oft werden die hohen Erwartungen der Rückkehrer bezüglich ihrer Karriere nicht erfüllt (Suutari/Milla 2004). Dies führt in vielen Fällen zu einer hohen Wechselbereitschaft (Baruch/Altman 2002). Schätzungsweise jeder Fünfte verlässt freiwillig das Unternehmen während des ersten Jahres nach der Rückkehr (Gates 1996). Drei Jahre nach der Rückkehr kann diese Zahl noch auf über 50% ansteigen (Dessler 2005). Verglichen mit anderen Mitarbeitern ist die Wechselrate bei Rückkehrern unge-

fähr doppelt so hoch (GMAC 2006; Naumann 1992). Eine Beförderung nach der Rückkehr kann die Wechselbereitschaft aber senken und Rückkehrer länger im Unternehmen halten (Kraimer et al. 2009). Viele Studien untersuchen aber die Rückkehrer relativ kurze Zeit nach deren Heimkehr. Somit könnten die eher negativen Ergebnisse bezüglich des Karriereerfolgs von Rückkehrern darauf zurückzuführen sein, dass erstens nicht die Gruppe der Unternehmenswechsler betrachtet wird, die unter Umständen einen adäquaten Job in einem anderen Unternehmen gefunden haben. Zweitens erfolgen die Befragungen in der Regel zu einem angenommenen Tiefpunkt, nämlich kurz nach der Rückkehr; mittel- und längerfristig ist dagegen eine positivere Wirkung zu erwarten. Fasst man die genannten Argumente zusammen, so ergibt sich:

Hypothese 1: Der objektive Karriereerfolg ist bei internationalen Führungskräften höher als bei nationalen Führungskräften.

Oben wurde auf den Zusammenhang zwischen objektivem und subjektivem Karriereerfolg hingewiesen. Insofern ist zu vermuten, dass sich der in Hypothese 1 vermutete höhere objektive Karriereerfolg auch in der Karrierezufriedenheit niederschlägt (Arthur et al. 2005). Zusätzlich zu den genannten Faktoren, die zu einem höheren objektiven Karriereerfolg von Führungskräften mit Auslandserfahrung führen sollten, können Führungskräfte im Ausland durch diesen Karriereschritt persönliche Ziele erfüllen. Beispielsweise können sie andere Kulturen kennen lernen oder sich persönlich weiterentwickeln (Stahl/Miller/Tung 2002; Kühlmann 2004). Zusammen mit den zum objektiven Karriereerfolg genannten Gründen führt dies zu einer positiveren innerlichen Auffassung und Bewertung der eigenen Karriere. So ergibt sich:

Hypothese 2: Der subjektive Karriereerfolg ist bei internationalen Führungskräften höher als bei nationalen Führungskräften.

Die bisherige Analyse des Karriereerfolgs differenzierte nicht zwischen spezifischen Einflussfaktoren der Auslandsposition. Es ist aber anzunehmen, dass nicht alle Auslandstätigkeiten in gleicher Weise erfolgswirksam sind, sondern verschiedene Faktoren auf diesen Einfluss einwirken können. Hierunter sind vor allem die im Ausland ausgeübte Funktion sowie die allgemeine Bedeutung der Auslandsgesellschaft von besonderer Relevanz.

Bedeutung des Funktionsbereichs für den Karriereerfolg bei Auslandstätigkeiten

Erste empirische Ergebnisse zur Bedeutung verschiedener Funktionsbereiche im internationalen Personaleinsatz liefern Pausenberger und Noelle (1977), die Herkunft und Einsatz von Entsandten deutscher Großunternehmen untersuchten. Es zeigt sich, dass sowohl bei Herkunft wie auch Einsatz im Ausland der Vertrieb die bedeutsamste Rolle spielt, gefolgt von Produktion und Verwaltung. Positionen in der Geschäftsleitung von Auslandsgesellschaften werden durch Mitarbeiter verschiedener Funktionsbereiche übernommen, die im Stammhaus nicht unbedingt der Geschäftsleitung angehört haben. Tung (1998) berichtet, dass 28,3% der Auslandsentsandten in ihrem Sample der Geschäftsführung zuzuordnen sind („general management“), 14,2% entfallen auf das Marketing und 10,6% auf Technik. Weiterhin von Bedeutung sind Produktion (7,4%), Rechnungswesen (6,4%) sowie Fertigung und Finanzen (beide 4,6%). Bei Bonache (2005) wird zwischen Linie und Stab unterschieden. Allerdings zeigen sich hier

weder bei Auslandsentsandten noch bei Rückkehrern Abweichungen zur Vergleichsgruppe der nationalen Führungskräfte. Für eine Beurteilung des Karriereerfolgs durch Auslandstätigkeiten ist allerdings nur bedingt die Häufigkeit von Entsendungen in speziellen Funktionsbereichen von Bedeutung. Wichtiger ist der Wert internationaler Erfahrungen für die Entsandten nach deren Rückkehr. Unter Rückgriff auf die grundlegenden Herausforderungen, denen sich internationale Unternehmen stellen müssen, erfolgt im nächsten Abschnitt eine Analyse verschiedener Funktionsbereiche und deren Bedeutung für den langfristigen Karriereerfolg.

Kernherausforderungen international tätiger Unternehmen sind eine große Umweltfremdheit sowie erhöhte Komplexität (Wolf 2006), denn es steigen die Anforderungen an die Verarbeitung von Informationen aus der Umwelt (Wolf/Egelhoff 2001). Nicht nur die Umwelt des *Stammlandes* ist für den Unternehmenserfolg von Bedeutung, sondern ebenfalls ausländische Märkte, Kulturen und Gesetze. Die Anpassung der Strukturen und Koordinationsmechanismen an diese Umwelt muss Teil der Unternehmensstrategie werden (Naumann 1992). Dazu ist eine erhöhte Informationsaufnahme aus den relevanten Umweltsystemen notwendig. Eine Möglichkeit besteht darin, Mitarbeiter zu entsenden, damit diese Kenntnisse über die fremden Bedingungen gewinnen. Von besonderer Bedeutung sind hierfür diejenigen Bereiche des Unternehmens, die in direkter Wechselwirkung mit der Umwelt stehen. Basierend auf dem Systemansatz von Katz und Kahn (1966) wird in der Literatur zu Topmanagement-Teams unterschieden zwischen Funktionsbereichen, die eher einer Effizienzsteigerung innerhalb der Organisation dienen sollen (*Throughput-Funktionen*, z. B. Produktion und Controlling) und Funktionsbereichen, welche neue Möglichkeiten der Unternehmenstätigkeit und mögliche Veränderungen entdecken sollen. Hierunter werden primär Schnittstellen zwischen Organisation und Umwelt zusammengefasst (*Input/Output-Funktionen*, z. B. Marketing und Vertrieb) (Hambrick/Mason 1984). Die Unternehmensstrategie determiniert zum Teil die Arten funktionaler Erfahrung, die für den Unternehmenserfolg wichtig sind (Datta/Guthrie 1994). Also sind besonders diejenigen Funktionen für einen internationalen Transfer geeignet, die eine Schnittstelle zur Umwelt bilden und somit diesem Informationsbedürfnis internationaler Unternehmen gerecht werden können. Es ist anzumerken, dass keineswegs dieses Informationsbedürfnis als alleiniges Ziel des internationalen Personaltransfers dient und in den seltensten Fällen als Primärziel gesehen wird. So ist innerhalb der *Throughput-Funktionen* ein internationaler Austausch zwischen Produktionsabteilungen sinnvoll, um das Know-how des Stammhauses in die Produktionsprozesse im Ausland einfließen zu lassen. Auch ein Mitarbeiter des Controlling-Bereichs kann im Rahmen einer Personalentwicklungsmaßnahme für einige Zeit in eine Auslandsgesellschaft entsandt werden, damit er die internationalen Aktivitäten des Unternehmens kennen lernt und so ein besseres Bild der gesamten Unternehmensprozesse bekommt. Gleiche Beispiele lassen sich für die verschiedenen Input/Output-Funktionen finden. Sinnvoll können Auslandsentsendungen in *allen* Funktionsbereichen sein, doch nur Input/Output-Funktionen haben die Gewinnung von Wissen über Umweltbedingungen als *zusätzliches Ziel*. So lässt sich vermuten, dass der Nutzen für Mitarbeiter, die im Input/Output-Bereich im Ausland tätig werden, höher ist als bei einer *Throughput-*

Funktion. Daraus ergibt sich ein höherer objektiver Karriereerfolg, der sich ebenfalls in einen höheren subjektiven Karriereerfolg überträgt.

Hypothese 3: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen subjektivem und objektivem Karriereerfolg und internationalen Input/Output-Erfahrungen.

Bedeutung der Auslandsgesellschaft für den Karriereerfolg bei Auslandstätigkeiten

Die Bedeutung der Auslandsgesellschaft kann einerseits durch die strategische Bedeutung des Marktes und andererseits durch die Fähigkeiten und Kompetenzen der Auslandsgesellschaft bedingt sein (Bartlett/Ghoshal 1990). Aus beiden Dimensionen ergeben sich Vorteile für die Führungskraft bezüglich des Karriereerfolgs. Hat der Markt der Auslandsgesellschaft eine große Bedeutung, so sind Kenntnisse über diesen nach Beendigung der Auslandstätigkeit für das Unternehmen wertvoller, als wenn man in einem (für das Unternehmen) sehr unbedeutenden Markt gearbeitet hat. Diese Bedeutung organisationsdemographischer Merkmale für den Karriereerfolg konnte schon mehrfach empirisch belegt werden (z. B. Baron 1984; Judge et al. 1995) und so ist ein ähnlicher Effekt auch bei einer herausragenden Position der Auslandsgesellschaft zu vermuten (Bolino 2007). Bei hohen Kompetenzen und Fähigkeiten der Auslandsgesellschaft kann leichter ein Know-how-Transfer von der Auslandsgesellschaft zum Entsandten stattfinden. Dieses gewonnene Know-how in Form von Fertigkeiten oder auch sozialem Kapital kann für die Entsandten nach der Rückkehr ebenfalls erfolgswirksam sein (Becker 1964; Seibert et al. 2001). Dies hat während der Auslandstätigkeiten noch keinen direkten Effekt auf den objektiven Karriereerfolg, denn sowohl in bedeutsamen wie auch weniger bedeutenden Auslandsgesellschaften werden vergleichbare Aufgaben übernommen. Allerdings ist anzunehmen, dass sich der Bedeutungsunterschied der Auslandsgesellschaft in der Karrierezufriedenheit der Führungskräfte widerspiegelt und Führungskräfte in bedeutenden Auslandsgesellschaften somit zufriedener mit ihren Karriereaussichten sind.

Hypothese 4: Je größer die Bedeutung der Auslandsgesellschaft ist, desto größer ist der subjektive Karriereerfolg der Führungskräfte.

Methodik

Durchführung

Für die empirische Überprüfung der im theoretischen Teil hergeleiteten Hypothesen wurde ein Online-Fragebogen für deutschsprachige Führungskräfte entwickelt. Verschiedene Vorteile sprechen für eine Online-Befragung. So ist eine anonyme, zeitnahe, kostengünstige und auf die Teilnehmergruppe angepasste Version leichter umsetzbar als bei postalischer Zusendung, gerade weil viele der Teilnehmer nicht in Deutschland tätig sind (Dillman 2000). Nachteil dieses Vorgehens besteht in der geringeren Kontrolle bei der Auswahl der Teilnehmer, sodass ein Selektionsbias unentdeckt bleiben könnte. Auch kann keine genaue Rücklaufquote berichtet werden, da der Fragebogen z. B. auf Internetseiten verlinkt war und sich somit nicht die Anzahl potentieller Teilnehmer ermitteln lässt.

Die Auswahlgesamtheit beinhaltete internationale und nationale Führungskräfte aus Unternehmen verschiedenster Größen. Die Datenerhebung erfolgte zwischen Januar und September 2006. In einem ersten Schritt wurden über Internetrecherchen und Hinweise von Experten insgesamt 402 Institutionen zusammengetragen. Von diesen waren 256 zur Akquise von internationalen Führungskräften und 146 zur Gewinnung des Samples nationaler Führungskräfte geeignet, die als Kontrollgruppe verwendet wurde. Insgesamt haben sich 58 Kontakte zu einer Weitergabe des Fragebogens an die jeweilige Zielgruppe bereiterklärt. In den meisten Fällen geschah dies durch einen Hinweis auf die Studie in einem Newsletter oder auf der Internetseite. Für den ersten Schritt lässt sich so eine Teilnahmequote von 14,4% (58 von 402) für diese Multiplikatoren berechnen, die zur Weitergabe des Fragebogens bereit waren. Insgesamt 1257 Zugriffe auf den Fragebogen konnten registriert werden, von denen 232 Teilnehmer den Fragebogen beendet haben und in die Auswertung eingegangen sind. Dies entspricht einer Quote von 18,5%. Durch diese Vorgehensweise konnte eine sehr breite Gruppe von Führungskräften aus verschiedenen Unternehmen, Branchen, Altersgruppen und Tätigkeitsbereichen angesprochen werden, die eine Generalisierbarkeit der Ergebnisse erleichtert. Insgesamt ergab sich eine Fallzahl von 120 derzeit im Ausland tätigen Managern (Expatriates), 39 früher im Ausland tätig gewesenen (Repatriates) und als Kontrollgruppe 73 nationalen Manager. Die Datenimputation erfolgte über einen EM-Algorithmus (Dempster/Laird/Rubin 1977; Graham 2009).

Abhängige Variablen

Der *subjektive Karriereerfolg* wurde durch eine ins Deutsche übersetzte Skala von Greenhaus, Parasuraman und Wormley (1990) erhoben (z. B. „Ich bin zufrieden mit meiner Entwicklung berufsbezogener Fertigkeiten.“). Die Skala enthält fünf Items und hat eine sehr gute interne Konsistenz ($\alpha=0,84$). Der *objektive Karriereerfolg* wurde über die Anzahl unterstellter Mitarbeiter, die Hierarchieebene der derzeitigen Position und das Gehalt erhoben. Aufgrund der Schiefe der Verteilung (Schiefe=6,25) ist die Anzahl unterstellter Mitarbeiter als logarithmierter Wert in die Analysen eingegangen.

Unabhängige Variablen

Karriere. Die Karriere wurde innerhalb des Fragebogens über eine Matrix erfragt, in der für jede bisherige Position in chronologischer Reihenfolge Startjahr, Funktionsbereich, Hierarchieebene, Unternehmen, Anzahl der Mitarbeiter im Unternehmen, Land und Branche angegeben werden musste. Aus den Angaben in dieser Matrix konnten verschiedene Werte berechnet werden, u. a. Funktionserfahrung und internationale Erfahrung. Internationale Erfahrung wurde dichotom kodiert (0=weniger als ein halbes Jahr, 1=mehr als ein halbes Jahr im Ausland gearbeitet). Innerhalb der Gruppe von Managern mit internationaler Erfahrung wurde zwischen Expatriates (zurzeit im Ausland) und Repatriates (früher im Ausland) unterschieden.

Funktionsbereich. Die in der Karrierematrix erhobenen Funktionsbereiche wurden zu 17 Kategorien verdichtet, von denen die meisten den Input/Output-Funktionen (Vertrieb, Marketing, F&E, Finanzen und Öffentlichkeitsarbeit) und den Throughput-Funktionen (Technik, Produktion, Controlling, Rechnungswesen, Projektmanagement, Personal und Logistik) angehören. Die restlichen Funktionsbereiche (General

Management, Consulting, Planung, Ausbildung und Recht) konnten nicht eindeutig den beiden genannten Oberkategorien zugeordnet werden, sodass diese als Restkategorie in die Analyse eingingen.

Bedeutung der Auslandsgesellschaft. Angelehnt an die Typologie der Auslandsgesellschaften nach Bartlett und Ghoshal (1986) wurden zwei 5-stufige Items für die Erfassung der beiden dort verwendeten Dimensionen zur Klassifikation von Auslandsgesellschaften entwickelt. *Strategic importance of local environment* wurde über „Der lokale Markt, in dem die Auslandsgesellschaft tätig ist, hat eine hohe strategische Bedeutung für unser Unternehmen.“ und *Competence of subsidiary* über „Die allgemeinen Fähigkeiten und Kompetenzen dieser Auslandsgesellschaft sind hoch, verglichen mit dem gesamten Unternehmen.“ erhoben.

Kontrollvariablen

Der *Internationalisierungsgrad* wurde über die Anzahl an Ländern ermittelt, in denen das Unternehmen tätig ist. Die *Unternehmensgröße* wurde in einem freien Antwortformat über die Anzahl der Mitarbeiter weltweit erfragt. Über ein Likert-skaliertes Item wurde die *Bedeutsamkeit des Karriereerfolgs* für die Teilnehmer erfasst (angelehnt an Ng et al. 2005; „Mir ist es sehr wichtig, beruflich voranzukommen.“). Bei den *demographischen Daten* wurden Alter, Geschlecht und Ausbildung der Teilnehmer erhoben. Letzteres wurde über die Frage erfasst, ob der Teilnehmer einen Hochschulabschluss besitzt.

Ergebnisse

Eine Korrelationsmatrix der verwendeten Variablen ist in Tabelle 1 angegeben. Für diese Analyse wurde das Sample bezüglich der Auslandserfahrung dummy-kodiert, d.h. in Expatriates (derzeitig im Ausland tätig), Repatriates (früher im Ausland tätig) und nationale Manager (keine Auslandserfahrung) eingeteilt. So konnte die stark von der Normalverteilung abweichende Verteilung internationaler Erfahrungen im Sample ausgeglichen werden (Daily/Certo/Dalton 2000). Betrachtet man die Beziehung zwischen objektivem und subjektivem Karriereerfolg, so zeichnet sich ein starker Zusammenhang zwischen der verwendeten Skala zum subjektiven Karriereerfolg und dem Index des objektiven Karriereerfolgs, bestehend aus Gehalt, Anzahl unterstellter Mitarbeiter und Hierarchieebene, ab ($r=0,49$, $p<0,001$).

Weiterhin sind in Tabelle 1 positive Korrelationen zwischen Expatriates und subjektivem ($r = 0,22$, $p<0,001$) wie auch objektivem Karriereerfolg ($r = 0,40$, $p<0,001$) zu erkennen. Für Repatriates ergeben sich Korrelationen um Null ($r_{\text{subjektiv}} = 0,04$, $p>0,10$; $r_{\text{objektiv}}=0,02$, $p>0,10$), wogegen Karriereerfolg negativ mit fehlender internationaler Erfahrung (nationale Manager) korreliert ($r_{\text{subjektiv}} = -0,27$, $p<0,001$; $r_{\text{objektiv}}=-0,44$, $p<0,001$). Fasst man Expatriates, Repatriates und nationale Manager als drei Gruppen auf, so zeigt sich, dass der Karriereerfolg bei Expatriates am höchsten, bei Repatriates ungefähr in der Mitte und bei nationalen Managern am niedrigsten ist. Zusätzliche deskriptive Analysen zeigen, dass Expatriates im Durchschnitt 42,2 Jahre, Repatriates 38,8 Jahre und nationale Führungskräfte 34,0 Jahre alt sind. Eine Erklärung für diesen Altersunterschied ist die Tatsache, dass mit zunehmendem Alter die Wahrscheinlichkeit steigt, früher einmal im Ausland gearbeitet zu haben. Die durch-

schnittliche Auslandserfahrung (Anzahl an Auslandspositionen) liegt für Expatriates bei 9,8 Jahren (2,7 Positionen) und bei 6,5 Jahren (2,1 Positionen) für Repatriates.

Tab. 1: Interkorrelationsmatrix

	M	S	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.
1. Expatriate (derzeitig im Ausland)	0,52	0,50	-												
2. Repatriate (früher im Ausland)	0,17	0,37	-	-											
3. Nationale Manager	0,31	0,47	-	-	-										
4. Subjektiver Karriereerfolg	19,1	3,87	0,22	0,04	-0,27	-									
5. Objektiver Karriereerfolg	0,00	2,41	0,40	0,02	-0,44	0,49	-								
6. Gehalt	6,95	3,11	0,33	0,05	-0,39	0,46	0,87	-							
7. Unterstellte Mitarbeiter ^a	2,34	1,84	0,40	0,00	-0,43	0,41	0,84	0,70	-						
8. Hierarchieebene	4,65	2,32	0,23	-0,01	-0,24	0,32	0,71	0,39	0,32	-					
9. Unternehmensgröße	8,17	3,14	0,17	0,12	-0,28	0,07	0,09	0,21	0,18	-0,16	-				
10. Internationalisierungsgrad ^a	2,93	1,54	0,22	0,04	-0,27	0,13	0,13	0,23	0,20	-0,10	0,73	-			
11. Alter	39,0	9,82	0,33	-0,01	-0,35	0,27	0,67	0,64	0,59	0,37	0,06	0,15	-		
12. Geschlecht (♂=0; ♀=1)	0,17	0,36	-0,22	0,07	0,18	-0,18	-0,32	-0,34	-0,25	-0,19	-0,09	-0,12	-0,21	-	
13. Hochschulabschluss	0,82	0,38	-0,20	0,09	0,14	-0,09	-0,14	-0,11	-0,17	-0,06	0,08	-0,04	-0,23	0,01	-
14. Bedeutsamkeit des Karriereerfolgs	3,94	0,95	-0,10	-0,03	0,13	-0,05	-0,19	-0,20	-0,23	-0,04	-0,08	-0,08	-0,38	0,03	0,00

N = 232; p < 0,05 für |r| ≥ 0,14; p < 0,01 für |r| ≥ 0,18; p < 0,001 für |r| ≥ 0,22

^a logarithmierte Werte

In Tabelle 2 sind Ergebnisse von Regressionsanalysen angegeben, bei denen Expatriates und Repatriates dummy-kodiert in die Analyse eingegangen sind (Referenzgruppe: nationale Manager). Die Hypothesen 1 und 2 können bestätigt werden, da sowohl Expatriates wie auch Repatriates einen signifikanten Erklärungsbeitrag für subjektiven ($\beta_{\text{Expatriates}}=0,190$, $p<0,05$; $\beta_{\text{Repatriates}}=0,148$, $p<0,05$) wie auch objektiven Karriereerfolg ($\beta_{\text{Expatriates}}=0,261$, $p<0,001$; $\beta_{\text{Repatriates}}=0,156$, $p<0,01$) liefern. Eine Aufschlüsselung des objektiven Karriereerfolgs macht deutlich, dass dieser Effekt in ähnlicher Weise für alle drei Komponenten des Karriereerfolgs gilt. Weiterhin wird deutlich, dass die Einflussstärke der Dummy-Variablen für Expatriates tendenziell höher ist als für Repatriates, da sämtliche beta-Werte bei erstgenannter Gruppe höher sind.

Aus den Regressionsanalysen lässt sich weiterhin ablesen, dass das Alter einen signifikant positiven Beitrag zur Erklärung des objektiven Karriereerfolgs ($\beta=0,582$, $p<0,001$) bzw. dessen Komponenten liefert und bezüglich des Geschlechts zeichnet sich ein geringeres Gehalt für Frauen ab ($\beta=-0,186$; $p<0,001$).

Tab. 2: Regressionen der internationalen Erfahrung von Führungskräften auf den subjektiven und objektiven Karriereerfolg

Abhängige Variable:	Subjektiver Karriereerfolg	Objektiver Karriereerfolg			
		Gehalt	Unterstellte Mitarbeiter ^a	Hierarchieebene	Gesamt
Unternehmensgröße ^a	-0,057	0,111	0,087	-0,176	0,009
Internationalisierungsgrad ^a	0,085	0,005	-0,010	-0,084	-0,037
Alter	0,190	0,577***	0,472***	0,355***	0,582***
Geschlecht	-0,104	-0,186***	-0,100	-0,104	-0,162***
Hochschulabschluss	-0,017	0,035	-0,027	0,063	0,029
Bedeutsamkeit des Karriereerfolgs	0,049	0,053	-0,009	0,099	0,059
Derzeitige Auslandstätigkeit	0,190*	0,145*	0,264***	0,221**	0,261***
Frühere Auslandstätigkeit	0,148*	0,124*	0,127*	0,128(*)	0,156**
Freiheitsgrade	(8, 223)	(8, 223)	(8, 223)	(8, 223)	(8, 223)
F	3,89***	27,515***	21,16***	8,37***	31,11***
R ²	0,12	0,50	0,43	0,23	0,53
korrigiertes R ²	0,09	0,48	0,41	0,20	0,51

Anmerkungen: Angegeben sind standardisierte beta-Werte; alle VIFs < 2,4.

* $p<0,05$; ** $p<0,01$; *** $p<0,001$; (*) $p<0,05$ (einseitig)

^a logarithmierte Werte

In Hypothese 3 wird angenommen, dass der Funktionsbereich für den Karriereerfolg von Auslandstätigkeiten von Bedeutung ist. Zur empirischen Überprüfung wurde für jeden Teilnehmer der Anteil der Throughput- und der Input/Output-Erfahrung an der Berufserfahrung berechnet. Beide Werte addieren sich zu eins auf, da General Management und unklare Fälle nicht in die Analyse einbezogen wurden; (für den Anteil Input/Output-Erfahrung gilt: $\text{Anteil}_{\text{Input/Output}} = 1 - \text{Anteil}_{\text{Throughput}}$). Die Korrelation zwischen dem Anteil an Throughput-Erfahrung im Ausland und dem subjektiven Karriereerfolg beträgt $r=-0,24$ ($p<0,01$). Beim objektiven Karriereerfolg ergibt sich eine Korrelation von $r=-0,31$ ($p<0,001$). Ein höherer Anteil an Throughput-Erfahrung im Ausland korreliert also negativ mit dem Karriereerfolg. Sowohl für den subjektiven wie auch für den objektiven Karriereerfolg kann somit Hypothese 3 bestätigt werden (siehe Tab. 3). Möglich wäre eine generell höhere Erfolgswirksamkeit von Input/Output-Erfahrungen, die sich nicht nur im Ausland, sondern ebenso im Inland niederschlägt. Betrachtet man die Korrelationskoeffizienten zwischen dem Anteil der Throughput-Erfahrung im *Inland* und dem Karriereerfolg, so zeigen sich hier keine signifikant von Null verschiedenen Werte. Für das Ausland besteht somit ein Zusammenhang zwischen Funktionsbereich und Karriereerfolg, für das Inland dagegen kann dies nicht festgestellt werden.

Tab. 3: Korrelationen zwischen Throughput-Erfahrungen im In- und Ausland und Karriereerfolg

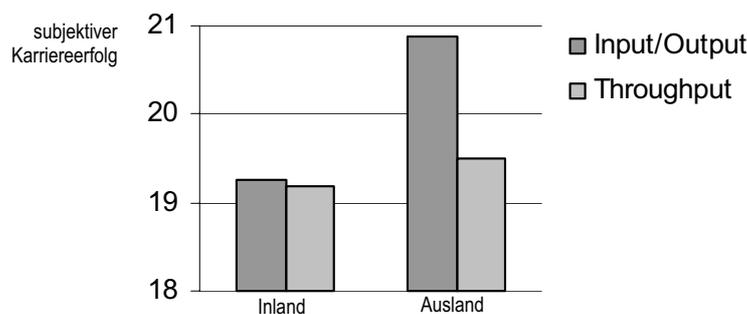
	1.	2.	3.
1. Throughput-Erfahrung im Ausland	-		
2. Throughput-Erfahrung im Inland	0,59***	-	
3. Subjektiver Karriereerfolg	-0,24**	-0,04	-
4. Objektiver Karriereerfolg	-0,31**	-0,06	0,49***

Anmerkungen: N≥75.

** p<0,01; *** p<0,001

Die Ergebnisse von Hypothese 3 für den subjektiven Karriereerfolg werden in Abbildung 1 veranschaulicht. Anhand eines Mediansplits wurden die Teilnehmer in Führungskräfte mit einem hohen und mit einem niedrigen Anteil an Throughput-Erfahrung eingeteilt. Für die Inlandsgruppe zeigt sich, dass der subjektive Karriereerfolg relativ unabhängig davon ist, ob diese Erfahrungen im Input/Output oder im Throughput gesammelt wurden. Im Ausland dagegen liefern die Daten ein anderes Bild. Während der subjektive Karriereerfolg bei Führungskräften mit relativ viel Throughput-Erfahrung vergleichbar ist mit dem Karriereerfolg, der für das *Inland* berichtet wurde, besteht ein großer Unterschied zwischen den Teilnehmern mit wenig Throughput-Erfahrung im *Ausland* (gleichbedeutend mit einem hohen Anteil an Erfahrungen im Input/Output-Bereich) und den anderen drei Gruppen. Insgesamt zeigt sich also vor allem ein positiver Zusammenhang zwischen einem hohen Anteil von Input/Output-Erfahrung im Ausland und subjektivem Karriereerfolg.

Abb. 1: Subjektiver Karriereerfolg im In- und Ausland für Input/Output- und Throughput-Funktionen



Weiterhin wurde ein Zusammenhang zwischen der Bedeutung der Auslandsgesellschaft und dem subjektiven Karriereerfolg in Hypothese 4 angenommen. Eine Einschränkung des Samples auf diejenigen Mitarbeiter, die in einer Tochtergesellschaft im Ausland arbeiten, ergibt eine Stichprobengröße von 109 für diese Subgruppe. Eine multiple Regression unter Einschluss der in Tabelle 2 genannten Kontrollvariablen liefert ebenfalls einen signifikanten Einfluss der Bedeutung der Auslandsgesellschaft auf

den subjektiven Karriereerfolg ($\beta=0,219$, $p<0,05$; $N = 109$; $R^2 = 0,10$). Somit kann Hypothese 4 ebenfalls unterstützt werden.

Diskussion

Ziel dieser Studie war die Analyse der Bedeutung internationaler Erfahrungen für den Karriereerfolg von Führungskräften. Es zeigt sich, dass internationale Führungskräfte verglichen mit Führungskräften ohne internationale Erfahrungen einen höheren objektiven wie auch subjektiven Karriereerfolg haben. Es ergibt sich der Eindruck, dass durch Auslandstätigkeiten nicht nur ein höheres Gehalt und eine höhere Anzahl unterstellter Mitarbeiter erreichbar sind, sondern auch eine höhere Karrierezufriedenheit realisiert werden kann. Dieser Effekt scheint nicht mit der Auslandstätigkeit zu enden, sondern hat einen positiven Einfluss auf den weiteren Karriereverlauf. Betrachtet man die Gruppe der Führungskräfte, die nach einer Auslandstätigkeit wieder ins Heimatland zurückgekehrt sind, so liegt deren subjektiver und objektiver Karriereerfolg *zwischen* zurzeit im Ausland tätigen und nationalen Führungskräften. Diese Zwischenstellung kann als eine mögliche Folge der Repatriierungsproblematik angesehen werden, der sich Führungskräfte nach einer Entsendung konfrontiert sehen. Nach der Rückkehr sinkt die Zufriedenheit, da keine geeignete Position im eigenen Unternehmen frei ist. Auswirkungen auf den objektiven Karriereerfolg können sich dadurch ergeben, dass nach der Rückkehr das Gehalt oder auch die Anzahl der unterstellten Mitarbeiter nicht erhalten bleiben kann, sondern zunächst ähnliche Positionen wie vor der Auslandstätigkeit eingenommen werden müssen.

Vergleicht man diese Ergebnisse mit Studien von Bonache (2005) und von Benson und Pattie (2008), die den Einfluss internationaler Erfahrungen untersuchen, so zeigen sich insgesamt gemischte Befunde. In diesen Studien ergibt sich kein signifikanter Einfluss internationaler Erfahrungen auf den Karriereerfolg. Dies mag daran liegen, dass in beiden Fällen ein einzelnes Unternehmen in Spanien bzw. in den USA untersucht wurde. Möglich wäre somit erstens, dass das Personalmanagement in beiden Unternehmen den internationalen Erfahrungen der Mitarbeiter keinen großen Wert beimisst (vgl. Perlmutter 1969; Heenan/Perlmutter 1979). Zweitens wurde die vorliegende Studie in Deutschland durchgeführt, das durch eine hohe Exportorientierung gekennzeichnet ist, wodurch Unternehmen in Deutschland generell internationale Erfahrungen der Mitarbeiter als wertvoller einschätzen könnten, als dies z. B. in Spanien und den USA der Fall ist.

Als weiteren Einflussfaktor auf den Karriereerfolg wurde in dieser Studie der Funktionsbereich identifiziert. Es wurde zwischen Input/Output- und Throughput-Erfahrung unterschieden. Besonders Auslandserfahrung im Input/Output-Bereich übt eine positive Wirkung sowohl auf den objektiven als auch auf den subjektiven Karriereerfolg aus. Kenntnisse über ausländische Märkte, politische Systeme etc. stellen das von den Unternehmen benötigte Wissen dar, welches nach Beendigung der Auslandstätigkeit vom Unternehmen honoriert wird. Steht eine Führungskraft somit vor der Entscheidung, im Ausland tätig zu werden, sollte dieser Einfluss des Funktionsbereichs bedacht werden. Ebenfalls sollten Führungskräfte während ihrer Tätigkeit im Ausland aktiv nach Aufgaben suchen, die ihnen Erfahrungen über die Unter-

nehmensgrenzen hinaus verschaffen, um so mehr Kompetenzen zu entwickeln, die auch nach der Rückkehr von Unternehmen geschätzt werden.

Weiterhin zeigte sich im empirischen Teil dieser Untersuchung, dass bei der Entscheidung einer Führungskraft für eine Auslandstätigkeit die betreffende Auslandsgesellschaft zu betrachten ist. Ist diese auf einem bedeutsamen Markt tätig oder besitzt sie Kompetenzen, die im Stammhaus nicht so ausgeprägt sind, wirkt es sich nachhaltig positiv auf die weitere Karriere aus. Zu einem ähnlichen Ergebnis kommen auch Marcharzina und Wolf (1996) in einer theoretischen Analyse der Bedeutung von Auslandsgesellschaften mit verschiedenen Rollen im Gesamtunternehmen für den Führungskräfte-Transfer. Dieser Zusammenhang zeigt, dass Einzelmerkmale der Auslandstätigkeit den subjektiven Karriereerfolg der Führungskraft partiell determinieren. Es ist kein direkter Einfluss auf den objektiven Karriereerfolg zu erwarten, da die Arbeit in einer Auslandsgesellschaft mit hoher Bedeutsamkeit für das Gesamtunternehmen nicht per se zu einem höheren objektiven Karriereerfolg führt. Es bestehen aber eher Möglichkeiten zum Erwerb relevanter Fertigkeiten und Kenntnisse, die letztlich auch über die Auslandstätigkeit hinaus wichtig für den Rückkehrer sein können. So ist es die *antizipierte* Erfolgswirksamkeit, die der bedeutsamen Auslandsgesellschaft unterstellt wird und die Karrierezufriedenheit des Mitarbeiters schon während der Auslandstätigkeit erhöht.

Praktische Implikationen

Aus den Studienergebnissen lassen sich Implikationen sowohl für Organisationen wie auch für Mitarbeiter ableiten. Insgesamt deuten die Ergebnisse auf einen positiven Effekt einer Auslandstätigkeit auf die weitere Karriere hin. Mitarbeiter, die Argumente für und gegen Auslandstätigkeiten abwägen, können erstens diesen Trend in ihre Überlegungen einbeziehen. Darüber hinaus zeigt diese Studie, dass sowohl die Funktion während der Auslandstätigkeit als auch die Bedeutung der Auslandsgesellschaft den Karriereerfolg beeinflussen können. Falls also auf Seiten des (potentiellen) Entsandten Freiheitsgrade bei der Gestaltung der Auslandstätigkeit bestehen, so ist eine Auslandsgesellschaft mit einem strategisch wichtigen Markt und hohen Kompetenzen vorzuziehen. Beim Funktionsbereich sind gerade diejenigen Tätigkeiten erfolgswirksam, die Unternehmensgrenzen überschreitende Tätigkeiten ermöglichen (Input/Output-Funktionen).

Organisationen können so in ähnlicher Weise Auslandstätigkeiten gestalten, die ihren Mitarbeitern einen großen subjektiven wie auch objektiven Karriereerfolg ermöglichen. Hier ist allerdings zu bedenken, dass letztlich organisationale Ziele darüber entscheiden, als wie wichtig Auslandserfahrung im Unternehmen eingeschätzt wird, was letztlich die Karriereaussichten der Rückkehrer maßgeblich beeinflussen kann (Bolino 2007).

Einschränkungen durch das methodische Vorgehen und Implikationen für die Forschung

Ein erstes Problem der verwendeten Methodik stellt der *Single Source Bias* dar, denn unabhängige und abhängige Variablen wurden gemeinsam erhoben. Hierdurch können reale Zusammenhänge zwischen Variablen überschätzt werden (Podsakoff et al. 2003; Spector 2006). Diese Gefahr besteht, jedoch deuten verschiedene Ergebnisse

dieser Studie darauf hin, dass dem Single Source Bias keine gesteigerte Bedeutung zukommt: Der objektive Karriereerfolg wurde über Einkommen, Anzahl unterstellter Mitarbeiter sowie die Hierarchieebene erhoben. Es ist höchst unwahrscheinlich, dass die vorherige Beantwortung der Items zur Messung der unabhängigen Variablen den objektiven Karriereerfolg als abhängige Variable stark beeinflusst. Ein Vergleich der Ergebnisse des subjektiven und des objektiven Karriereerfolgs zeigt weiterhin, dass beide Variablen sehr ähnliche Zusammenhänge zu den anderen aufgeführten Variablen aufweisen. Ein starker Einfluss des Single Source Bias würde hier zu einer *größeren* Bedeutung des subjektiven Karriereerfolgs führen, da gerade die Beantwortung des subjektiven Karriereerfolgs als Einstellungsmaß vom Single Source Bias betroffen sein sollte (Spector 2006). Dies ist offensichtlich nicht gegeben. Insgesamt gibt es kaum Anzeichen auf eine starke Wirkung des Single Source Bias in dieser Studie, auszuschließen ist diese Verzerrung jedoch nicht.

Ein weiteres methodisches Problem betrifft den *Vergleich von nationalen und internationalen Führungskräften*. In der Literatur wird teilweise auf die Bedeutung der Leistungsfähigkeit bei der Auswahl von Auslandsentsandten hingewiesen (Tye/Chen 2005). Besteht die Gruppe der Auslandsentsandten tatsächlich aus leistungsfähigeren Individuen, so ist ein direkter Vergleich des Karriereerfolgs verzerrt, da höhere Leistungsfähigkeit zu höherem Karriereerfolg führen kann. Durch diesen Selektionseffekt ergäbe sich eine Scheinkorrelation zwischen Auslandstätigkeit und Karriereerfolg, da beide Variablen von der Leistungsfähigkeit abhängen. Dies betrifft vor allem die Annahme eines direkten Effektes in Hypothese 1 und 2, wogegen die Hypothesen 3 und 4, die *innerhalb* der Gruppe internationaler Führungskräfte Zusammenhänge vermuten, von dieser potentiellen Verzerrung nicht direkt betroffen sind. Notwendig wäre eine längsschnittliche Leistungserfassung vor, während und nach der Auslandstätigkeit, die in dieser Studie nicht geleistet werden konnte. Verwendet man näherungsweise die Ausbildung als eine Proxy-Variable für die spätere Leistungsfähigkeit, so unterscheiden sich nationale und internationale Führungskräfte in dieser Stichprobe aber nur marginal. Auch sprechen die Ergebnisse von Hypothese 3 gegen eine solche Wirkung. Dort stellt sich heraus, dass nur bei Input/Output-Erfahrungen ein signifikant höherer Karriereerfolg durch eine Auslandstätigkeit realisiert werden kann. Wäre der höhere Erfolg der Entsandten auf deren höhere Leistungsfähigkeit zurückzuführen, so müsste sich dies auch durch höheren Karriereerfolg innerhalb der Throughput-Funktionen im Ausland manifestieren. Weitere Studien sind notwendig, die über eine genauere Kontrolle einer möglichen höheren Leistungsfähigkeit der Auslandsentsandten die Einschätzung der Bedeutung von Auslandstätigkeiten ermöglichen. Methodisch bieten sich hier Verfahren des Propensity Score Matchings an (z. B. Caliendo 2006; Imbens/Wooldridge 2009).

Drittens konnte in dieser Studie nur ein Teil möglicher Einflussfaktoren auf den Karriereerfolg von Auslandstätigkeiten untersucht werden. Bolino (2007) schlägt diesbezüglich zum Beispiel die globale Unternehmensstrategie, Unterstützung während der Auslandstätigkeit oder auch Personalentwicklung als Entsendungsziel vor. Zu letzterem Punkt zeigen Kraimer und Kollegen (2009) einen positiven Einfluss von Personalentwicklung für die weitere Karriere im Unternehmen. In ähnlicher Weise kann zwischen entwicklungsorientierten und funktionalen Auslandsentsendungen unter-

schieden werden (Stahl et al. 2009). Hier zeigt sich empirisch, dass die Gruppe entwicklungsorientierter Entsandter optimistischere Karriereperspektiven im Unternehmen sieht und auch weniger Wechselintentionen hat. Weitere Forschung ist notwendig, um weitere moderierende Einflüsse des Zusammenhangs zwischen Auslandserfahrung und Karriereerfolg aufzudecken.

Viertens besteht die Stichprobe aus deutschsprachigen Managern. Durch die starke Exportorientierung Deutschlands ist diese Stichprobe für diese Fragestellung sehr geeignet, jedoch können Studien mit ähnlicher Fragestellung in anderen Ländern und Kulturkreisen helfen, die Übertragbarkeit der Ergebnisse zu validieren.

Fünftens sollte weitere Forschung die Bedeutung von Alter genauer untersuchen, da z. B. anzunehmen ist, dass Auslandstätigkeiten gerade in jungen Jahren erfolgswirksam sein können. Basierend auf humankapitaltheoretischen Überlegungen ist bei einer frühen Auslandstätigkeit ein längerer Zeitraum vorhanden, in dem man von den im Ausland gesammelten Erfahrungen profitieren kann. In dieser Studie war es nicht möglich, einen solchen Effekt vom generell mit dem Alter steigenden objektiven und subjektiven Karriereerfolg zu trennen.

Insgesamt konnte das unklare Bild bezüglich der Wirkung von internationalen Erfahrungen auf die Karriere geschärft werden, da die empirischen Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass Auslandsentsendungen eine positive Wirkung sowohl auf den subjektiven als auch den objektiven Karriereerfolg haben, dies aber vom Funktionsbereich und der Bedeutung der Auslandsgesellschaft beeinflusst wird. Für potentielle Auslandsentsandte ist also eine Analyse der Rahmenbedingungen von großer Bedeutung, bevor man sich für eine Auslandstätigkeit entscheidet.

Literatur

- Arthur, M. B./Hall, D. T./Lawrence, B. S. (1989): Generating new directions in career theory: The case for a transdisciplinary approach. In: M. B. Arthur, D. T. Hall/B. S. Lawrence (eds.): *Handbook of career theory*, 7-25. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Arthur, M. B./Khapova, S. N./Wilderom, C. P. M. (2005): Career success in a boundaryless career world. In: *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 177-202.
- Arthur, M. B./Rousseau, D. M. (1996): Introduction: The boundaryless career as a new employment principle. In: M. B. Arthur/D. M. Rousseau (eds.): *The Boundaryless Career – A New Employment Principle for a New Organizational Era*, 3-20. Oxford et al.: Oxford University Press.
- Bartlett, C. A./Ghoshal, S. (1986): Tap your subsidiaries for global reach. *Harvard Business Review*, 6 (November-Dezember), 87-94.
- Bartlett, C. A./Ghoshal, S. (1990): *Managing the global firm*. London: Routledge.
- Baron, J. N. (1984): Organizational perspectives on stratification. In: *Annual Review of Sociology*, 6, 737-765.
- Baruch, Y./Altman, Y. (2002): Expatriation and repatriation in MNCs: a taxonomy. In: *Human Resource Management*, 41(2), 239-259.
- Becker, G. S. (1964): *Human capital*. New York: Columbia University Press.
- Benson, G. S./Pattie, M. (2008): Is expatriation good for my career? The impact of expatriate assignments on perceived and actual career outcomes. In: *The International Journal of Human Resource Management*, 19, 1636-1653.
- Bergemann, N./Sourisseaux, A. L. J. (2003): Internationale Personalauswahl. In: N. Bergemann/A. L. J. Sourisseaux (Hrsg.): *Interkulturelles Management*, 3. Aufl., 181-236. Berlin et al.: Springer.
- Bernhardt, D./Scoones, D. (1993): Promotion, turnover and preemptive wage offers. In: *American Economic Review*, 83, 771-791.

- Bhaskar-Shrinivas, P./Harrison, D. A./Shaffer, M. A./Luk, D. M. (2005): Input-based and time-based models of international adjustment: Meta-analytical evidence and theoretical extensions. In: *Academy of Management Journal*, 48(2), 257-281.
- Bird, A./Gunz, H./Arthur, M. B. (2002): Careers in a complex world: The search for new perspectives from "New Science". *M@n@gement*, 5(1), 1-14.
- Bolino, M. C. (2007): Expatriate assignments and intra-organizational career success: implications for individuals and organizations. *Journal of International Business Studies*, 38, 819-835.
- Bonache, J. (2005): Job satisfaction among expatriates, repatriates and domestic employees: The perceived impact of international assignments on work-related variables. In: *Personnel Review*, 34(1), 110-124.
- Bonache, J./Brewster, C./Suutari, V. (2001): Expatriation: A developing research agenda. In: *Thunderbird International Business Review*, 43(1), 3-20.
- Brewster, C./Suutari, V. (2005): Global HRM: Aspects of a research agenda. In: *Personnel Review*, 34(1): 5-21.
- Burchard, U. (2000): *Managerkarrieren. Eine Untersuchung des Karriereerfolgs in mittleren Führungsebenen deutscher Großunternehmen*. Frankfurt et al.: Peter Lang.
- Caliendo, M. (2006): *Microeconomic Evaluation of Labour Market Policies*. In: *Lecture Notes in Economics and Mathematical Systems*, No. 568. Springer.
- Carpenter, M. A./Sanders, W. G./Gregersen, H. B. (2000): International assignment experience at the top can make a bottom-line difference. In: *Human Resource Management*, 39(2/3), 277-285.
- Ciampa, D. (2005): Almost Ready: How Leaders Move Up. In: *Harvard Business Review*, 83(1), 46-53.
- Daily, C. M./Certo, S. T./Dalton, D. R. (2000): International experience in the executive suite: The path to prosperity? In: *Strategic Management Journal*, 21(4), 515-523.
- Datta, D. K./Guthrie, J. P. (2002): Different industries, different CEOs? A study of CEO career specialization. In: *Human Resource Planning*, 25(2): 14-25.
- Dempster, A. P./Laird, N. M./Rubin, D. B. (1977): Maximum Likelihood from Incomplete Data via the EM Algorithm. In: *Journal of the Royal Statistical Society – Series B: Statistical Methodology*, 39, 1-38.
- Derr, B.C./Oddou, G.R. (1991): Are US multinationals adequately preparing future American leaders for global competition? In: *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 2(2), 227-244.
- Dessler, G. (2005): *Human resource management* (10. Aufl.): Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
- Detle, D. E./Abele, A. E./Renner, O. (2004): Zur Definition und Messung von Berufserfolg: Theoretische Überlegungen und metaanalytische Befunde zum Zusammenhang von externen und internen Laufbahnerfolgsmaßen. In: *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 3(4), 170-183.
- Dickmann, M./Harris, H. (2005): Developing career capital for global careers: The role of international assignments. In: *Journal of World Business*, 40(4), 399-408.
- Dillman, D. A. (2000): *Mail and internet surveys: The tailored design method* (2. Aufl.): New York u.a.: Wiley.
- Domsch, M. E./Krüger-Basener, M. (1995): Mobilität und Fluktuation von Führungskräften. In: A. Kieser, G. Reber/R. Wunderer (Hrsg.): *Handwörterbuch der Führung*, 2. Aufl./Vol. 10, Sp. 1565-1578.
- Gates, S. (1996): *Managing expatriates' return – A research report*: The Conference Board.
- GMAC (2006): *Global Relocation Trends 2005 survey report*. Woodridge, IL: GMAC Global Relocation Services/Windham International.
- Graham, J. W. (2009): Missing Data Analysis: Making It Work in the Real World. In: *Annual Review of Psychology*, 60, 549-576.
- Greenhaus, J. H./Parasuraman, S./Wormley, W. M. (1990): Effects of race on organizational experiences, job-performance evaluations, and career outcomes. In: *Academy of Management Journal*, 33(1), 64-86.
- Gregersen, H. B./Black, J. S. (1996): Multiple commitments upon repatriation: The Japanese experience. *Journal of Management*, 22(2), 209-229.
- Gunz, H. P./Lichtenstein, B./Long, R. G. (2002): Self-organization in career systems: A view from complexity science. In: *M@n@gement*, 5(1), 63-88.
- Gunz, H./Peiperl, M. (2007): Introduction. In: H. Gunz/M. Peiperl (eds.): *Handbook of career theory*: 1-10. Thousand Oaks, USA: Sage.

- Hall, D. T. (1976): *Careers in organizations*. Pacific Palisades, CA: Goodyear.
- Hambrick, D. C./Mason, P. A. (1984): Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. In: *Academy of Management Review*, 9, 193-206.
- Hammer, M. R./Hart, W./Rogan, R. (1998): Can you go home again? An analysis of the repatriation of corporate managers and spouses. In: *Management International Review*, 38, 67-86.
- Harris, J. E. (1989): Moving managers internationally: The care and feeding of expatriates. In: *California Management Review*, 12(1), 49-53.
- Heenan, D. A./Perlmutter, H. V. (1979): *Multinational organization development*. Reading, Mass.: Addison-Wesley Pub. Co.
- Hein, S. (1999): *Internationaler Einsatz von Führungskräften: Gestaltung – Konfiguration – Erfolg*. Wiesbaden: Gabler.
- Heslin, P. A. (2005): Conceptualizing and evaluating career success. In: *Journal of Organizational Behavior*, 26, 113-136.
- Hughes, E. C. (1937): Institutional office and the person. In: *American Journal of Sociology*, 43, 404-443.
- Iellatchitch, A./Mayrhofer, W./Meyer, M. (2003): Career fields: A small step towards a grand career theory? In: *International Journal of Human Resource Management*, 14(5), 728-750.
- Imbens, G. W./Wooldridge, J. M. (2009): Recent developments in the econometric of program evaluation. In: *Journal of Economic Literature*, 47, 5-86.
- Judge, T. A./Cable, D. M./Boudreau, J. W./Bretz, R. D. (1995): An empirical investigation of the predictors of executive career success. In: *Personnel Psychology*, 48, 485-519.
- Kammel, A./Teichmann, D. (1994): *Internationaler Personaleinsatz*. München: Oldenbourg.
- Katz, D./Kahn R. L. (1966): *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Kenter, M. E. (1989): Entsendung von Stammhausdelegierten. In: K. Macharzina/M. K. Welge (Hrsg.): *Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung*, Sp. 1925-1937. Stuttgart: Poeschel.
- Kohonen, E. (2005): Developing global leaders through international assignments: An identity construction perspective. In: *Personnel Review*, 34(1), 22-36.
- Kraimer, M. L./Shaffer, M. A./Bolino, M. C. (2009): The influence of expatriate and repatriate experiences on career advancement and repatriate retention. In: *Human Resource Management*, 48, 27-47.
- Kühlmann, T. (2004): *Auslandseinsatz von Mitarbeitern*. Göttingen: Hogrefe.
- Kumar, B. N./Steinmann, H. (1986): Japanische Führungskräfte in Deutschland. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 38(6), 493-616.
- Lofquist, L. H./Dawis, R. V. (1984): Research on work adjustment and satisfaction: Implications for career counseling. In: S. D. Brown/R. W. Lent (eds.): *Handbook of counseling psychology*, 216-237. New York: Wiley.
- Macharzina, K./Wolf, J. (1996): Internationales Führungskräfte-Management und strategische Unternehmenskoordination – Kritische Reflexionen über ein ungeklärtes Beziehungssystem. In: K. Macharzina/J. Wolf (Hrsg.): *Handbuch Internationales Führungskräfte-Management*, 29-63. Stuttgart et al.
- Maddux, W. W./Galinsky, A. D. (2009): Cultural borders and mental barriers: The relationship between living abroad and creativity. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 96, 1047-1061.
- Mayrhofer, W./Iellatchitch, A./Meyer, M./Steyrer, J./Schiffinger, M./Strunk, G. (2004): Going beyond the individual: Some potential contributions from a career field and habitus perspective for global career research and practice. In: *The Journal of Management Development*, 23(9), 870-884.
- Naumann, E. (1992): A conceptual model of expatriate turnover. In: *Journal of International Business Studies*, 3, 499-531.
- Naumann, E. (1993): Antecedents and consequences of satisfaction and commitment among expatriate managers. In: *Group/Organization Studies*, 18(2), 153-187.
- Ng, T. W. H./Eby, L. T./Sorensen, K. L./Feldman, D. C. (2005): Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. In: *Personnel Psychology*, 58(2), 367-408.
- Nicholson, N./de Waal-Andrews, W. (2005): Playing to win: Biological imperatives, self-regulation, and trade-offs in the game of career success. In: *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 137-154.
- Oddou, G. R./Mendenhall, M. E. (1991): Succession planning for the 21st century: How well are we grooming our future business leaders? In: *Business Horizons*, 34, 26-34.

- Pausenberger, E./Noelle, G. F. (1977): Entsendung von Führungskräften in ausländische Niederlassungen. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 29(6), 346-366.
- Perlmutter, H. V. (1969): The tortuous evolution of the multinational corporation. In: *Columbia Journal of World Business*, 4(1), 9-35.
- Podsakoff, P. M./MacKenzie, S. B./Lee, J./Podsakoff, N. P. (2003): Common method bias in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. In: *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.
- Richardson, J./Mallon, M. (2005): Career interrupted? The case of the self-directed expatriate. In: *Journal of World Business*, 40(4), 409-420.
- Seibert, S. E./Kraimer, M. L. (2001): The five-factor model of personality and career success. In: *Journal of Vocational Behavior*, 58(1), 1-21.
- Seibert, S. E./Kraimer, M. L./Liden, R. C. (2001): A social capital theory of career success. In: *Academy of Management Journal*, 44, 219-237.
- Spector, P. E. (2006): Method variance in organizational research: Truth or urban legend? In: *Organizational Research Methods*, 9, 221-232.
- Spilerman, S./Lunde, T. (1991): Features of educational attainment and job promotion prospects. In: *American Journal of Sociology*, 97, 689-720.
- Stahl, G. K./Cerdin, J.-L. (2004): Global careers in French and German multinational corporations. In: *The Journal of Management Development*, 23(9), 885-902.
- Stahl, G. K./Chua, C. H./Caligiuri, P./Cerdin, J.-L./Taniguchi, M. (2009): Predictors of turnover intentions in learning-driven and demand-driven international assignments: The role of repatriation concerns, satisfaction with company support, and perceived career advancement opportunities. In: *Human Resource Management*, 48, 89-109.
- Stahl, G. K./Miller, E. L./Tung, R. L. (2002): Toward the boundaryless career: A closer look at the expatriate career concept and the perceived implications of an international assignment. In: *Journal of World Business*, 37(3), 1-12.
- Sullivan, S. E./Carden, W. A./Martin, D. F. (1998): Careers in the next millennium: A reconceptualization of traditional career theory. In: *Human Resource Management Review*, 8, 165-185.
- Suutari, V. (2003): Global managers: Career orientation, career tracks, life-style implications and career commitment. In: *Journal of Managerial Psychology*, 18(3), 185-207.
- Suutari, V./Brewster, C. (2003): Repatriation: Empirical evidence from a longitudinal study of careers and expectations among Finnish expatriates. In: *International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 1132-1151.
- Suutari, V./Milla, T. (2004): Career anchors of managers with global careers. In: *The Journal of Management Development*, 23(9), 833-847.
- Tung, R. L. (1998): American expatriates abroad: From neophytes to cosmopolitans. In: *Journal of World Business*, 33: 125-144.
- Tung, R. L./Miller, E. L. (1990): Managing in the twenty-first century: The need for global orientation. In: *Management International Review*, 30, 5-18.
- Tye, M. G./Chen, P. Y. (2005): Selection of Expatriates: Decision-Making Models Used by HR Professionals. In: *Human Resource Planning*, 28(4), 15-20.
- Van Maanen, J. (1977): Summary: Towards a theory of the career. In: J. V. Maanen (eds.): *Organizational careers: Some New Perspectives*, 161-179. London et al.
- Wolf, J./Egelhoff, W. G. (2001): Strategy and structure – Extending the theory and integrating the research on national and international firms. In: *Schmalenbach Business Review*, 53, 117-140.
- Wolf, J. (2006): Internationalisierung und Organisation – Die Weiterentwicklung der Unternehmensorganisation im Internationalisierungsprozess. In: *Arbeitspapier des Instituts für Betriebswirtschaftslehre der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel*. Kiel.
- Yan, A./Zhu, G./Hall, D. T. (2002): International assignments for career building: A model of agency relationships and psychological contracts. In: *Academy of Management Review*, 27, 373-391.