

Lindner, Doris

Working Paper

Zufriedenheit von Entsandten mit ihrem Auslandseinsatz

Diskussionsbeitrag, No. 227

Provided in Cooperation with:

School of Economics and Management, University of Hannover

Suggested Citation: Lindner, Doris (1999) : Zufriedenheit von Entsandten mit ihrem Auslandseinsatz, Diskussionsbeitrag, No. 227, Universität Hannover, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, Hannover

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/78333>

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.

Zufriedenheit von Entsandten
mit ihrem Auslandseinsatz

Dipl.-Wirtsch.-Ing. Doris Lindner

Diskussionspapier 228
ISSN 0949-9962

Dezember 1999

Universität Hannover
Institut für Betriebsforschung
Abteilung Personal und Arbeit
Königsworther Platz 1
30167 Hannover

Tel.-Nr. 0511 / 762-4560
Fax-Nr. 0511 / 762-5365
E-Mail: Lindner@mbox.uni-hannover.de

Inhaltsverzeichnis

1	DIE AUSLANDSENTSENDUNG ALS PERSONALPOLITISCHES HANDLUNGSFELD	3
2	ABBRUCHBEREITSCHAFT/ARBEITZUFRIEDENHEIT VON AUSLANDSENTSANDTEN: THEORETISCHE HERLEITUNG UND IHRE EINFLUßGRÖßEN	5
3	UNTERSUCHUNGSZIEL, -KONZEPTION UND -INSTRUMENTARIUM	14
4	ZENTRALE BEFUNDE ZUR ERHEBUNG „ARBEITZUFRIEDENHEIT BEI ENTSANDTEN“	20
5	EINFLUßGRÖßEN DER ABRUCHBEREITSCHAFT - ABRUCHBEREITSCHAFTSTYPEN	25
5.1	ENTSTEHUNG UND GEMEINSAMKEITEN/UNTERSCHIEDE DER ABRUCHBEREITSCHAFTSTYPEN.....	26
5.2	„DIE MAXIMALISTEN“	28
5.3	„DIE ARBEITSORIENTIERTEN“	33
5.4	„DIE FLEXIBLEN“	36
5.5	„DIE KOSMOPOLITEN“	39
6	ZENTRALE BEFUNDE ZUR EVALUIERUNG DER BETREUUNG DER AUSLANDSENTSANDTEN	51
7	HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN BEI DER BETREUUNG VON AUSLANDSENTSANDTEN .	52
7.1	EMPFEHLUNGEN FÜR DIE AUSWAHLPHASE	52
7.2	EMPFEHLUNGEN FÜR DIE VORBEREITUNGSPHASE	59
7.3	EMPFEHLUNGEN FÜR DIE BETREUUNGSPHASE	68
7.4	EMPFEHLUNGEN FÜR DIE WIEDEREINGLIEDERUNGSPHASE	77
8	LITERATURVERZEICHNIS.....	79
	ANHANG: KOGNITIVE KARTEN DER ABRUCHBEREITSCHAFTSTYPEN	80

1 Die Auslandsentsendung als personalpolitisches Handlungsfeld

Die Verflechtung der Weltwirtschaft hat in den letzten Jahrzehnten ständig zugenommen, was einen hohen Internationalisierungsgrad der Unternehmen mit sich gebracht hat. Der aus dem internationalen Wettbewerb resultierende Konkurrenzdruck und die erforderliche Nähe zu ausländischen (Schlüssel-)Kunden haben dazu geführt, daß Unternehmen auf ausländischen Märkten präsent sein müssen. Dies führt zu einer stetig wachsenden Zahl an Kooperationen mit ausländischen Partnern, Übernahmen und Fusionen. Im Zuge dessen wird in verstärktem Umfang Personal auf internationaler Ebene ausgetauscht (vgl. Oechsler 1997). Eine 1995 durchgeführte deutsche Studie in 120 internationalen Unternehmen brachte u.a. hervor, daß sich die **Entsendungsquote in den nächsten Jahren deutlich erhöhen** wird, wobei die **Personalentwicklung als Entsendungsgrund** zunehmend wichtiger wird (vgl. Borning 1996). Neben der Entwicklung von globalen Führungsfähigkeiten ist auch das Generieren und Transferieren von Wissen ein wichtiger Grund, eine Entsendung durchzuführen (vgl. Black/Gregersen 1999). Bei Entsendungen handelt es sich meistens um einen **3- bis 5-jährigen Einsatz** bei einer Unternehmenseinheit im Ausland, der auf dem bestehenden Inlandsvertrag basiert und in der Regel durch einen detaillierten Anstellungsvertrag im Ausland ergänzt wird (vgl. Wirth 1992). Im folgenden wird die Sicht des Stammhauses eingenommen, welches Mitarbeiter aus dem Stammland in ausländische Unternehmenseinheiten entsendet.

Im Falle einer Entsendung muß das Unternehmen zunächst **geeignete Mitarbeiter intern oder extern rekrutieren**. Dabei wird im Rahmen von **Auswahlverfahren**, wie der Analyse von Bewerbungsunterlagen oder dem Assessment Center, auf folgende **Kriterien** ein besonderes Augenmerk gelegt (vgl. Dülfer 1995; Black/Gregersen 1999):

- spezifische Kenntnisse bezüglich Strategie, Strukturen und Verfahren des Stammhauses einschließlich erforderlicher fachlich-technischer Fähigkeiten;
- Überblickswissen;
- generelle Führungs- und Organisationsfähigkeiten und
- persönliche, für die Kommunikationsfähigkeit in fremden Kulturen wichtige Qualifikationserfordernisse.

Hat der entsprechende Entsandte dem Auslandseinsatz zugestimmt, wird **er und ggf. seine Familie** auf die bevorstehende Entsendung idealerweise in der Art und Weise **vorbereitet**, daß er (sie) beim Start der Entsendung mit den Anforderungen und Verhältnissen im Gastland vertraut sind und so ein Kulturschock vermieden wird (vgl. Djarrahzadeh/Schwuchow 1993). Inhaltliche Schwerpunkte sind typischerweise die Vermittlung von Fachwissen, Sprachunterricht und kulturelle Informationen (vgl. Domsch/Lichtenberger 1990). Dies kann erreicht werden durch ausführliche Gespräche über die Bedingungen der Entsendung, Gespräche des zukünftigen Entsandten mit auslandserfahrenen Mitarbeitern, Vorbereitungsreisen in das Gastland, internen oder externen Sprachunterricht oder die Vermittlung organisationsspezifischer Landesinformationen (vgl. Kammel/Teichelmann 1994). **Während des Einsatzes** sollten der Entsandte und seine Familie gemeinsam von Fach- und Personalabteilungen des Gast- und Stammlandes betreut werden, je nach Zuständigkeit und Kompetenz bezüglich der jeweiligen Fragestellung. Dazu gehören fachliche und organisatorische Informationen oder Wiedereingliederungsgespräche. Falls der Mitarbeiter nach dem Auslandseinsatz zurückkehren will, ist es wichtig, ihn durch Karrierebetreuung und Zurückgreifen auf sein im Ausland erworbenes Know how bei der **Wiedereingliederung zu unterstützen**. Abschließend sollte eine **Erfolgskontrolle** des Auslandseinsatzes durchgeführt werden (vgl. Oechsler 1997). Dazu sollten die Ziele des Auslandseinsatzes vorzugsweise anhand von meßbaren Daten definiert worden sein, um einen möglichst objektiven Soll-Ist-Vergleich zu erreichen (vgl. Oechsler 1994).

Ein weiteres Ergebnis oben genannter Studie ist, daß eine **Verlagerung von Arbeitsbereichen und Kompetenzen aus der Zentrale hin zu den Auslandsniederlassungen** stattfindet. War noch vor wenigen Jahren die Führungskraft vor Ort vor allem mit Vertriebsaufgaben betraut, so sind in vielen Auslandsniederlassungen heute Beschaffung, Produktion, Dienstleistung, Controlling, Beratung, Schulungsaufgaben und Personalentwicklung hinzugekommen. Für die Führungskräfte hat das oftmals einen **Anforderungswandel** vom Spezialisten zum Generalisten zur Folge. Neue Anforderungen an den Entsandten, wie bspw. Erfolgsorientierung und Mitarbeitermotivation, ergeben sich außerdem durch den Zwang zunehmender Marktorientierung und wachsender Kundennähe auch von Seiten der

Auslandsniederlassung. Das Agieren auf neuen Märkten, z.B. in Osteuropa oder in den Tigerstaaten, erfordert von den Entsandten oftmals unkonventionelles Vorgehen (vgl. Borning 1996). Als Konsequenz reicht hier gerade auf personalpolitischer Seite kein administratives Personalwesen bzw. eine reine Personalverwaltung mehr aus; vielmehr ist ein **Human Resource Management gefragt**, um den Anforderungen des Marktes seitens der Humanressourcen gerecht zu werden.

Wie sich ein solches Human Resource Management gestalten könnte, wird am Ende dieses Berichtes in Kapitel 7 diskutiert. Zuvor werden hierfür die theoretischen und empirischen Grundlagen gelegt. In Kapitel 2 wird theoretisch hergeleitet, welche Faktoren Arbeitsunzufriedenheit beim Entsandten und in Folge dessen Abbruchbereitschaft hervorrufen können. Kapitel 3 dient der Vorstellung des Designs der empirischen Untersuchung. Anschließend bieten Kapitel 4 bis 6 die empirischen Befunde, wobei besondere Bedeutung der Herleitung von Abbruchbereitschaftstypen zukommt.

2 Abbruchbereitschaft/Arbeitszufriedenheit von Auslandsentsandten: Theoretische Herleitung und ihre Einflußgrößen

Unzufriedenheit kann zur Erhöhung der Abbruchbereitschaft und in letzter Konsequenz zu einer fehlgeschlagenen Entsendung führen. Dabei soll im folgenden von einer fehlgeschlagenen Entsendung gesprochen werden, wenn ein Entsandter vorzeitig, d.h. vor dem offiziellen Ende seines Auslandsaufenthaltes, in das Heimatland zurückkehrt oder wenn der Entsandte sein Arbeitsverhältnis innerhalb ca. eines Jahres nach Wiedereingliederung unplanmäßig beendet (vgl. Adler 1997; Dowling et al. 1999). Gegenstand der Untersuchung ist die aus der allgemeinen Unzufriedenheit mit dem Auslandseinsatz herrührende Abbruchbereitschaft, d.h. die Erwartung der Entsandten, freiwillig die Auslandsentsendung vorzeitig zu beenden (vgl. Lindner 1999).

Die **Abbruchbereitschaft** wird von vier Faktoren beeinflusst, den **einstellungsbezogenen, sozialen, modalen** und **externen** Faktoren (s. Abb.1). Diese werden im folgenden erläutert.

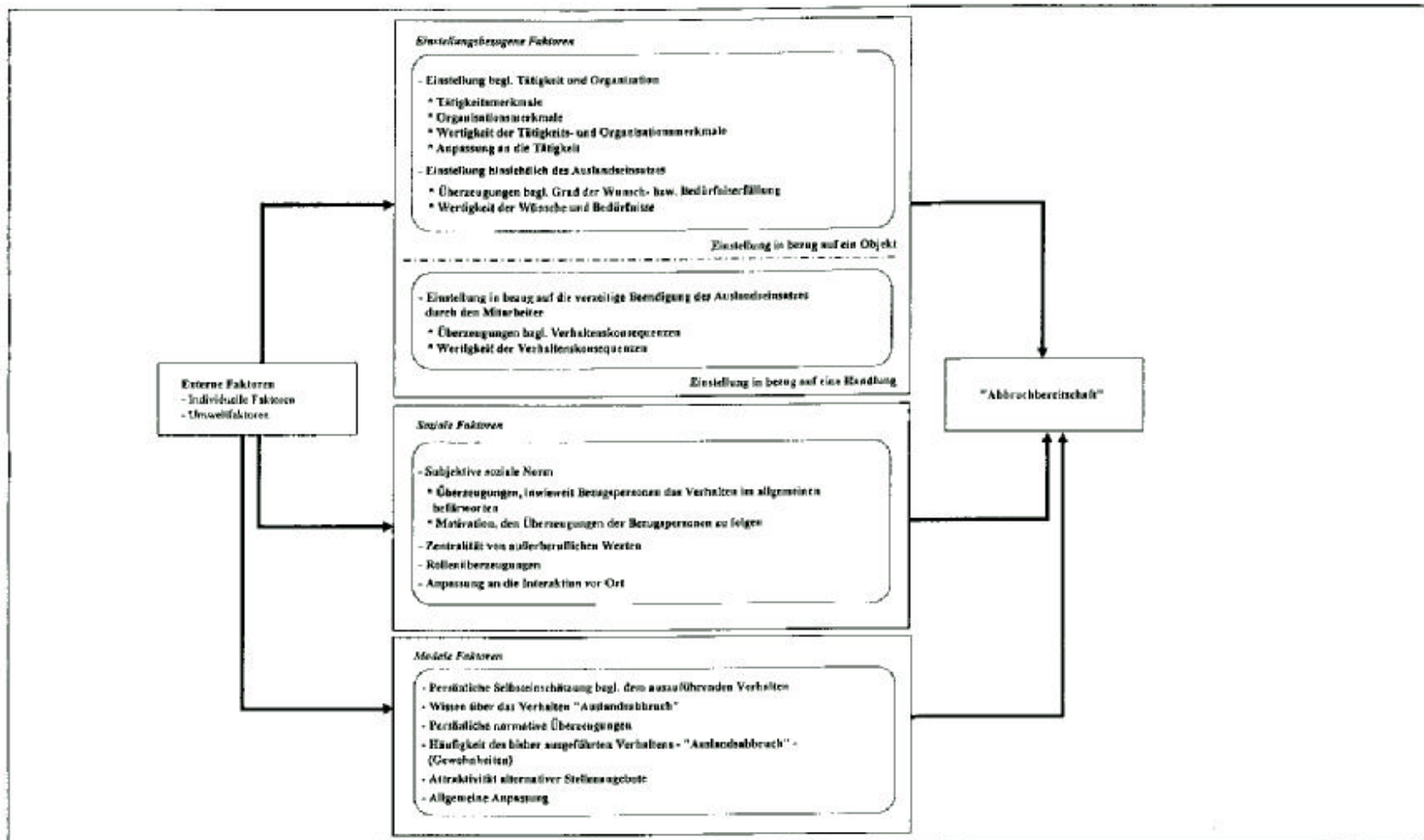


Abb. 1: Die Bestimmungsgrößen von Abbruchbereitschaft im Überblick

I. Einstellungsbezogene Einflußgrößen der Abbruchbereitschaft

Bei den einstellungsbezogenen Faktoren kann zwischen

- Einstellungen in Bezug auf Tätigkeit und Organisation (Arbeitszufriedenheit, Commitment, Involvement),
- Einstellungen gegenüber dem Auslandseinsatz und
- Einstellungen hinsichtlich einer vorzeitigen Beendigung des Auslandseinsatzes

unterschieden werden. Bei allen drei Faktoren gilt, daß je stärker/höher/positiver der jeweilige Faktor ausgeprägt ist, desto geringer die Fluktuationsabsicht ausfällt.

I.A. Arbeitszufriedenheit als zentrale einstellungsbezogene Einflußgröße im Hinblick auf Tätigkeit und Organisation

Zentrale Einstellung in Bezug auf Tätigkeit und Organisation ist die **Arbeitszufriedenheit** des Entsandten. Diese wird als positiver emotionaler Zustand verstanden, der aus der Einschätzung der Arbeit und den Erfahrungen mit der Arbeit resultiert (vgl. Locke 1976).

Eine Unterscheidung in **intrinsische** und **extrinsische** Arbeitszufriedenheit ist für die Erforschung von Auslandsentsendungen gut geeignet (vgl. Naumann 1993). Diese Unterscheidung geht auf Weiss et al. (1967) zurück. Intrinsische Arbeitszufriedenheit entsteht bei einer Person nicht durch äußere Einflußnahme Dritter, sondern vielmehr aufgrund eigenen Antriebs und der Beschaffenheit der Aufgabe. So sollte es z.B. der Person möglich sein, sich mit der Aufgabe identifizieren und diese bewältigen zu können (vgl. Naumann 1993). Die intrinsische Arbeitszufriedenheit von Expatriates kann z.B. durch die Bewältigung der jeweiligen Aufgabe in unterschiedlichen Kulturen gesteigert werden.

Extrinsische Arbeitszufriedenheit wird dagegen durch den Einsatz von verschiedenen äußeren, nicht direkt mit der Arbeitsaufgabe zusammenhängenden Instrumenten, wie bspw. Entlohnung, Aufstiegschancen oder Anerkennung Dritter erzeugt (vgl. Naumann 1993). Im internationalen Kontext können vor allem unternehmerische Zusatzleistungen wie bspw. „hardship“-Zulage, Mietzuschuß, Übernahme von Ausbildungskosten der Kinder oder die Finanzierung von Heimflügen die extrinsische Arbeitszufriedenheit der Auslandsentsandten vergrößern.

Die so vorgenommene globale Systematisierung der Arbeitszufriedenheit ist zwar hilfreich, bietet aber für die im empirischen Teil vorgenommene Typenbildung und die sich anschließenden Gestaltungsempfehlungen ein zu grobes Raster. Deshalb soll in dieser Studie Weiss et al. (1967) gefolgt werden, die intrinsische und extrinsische Arbeitszufriedenheit weiter ausgeführt und sechs Dimensionen von Bedürfnissen von Mitarbeitern unterscheiden werden, die - wenn sie durch die ausübende Tätigkeit erfüllt werden - Arbeitszufriedenheit erzeugen.

Intrinsische Arbeitszufriedenheit wird durch folgende Dimensionen repräsentiert:

- Dimension „Leistung“: Damit eine Person Leistung zeigen kann, muß zum einen geprüft werden, inwieweit es dem Mitarbeiter möglich ist, seine Fähigkeiten bei der Tätigkeit einzusetzen und zum anderen, inwieweit er das Gefühl hat, seine Aufgabe bewältigen zu können.
- Dimension „Betriebliche Integration“: Außerdem ist es dem Mitarbeiter wichtig, daß die Harmonie gefördert wird. Dazu ist zu prüfen, inwieweit er sich in den Kreis der Arbeitskollegen integrieren, Hilfsbereitschaft zeigen kann, und seine Tätigkeit nicht gegen seine moralischen Werte verstößt.
- Dimension „Autonomie“: Die Tätigkeit sollte Initiative ermöglichen. Dazu muß geprüft werden, inwieweit durch die Tätigkeit Kreativität und Entscheidungsspielraum sichergestellt ist.

Für **extrinsische Arbeitszufriedenheit** stehen folgende Dimensionen:

- Dimension „Status“: Die Tätigkeit sollte Anerkennung und Prestige ermöglichen. Dazu ist zu prüfen, inwieweit Aufstiegschancen, Anerkennung, Autorität und sozialer Status realisierbar sind.
- Dimension „Sicherheit“: Die Tätigkeit sollte für den Mitarbeiter vorhersehbar und stabil sein. Dazu ist bspw. zu prüfen, inwieweit die Unternehmenspolitik und –praxis auf der einen und die Vorgesetzten auf der anderen Seite zu dieser Sicherheit beitragen.
- Dimension „Komfort“: Eine Person sollte sich im Rahmen der Tätigkeit wohl fühlen und keinen Streß empfinden. Dazu ist zu prüfen, inwieweit bspw. der Mitarbeiter überhaupt Aktivität entfalten kann, er selbständig arbeiten kann, er eine angemessene Entlohnung erhält, unterschiedliche Tätigkeiten ausführen kann, sein Arbeitsplatz sicher ist und unter welchen Arbeitsbedingungen er arbeitet.

Der zweite einstellungsbezogene Faktor ist das **organisationale Commitment**; es ist als Funktion von drei Faktoren definiert. Erstens identifiziert sich ein Mitarbeiter, der eine hohe innere Verpflichtung gegenüber der Organisation verspürt, mit deren Werten und Zielen. Zweitens ist er um eine hohe Leistungsfähigkeit bemüht und drittens wünscht er sich, weiterhin für die Organisation zu arbeiten, um deren Ziele

zu verwirklichen (vgl. Porter et al. 1974). Involvement ist ein weiterer einstellungsbezogener Faktor. Er wird als Ausmaß verstanden, wie sich das Individuum mit seiner Tätigkeit identifiziert (vgl. Blau/Boal 1987).

I.B. Einstellungsbezogene Einflußgrößen in Bezug auf Auslandseinsatz und vorzeitige Beendigung des Auslandseinsatzes

Neben den oben genannten Einstellungen bzgl. Tätigkeit und Organisation trägt auch die **Einstellung gegenüber dem Auslandseinsatz** zum Erklären einer Abbruchbereitschaft bei. Hierunter verbergen sich Überzeugungen des Entsandten, inwieweit es der Auslandseinsatz ermöglicht, seine Bedürfnisse oder Wünsche zu erfüllen (vgl. Sheth 1974). Ein Entsandter hat eine Reihe von Wünschen bzw. Bedürfnissen an die Entsendung. Marr/Schmölz (1989) unterscheiden bspw. zwischen extrinsischen Motivatoren, wie z.B. Geographie und Klima des Auslandes, Grad der Erlernbarkeit der Fremdsprache oder organisatorischen Anreizen wie z.B. Geld oder Aufstiegschancen und intrinsischen Motivatoren, wie z.B. der persönliche Wunsch zu reisen oder die Einstellung gegenüber fremden Kulturen. Eine wichtige Frage hinsichtlich der Einstellung gegenüber dem Auslandseinsatz ist bspw. auch, ob und inwieweit der Entsandte eine Beeinträchtigung seines Lebensstandards und seiner wahrgenommenen Lebenszufriedenheit akzeptiert. So wird angenommen, eig, daß zwischen internationaler Anpassung und Lebenszufriedenheit ein starker Zusammenhang besteht (vgl. Birdseye/Hill 1995).

Für die Bestimmung der Abbruchabsicht sind auch die **Einstellungen gegenüber einer vorzeitigen Beendigung des Auslandseinsatzes** wichtig. Die Einstellung gegenüber einem solchen Verhalten resultiert ihrerseits aus für die Person relevanten Informationen bezüglich der erwarteten Verhaltenskonsequenzen (vgl. Fishbein/Ajzen 1975). Im Rahmen internationaler Entsendungen fürchten Entsandte besonders etwaige Karrierenachteile bei einer vorzeitigen Beendigung des Auslandseinsatzes.

II. Soziale und modale Einflußgrößen der Abbruchbereitschaft

Eine zweite Gruppe von Einflußfaktoren sind die **sozialen Faktoren**. Sie umfassen z.B. die außerberuflichen Werte wie Familien- oder Freizeitorientierung. Dabei geht es - in Abgrenzung zum Stellenwert der Arbeit - um andere Lebensbereiche, wie Familie, gesellschaftliche Aktivitäten oder Freizeit (vgl. Hom et al. 1984). Weitere Beispiele sind Überzeugungen bezüglich der eigenen Rolle im Ausland (vgl. Triandis 1977), Anpassung an die Interaktion mit Personen vor Ort (vgl. Gregersen/Black 1990) oder auch die subjektive soziale Norm (Bsp: Was glaube ich, wie eine Bezugsperson auf meinen Auslandsabbruch reagieren würde) (vgl. Fishbein/Ajzen 1975).

Die **modalen Faktoren** bilden die dritte Gruppe von Einflußfaktoren. Modale Faktoren sind solche Faktoren, die die näheren Umstände, die eine Person beim Bilden einer Verhaltensabsicht berücksichtigt, beinhalten. Sie können das auszuführende Verhalten erleichtern bzw. erschweren. Die modalen Faktoren lassen sich differenzieren nach persönlichen und nach äußeren Bedingungen. Beispiele für persönliche Bedingungen sind das wahrgenommene Wissen über die Umstände der Verhaltensausführung (vgl. Triandis 1977), die Einschätzung, ob die Person die Kontrolle über das Verhalten hat (vgl. Ajzen 1991) sowie die self-efficacy, d.h. die Einschätzung der Person, ob sie den Auslandseinsatz abbrechen kann (vgl. Bandura 1982). Auch die persönlichen normativen Überzeugungen können eine Verhaltensausführung erleichtern bzw. erschweren. Sie stellen z.B. die empfundene moralische Verpflichtung gegenüber dem Arbeitgeber dar (vgl. Triandis 1977; Hom et al. 1979). Äußere Bedingungen sind z.B. das Vorhandensein und ggf. die Attraktivität alternativer Stellenangebote (vgl. Mobley et al. 1979) oder die allgemeine Anpassung (vgl. Gregersen/Black 1990).

III. Individuelle Faktoren als zentrale externe Einflußgrößen

Die letzte Gruppe stellen die **externen Faktoren** dar, wobei hier u.a. Umweltfaktoren und individuelle Faktoren zu unterscheiden sind. Beispiele für Umweltfaktoren sind der Entsendungsort und die damit verbundenen Lebensumstände (vgl. Naumann

1992; Birdseye/Hill 1995). Näherer Diskussion bei den individuellen Faktoren bedarf die Persönlichkeit, da Persönlichkeitsmerkmale unabhängig von Aufgabenstellung und Entsendungsland in hohem Maße zu einer erfolgreichen Auslandsentsendung beitragen (vgl. Mendenhall/Oddou 1985).

III.A. Persönlichkeitsmerkmale von Entsandten

Im internationalen Kontext findet besonders die Unterscheidung der Persönlichkeitsmerkmale des Entsandten in „self-oriented“, „perceptual“ und „other-oriented“ (vgl. Mendenhall/Oddou 1985). Danach beeinflussen u.a. diese drei Merkmalsdimensionen die Anpassung des Entsandten, die wiederum auf dessen Absicht Einfluß nehmen, das Unternehmen bzw. die Tätigkeit zu wechseln. Zunächst gibt es eine Reihe von Merkmale, die Aktivitäten und Eigenschaften umfassen, die das Selbstbewußtsein bzw. -vertrauen stärken. Weiterhin ist bedeutend, die Fähigkeit zu verstehen, warum Menschen sich in einer bestimmten Art und Weise verhalten. Ferner gibt es Merkmale, die Aktivitäten und Eigenschaften umfassen, wie z.B. das Entwickeln von langandauernden Freundschaften oder der Wunsch, mit anderen Menschen zu kommunizieren. Diese erweitern die Möglichkeiten des Entsandten, mit den Menschen vor Ort effizient zu interagieren. Tab. 1 zeigt einen differenzierten Überblick über die einzelnen Merkmale.

Tab. 1: Persönlichkeitsmerkmale von Entsandten (vgl. Mendenhall et al. 1987)

„self-oriented“ Dimension	„perceptual“ Dimension	„other-oriented“ Dimension
<ul style="list-style-type: none"> • Streßbewältigungsmechanismen • Physische Mobilität • Fachkenntnisse • Umgang mit Entfremdung • Umgang mit Isolation • Realistische Erwartungen gegenüber der Entsendung 	<ul style="list-style-type: none"> • Flexible Attribution • Große Ambiguitätstoleranz • Keine Voreingenommenheit • Offenheit 	<ul style="list-style-type: none"> • Fähigkeiten, Beziehungen aufzubauen • Kommunikationsfähigkeit • Nonverbale Kommunikation • Respekt gegenüber anderen • Einfühlungsvermögen gegenüber anderen

Eine neuere Studie (vgl. Borning 1996) unter deutschsprachigen Entsandten zeigt, daß internationale Unternehmen bei ihren Entsandten besonders auf internationale Kommunikationsfähigkeit, Fähigkeit zur Bildung und Führung internationaler Teams, interkulturelle Sensibilität und Kenntnis nationaler Unterschiede in der Verhand-

lungsführung achten. Ein Grund dafür kann sein, daß aus Sicht der befragten Unternehmen ein Trend von ethnozentrischer Führung hin zu kultureller Integration vorliegt. Durch die teilweise Verstärkung der Führungskräfteebene in den Auslandsniederlassungen durch „local people“ sind neben technischem Wissen oben genannte Anforderungen von Bedeutung. Ein weiterer individueller Faktor sind Demographika (z.B. Alter). Entsprechende Studien belegen, daß demographische Variablen Zufriedenheit und Commitment ganz unterschiedlich beeinflussen. So stellt das Alter einen schwachen Prädiktor für Zufriedenheit, aber einen starken für Commitment dar (vgl. Naumann 1992, S. 511).

III.B. Karriereanker von Entsandten

Die Abbruchbereitschaft von Auslandsentsandten kann auch davon beeinflusst werden, inwieweit der Auslandseinsatz mit dessen jeweiliger Karriereorientierung (vgl. Schein 1995) korrespondiert. Welcher der acht Karriereanker vorherrscht, richtet sich nach dem beruflichen Selbstkonzept des Entsandten, welches sich aus dem Beziehungsgeflecht seiner Fähigkeiten, Bedürfnisse und Einstellungen definiert. Da drei Arten (Unternehmerische Kreativität, totale Herausforderung und Dienst/Hingabe für eine Idee/Sache) auf andere (Ziel)Gruppen als Auslandsentsandte bezogen sind, konzentriert sich die folgende Darstellung auf die fünf potentiell zutreffenden Karriereanker.

1. Zunächst gibt es Personen, die sich als Fachspezialisten sehen und primär an dem **Einsatz ihres technischen oder funktionalen Know hows** interessiert sind. Die Möglichkeit, diese Kompetenz zu beweisen und weiterzuentwickeln, ist für diese Experten quasi mit Karriere gleichzusetzen. Erfolg bedeutet für sie, positive Rückmeldungen bezüglich ihres Expertenstatus in ihrem Arbeitsbereich zu erhalten. Nicht zwingend müssen damit ein hierarchischer Aufstieg bzw. monetäre Incentives einhergehen. Dennoch achten sie darauf, zumindest die gleiche Entlohnung zu erhalten wie Spezialisten mit vergleichbaren Fähigkeiten. Ihnen ist das Problem bewußt, daß ihr Desinteresse an Managementaufgaben bedeuten

kann, Einbußen in der Karriere hinnehmen zu müssen, da der traditionelle Karriereweg oftmals vom funktionalen zum allgemeinen Management führt.

2. Der zweite Typus, **die aufwärtsorientierten Mitarbeiter**, messen im Gegensatz zu den Fachexperten allgemeinen Managementaufgaben hohe Bedeutung zu. Sie streben an, in verantwortungsvolle Managementpositionen aufzusteigen, wozu ihrer Meinung nach Kompetenz in ein oder zwei Arbeitsbereichen vorliegen muß. Aufwärtsorientierte Personen sollten über analytische, interpersonelle und emotionale Fähigkeiten verfügen. Analytische Fähigkeiten erlauben es der Person, Probleme zu identifizieren, zu analysieren und zu lösen, auch wenn nicht alle Detailinformationen vorliegen. Interpersonelle Fähigkeiten ermöglichen Führungsstärke und Mitarbeitermotivation. Wer schließlich über emotionale Fähigkeiten verfügt, bewahrt auch in Konfliktsituationen sein inneres Gleichgewicht und hat Freude an deren Bewältigung. Die Ausstattung mit all diesen Fähigkeiten läßt diese Personen große Verantwortung tragen und selten am eigenen Tun zweifeln. Hierarchischer Aufstieg sollte ihrer Meinung nach anhand meßbarer Leistungskriterien nachvollziehbar sein und sich auch bezüglich der Entlohnung deutlich niederschlagen.
3. Die **sicherheitsorientierten Mitarbeiter** definieren als eigene Erfolgskriterien eine stabile, sichere und harmonisierende private und berufliche Situation. Sie vertrauen der Organisation, für die sie arbeiten, auch was die Ausgestaltung ihrer eigenen Karriere anbetrifft. Wenn das Unternehmen Stabilität und Kontinuität gewährleistet, honorieren sie dies, indem sie sich mit dessen Zielen und Werten identifizieren. Sie haben keine großen beruflichen Ambitionen, was ihnen manchmal Probleme im Sinne eines „beruflichen Versagens“ bereitet. Für die Ausführung von Managementaufgaben fehlt ihnen aber die emotionale Stärke und die Bereitschaft, ihr harmonisches Umfeld aufzugeben. Sie bevorzugen ein Gehalt, dessen Höhe sich nach der Dauer der Betriebszugehörigkeit richtet und dessen regelmäßige Steigerungen vorhersehbar sind.
4. Oberste Maxime der **autonomieorientierten Mitarbeiter** ist es, ihre Tätigkeit mit einer höchstmöglichen Selbständigkeit ausführen zu können. Alles, was diesem zuwider laufen könnte, ist für sie inakzeptabel. Viele von ihnen glauben, daß das Unternehmensgeschehen irrational ist und das Unternehmen sogar Einfluß auf

das Privatleben nehmen möchte; deshalb haben sie das Unternehmen verlassen und agieren als externer Berater oder suchen sich „inhouse“ Funktionen mit großer Autonomie (z.B. Außendienst, Forschung und Entwicklung). Konsequenterweise bevorzugen sie direkte Vergütung für erbrachte Leistungen und reagieren zudem sehr positiv auf jede Art von Anerkennung (z.B. Auszeichnungen, Belohnungen).

5. Mitarbeiter, die ihr **Leben anhand eines bestimmten Lebensstils ausrichten**, bilden die fünfte Gruppe. Obwohl sie sehr großen Wert auf ihre berufliche Entwicklung legen, müssen sich Beruf und Karriere in den persönlichen Lebensstil integrieren lassen. Dabei suchen sie aktiv nach einer Möglichkeit, private Wünsche und Karriere in Einklang zu bringen. Da eine derartige Integration einer kontinuierlichen Entwicklung unterworfen ist, verlangt der Betreffende von seinem Arbeitgeber Flexibilität z.B. dahingehend, seine persönlichen und familiären Bedürfnisse (z.B. eingeschränkte Mobilität) zu respektieren.

3 Untersuchungsziel, -konzeption und -instrumentarium

Anliegen der Untersuchung ist es, die Einflußgrößen von (Un-)Zufriedenheit mit dem Auslandeinsatz bzw. konkret von Abbruchbereitschaft zu untersuchen. Die Befragung, die der Untersuchung zugrunde liegt, wurde von Juli 1998 bis August 1999 unter Expatriates verschiedener Firmen durchgeführt. Die Interviewpersonen wurden gewonnen, indem zunächst deutschlandweit multinationale Unternehmen um Unterstützung bei der Untersuchung gebeten wurden. So kam der Kontakt zu den Expatriates zustande. Wie sich die Stichprobe zusammensetzt, ist in Tabelle 2 dokumentiert.

Tab. 2: Zusammensetzung der Stichprobe

Form:	Persönliche oder telefonische Interviews		
Stichprobe:	59		
Phase:	Entsendung: 38		Wiedereingliederung: 21
Alter:	unter 34 Jahre: 21	34 bis 39 Jahre: 22	40 Jahre und älter: 16
Geschlecht:	männlich : 52		weiblich: 7
Familienstand:	ledig: 14	verheiratet ohne Kinder: 24	verheiratet mit Kindern: 21
Branche:	Metall: 17	Dienstleistung: 24	Chemie: 18

Einsatzfeld:	betriebswirtschaftlich: 43			technisch: 16		
Entscheidungsgregion:	Nordamerika: 26	Südamerika: 4	Zentraleuropa: 10	Osteuropa: 6	Asien: 11	Afrika: 2

Folgende Auflistung zeigt in Ergänzung zu Tabelle 2 die Verteilung der Entsandten auf einzelne Entsendungsländer:

- USA (26)
- Südamerika (4): Argentinien (2), Brasilien (1), Venezuela (1)
- Zentraleuropa (10): England (5), Italien (2), Irland (1), Holland (1), Frankreich (1)
- Osteuropa (6): Rußland (3), Ungarn (2), Tschechien (1)
- Asien (11): Japan (5), China (3), Korea (2), Iran (1)
- Afrika (2): Südafrika (2)

Als Erhebungsform dienten mündliche Interviews. Da die Entsandten sich zum Zeitpunkt der Interviews oftmals nicht in Deutschland aufhielten, wurden zum Teil Telefoninterviews geführt. Bei der Erhebung des Datenmaterials wurde wie folgt vorgegangen (vgl. Kearney/Kaplan 1997):

- Auf der Basis des Bezugsrahmens Abbruchbereitschaft (s. Abb. 1) wurde eine Liste mit 35 Konzepten, die das Thema „Faktoren einer Abbruchbereitschaft“ umfassend abdeckt, generiert. Tabelle 3 enthält die Zuordnung der für die Datenerhebung ausgewählten Konzepte zu den Faktoren, wie sie im Bezugsrahmen abgebildet sind. Manche Konzepte lassen sich dabei nicht eindeutig einem einzigen Faktor zuordnen, sondern sind von der jeweiligen Konzeptausprägung (in welchem Zusammenhang erwähnt die Untersuchungsperson dieses Konzept?) abhängig.
- Zu Beginn des Interviews wird der Gesprächspartner gebeten, sich in folgendes Szenario hineinzusetzen:
Sie werden aufgefordert, Ihre Sichtweise zu einer freiwilligen vorzeitigen Beendigung Ihres Auslandseinsatzes einem Bekannten darzustellen, der bisher noch keine Erfahrungen mit Auslandsentsendungen sammeln konnte. Welche Punkte würden Sie ansprechen? Wie würden Sie Ihre Gedanken ordnen?
Zu seiner Unterstützung werden dem Interviewpartner 35, mit den verschiedenen Konzepten (aus dem Bezugsrahmen und den weiterführenden Überlegungen zur Arbeitszufriedenheit abgeleitet, s. Tab. 3) beschriftete Karteikärtchen gegeben.
- Der Interviewte wird nun aufgefordert, nur solche Konzepte aus dem Kartenstapel auszuwählen, die zum Erklären seiner Sichtweise wichtig sind.
- Ferner kann der Interviewte Konzepte, die er als wichtig empfindet, die bisher aber nicht erwähnt wurden, hinzufügen.
- Nun wird der Gesprächspartner gebeten, die ausgewählten Konzepte zu gruppieren und die Gruppen zu benennen.
- Daran anschließend wird der Interviewte aufgefordert, die Wichtigkeit der einzelnen ausgewählten Konzepte zu erklären.

Tab. 3: Zuordnung der Konzepte zu den Faktoren des Bezugsrahmens Abbruchbereitschaft

Dimension	Faktor	Mögliche Konzepte
Attitudionale	Einstellung bzgl. Tätigkeit und Organisation	<u>Intrinsische Arbeitszufriedenheit:</u> <i>Leistung:</i> Arbeitsanforderungen, Arbeitsleistung, Bewältigung der Aufgabe <i>Altruismus:</i> Arbeitskollegen, Betriebsklima <i>Autonomie:</i> Entfaltung in der Aufgabe, Entscheidungsspielraum <u>Extrinsische Arbeitszufriedenheit:</u> <i>Sicherheit:</i> lokales Unternehmen, Stammhaus, Vorgesetzter <i>Status:</i> Aufstiegschancen, sozialer Status <i>Komfort:</i> Arbeitsinhalt, Arbeitspflichten, Arbeitsplatzsicherheit, Entlohnung, Rollenklarheit Commitment gegenüber Stammhaus, Commitment gegenüber Unternehmen vor Ort
	Einstellung hinsichtlich Auslandseinsatz	Lebenszufriedenheit, Erwartungen, Lebensstandard
	Einstellung bzgl. vorzeitiger Beendigung des Auslandseinsatzes durch den Mitarbeiter	Konsequenzen des Auslandsabbruchs
Soziale	Subjektive soziale Norm	Familie, Partner
	Zentralität von außerberuflichen Faktoren	Stellenwert der Arbeit, Freizeitaktivitäten
	Rollenüberzeugungen	Auslandsentsandter als Vorbild
	Anpassung an die Interaktion vor Ort	Soziale Beziehungen/Integration, Freunde/Bekannte, Einheimische
Modale	Persönliche Selbsteinschätzung bzgl. auszuführendem Verhalten	Konsequenzen des Auslandsabbruchs
	Wissen über Auslandsabbruch	Konsequenzen des Auslandsabbruchs
	Persönliche normative Überzeugungen	Norm
	Attraktivität alternativer Stellenangebote	Beschäftigungsalternativen
	Allgemeine Anpassung	Anpassung, Landesspezifika bzw. -kultur

Tabelle 3 zeigt, daß Arbeitszufriedenheit im Vergleich zu anderen Faktoren durch eine größere Konzeptanzahl repräsentiert wird. Eine erste Ursache liegt im Stand der Forschung zum internationalen Personalmanagement; zur Arbeitszufriedenheit liegen bereits erste differenzierte internationale Untersuchungen vor. Die zweite Ursache ist inhaltlicher Art: Unter dem Titel „Arbeitszufriedenheit“ werden alle unmittelbar mit der Arbeit im Zusammenhang stehenden Faktoren gefaßt. Hier ergibt sich im Gegensatz zum nicht-arbeitsbezogenen Bereich eine Vielzahl an Aspekten. Deshalb ist eine stärkere Vertretung bei den Konzepten zunächst nicht nur gerechtfertigt, sondern zwingend erforderlich.

Am Ende des Interviews wurde den Beteiligten ein kurzer Fragebogen zur Selbsteinschätzung ihrer Persönlichkeit vorgelegt. Es hätte dabei nahe gelegen, die von Mendenhall/Oddou (1985) vorgeschlagenen Persönlichkeitsmerkmale gemäß den Dimensionen „self-oriented“, „perceptual“ und „other-oriented“ (s. Tab. 1) zu verwenden. Da aber bisher nur wenige Operationalisierungshinweise zu oben genannten Dimensionen vorliegen, wurde indes ist diese Kategorisierung gemäß Stahl (1995) zwar generell plausibel, der Nutzen im Rahmen der Personalauswahl sei aber begrenzt. Dies liege zum einen an der zu wenig konkreten Operationalisierung, zum anderen bleibe unklar, wie stark die beschriebenen Persönlichkeitsmerkmale ausgeprägt sein sollten, damit sie für eine Anpassung im Ausland förderlich sind. Ferner wird die bisherige Forschungsmethode kritisiert. Oftmals wird den Entsandten eine Liste mit Eigenschaftsbegriffen vorgegeben, die hinsichtlich ihrer Wichtigkeit für den Erfolg im Ausland eingeschätzt werden sollten. Die resultierenden Daten werden dann mit Hilfe faktorenanalytischer Techniken zu umfassenderen Dimensionen interkultureller Kompetenz verdichtet und anschließend mit einem passenden Etikett versehen. Diese auf diese Weise ermittelten Persönlichkeitsmerkmale spiegeln aber nach Bergemann/Sourisseaux (1992) nichts anderes wider als die impliziten Eignungstheorien der befragten Personen. Es sei deshalb nicht verwunderlich, daß die resultierenden Merkmalsprofile oftmals wie die Karikatur eines erfolgreichen Auslandsentsandten anmutet. Während mit Persönlichkeit der Inbegriff der individuellen Merkmalsausprägung eines Menschen verstanden wird (anlagebedingt), wird mit Selbstkonzept die Gesamtheit der Einstellungen zur eigenen Person erfaßt (vgl. Mummendey 1987).auf ein Selbstkonzept-Ratingverfahren (vgl. Mummendey 1987) zurückgegriffen, das die Dimensionen abdeckt und von den Probanden gleichzeitig die Beurteilung konkreter Persönlichkeitsmerkmale verlangt. Dabei kann die „self-oriented“ Dimension mit den Bereichen Disziplin und Leistung, die „perceptual“ Dimension mit den Bereichen Flexibilität und Selbstsicherheit und die „other-oriented“ Dimension mit dem Bereich Soziale Kontaktfähigkeit und Toleranz abgedeckt werden. Tabelle 4 zeigt eine Zusammenstellung der abgefragten Items, wobei der Proband sich bei jedem Gegensatzpaar (z.B. zielstrebig – unschlüssig) zu entscheiden hatte, welches der beiden voll oder eher auf ihn zutrifft bzw. wo er weder zum einen noch zum anderen tendiert.

Tab. 4: Eigenschaftspaare des Selbstkonzept-Ratingverfahrens (vgl. Mummendey 1987)

Leistung	Selbstsicherheit
zielstrebig – unschlüssig tatkräftig – langsam entscheidungsschwach – führungsfähig ausdauernd – nicht leistungsstark begrenzt – fähig pessimistisch – zielbewußt sanft – stark ehrgeizig – nachgiebig schlicht – intelligent	nicht selbstsicher – sicher irritierbar – selbstbewußt unsicher – sicher selbstvertrauend – vorsichtig eigenständig – abhängig konform – individuell unkritisch – bewußt selbstbeherrscht – impulsiv nervös – ruhig besorgt – sorgenfrei
Flexibilität	Soziale Kontaktfähigkeit
passiv – aktiv einseitig – kreativ flexibel – starr unveränderlich – erfinderisch frei – abhängig beweglich – nicht beweglich ungehemmt – zurückhaltend ausgefallen – durchschnittlich	zurückgezogen – gesellig abgesondert – aufgeschlossen abweisend – charmant gezwungen – natürlich unsozial – sozial stur – kooperativ still – gesprächig skeptisch – aufgeschlossen zuvorkommend – reserviert teilnahmslos – mitfühlend verständig – unbeteiligt nüchtern – verständnisvoll kühl – freundlich
Toleranz	Disziplin
zufrieden – mißgestimmt unsozial – sozial ichbezogen – sozial umgänglich – nicht umgänglich kompliziert – gradlinig unbeschwert – tiefsinnig duldsam – ablehnend nicht tolerant – tolerant überlegen – anspruchslos	diszipliniert – nicht diszipliniert nicht anpassungsfähig – anpassungsfähig verlässlich – nicht berechenbar anpassungsfähig – eigensinnig nicht verantwortungsbewußt – verantwortungsbewußt locker – pflichtbewußt kompliziert – gradlinig zuverlässig – unzuverlässig willensstark – fügsam

4 Zentrale Befunde zur Erhebung „Arbeitszufriedenheit bei Entsandten“

Ein wichtiger, in der internationalen Entsendungsliteratur differenziert betrachteter Einflußfaktor der Abbruchbereitschaft ist die Arbeitszufriedenheit. Dies wird in der den Untersuchungspersonen vorgelegten Liste an Konzepten insofern deutlich, als 17 der insgesamt 35 Konzepte Aspekte der Arbeitszufriedenheit repräsentieren. Damit in späteren Untersuchungen die Größe Arbeitszufriedenheit im Vergleich zu den anderen Konzepten keine statistischen Verzerrungen hervorruft, werden die Konzepte zur Arbeitszufriedenheit gruppiert. Danach läßt sich der eine Teil der Konzepte den drei Dimensionen **Leistung, betriebliche Integration und Autonomie** (= **intrinsische** Arbeitszufriedenheit) zuschlagen, die übrigen Konzepte hingegen las-

sen sich den Dimensionen **Status, Sicherheit und Komfort** (= **extrinsische** Arbeitszufriedenheit zuordnen.

Im folgenden ist nun zu prüfen, ob diese auf Weiss et al. (1967) zurückgehende Dimensionsbildung in der vorliegenden Untersuchung mittels einer Faktoranalyse empirisch bestätigt wird. Die Gruppierung der durch die Probanden gewählten Arbeitszufriedenheitskonzepte ergibt fünf (und nicht sechs) Dimensionen/Faktoren (s. Tab. 5), die in der Zusammensetzung nahezu unverändert denen aus Tabelle 3 entsprechen. Alle Konzepte weisen Faktorladungen größer 0,6 auf und 66% der kumulierten Varianz kann durch die vorliegende Lösung erklärt werden, was auf ein sehr gutes Faktormodell hindeutet. Die Dimension Status dabei fällt weg; die Konzepte sozialer Status, Entlohnung, Arbeitsplatzsicherheit und lokales Unternehmen fallen in keine der fünf Gruppen, rechtfertigen aber nicht die Bildung einer eigenen Dimension und werden deshalb im Rahmen der innerhalb dieses Berichtes dokumentierten Untersuchungen nicht mehr berücksichtigt. Offensichtlich wird mit der Auslandstätigkeit per se ein gewisser Status, eine gewisse Entlohnung und eine gewisse Arbeitsplatzsicherheit assoziiert.

Tab. 5: Empirisch ermittelte Dimensionen von Arbeitszufriedenheit

Form der Zufriedenheit	Dimension/Faktor	Konzept
Intrinsische Arbeitszufriedenheit	„Leistung“	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsleistung • Bewältigung der Aufgabe • Arbeitsanforderung
	„Betriebliche Integration“	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitskollegen • Betriebsklima • <i>Vorgesetzter</i>
	„Autonomie“	<ul style="list-style-type: none"> • Entfaltung in der Aufgabe • Entscheidungsspielraum
Extrinsische Arbeitszufriedenheit	„Sicherheit“	<ul style="list-style-type: none"> • Stammhaus • Rollenklarheit
	„Komfort“	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Aufstiegschancen</i> • Arbeitspflichten • Arbeitsinhalt

Intrinsische Arbeitszufriedenheit

- „Leistung“

Der Faktor „Leistung“ repräsentiert die Konzepte Arbeitsleistung, Bewältigung der Aufgabe und Arbeitsanforderung. Damit Arbeitszufriedenheit entstehen kann, muß die Arbeit anspruchsvoll sein, darf den Mitarbeiter aber auch nicht überfordern.

Wenn weder Langeweile noch Frustrationserlebnisse vorherrschen, ist die Chance am größten, daß die Arbeitsleistung Anerkennung findet und Zufriedenheit stiftet.

- „Betriebliche Integration“

Arbeitskollegen, Betriebsklima und Vorgesetzter stehen für die Dimension „Betriebliche Integration“. Ein gutes Verhältnis zu Arbeitskollegen und Vorgesetzten sowie ein gutes Betriebsklima schaffen die Voraussetzung dafür, daß der Mitarbeiter sich integriert und wohl fühlen kann. In Abweichung zur theoretischen Herleitung von Weiss et al. (1967) wird der Vorgesetzte dem Faktor „Betriebliche Integration“ und nicht etwa „Sicherheit“ zugeordnet. Dies läßt sich dadurch erklären, daß - auch gerade vor dem Hintergrund der z.Zt. branchenübergreifend stattfindenden Fusionen - eine vorhersehbare und stabile Tätigkeit nicht mehr im Beeinflussungsbereich des Vorgesetzten angesiedelt wird, sondern dieser vielmehr mit harmonischer Zusammenarbeit in Verbindung gebracht wird.

- „Autonomie“

Die Konzepte Entfaltung in der Aufgabe und Entscheidungsspielraum lassen sich auf den Faktor „Autonomie“ reduzieren. Der Mitarbeiter hat nicht nur die Möglichkeit, eine fest definierte Arbeitsleistung zu erbringen, sondern erhält die Chance, Initiative und Kreativität zu zeigen, was wiederum seine Arbeitszufriedenheit positiv beeinflussen kann.

Extrinsische Arbeitszufriedenheit

- „Sicherheit“

Die Konzepte Stammhaus und Rollenklarheit sorgen dafür, daß die Tätigkeit vorhersehbar und stabil wird. Eine gute Verbindung zum Stammhaus fördert die subjektive Sicherheit für eine längerfristige Beschäftigung im Unternehmen. Vor allem assoziieren die Befragten mit dem Konzept „Stammhaus“ die Unternehmensstrategie des Lean Management sowie die oben bereits erwähnte Fusionspolitik. Im Zuge dessen entsteht Unsicherheit bei den Mitarbeitern, wer vom drohenden Stellenabbau betroffen sein wird.

Gerade Auslandsentsendungen bergen eine große Gefahr der Rollenunklarheit, wenn sie z.B. sehr kurzfristig durchgeführt werden (müssen) oder z.B. die Position

und Aufgabe des Entsandten den einheimischen Mitarbeitern entweder nicht genügend kommuniziert bzw. dessen fachliche und disziplinarische Rolle im Unternehmensgefüge nicht akzeptiert wird.

- „Komfort“

Der Faktor „Komfort“ enthält die Konzepte Aufstiegschancen, Arbeitspflichten und Arbeitsinhalt. Adäquate Arbeitspflichten und -inhalte ermöglichen es dem Mitarbeiter, sich bei der Arbeit wohl zu fühlen und keinen Arbeitsdruck zu empfinden. Im Vergleich zu den theoretisch hergeleiteten Dimensionen nach Weiss et al. (1967) fällt auf, daß das Konzept Aufstiegschancen statt in die dort vorhandene Dimension „Status“ hier unter „Komfort“ fällt. Dies läßt die Interpretation zu, daß die Mitarbeiter mittlerweile Aufstiegschancen weniger mit möglichem Statusgewinn, als vielmehr mit einem grundlegenden Wohlbefinden in der Arbeit in Verbindung bringen.

Im folgenden soll nun geprüft werden, inwieweit Unterschiede in intrinsischer bzw. extrinsischer Arbeitszufriedenheit bzw. in den dahinter liegenden Dimensionen dazu geeignet sind, die Befragten näher zu charakterisieren. Diese Charakterisierungen lassen sich anhand folgender, in der Untersuchung mit erhobener Merkmale der Entsandten konkretisieren:

- Alter
- Familienstand
- Branche
- technisches oder betriebswirtschaftliches Einsatzfeld
- Entsendungsregion
- Entsendungsstatus (Ex- oder Repatriate)

Es läßt sich zunächst festhalten, daß sich verschiedene Altersgruppen, Ledige/Verheiratete, in unterschiedliche Regionen Entsandte sowie Mitarbeiter mit unterschiedlichem Entsendungsstatus lediglich mit Hilfe der **intrinsischen Zufriedenheit unterscheiden** lassen. Bezüglich extrinsischer Zufriedenheit („Sicherheit“ und „Komfort“) treten bei keiner Gruppe signifikante Unterschiede auf. Dies bedeutet, daß die Einschätzung von (Un-)Sicherheit und Rollen(un)klarheit sich tendenziell nicht nach Alter, Familienstand, Branche, Einsatzfeld, Entsendungsregion oder Entsendungsstatus richtet, genauso wenig wie die Beurteilung von Arbeitsinhalt bzw. -pflichten oder Aufstiegschancen.

Betrachtet man die intrinsischen Zufriedenheitsdimensionen, so fällt auf, daß die Bewertung der Dimensionen

- **„Leistung“** eine Frage des Familienstandes und des Entsendungsstatus ist, die Wichtigkeit der
- **„Betrieblichen Integration“** sich nach dem Alter und insbesondere nach der Entsendungsregion richtet und schließlich
- **„Autonomie“**, d.h. Entfaltung in der Aufgabe und empfundener Entscheidungsspielraum für die Entsandten quer durch alle Merkmalsgruppen wichtig ist, folglich keine signifikanten Unterschiede zwischen den Gruppen existieren.

Zu den signifikanten, statistisch bedeutenden Zusammenhängen gehören:

- **„Leistung“ und Familienstand**

Bezüglich des Familienstandes ergaben sich drei Gruppen, die Ledigen, die Verheirateten ohne Kinder und die Verheirateten mit Kindern. Die Dimension „Leistung“, d.h. die Arbeitsanforderungen, die Bewältigung der Aufgabe sowie die Arbeitsleistung selber sind für Verheiratete mit und ohne Kindern signifikant wichtiger als für Ledige. Für die Verheirateten steht Arbeitsleistung offensichtlich für Erfolg und damit Zufriedenheit in der Arbeit, während dies für Ledige weit weniger der Fall ist. Es läßt sich vermuten, daß den Ledigen die Arbeit generell nicht so wichtig ist, was evtl. auf ein geringeres Maß an Verantwortung (für eine Familie) zurückzuführen ist.

- **„Leistung“ und Entsendungsstatus**

Als absolut eindeutig erweist sich der Zusammenhang zwischen „Leistung“ und dem Entsendungsstatus. Dabei ist „Leistung“ für die Zufriedenheit der Repatriates wesentlich wichtiger als für die Expatriates. Bei mehr als 75% aller Repatriates ergibt sich bezüglich „Leistung“ ein positiver Faktorwert (= Wichtigkeit), was hingegen bei nur knapp 36% der Expatriates der Fall ist. Bei den Expatriates ist Arbeitsleistung selbstverständliche Bedingung dafür, im Ausland erfolgreich zu sein. Hier entscheiden andere Faktoren über die Zufriedenheit mit dem Auslandseinsatz. Repatriates müssen dagegen über eine herausragende Leistung versuchen, sich im Stammhaus neu zu profilieren.

- **„Betriebliche Integration“ und Alter**

Es mag auf den ersten Blick überraschen, daß Jüngere größeren Wert auf eine harmonische Beziehung zu Arbeitskollegen und Vorgesetzten sowie auf ein gutes Betriebsklima legen als ältere Entsandte. Hält man sich aber vor Augen, daß das

Gros der Jüngerer gleichzeitig ledig ist, wird offenbar, daß jüngere Entsandte in der Arbeit vermutlich auch ein soziales Umfeld suchen.

- **„Betriebliche Integration“ und Entsendungsregion**

Zwischen Entsendungsregion und der Wichtigkeit, sich in das Arbeitsumfeld zu integrieren, besteht ein signifikanter Zusammenhang. Dabei ist den nach Nordamerika Entsandten die „betriebliche Integration“ weitaus wichtiger als allen anderen. Offenbar übt die Art und Weise, mit der man in amerikanischen Unternehmen (vor allem Metallindustrie) miteinander umgeht, eine gewisse Faszination auf die Expatriates aus und sie wollen sich integrieren und „dazu gehören“. Wenn dies vermutlich unabhängig vom Entsendungsland erstrebenswert sein dürfte, stellt sich die Frage, warum nur 25% der nach Südamerika und 32% der nach Asien Entsandten (Nordamerika = 73%) einen Wichtigkeit signalisierenden Wert > 0 (Faktor „Betriebliche Integration“) haben. Dies ist sicher nicht damit zu erklären, daß sich diese Entsandten nicht integrieren wollen; vielmehr – und so belegen entsprechende Aussagen in den Interviews – spiegelt sich hierin eine gewisse Resignation wider, daß eine (gewünschte) umfassende betriebliche Integration gar nicht möglich ist.

Und noch ein Befund ist interessant: Faßt man die drei Dimensionen intrinsischer Arbeitszufriedenheit zusammen und vergleicht den Mittelwert der Faktorwerte (= Wichtigkeitsindikator) nach Entsendungsregionen, tritt zutage, daß Entsandten nach Nordamerika und Mittel-/Westeuropa (= höchste kulturelle Nähe) die intrinsische Arbeitszufriedenheit wichtiger ist als nach Osteuropa, Südamerika, Asien oder nach Afrika Entsandten. In letzteren Regionen sind für den Entsendungserfolg andere Faktoren wichtig, wie z.B. sehr häufig das Konzept Einheimische.

5 Einflußgrößen der Abbruchbereitschaft - Abbruchbereitschaftstypen

Nachdem die Arbeitszufriedenheit differenzierter untersucht wurde, soll im folgenden geprüft werden, ob eine unterschiedliche Einschätzung von Arbeitszufriedenheit bzw. der anderen Konzepte (Tabelle 3) verschiedene Abbruchbereitschaftstypen hervorbringt.

5.1 Entstehung und Gemeinsamkeiten/Unterschiede der Abbruchbereitschaftstypen

Es lassen sich mittels der Software ANTHROPAC (vgl. Borgatti 1996) **vier Abbruchbereitschaftstypen** identifizieren: „die Maximalisten“, „die Arbeitsorientierten“, „die Flexiblen“ und „die Kosmopoliten“ (s. Abb. 2). Die einzelnen Typen unterscheiden sich dabei in der Wahl der Konzepte (= Heterogenitätsbedingung), innerhalb der Gruppe sind die ausgewählten Konzepte weitgehend deckungsgleich (= Homogenitätsbedingung).

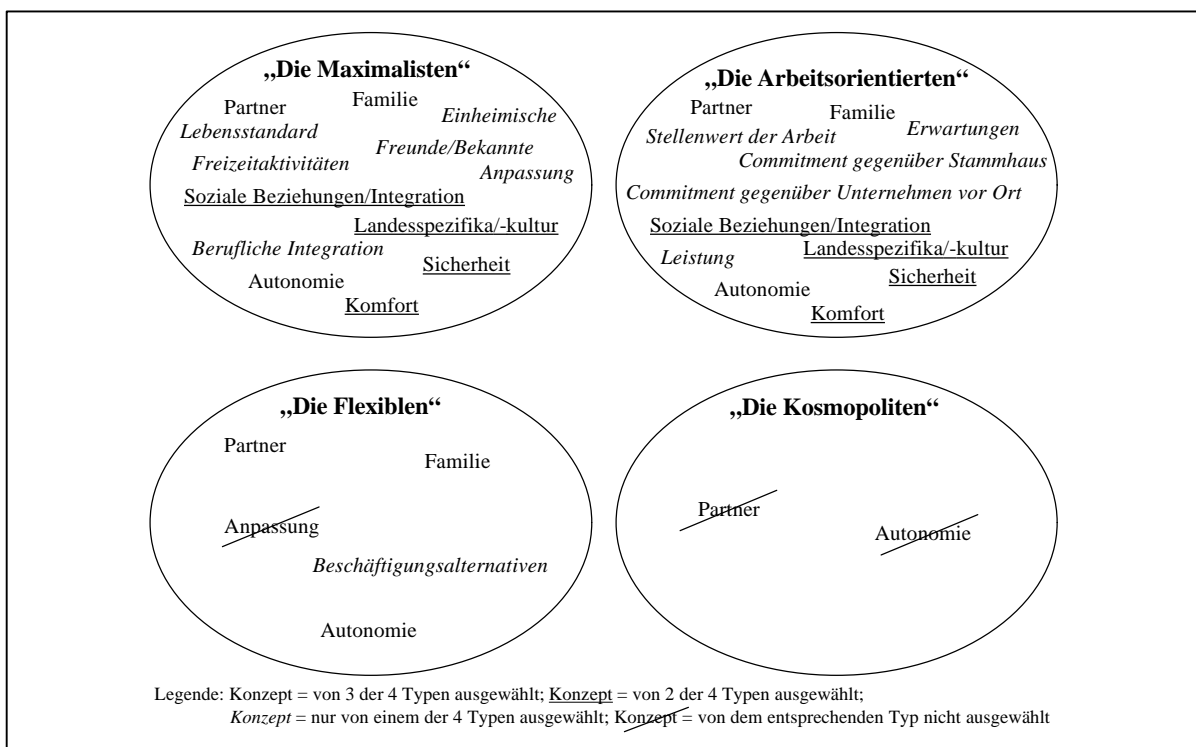


Abb. 2: Einflußgrößen der Abbruchbereitschaft - Abbruchbereitschaftstypen

Bevor jeder einzelne Typ näher beschrieben wird, sollen zunächst signifikante Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Clustern aufgezeigt werden. Dies ermöglicht einen ersten Eindruck hinsichtlich der Charakteristika der einzelnen Gruppen. Das **Konzept Partner** trennt die vier Abbruchbereitschaftstypen am deutlichsten, wobei nur Entsandte des Typs „die Kosmopoliten“ den Partner nicht als potentiellen Auslöser für einen Auslandsabbruch ansehen. Wie im weiteren Verlauf noch gezeigt werden wird, sind die Vertreter dieses Typs entweder ledig oder sie differenzieren nicht zwischen Partner und Familie. Sie sehen somit Ehepartner und Kinder zusammen als möglichen Anstoß zum Auslandsabbruch. Die **Konzepte**

Commitment gegenüber Stammhaus, Erwartungen und Commitment gegenüber Unternehmen vor Ort wiederum, d.h. Konzepte die primär das Unternehmensumfeld kennzeichnen, trennen den Typ „die Arbeitsorientierten“ von den drei übrigen Clustern. Offensichtlich hat das Unternehmen, in dem sie arbeiten, für sie eine hohe Bedeutung. Es zeigt sich weiterhin, daß die **Konzepte Lebensstandard und Freunde/Bekannte** die Entsandten des Typs „die Maximalisten“ von den anderen Abbruchbereitschaftstypen trennt. Hier deutet sich bereits an, daß dieses Cluster auch außerberuflichen Faktoren einen großen Wert beimißt. Dies wird u.a. dadurch bestätigt, daß „die Maximalisten“, aber auch „die Arbeitsorientierten“ durch das **Konzept soziale Beziehungen/Integration** von den „Kosmopoliten“ und „Flexiblen“ getrennt werden. Das **Konzept Anpassung** schließlich hebt „die Flexiblen“ von den anderen Abbruchbereitschaftstypen ab. Die Mitglieder dieses Clusters gehen mit etwaigen Anpassungsproblemen offenbar anders - im Sinne der Einkalkulierung künftiger Mißerfolgsereignisse - um als z.B. „die Maximalisten“, die dieses Konzept übereinstimmend als potentiellen Auslöser für einen Auslandsabbruch ansehen.

Die Konzepte/Faktoren Familie, Einheimische, Freizeitaktivitäten, Landesspezifika, Beschäftigungsalternativen, Stellenwert der Arbeit, „Leistung“, „Komfort“, „Autonomie“, „Betriebliche Integration“ und „Sicherheit“ trennen die vier Abbruchbereitschaftstypen nicht signifikant, werden aber natürlich dennoch zur Charakterisierung der einzelnen Typen herangezogen. Die vier Abbruchbereitschaftstypen können durch die Konzepte Lebenszufriedenheit und Konsequenzen eines Auslandsabbruches ebenfalls nicht signifikant unterschieden werden. Während eine Beeinträchtigung der Lebenszufriedenheit als Indikator für die generelle Stimmungslage übereinstimmend als Auslöser für eine freiwillige vorzeitige Beendigung des Auslandseinsatzes angesehen wurde, galten die Konsequenzen eines Auslandsabbruchs überwiegend nicht als potentieller Grund, den Auslandseinsatz abubrechen. Hieraus kann zum einen Selbstbewußtsein sprechen, zum anderen haben sich die Entsandten eventuell noch gar nicht mit Konsequenzen beschäftigt.

Um die Merkmale der vier Cluster besser bündeln zu können, werden im folgenden die Konzepte (nicht die Probanden!) auf Ähnlichkeit untersucht. Es ergeben sich **fünf Konzeptgruppen**, die von den Befragten als potentielle Auslöser für einen Auslandsabbruch angesehen werden (s. Abb. 3). Es zeigt sich, daß neben zwei

Umfelddimensionen („**soziales Umfeld vor Ort**“, „**Unternehmensumfeld**“) drei, eher in der Person des Entsandten anzusiedelnde Dimensionen wichtig sind: „**Freude an der Tätigkeit**“, „**private/berufliche Entfaltung**“ und „**innere Motivation**“.

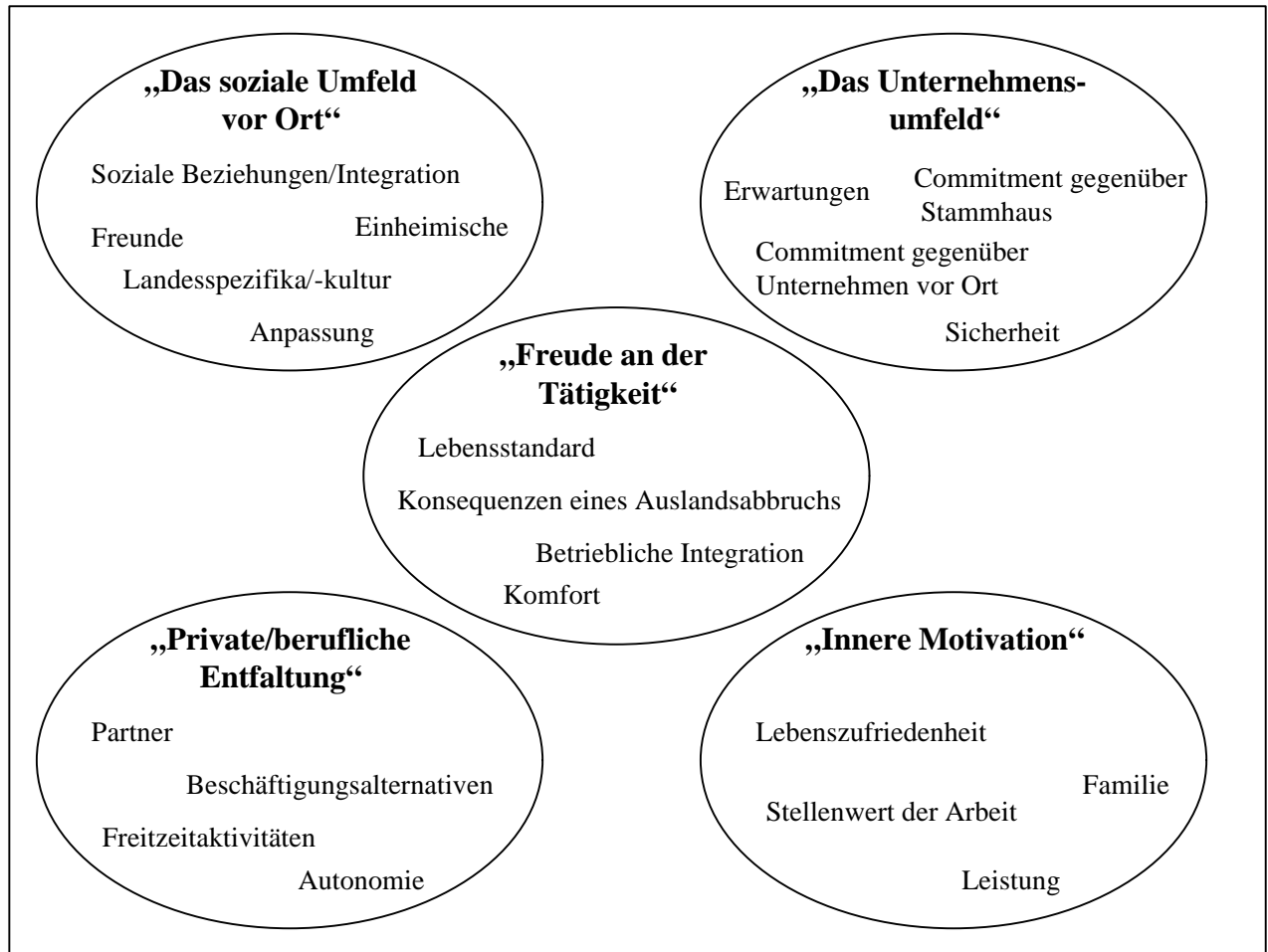


Abb. 3: Konzeptgruppen

Nunmehr werden die einzelnen Typen ausführlich beschrieben. Zur Illustration bzw. Verdeutlichung der Charakteristika dienen jeweils eine kausale Karte eines typischen Vertreters des betrachtenden Clusters und Zitate des entsprechenden Interviews.

5.2 „Die Maximalisten“

Dreizehn Befragte, von denen sich zehn zum Zeitpunkt des Interviews im Ausland befanden, entsprechen dem Typ „**die Maximalisten**“ (s. Abb. 2). Bevorzugte Ent-

sendungsländer dieses Typs sind Nordamerika und Nord-, Süd- oder Mitteleuropa, was darauf schließen läßt, daß sie Länder mit relativer kultureller Nähe präferieren. Ferner haben „Maximalisten“ selten Kinder, sie sind zumeist verheiratet oder ledig. Eine Ursache dafür kann sein, daß die Mehrheit der Vertreter dieses Clusters unter 34 Jahren alt ist.

„Die Maximalisten“ haben Konzepte aus allen in Abb. 3 aufgeführten Konzeptgruppen gewählt. Das ist ein erster Hinweis darauf, daß diesen Probanden wichtig ist, daß durch eine Entsendung sowohl persönliche, soziale, als auch tätigkeitsbezogene Bedürfnisse erfüllt werden. Es fällt aber auf, daß besonders **„das soziale Umfeld vor Ort“** potentieller Auslöser für einen Auslandsabbruch sein kann. Auch wenn Landsspezifika/-kultur und soziale Beziehungen/Integration den Befragten des Typs „die Arbeitsorientierten“ genauso wichtig ist wie „den Maximalisten“, so heben letztere diesen Aspekt noch durch die Wahl zusätzlicher Konzepte wie Einheimische, Freunde/Bekannte und Anpassung hervor.

„Die Maximalisten“ möchten nur in Ländern arbeiten, wo „man realistische Erwartungen vom Land haben und sich wohl fühlen kann“. Um letzteres erreichen zu können, ist ihnen die berufliche wie auch private Integration sehr wichtig. Dabei ist nicht entscheidend, ob sich die Freunde/Bekannte vor Ort aus Einheimischen oder lokalen Arbeitskollegen zusammensetzen. Generell geben sie zu bedenken, daß die Anpassung nicht immer ganz einfach ist.

„... wenn ich wüßte, daß ich da abends zu Hause sitze und außer Fernsehen gucken und Zeitung lesen ist nichts anderes möglich, da würde ich da nicht hingehen.“

„... ich habe mal in so einer großen Aktion alle Kollegen, die ungefähr in meinem Alter und in meiner Abteilung sind, eingeladen zu einer Fete, und da muß ich sagen, danach hat sich ganz deutlich was zu mir hin bewegt.“

So wie sie sich in dem Land wohl fühlen wollen, streben „Maximalisten“ aber auch danach, **„Freude an bzw. in der Arbeit“** zu haben. Dazu gehört, daß sie durch ihre Tätigkeit ihren Lebensstandard halten können und ihnen die Arbeitsinhalte zusagen, sie sich allerdings auch nicht überfordert fühlen. Zudem streben sie Sicherheit in einem soliden **„Unternehmensumfeld“** an.

„... wenn ich jetzt z.B. aus der Kreditabteilung, wo ich jetzt bin, nicht weg könnte, dann würde ich sehr wahrscheinlich im April 2000 zurückgehen.“

„... was ich schätze und was ich wahrscheinlich auch noch länger schätzen werde ist, daß, wenn man in einem bestimmten Job nicht mehr richtig zufrieden ist oder sich weiter entwickeln will, es immer wieder eine neue Abteilung gibt, wo man auch eine Chance hat und wo man auch eine Chance hat, wenn man das Anforderungsprofil noch nicht so richtig trifft.“

Schließlich ist ihnen eine „**private und berufliche Entfaltung**“ wichtig. Einerseits möchten sie gerne beruflich das machen, was sie wollen, andererseits wollen sie aber auch privat ihre Freizeit genießen.

„... ich habe mir einen Reiseführer gekauft von Amsterdam und da habe ich gesehen, oh schöne Grachten, Häuser und da stand da drin, daß die Holländer nie Überstunden machen, und daß sie das Leben genießen und da habe ich gedacht, oh toll, ich gehe in eine ganz tolle Stadt, wo alles relaxt ist und wo ich jeden Abend in einem von den schönen kleinen Cafes sitze und Kaffee trinke, [...] ich habe wirklich gedacht, ich gehe so in eine relaxte internationale Stadt, [...] also da bin ich natürlich auch hingegangen, um zu lernen und auch die Sprache besser zu können und so, habe ich auch gedacht, daß ich hier ein entspanntes Leben habe.“

Generell schätzen sich „die Maximalisten“ wie auch die anderen Abbruchbereitschaftstypen als leistungsorientiert, selbstsicher, flexibel, sozial kontaktfähig, tolerant und diszipliniert ein (s. Abb. 4). Dennoch gibt es Differenzen:

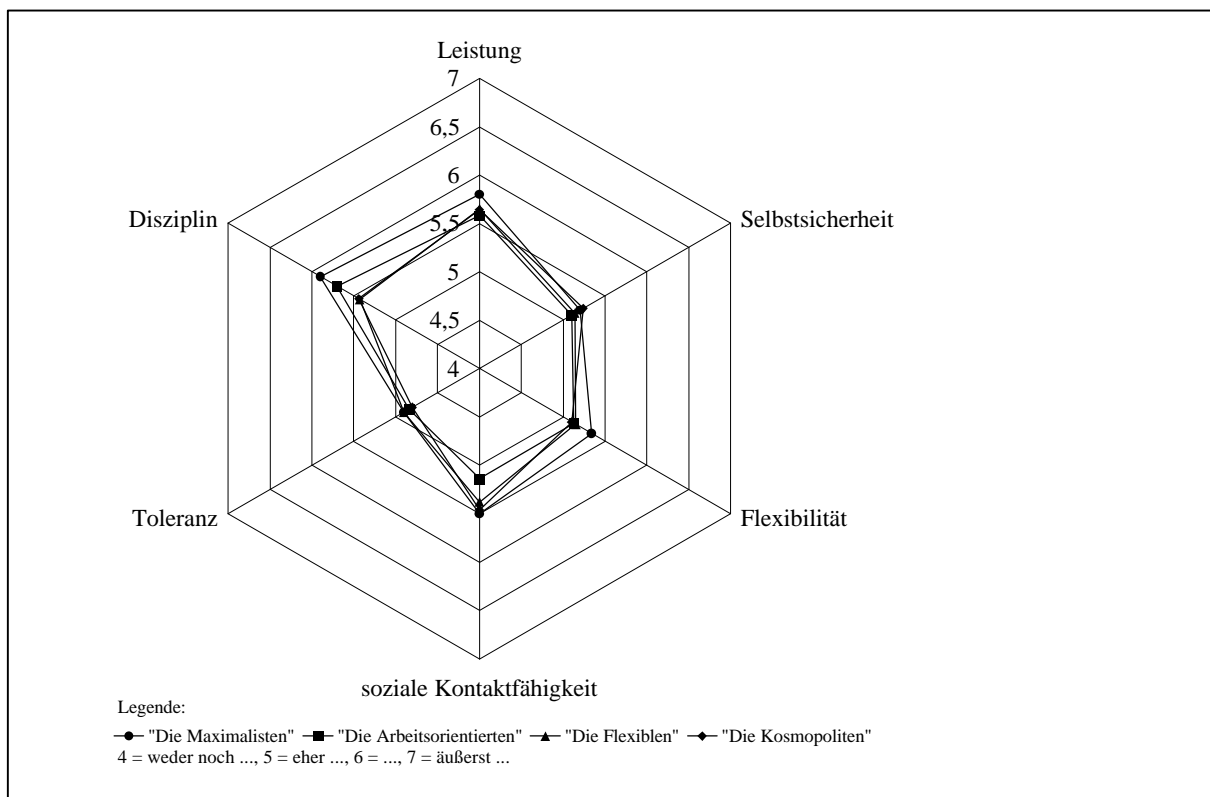


Abb. 4: Profilvergleich der vier Abbruchbereitschaftstypen

So unterscheiden sich „Maximalisten“ von den anderen Typen tendenziell in der Einschätzung ihrer eigenen Disziplin. Sie sehen sich **diszipliniertes** (s. „self-oriented“ Dimension), als dies „die Flexiblen“ tun; dies gilt für sämtliche Eigenschaftspaare (s. Tab. 4). Sie fühlen sich zugleich willensstärker (Gegensatzpaar willensstark – fügsam) als „die Arbeitsorientierten“ und „die Kosmopoliten“ sowie zudem deutlich zuverlässiger (Gegensatzpaar zuverlässig – unzuverlässig), als dies die Selbsteinschätzung „der Kosmopoliten“ hervorbringt. Offenbar sind die Tugenden Willensstärke und Zuverlässigkeit notwendig, um sich sowohl beruflich als auch außerberuflich mit Erfolg engagieren zu können.

„... ich hatte zwischendurch auch was, das war aber nicht so schlimm, also das ist jetzt nicht lebensbedrohend, aber es war sehr, sehr unschön und das ist drei Monate nachdem ich hier war passiert. Meine Familie und alle behaupten noch, das läge daran, daß ich so unglaublich unglücklich war am Anfang, [...] das [nach Deutschland zurückgehen] habe ich aber nicht gemacht, weil das ist keine wichtige Krankheit und ich habe gedacht, wenn ich jetzt aufgebe, dann kriege ich das nie mehr los in meinem ganzen Leben, also dieses Gefühl, versagt zu haben oder aufgegeben zu haben.“

Darüber hinaus schätzen sich die Maximalisten **überlegener** ein (Gegensatzpaar überlegen - anspruchslos) als „die Flexiblen“. Dies bedeutet, daß „die Maximalisten“ einen hohen Anspruch an sich und andere stellen müssen, um ihre Maximalforderungen erfüllen zu können. Hierunter muß bisweilen die geübte Toleranz leiden (s. „other-oriented“ Dimension). Da „die Maximalisten“ dem sozialen Umfeld große Bedeutung beimessen, überrascht es nicht, daß sie sich im Rahmen der sozialen Kontaktfähigkeit als **weniger gezwungen** einschätzen als z.B. „die Arbeitsorientierten“ (Gegensatzpaar gezwungen – natürlich; s. „other-oriented“ Dimension). Um dem Anspruch an das „Maximale“ gerecht zu werden, bedarf es eines **großen Maßes an Selbstsicherheit** (s. „perceptual“ Dimension). Genau hierin unterscheiden sich „die Maximalisten“ von „den Kosmopoliten“ (Gegensatzpaar nicht selbstsicher - selbstsicher).

„... und dann kamen auch immer wieder so kleine Witzchen über Deutsche, deswegen habe ich Verhältnis Entsender/Empfängerland dazugeschrieben, und dann mußte ich mich erstmal darüber innerlich hinwegsetzen, daß ich das akzeptiere oder auch, daß ich damit wachse und ja, daß ich, ja, ich weiß auch nicht, daß ich einfach darüber stehe und das habe ich jetzt auch geschafft und das ist jetzt, das war für mich eigentlich ein noch wichtigerer Punkt als der Job selbst.“

Auch wenn nach Schein (1995) bis zu einem gewissen Grad alle Kategorien von Karriereankern auf jeden arbeitenden Menschen zutreffen, so würden „die Maximalisten“ nicht auf ihre **Lebensstilorientierung** verzichten. Zu ihrem Lebensstil gehört, das „Maximale“ vom Leben zu fordern, wobei außerberufliche Aspekte durchaus im Vordergrund stehen können. Sie sind aber im Gegensatz zu den Autonomieorientierten, für die Flexibilität ebenfalls sehr wichtig ist, gerne bereit, für ein Unternehmen längerfristig tätig zu sein, vorausgesetzt, die richtigen Möglichkeiten stehen zum passenden Zeitpunkt zur Verfügung.

*„Frage: Wie hoch würden Sie Ihre Bereitschaft einschätzen, das Unternehmen in den nächsten 1, 2 Jahren zu verlassen und zu einem anderen Unternehmen zu gehen?
Antwort: Gar nicht, nee das ist natürlich Quatsch, Wahrscheinlichkeit zu wechseln 5 %. [...] Also Leute aus dem eigenen Haus, die können sich immer wieder hin und her bewegen und in so einem großen Konzern gibt es ja unglaublich viele und verschiedene Abteilungen und das schätze ich schon sehr, weil das ist dann genau so eine große Veränderung, als ob man den Arbeitgeber wechselt, das ist für mich das wichtigste Argument.“*

Abb. 5 zeigt eine Zusammenstellung der wichtigsten Merkmale eines „Maximalisten“.

WAS KENNZEICHNET „DIE MAXIMALISTEN“?

- Alter unter 34 Jahren und zumeist noch keine Kinder
- Bevorzugung von Ländern mit geringer kultureller Distanz zu Deutschland
- Wichtigkeit von „sozialem Umfeld“, „Unternehmensumfeld“, „Freude am Job“, „innerer Motivation“ und „privater/beruflicher Entfaltung“
- Streben nach privater Integration
- Hoher Stellenwert beruflicher und privater Entfaltung
- Selbsteinschätzung als vergleichsweise diszipliniert, sozial kontaktfähig und selbstsicher
- Wichtig: Karriereanker Lebensstilintegration

Abb. 5: Merkmale eines „Maximalisten“

5.3 „Die Arbeitsorientierten“

Der zweite Abbruchbereitschaftstyp sind „**die Arbeitsorientierten**“ (s. Abb. 2). Die 12 Vertreter dieses Typs, die sich entweder in der Entsendungs- (7) oder Wiedereingliederungsphase (5) befinden, bevorzugen kein bestimmtes Entsendungsland. Sie sind überwiegend verheiratet oder haben bereits eine Familie, was allerdings nicht darauf hindeutet, daß sich in diesem Cluster überwiegend ältere Entsandte befinden.

Neben den „Maximalisten“ sehen auch „die Arbeitsorientierten“ in allen Konzeptgruppen (s. Abb. 3) mögliche Auslöser für einen Auslandsabbruch, aber mit anderen Schwerpunkten. Sie haben **alle Konzepte** gewählt, die sich zu den Konzeptgruppen „**das Unternehmensumfeld**“ und „**innere Motivation**“ zusammenfassen ließen. Insofern kennzeichnen sie sich eindeutig: Sie haben hohe Erwartungen an ihre berufliche Zukunft, welche sie durchaus gerne im Unternehmen verbringen würden. Dieses Streben wird unterstützt durch eine starke innere Motivation, welche sich zunächst beruflich äußert. Aber auch auf privater Ebene ist den Vertretern dieses Clusters eine **Unterstützung des Umfeldes** (soziale Beziehungen/Integration, Familie) wichtig, was bedeutet, daß der berufliche Aufstieg nicht um jeden Preis angestrebt wird. Dies wird auch unterstützt durch die Wahl der Konzepte Partner und Autonomie aus der Konzeptgruppe „**private/berufliche Entfaltung**“.

Für „die Arbeitsorientierten“ nimmt die berufliche Tätigkeit einen zentralen Stellenwert in ihrem Leben ein. Dazu müssen zunächst der Arbeitsinhalt bzw. die Arbeitspflichten stimmen. Da die Befragten sehr ergebnisorientiert sind, sollten die Arbeitsanforderungen adäquat und somit die Aufgabe bewältigbar sein. Sind diese Voraussetzungen gegeben, kann eine gute Arbeitsleistung erzielt werden. Bedingung ist jedoch auch, einen großen Entscheidungsspielraum zu haben und sich in der Aufgabe entfalten zu können. Darüber hinaus sollte eine betriebliche Integration möglich sein. Dies trägt dann zu einer **ausgeprägten intrinsischen Arbeitszufriedenheit** bei.

„Frage: Warum haben Sie z.B. das Konzept Arbeitsinhalt ausgewählt?“

Antwort: Ja, das ist ganz einfach: Für mich war wahnsinnig wichtig, daß ich drüben was mache, was mir Spaß macht.“

„Aufstiegschancen: für mich war völlig klar, daß ich ein Opfer bringe. Es ist so, daß alle Leute schreien, sie wollen nach Amerika oder sonstwohin, ich habe das eigentlich nicht so empfunden, obwohl ich eigentlich drüben viel Spaß gehabt habe. Ich habe mir gesagt, okay, die drei Jahre kannst Du mal riskieren ... oder zwei Jahre, wie auch immer, und wenn sich daraus keine Möglichkeiten ergeben hätten, weiterzukommen, hätte ich das nicht gemacht.“

Wie bereits gesehen, sind für sie neben der Arbeit auch soziale Beziehungen bzw. die Integration vor Ort bedeutsam, wobei sie in der Freizeit kaum Kontakt zu ihren Arbeitskollegen suchen. Ein weiteres Indiz für den Stellenwert ihrer Lebenszufriedenheit ist außerdem, daß sie nur in einem Land arbeiten würden, in dem sie sich auch wohl fühlen.

„diese Ghettoisierung, in die sich da manche Leute hineingegeben haben, ja, daß man also sowohl im Beruf als auch im Privatleben sich darauf beschränkt ... ich sage mal, sich nur mit Deutschen zu treffen oder fast nur mit Deutschen und Arbeitskollegen oder ... also mit Leuten aus ... der Industrie, die man halt trifft, das wäre für mich überhaupt nicht vorstellbar gewesen.“

„Also ich wäre z.B. nicht nach Indien gegangen ... oder nach China ... wäre ich einfach nicht hingegangen, basta.“

Die große Bedeutung der Arbeit im Vergleich zu außerberuflichen Aspekten (soziale Beziehungen) zeigt sich auch darin, wie sich „die Arbeitsorientierten“ bzgl. ihrer **sozialen Kontaktfähigkeit** selbst einschätzen. Obwohl sie für sozial kontaktfähig halten, zeigt sich besonders im Gegensatz zu „den Kosmopoliten“, daß „die Arbeitsorientierten“ doch weniger daran interessiert sind, mit anderen Menschen zu kommunizieren bzw. lang andauernde Freundschaften zu entwickeln (s. „other-oriented“ Dimension). Hierzu bleibt vor dem Hintergrund der Arbeitsorientierung offensichtlich auch wenig Zeit. Die Einschätzung einer geringeren sozialen Kontaktfähigkeit ist auch in einem Item (Gegensatzpaar gezwungen – natürlich) gegenüber „den Maximalisten“ zu beobachten. Hier halten sich letztere für weniger gezwungen.

„... es ist logisch, soziales Umfeld muß sein ... jeder hat ein soziales Umfeld, das er auch ... braucht und pflegt.“

„... ja, ich habe da ein paar Leute kennengelernt, die halt so wie ich Motorrad fahren oder ich weiß nicht was. Bin dann mit denen halt weggegangen, habe mit denen am Wochenende Dinge unternommen.“

Interessant ist auch, daß sich „die Arbeitsorientierten“ im Gegensatz zu „den Maximalisten“ als **eher fügsame** Menschen sehen (Gegensatzpaar fügsam – willens-

stark; Dimension Disziplin). Dies deutet darauf hin, daß wer seine beruflichen Ziele erreichen will, bisweilen eigene Interessen zurückstellen, wenn nicht gar „fügsam“ sein muß (s. „self-oriented“ Dimension).

Es überrascht nicht, daß „den Arbeitsorientierten“ besonders der Karriereanker **Aufwärtsorientierung** wichtig ist. Da es ihnen Freude bereitet, im General Management tätig zu sein, entwickeln sie den Ehrgeiz, in die entsprechenden Ebenen vorzustoßen. Im Gegensatz zu den technisch/funktional Orientierten bedeutet eine Spezialisierung eine Einengung. Für sie ist statt dessen wichtig, verschiedene Bereiche genau zu kennen.

„... ich mache jetzt [nach dem Auslandseinsatz] was im Pkw-Bereich, ich war vorher [während Auslandseinsatz] im LKW-Bereich, ich mache jetzt Vertriebsleiter, ich habe vorher Vertrieb, Entwicklung, Konstruktion und Testing gemacht. Es ist also sehr viel einseitiger und es ist ein anderer Bereich. D.h., man muß sich da wieder neu einfinden.“

Die Beweggründe für Aufwärtsorientierte sind so bspw. Vorankommen auf der Karriereleiter, der Aufstieg in höhere Ebenen der Verantwortlichkeit, Möglichkeiten zur Übernahme von Führungsaufgaben und ein hohes Einkommen.

„Antwort: Ich bin jetzt Vertriebsleiter.“

Frage: Insofern war die Rückkehr mit einem Karrieresprung verbunden.

Antwort: Ja, sonst wäre ich nicht zurückgekommen, ich wäre drüben geblieben. Das war für mich eine Voraussetzung.“

„... daß das Geld drüben überhaupt nicht ausreicht. Und es wurde noch schlimmer, als dann andere Leute [weitere Entsandte] gekommen sind und die haben da sofort Häuser gekauft und da habe ich das mal nachgerechnet, ja Mensch, die verdienen ja doppelt so viel wie du. Wie gibt es denn das? Ja und da waren wir auf einmal die Deutschen zweiter Klasse in den USA und bei der Firma. Und das hat also sehr viele Probleme gegeben.“

Eine Zusammenstellung der wichtigsten Eigenschaften „der Arbeitsorientierten“ zeigt Abb. 6.

WAS KENNZEICHNET „DIE ARBEITSORIENTIERTEN“?

- Übertreffende Wichtigkeit des Unternehmensumfeldes und der inneren Motivation
- Ergebnisorientierung
- Hohe Bedeutung, sich in der Tätigkeit entfalten zu können
- Selbsteinschätzung als vergleichsweise wenig willensstark und wenig kontaktfähig
- Wichtig: Karriereanker Aufwärtsorientierung

Abb. 6: Merkmale eines „Arbeitsorientierten“

5.4 „Die Flexiblen“

„**Die Flexiblen**“ sind der dritte Abbruchbereitschaftstyp (s. Abb. 2). Wie bereits „die Arbeitsorientierten“ befinden sich die 14 Befragten zur Hälfte in der Entsendungs-, zur anderen in der Wiedereingliederungsphase ihrer Entsendung nach Nordamerika, Asien oder Nord-, Süd- und Mitteleuropa. Gleichfalls sind die meisten „Flexiblen“ verheiratet oder haben Familie. Im Gegensatz zu den „Arbeitsorientierten“, die man in jeder Altersklasse antrifft, sind „die Flexiblen“ mehrheitlich Mitte bis Ende dreißig.

„Die Flexiblen“ sehen Auslöser für einen etwaigen Auslandsabbruch in den Konzeptgruppen „**innere Motivation**“ und „**private/berufliche Entfaltung**“. Im Gegensatz zu „den Arbeitsorientierten“ geht ihre innere Motivation lediglich auf private Motive zurück (Familie), während die Entfaltung sowohl eine private als eine berufliche Komponente hat.

Berufliche Entfaltung bedeutet z.B.: Wenn ihnen die derzeitige Aufgabe nicht gefällt, sind sie bereit, sich nach Beschäftigungsalternativen umzuschauen. Dies ist besonders dann der Fall, wenn ihr Entscheidungsspielraum eingeschränkt wird bzw. sie sich in ihrer Aufgabe nicht entfalten können. In diesen Überlegungen spielt der Partner immer und unmittelbar eine große Rolle.

„Wenn es irgendwelche Alternativen gibt, die gerade in der jetzigen Situation, wo ich sage, ich muß mir irgendwann auf kurz oder lang etwas anderes suchen, würde ich schon zugreifen, wenn mir das mehr zusagt.“

„Und natürlich wäre die Möglichkeit der Partnerin entscheidend, dort auch einen Job zu finden oder eben die Möglichkeiten der Partnerin, andere Aufgaben zu machen.“

Dadurch daß sie versuchen, private und berufliche Entfaltung miteinander zu verbinden, ist ein gewisses Maß an Flexibilität erforderlich. Diese ist auch insofern vorhanden, als sie nicht ein übergeordnetes Ziel, beruflichen Aufstieg, verfolgen, sondern mit einem Auslandseinsatz einfach „etwas Neues“ ausprobieren wollen.

„... wir sind da, denke ich, schon relativ flexibel, auch zu sagen, wir gehen ins Ausland, einfach, um das zu machen, wir haben das nicht gemacht, um irgendwelche Karrieren zu machen oder sonst was, sondern einfach um mal was anderes auszuprobieren.“

Es paßt auch ins Bild, daß sie folgende Konzepte nicht gewählt haben: Commitment gegenüber Stammhaus und Unternehmen vor Ort („man will sich nicht irgendwem verpflichten“), Erwartungen („feste Erwartungen zu haben, widerspricht einem ‚Ausprobieren‘“), Landesspezifika und Anpassung („Anpassung gelingt oder gelingt nicht“).

Wer immer mal wieder „etwas Neues“ ausprobieren will, muß damit rechnen, daß dies bisweilen nicht zur vollen Zufriedenheit gelingt. Diese Einsicht zeigt sich bei der Einschätzung des Gegensatzpaares überlegen – anspruchslos (Dimension Toleranz). Hier sehen sich „die Flexiblen“ im Gegensatz zu „den Maximalisten“ **anspruchsloser** (s. „other-oriented“ Dimension). Interessant ist auch, daß sich die genannten Gruppen in sämtlichen Items, die Disziplin betreffend, unterscheiden. Daß „die Flexiblen“ sich als **weniger diszipliniert** einschätzen als „die Maximalisten“ überrascht nicht, da Disziplin bisweilen Flexibilität zuwiderlaufen dürfte, wenn nicht gar kontraproduktiv ist (s. „self-oriented“ Dimension). Wie oben bereits erwähnt, muß derjenige, der Neues ausprobiert, immer wieder mit Rückschlägen rechnen und schätzt sich konsequenterweise als **nicht so stark** (Gegensatzpaar sanft – stark; Dimension Leistung; s. „self-oriented“ Dimension) wie z.B. die Kosmopoliten ein.

„Die Flexiblen“ möchten nicht auf den Einsatz ihrer **technischen/funktionalen Kompetenz** (Karriereanker) verzichten, denn es motiviert sie, ihr Talent einzubringen und festzustellen, daß sie in einer bestimmten Aufgabe/Funktion Experte sind.

„Frage: Wie hoch schätzen Sie die Wahrscheinlichkeit ein, daß Sie in den nächsten 1 bzw. 2 Jahren innerhalb ihres Unternehmens ihre Tätigkeit wechseln? [...]

Anwort: 100% [...] da die Aufgabe hier nicht das ist, was ich mir auf Dauer vorstelle, tun zu können. Mir ist mehr daran gelegen, an irgend einem speziellen Projekt zu arbeiten oder an einer größeren Aufgabe, anstelle von diesen administrativen Tätigkeiten, die ich jetzt hier tue. Es endet nämlich ab einer gewissen Anzahl von Mitarbeitern, die man hat, damit, daß man fast nur noch administrative Aufgaben erledigt.“

Das Zitat verdeutlicht, daß eine Aufgabe Mitarbeiter, denen besonders die technische/funktionale Kompetenz wichtig ist, besonders in fachlicher Hinsicht herausfordern muß. Fordert eine Tätigkeit die Fähigkeiten bzw. Fertigkeiten des betreffenden Mitarbeiters nicht, so verliert er sehr schnell die Freude daran und sucht sich eine neue Aufgabe (s. Wahl des Konzeptes Beschäftigungsalternativen durch „die Flexiblen“). Während andere Mitarbeiter (z.B. „die Maximalisten“ oder „die Arbeitsorientierten“) sich eher um das Umfeld ihrer Tätigkeit kümmern, ist für „die Flexiblen“ der tatsächliche Arbeitsinhalt ausschlaggebend. Dabei tolerieren sie Verwaltungs-/Managementaufgaben nur solange, wie sie der Aufgabenerfüllung förderlich sind.

Abb. 7 zeigt nun wieder eine Zusammenstellung der wichtigsten Merkmale der „Flexiblen“.

WAS KENNZEICHNET „DIE FLEXIBLEN“?

- Überwiegend jüngere Entsandte, die verheiratet sind
- Große Rolle der Familie/des Partners
- Hoher Stellenwert beruflicher/privater Entfaltung
- Dauernder Wunsch, etwas Neues auszuprobieren (Erwähnung von Beschäftigungsalternativen)
- Selbsteinschätzung als vergleichsweise wenig anspruchsvoll und undiszipliniert, aber zugleich „sanft“
- Wichtig: Karriereanker technische/funktionale Kompetenz

Abb. 7: Merkmale eines „Flexiblen“

5.5 „Die Kosmopoliten“

Der letzte Typ sind „**die Kosmopoliten**“ (s. Abb. 2). Es überrascht nicht, daß 11 der insgesamt 13 Kosmopoliten sich zum Zeitpunkt des Interviews in der Entsendungsphase befanden. Da diese Mitarbeiter einen bestimmten Teil ihres Arbeitslebens im Ausland verbringen möchten, ist es relativ unwahrscheinlich, sie während einer Wiedereingliederungsphase anzutreffen, wobei einer der beiden Repatriates auch wieder ins Ausland gehen wird. „Die Kosmopoliten“ wurden überwiegend nach Nordamerika entsendet. Sie sind entweder ledig oder haben eine Familie mit Kindern. Ferner sind „die Kosmopoliten“ mehrheitlich älter als 33 Jahre, was mehrjährige Auslandserfahrung erlaubt.

Bei „den Kosmopoliten“ kann **keine einheitliche Tendenz** herausgearbeitet werden, welche Konzepte einen etwaigen Auslandsabbruch bewirken könnten. Es fällt aber z.B. auf, daß sie als einziger Typ die intrinsische Zufriedenheitsdimension „Autonomie“ als nicht wichtig eingestuft haben. Offenbar hat dieses Cluster einen genügend breiten Entscheidungsspielraum bzw. kann sich in der Aufgabe entfalten und sieht seine Autonomie auch zukünftig nicht bedroht.

„Wir haben hier unsere Kompetenzen und wir haben unser Budget und innerhalb dieses Budgets dürfen wir uns ziemlich frei bewegen und das finde ich eigentlich sehr wichtig, daß ist auch wichtig für den Spaß an der Arbeit, daß man nicht für jede Kleinigkeit nachfragen muß.“

Einige Vertreter dieses Typs sind bereits mehrfach ins Ausland entsandt worden. So ist erklärbar, daß das Commitment gegenüber Stammhaus schwächer ausgeprägt ist als gegenüber dem Unternehmen vor Ort. Ferner spielt es keine Rolle, ob Freizeitmöglichkeiten im Ausland vorhanden bzw. wie diese beschaffen sind. Ihre Erfahrung geht offenbar dahin, daß es möglich ist, überall adäquate Freizeitmöglichkeiten zu finden.

Bezüglich der Selbsteinschätzung „der Kosmopoliten“ gilt: Sie sehen sich im Gegensatz zu „den Maximalisten“ als vergleichsweise **weniger willensstark** (Gegensatzpaar willensstark – fügsam) sowie **unzuverlässiger** (Gegensatzpaar zuverlässig – unzuverlässig). Dieser „Mangel“ an Disziplin ist sicher auch mit einer Anpassung an die Gegebenheiten vor Ort zu erklären (s. „self-oriented“ Dimension).

„Ich meine, ich habe den Vorteil, daß beide, mein Kollege und ich, wir sind beide ein bißchen USA geprägt, der eine länger, der andere weniger lang. Und deshalb machen wie hier auch sehr sehr viel in dem amerikanischen Umgangston, sage ich mal, ja ohne jetzt das ‚Du‘ hier eingeführt zu haben, aber sonst machen wir so eigentlich so ... so den Casual Friday und ... und solche Sachen.“

Das durch die teilweise vermehrten Auslandseinsätze bedingte Einleben in neue Gegebenheiten erklärt, warum sich „Kosmopoliten“ als **sozial kontaktfähiger** einschätzen als z.B. „die Arbeitsorientierten“ (s. „other-oriented“ Dimension). Schließlich schätzen sich „die Kosmopoliten“ als **stärker** ein (Gegensatzpaar sanft – stark) als bspw. „die Flexiblen“. Häufigerer Auslandseinsatz bringt oftmals immer mehr Verantwortung mit sich. Dieser ist nur mit einem gewissen Grad an (Leistungs)Stärke gerecht zu werden (s. „self-oriented“ Dimension).

Bei „den Kosmopoliten“ dominiert der Karriereanker **Autonomieorientierung**. Sie möchten ihre Aufgaben auf eigene Art mit dem ihnen eigenen Rhythmus erledigen und ihre eigenen Normen als Bewertungsmaßstab anlegen. Einige Vertreter „der Kosmopoliten“ bauten im Rahmen ihrer Auslandsentsendung unter klaren Zielvorgaben eine Auslandsniederlassung des Unternehmens auf. Diese Aufgabe ist klar umrissen und zeitlich begrenzt, was ihrer Autonomieorientierung entgegenkommt. Wichtig dabei ist aber, daß die Art und Weise der Zielerreichung vollständig ihnen

überlassen bleibt. Sie „vertragen“ keine Vorgesetzten, die ihnen genau auf die Finger schauen.

„Ja gut, ich könnte mir niemals einen Routinejob vorstellen. Das schöne hier ist, wenn ich eine Aufgabe habe, die mich persönlich herausfordert, wie jetzt zum Beispiel der Aufbau einer Leasinggesellschaft. Ein ziemlich vage formulierte Aufgabe, die man selbst meistern muß, und das ist für mich eine wichtige Entscheidung gewesen, hier überzugehen.“

„Frage: Inwiefern ist das Konzept Vorgesetzter für Sie wichtig?

Antwort: Wenn ich so einen Manager hätte, der sich in jeden Kram reinmischt, den wir machen, dann würde ich auch sehr schnell die Segel hier streichen. Solange ich einen Manager habe, der sich zweimal im Jahr, d.h. zu den Generalversammlungen von mir ein genaues Bild machen läßt [...] und sich auch ab und zu mal erkundigt, finde ich das sehr positiv, aber wenn ich jemanden habe, der so reinregieren will, verstehen Sie, ob man jetzt den Mitarbeitern erlaubt, sich freizeitmäßig anzuziehen oder ob man den Mitarbeitern jetzt vorschreibt, was sie für einen Kugelschreiber in der Firma zu nehmen haben [...] da könnte ich nicht drunter arbeiten.“

Eine Zusammenstellung der wichtigsten Merkmale zeigt Abb. 8.

WAS KENNZEICHNET „DIE KOSMOPOLITEN“?

- in Entsendungs-, nicht in Wiedereingliederungsphase
- keine eindeutigen Auslöser eines etwaigen Auslandsabbruchs
- Selbsteinschätzung als vergleichsweise wenig diszipliniert, kontaktfreudig und leistungsstark
- Wichtig: Karriereanker Unabhängigkeit/Selbständigkeit

Abb. 8: Merkmale eines „Kosmopoliten“

Weder die vier Abbruchbereitschaftstypen, noch verschiedene Altersgruppen, Branchen, noch Entsendungsland oder –status vermögen es, Unterschiede in der Abbruchbereitschaft der Entsandten hervorzurufen. Lediglich in Bezug auf das Einsatzfeld lassen sich Unterschiede erkennen. **Befragte**, die **in einer kaufmännischen Abteilung** des Unternehmens arbeiten, zeigen eine **höhere Bereitschaft**, ihre **Tätigkeit** in den nächsten 1 bzw. 2 Jahren innerhalb des Unternehmens **zu wechseln** als **Befragte aus technischen Abteilungen**. So geben gut vier Fünftel der kaufmännischen Mitarbeiter an, mit einer Bereitschaft von über

80% ihre Tätigkeit zu wechseln; bei den Mitarbeitern aus technischen Bereichen sind dies lediglich ein Drittel. Die niedrige Veränderungsbereitschaft Letzterer kann z.B. darauf zurückgeführt werden, daß im technischen Bereich besonders nach der Wiedereingliederung Stellen zur Verfügung gestellt werden, die den Wünschen der Mitarbeiter entsprechen.

Derzeitige und ehemalige Entsandte nach USA, Europa (incl. Osteuropa) und Asien unterscheiden sich deutlich in ihrer Selbsteinschätzung bzgl. dem Gegensatzpaar locker – pflichtbewußt. Die nach **Asien Entsandten** schätzen sich signifikant disziplinierter, d.h. **pflichtbewußter** ein als die **nach USA oder innerhalb Europa** entsendeten Mitarbeiter (s. „self-oriented“ Dimension). Die große kulturelle Distanz zu Asien fordert ihren Tribut in Form disziplinierterer Mitarbeiter, als dies in den USA oder innerhalb von Europa gefordert wäre.

Ferner schätzen sich **Expatriates bzw. Repatriates**, die in die **USA** entsendet wurden, zum einen **ausgefallener** ein (Gegensatzpaar ausgefallen – durchschnittlich; Dimension Flexibilität) **als** die **innerhalb Europa Entsandten** (s. „perceptual“ Dimension). Zum anderen schätzen sie sich selbst als **weniger umgänglich** ein (Gegensatzpaar umgänglich – nicht umgänglich; Dimension Toleranz) **als** die **nach Asien Entsandten** (s. „other-oriented“ Dimension). Auch wenn zwischen den europäischen Ländern kulturelle Unterschiede bestehen, so muß man sich alleine durch große Entfernung flexibler zeigen. Darüber hinaus macht es aber die noch größere kulturelle Distanz zu Asien notwendig, daß man sich dort toleranter zeigt.

6. Zentrale Befunde zur Evaluierung der Betreuung der Auslandsentsandten (Vorbereitungsphase I)

Maßnahme	Beurteilung durch Entsandte	Anmerkung
<i>Orientierungsgespräche</i>		
<ul style="list-style-type: none"> • Gespräche mit Vorgesetzten in Deutschland und zukünftigen Vorgesetzten 	gut	Positiv: Schaffen realistischer Erwartungen Kommentar: „... man weiß worauf man sich einläßt.“
<ul style="list-style-type: none"> • Gespräche mit ehemaligen Entsandten 	gut	
<ul style="list-style-type: none"> • Gespräche mit derzeit in der entsprechenden Auslandsniederlassung tätigen Entsandten 	gut	
<ul style="list-style-type: none"> • Liste mit Ansprechpartnern in Deutschland und vor Ort 	gut	
<i>Fachliche Vorbereitung</i>		
<ul style="list-style-type: none"> • Fachliche Vorbereitung (allgemein) 	vorhanden, aber mit Mängeln	Kommentar: „... sollte systematischer, umfangreicher, z.B. in Form eines Durchlaufprogramms sein.“

6. Zentrale Befunde zur Evaluierung der Betreuung der Auslandsentsandten (Vorbereitungsphase II)

Maßnahme	Beurteilung durch Entsandte	Anmerkung
<i>Interkulturelle Vorbereitung</i>		
<ul style="list-style-type: none"> Look and see trip 	vorhanden, aber mit Mängeln	Positiv: Mitreisen des Ehepartners Negativ: Zum Zeitpunkt des look and see trips war Vertrag bereits unterzeichnet.
<ul style="list-style-type: none"> Kulturelle Vorbereitung (allgemein) 	gut	Positiv: Miteinbeziehung des Ehepartners
<ul style="list-style-type: none"> Kulturelles Training in Deutschland (Dauer 1 Woche) 	vorhanden, aber mit Mängeln	Negativ: Teilweise nicht aktuell und nicht passend; nicht länderspezifisch Kommentar: „... keine wirkliche kulturelle Vorbereitung, sondern eher praktische Tips.“
<ul style="list-style-type: none"> Kulturelles Training vor Ort (Dauer 1-2 Tage) 	schlecht	Negativ: 1-2 Monate nach Ankunft vor Ort ist zu spät. Kommentar: „... besser vor der Entsendung oder direkt nach Ankunft vor Ort durchführen.“
<ul style="list-style-type: none"> Vorbereitungskurse mit Psychologen (Inhalt z.B. Rollenspiele) 	vorhanden, aber mit Mängeln	Kommentar: „... statt Psychologen sollte man lieber auslandserfahrene Praktiker nehmen.“
<ul style="list-style-type: none"> Vortrag über Schulsystem 	gut	
<ul style="list-style-type: none"> Sprachkurs (Englisch/Landessprache) 	vorhanden, aber mit Mängeln	Positiv: Miteinbeziehung des Ehepartners Negativ: Sprachkurs findet vor Ort statt; Landessprache (z.B. Japanisch) oftmals nicht erlernbar; das vermittelte Vokabular ist häufig veraltet.
<ul style="list-style-type: none"> Sprachkurs vor Ort 	gut	Positiv: Vertragliche Regelung der Teilnahme an Sprachkursen

6. Zentrale Befunde zur Evaluierung der Betreuung der Auslandsentsandten (Vorbereitungsphase III)

Maßnahme	Beurteilung durch Entsandte	Anmerkung
<i>Organisatorische Vorbereitung</i>		
• Broschüren, z.B. zum Umzug	gut	
• House-renting tour	vorhanden, aber mit Mängeln	Negativ: Keine Informationen über Ausgleichszahlungen
• Relocation-Service	vorhanden, aber mit Mängeln	Negativ: Restriktives Leistungsangebot des Relocation-Service

6. Zentrale Befunde zur Evaluierung der Betreuung der Auslandsentsandten (Vorbereitungsphase V)

Sonstiges	Beurteilung durch Entsandte	Anmerkung
<ul style="list-style-type: none"> Keine Vorbereitung auf Führungsaufgaben 	schlecht	
<ul style="list-style-type: none"> Keine Vorbereitung (kulturell oder fachlich) 	teils gut/ teils schlecht	<p>Positiv: Vorbereitung für z.B. Europa/USA nicht notwendig; Besitz von Auslandserfahrung/Landeserfahrung; nicht sinnvoll, da Anpassung Einstellungssache; Integration vor Ort kann dadurch nicht verbessert werden.</p> <p>Negativ: Vorbereitungszeit zu kurz; entsprechende Kenntnisse werden vorausgesetzt.</p> <p>Kommentar: „... fehlende Informationen führten zu Fehlentscheidungen, die durchaus das tägliche Leben hier beeinflussen“; „... obwohl zukünftige Vorgesetzte bzw. Kollegen durch vorherige Dienstreisen bekannt waren, war dies nicht ausreichend.“</p>
<ul style="list-style-type: none"> Keine Vorbereitung für Ehepartner 	schlecht	
<ul style="list-style-type: none"> Kein Sprachkurs 	teils gut/ teils schlecht	<p>Positiv: Umfassende Sprachkenntnisse vorhanden</p> <p>Negativ: Vorbereitungszeit zu kurz; entsprechende Kenntnisse werden vorausgesetzt.</p>

6. Zentrale Befunde zur Evaluierung der Betreuung der Auslandsentsandten (Betreuungsphase I)

Maßnahme	Beurteilung durch Entsandte	Anmerkung
<i>Fachliche Betreuung</i>		
• Fachliche Betreuung (allgemein)	gut	
• Betreuung durch Vorgesetzten vor Ort (Mentor)	gut	Positiv: Vorgesetzter übernimmt teilweise auch organisatorische Betreuung.
• Geschäftsreisen nach Deutschland	gut	
<i>Organisatorische Betreuung</i>		
• Auslandsbroschüre („Nichts vergessen?“)	gut	
• Betreuung durch Personalabteilung in Deutschland, z.B. Benennung von Ansprechpartner(n)	vorhanden, aber mit Mängeln	Kommentar: „... ist fast zu wenig ... notwendig sind Kontaktpersonen vor Ort“; „... man fühlt sich eher verwaltet statt betreut“; „... keiner fühlte sich zuständig - es war ein ewiges Hin und Her.“
• Betreuung durch Personalabteilung vor Ort, z.B. Benennung von Ansprechpartner(n)	vorhanden, aber mit Mängeln	Kommentar: „... sehr nüchtern - man fühlt sich nicht integriert.“
• Mentoren	gut	
• Intranet, Nachschicken der Firmenzeitschrift, Zeitschrift für Expatriates	vorhanden, aber mit Mängeln	Negativ: Durch unterschiedliche Systeme in den verschiedenen Niederlassungen funktionieren nicht alle (Intranet-)Adressen.
• Benachrichtigung über Gehaltsanpassung in Deutschland	vorhanden, aber mit Mängeln	

6. Zentrale Befunde zur Evaluierung der Betreuung der Auslandsentsandten (Betreuungsphase II)

Maßnahme	Beurteilung durch Entsandte	Anmerkung
<i>Psychologische Betreuung</i>		
<ul style="list-style-type: none"> Organisation von Veranstaltungen (z.B. Weihnachtsfeier, Grillabende) durch Niederlassung vor Ort 	gut	Positiv: Trägt auch zu einem guten Betriebsklima bei
<i>Allgemeines</i>		
<ul style="list-style-type: none"> 1 Woche als Übergangsphase 	schlecht	Kommentar: „... Gefühl, ins kalte Wasser geschmissen zu werden.“
<ul style="list-style-type: none"> Familienhardship/Erschwerniszulage 	gut	
<ul style="list-style-type: none"> Finanzielle Förderung von Weiterbildungsmaßnahmen (z.B. MBA) 	vorhanden, aber mit Mängeln	

Sonstiges	Beurteilung durch Entsandte	Anmerkung
<ul style="list-style-type: none"> Keine Betreuungsmaßnahmen (fachlich, organisatorisch oder psychologisch) 	teils gut/ teils schlecht	Positiv: Nicht erwünscht Kommentar: „... Eigeninitiative ist gefragt.“
<ul style="list-style-type: none"> Keine Betreuung des Ehepartners, z.B. Hilfe bei Arbeitsplatzsuche 	schlecht	

6. Zentrale Befunde zur Evaluierung der Betreuung der Auslandsentsandten (Wiedereingliederungsphase I)

Maßnahme	Beurteilung durch Entsandte	Anmerkung
<i>Vertragliche Regelung</i>		
<ul style="list-style-type: none"> Wiedereingliederungsgespräch vor Ende des Auslandseinsatzes 	gut	Positiv: Es sollten mehr Perspektiven geboten werden; Erwartung, daß Gespräch mit Vertretern der Personalabteilung stattfindet.
<ul style="list-style-type: none"> Wiedereingliederungsgarantie (mögliche Inhalte: vergleichbare Position wie vor/während dem Auslandseinsatz) 	vorhanden, aber mit Mängeln	Kommentar: „... Möglichkeit, wieder zurückzukommen“; „... es ist schön, wenn es im Vertrag steht, aber eine 100% Sicherheit gibt es nicht.“
<i>Stattefundene Maßnahmen</i>		
<ul style="list-style-type: none"> Wiedereingliederungsgespräch 	vorhanden, aber mit Mängeln	Positiv: Gespräch mit Personalabteilung und Vorgesetzten Negativ: Gespräch zu spät
<ul style="list-style-type: none"> Gespräche mit Vertretern von Fachabteilungen (häufige Folge: Finden einer geeigneten Stelle) 	vorhanden, aber mit Mängeln	Positiv: Gespräch mit Fachabteilungen Kommentar: „... Personalabteilung trat nicht in Erscheinung“; „... Eigeninitiative war notwendig.“
<ul style="list-style-type: none"> Interne fachliche Schulung 	gut	
<ul style="list-style-type: none"> Angebot einer adäquaten Warteposition nach der Entsendung, bis eine bestimmte Stelle frei wird. 	gut	
<ul style="list-style-type: none"> Vermittlung einer zum damaligen Zeitpunkt unbesetzten Stelle 	schlecht	Negativ: Keine (Karriere)Planung erkennbar Kommentar: „... Erfahrung zählt nicht.“

6. Zentrale Befunde zur Evaluierung der Betreuung der Auslandsentsandten (Wiedereingliederungsphase II)

Sonstiges	Beurteilung durch Entsandte	Anmerkung
<ul style="list-style-type: none"> Kein Wiedereingliederungsgespräch 	teils gut/ teils schlecht	Kommentar: „... neue Stelle hat sich so ergeben“; „... es sollte nicht heißen: Mal abwarten, es wird sich schon etwas ergeben - für Jüngere kein Problem, für Ältere durchaus.“
<ul style="list-style-type: none"> Keine Unterstützung durch Personalabteilung 	schlecht	
<ul style="list-style-type: none"> Keine weitere Unterstützung, z.B. Wiedereingliederungsseminare 	gut	Positiv: Nicht erwünscht

6 Zentrale Befunde zur Evaluierung der Betreuung der Auslandsentsandten

Im Rahmen der empirischen Untersuchung wurden die Befragten aufgefordert, in einzelnen Entsendungsphasen erhaltene Betreuungsmaßnahmen aufzuzählen und zu bewerten und so quasi einen Status quo der Betreuung zu ermöglichen.

- **Vorbereitungsphase**

Die Maßnahmen zur Vorbereitungsphase lassen sich in Orientierungsgespräche, fachliche, interkulturelle, organisatorische und vertragliche Vorbereitung untergliedern. Die Befragten bewerteten die erhaltenen **Orientierungsgespräche** als **positiv**, da sie realistische Erwartungen vom Auslandseinsatz schafften. Die **fachliche Vorbereitung** wurde dagegen **eher negativ** eingeschätzt, da sie meist zu kurz gewesen sei und zu wenig z.B. auf Führungsaufgaben vorbereite. Auch wenn die **interkulturelle Vorbereitung tendenziell positiv** gesehen wurde, so zeigt sich hier bereits, daß die Einschätzung stark von der persönlichen Situation (z.B. Familienstand; bereits vorhandene Sprachkenntnisse) abhängig ist. Ebenfalls **tendenziell negativ** wurden die **organisatorische und vertragliche Vorbereitung** eingeschätzt, was sich nach Meinung der Entsandten eindeutig an unvollständigen und verspäteten Informationen seitens des Unternehmens festmachen läßt.

- **Betreuungsphase**

Die Entsandten heben hervor, daß die **fachliche Betreuung vor Ort gut** sei, z.B. bewähre sich hier das Mentorenkonzept. Die **organisatorische Betreuung** hingegen sei zwar **generell vorhanden**, falle aber **sehr nüchtern und geschäftsmäßig** aus. Hier erwarten die Entsandten z.B. mehr Engagement und Einfühlungsvermögen der Personalabteilung im Sinne einer „psychologisch“ integrativen Betreuung. Von vielen Entsandten wird geäußert, „man werde von der Personalabteilung verwaltet, nicht betreut“. Zu kurz sei auch bisweilen die Übergangsphase zwischen den Tätigkeiten. Pluspunkte könnte sich das Unternehmen auch dadurch verdienen, wenn es den Ehepartner in die Betreuung (z.B. Hilfe bei der Arbeitsplatzsuche) mit einbezöge.

- **Wiedereingliederungsphase**

Im Rahmen der Wiedereingliederung werden die **vertraglichen Vereinbarungen**, wie z.B. Wiedereingliederungsgespräch und Wiedereingliederungsgarantie generell **äußerst positiv** eingeschätzt. Die **stattgefundenen Maßnahmen** vermögen jedoch die **Erwartungen der Entsandten nicht zu erfüllen**, wobei hier immer wieder die **mangelnde Unterstützung der Personalabteilung** zur Sprache kommt. Die Maßnahmen und **Unterstützung seitens der Fachabteilungen** (z.B. Hilfe beim Finden einer geeigneten Stelle) werden nämlich durchaus **positiv** eingeschätzt.

7 Handlungsempfehlungen bei der Betreuung von Auslandsentsandten

7.1 Empfehlungen für die Auswahlphase

Wird unterstellt, daß eine erfolgreiche Auslandsentsendung immer dann vorliegt, wenn der betreffende Mitarbeiter von sich aus seinen Auslandseinsatz nicht vorzeitig beendet, so verlaufen bisher bzw. verliefen die Entsendungen der Befragten überwiegend erfolgreich. Keiner der Interviewten hat seine Auslandsentsendung auf eigenen Wunsch aus der Entsendungsphase heraus vorzeitig beendet; eine vorzeitige Beendigung war stets von Unternehmensseite veranlaßt worden. Statt dessen betonen die Entsandten, daß sie davon ausgehen, ihren Auslandseinsatz vertragsgemäß zu beenden. Einschränkend merken sie aber an, daß sie noch nicht absehen können, wie sich die Wiedereingliederung gestalten wird. Hier gibt es einige Repatriates, die das Unternehmen verlassen werden, da sie ihre beruflichen Vorstellungen durch die angebotene Stelle nicht erfüllt sehen.

Auch wenn es während der Entsendung immer mal wieder zu Problemen kam (z.B. Wahrnehmung von Führungsaufgaben vor Ort, Anpassung, Sprache, persönliche Sicherheit), so gab es keine offensichtlichen Probleme, die alleine auf einen falschen Einsatz von Auswahlkriterien zurückführbar gewesen wären; es handelt sich zumeist um eine Kombination aus Auswahl-, Vorbereitungs- und Betreuungsfehler(n).

Es gibt eine Reihe von Auswahlkriterien, die für eine Besetzung einer Auslandsstelle wichtig scheinen, doch es erweist sich scheinbar als äußerst schwierig, diese sy-

stematisch anzuwenden. So merken die Befragten an, daß oftmals kein Potential-screening von potentiellen Entsendungskandidaten angefertigt wird, sondern es wird lediglich das Kriterium „Wer möchte ins Ausland?“ angelegt, oder es ist wegen eingeschränkter Disponibilität von Kandidaten nicht möglich, alle wichtigen Kriterien anzulegen. Dabei ist aber wichtig, daß nur diejenigen ins Ausland entsendet werden, die auch bereit dazu sind.

Im Zuge der Interviews mit derzeitigen und ehemaligen Entsandten wurde einhellig betont, daß der **Auswahlphase eine große Bedeutung zukommt**. Im Einklang mit zahlreichen Veröffentlichungen (vgl. Tung 1982; Mendenhall/Oddou 1985; Black/Gregersen/Mendenhall 1992) belegt auch die vorliegende Untersuchung, daß erfolgreiche Auslandsentsandte über besondere Fähigkeiten bzw. Fertigkeiten verfügen sollten. Um die hierzu getroffenen Aussagen der Entsandten strukturieren bzw. bündeln zu können, werden diese in das Schema mit Persönlichkeitsmerkmalen von Auslandsentsandten („self-oriented“, „perceptual“, „other-oriented“) eingeordnet (s. Tab. 6).

Tab. 6: Auswahlkriterien aus Sicht der Entsandten

„self-oriented“ Dimension	„perceptual“ Dimension	„other-oriented“ Dimension
<ul style="list-style-type: none"> • leistungsbereit • selbstbewußt • ruhig, gelassen, geduldig • kompromißfähig • guter Verhandler/Diplomat • hohe Frustrationstoleranz • sich auf Umstand, z.B. Nicht-Beherrschen der Landessprache, einstellen und damit umgehen können • Verstärkungssubstitution • Fachkenntnisse • Landessprache/ Sprachkenntnisse • Berufserfahrung • Auslandserfahrung • „gestandener Mann“ sein 	<ul style="list-style-type: none"> • offen • flexibel 	<ul style="list-style-type: none"> • kommunikationsfähig • anpassungsfähig/ adaptionsfähig • Differenzen akzeptieren/ Respekt vor anderen • Beziehungen mit anderen aufbauen können • soziale Kompetenz/ sozial akzeptabel • Einfühlungsvermögen/ Empathie • Sensibilität

• **„self-oriented“ Dimension**

Nach Ansicht der Befragten sollte ein Entsandter u.a. selbstbewußt, ruhig, gelassen, kompromißfähig und leistungsbereit sein und gleichzeitig über eine hohe Frustrationstoleranz verfügen. Das bedeutet z.B. auch, daß Mitarbeiter dazu fähig sein

sollten, liebgewonnene Angewohnheiten (Freizeitaktivitäten) durch zunächst u.U. ungewohnte Dinge ersetzen zu können. Der zu entsendende Mitarbeiter sollte demnach flexibel sein, auch insofern, als er sich auf neue Umstände, z.B. daß er die Landessprache nicht spricht, einstellen und damit umgehen kann.

Oftmals sehen die Befragten einen Konflikt zwischen (Entsendungs)erfahrung und dem Interesse von v.a. jungen Mitarbeitern, entsandt zu werden. So sollten nach Asien bspw. keine Erstentsendung stattfinden, statt dessen sollten erfahrene („gestandene“) Mitarbeiter entsendet werden.

Darüber hinaus sollte der zukünftige Entsandte bereits längere Zeit im Stammhaus gearbeitet haben, damit er mit spezifischen Unternehmensgepflogenheiten vertraut ist. Er sollte auch über die für die Auslandstätigkeit notwendigen Fachkenntnisse verfügen. In Bezug auf Sprachkenntnisse liegen unterschiedliche Meinungen vor: Einige Interviewte halten das Beherrschen der Landessprache für ebenso wichtig wie das fließende Sprechen der englischen Sprache, andere wiederum sind der Meinung, Englisch genüge voll und ganz, da man stets einen Dolmetscher zur Verfügung gestellt bekomme. Die Entscheidung über das Erlernen der Landessprache sollte u.a. von der Erlernbarkeit und von der Notwendigkeit bei der alltäglichen Aufgabenerledigung abhängig gemacht werden. Die interviewten Entsandten stimmen aber darin überein, daß der Partner bzw. die Familie die Landessprache zumindest in Ansätzen beherrschen sollte, da diese für das Zurechtfinden, wenn gar „Bestehen“ im alltäglichen Leben hilfreich und notwendig sei.

- **„perceptual“ Dimension**

Damit der Entsandte verstehen kann, warum sich die Menschen vor Ort in einer bestimmten Art und Weise verhalten, sollte er nach Ansicht der Befragten offen und flexibel sein. Dazu ist es u.a. wichtig, daß der Auslandsentsandte sein Auftreten vor Ort realistisch einschätzen und beurteilen kann.

Die Tatsache, daß die Befragten nur wenige Kriterien nannten, die sich in die **„perceptual“ Dimension** einordnen lassen, deutet darauf hin, daß den Entsandten Merkmale dieser Dimension im Vergleich zu anderen **nicht so zentral** sind. Statt dessen werden Persönlichkeitsmerkmale aus den **„self-oriented“ und „other-oriented“** (s. folgender Abschnitt) **Dimensionen betont**. Es ist zu vermuten, daß

besonders der Mangel an diesen Merkmalen zu problematischen Situationen während der Auslandsentsendung führen kann. Dies kann auch durch die Selbsteinschätzung der **Abbruchbereitschaftstypen** bestätigt werden: Diese **unterscheiden** sich nämlich hauptsächlich **in Merkmalen der „self-oriented“ und „other-oriented“ Dimensionen**, weitaus weniger in der „perceptual“ Dimension.

- **„other-oriented“ Dimension**

Um im Ausland „bestehen zu können“, ist es außerdem nach Ansicht der Befragten notwendig, mit anderen Menschen kommunizieren und Beziehungen zu anderen aufbauen zu können. Dazu kann eine extrovertierte Haltung und soziale Kompetenz hilfreich sein. Darüber hinaus sollten die Expatriates Toleranz üben, indem sie Respekt vor den anderen haben und Differenzen akzeptieren. Von den Befragten wird ferner betont, wie wichtig neben der Anpassung des Entsandten die Anpassung des Partners bzw. der Familie sei.

Aus den dargestellten Befunden läßt sich ableiten: Während **USA-Entsandte**, für eine erfolgreiche Auslandsentsendung, **schwächere Merkmalsausprägungen** der **„self-oriented“ Dimension** aufweisen können als nach **Asien Entsandte**, sollten Letztere über **stärkere Merkmalsausprägungen** sowohl der **„self-oriented“** als auch der **„other-oriented“** Dimensionen verfügen.

Zum Vergleich, inwieweit die potentiellen Entsendungskandidaten den Anforderungen der Tätigkeit im Ausland entsprechen, sollten neben den Auswahlkriterien auch die Besonderheiten des jeweiligen Abbruchbereitschaftstyps mit einbezogen werden. Nur so kann sichergestellt werden, daß der Kandidat nicht nur geeignet ist, sondern daß die Tätigkeit im Ausland auch den persönlichen Wünschen entspricht.

In diesem Zusammenhang werden in der Literatur folgende Verfahren als geeignete Auswahlverfahren angesehen (vgl. Kammel/Teichelmann 1994; Stahl 1995; Heymann/Schuster 1998):

- Interkulturelles Assessment Center;
- (Einzel) Assessment Center;
- Biographische Fragebögen;
- Strukturierte Auswahlinterviews, insbesondere multimodales Auswahlinterview;
- Psychologische Testverfahren mit Skalen zum Messen von z.B. Ambiguitätstoleranz, Attributionsstil, Empathie, Ethnozentrismus, Flexibilität, Werthaltungen oder Auslandsorientierung;

- Potentialanalyse oder
- Multinationale Gutachter.

7. Handlungsempfehlungen bei der Betreuung von Auslandsentsandten (Vorbereitungsphase I)

Empfehlungen von Entsandten	Empfehlungen aus der Literatur
<i>Orientierungsgespräche</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Gespräche mit ehemaligen und derzeitigen Entsandten • Gespräche mit zukünftigen Vorgesetzten und zukünftigen Kollegen • Informationen über das Unternehmen vor Ort 	Faktenorientierte Vorbereitung <ul style="list-style-type: none"> • Ausführliche Gespräche zur Klärung der Abordnungsbedingungen • Gespräche mit auslandserfahrenen Mitarbeitern (Einbeziehung der Familie)
<i>Fachliche Vorbereitung</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Vorbereitung auf sich im Ausland völlig neu stellende Aufgaben 	Faktenorientierte Vorbereitung <ul style="list-style-type: none"> • Vermittlung von Fachwissen und Wissen über Arbeitsumwelt
<i>Interkulturelle Vorbereitung</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Einbeziehung der Familie in Vorbereitungsprozeß • Look and see trip • Seminar an individuelle Situation anpassen • Sprachvorbereitung (Landessprache, Englische Sprache) • Seminar zu Managementaufgaben in fremden Kulturen 	<ul style="list-style-type: none"> • Miteinbeziehung der Familie/des Partners in kulturelle Vorbereitung Faktenorientierte Vorbereitung <ul style="list-style-type: none"> • Eigenstudien anhand landeskundlichen Materials • Interner/externer Sprachunterricht (Abend-/Wochenkurs, Blockunterricht, Grund-/Aufbaukurs, Kleingruppen- und Einzelunterricht – vor oder während des Auslandseinsatzes) Erfahrungsorientierte Vorbereitung <ul style="list-style-type: none"> • Cross-cultural Training, Kulturassimilator, Interkulturelle Simulation • Look and see trip

7. Handlungsempfehlungen bei der Betreuung von Auslandsentsandten (Vorbereitungsphase II)

Empfehlungen von Ertsandten	Empfehlungen aus der Literatur
<i>Organisatorische Vorbereitung</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Personalabteilung als Dienstleister (Angebot von Informationen und Leistungen) 	<p>Faktenorientierte Vorbereitung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vermittlung landesspezifischer Informationen; diese können in Zusammenarbeit mit der aufnehmenden Niederlassung erstellt werden. • Vermittlung von Relocation-Services
<i>Vertragliche Vorbereitung</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Klarheit über Entsendungsdauer • Standardisierter Vertrag • Großzügige und gerechte Auslandsvergütung 	<ul style="list-style-type: none"> • Festlegung der Auslandsvergütung • Einrichtung eines Schattengehaltes • Festlegung des Urlaubsanspruchs • Festlegung der Entsendungsbedingungen • Festlegung der Rückkehrmodalitäten • Unterrichtung über Besteuerung des Einkommens • Berücksichtigung von eheähnlichen Lebensgemeinschaften

7.2 Empfehlungen für die Vorbereitungsphase

Genau wie bei der Auswahlphase wurde von der Seite der Entsandten betont, daß wenn eine bestimmte (offene) Persönlichkeitsstruktur des Entsandten nicht vorhanden wäre, alle Vorbereitung nichts nütze bzw. nicht auf fruchtbaren Boden falle.

Nachdem die Darstellung des Status Quo der Vorbereitungsmaßnahmen (s. Kapitel 6) erste Andeutungen für Verbesserungen zu Tage gefördert hat, soll dies nun systematisch erfolgen: Um spezifische Hinweise geben zu können, auf welche Maßnahmen die herausgearbeiteten Cluster („die Maximalisten“, „die Arbeitsorientierten“, „die Flexiblen“, „die Kosmopoliten“) besonderen Wert legen, finden all diejenigen Maßnahmen gesonderte Erwähnung, die nur von dem betrachteten Cluster genannt wurden.

Wie den vorangegangenen Tabellen zu entnehmen ist, sind die Empfehlungen in der Literatur nicht weiter nach Typen von Entsandten differenziert, statt dessen wird eine Vielzahl an Betreuungsmöglichkeiten aufgezeigt. Da die Realisierung von Betreuungsmaßnahmen nicht selten kostspielig ist, ist es sinnvoll, Kriterien zu haben, nach denen Maßnahmen ausgewählt und zielgerichtet eingesetzt werden können. Eine Entscheidungshilfe sind die Abbruchbereitschaftstypen. Durch diese Typen wird zunächst deutlich, welche Werte den einzelnen Entsandten wichtig sind bzw. welche Aspekte zu einem vorzeitigen Abbruch führen könnten. Weiterhin wird durch die Charakterisierung durch die Karriereanker deutlich, welche Rolle der Auslandseinsatz für den Mitarbeiter spielt. Somit können geeignete Maßnahmen ausgewählt und effizient eingesetzt werden.

- **Orientierungsgespräche**

Breiter Konsens herrscht darüber, daß **Gespräche mit ehemaligen und derzeitigen Entsandten** sehr hilfreich sind, um einen Einblick in die informellen Dinge, die „ungeschriebenen“ Gesetze zu erhalten. Dabei ist klar, daß jede Entsendung in gewisser Weise ein Unikat darstellt. Bei den Gesprächen sollten vorzugsweise – falls vorhanden – die jeweiligen Ehepartner teilnehmen, um nicht in die Gefahr zu geraten, nur berufliche Probleme zu besprechen. Oft nehmen schon solche

Informationen, z.B. welche Kleiderordnung im Unternehmen vor Ort herrscht, ein Teil des Unbehagens. Auch ist es nützlich, bereits **vor der Entsendung** mit dem **zukünftigen Vorgesetzten und zukünftigen Kollegen Kontakt aufzunehmen**. Besonders den „Maximalisten“ und „Flexiblen“ ist es wichtig, in diesen Gesprächen, bspw. die Entsendungsdauer und die anfallenden Aufgaben im Entsendungsland zu klären, um so abschätzen zu können, ob sich das Berufliche mit den privaten Zielen vereinbaren läßt. Auch paßt ins Bild, daß „die Kosmopoliten“ und „die Arbeitsorientierten“ den Wunsch äußerten, nähere **Informationen über das Unternehmen vor Ort** zu erhalten, da diese u.a. den Entscheidungsfindungsprozeß beeinflussen können. Der verstärkte Wunsch der Befragten nach Orientierungsgesprächen deckt sich mit den Empfehlungen aus der Literatur (vgl. Kammel/Teichelmann 1994). Der zu entsendende Mitarbeiter sollte durch die Gespräche realistische Erwartungen von der Auslandsentsendung erhalten.

- **Fachliche Vorbereitung**

Einigkeit herrscht bei den Befragten auch darüber, daß eine **fachliche Vorbereitung** immer dann Sinn macht, wenn **im Ausland völlig neue Aufgaben (z.B. Führungsaufgaben) warten**. Es kann nicht überraschen, daß sich besonders „die Kosmopoliten“ dafür stark machen, weil sie eine entsprechend hohe Entsendungsfrequenz aufweisen. Gemäß der allgemeiner gefaßten Empfehlung in der Literatur (vgl. Kammel/Teichelmann 1994; Horsch 1995; Wirth 1998) sollen den zukünftigen Entsandten **umfassend das notwendige Fachwissen und Wissen über die Arbeitsumwelt** vermittelt werden.

- **Interkulturelle Vorbereitung**

Im Einklang mit der Literatur (vgl. Kammel/Teichelmann 1994) ist den Vertretern aller vier Cluster wichtig, daß die **Familie** adäquat in den **Vorbereitungsprozeß mit einbezogen wird**. Die Familie sollte auch an den als sehr gut angesehenen „**look and see trips**“ bzw. „Schnupperwochen“ teilnehmen können. Diese Vorabaufenthalte im Ausland mildern das Gefühl ab, „die Katze im Sack“ kaufen zu müssen. Ein vielfach geäußelter Wunsch geht dahin, **auf die individuelle Situation des Entsandten** einzugehen. „Die Kosmopoliten“ z.B. wünschen sich einfach gut aufbereitete Informationen als kulturelle Vorbereitung, während „den Maximalisten“ ein kulturelles Vorbereitungsseminar gelegen käme, was aber aktuell und mit Frei-

heitsgraden in der Gestaltung (z.B. vor oder während der Entsendung) ausgestattet sein sollte. Dieses befreie natürlich nicht davon, sich selber mit dem Land auseinanderzusetzen, da sonst Bildungstourismus betrieben werde. So wird auch eingeschränkt, daß solche Seminare eher für Asien und weniger für Europa und Nordamerika Sinn machen.

Eine **Sprachvorbereitung** wird als unabdingbar angesehen, und dies sowohl in der **Landessprache** (für Integration im Einsatzland unerlässlich) als auch generell in **englischer Sprache**. „Sich gut und gepflegt ausdrücken zu können“, schafft nachhaltige Akzeptanz und trägt besonders zur Zufriedenheit „der Maximalisten“ bei.

Wie die vorliegende empirische Untersuchung zeigt, erhalten viele Entsandte nicht die Möglichkeit, an einem interkulturellen Training teilzunehmen, obwohl in zahlreichen Studien (vgl. Tung 1988; Deshpande/Viswesvaran 1992) nachgewiesen wird, daß interkulturelles Training ebenfalls sehr wichtig ist für erfolgreiche Entsendungen. Trotzdem sind viele Unternehmen nicht von der Effektivität der interkulturellen Trainings überzeugt, statt dessen herrscht die Einstellung vor, einem guten Mitarbeiter gelinge alles. Die vorliegende Untersuchung zeigt, daß aber auch die Entsandten das kulturelle Training zumindest in der erlebten Form nicht allzu hoch einschätzen; sie führen ins Feld, daß die Inhalte der interkulturellen Trainings als **Vorbereitungsmaßnahmen oftmals nicht die wahren Gegebenheiten vor Ort widerspiegeln**. So fordern sie bspw., daß die kulturellen Seminare besser von auslandserfahrenen Mitarbeitern durchgeführt werden sollten. Darüber hinaus sollte ein **inhaltlicher Schwerpunkt** das **Wahrnehmen von Managementaufgaben** (z.B. Personalführung, Konflikt-handhabung) **in fremden Kulturen** sein.

Die Ausführungen zeigen, daß die Befragten neben **faktenorientierter Vorbereitung** (z.B. Landesinformationen, Sprachunterricht) auch **erfahrensorientierte Vorbereitung** fordern. Letztere kann ebenfalls ganz unterschiedliche Formen annehmen, z.B. kulturelles Training oder look and see trip. Von den Entsandten wird besonders ein Seminarangebot gefordert, das den individuellen Bedürfnissen entspricht. Hierzu eignet sich ein **Selmer/Torbiörn/de Leon (1998) haben sequentielles Trainingsprogramm** (vgl. Selmer et al. 1998), das bei individuellem Zuschnitt z.B. für kurzfristig anstehende Auslandsentsendungen in Länder mit hoher

kultureller Distanz eingesetzt werden kann. Dabei sollte der Auslandseinsatz solange andauern, daß der Entsandte die Möglichkeit hat, sich anzupassen. Das Training orientiert sich am Ausmaß der empfundenen Klarheit des ausländischen Systems und der Anwendbarkeit neuer Verhaltensweisen. Es werden vier Trainingstypen unterschieden:

- **Training vor Beginn der Entsendung:** Zunächst ist es wichtig, realistische Erwartungen über bspw. die sozialen Unterschiede zwischen den Ländern zu erhalten. Dazu sind Informationen über die Bedingungen im entsprechenden Entsendungsland geeignet.
- **Training in der ethnozentrischen Phase:** Die ethnozentrische Phase ist gekennzeichnet durch eine große, empfundene Klarheit des ausländischen Systems und eine niedrige Anwendbarkeit neuer Verhaltensweisen. Es ist nun wichtig, Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den Werten der beiden Kulturen zu erkennen. Dies wird durch Methoden, wie Kulturkontrastmethode oder informationsorientiertes Training bzgl. unmittelbarer Punkte des alltäglichen Lebens oder Berufslebens, ermöglicht.
- **Training in der Kulturschockphase:** Die Kulturschockphase ist sowohl von niedriger Klarheit als auch von niedriger Anwendbarkeit der Verhaltensweisen geprägt. Hier ist interkulturelles Training geeignet. Die durch die Auslandsentsendung erfahrene kognitive Inkonsistenz und Ambiguität motiviert die Expatriates, ihr Wissen zu erweitern. Durch das Erklären interkultureller Erfahrungen unterstützt das Training nun die Entsandten beim Restrukturieren ihrer Gedankenwelt. Die Übungen sollen die Mitarbeiter anregen, neue Verhaltensweisen auszuprobieren, mit denen sich ihre Leistung steigern läßt.
- **Training in der konformistischen Phase:** In der konformistischen Phase liegt eine niedrige Klarheit und eine hohe Anwendbarkeit des Verhaltens vor. Auch hier ist das interkulturelle Training richtig, aber mit anderem Fokus. Bisher haben die Expatriates noch nicht genug Vertrauen, sich anders zu verhalten als bisher. Training in dieser Phase bedeutet, daß die Expatriates lernen sollen, sich zu verhalten, wie Einheimische es tun. Dies wird ermöglicht durch Übungen, in denen strukturierte oder auch unstrukturierte Situationen mit den Entsandten und lokalen Mitarbeitern oder erfahrenen Expatriates durchgeführt werden.

In der letzten Phase, der angepaßten Phase, liegt eine hohe Klarheit und eine hohe Anwendbarkeit der Verhaltensweisen vor. Das bedeutet, der Mitarbeiter hat sich umfassend an die neue Umwelt angepaßt.

- **Organisatorische Vorbereitung**

Hierunter sind vor allen Dingen die **Vorbereitung** der Entsandten im Hinblick auf **administrativer Angelegenheiten vor Ort** sowie die Unterstützung bei der Erledigung der Angelegenheiten zu fassen (vgl. Kammel/Teichelmann 1994; Wirth 1998). Dabei erwarten die Entsandten, daß sich die **Personalabteilung des Stammhau-**

ses verstärkt **als Dienstleister** versteht und Informationen, z.B. in Form von Checklisten, strukturiert nach Entsendungsländern zur Verfügung stellen kann. Die Vorstellungen der Befragten decken sich dabei mit denen aus der Literatur. Folgende Auflistung enthält einige von den Befragten genannten Problempunkte:

- Beantragung eines Visums;
- Beantragung einer Arbeitserlaubnis;
- Beantragen von Gas, Strom, Wasser und Telefon;
- Gültigkeit des Führerscheins bzw. Erwerb des Führerscheins;
- Eröffnen eines Bankkontos;
- Informationen über Einschulung der Kinder;
- Übersetzung von Dokumenten;
- Beratung in Versicherungsfragen (z.B. Sozial- und Krankenversicherung);
- Klärung von Besteuerungsfragen;
- Stellen eines Steuerberaters;
- Organisation des Autokaufs und
- Unterstützung bei der Wohnungsfrage (oft kann es günstig sein, daß die Firma das Haus kauft → kein Problem mit späterem Verkauf des Hauses).

Auffällig ist, daß „die Kosmopoliten“ fordern, einen Relocation-Service für die organisatorische Vorbereitung hinzu zu ziehen. Hier spiegelt sich einmal mehr ihre Erfahrung mit Auslandseinsätzen wieder. „Ein Maximalist“ erwähnte, daß eine adäquate organisatorische Vorbereitung nur in den Hauptniederlassungen stattfindet. Alle Befragten möchten gerne im Verlauf der Vorbereitungsphase über den „aktuellen Stand der Dinge“ (z.B. Visa, Vertrag) informiert werden.

- **Vertragliche Vorbereitung**

Es fällt auf, daß ausschließlich „die Flexiblen“ sich zu Verbesserungsmöglichkeiten der Vertragsgestaltung äußern. Sind es doch gerade diese, die das Konzept Beschäftigungsalternativen in den Vordergrund gestellt haben und nicht abgeneigt sind, - bei Mißfallen mit der derzeitigen Situation - etwas Neues auszuprobieren. Bezüglich der Vertragsgestaltung regen sie an, **Lebenshaltungskosten** und **Währungsrisiken** mit **in die Gehaltsfindung zu integrieren**. Grund hierfür ist für „die Flexiblen“ die finanzielle Reserve, die sie u.a. für Neuanschaffungen nach dem Auslandseinsatz benötigen könnten. Sie möchten **Klarheit über die Entsendungsdauer** haben, um Sicherheit für die eigene Planung zu erhalten. Die Klausel „jederzeit abrufbar mit 1/4jähriger Ankündigung“ ruft bei einem Vertreter dieser Gruppe die Assoziation hervor, „als Spielball zu dienen“. Zudem fehle oft die Erfahrung, Verträge individuell auszuhandeln. Hier müsse z.B. ein **Bausteinkonzept** her; jeder dieser einzelnen Vertragsbestandteile müsse dann verhandelbar sein. Hier sei wieder die Personalabteilung als Dienstleister gefragt. Laut Literatur sollten in einem

Auslandsvertrag folgende Punkte geregelt sein (vgl. Kammel/Teichelmann 1994; Debrus 1995a; Wirth 1996; Weber et al. 1998):

- Festlegung der Auslandsvergütung: Inländisches Gehalt, Auslandszulagen (Mobilitäts-/Hardshipzulage), Kaufkraftzulage, Funktionszulage, Entschädigung bei doppelter Haushaltsführung, Zusatzleistungen (Wohnen/Umzug, Schule, Heimflüge, Dienstwagen/Auto, Clubs, Unterstützung von Ehepartner im Rahmen der dual career, Versicherungen (z.B. betriebliche Altersvorsorge, Sozial-, Kranken-, Renten-, Arbeitslosen- und Unfallversicherung);
- Einrichten eines Schattengehaltes;
- Festlegung des Urlaubsanspruchs;
- Festlegen der Entsendungsbedingungen, z.B. Entsendungsdauer, Einsatzland, Einsatzform (bspw. Entsendung oder Versetzung), Position, Arbeitsaufgaben und Unterstellungsverhältnis;
- Festlegen der Rückkehrmodalitäten, z.B. Reentry-Garantie (entweder Position nach Rückkehr entspricht vom Rang her mindestens der Position vor Entsendung, mindestens der Position im Ausland oder liegt höher als die Auslandsposition) und Kündigungsschutz;
- Unterrichten über Besteuerung des Einkommens und
- Berücksichtigung von eheähnlichen Lebensgemeinschaften, z.B. durch Integration in Heimfahrtenregelung (Europa: alle 2 Wochen, Übersee: alle 3 Monate) und Übernahme der entstehenden Kosten - Voraussetzung: zum Zeitpunkt des Auslandseinsatzes mindestens 12 Monate in einer gemeinsamen Wohnung gelebt haben.

Wegen oben erwähnter Währungsrisiken und Änderungsrisiken in den Lebenshaltungskosten schlagen „die Flexiblen“ vor, das Gehalt z.B. alle drei Monate anzupassen. Auch „die Kosmopoliten“, „die Arbeitsorientierten“ und „die Maximalisten“ haben sich zur Entlohnung geäußert: Erstere finden sie in Ordnung, da formalisiert. „Die Arbeitsorientierten“ sind oftmals **mit der Entlohnung nicht einverstanden**, was mit ihrer großen Arbeitsorientierung und ihrem Involvement für die Arbeit zu erklären ist. Ihrer Meinung nach ist der Erfolg eines Auslandseinsatzes oftmals von den Rahmenbedingungen abhängig, d.h. „wie **großzügig** ein Unternehmen gegenüber dem Entsandten ist“. Sie möchten gerne für ihre Arbeit vor Ort „belohnt“ werden, da sie Tätigkeiten ausführen, die von Mitarbeitern des Einsatzlandes nicht ausgeübt werden können. Die „Maximalisten“ setzen sich dagegen für eine „**gerechtere Entlohnung**“ ein; z.B. sollte die Entlohnung für eine bestimmte Tätigkeit nicht abhängig vom Alter des Entsandten sein, sondern sich an dessen Leistung orientieren.

Die Äußerungen der Befragten lassen besonders im Hinblick auf Orientierungsgesprächen, Aktualität und Individualität der Vorbereitungsmaßnahmen, organisatorischer Vorbereitung sowie Transparenz der Vertragsgestaltung Handlungsbedarf erkennen (s. Checklisten zur Vorbereitung Wirth 1998). Abschließend sei erwähnt, daß einige Entsandte sich explizit gewünscht haben, „man solle zu den Entsandten ehrlich sein und Kosten, zur Verfügung stehende Ressourcen etc. auf den Tisch legen, und damit realistische Erwartungen wecken“. Damit einher geht die Erwartung der „Flexiblen“ und „Maximalisten“, daß die Personalabteilung im Stammland kompetent ist und rechtzeitig in die laufenden Verhandlungen miteinbezogen wird und so die Vertragsverhandlungen unterstützen kann.

7. Handlungsempfehlungen bei der Betreuung von Auslandsentsandten (Betreuungsphase)

Empfehlungen von Ertsandten	Empfehlungen aus der Literatur
<i>Fachliche Betreuung</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung der Kommunikationsmedien 	<ul style="list-style-type: none"> • Informieren und Unterstützen bei fachlichen Problemen durch Bereitstellung personeller, fachlicher oder materieller Ressourcen von Seiten der Fachabteilungen im Stammhaus. • Mentorensystem
<i>Organisatorische Betreuung</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Stärkere organisatorische Betreuung • Benennung eines Ansprechpartners vor Ort • Kompetenter Ansprechpartner ist eine Person mit Auslandserfahrung. • Zusammenarbeit von Personalabteilungen vor Ort und im Stammland • Organisation eines Erfahrungsaustauschs zwischen zukünftigen und derzeitigen Ertsandten • Feedbackgespräche • Karrierebetreuung 	<ul style="list-style-type: none"> • Angebot der Leistungen der Personalabteilung für die Ertsandten auch im Ausland • Betreuungsaktivitäten von Personalabteilung im Ertsandungsland (z.B. Vermittlung von Maklern, Erstellen von Broschüren) • Mentorensystem • Organisation der Weiterbildung im In- und Ausland • Durchführung von Potential-/Leistungsberatungsgesprächen
<i>Psychologische Betreuung</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Stärkere Integration des Partners bzw. der Familie vor Ort • Persönlichere Betreuung • Betreuung des Ehepartners 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktivitäten zur Verbesserung der Lebensqualität durch Personalabteilung im Ertsandungs- oder Stammland • Betreuungsaktivitäten im Einsatzland durch Personalabteilung im Stammland (z.B. Versenden von Firmenzeitschriften, aktive Kontaktpflege) • Förderung der beruflichen Tätigkeit des Partners

7.3 Empfehlungen für die Betreuungsphase

Obwohl die Betreuung im Vergleich zu Auswahl, Vorbereitung und Wiedereingliederung als nicht so entscheidend eingestuft wurde, kam von einigen Befragten spontan die Anmerkung, daß sie sich sowohl von der **Personalabteilung** in Deutschland als auch von der Personalabteilung vor Ort **nicht betreut, sondern verwaltet** fühlen. Dies deutet darauf hin, daß in der Betreuungsphase, insbesondere in der sozialen Unterstützung durchaus Verbesserungspotential steckt.

- **Fachliche Betreuung**

Die fachliche Betreuung (vgl. Kammel/Teichelmann 1994; Schröder 1995) wird von allen Befragten als gut eingestuft, so daß im Hinblick auf diese Betreuungsart keine Verbesserungsvorschläge gemacht wurden. Eine gute fachliche Betreuung überrascht insofern nicht, als das Unternehmen mit jeder Auslandsentsendung ein bestimmtes Ziel verfolgt und es somit sowohl im Interesse des Stammhauses als auch der Auslandniederlassung liegen sollte, daß die mit dem Auslandseinsatz verbundenen Aufgabe erfolgreich erledigt werden kann.

„Die Arbeitsorientierten“ merkten jedoch an, daß teilweise die **Kommunikationsmedien** (z.B. E-Mail, Telefon, Intranet) **verbesserungswürdig** sind (vgl. Wöhr 1999). Dies ist ein weiterer Hinweis auf ihre Arbeitsorientierung, da sie ihre Aufgaben gerne gut und effizient erledigen möchten.

- **Organisatorische Betreuung**

Wie in der Vorbereitungsphase ist allen vier Abbruchbereitschaftstypen eine **stärkere organisatorische Betreuung** (vgl. Schröder 1995; Weber et al. 1998) wichtig. Darunter ist u.a. die konkrete Unterstützung beim Erledigen von administrativen Angelegenheiten (z.B. Wohnungssuche, Finden einer geeigneten Schule für die Kinder, Liste mit Ansprechpartner für verschiedene Angelegenheiten, Informationen über aktuelle Situation in Deutschland) zu verstehen. Da die meisten dieser Angelegenheiten vor Ort geregelt werden müssen, ist dazu **unbedingt ein Ansprechpartner vor Ort** wichtig. Dies kann nach Ansicht der Befragten ein Mitarbeiter der Personalabteilung oder ein Mentor sein. Die Untersuchungen von Feldman/Bolino (1999) belegen, Mentoren vor Ort können einerseits die

Sozialisierung von Entsandten erleichtern, andererseits können sie den Mitarbeiter bei der Aufgabenerfüllung und Laufbahngestaltung unterstützen. Ferner können Mentoren als Vorbild dienen (vgl. Turban/Dougherty 1994).

In diesem Zusammenhang fordern „die Maximalisten“, daß im Stammhaus nur derjenige Entsandte betreuen sollte, der ebenfalls über Auslandserfahrung verfügt, denn sie „sollten wissen, wovon sie sprechen“. Da „die Maximalisten“ gemäß ihres Karriereankers eine flexible Haltung vom Unternehmen fordern, verbinden sie mit einem **kompetenten Ansprechpartner eine Person mit Auslandserfahrung**. In diesem Zusammenhang fordern auch „die Flexiblen“, daß für die Entsandten mehr Verständnis entgegengebracht wird; sie möchten ihren Auslandseinsatz gewürdigt wissen. Darüber hinaus fordern „die Maximalisten“ ein **Kontaktforum/ Erfahrungsaustausch** für derzeitige und zukünftige Entsandte. Ferner befürworten sie **Feedback-Gespräche einmal im Jahr**, da sie bisher eine Karrierebetreuung vermissen.

Auch in der Literatur (vgl. Schröder 1995) gehen die Empfehlungen in die Richtung, daß der **Entsandte** sowohl von der **Personalabteilung im Stammland** als auch von **jener im Einsatzland** administrativ **betreut** werden soll, jedoch mit **unterschiedlichen Inhalten**.

So sollen die Leistungen der Personalabteilung im Stammhaus dem Entsandten auch im Ausland zugute kommen. Dazu gehören z.B. die Überprüfung der Vertragsbedingungen, insbes. Kalkulation des Auslandsgehaltes, die Fortschreibung der Laufbahngestaltung oder die Hilfe bei technischer Abwicklung des Transfers (bspw. Wohnraumbeschaffung, Erledigung und Unterstützung bei Behördenformalitäten). Dagegen zählen zu Betreuungsaktivitäten von der Personalabteilung im Entsendungsland z.B. das Vermitteln von Maklern oder Relocation-Services oder das Erstellen einer Broschüre zu Fragen wie z.B. ärztliche Versorgung, Anmeldung von Strom, Wasser oder Telefon, Eröffnung eines Bankkontos, Einkaufsmöglichkeiten oder Freizeitmöglichkeiten.

In Zusammenarbeit von beiden Personalabteilungen sollten **Weiterbildungen im In- und Ausland** organisiert werden. Außerdem sollten **einmal im Jahr Potential- bzw. Leistungsbeurteilungsgespräche** durchgeführt werden. Als problematisch kann

sich dabei die Variation des interkulturellen Verständnisses von Leistung und Erfolg erweisen. Dies machen spezielle Beurteilungsverfahren notwendig. Neben dem Einsatz eines **internationalen Personalbeurteilungssystems** (vgl. Harvey 1997) können auch entweder **quantifizierbare Indikatoren für die Ziele der Auslandsentsendung** (z.B. Zufriedenheit von Expatriates und Repatriates, Qualifizierungs-/ Akquisitions- und Imageerfolg, Kundenzufriedenheit oder verbesserte Kommunikationsteile zwischen verschiedenen Unternehmensteilen) oder **erfolgskritische Aufgaben** festgelegt werden. Zu beachten ist, daß die Ergebnisse dieser Gespräche zwischen Stammhaus und Niederlassung vor Ort abgeglichen werden.

- **Psychologische Betreuung**

Darüber hinaus wünschen sich besonders „die Maximalisten“ und „die Flexiblen“ eine **persönlichere Betreuung**. Dazu gehöre bspw., daß die Mitarbeiter der Personalabteilung in Deutschland Anfragen nicht „08/15“ erledigen, sondern sich mehr Zeit für die einzelnen Anliegen nehmen. Ein weiteres Indiz dafür, daß sich „die Maximalisten“ ein flexibleres Auftreten des Unternehmens wünschen, ist die Forderung nach regelmäßigen Anrufen, informellen Gesprächen (möglicher Inhalt: Wie geht es z.B. in Zukunft für Sie weiter?). Diese persönlichere Betreuung würde nach ihrer Ansicht zu einem Motivationsschub beitragen und einem das Gefühl vermitteln, „man kennt dich noch, man ist noch nicht aus den Augen“.

Bis auf „die Kosmopoliten“ fordern alle Befragten eine **stärkere Integration des Partners bzw. der Familie vor Ort** durch das Organisieren von unterschiedlichen Veranstaltungen (z.B. Housewarming-Parties für Ankömmlinge, Grillabende für ein Kennenlernen der Abteilung). Dem Partner bzw. der Familie „des Kosmopoliten“ ist demgegenüber die anfänglich fremde Situation durch die teilweise mehrfachen Auslandsentsendungen nicht neu. Da „die Maximalisten“ und „die Flexiblen“ stets versuchen ihre beruflichen Ziele mit dem Privaten zu verbinden, überrascht es nicht, daß „die Maximalisten“ und „die Flexiblen“ ihr Privatleben respektiert und berücksichtigt möchten wissen. Ein Entsandter merkt in diesem Zusammenhang an, daß von der Firma die private Zufriedenheit des Entsandten nicht vernachlässigt werden darf. Der Mitarbeiter darf nicht das Gefühl bekommen, daß es dem Unternehmen egal ist, wie er sein privates Umfeld organisiert, ob er leidet oder nicht. So fordert er die **Gleichstellung des Lebensgefährten mit einem Ehepartner**.

Es paßt auch ins Bild, daß wiederum nur „die Maximalisten“ eine stärkere Betreuung des Partners anstreben. So sollte **dem Partner ebenfalls ein Ansprechpartner zur Verfügung stehen**, an den er sich bei alltäglichen Fragen (z.B. Arbeitsuche, Weiterbildungsmaßnahmen) wenden kann. Dadurch wird wiederum deutlich, daß die Befragten des Typs „die Maximalisten“ stets bemüht sind, einen Ausgleich zwischen Privatem und Beruflichem zu schaffen.

In der Literatur finden sich eine Reihe von Maßnahmen, die eine psychologische Belastungssituation, besonders in der Anfangsphase des Auslandsaufenthaltes abmildern bzw. verhindern können (vgl. Schröder 1995; Debrus 1995b).

Eine persönlichere Betreuung kann z.B. durch eine **aktive Kontaktpflege** durch die Personalabteilung im Stammland (bspw. Versenden von Firmenzeitungen und aktuellen Unternehmensinformationen, Gewähren von Heimaturlaub oder Gegenbesuche im Entsendungsland) gewährleistet werden.

Ferner können die Personalabteilungen im Entsendungs- oder Stammland durch bspw. das Organisieren von look and see trips oder das Schaffen von sozialen Netzwerken schon in der Eingewöhnungsphase (z.B. Einführung in Newcomer Club oder andere informelle Zusammenschlüsse von Auslandsmitarbeitern vor Ort) die Integration von Entsandten und deren Familien fördern. Dazu gehören auch Betreuungsaktivitäten im Einsatzland durch Personalabteilung im Stammland, wie z.B. Herausgeben von Listen mit Ansprechpartnern und die (finanzielle) Förderung des Beitritts zu Clubs.

Ferner fordern die Befragten **Leistungen im Rahmen der dual career** ein. Während die Befragten einfache Anliegen (z.B. Unterstützung bei Auswahl von geeigneten Weiterbildungsmaßnahmen) haben, gehen die Literaturempfehlungen sehr viel weiter (vgl. Debrus 1995b). So kann die berufliche Tätigkeit des Partners gefördert werden durch z.B.

- gezielte Sprachausbildung;
- Einbeziehung in Auslandsvorbereitung;
- Kontaktaufnahme mit der Auslandsgesellschaft, um Beschäftigungsmöglichkeiten evtl. unter Kostenbeteiligung des Stammhauses zu prüfen;
- administrative Hilfe bei der Beschaffung von Arbeitsgenehmigungen für die Ehefrau;

- Wiedereinstellungszusage nach Rückkehr des Partners, falls Ehefrau vorher beim Unternehmen beschäftigt war;
- Hilfe bei der Suche nach Einsatzmöglichkeiten in anderen Firmen;
- Unterstützung bei Weiterbildungsmaßnahmen des Ehepartners, die bei der Rückkehr den Wiedereinstieg in Beruf erleichtern oder
- Kostenübernahme für Personalberatung im Einsatzland, wenn die Berufstätigkeit gesetzlich zulässig ist sowie nach Rückkehr.

Dabei wird die finanzielle Kompensation des entgangenen Gehalts des Ehepartners nicht empfohlen, da dies ungerecht gegenüber den Familien ist, wo Ehepartner wegen Kinderbetreuung nicht arbeitet.

Zusammenfassend läßt sich festhalten, daß die Entsandten eine stärkere organisatorische und psychologische Betreuung durch einen Ansprechpartner vor Ort und im Stammland wünschen. Besonders liegt ihnen auch die Integration des Partners/der Familie am Herzen, wobei das Unternehmen dies durch regelmäßige Veranstaltungen und Leistungen im Rahmen der dual career fördern könnte.

7. Handlungsempfehlungen bei der Betreuung von Auslandsentsandten (Wiedereingliederungsphase I)

Empfehlungen von Entsandten	Empfehlungen aus der Literatur
<i>Berufliches Umfeld</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Umfangreiche Hilfe bei der Wiedereingliederung • Verbesserung der Gehaltssituation/ Berechnung des Schattengehaltes • Einbau der Auslandsentsendung in die berufliche Laufbahn • Abschlußgespräch 	<p>Vor der Wiedereingliederung:</p> <ul style="list-style-type: none"> • „Karrieregespräch“ • „Reentry-Garantie“ • Abstimmung etwaiger Beförderungen im Ausland zwischen Stammland und Entsendungsland - Vermeidung zu vieler Beförderungen, da dies zu unrealistischen Erwartungen bzgl. der Wiedereingliederung bei den Entsandten führen kann. • Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen • Festlegung eines Schattengehaltes • Regelmäßige Leistungsbeurteilung • Einrichtung eines Gremiums zur Regelung von Rückkehrfragen (ressortübergreifend) • Durchführung von Reintegrationsgesprächen • Rechtzeitige Suche nach einer Rückkehrposition (mindestens 1 Jahr zuvor) • Besuche der Personalabteilung des Stammlandes vor Ort u.a. bei Entsandten • Einrichtung eines Informationsdienstes

7. Handlungsempfehlungen bei der Betreuung von Auslandsentsandten (Wiedereingliederungsphase II)

Empfehlungen von Entsandten	Empfehlungen aus der Literatur
<p><i>Berufliches Umfeld</i> (Fortsetzung)</p>	<p>Bei der Wiedereingliederung:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fachliche Weiterbildung zur Beseitigung von Qualifikationsdefiziten • Bevorzugung von Repatriates bei Stellenbesetzung • Einführung bei Kollegen • Benennung von Ansprechpartnern am Arbeitsplatz • Festlegung einer Einarbeitungszeit <p>Nach der Wiedereingliederung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transfer der Auslandserfahrungen • Nutzung der Auslandserfahrungen bei der Arbeitstätigkeit • Vorgesetzter als Förderer des Erfahrungsaustausches • Einsatz in Rückkehrseminaren oder als Mentor • Gespräche zur Evaluierung der Auslandsentsendung • Durchführung eines Wiedereingliederungsseminars

7. Handlungsempfehlungen bei der Betreuung von Auslandsentsandten (Wiedereingliederungsphase III)

Empfehlungen von Entsandten	Empfehlungen aus der Literatur
<i>Privates Umfeld</i>	
Keine Empfehlungen durch Entsandte	<p>Vor der Wiedereingliederung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jährlicher Heimaturlaub <p>Bei der Wiedereingliederung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vermittlung von Kontakten zu anderen Repatriates • Großzügige Arbeitszeitregelung • Unterstützung in Fragen des Umzugs • Finanzielle Hilfe und Beratung • Durchführung von Wiedereingliederungsseminaren <p>Nach der Wiedereingliederung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung bei der Stellensuche des Partners

7.4 Empfehlungen für die Wiedereingliederungsphase

Während den meisten Befragten eine intensive Betreuung während des Auslandseinsatzes nicht so wichtig ist, wird eine intensivere Unterstützung während der Wiedereingliederung durchaus erwartet. So sollte die Personalabteilung durch das Wahrnehmen von Informations-, Koordinations- und Administrationsaufgaben die Wiedereingliederung der Entsandten unterstützen.

Betrachtet man die vier Abbruchbereitschaftstypen hinsichtlich ihrer Wünsche und Vorstellungen in der Wiedereingliederungsphase, so wünschen sich „die Maximalisten“, „die Arbeitsorientierten“ und „die Flexiblen“ **umfangreiche Hilfe bei der beruflichen Wiedereingliederung**, z.B. in Form frühzeitiger Wiedereingliederungsgespräche (spätestens 1 Jahr davor) oder organisatorischer Art. Es überrascht nicht, daß „die Arbeitsorientierten“ zusätzlich zu einem Wiedereingliederungsgespräch ein **Abschlußgespräch** (mögliche Inhalte: Was war gut, was war schlecht? Wie hat sich der Zeitraum im Ausland beruflich dargestellt?) wünschen, um ein Feedback auf das erzielte Ergebnis und damit Aufschluß über den Stand ihrer beruflichen Entwicklung zu erhalten.

In der Entsendungsliteratur werden ebenfalls Vorschläge unterbreitet, wie den von den Entsandten angesprochenen Problemen der Wiedereingliederungsphase begegnet werden kann (vgl. Kühlmann/Stahl 1995; Weber et al. 1998). So können bereits **vor der Wiedereingliederung Maßnahmen**, wie z.B. ein „**Karrieregespräch**“ vor der Entsendung oder die Einrichtung eines Informationsdienstes realistische Erwartungen schaffen. Mögliche Inhalte eines „Karrieregesprächs“ können sein:

- Entsendungsdauer;
- welche Aufgaben sollen wahrgenommen werden;
- welche Entwicklungsmaßnahmen sollen während des Auslandseinsatzes vor Ort oder im Stammhaus durchgeführt werden;
- nach welchen Kriterien wird der Erfolg der Auslandstätigkeit beurteilt;
- welche Rolle übernimmt Fachvorgesetzter im Stammhaus bei späterer Wiedereingliederung oder
- für welche Position ist der Mitarbeiter nach Auslandseinsatz vorgesehen.

Falls Zusagen aus diesem „Karrieregespräch“ nicht eingehalten werden können, sollte dies frühzeitig korrigiert werden. Gleichfalls sollten die Entsandten auf mögliche Rückkehrschwierigkeiten (z.B. Marktveränderungen, Umstrukturierungen) im Voraus vorbereitet werden.

Im Rahmen der **Einrichtung eines Informationsdienstes** könnten folgende Inhalte übermittelt werden:

- Informationen über die neuesten gesellschaftlichen, politischen, rechtlichen und kulturellen Entwicklungen im Heimatland;
- Vermittlung wichtiger unternehmensbezogener Informationen wie neue Richtlinien, Produkte, Akquisitionen, Umstrukturierungen und Personalveränderungen;
- Informationen über die Stammhausstruktur, die wichtigsten Unternehmensbereiche, die Personalabteilung oder
- Informationen über zukünftige Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeiter und wichtige Führungskräfte im Stammhaus.

Beispiele für **Maßnahmen bei bzw. nach Wiedereingliederung** sind fachliche Weiterbildung oder Transfer der Auslandserfahrung (s. vorangegangene Tabellen).

Mehrheitlich sind die befragten Repatriates mit der **sich darstellenden Gehaltssituation unzufrieden**. Dies liegt zum einen daran, daß sich die **Berechnung des Schattengehaltes** als äußerst unbefriedigend darstellt. Grund hierfür ist, daß bisher Beförderungen im Ausland nicht im Schattengehalt abgebildet wurde und eine inflationsbereinigte Gehaltsanpassung (1-3%) oftmals nicht ausreicht. Zum anderen wird oftmals Unprofessionalität bei der neuen Gehaltsfestlegung beklagt. Bei einem Entsandten schlug das Wechselkursrisiko zweifach zu, sowohl im Ausland als auch im Zuge veränderter Devisenmarktbedingungen bei seiner Rückkehr. Aufgrund ihrer Arbeitsorientierung überrascht nicht, daß „die Arbeitsorientierten“ klare Aussagen zur Gehaltssituation fordern.

Nach Ansicht der Repatriates sollte die **Auslandsentsendung sinnvoll in die berufliche Laufbahn** des betreffenden Mitarbeiters **eingebaut werden**, d.h. er sollte sich nicht über einen längeren Zeitraum schlechter stellen müssen bzw. es sollte ein deutlicher Zusammenhang zwischen der Tätigkeit im Ausland und nach Rückkehr erkennbar sein. Dahinter steckt die Forderung nach einer langfristigen Personalplanung. So fordern z.B. „die Arbeitsorientierten“ zu Beginn der Entsendung klare Aussagen darüber, „was bei guter Leistung möglich wäre“. Die Unternehmen sind

aufgefordert, den Mitarbeitern **flexiblere Karrierewege** anzubieten. So sollte den Mitarbeitern, denen ihre technische/funktionale Kompetenz wichtig ist, die Möglichkeit geboten werden, eine Fachkarriere machen zu können. Das bedeutet z.B., daß eine berufliche Beförderung auf ihre spezielle Bedürfnisse zugeschnitten ist. Darüber hinaus sollten **flexiblere Anreiz- und Vergütungssysteme** eingeführt werden. Derartige Systeme können den Bedürfnissen der unterschiedlichen Mitarbeitern Rechnung tragen, wenn sie die gleiche Tätigkeit ausüben.

Die Literatur gibt aber auch eine Reihe von **Empfehlungen** für die **private Wiedereingliederung** (s. vorangegangene Tabellen) (vgl. Kühlmann/Stahl 1995).

Resümierend beziehen sich die Wünsche bzgl. der Wiedereingliederung, besonders der Repatriates, auf folgende drei Handlungsfelder: organisatorische Unterstützung, Berücksichtigung etwaiger Beförderungen im Ausland im „Schattengehalt“ und Einbettung des Auslandsaufenthaltes in Laufbahngestaltung. Ferner sollte dem Mitarbeiter vor der Auslandsentsendung deutlich gemacht werden, was von ihm erwartet wird. Es sollten die Eigenarten der Auslandsentsendung und der Tätigkeit vor Ort in Verbindung mit einzelnen Karrieren besser analysiert und dem Mitarbeiter verdeutlicht werden.

8 Literaturverzeichnis

Adler, N.J. (1997): International Dimensions of Organizational Behavior. 3. Aufl. Cincinnati et al.

Ajzen, I. (1991): The Theory of Planned Behavior. In: Organizational Behavior and Human Decision Processes 50, 179-211.

Bandura, A. (1982): Self-Efficacy Mechanism in Human Agency. In: American Psychologist 37, 122-147.

Birdseye, M.G./Hill, J.S. (1995): Individual, Organizational/Work and Environmental Influences on Expatriate Turnover Tendencies: An Empirical Study. In: Journal of International Business Studies 26, 787-813.

Black, J.S./Gregersen, H.B. (1999): The Right Way to Manage Expats. In: Harvard Business Review 77, 52-63.

Black, J.S./Gregersen, H.B./Mendenhall, M. (1992): Global Assignments. Successfully Expatriating and Repatriating International Managers. San Francisco.

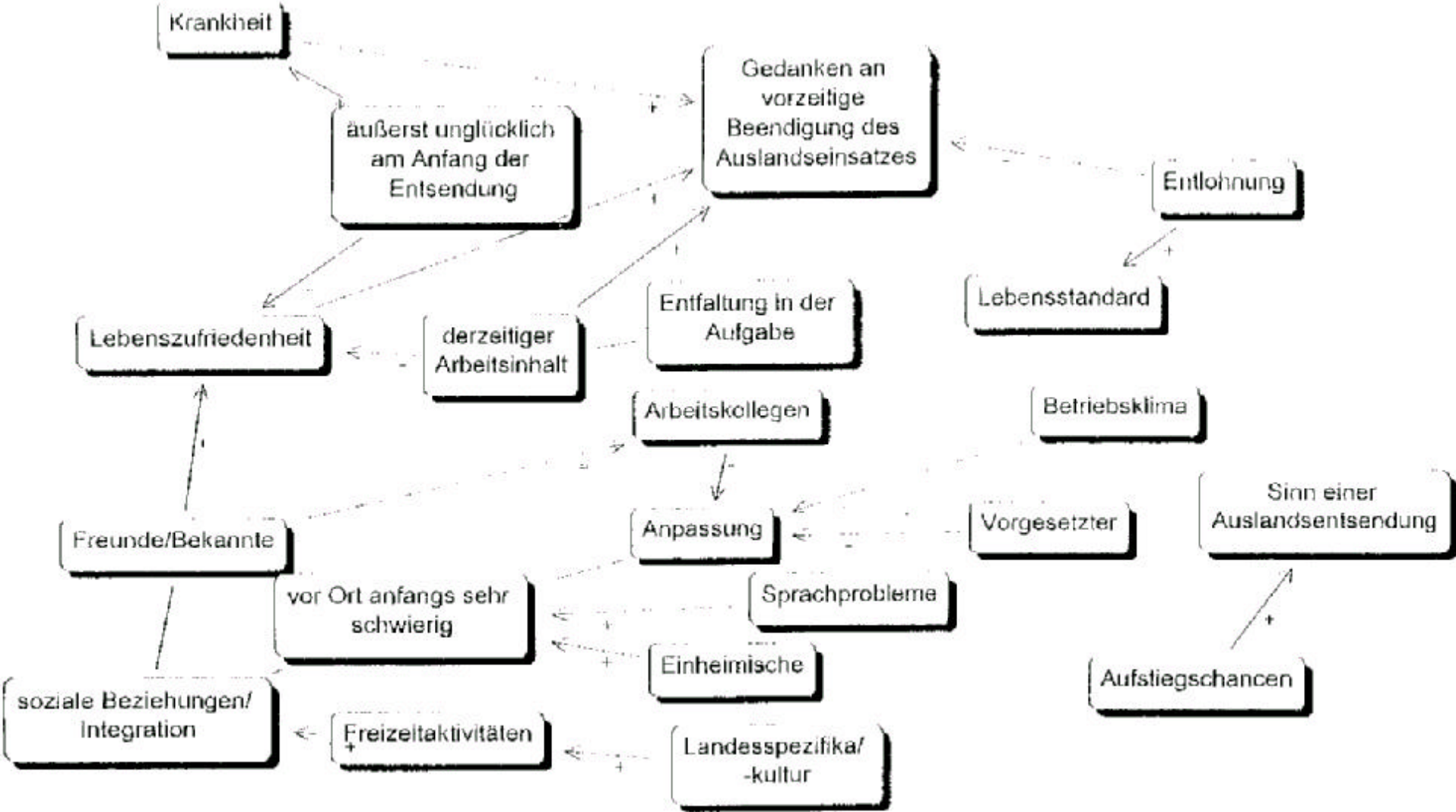
- Blau, G.J./Boal, K.B. (1987): Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism. In: *Academy of Management Review* 12, 288-300.
- Borgatti, S.P. (1996): ANTHROPAC 4.0. Natick, MA: Analytic Technologies.
- Borning, A. (1996): Vom Spezialisten zum Generalisten. In: *Personalführung*, 306-309.
- Debrus, C. (1995a): Die Vorbereitung von Mitarbeitern auf den Auslandseinsatz: Aus der Praxis der Henkel KGaA. In: Kühlmann, T.M. (Hg.): *Mitarbeiterentsendung ins Ausland: Auswahl, Vorbereitung, Betreuung und Wiedereingliederung*, Göttingen, 119-141.
- Debrus, C. (1995b): Die Betreuung von Mitarbeitern während des Auslandseinsatzes: Aus der Praxis der Henkel KGaA. In: Kühlmann, T.M. (Hg.): *Mitarbeiterentsendung ins Ausland: Auswahl, Vorbereitung, Betreuung und Wiedereingliederung*, Göttingen, 161-175.
- Deshpande, S.P./Viswesvaran, C. (1992): Is Cross-Cultural Training of Expatriate Managers Effective: A Meta Analysis. In: *International Journal of Intercultural Relations* 16, 295-310.
- Djarrahzadeh, M./Schwuchow, K. (1993): Vom Auslandseinsatz zur internationalen Personalentwicklung. In: Coenenberg, A.G./Funk, J./Djarrahzadeh, M. (Hg.): *Internationalisierung als Herausforderung für das Personalmanagement*. Stuttgart, 49-70.
- Domsch, M./Lichtenberger, B. (1990): Vorbereitungsmaßnahmen für den Auslandseinsatz. Explorative Studie am Beispiel Brasiliens und China. In: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis* 42, 400-413.
- Dowling, P.J./Welch, D.E./Schuler, R.S. (1999): *International Human Resource Management. Managing People in a Multinational Context*. 3. Aufl. Cincinnati et al.
- Dülfer, E. (1995): *Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen*. 3. Aufl. München, Wien.
- Fishbein, M./Ajzen, I. (1975): *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Reading et al.
- Gregersen, H.B./Black, J.S. (1990): A Multifaceted Approach to Expatriate Retention in International Assignments. In: *Group & Organization Studies* 15, 461-485.
- Harvey, M.G. (1997): Focusing the International Personnel Performance Appraisal Process. In: *Human Resource Development Quarterly* 8, 41-62.
- Heymann, H.-H./Schuster, L. (1998): Rekrutierung und Auswahl internationaler Führungskräfte. In: Kumar, B.N./Wagner, D. (Hg.): *Handbuch des internationalen Personalmanagements*. München, 85-104.
- Hom, P.W./Griffeth, R.W./Sellaro, C.L. (1984): The Validity of Mobley's (1977) Model of Employee Turnover. In: *Organizational Behavior and Human Performance* 34, 141-174.
- Hom, P.W./Katerberg, R.Jr./Hulin, Ch.L. (1979): Comparative Examination of Three Approaches to the Prediction of Turnover. In: *Journal of Applied Psychology* 64, 280-290.

- Horsch, J. (1995): Auslandseinsatz von Stammhaus-Mitarbeitern. Frankfurt/Main et al.
- Kammel, A./Teichelmann, D. (1994): Internationaler Personaleinsatz. Konzeptionelle und instrumentelle Grundlagen. München, Wien.
- Kearney, A.R./Kaplan, S. (1997): Toward a Methodology for the Measurement of Knowledge Structures of Ordinary People: The Conceptual Content Cognitive Map (3CM). In: *Environment and Behavior* 29, 579-617.
- Kühlmann, T.M./Stahl, G.K. (1995): Die Wiedereingliederung von Mitarbeitern nach einem Auslandseinsatz: Wissenschaftliche Grundlagen. In: Kühlmann, T.M. (Hg.): *Mitarbeiterentsendung ins Ausland: Auswahl, Vorbereitung, Betreuung und Wiedereingliederung*. Göttingen, 177-215.
- Lindner, D. (1999): Abbruchbereitschaft von Auslandsentsandten – Eine theoretische und forschungsprogrammatische Analyse. In: *Zeitschrift für Personalforschung* 13, 246-268.
- Locke, E.A. (1976): The Nature and Causes of Job Satisfaction. In: Dunnette, M.C. (Hg.): *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago, 1297-1349.
- Marr, R./Schmölz, A. (1989): Internationale Stellenbesetzung. In: Macharzina, K./Welge, M. (Hg.): *Handwörterbuch Export und internationale Unternehmen*. Stuttgart, 1969-1980.
- Mendenhall, M./Oddou, G. (1985): The Dimensions of Expatriate Acculturation: A Review. In: *Academy of Management Review* 10, 39-47.
- Mendenhall, M.E./Dunbar, E./Oddou, G.R. (1987): Expatriate Selection, Training and Career-Pathing: A Review and Critique. In: *Human Resource Management* 26, 331-345.
- Mobley, W.H./Griffeth, R.W./Hand, H.H./Meglino, B.M. (1979): Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process. In: *Psychological Bulletin* 86, 493-522.
- Mummendey, H.D. (1987): *Die Fragebogen-Methode*, Göttingen et al.
- Naumann, E. (1992): A Conceptual Model of Expatriate Turnover. In: *Journal of International Business Studies* 23, 499-531.
- Naumann, E. (1993): Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment Among Expatriate Managers. In: *Group & Organization Management* 18, 153-187.
- Oechsler, W.A. (1997): Verfahren zur Auswahl, Vorbereitung und Entsendung von Stammhausdelegierten ins Ausland. In: Macharzina, K./Oesterle, M.-J. (Hg.): *Handbuch Internationales Management: Grundlagen – Instrumente – Perspektiven*. Wiesbaden, 769-784.
- Oechsler, W.A. (1994): *Personal und Arbeit*. 5. Aufl. München, Wien.
- Porter, L.W./Steers, R.M./Mowday, R.T. (1974): Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians. In: *Journal of Applied Psychology* 59, 603-609.

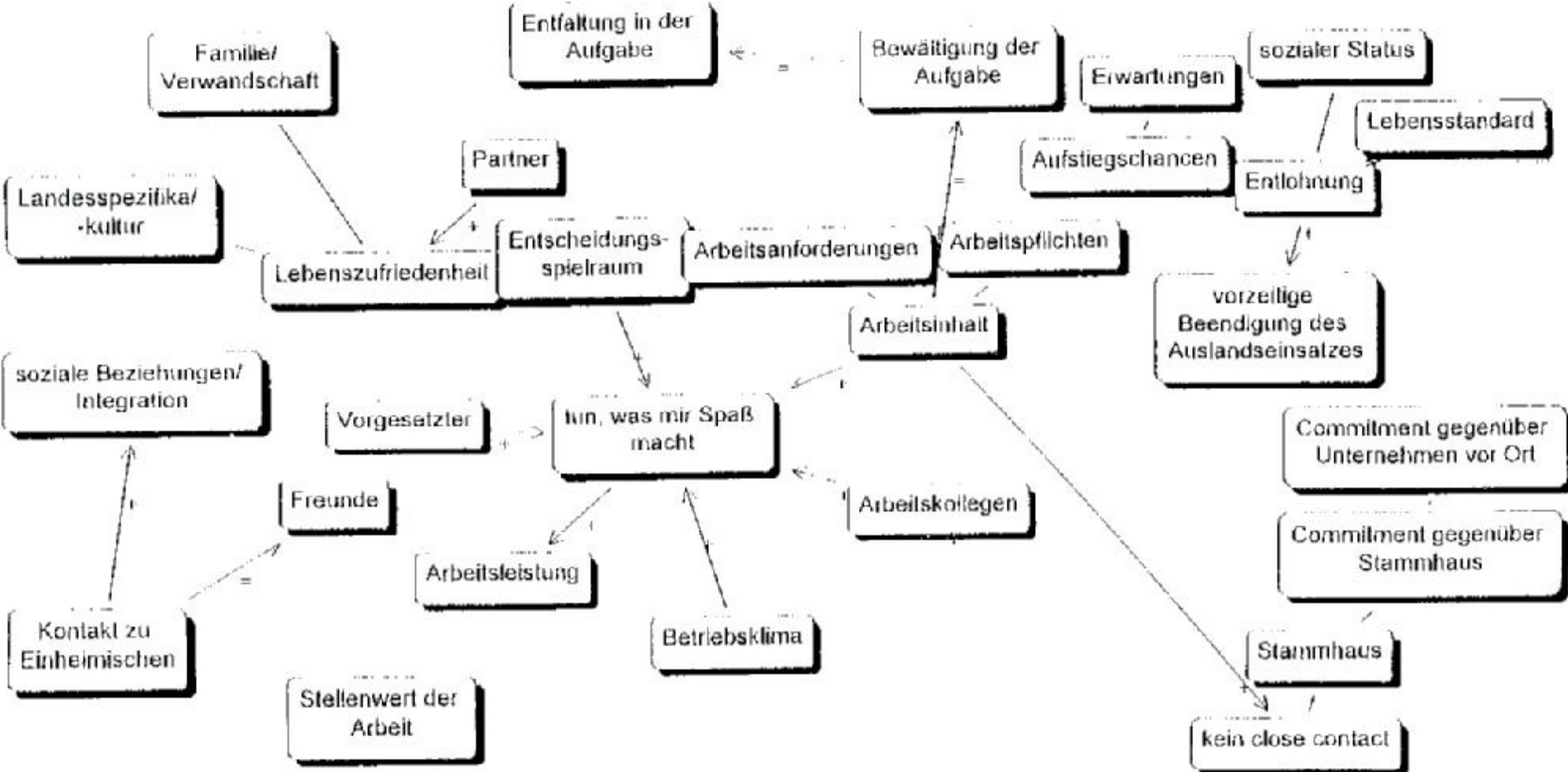
- Schein, E.H. (1995): Karriereanker. Die verborgenen Muster in ihrer beruflichen Entwicklung. 4. Aufl. Wien, Frankfurt.
- Schröder, A. (1995): Die Betreuung von Mitarbeitern während des Auslandseinsatzes: Wissenschaftliche Grundlagen. In: Kühlmann, T.M. (Hg.): Mitarbeiterentsendung ins Ausland: Auswahl, Vorbereitung, Betreuung und Wiedereingliederung. Göttingen, 143-160.
- Selmer, J./Torbiörn, I./De Leon, C.T. (1998): Sequential Cross-Cultural Training for Expatriate Business Managers: Pre-Departure and Post-Arrival. In: The International Journal of Human Resource Management 9, 831-840.
- Sheth, J.N. (1974): A Field Study of Attitude Structure and Attitude-Behavior Relationship. In: Sheth, J.N. (Hg.): Models of Buyer Behavior: Conceptual, Quantitative, and Empirical. New York.
- Stahl, G.K. (1995): Die Auswahl von Mitarbeitern für den Auslandseinsatz: Wissenschaftliche Grundlagen. In: Kühlmann, T.M. (Hg.): Mitarbeiterentsendung ins Ausland: Auswahl, Vorbereitung, Betreuung und Wiedereingliederung. Göttingen, 31-72.
- Triandis, H.C. (1977): Interpersonal Behavior. Monterey.
- Tung, R.L. (1982): Selection and Training Procedures of U.S., European, and Japanese Multinationals. In: California Management Review 25, 57-71.
- Tung, R.L. (1988): The New Expatriates, Cambridge.
- Weber, W./Festing, M./Dowling, P./Schuler, R.S. (1998): Internationales Personalmanagement. Wiesbaden.
- Weiss, D.J./Dawis, R.V./England, G.W./Lofquist, L.H. (1967): Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire (Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, Nr. 22). Minneapolis.
- Wirth, E. (1992): Auslandseinsatz von Mitarbeitern. In: Wagner, D./Zander, E./Hauke, C. (Hg.): Handbuch der Personalleitung. München, 877-920.
- Wirth, E. (1996): Vergütung von Expatriates. In: Macharzina, K./Wolf, J. (Hg.): Handbuch Internationales Führungskräftemanagement. Stuttgart, 373-398.
- Wirth, E. (1998): Vorbereitung auf internationale Einsätze. In: Kumar, B.N./Wagner, D. (Hg.): Handbuch des internationalen Personalmanagement. München, 153-174.
- Wöhr, M. (1999): Keeping Expatriates Up to Date. Stuttgart.

**ANHANG:
KOGNITIVE KARTEN DER
ABBRUCHBEREITSCHAFTSTYPEN**

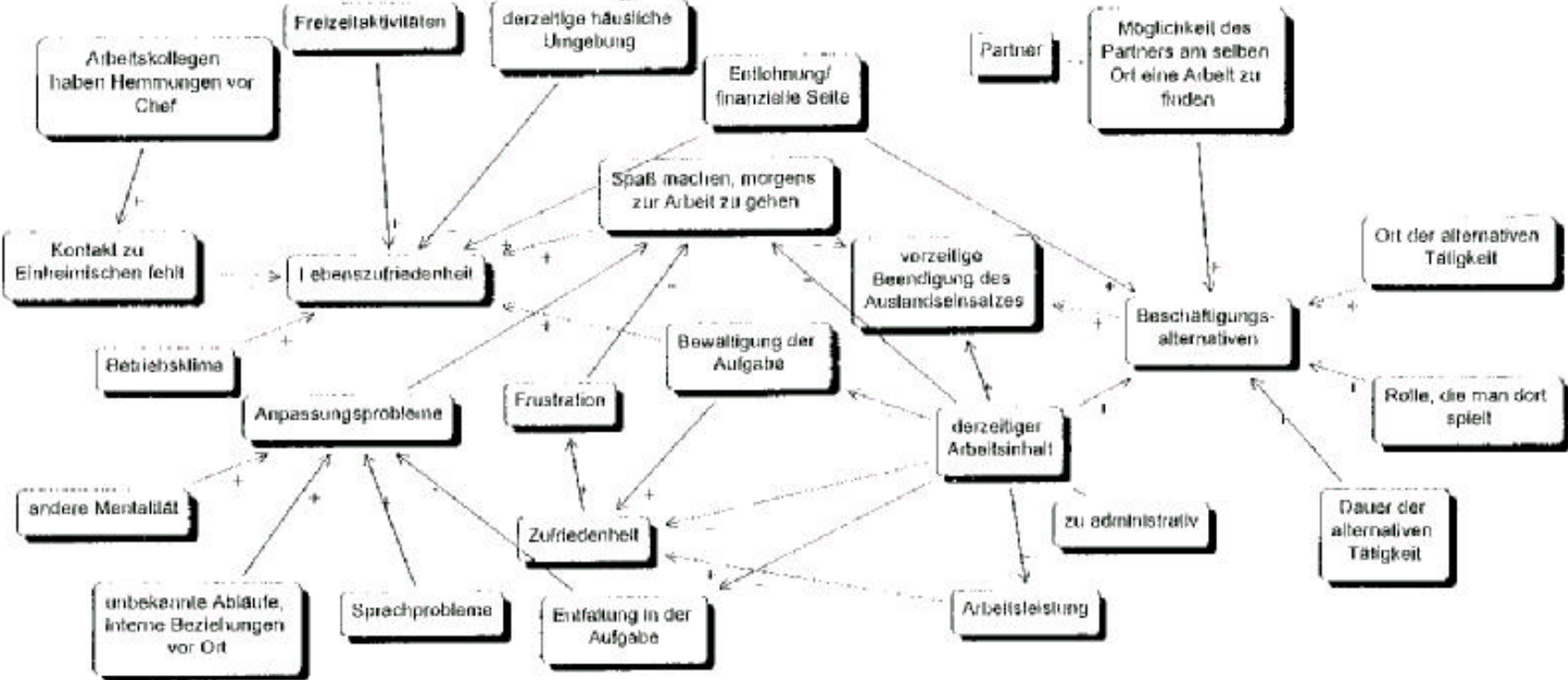
Kognitive Karte eines Vertreters des Typs „die Maximalisten“



Kognitive Karte eines Vertreters des Typs „die Arbeitsorientierten“



Kognitive Karte eines Vertreters des Typs „die Flexiblen“



Kognitive Karte eines Vertreters des Typs „die Kosmopoliten“

