LEUPHANA
UNIVERSITÄT LÜNEBURG

Internationale Entsendungen

Deller, Jürgen; Kusch, René; Meyer, Julia

Publication date:
2006

Document Version
Verlags-PDF (auch: Version of Record)

Link to publication

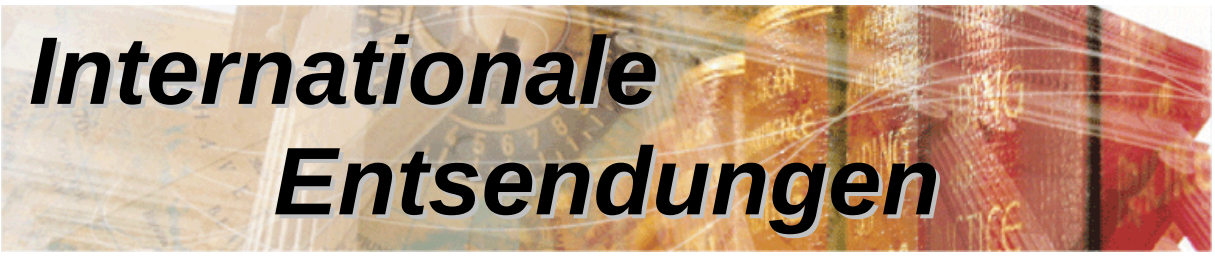
Citation for pulished version (APA):
Deller, J., Kusch, R., & Meyer, J. (2006). *Internationale Entsendungen: Ergebnisse einer wissenschaftlichen Studie an der Universität Lüneburg*. Universität Lüneburg.

General rights
Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy
If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Download date: 12. Juli. 2025



Internationale Entsendungen deutscher Unternehmen

Ergebnisse einer wissenschaftlichen Studie an der Universität Lüneburg

Jürgen Deller
(Universität Lüneburg)

René Kusch
(Universität Mannheim)

Julia Meyer
(Universität Lüneburg)

Juni 2006

Unter Mitarbeit von:

Anne–Grit Albrecht, Esther Grünwald, Stefanie Klauser, Christina Köppel, Katinka Kusch, Marcel Rieser, Mareike Stolzenburg

Universität
LÜNEBURG
Institut für Wirtschaftspsychologie

Prof. Dr. Jürgen Deller
Wilschenbrucher Weg 84a
D-21335 Lüneburg /Germany

Ph.: +49 4131 677 7934
Fax: +49 4131 677 7935
Mobil: +49 176 500 300 52

deller@uni-lueneburg.de

© Jürgen Deller, René Kusch & Julia Meyer
Juni 2006

Executive Summary

Der nachfolgende Bericht stellt die Kernergebnisse einer Befragung zum Expatriate-Management von 31 deutschen Unternehmen vor. Behandelt werden die Themen Auswahl von Expatriates, Vorbereitung, Training und Begleitung, Fluktuation im Kontext der Entsendung und zukünftig erwartete Entwicklungen im Expatriate-Management.

Auswahl

Wissenschaftlich abgesicherte Auswahlverfahren finden in der Praxis nur selten Anwendung. Mehr als zwei Drittel der Unternehmen (71%) gaben an, kein spezielles Verfahren zur Auswahl von Expatriates zu nutzen. Auch das übrige Drittel (29%) kann die Qualität der Auswahl deutlich weiter steigern. Anforderungsprofile für die Auswahl der Auslandsmitarbeiter scheinen in den wenigsten Fällen vorzuliegen. Ebenso wird das familiäre Umfeld der Entsandten in den Auswahlprozess selten einbezogen. So vernachlässigen die meisten Unternehmen bspw. die ausführliche Berücksichtigung der Motivation und Einstellung des Partners zu Auslandsaufenthalten.

Vor-Bereitung

Im Vorbereitungsprozess wird besonderer Wert auf die Entwicklung sprachlicher Kompetenzen gelegt (93,5% der Unternehmen), während die in hohem Maße erfolgskritischen interkulturellen Aspekte häufig wenig Beachtung finden. Weniger als die Hälfte der Unternehmen bietet kulturspezifische Trainingsmaßnahmen an. Expatriates selbst sehen jedoch häufig große Schwierigkeiten bei kulturspezifischen Problemen.

Training & Begleitung

Alle Unternehmen bieten den Entsandten weitere Unterstützung vor Ort an. Hierbei handelt es sich mehrheitlich um Relocation–Services (65,1%) unterschiedlichen Umfangs. Ansprechpartner der Auslandsmitarbeiter sind meist ausschließlich direkte Vorgesetzte im Gastland (66%) sowie die Personalabteilung des Heimatlandes (51%). Professionelle Coaches zur Bewältigung individueller Schwierigkeiten stehen weniger als einem von zehn Entsandten zur Verfügung.

© Jürgen Deller, René Kusch & Julia Meyer
Juni 2006

Fluktuation

Unternehmen geben durchschnittlich eine geringe Fluktuation der Expatriates während und nach der Entsendung an. Jedes fünfte Unternehmen berichtete jedoch eine Fluktuationsrate von mehr als 10% im ersten Jahr nach der Rückkehr.

Zukunfts-Aussichten

Für die Zukunft werden in nahezu allen Regionen Zunahmen der Entsendungszahlen erwartet. Als besonders erfolgskritisch empfinden Unternehmen die Realisierung einer Anschlussaufgabe zur Reduktion der Fluktuationsrate und Steigerung des Commitments. Konsequenterweise wird in diesem Bereich der stärkste Verbesserungsbedarf gesehen. Die von den Unternehmen angegebene zukünftige praktische Relevanz einzelner Expatriate-Management-Aspekte fokussiert hauptsächlich formale Aspekte der Verwaltung. Wenig Beachtung finden in diesem Kontext hingegen notwendige inhaltliche Verbesserungen im gesamten Prozess.

© Jürgen Deller, René Kusch & Julia Meyer
Juni 2006

Inhalt

0. Vorwort 6

1. Theoretischer und empirischer Hintergrund 7

2. Untersuchungsbedingungen 8

3. Ergebnisse 9

3.1 Auswahl von Expatriates 10

3.2 Vorbereitung von Expatriates 14

3.3 Training und Begleitung von Expatriates 16

3.4 Fluktuation im Kontext der Entsendung 18

3.5 Zukünftige Entwicklungen 19

4. Diskussion 22

5. Weiterführende Literatur 23

© Jürgen Deller, René Kusch & Julia Meyer
Juni 2006

0. Vorwort

Dieser Bericht fasst die wichtigsten Ergebnisse der Studie „Internationale Entsendungen deutscher Unternehmen“ zusammen, die an der Universität Lüneburg im Rahmen eines Praxis- und Forschungsprojektes unter der Leitung von Prof. Dr. Jürgen Deller entstanden ist.

© Jürgen Deller, René Kusch & Julia Meyer
Juni 2006

1. Theoretischer und empirischer Hintergrund

Ent-sendungen

Der Entsendung von Mitarbeitern liegen in der Regel verschiedene Ziele zur Umsetzung von Internationalisierungsstrategien zugrunde. Neben dem Transfer von Expertenwissen werden Auslandsentsendungen häufig als Personalentwicklungsmaßnahmen genutzt. Diese Maßnahmen sind mit hohen Erfolgserwartungen verbunden, da sie sehr hohe pro-Kopf-Investitionen im Personalmanagement aufweisen.

Auf der Basis aktueller empirischer Studien haben sich spezifische Aspekte als besonders erfolgskritisch für Auslandsentsendungen erwiesen, die den Phasen Auswahl, Vorbereitung, Training und Begleitung im Gastland und Reintegration zuordenbar sind.

Phasen der Ent-sendung

Bereits die Auswahl von Expatriates kann unter Verwendung spezifischer Auswahlverfahren, basierend auf geeigneten Indikatoren, optimiert werden. Das Scheitern von im Inland zuvor erfolgreichen Expatriates wird häufig auf die besonderen Anforderungen im interkulturellen Bereich zurückgeführt (Deller, 2005). *Vorbereitung* sowie *Training* und *Begleitung* haben maßgeblichen Einfluss auf den Grad der Anpassungsfähigkeit des Expatriates an die veränderte Lebenssituation. Die Leistung im Gastland kann wiederum mit der Anpassungsfähigkeit des Entsandten in Zusammenhang gebracht werden. Da eine Eingliederung in ein völlig fremdes und komplexes Kultursystem hohe Anforderungen an den Entsandten stellt, können vorbereitende Trainings nur Basiswissen und erste Erfahrung vermitteln. Für den Erfolg einer Entsendung sind weitere unterstützende Maßnahmen nach Ankunft im Gastland von großer Bedeutung (Mendenhall, Deller & Ben-Hur, 2005).

Anschluss-aufgabe

Zum Scheitern der Entsendung führen jedoch nicht allein ein Abbruch oder unzureichende Leistung im Gastland. Ist die Entsendung Teil einer Personalentwicklungsmaßnahme, besonders bei der Entwicklung von High Potentials, wird die Realisierung einer Anschlussaufgabe erfolgskritisch. Entsprechendes Erwartungsmanagement gleicht bereits im Vorfeld die individuellen Erwartungen ab und schafft Transparenz über gegebene Bedingungen und Zukunftsaussichten.

2. Untersuchung

Stichprobe

Für die Untersuchung waren jene Unternehmen von Interesse, die in relevantem Ausmaß (d.h. regelmäßig und in einem wiederkehrenden Verfahren) Mitarbeiter aus Deutschland ins Ausland entsenden. Da Auslandsentsendungen in der Regel von global agierenden Unternehmen getätigt werden, wurden die 100 umsatzstärksten deutschen Unternehmen[1] mit einer Mindestmitarbeiteranzahl von 10.000 sowie die im DAX 30 gelisteten Organisationen betrachtet. Von 71 angefragten haben im Zeitraum von Dezember 2005 – März 2006 31 Unternehmen an der Befragung teilgenommen. So ergibt sich eine Teilnahmequote von 43,6%.

Branchen

Die teilnehmenden Unternehmen betreuen aktuell rund 8500 Expatriates (Ø 385) bei einem Gesamtmitarbeiteranzahl von 2,5 Mio. (Ø 78.300). Einzelne Branchen verteilen sich in der Stichprobe gemäß Abb. 1:

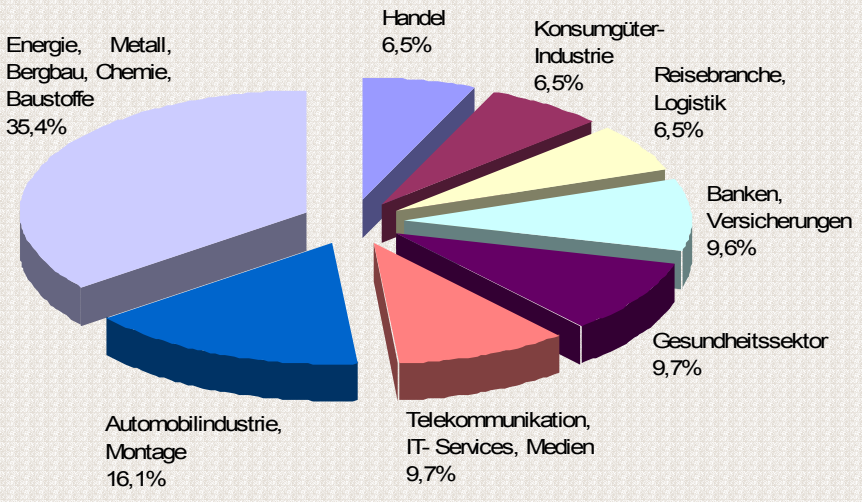


Abb. 1: Verteilung der Branchenzugehörigkeit der teilnehmenden Unternehmen

[1] Welt.de (2005). *Die 500 größten deutschen Unternehmen.* Downloaddatei, Stand 2004

3. Ergebnisse

Im folgenden Abschnitt werden die Kernergebnisse der Unternehmensbefragung dargestellt. Sie gliedern sich nach den Bereichen *Auswahl*, *Vorbereitung*, *Training und Begleitung im Gastland* sowie *Fluktuation im Kontext der Entsendung.* Der letzte Punkt beinhaltet unter anderem den Aspekt der Realisierung einer Anschlussaufgabe. Ergänzt werden die Ergebnisse mit empirisch belegten Empfehlungen und Ergebnissen aus eigenen Befragungen von bisher rund 600 Expatriates weltweit. Der Ergebnisbericht schließt mit einem Ausblick über erwartete *zukünftige Entwicklungen.*

3.1 Auswahl von Expatriates

3.2 Vorbereitung von Expatriates

3.3 Training und Begleitung im Gastland

3.4 Fluktuation im Kontext der Entsendung

3.5 Zukünftige Entwicklungen

3.1 Auswahl von Expatriates

Eine optimierte Personalauswahl unter Verwendung geeigneter eignungsdiagnostischer Instrumente gewinnt in der Unternehmenspraxis zunehmend an Bedeutung. Im Bereich des Expatriate-Managements hingegen scheinen Unternehmen nur selten spezifische Anforderungsprofile und Auswahlverfahren zu verwenden.

Auswahl-Verfahren

Die Frage nach der Verwendung spezifischer Auswahlverfahren ergab, dass lediglich acht der insgesamt 31 Unternehmen Expatriates anhand solcher Verfahren auswählen. Alle übrigen (74,2%) gaben an, in ihrer Auswahl keine spezifischen Verfahren für die internationale Personalauswahl zu nutzen. Jene Unternehmen, deren Auswahlprozess ein spezifisches Auswahlverfahren zugrunde liegt, verwenden meist leistungs- bzw. biografiebezogene Indikatoren (Abb. 2) und werden somit häufig der kulturellen Komplexität eines Auslandseinsatzes nicht hinreichend gerecht. *Berufserfahrung, Leistungs- und Potentialbeurteilung* sowie *Sprachkenntnisse* (jeweils 78%) sind die am häufigsten in Auswahlverfahren

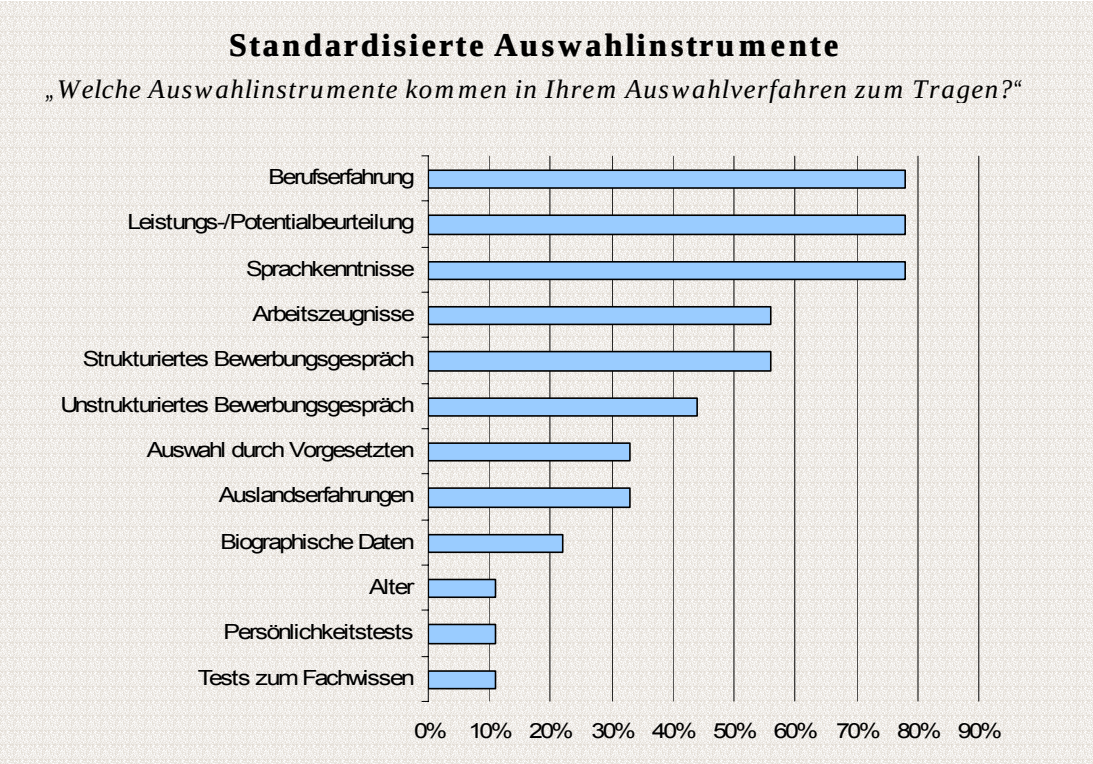


Abb. 2: Prozentuale Häufigkeit der für die Auswahl von Expatriates verwendeten Instrumente, n = 8

verwendeten Kriterien. Das *strukturierte* (56%) bzw. *unstrukturierte Bewerbungsgespräch* (44%) wird von etwa der Hälfte der Unternehmen eingesetzt. Auffällig häufig wird eine alleinige *Auswahl durch den Vorgesetzten* praktiziert (33%). Der Indikator *Alter* sowie *Tests zum Fachwissen* und *Persönlichkeitstests* werden nur in einem von zehn Unternehmen (11%) herangezogen.

Kaum Verwendung finden hingegen *Assessment Center*. *Interessenstests*, *multimodale Interviews* sowie *Erfahrungen hinsichtlich der Zielregion* wurden von den Befragten nicht als Auswahlinstrument genannt.

Inhaltliche Kriterien der Auswahl

Über die Verwendung spezifischer Auswahlverfahren wurden die in der Praxis für die Entsendungsentscheidung relevanten Kriterien erhoben; die drei wichtigsten sollten mit absteigender Relevanz angegeben werden (Abb. 3).

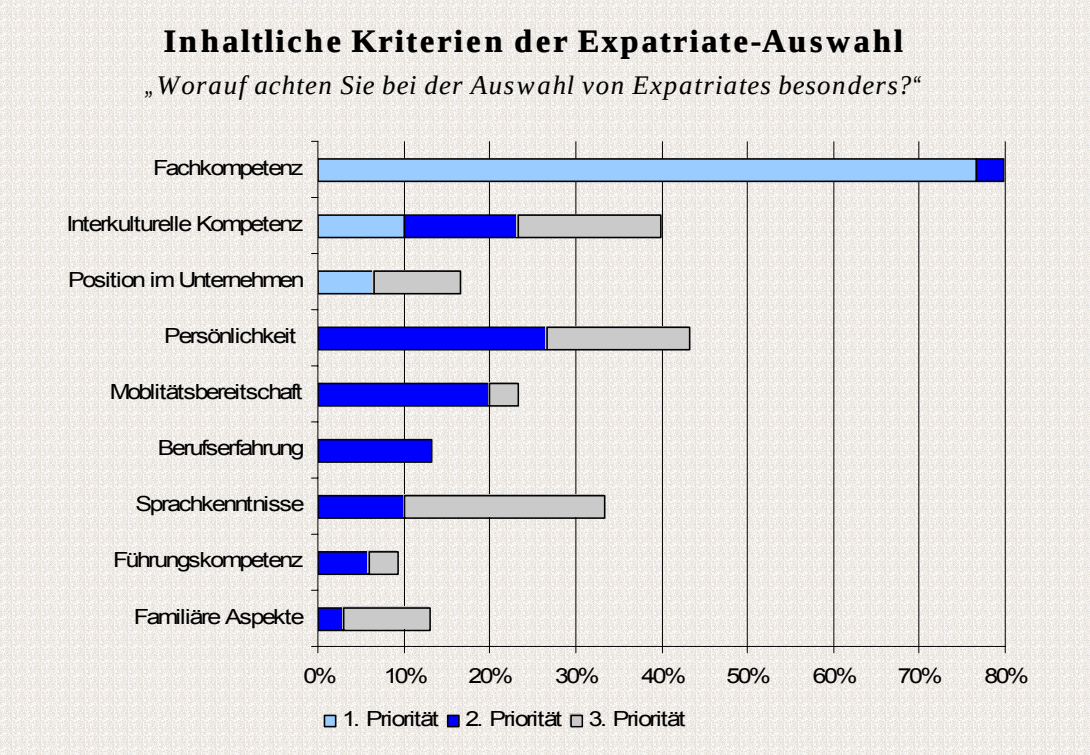


Abb. 3: Prozentuale Häufigkeit der Verwendung der jeweiligen Kriterien, n = 30

Für acht von zehn aller befragten Unternehmen hat die *Fachkompetenz* höchste Priorität bei der Entsendungsentscheidung. Auf *interkulturelle Kompetenzen* achtet insgesamt weniger als die Hälfte der Unternehmen (40%). Unter dem Aspekt *Persönlichkeit,* auf den knapp die Hälfte der Unternehmen (43,6%) achten, wurden Eigenschaften wie Sozialkompetenz, Flexibilität und Ambiguitätstoleranz genannt. Am wenigsten entscheidungsrelevant sind für die Unternehmen die Kriterien

Führungskompetenz und *Familiäre Aspekte.*

Unabhängig von den jeweils verwendeten Verfahren sehen Unternehmen den wichtigsten Indikator für die Eignung von Auslandsmitarbeitern in der Regel in fachlicher Kompetenz. Als Qualifikation ist der Einfluss der Fachkompetenz von grundlegender Bedeutung; jedoch werden darüber hinausgehende und gleichzeitig besonders erfolgskritische Aspekte in der Praxis deutlich nachrangig behandelt.

Persönlich-keit

So konnten internationale wissenschaftliche Forschungsergebnisse zu den Big Five Zusammenhänge zwischen den Persönlichkeitsaspekten Extraversion, emotionale Stabilität, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit und dem Erfolg von Auslandsmitarbeitern nachweisen. Emotional weniger stabile Expatriates brechen einen Auslandsaufenthalt mit größerer Wahrscheinlichkeit frühzeitig ab. Extraversion und Gewissenhaftigkeit begünstigen besonders die kulturelle Anpassung (Schaffer, Harrison, Gregersen & Black, 2006).

Die stärkste Vorhersagekraft zeigt eine weitere Eigenschaft, die kulturelle Sensitivität, auf. Kulturelle Sensitivität beschreibt die Fähigkeit des angemessenen und erfolgreichen Verhaltens im interkulturellen Kontext. Diese resultiert aus der Wertschätzung der fremden Kultur und der Würdigung existierender Differenzen (Mol, Born, Willemsen & van der Molen, 2005).

Kühlmann und Stahl (2001) identifizierten darüber hinaus sieben Anforderungsmerkmale als erfolgskritisch für Auslandsmitarbeiter:

- Ambiguitätstoleranz (Fähigkeit, Widersprüchlichkeiten zu erkennen ohne diese negativ zu bewerten und Findung angemessener Lösungswege)
- Kontaktbereitschaft
- Unvoreingenommenheit
- Verhaltensflexibilität
- Empathie
- Kommunikationssteuerung
- Zielorientierung

Weitere Faktoren

Über Persönlichkeitseigenschaften hinaus beeinflussen weitere Faktoren die Leistung von Expatriates. Neben der grundlegenden Notwendigkeit ausreichender Sprachkenntnisse sind diese weiteren Faktoren besonders im familiären Umfeld des zu Entsendenden zu finden. Die schlechte Anpassung des Partners nimmt maßgeblichen Einfluss auf die berufliche Leistungsfähigkeit und Anpassung des Expatriates selbst. Sie führt häufig sogar zum Abbruch der Entsendung. Eine Integration des Partners bereits im Stadium der Auswahl und Feststellung von Motivation sowie Einstellung bezüglich der Entsendung ist in hohem Maße als erfolgskritisch zu bewerten (Stroh, Black, Mendenhall & Gregersen, 2005).

Partner

Vor diesem Hintergrund wurde erhoben, inwiefern Ehe- und Lebenspartner in den Auswahlprozess der Unternehmen integriert werden. Weniger als ein Drittel (29%) aller befragten Unternehmen gab an, die Ehe- bzw. Lebenspartner der Expatriates überhaupt in den Auswahlprozess überhaupt einzubeziehen. Auf die Rückfrage, in welchem Ausmaß diese Integration stattfindet, erachtete jedoch weniger als jedes siebte Unternehmen die Einstellung des Partners als maßgeblich für die Entsendungsentscheidung. Weiter bieten Unternehmen den Partnern gegebenenfalls im Anschluss an das Auswahlverfahren die Gelegenheit, an Vorbereitungsmaßnahmen oder Vertragsverhandlungen teilzunehmen.

Lediglich eins von sieben Unternehmen (13%) gab an, sowohl ein spezielles Verfahren zur Auswahl von Expatriates zu verwenden, als auch die Ehe- bzw. Lebenspartner in diesen Prozess zu integrieren. Ein solches Vorgehen im Auswahlprozess bietet die Chance, die Erfolgswahrscheinlichkeit einer Entsendung deutlich zu erhöhen.

Un-geeignete Auswahl-kriterien

Verzichtet werden kann dagegen bei der Auswahl laut dem aktuellen Forschungsstand auf die Nutzung von Kriterien wie *Flexibilität*, *internationale Vorerfahrung, Schulbildung, Anzahl der bisherigen Entsendungen, Offenheit, Toleranz* und *Geduld.* Sie geben allesamt keinen Aufschluss über die Eignung für eine Entsendung (Mol et al., 2005).

© Jürgen Deller, René Kusch & Julia Meyer
Juni 2006

3.2 Vorbereitung von Expatriates

Alle befragten Unternehmen gaben an, Expatriates auf einen Auslandsaufenthalt vorzubereiten. Art und Umfang dieser Vorbereitung können in Abhängigkeit von der Zielregion individuell sehr unterschiedlich sein.

Maß-nahmen

Wie Abbildung 4 zeigt, fokussieren Vorbereitungsmaßnahmen eindeutig sprachliche Aspekte. Nahezu alle Unternehmen (93,5%) bieten *Einzelsprachtrainings* und/oder *Sprachunterricht in der Gruppe* an.

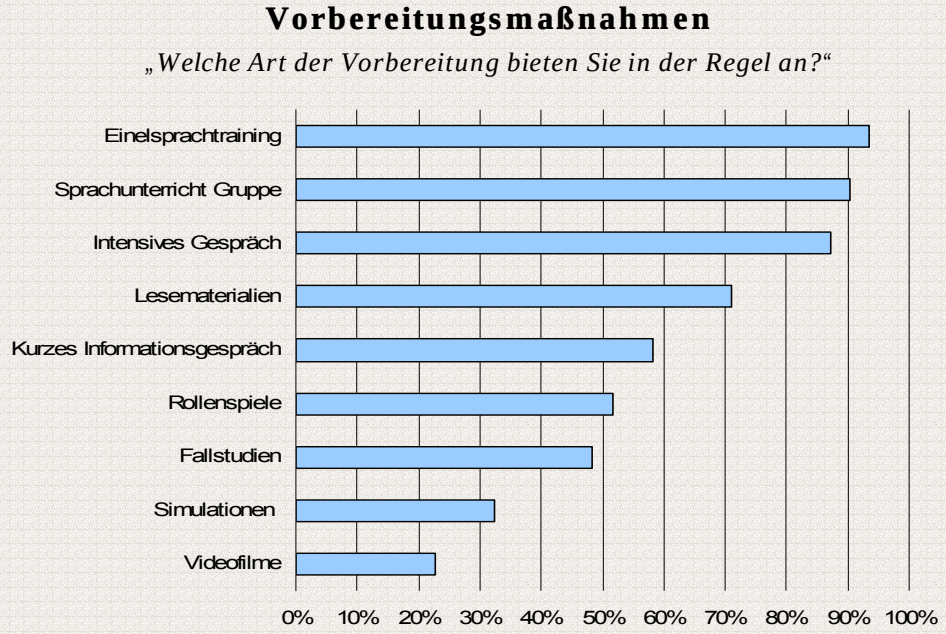


Abb. 4: Prozentuale Häufigkeit der im Regelfall durchgeführten Vorbereitungsmaßnahmen, n= 31

Ein *intensives Informationsgespräch* führen sieben von acht Unternehmen (87,1%) mit dem Expatriate. *Rollenspiele* zur Sensibilisierung für kulturelle Unterschiede setzen nur etwa jedes zweite Unternehmen ein; *Fallstudien*, *Simulationen* und *Videofilme* finden jeweils in weniger als der Hälfte aller Unternehmen Anwendung.

Ebenso wie Fachkompetenz gilt sprachliche Qualifikation als Grundvoraussetzung für den Erfolg einer Entsendung. Sprachliche Trainings sind daher im Vorbereitungsprozess unerlässlich. Wie bereits im Auswahlprozess ist allerdings auch bei der Vorbereitung die Berücksichtigung kultureller Herausforderungen von besonderer Bedeutung,

da der Grad der persönlichen Anpassung und die Leistung im Gastland in Zusammenhang stehen (Deller, 2005). Durch spezifische Trainings kann die Fähigkeit zur interkulturellen Anpassung deutlich gesteigert werden. Gute Effekte zur Sensibilisierung für Besonderheiten der Gastkultur versprechen intensive Schulungen unter Verwendung von Videofilmen, Rollenspielen, Fallstudien und Simulationen. Je intensiver sich ein solches Training gestaltet, desto leichter fällt dem Expatriate die anschließende Anpassung. Die Intensität eines kulturspezifischen Trainings sollte mit zunehmender kultureller Differenz zwischen Heimat- und Gastland steigen (Stroh et al., 2005).

Zufriedenheit der Expatriates

In eigenen Expatriate-Befragungen[2] wurde die Zufriedenheit von Entsandten mit der vom Unternehmen veranlassten Vorbereitung erhoben. Demnach geben Expatriates eine mittelmäßige Zufriedenheit (2,5)[3] an. Für Unternehmen zeigt sich in diesem Zusammenhang ein deutlicher Spielraum für Verbesserungen.

[2] Aktuell rund 600 deutschsprachige Expatriates weltweit
[3] Likert-Skala, 1 = sehr zufrieden bis 5 = sehr unzufrieden, Angabe des Durchschnittswertes

© Jürgen Deller, René Kusch & Julia Meyer
Juni 2006

3.3 Training & Begleitung von Expatriates

Vorbereitende Maßnahmen im Heimatland vermitteln dem Entsandten ein wichtiges Basiswissen und erste Handlungskompetenzen. Für eine optimale Anpassung werden jedoch häufig weiterführende Trainings und Unterstützungsmaßnahmen im Gastland benötigt, da vor Ort in der Regel Konflikte auftreten, auf die die Expatriates nicht hinreichend vorbereitet sind. Für deren Bewältigung fehlt ihnen häufig die nötige Handlungsroutine.

Training

Nach Ankunft im Gastland bietet knapp die Hälfte aller Unternehmen (48,4%) dem Entsandten ein länderspezifisches Training an. Laut Angabe der Unternehmen steigen Art und Umfang häufig mit zunehmender kultureller Differenz zwischen Heimat- und Zielregion. Bei drei Viertel der Unternehmen (75%), die ein länderspezifisches Training anbieten, liegt der Umfang dieses Trainings im Bereich von maximal zwei Arbeitstagen, bei jedem vierten dieser Unternehmen sogar unter einem Arbeitstag.

Begleitung

Unabhängig von Trainings gewährleisten nahezu alle Unternehmen (93,5%) weitere Begleitung im Gastland (Abb. 5).

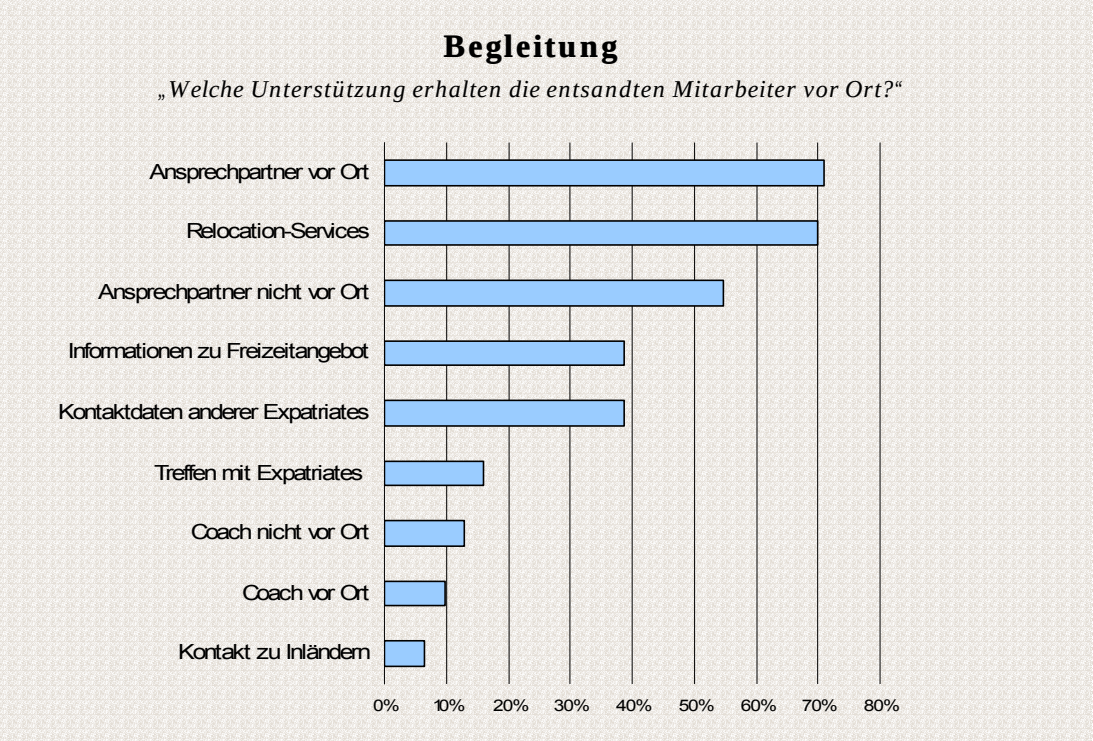


Abb. 5: Prozentuale Häufigkeit der jeweiligen Begleitungsmaßnahmen, n = 31

Sofern begleitende Maßnahmen angeboten werden, handelt es sich bei etwa zwei Drittel der Unternehmen um einen so genannten *Relocation-Service* sehr unterschiedlichen Umfangs. Während sich einige Unternehmen dabei auf die organisatorische Unterstützung des Umzuges beschränken, werden andere Expatriates für eine gewisse Zeitspanne von einem Ortskundigen begleitet, der bei Alltagserledigungen wie Einkäufen und Erkundung der Umgebung unterstützt. Etwa zwei von drei Expatriates stehen *Ansprechpartner vor Ort* zur Verfügung, wobei davon auszugehen ist, dass es sich im Regelfall um den direkten Vorgesetzten oder Kollegen handelt. Unterstützung in Form eines *professionellen Coaches vor Ort* für besondere Herausforderungen erfährt weniger als jeder Zehnte der Expatriates. Eigene Befragungen der Expatriates haben ergeben, dass ein solcher Ansprechpartner in vielerlei Hinsicht, besonders bei interkulturellen Herausforderungen, hilfreich wäre. Nur wenige Unternehmen stellen zur Erleichterung der Integration *Kontakte zu Inländern* her.

Zufriedenheit der Expatriates

Nach eigener Einschätzung der Unternehmen nehmen Expatriates das vom Unternehmen veranlasste Unterstützungsangebot stark in Anspruch (1,9)[4]. Laut der Expatriate-Befragung steht jedoch sechs von acht Auslandsmitarbeitern (74%) keinerlei professionelle Begleitung vor Ort zu Verfügung. Die Zufriedenheit mit der Unterstützung durch die Personalabteilung im Heimatland liegt darüber hinaus im mittleren Bereich (2,8)[5]. Im Vergleich mit der Unterstützung von Kollegen und Vorgesetzten des Heimat- sowie auch des Gastlandes schneidet sie statistisch signifikant am schlechtesten ab[6]. Trotz hoher Inanspruchnahme der Personalabteilung im Heimatunternehmen sind die Expatriates also vergleichsweise wenig zufrieden mit ihrer Betreuung.

Darüber hinaus herrscht in der Fachliteratur Einigkeit darüber, dass eine systematische und kontinuierliche Begleitung zur Bewältigung schwieriger Situationen den Erfolg der Entsendung deutlich steigern kann. Die Intensität von Training und Begleitung im Gastland sollte wiederum spezifisch für die jeweilige Gastkultur sein (Stroh et al., 2005).

[4] Likert – Skala, 1 = sehr stark bis 5 = gar nicht, Angabe des Durchschnittswertes
[5] Likert – Skala, 1 = sehr zufrieden bis 5 = sehr unzufrieden, Angabe des Durchschnittswertes
[6] jeweils auf α = 5%-Niveau, Bonferroni-korrigiert über alle Vergleiche

© Jürgen Deller, René Kusch & Julia Meyer
Juni 2006

3.4 Fluktuation im Kontext der Entsendung

Fluktuation im Verlauf der Entsendung

Zu Fluktuation im Zusammenhang mit der Entsendung kommt es nicht ausschließlich während des Auslandsaufenthaltes. Nicht selten verlassen bereits heimgekehrte Mitarbeiter das Unternehmen. Im Regelfall sind drei Faktoren Ursache von Fluktuation: mangelnde Anpassung des Expatriates oder seines Partners im Gast- und/oder Heimatland, das Scheitern der Realisierung einer adäquaten Anschlussaufgabe sowie Vertragsangebote konkurrierender Unternehmen.

Abbrecher-Quoten

Die durchschnittliche Abbrecherquote in den ersten fünf Jahren der Entsendung beträgt laut Angaben der befragten Unternehmen knapp 5%. Jedes fünfte Unternehmen berichtete eine Fluktuationsrate der Expatriates im ersten Jahr nach der Rückkehr von mindestens 10%.

Regionale Quoten

Die Frage nach regional höchsten und niedrigsten Abbrecherquoten ergab, dass mehr als ein Drittel der Unternehmen (38,5%) ein Scheitern häufiger auf individuelle Gründe als auf kulturelle Schwierigkeiten zurückführt. Ein weiteres Drittel (30,8%) stimmt darin überein, dass in Asien die höchsten Abbrecherquoten realisiert werden. Ebenso viele Unternehmen (30,8%) berichteten die niedrigsten Quoten in Europa. Alle übrigen Angaben verteilen sich individuell auf einzelne Regionen, die keine weitere Ableitung gemeinsamer Tendenzen zulassen.

Gründe

Unternehmen selbst sehen die häufigsten Gründe für ein Ausscheiden im Anschluss an die Entsendung in zu hohen Erwartungen des Expatriates (30%). Bei jeder fünften Kündigung liegt der Grund in dem attraktiven Angebot eines anderen Unternehmens. Darüber hinaus räumen einzelne Unternehmen ein, Abbrecherquoten seien auch durch schlechte Vorbereitung auf die Rückkehr seitens des Unternehmens bedingt.

© Jürgen Deller, René Kusch & Julia Meyer
Juni 2006

3.5 Zukünftige Entwicklungen

Prognosen

Von besonderem Interesse waren auch die Einschätzungen der Unternehmen hinsichtlich zukünftiger Entwicklungen im Expatriate-Management. Neben erwarteten quantitativen Veränderungen der Entsendezahlen in unterschiedliche Regionen der Welt wird ein Ausblick der zukünftigen praktischen Relevanz verschiedener Aspekte gegeben. Der Ergebnisteil schließt mit einer Einschätzung der erfolgskritischen Aspekte und des Verbesserungsbedarfes.

Regionale Ver-änderungen

Über alle Regionen hinweg werden nahezu ausschließlich Zunahmen der Anzahl an Entsendungen erwartet. Wie viel Prozent der Unternehmen einen Anstieg bzw. eine Abnahme der Entsendungszahlen in den jeweiligen Regionen erwarten, zeigt Abb. 6. Zusätzlich verzeichnet sind die durchschnittlich erwarteten prozentualen Anstiege. Durchschnittswerte zu den Rückgängen können aufgrund geringer Übereinstimmungen zwischen den Unternehmen leider nicht berichtet werden.

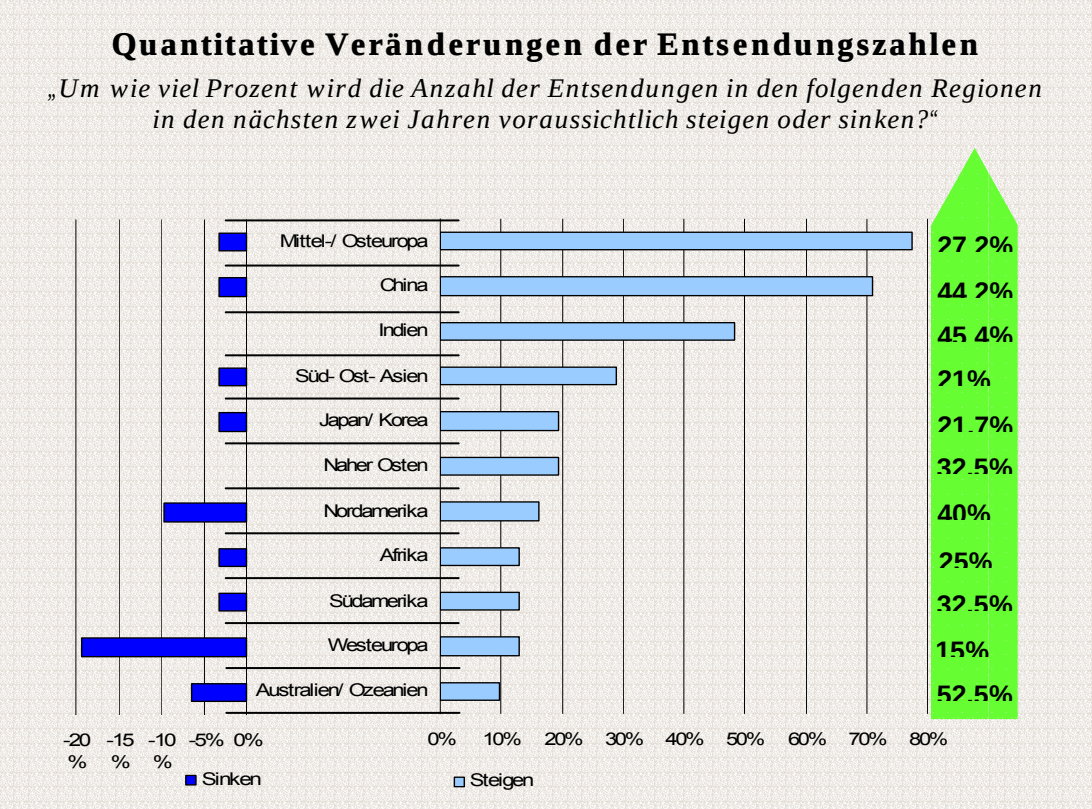


Abb. 6: Prozentuale Anzahl der Unternehmen, die Zunahmen/Abnahmen für jeweilige Regionen erwarten sowie durchschnittlich erwartete Zunahmen in %, n = 30

Der größte Zuwachs wird von über drei Viertel der Unternehmen (77,4%) im Mittel- und Osteuropäischen Raum erwartet. An zweiter Stelle folgt China, für das zwei von drei Unternehmen einen weiteren Anstieg vorhersagt. Die wenigsten Unternehmen erwarten Anstiege im südamerikanischen Raum (12,9%), Westeuropa (12,9%) und in Australien/Ozeanien (9,75%). Rückgänge der Entsendungen werden insgesamt über alle Regionen hinweg kaum erwartet. Den größten Bereich bildet hier der westeuropäische Raum (19,4%).

Zukünftige praktische Relevanz

Weiterhin erfragten wir die zukünftige Wichtigkeit verschiedener vorgegebener Aspekte internationaler Personaleinätze (Abb. 7).

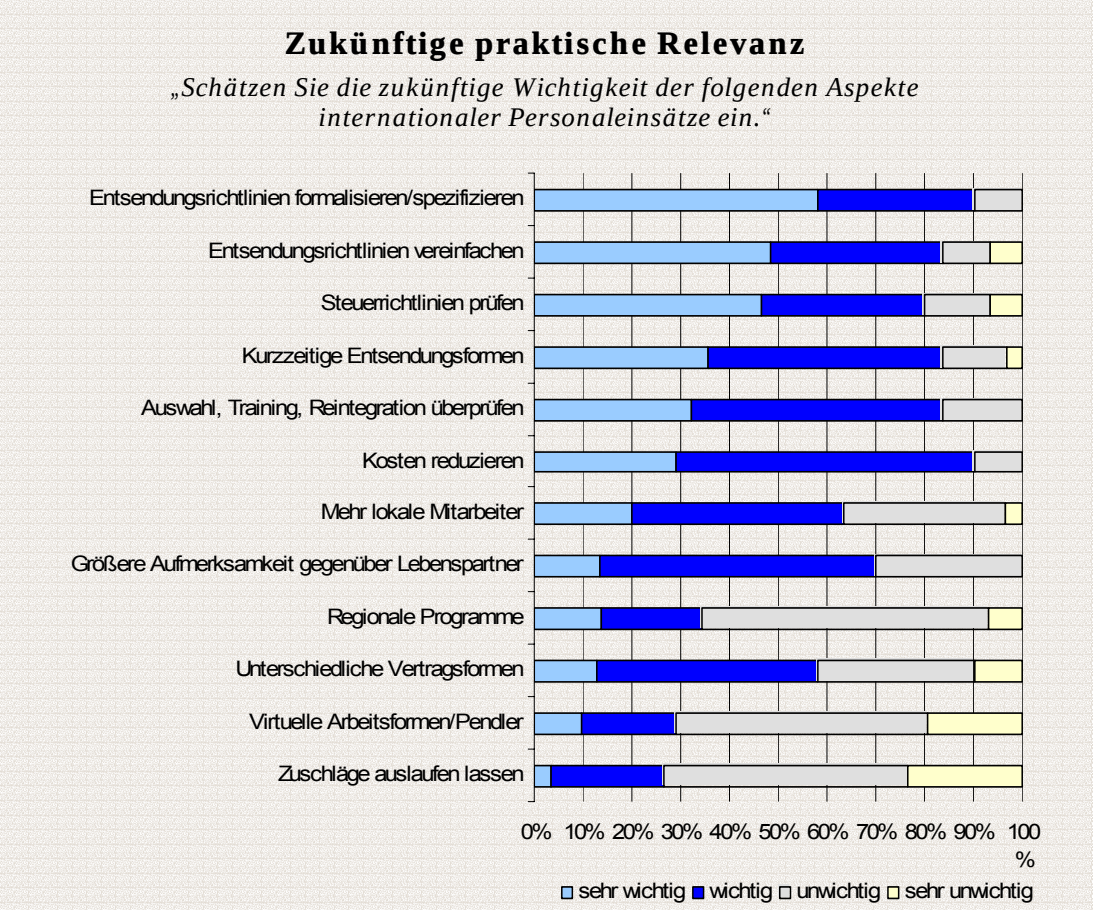


Abb. 7: Prozentuale Angaben der Wichtigkeit, n = 31

Insgesamt werden in diesem Bereich verschiedene administrative Aspekte als besonders wichtig eingestuft. Gründe hierfür können in Bemühungen liegen, den gesamten Entsendungsprozess stärker zu standardisieren.

Aspekte wie *regionale Programme, unterschiedliche Vertragsformen* und *virtuelle Arbeitsformen* spielen für Unternehmen nur eine untergeordnete Rolle.

Verbes-serungs-würdig & Erfolgs-kritisch

Einzelne Bereiche des Expatriate-Managements sind als besonders erfolgskritisch einzustufen. Von Interesse war in diesem Zusammenhang, welche Aspekte Unternehmen bei einer offenen Abfrage als kritisch für den Erfolg einer Entsendung bewerten und in welchen Bereichen sie den stärksten Verbesserungsbedarf sehen (Abb. 8).

Verbesserungswürdige & Erfolgskritische Aspekte

„Welche Aspekte halten Sie für besonders erfolgskritisch im Hinblick auf das von Ihnen erlebte Expatriate-Management?“ & „Welche Verbesserungsmöglichkeiten sehen Sie im Bereich des von Ihnen erlebten Expatriate-Managements?“

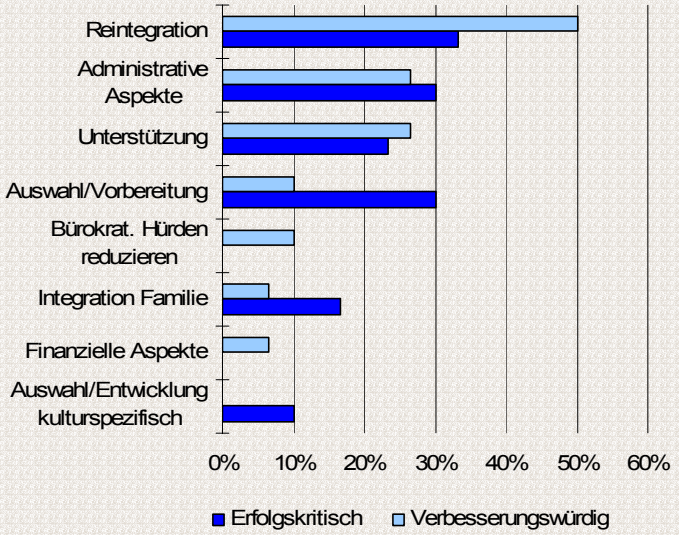


Abb. 8: Prozentuale Angaben auf die Frage nach erfolgskritischen und verbesserungswürdigen Aspekten, n = 30

Den stärksten Verbesserungsbedarf sehen Unternehmen in den Bereichen *Reintegration* (50%), *Administrative Aspekte* (26,6%) und *Unterstützung* während des Auslandsaufenthaltes (26,6%).

Für jedes dritte Unternehmen ist die Realisierung einer passenden *Anschlussaufgabe* am erfolgskritischsten. Durch angemessenes Erwartungsmanagement und eine frühzeitig vorbereitete Reintegration ist eine deutliche Reduktion der Quote der Ausscheidenden zu erwarten. *Administrative Aspekte* und *Auswahl/Vorbereitung* (jeweils 30%) werden ebenfalls als besonders erfolgskritisch eingestuft. Eine *kulturspezifische Auswahl/Entwicklung* der Auslandsmitarbeiter bezeichnete lediglich jedes Zehnte Unternehmen als erfolgskritisch.

4. Diskussion

Fort-schreitende Internatio-nalisierung

Im Zuge der fortschreitenden Internationalisierung ist mit einem weiteren Anstieg von Auslandsentsendungen zu rechnen. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass die für ein qualitativ hochwertiges Personalmanagement relevanten Aspekte in den befragten Unternehmen in unterschiedlichem Ausmaß realisiert werden.

Steigerung der Erfolgs-quote

Besonders im Bereich der *Auswahl* stehen Unternehmen wissenschaftlich fundierte Erkenntnisse zur Verfügung, die eine deutliche Steigerung der Erfolgsquote erwarten lassen. Die Berücksichtigung von Einstellung und Motivation der *Lebenspartner* bietet in diesem Kontext einen wichtigen Ansatzpunkt. Intensive *Trainings* vor der Entsendung sowie eine *fach- und kulturkundige Begleitung* während des Auslandsaufenthaltes sind Bereiche, in denen viele Unternehmen ihre Leistungen weiter professionalisieren können. Geeignetes Erwartungsmanagement verspricht neben einer Steigerung der Leistung im Gastland auch eine Reduktion der Fluktuationsrate im Verlauf sowie im Anschluss an eine Entsendung.

Weitere Infor-mationen

Wie dargestellt, existieren verschiedene Ansatzpunkte, um Nutzen und Effizienz des internationalen Personalmanagements für das Unternehmen messbar zu steigern. Gerne geben wir Ihnen im Rahmen unserer Möglichkeiten über die dargestellten Ergebnisse hinaus auf Anfrage weitere Informationen zu Ihren individuellen Interessensgebieten.

5. Weiterführende Literatur

Deller, J. (in Druck). Internationaler Personaleinsatz. In H. Schuler & K. Sonntag (Hrsg.) Handbuch der Psychologie, Band Arbeits- und Organisationspsychologie. Göttingen: Hogrefe.

Deller, J. (2005). Internationaler Personaleinsatz. In D. Frey, L. v. Rosenstiel & C. Graf Hoyos (Hrsg.), Wirtschaftspsychologie (S. 169-173). Weinheim: Beltz.

Kühlmann, T. M. (2004). Auslandeinsatz von Mitarbeitern. Göttingen: Hogrefe.

Kühlmann, T., & Stahl, G. (2001). Problemfelder des internationalen Personaleinsatzes. In H. Schuler (Hrsg.), Lehrbuch der Personalpsychologie.(S. 533-554). Göttingen: Hogrefe.

Mendenhall, M. E., Deller, J. & Ben-Hur, S. (2005). Nichtlineare Dynamik: Eine neue Perspektive bei der Entwicklung von Global Leaders. In G. Stahl, W. Mayrhofer & T. Kühlmann (Hrsg.), Innovative Ansätze im internationalen Personalmanagement, (S. 193-215). Mering: Hampp.

Mol, S. T., Born, M. Ph., Willemsen, M. E. & van der Molen, H. T. (2005). Predicting expatriate job performance for selection purposes–a qualitative review. Journal of Cross–Cultural Psychology,36, 590-620.

Stroh, L. K., Black, J. S., Mendenhall, M. E. & Gregersen, H. B. (2005). International assignments. London: Lawrence Erlbaum.

Shaffer, M. A, Harrison, D. A., Gregersen, H., Black, J. S. (2006). You can take it with you: Individual Differences and Expatriate Effectiveness. Journal of Applied Psychology,91, 109-125.