

Fiona Menis

Der Auslandseinsatz als interkulturelle Personalentwicklungs- maßnahme



Cuvillier Verlag Göttingen
Internationaler wissenschaftlicher Fachverlag

Dr. Fiona Menis M.A.

Der Auslandseinsatz
als interkulturelle
Personalentwicklungsmaßnahme



Cuvillier Verlag Göttingen
Internationaler wissenschaftlicher Fachverlag

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

1. Aufl. - Göttingen : Cuvillier, 2009

978-3-86727-954-3

© CUVILLIER VERLAG, Göttingen 2009

Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen

Telefon: 0551-54724-0

Telefax: 0551-54724-21

www.cuvillier.de

Alle Rechte vorbehalten. Ohne ausdrückliche Genehmigung des Verlages ist es nicht gestattet, das Buch oder Teile daraus auf fotomechanischem Weg (Fotokopie, Mikrokopie) zu vervielfältigen.

1. Auflage, 2009

Gedruckt auf säurefreiem Papier

978-3-86727-954-3

Kurzbeschreibung

Ziel dieser Arbeit ist es, die Strategien und Herausforderungen von/bei Auslandseinsätzen zu analysieren und Potentiale aufzuzeigen. Vorschläge für die Optimierung des Entsendeprozesses und folglich der Förderung der Entwicklungschancen der Expatriates, sollen erarbeitet werden.

Die Auseinandersetzung mit der Thematik erfolgt zum einen durch einschlägige deutsch- und englischsprachige Literaturstudie sowie Sichtung von Datenmaterial aus international durchgeführten Untersuchungen zum Expatriate Management. Zum anderen sehr praxisbezogen, anhand eigener Erfahrungen aus der Pilotstudie im Rahmen des Praxisprojekts bei einem Dienstleistungsunternehmen, spezialisiert auf „Relocation Services“ in Indien 2007. Weiters durch den Vergleich des Entsendemodells des Bayer-Konzerns mit dem der Generali Versicherungs AG und der Analyse der jeweiligen Strategien und Schwerpunkte.

Als Ergebnis dieser Arbeit lässt sich festhalten, dass Auslandsentsendungen, so sie professionell geplant und in allen Phasen bewusst, mit den jeweils nötigen „Unterstützungstools“ durchgeführt werden, eine sinnvolle Maßnahme zur Personalentwicklung und zum interkulturellen Lernen darstellen. Mitarbeiter, die für interkulturelle Themen sensibilisiert sind, agieren auf einem globalen Arbeitsmarkt effizienter, Unternehmen verschaffen und/oder halten sich unter anderem so ihren Wettbewerbsvorteil.

Abstract

The main issue to be analyzed in the course of the paper is defined out as follows: What are the pressing contemporary issues that cause failure of international assignments from the Human Resource Development point of view? In other words, which prerequisites must be fulfilled and which strategies are being used in order to cope with the challenges and to make a foreign assignment a success for the career and personal advancement of the expatriate and ultimately for the added value of the company?

This work is based on the study of management literature (this text includes publications from both European and American authors) and recent expatriate surveys. Moreover, important information has been gathered from personal professional experience and from the comparison of two expatriation management strategies (Bayer-Konzern versus Generali Versicherungs AG).

The main findings of this thesis are that international assignments only bring the desired advantages when companies already have or develop a consistent strategy and procedure for the expatriation process. Adequate preparation and counseling during the whole process are needed if companies really want to advance their global workforce.

Inhaltsverzeichnis

Kurzbeschreibung.....	V
Vorwort	5
I. Einführung	7
1. Entwicklung	7
2. Ausgangssituation	9
3. Zielsetzungen	11
4. Methodologie	11
5. Aufbau der Arbeit	12
II. Personalmanagement.....	14
1. Begriffsdefinitionen	14
2. Personalmanagement auf nationaler Ebene.....	18
3. Personalmanagement auf internationaler Ebene.....	18
4. Personalmanagement im interkulturellen Kontext	20
4.1 Bedeutung	20
4.2 Herausforderungen.....	20
5. Kulturbegriff	21
5.2 Was ist unter interkultureller Kompetenz zu verstehen?.....	31
6. Kulturtransferstrategien.....	34
6.1 Ethnozentrische Ausrichtung.....	34
6.2 Polyzentrische Ausrichtung	35
6.3 Geozentrische Ausrichtung	35
6.4 Regiozentrische Ausrichtung.....	35
7. Aufgabenfelder von interkulturellem Personalmanagement	36
7.1 Personalentwicklung als Aufgabenfeld.....	36
7.2 Abgrenzungen	37
III. Der Auslandseinsatz als interkulturelle Personalentwicklungsmaßnahme	43
1. Motive und Ziele	43
2. Formen	52
2.1 Protagonisten	52
2.2 Gestaltungsformen	54
3. Strategien	56
4. Phasen des Expat/Impat Management.....	58
4.1 Systematische Planung und Auswahl.....	59
4.2 Vorbereitung.....	59
4.3 Durchführung.....	59
4.4 Nachbereitung	60
5. Konkrete Anforderungen.....	62
5.1 Rechtliche Anforderungen	62
5.2 Logistischer Teil.....	67
5.3 Interkulturelle Begleitung	69
6. Entsendungsphasen: Potentiale und Verbesserungsvorschläge.....	70
6.1 Handlungsfelder	70
6.2 Verbesserungsmöglichkeiten	75
7. Auslandsentsendung als Personalentwicklungsmaßnahme ! ?	83
8. Zusammenfassung	85
IV. Expertengespräch sowie Analyse verschiedener Unternehmensstrategien bezüglich Entsendungsmanagement.....	87
IV. Expertengespräch sowie Analyse verschiedener Unternehmensstrategien bezüglich Entsendungsmanagement.....	87
1. Zielsetzung des informativen Gespräches.....	88

2. Auswertung des Gespräches und Darstellung des Entsendungsmanagements bei Generali	89
3. Entsendemanagement innerhalb des Bayer-Konzerns	91
Übersicht über den Entsendeprozess am Beispiel des Bayer-Konzerns.4. Unterschiede und Gemeinsamkeiten in den aufgezeigten Entsendestrategien und -prozessen	95
4. Unterschiede und Gemeinsamkeiten in den aufgezeigten Entsendestrategien und -prozessen	96
5. Anmerkungen sowie Verbesserungsmöglichkeiten	98
Bayer-Konzern.....	100
V. Zusammenfassung und persönliche Stellungnahme.....	102
1. Zusammenfassung nach Kapiteln	102
2. Persönliche Stellungnahme	109
Literaturverzeichnis	110
Anhang A: Leitfragen für das informative Gespräch	117
Anhang B: Transkript.....	118
Anhang C: Eingesetzte Zeichen im Transkript.....	131
Anhang D: Fragebogen der Pilotstudie.....	132

Abbildungsverzeichnis

1. Rollenspektrum eines Managers nach Mintzberg
2. Modell des internationalen Personalmanagements
3. Einfluss von Kultur auf das Verhalten und vom Verhalten auf die Kultur
4. Interkulturelle Kompetenz nach Bolten
5. EPRG-Modell von Perlmutter zur Messung der Multinationalität von Unternehmen
6. Human-Ressource-Zyklus
7. Idealfall Entsendungs-Management
8. Übersicht anzuwendendes Arbeitsrecht nach dem EVÜ
9. interkulturelle Personalentwicklungsmaßnahmen in den Entsendephasen
10. Bayer Konzern – Überblick Gesamtmitarbeiteranzahl
11. Übersicht über einen Entsendeprozess

Vorwort

“It is courage that you need for growth
and it is courage that you need to find out who you are.”

Geprägt von den USA Erzählungen meines Vaters, der allen Mut zusammenpackte und Anfang zwanzig für einige Jahre alleine an die Ostküste und später weiter nach Kanada auswanderte sowie durch den permanenten Austausch mit meinen italienischen Verwandten, begann ich mich schon früh, für fremde Länder und andere Kulturen zu interessieren.

In einem Tourismusbetrieb inmitten der Salzburger Grasberge aufgewachsen, wurden mein Länderspektrum und glücklicherweise auch mein Horizont rasant erweitert. Saisonale interkulturelle Begegnungen mit Menschen verschiedenster kultureller Hintergründe bereicherten als Kind meinen Alltag.

Meine Neugierde für fremde Länder und meine Faszination für die Kommunikation mit Menschen anderer Kulturen, wurden durch den Erziehungsstil meiner Eltern begünstigt. Diese waren der Meinung (und sind es noch immer), Kinder müssten so früh als möglich die Welt kennen lernen, um so selbstständig werden zu können. Dazu gehöre es, die Kinder alleine in die Ferne zu schicken. So ermutigten mich meine Eltern schon in jungen Jahren, Freunde in aller Welt zu besuchen und meine eigenen, ganz ursprünglichen, Reiseerfahrungen zu machen.

Eine zugegebenermaßen sehr naive und undifferenzierte Begeisterung für alles Nicht-österreichische begleitete mich hinweg über all die Jahre meiner Jugend und meiner Studienzeit. Gerade mein Studium der Rechtswissenschaften beendet, das Gerichtsjahr absolviert, wäre ich nach klassischem Verständnis bereit gewesen für eine Juristenkarriere in der Heimat. Innerlich war ich es aber gar nicht, mein Herz tendierte in eine andere Richtung.

Als mein Vater Ende 2005 erneut seinen ganzen Mut zusammen nahm und endgültig seine Zelte in Österreich abgebrochen hat und „zurück“ in die USA ging, begann ich mir vermehrt Gedanken zu machen, mit welchen Motiven Menschen fern der Heimat die Erfüllung suchen. Was treibt Menschen an, um ins Ausland zu gehen, um dort zu leben und zu arbeiten? Welche Eindrücke gewinnen sie dort, wie ändern sich ihr Leben und ihre Denkweise?

Durch den Studienlehrgang Interkulturelle Kompetenzen eröffnete sich mir die Chance, selbst im Rahmen eines Praxisprojektes in einer Firma für „Relocation Services“ in Neu Delhi, Indien, Praxiserfahrungen auf dem Gebiet Expatriierungen zu machen. Durch eine Pilotstudie über „bestehende ‚Relocation Services‘ in Indien sowie die Herausforderungen im Rahmen einer Entsendung nach Indien“, konnte ich mir nicht nur Praxiswissen im Expatriate Management aneignen. Die alltäglichen Herausforderungen begünstigten automatisch die eigene interkulturelle Weiterentwicklung.

Zurück aus Indien war ein Praktikum in multikulturellen Teams bei den United Nation Office at Vienna meine nächste Station auf dem interkulturellen Lernweg.

Meine langjährige kindliche undifferenzierte Begeisterung wich so einer zunehmend reiferen und kritischeren Sichtweise für fremde Länder und Kulturen.

Mit Leidenschaft arbeite ich mit Menschen: (Weiter-)Entwicklungsprozesse initialisieren, begleiten und stetig fördern. In logischer Konsequenz habe ich mein Thesenthema, auch in Fortführung meiner Pilotstudie in Indien, aus dem Bereich der internationalen Personalentwicklung gewählt.

Die Arbeit enthält sehr viele persönliche Erfahrungen. Um meine Begeisterung für diese Thematik auch meinen Lesern besser übermitteln zu können, habe ich mich für einen Schreibstil in der Ich-Form entschieden.

“..finish your project. If it is only for changing one life, it was for good! “

Mein Dank gilt alle den Lieben, die mich zu jeder Zeit bestärkt haben stetig an mir und der Fertigstellung dieses Werkes zu arbeiten. Es gibt vieles im Leben mitzunehmen!

I. Einführung

1. Entwicklung

Weltweiten florierenden Handel zwischen den großen Handelshäusern auf den Fernhandelsverbindungen gibt es nachweislich bereits seit der Antike. Spätestens im 18. Jahrhundert hat sich die wirtschaftlich effiziente und effektive Vernetzung zwischen den Kontinenten, respektive den Kolonien gefestigt.

Mit der Globalisierung der Welt und der Internationalisierung des Marktes geht spätestens seit dem 20. Jahrhundert eine zunehmende Entsendung von Mitarbeitern ins Ausland einher.¹ Global operierende Unternehmen² setzen zur nachhaltigen Erzielung von Wettbewerbsvorteilen auf ihre Mitarbeiter und entsenden diese weltweit im Rahmen von internationalen Arbeitseinsätzen.

„Globalisierung ist im wesentlichen Folge von den gravierenden Änderungen der politischen, technisch-wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen der letzten Jahrzehnte. Diese sind entweder Auslöser oder Verstärker der Globalisierungstendenzen und werden so zum Teil selbst wieder zu Merkmalen der Globalisierung.“³

Bezieht man die Globalisierung auf die internationalen Unternehmensaktivitäten lässt sich aus dem Hernstein⁴ Management Report aus 2005 zu „Stand der internationalen Personalarbeit und -entwicklung“ entnehmen, dass 66 % aller befragten Unternehmen international agieren, mehr als die Hälfte der Studienteilnehmer schon über 10 Jahre.⁵ Laut dem Report ist der jeweilige Grad der Internationalisierung von der Betriebsgröße abhängig. Dies ist durchaus kritisch zu betrachten, deshalb weil immer mehr Klein- und Kleinstbetriebe auf den globalen Markt drängen. Nicht zuletzt

¹ Dazu Osterhammel/Petersson, 2004.

² Stichwort und in aller Munde sind derzeit globale Mergers und Akquisitionen von Unternehmen in Ländern außerhalb des Standortes der Stammhäuser.

³ Vgl. Koch, 2000, S. 7.

⁴ Der Hernstein Management Report ist eine regelmäßig durchgeführte Studie des Hernstein International Management Institutes (einem führenden österreichischen Anbieter von Weiterbildungen für Führungskräfte im deutschsprachigen Raum) in Kooperation mit der Österreichischen Gesellschaft für Marketing (ÖGM). Dabei werden aktuelle Trends im Bereich Führung, Organisations- und Personalentwicklung in österreichischen, deutschen und schweizer Unternehmen untersucht.

⁵ Vgl. http://www.hernstein.at/Wissen/Hernstein_Management_Report/Reports_2004_bis_2006/Stand_internationaler_Personalarbeit_und_-entwicklung/ (abgefragt am 01.08.2008).

ermöglicht durch das Internet (hier ist durchaus auch rein virtuelle Geschäftstätigkeit mitbedacht).

Die UN-Konferenz zu Handel und Entwicklung (UNCTAD) schätzte den Anstieg der Zahl der Unternehmen mit ausländischen Tochtergesellschaften innerhalb der vergangenen zehn Jahre auf ein Drittel.⁶

Auch eine Studie von Mercer Human Resource Consulting beschäftigte sich mit dem Anstieg von Auslandsentsendungen innerhalb der vergangenen Jahre. Danach haben fast die Hälfte aller multinationalen Unternehmen die Anzahl ihrer Auslandsentsendungen in den Jahren 2004 bis 2006 gesteigert.⁷

Aktuell geht der Trend bei Auslandsentsendungen, speziell in Schwellenländer, eher zurück.

Dies resultiert daraus, dass sich die lokalen Arbeitskräfte enorm schnell weiterentwickeln. Schlüsselworte sind Ehrgeiz und Motivation gepaart mit staatlicher Förderung. Als Beispiel sei China genannt, wo der Fokus auf Bildung sowie Ausbildung liegt. Sowohl innerhalb der Familie als auch von staatlicher Hand wird die Entwicklung der (Nachwuchs-) Führungskräfte angetrieben, sodass die Chinesen etwa zehn mal schneller dazu lernen als es etwa in Osteuropa der Fall war/ist.

Und genau diese zunehmend hohe Dichte an qualifiziertem Personal im Inland macht eine kostenintensive Expatriierung, zumindest für Klein- und Mittelbetriebe auf lange Sicht unattraktiv.

„(..) Außerdem sind Ausländer immer weniger gefragt. Die Chinesen verbessern sich rasant, damit braucht es weniger Expatriates. (...)“⁸

Nichts desto trotz sind Expatriierungen besonders für große internationale Unternehmen nach wie vor attraktiv, um am Markt Vorteile zu generieren und diese nachhaltig halten zu können.

⁶ Dazu <http://www.unctad.org/Templates> (abgefragt am 01.08.2008).

⁷ Die Studie berücksichtigt die Angaben von fast 200 multinationalen Unternehmen aus verschiedenen Unternehmen weltweit. Vgl. www.mercer.com.

⁸ Hans Jorda im Kurrier Interview auf die Frage wieso Neumann & Partners derzeit kaum Europäer für den chinesischen Markt sucht.

2. Ausgangssituation

Wie eingehend bereits beschrieben fordert der globalisierte Markt unternehmensinterne grenzüberschreitende Personaltransfers in andere Kulturräume. Unternehmenserfolge hängen von erfolgreichen Personalentsendungen⁹ ab. Menschen, die bereit sind, für längere Zeit (oft über Jahre), fern der Heimat zu arbeiten, sind zu einer essentiellen Ressource in der Personalarbeit geworden.¹⁰ Es gilt international erfahrene sowie interkulturell kompetente¹¹ Arbeitskräfte für die Unternehmen und die Auslandstätigkeiten zu generieren. Bereits im Unternehmen tätige Mitarbeiter müssen in ihrer interkulturellen Entwicklung gefördert werden. Nur so kann ein stabiler Pool an qualifizierten Mitarbeitern aufgebaut werden, der global agierenden Unternehmen¹² Wettbewerbsvorteile sichert.

Nicht nur die interkulturelle Personalentwicklung, insbesondere auch das interkulturelle Management und die Expatriates¹³ selbst sind bei Expatriierungen als spezielle Förder- bzw. Personalentwicklungsmaßnahme vor große Herausforderung gestellt.

Interkulturelle Manager müssen neben fachlichen Qualifikationen sogenannte „soft skills“ mitbringen. Unter diese Fähigkeit fallen beispielsweise, sensibel auf die

⁹ Als Begriffe sind in der deutschsprachigen Literatur neben Entsendung, auch Expatriierung und Versetzung zu finden. In der Arbeit werden die Bezeichnungen synonym verwendet.

In der betrieblichen Praxis werden darunter zusätzlich die Dienst- oder Geschäftsreise (Dienstreise/Besuch/Visitation), die Abordnung/Delegation subsumiert. Die Unterscheidung erfolgt dabei primär aufgrund der Dauer, dem Einsatzzweck sowie der arbeitsvertraglichen Gestaltung. Vgl. Oechsler, 1996, 2000.

¹⁰ Dazu Fleiter, Dirk, Wenn Exportweltmeister nach Hause kommen, in Deutschlandfunk, Hintergrund Wirtschaft, Kulturschock Deutschland. Vgl. <http://www.dradio.de/dlf/sendungen/hiwi/528103>.

¹¹ An dieser Stelle möchte ich anmerken, dass interkulturell kompetentes Verhalten nicht erlernbar ist, wie etwa eine Sprache oder dergleichen. Interkulturelle Kompetenz ist ein Potential, welches gezielt entwickelt werden kann, um es dann in bestimmten Situationen zu nützen. Die internationale Arbeitserfahrung kann eine Entwicklungsmöglichkeit sein.

¹² Zur Unterscheidung von internationalen, globalen, multinationalen oder transnationalen Unternehmen siehe sogleich unter II.1.

Es gibt mehrere Strategien, um auf dem globalisierten Markt zu agieren, die Multipartnerstrategien, sonstige Kapitalbeziehungen, Tochtergesellschaften, sonstige vertragliche Kooperationen, Exporte/Importe, Kooperationen/Lizenzverträge/Franchise oder Equity Joint Ventures (Gemeinsame Tochtergesellschaften). Vgl. Koch, 2000, S. 14 f.

¹³ In der angloamerikanischen Literatur werden entsandte Mitarbeiter als Expatriate (kurz: „Expatriat“) sowie als Transferee bezeichnet. Expatriate ist ebenso in der deutschsprachigen Literatur zu finden, neben Entsandten und Stammhausdeligierten. Vgl. dazu Gaugler, 1989b. Sämtliche Begriffe werden in dieser Arbeit synonym verwendet.

unterschiedlichen Sitten, Gebräuche, Traditionen, Gewohnheiten, Erfahrungen und Ansprüche in den jeweiligen Ländern zu reagieren.¹⁴

Die Anforderungen an diese meist jungen und erfolgreichen Expatriates sind klar formuliert: Netzwerke aufbauen, Märkte sondieren und Umsätze generieren.¹⁵ Die Betreuung dieser Mitarbeiter ist meist weniger eindeutig strukturiert. Die Unterstützung in der neuen Situation in einem anderen Land ist mangelhaft oder fehlt gänzlich. Hinzu kommen oftmals die Unzufriedenheit des Mitarbeiters mit der neuen Aufgaben und/oder Umgebung sowie die Nichterfüllung von gegenseitigen Zielen und Erwartungen. Dieser Mix kann zum Scheitern des Projekts Expatriierung führen: die Auslandsaufenthalte werden frühzeitig abgebrochen.

Die starke Fluktuation¹⁶ aufgrund des Fehlmanagements im Rahmen der Rückkehr nach Entsendungen und der damit einhergehenden Know-how Verlust¹⁷ ist eine weitere große Herausforderung für alle Beteiligten. Beachtlich sind nicht nur die Kosten für die Rekrutierung und Einarbeitung von neuen Mitarbeitern.¹⁸ Imageverlust oder gestörte Beziehungen zu einheimischen Kontaktpersonen im Gastland sind meist nicht mehr korrigierbare Fehler. Ganz abgesehen vom enormen Know-how Verlust, den das Unternehmen durch die Abwanderung seiner auslandserfahrenen Mitarbeiter erleidet.

Lösungswege liegen in der adäquaten Förderung der Mitarbeiter während des gesamten Entsendezyklus. Besonders eine gut geplante und durchgeführte Reintegration¹⁹ und „Post-Entsendebetreuung“ der „Rückkehrer“²⁰ unterstützen bei

¹⁴ Siehe Prof. Dr. Ernst Zander, Editorial, Interkulturell managen in Personal Heft 09/2007.

¹⁵ Vgl. Dazu Fleiter, Dirk, Wenn Exportweltmeister nach Hause kommen, in Deutschlandfunk, Hintergrund Wirtschaft, Kulturschock Deutschland. Vgl. <http://www.dradio.de/dlf/sendungen/hiwi/528103> (abgefragt am 01.08.2008).

¹⁶ Laut dem Hernstein Management Report aus 2007 zu „Karriere in Organisationen“ sind passende Karriereförderprogramme einer der größten Herausforderungen, die es für Unternehmen zu meistern gilt, um als Arbeitgeber für seine Mitarbeiter weiterhin attraktiv zu bleiben. Vgl. http://www.hernstein.at/Wissen/Hernstein_Management_Report/Aktuelle_Reports/Karrieren_in_Organisationen/ (abgefragt am 01.08.2008).

¹⁷ Vgl. Stumpf, 2005, S. 241.

¹⁸ Vgl. Kinast/Thomas, 2005, S. 243. Nach deren Darstellung sich die Kosten von gescheiterten Auslandsentsendungen auf das drei- bis vierfache des Jahresgehaltes belaufen. Ganz abgesehen vom Imageverlust oder den gestörten Beziehungen zu einheimischen Kontaktpersonen im Gastland.

¹⁹ Zahlreiche Begriffe für die Wiedereingliederung sind in der Literatur angeführt. Repatriierung, Rückkehr Reentry, Rückführung, Rückgliederung oder Reintegration. In dieser Arbeit werden die Begriffe Rückkehr und Reintegration synonym verwendet. Vgl. Weber/Festing, 1996, S 450 ff.

²⁰ Im Fachjargon Repatriates genannt.

der Entwicklung neuer Perspektiven und der Integrationsförderung. Der drohenden „Brain Drain“²¹ kann vermieden werden.

Die Umwandlung der getätigten Investitionen, in die Mitarbeiter und in deren Weiterentwicklung, zu Kapital (Stichwort: „Human Capital Investment“²²) hängt von mehreren Faktoren ab. Zum einen bedarf es eines fixen Konzepts und eines systematischen Ablaufes für den Entsendeprozess. Zum anderen muss auf Managementebene das Problembewusstsein für die Thematik vorhanden sein und die Bereitschaft, angemessenen Unterstützungsmaßnahmen von Seiten der Personalentwicklung zu zulassen und zu finanzieren.

3. Zielsetzungen

Die Erkenntnisse aus den Theorieteilen zu internationalem Personalmanagement sowie zur Auslandsentsendung als interkulturelle Personalentwicklungsmaßnahme dienen als Basis für den empirischen Teil dieser Arbeit.

Erfahrungen aus der Praxis sollen aufgenommen und bestehende Entsendungsmodelle verglichen werden. Das jahrelang erprobte und erfolgreiche Modell des Bayer-Konzerns wird dem Entsendemodell der Generali Gruppe gegenüber gestellt.

Durch die Analyse der unterschiedlichen Strategien und Herausforderungen in den Entsendungsphasen können Potentiale aufgezeigt werden. Neue Ideen entstehen, um Vorschläge für die Optimierung des Entsendezyklus und folglich der Förderung der Entwicklungschancen der Expatriates erarbeitet zu können.

4. Methodologie

Die Forschungsfrage *„Wo liegen die Herausforderungen bei Auslandseinsätzen? (Dies vor dem Hintergrund, die Expatriierung als interkulturelle Personalentwicklungsmaßnahme zu betrachten.)“* wird anhand einschlägiger

²¹ Darunter ist die Abwanderung der Spitzenkräfte in andere Unternehmen zu verstehen. Direkte Aufwendungen für den Auslandseinsatz gehen verloren. Indirekte Kosten werden verursacht, indem wertvolle Marktkennntnisse und Geschäftskontakte den Mitbewerbern zu Gute kommen.

²² Zeitgemäßes Human Capital Management bedeutet, Mitarbeiter nicht nur als Kostenverursacher zu betrachten, sondern als Träger von Fähigkeiten und Erfahrungen, die einen Wertbeitrag für das Unternehmen darstellen. Vgl. Müller, Stefanie/Wurnig, Martin, 2007, S. 29-31.

deutsch- und englischsprachiger Literaturstudie sowie Sichtung von Datenmaterial aus international durchgeführten Untersuchungen zum Expatriate Management untersucht.

Parallel fließen eigene Erfahrungen aus der Pilotstudie im Rahmen des Praxisprojekts bei einem Dienstleistungsunternehmen, spezialisiert auf „Relocation Services“ in Indien 2007 ein. Ziel dieses Projektes war eine Bestandaufnahme vorhandener „Relocation Services“ als "best-practice" Beispiel durchzuführen. Weiters Erhebungen in Form von ausgewählten Fragen an Expatriates (in Führungspositionen) sowie Human Resource Manager (Inder und Personen aus anderen Kulturkreisen) im Raum Neu Delhi durchzuführen. Dies um aktuelle Trends und künftige Anforderungen an derartige Dienstleistungen zu erheben und das Angebot der Partnerorganisation den Bedürfnissen entsprechend anzupassen.

Der empirische Teil beinhaltet den Vergleich von bestehenden Entsendemodellen und der Analyse der jeweiligen Strategien und Schwerpunkte. Die Modelle werden branchenübergreifend herangezogen und verglichen.

Zur Erhebung des Entsendemodells der Generali Versicherungs AG wird ein Experteninterview mit der Personalleiterin geführt.

Sodann werden Potentiale aufgezeigt und Lösungsvorschläge erarbeitet.

5. Aufbau der Arbeit

Die Arbeit besteht aus fünf Kapiteln, welche nachfolgend kurz vorgestellt werden:

Das **erste Kapitel** beinhaltet die Entwicklung und die Trends bei Expatriierungen, die Beschreibung der Ausgangssituation, die Zielsetzungen, die Methodologie sowie den Aufbau der Arbeit.

In **Kapitel zwei** werden nach der Analyse der Grundlagen von Personalmanagement, die Ziele von Personalentwicklungsmaßnahmen erläutert. Dies anhand der Darstellung der wissenschaftlichen Theorien und der Stellungnahme dazu sowie der Darstellung alternativer Literatur. Die Einführung enthält beispielsweise Begriffs- und Problembestimmungen.

Vor diesem Hintergrund wird im **dritten Kapitel** Auslandsentsendung nach Motiv und Zielen, Formen sowie Strategien beschrieben. Die einzelnen Phasen der Entsendung werden dargestellt und Anforderungen formuliert. Die Herausforderungen in den jeweiligen Phasen werden aufgezeigt und auf mögliche Personalentwicklungsmaßnahmen untersucht. Vorhandene Lösungsvorschläge werden erläutern und mögliche Neuerungen erarbeitet.

In Kapitel vier wird das systematische Entsendungsmanagement anhand des Entsendezyklus beim Bayer-Konzern als „Best-Practice“ Beispiel aufgezeigt. Sodann wird dieses Modell mit dem der Generali Versicherungs AG verglichen.

Das Modell der Generali Versicherungs AG wird durch die Durchführung eines Experteninterviews eruiert. Durch offene gestellte Fragen und entsprechend narrativen Erzählungen werden die benötigten Informationen erhoben. Die Personalchefin der Generali Versicherungs AG erteilt Auskünfte über das Entsendungsmanagement, welches die jahrelang durchgeführten Auslandsentsendungen in CEE Länder prägte.

Es werden Entwicklungspotentiale aufgezeigt und Lösungsvorschläge vorgestellt und erarbeitet.

Kapitel fünf enthält die Zusammenfassung sowie die persönliche Stellungnahme.

II. Personalmanagement

Als Basis für das Verständnis der, in den Kapiteln folgenden Begriffsbeschreibungen und näheren Ausführungen zu Personalmanagement, muss vorab auf das Wortpaar „Internationales Management“ näher eingegangen werden.

1. Begriffsdefinitionen

Der Begriff Management ist im deutschsprachigen Raum, nicht zuletzt dank der Liebe zu Anglizismen, allgemein verwendet. Zur Herkunft des Wortes „Management“ gibt es mehrere Theorien. Die am meisten einleuchtende ist die, dass der Begriff Management in England erstmals im 19. Jahrhundert zu finden war und direkt auf den lateinischen Substantiv „manus“ (Hand) und das Verb „agere“ (agieren, verhandeln, handeln) zurückgeht. „Management“ bezieht sich somit auf das lateinische „manum agere“ („an der Hand führen“ bzw. „ein Pferd in allen Gangarten führen“).²³

Es existieren unzählige Definitionen von Management, wobei zwischen funktioneller und institutioneller Bedeutung differiert wird. Unter Management als Funktion sind Handlungen zur Steuerung von Organisationsprozessen zu verstehen. Als Institution stehen auf Managementebene Gruppen oder Menschen, die in einer Organisation Anweisungsbefugnisse haben.²⁴

Management und Führung werden im deutschsprachigen Raum²⁵ als zusammen gehörend gesehen.²⁶ Unternehmensführung ist als eine spezielle Ausformung des Managements zu sehen, im betriebswirtschaftlichen Zusammenhang beinhaltet es die Steuerung eines Unternehmens.

Managementaufgaben sind grundsätzlich äußerst komplex, mannigfaltige Tätigkeiten stehen dahinter. Diese sind nicht klar voneinander oder überhaupt abzugrenzen, sondern gehen ineinander über. Somit gibt es keine universell gültige und allgemein einsetzbare Beschreibung des Funktionsbildes „Manager“.

²³ Vgl. Janzer, 2007, 5, S 22, zit. nach: Steinmann/Schreyögg, 2000, S. 5ff.

²⁴ Vgl. Janzer, 2007, 5, S 22, zit. nach: Steinmann/Schreyögg, 2000, S. 5ff.

²⁵ Die Unterscheidung in den Managementdefinitionen resultiert aus den verschiedenen kulturellen Hintergründen der Wissenschaftler.

²⁶ Fredmund Malik, Verwaltungspräsident des Malik Management Zentrum St. Gallen, CH, setzt Management mit Führung gleich. Vgl. Fredmund Malik, Die Presse, Printausgabe, 19.4.2008: War for Performance.

In diesem Zusammenhang gibt das Rollenspektrum eines Managers nach Mintzberg eine gute Orientierung. Es ist wie folgt aufgebaut:

Rolle	Kurzbeschreibung
1. Representator	Erfüllung zeremonieller Verpflichtungen, z.B. bei Empfängen, Festanlässen, Besuchen
2. Mitarbeiterführung	Direkter Kontakt zu Mitarbeitern: Fördern, Fordern, Anerkennen.....
3. Liaison	Kontakte nach oben, zur Seite und nach außen aufnehmen und pflegen
4. Beobachter	Informationen aus dem Umfeld suchen, aufnehmen und sammeln
5. Informationsverteiler	Informationen an andere weitergeben
6. Sprecher	Standpunkte der eigenen Organisationseinheit nach außen kommunizieren
7. Unternehmer	Maßnahmen zur Bestandssicherung und Weiterentwicklung der Organisation initiieren und begleiten
8. Störungsregler	Störungen regulieren und Konflikte managen
9. Ressourcenzuordner	Festlegung, wer was in der eigenen Organisationseinheit erhält (Arbeitsmittel, Budgets...)
10. Verhandler	Vereinbarungen iSd Organisation aushandeln

Abb.: Rollenspektrum eines Managers nach Mintzberg²⁷

Zur Definition von Internationalität werden die Ausführungen über die Abgrenzungen der Unternehmensaktivität in einer globalisierten Wirtschaftswelt nach Koch²⁸ herangezogen. Koch führt Differenzierungen zu Internationalität, Multinationalität und Globalisierung an. Er definiert „internationale“ Unternehmen als solche, welche die über Exporte im Ausland tätig sind. „Globale“ Unternehmen zeichnen sich durch den Verkauf standardisierter Produkte im Ausland und der Fertigung im Inland oder durch eine Tochtergesellschaft aus. „Multinationale“ Unternehmen operieren auf der Basis von Tochtergesellschaften und passen sich an die Auslandsmärkte durch lokal

²⁷ Vgl. Stumpf, 2005, S. 229.

²⁸ Vgl. Koch, Eckehart: Unternehmen als Akteure der Globalisierung im Rahmen seines Referates zu Grundlagen, Management und Folgen der wirtschaftlichen Globalisierung beim Masterlehrgang für Interkulturelle Kompetenzen der Donau Universität Krems, 24-25 November 2006.

geprägte Produkte an. „Transnationale“ Unternehmen standardisieren und differenzieren je nach Marktsituation.²⁹

Unabhängig von der Intensität der Auslandstätigkeit, sind international erfahrene und interkulturell kompetente Mitarbeiter für den Erfolg jeglicher grenzüberschreitender Unternehmenstätigkeit ausschlaggebend.

In Zusammenführung der Begriffe „Internationalität“ und „Management“ stehen hinter internationalem Management grundsätzlich die Unternehmensbeziehungen und die entsprechende Unternehmensführung über die nationalen Grenzen hinaus.³⁰ Die institutionellen internationalen Rahmenbedingungen³¹ sind dabei zu berücksichtigen.³²

Nach dieser allgemeinen Beschreibung nun zu den konkreten Personengruppen und ihren Tätigkeitsfeldern. Die Protagonisten sind auf internationaler Managementebene tätig oder sind mittelbar durch internationale Managemententscheidungen beeinflusst.

- Fach- und Führungskräfte, die als Entsandte ihrer Organisation längere Zeit im Ausland arbeiten (Expatriates, Entwicklungshelfer u.a.);
- Fach- und Führungskräfte, die als Repräsentanten einer global agierenden Organisation weltweite Kontakte initiieren und pflegen;
- Fach- und Führungskräfte, die im Rahmen internationaler Projekte in gemischtkulturellen Projektteams arbeiten;
- Fach- und Führungskräfte im Stammhaus einer Organisation, die ausländische Tochter- oder Partnerorganisationen (z.B. bei Joint Ventures) betreuen oder Kontakte zu Kunden im Ausland unterhalten;
- Fach- und Führungskräfte in Organisationen, deren Belegschaft multikulturell zusammengesetzt ist.³³

²⁹ Vgl. Koch, 2000, S. 55 ff.

³⁰ Vgl. Blom/Meier, 2004, S. 4 f.

³¹ Zu nennen sind beispielsweise Rechnungswesen, Finanzierung, Marketing und für diese Arbeit von besonderer Bedeutung: der Personalbereich.

³² Vgl. Koch, Eckehart: Unternehmen als Akteure der Globalisierung im Rahmen seines Referates zu Grundlagen, Management und Folgen der wirtschaftlichen Globalisierung beim Masterlehrgang Masterlehrgang für Interkulturelle Kompetenzen der Donau Universität Krems, 24-25 November 2006, S. 4.

³³ Vgl. Stumpf, 2005, S. 231.

Um auf die besonderen Herausforderungen der internationalen Managementaufgaben eingehen zu können, möchte ich vorab typische Aufgabenfelder und die daraus resultierenden Strategien aufzeigen.³⁴

2. Personalmanagement auf nationaler Ebene

Personalmanagement³⁵ beinhaltet sämtliche personalwirtschaftliche Aufgaben, welche zur Erreichung festgelegter Unternehmensziele erfüllt werden müssen.³⁶

Sehr vereinfacht dargestellt umfasst Personalmanagement folgende „typische“, Hauptaufgabenfelder³⁷.

- Personalauswahl (Personalbeschaffung und Personalmarketing)
- Personalentwicklung (Aus- und Weiterbildung, Führungskräfteentwicklung, Organisationsentwicklung)
- Personalverwaltung (Personalinformationssysteme, Zeitwirtschaft und Entgeltabrechnung, mitarbeiterrelevante Arbeits- und Sozialrechtsthemen, Verträge, Compliance Office)
- Personalführung (Gestaltung von Beziehungs- und Potentialgesprächen, Zielvereinbarungsgespräch, Entwicklungsgespräch, Karrieregespräch, Konfliktmanagement, Mediation, Sozialmanagement).

3. Personalmanagement auf internationaler Ebene

In Abgrenzung zu den nationalen Personalmanagementaufgaben werden die Kernaufgaben um zwei Dimensionen erweitert. Zum einen die Länderdimension (Gastland, Stammland, Drittland), zum anderen die Dimension der Mitarbeiter aus den jeweiligen Ländern (Einheimische Mitarbeiter, Stammhausmitarbeiter, Mitarbeiter von Drittländern).

³⁴ Siehe Blom/Meier, 2004, S. 4 f.

³⁵ Auch Personalwirtschaft, Personalwesen oder engl. *Human Resource Management* genannt. Im Folgenden wird ausschließlich der Begriff Personalmanagement verwendet.

³⁶ Vgl. Thom, 2001, S. 117.

³⁷ Die Einteilung erfolgt nach der, mir aus meinem beruflichen Umfeld bekannten Organisation und in Anlehnung an Weber/Festing/Dowling, 2001, S. 11 sowie Blom/Meier, 2004, S. 119. Aufgrund der Vielzahl der Möglichkeiten der Einteilung und der Abweichungen bei den Aufgabendimensionen erhebe ich keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

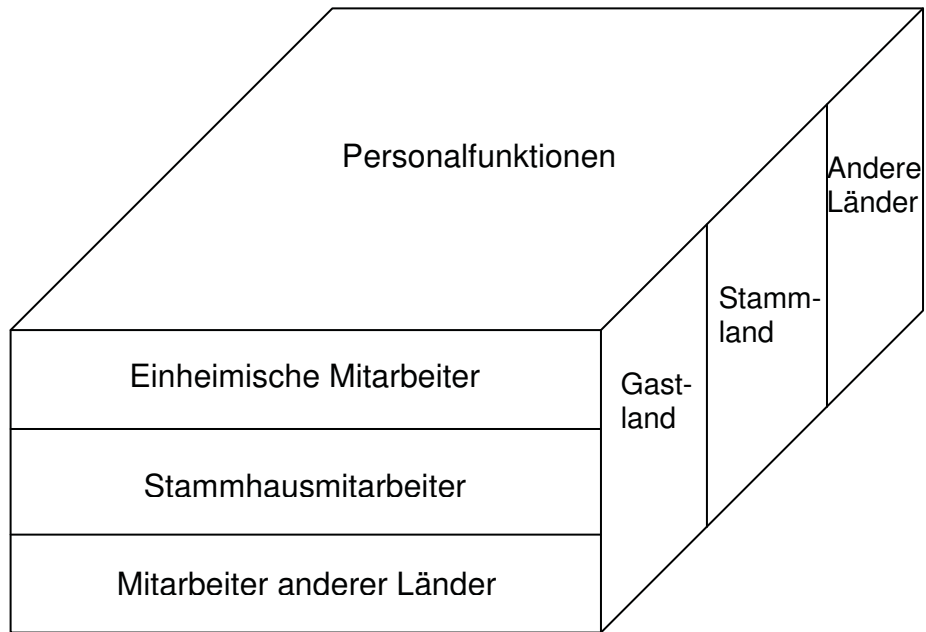


Abb.: Modell des internationalen Personalmanagements³⁸

Hauptunterscheidungsmerkmal ist die erhöhte Komplexität der Tätigkeiten. In logischer Konsequenz der obigen Beschreibungen müssen internationale Personalmanager, im Vergleich zu ihren ausschließlich national tätigen Kollegen, u.a. folgende Faktoren in ihre tägliche Arbeit mit einbeziehen:

- Größe und Ausmaß der Aktivitäten
- Globale Perspektive
- Größere Risikobehaftung
- Unterschiedliche Wirtschaftssysteme
- Unterschiedliche Wertebasis
- Sprachbarrieren.³⁹

³⁸ Vgl. Weber et al. 2001, S. 11.

³⁹ Zu der internationalen Ausgestaltung der Aufgabengebiete und ihren Anforderungen im interkulturellen Kontext sogleich unter 4.2. Vgl Weber et al. 2001, S. 12.

4. Personalmanagement im interkulturellen Kontext

Management wird zu interkulturellem Management sobald kulturelle Bedingungen bei der Ausführung der Tätigkeit mitberücksichtigt werden.⁴⁰ Interkulturelles Management befasst sich demnach mit Fragestellungen und Herausforderungen, welche sich aus den vermehrt unterschiedlich ausgestalteten Handlungsfeldern sowie aus der Interaktion der Protagonisten mit verschiedenen kulturellen Hintergründen ergeben.⁴¹

Interkulturelles Personalmanagement hat die Führung einer multikulturellen Belegschaft zur Aufgabe. Im Rahmen des täglichen „Tuns“ müssen die Diversität der Belegschaft und die damit verbundenen Potentiale berücksichtigt und genützt werden, um so zur Wertschöpfung eines Unternehmens einen positiven Beitrag zu leisten.⁴²

4.1 Bedeutung

Interkulturelles Personalmanagement hat seine Berechtigung aus dem erhöhten Bedarf an Mitarbeitern, die international einsetzbar sind. Globale Unternehmenstätigkeiten und ein weltweiter Arbeitsmarkt machen ein durchdachtes interkulturelles Personalmanagement unumgänglich.

4.2 Herausforderungen

Aufgrund der Internationalität kommt es in folgenden Aufgabenfeldern zu Herausforderungen, welche zur positiven Bewältigung entsprechender Maßnahmen bedürfen.

⁴⁰ Koch, Eckehart: Unternehmen als Akteure der Globalisierung im Rahmen seines Referates zu Grundlagen, Management und Folgen der wirtschaftlichen Globalisierung beim Masterlehrgang für Interkulturelle Kompetenzen der Donau Universität Krems, 24-25 November 2006, S. 4.

⁴¹ Zur Unterscheidung zwischen International und Interkulturell ist anzuführen, dass die Fachliteratur diesbezüglich keine Unterscheidungen vornimmt. Nichtsdesto trotz möchte ich auf die internationale Managementforschung, insbesondere auf Janzer hinweisen, welcher ausdrücklich anführt, dass sich interkulturelles Management bei vollständiger Betrachtung des Begriffes Interkulturalität, sowohl auf internationale als auch auf intranationale Kulturunterschiede beziehen muss. Vgl. Janzer, 2007, 5, S. 21.

⁴² Vgl. Blom/Meier, 2004, S. 111.

Um Schwierigkeiten bei der Personalauswahl entgegen zu wirken, müssen Mitarbeiterpotentiale am in- und ausländischen Arbeitsmarkt generiert werden.

Für eine effiziente Personalentwicklung bedarf es unter anderem eines internationalen Personalentwicklungskonzeptes, interkulturelle Seminare zur Vorbereitung der Auslandsaufenthalte für Mitarbeiter und Angehörige, der Betreuung Vorort sowie eines Reintegrationskonzeptes für „Heimkehrer“.

In der Personalverwaltung muss auf die Erstellung landesspezifische Entsendungsverträge, eine Abrechnung der Gehälter und Sozial- und Zusatzleistungen in Fremdwährungen, auf die Klärung spezifische Steuer- und Versicherungsfragen sowie auf die Abwicklung der Relokierung geachtet werden.

Die Personalführung bedient sich Potentialgesprächen für die Karrieremöglichkeiten nach der Entsendung, Zielvereinbarungsgesprächen für die Entsendung und der Erhebung der Erwartungen des Mitarbeiters für den Zeitraum der Entsendung.⁴³

5. Kulturbegriff

Die Auseinandersetzung mit dem Kulturbegriff ist die Basis für das Verständnis und die inhaltliche Bearbeitung der Schwerpunkte dieser These. Gerade im Hinblick auf den Einfluss, den kulturelle Bedingungen in den Gastländern auf die Zieldefinitionen und die Zielerreichung bei der Expatriierung ausüben.

Für den Kulturbegriff gibt es zig Definitionen und Auslegungen.

In der Literatur stößt man immer wieder auf die Definition nach Hofstede verwendet, welche den Kulturbegriff folgendermaßen beschreibt:

“the collective programming of the mind which distinguishes the members of one human group from another...Culture, in this sense, includes systems of values; and values are among the building blocks of culture”⁴⁴

“collective programming of the mind” wird als Software übersetzt. Diese ist äußerst stabil und lässt Menschen mit der gleichen kollektiven Programmierung in ähnlichen

⁴³ Die Einteilung der Spezialfunktionen erfolgt in Anlehnung an Blom/Meier, 2004, S. 119. Sie ist nur demonstrativ, oftmals sind die Agenden weniger klar strukturiert.

⁴⁴ Vgl. Hofstede, 1984, S. 21. Diese Definition diente auch der Definition des Kulturbegriffes Trompenaars und Webers als Grundlage.

Situationen ähnlich agieren. Nach dem Verständnis von Hofstede ist Kultur wie ein Computerprogramm an zu sehen, dass sich in den Verhaltensweisen der Menschen widerspiegelt.⁴⁵

Im Bereich des interkulturellen Managements scheint mir eine Definition des Kulturbegriffes nach Delikhan⁴⁶ zweckmäßig. Diese beruht auf der oben angeführten Definition von Hofstede, darüber hinaus vereint sie viele Auslegungen. Der Begriff der Integrationsleistung wird miteinbezogen, welcher essentiell für die interkulturelle Zusammenarbeit ist.⁴⁷

Delikhan beschreibt Kulturen wie folgt:

“Kultur besteht aus Sitten und Bräuchen, Gepflogenheiten und sprachlichen Ausdrucksweisen, Denkmustern und Wertvorstellungen, die ursprünglich einer Integrationsleistung entspringen, die das Funktionieren einer größeren Gesellschaft ermöglicht.”⁴⁸

Integration als Herausforderung der Globalisierung verweist auf verschiedene Ebenen:

- Auf politischer Ebene tritt die Frage von Gleichartigkeit und Andersartigkeit oder Multikulturalismus versus Leitkultur auf;
- Auf der institutionellen Ebene bezieht sich Integration auf die interkulturelle Öffnung von Einrichtungen des sozialen und gesellschaftlichen Systems;
- Die interaktive Ebene beleuchtet das Maß an zwischenmenschlichen Beziehungen am Arbeitsplatz sowie in der Nachbarschaft;
- Auf individueller Ebene wird auf die persönliche Integrität verwiesen. Probleme wie Kulturschock, akkulturativer Stress oder kulturelle Identität sind damit verbunden.⁴⁹

⁴⁵ Vgl. Fischlmayr, 2004, S. 17.

⁴⁶ Vgl. Delikhan, 2000, S. 29.

⁴⁷ Vgl. Schenk, 2004, S. 2 f.

⁴⁸ Vgl. Delikhan, 2000, S. 29.

⁴⁹ Vgl. Emminghaus im Rahmen der Podiumsdiskussion zu “Konsequenzen der Globalisierung für interkulturelle Kompetenzen bei sozialen Fragen“ auf dem SIETAR-Europa Kongress, Wien, 13.4.2002. www.lv-saarland.drk.de/Migration_Integration/Dokumente/SIETARGlobal (abgefragt am 01.08.2008).

5. 1 Kulturtheorien

Dargestellt werden namhafte Konzepte aus der Literatur, welche den Kulturbegriff beschreiben.⁵⁰ Ausgangspunkt der Modelle ist die interkulturelle Vergleichsforschung.⁵¹

Der Vergleich unterschiedlicher Kulturen liefert die Rahmung für eine interkulturelle Verständigung. Kulturkategorien werden handhabbar und finden in Vermittlungsprozessen interkultureller Kompetenz Eingang. Nichts desto trotz dürfen die theoretischen und methodologischen Probleme des Kulturvergleichs nicht unerwähnt bleiben. Methodisch gibt es bislang kein komplett ausgereiftes Instrumentarium zur Untersuchung kulturbedingter Unterschiede. Weiters stützt sich die Vergleichsforschung auf Aussagen, die weniger objektiv sind. Menschen tendieren dazu, ihre Aussagen nach der sogenannten sozialen Erwünschtheit zu tätigen. Darunter ist die anerkannte Meinung in einer Gesellschaft gemeint. In diesem Zusammenhang sind die kulturell variierenden Antwortstile zu nennen. Menschen aus diversen Kulturkreisen reagieren auf gleiche Fragen in unterschiedlicher Weise. Problematisch ist auch, dass in den einzelnen Kulturkreisen bestimmte Schlüsselbegriffe überraschend unterschiedliche Vorstellungsinhalte aktivieren. Testpersonen aus verschiedenen Kulturen legen abweichende Vergleichsmaßstäbe an die Bewertung der abgefragten Sachverhalte. Banal, aber am häufigsten auftretendes Problem ist, dass die Menschen die Frage schlichtweg nicht verstehen.⁵²

Im Wissen um die Problematik der Vergleichsforschung werden folgend zum einen Konzepte der qualitativen Forschung (z.B. Hall/Hall)⁵³ angeführt.

Diese Forschungsmethode zeichnen folgende Merkmale aus: Verständniskern der inneren Struktur und Funktionsweise im Einzelfall als Ziel; Einzelländerstudien, exemplarische Auswahl; die Analyse eines einzelnen Falls; die geisteswissenschaftliche Grundposition; die „weichen“ Forschungsmethoden, wie Interviews, teilnehmende Beobachtung, persönliche Erfahrungen, Fallstudien.

⁵⁰ Die Darstellung der Kulturkonzepte erfolgt überblicksmäßig. Die Gemeinsamkeiten in der Systematisierung von Kulturen werden deutlich. Im Wissen um die weiteren Studien, gehe ich von der Anführung der Konzepte renommierter Autoren, wie Trompenaars, Huntington oder Pinto etc. ab, zumal deren Darstellung ohne grundlegend neue Resultate für das weitere Verständnis von Kultur in dieser Arbeit wäre.

⁵¹ Compaartive Management.

⁵² Vgl. Haas, 2007, S. 5-20.

⁵³ Flick/Von Kardorff/Steinke, 2005

Zum anderen werden auch Konzepte der quantitativen (z.B. Hofstede)⁵⁴ Forschung angeführt.

Merkmale dieser Methodik sind die Suche nach allgemein gültigen Gesetzmäßigkeiten; die Untersuchung vieler Fälle; die repräsentative Auswahl in Form von Mehr-Länder-Studien; die naturwissenschaftliche Grundposition; die harten Erhebungs- und Analysemethoden, wie schriftliche Befragung, standardisierte Tests; sowie die persönliche Distanz des Forschers.

Hofstede

Dieses Kulturkonzept, welches sehr häufig zitiert wird, versucht Struktur in die große Vielfalt von Denkweisen zu bringen und so eine Grundlage für das gegenseitige Verstehen zu schaffen.

Es basiert auf einer schriftlichen Befragung aus den 1980ern von IBM-Mitarbeiter der ganzen Welt (in über 50 Ländern) und statistische Auswertung von rund 117.000 Fragebögen. Wobei die Ergebnisse länderspezifisch nach Punktzahlen und bestimmten Kulturdimensionen waren. Hofstede formulierte folgende Kulturdimensionen:

- Machtdistanz

Gradmesser für Machtdistanz ist die Art und Weise, wie eine Gesellschaft mit der Ungleichheit der Machtverteilung zwischen Mitgliedern der Gesellschaft umgeht, in welchem Ausmaß die weniger mächtigen Mitglieder von Organisationen und Institutionen ungleiche Machtverteilungen akzeptieren oder erwarten.⁵⁵

- Individualismus

Diese Dimension beschreibt das Ausmaß, zu welchem Individuen in Gruppen integriert sind. Ausgeprägtes "Ich"-Bewußtsein steht Gruppenbewußtsein, Individualismus steht Kollektivismus gegenüber.⁵⁶

- Unsicherheitsvermeidung

Die Unsicherheitsvermeidung gibt den Grad an, zu welchem die Mitglieder einer Kultur sich durch ungewisse oder unbekannte Situationen bedroht fühlen. Kulturen,

⁵⁴ Raithel, 2006.

⁵⁵ Vgl. Hofstede, 2001, S. 53 ff.

⁵⁶ Vgl. Hofstede, 2001, S. 99 ff.

die dazu tendieren, Unsicherheiten zu vermeiden, versuchen durch gesellschaftliche Regelungen derartige Situationen zu minimieren. Die Menschen in diesen Gesellschaften sind geschäftiger, unruhiger, emotionaler und von einer herrschenden Meinung überzeugt. Die Bewohner in Ländern die Unsicherheiten akzeptieren, sind ruhiger, gelassener und aufgeschlossener gegenüber anderen Meinungen.⁵⁷

- Maskulinität

Diese Dimension ist mit der Rollenverteilung zwischen den Geschlechtern innerhalb einer Gesellschaft verbunden. Eine "maskulin" geprägte Gesellschaft grenzt die Rollen der Geschlechter klar ab. "Feminine" Kulturen sind durch Überschneidung der Rollen der Geschlechter gekennzeichnet.⁵⁸

- langfristige Orientierung⁵⁹

Die fünfte Dimension basiert auf den Lehren Konfuzius, daher auch der „konfuzianische Dynamismus“. Zentraler Punkt ist die Art und Weise, wie eine Gesellschaft die Zukunft betrachtet. „Konfuzianischer Dynamismus“ oder langfristige gegenüber kurzfristiger Orientierung, wird als Streben einer Gesellschaft nach Tugend interpretiert.

An dieser Stelle sind nun auch die Kritikpunkte von Hofstedes Studien anzuführen. Die Ergebnisse der Hauptuntersuchung sind veraltet, zu pauschal (Subkulturen, Unternehmenskulturen usw.). Weiters wurden die Fragen sehr „westlich“ formuliert, die Befragten spiegeln zu stark eine bestimmte Branchen- und Schichtkultur jeweiliger Länder wider.

Generell birgt das Arbeiten mit kulturellen Dimensionsmodellen die Gefahr von Generalisierungen⁶⁰ und Stereotypisierungen⁶¹ in sich. Kritiker führen dazu an, dass ein ausschließlicher Rückgriff auf klassische Dimensionsmodelle nur zu einem eingeschränkten kulturellen Verständnis führe. Welches wiederum zu hinderlichen

⁵⁷ Vgl. Hofstede, 2001, S. 228 ff.

⁵⁸ Vgl. Hofstede, 2001, S. 159 ff.

⁵⁹ Vgl. Hofstede, 2001, S. 289 ff.

⁶⁰ Generalisierungen dienen als Hypothesen, die jederzeit modifiziert und verbessert werden können. Sie beschreiben Verhaltensweisen innerhalb einer Bandbreite, die Abstufungen ermöglicht.

⁶¹ Stereotypisierungen bedeuten eine Typisierung einer Person oder Kultur auf ein einziges starrs Muster, ohne Möglichkeit zur Individualisierung oder Veränderung.

Handlungsstrategien bei den Menschen anleiten könne. Kritiker sehen wenig kulturelles Verständnis genauso schlecht als gar keines.⁶²

Adler

Oft zitiert ist das Kulturkonzept nach Nancy Adler. Nach diesem Modell spiegelt die Kultur das Zusammenspiel von Werten, Einstellungen und Verhalten der Bevölkerung wider. Menschen drücken ihre Kultur in Werthaltungen aus, die Werte wiederum beeinflussen die Einstellungen und das Verhalten. Das in einer Gesellschaft als adäquat empfundene Verhalten verändert sich so dynamisch. Der Kulturwandel ist immer begünstigt durch die Zeit.

Regelkreislauf: Verhalten vs. Kultur

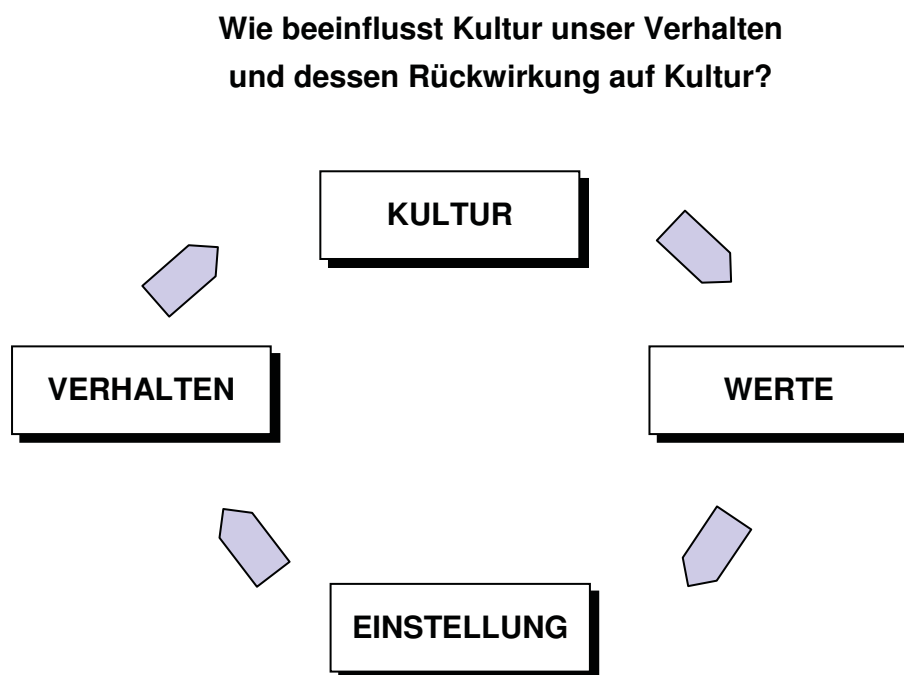


Abb.: Einfluss von Kultur auf das Verhalten und vom Verhalten auf die Kultur⁶³

Kulturelle Diversität existiert zwischen und innerhalb der Kulturen. Innerhalb der Kulturen gibt es gewisse Normen, welche die häufigsten und allgemein akzeptierten Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen der Mehrheit ausdrücken. Unsicher ist, ob sich Menschen an genau diese Normen halten.

⁶² Vgl. Rathje, 2003, S.16.

⁶³ Vgl. Adler, 2008, S. 18 ff.

Zwischen Kulturen drückt sich die Vielfalt durch sechs grundlegende Dimensionen aus:

- „Individual (Who am I?)“

Diese Dimension fragt nach der Natur des Menschen. Ist jemand gut oder böse? Menschen werden in Kulturen eingestuft und werden dort Ihrer Natur nach grundsätzlich entweder als gut oder böse angesehen. Erfolgt eine Einstufung als böse handelt es sich um eine Kultur in der generelles Misstrauen herrscht. In Kulturen des Vertrauens gelten Menschen als prinzipiell gut. Mischformen sind möglich, innerhalb welchen den Menschen die Wahl bleibt sich in bestimmten Situationen gut oder böse zu verhalten. In derartigen Kulturen glaubt man daran, dass sich Personen zum Guten verändern können.⁶⁴

- „World (How do I see the world?)“

In dieser Dimension wird die Beziehungen von Individuen und Organisationen zur Natur diskutiert, welche sich in drei Ausprägungen äußert: Dominanz über die Natur, Leben in Harmonie mit ihr oder Unterordnung unter die Naturgesetzte. In dominanten Kulturen wird aktiv in die Umwelt eingegriffen und es herrscht der Glaube, man könne die Naturgesetzte beherrschen. Harmoniegeprägte Kulturen sehen keinen gravierenden Unterschied zwischen sich und der Natur, sie glauben an ein friedliches Miteinander und leben dies auch so. Der Natur untergeordnete Kulturen ordnen sich den Naturgesetzen unter und unterlassen jegliche Eingriff in die Natur.⁶⁵

- „Human Relations (How do I relate to other people?)“

So wie bei Hofstedes zweiter Kulturdimension geht es hier um Individualismus gegen Kollektivismus. Individualisten sind nach Adler Menschen, die sich über persönliche Charakterzüge und Erfolge definieren und das eigene Wohlergehen über das der Gruppe stellen. In kollektivistischen Gesellschaften sehen sich die Menschen als Mitglieder von Gruppen und streben das Erreichen von gemeinsamen Zielen und Erfolgen an.⁶⁶

⁶⁴ Vgl. „Perception of the individual – good versus evil“ nach Adler, 2008, S. 25 f.

⁶⁵ Vgl. „How do I relate to the world – dominace versus harmony“ nach Adler, 2008, S. 27 f.

⁶⁶ Vgl. „Personal relationships – individualism versus collectivism“ nach Adler, 2008, S. 29 f.

- „Activity (What do I do?)“

„Machen“ steht hier dem „Sein“ gegenüber. „Macher-Kulturen“ betonen das Ergebnis einer Tätigkeit, welches vorzugsweise messbar ist. Macher wollen streben danach, im Leben möglichst viel zu erreichen. Beförderungen und Gehaltserhöhungen stellen Anreize für noch mehr und härtere Arbeit dar. In „Sein-Kulturen“ wird Wert auf das „Jetzt“, „Hier“ und „Heute“ gelegt. Es zählt der Moment, Ideen und Begegnungen sind spontan. Menschen dieser Kulturen sind eher entspannt und weniger auf schnelle Erfolge fixiert.⁶⁷

- „Time (How do I use time?)“

In dieser Dimension wird der Frage nach der zeitlichen Orientierung von Kulturen nachgegangen: Vergangenheit, Gegenwart oder Zukunft? Vergangenheitsorientierte Kulturen beziehen die Gewohnheiten und Traditionen in ihr „Tun“ mitein. Erfolge basieren auf bereits gemachten Erfahrungen. In zukunftsorientierten Kulturen werden Pläne am künftigen Nutzen gemessen. Die Unterscheidung von Gegenwarts – und Zukunftsorientierung lässt sich anhand der kurz- oder langfristigen Ausrichtung von Plänen und Projekten ableiten.⁶⁸

- „Space (How do I use space?)“

In dieser Dimension geht es um den Grad der benötigten Privatsphäre (public versus private space). Als Beispiel sind einerseits Kulturen genannt, wo das Arbeiten von Vorgesetzten in Einzelbüros und Besprechungen in geschlossenen Räumen ohne Zuhörer üblich sind. Hingegen sitzen in anderen Kulturen die Vorgesetzten und die Mitarbeiter alle im gleichen Großraumbüro. Bei Besprechungen setzt man keine besonderen Bemühungen, andere am Zuhören zu hindern.⁶⁹

Wie auch bei Hofstede erfolgt hier eine Systematisierung kultureller Unterschiede.⁷⁰

Generalisierungen und Stereotypisierungen sind zu vermeiden. Das Ergebnis der Arbeit mit kulturellen Dimensionsmodellen können nur Basisinformationen über die

⁶⁷ Vgl. „Activity – doing versus being“ nach Adler, 2008, S. 31 f.

⁶⁸ Vgl. „Time – the long term versus the short term“ nach Adler, 2008, S. 32 ff.

⁶⁹ Vgl. „Space – public or private“ nach Alder, 2008, S. 34.

⁷⁰ Vgl. zur Cultural Diversity Adler, 2008, S. 20 ff.

Durchschnittsbevölkerung einer Kultur sein. Sie sind Referenzrahmen von welchem potentielle Verhaltensweisen und Handlungsmuster abgeleitet werden können⁷¹

Hall/Hall

Das Konzept nach Edward und Margaret Hall unterscheidet grundsätzlich zwei mögliche Ausprägungen von Kulturen, "high-context" und "low-context", wobei Kontext und Ereignis eine kulturabhängige Botschaft ausmachen. In „high-context“ Kulturen wird impliziert kommuniziert. Viele Informationen sind werden durch den Kontext der sozialen Umgebung aufgenommen. Die überbringende Person ist der Sender des Kontextes der Botschaft. Es sind darüber hinaus nur sehr wenige Informationen nötig, damit der Empfänger die Botschaft versteht und richtig einordnen kann. So hängt die Bedeutung von Ereignissen stark vom durch die soziale Gruppe definierten Kontext ab. Der Einzelne enthält mehr Freiheiten, da die Rahmenbedingungen weniger eng definiert sind.

In „low-context“ Kulturen dagegen wird deutlich, explizit und direkt kommuniziert. Es müssen viele Informationen gegeben werden, damit das richtige Verstehen der Botschaft sicher gestellt werden kann. Der Sender spielt somit eine untergeordnete Rolle.⁷²

Die beiden Ausprägungen werden anhand von bestimmten Kriterien näher beschrieben:

- Raum

Der Wunsch nach wehr oder weniger Privatsphäre und Distanz differiert je nach momentanem Befinden der Person, kulturellem Hintergrund sowie der ausgeübten Tätigkeit.

- Zeit

Eine monochronische steht einer polychronischen Kultur gegenüber.

Bei einem monochromen oder linearen Zeitverständnis ist Zeit linear. Sie ist mit der Uhr starr messbar. Werte sind „Schneller ist besser“. Der Ansatz ist eher logisch und stringent. Charakteristika sind schrittweises Vorgehen, exakte Planung sowie Pünktlichkeit. Monochronisch denkende Menschen tendieren dazu, eine Sache zu

⁷¹ Vgl. Fischlmayr, 2004, S. 19 f sowie Adler, 2008, S. 76 ff.

⁷² Vgl. Hall/Hall, 1990, S. 6.

einer Zeit zu tun, sich auf ihre Arbeit zu konzentrieren. Sie nehmen Zeitpläne sehr ernst, brauchen immer Informationen, sind „low-context“ („isoliert“), sind der Aufgabe hingegen und individualistisch. Sie klammern sich an Plänen fest, wollen anderen nicht zur Last fallen, achten Privatsphäre, zeigen großen Respekt vor Eigentum, leihen selten aus, betonen Schnelligkeit, bauen gerne lebenslange Freundschaften.⁷³

Zeit ist bei einer polychronen Zeitwahrnehmung ein komplexes Geschehen. Sie hängt von vielen Zeittaktgebern ab. Zeit ist organisch. Zeit lässt sich nicht starr in ein Schema pressen. Zeit ist relativ. Werte sind Flexibilität, Intuition, Inspiration, Kreativität, Vorstellungskraft, Vision. Dieser Ansatz ist eher unlogisch und intuitiv. Polychrone oder polychronische Kulturen zeichnen sich aus durch Multitasking, weniger exakte Pläne und Termine. Menschen dieser Gesellschaften tendieren dazu empfänglich für Unterbrechungen zu sein, Zeitpläne wenn möglich einzuhalten. Sie haben bereits viele Informationen, sind „high-context“ („mittendrin im Prozess“), geben sich Menschen und Beziehungen hin. Weiters ändern sie Pläne oft und unkompliziert, sind um Mitmenschen (insb. Freunde und Verwandte) sehr besorgt, die Privatsphäre ist nicht so wichtig. Sie leihen und verleihen gerne und oft, machen Schnelligkeit vom Grad der Beziehungsnähe abhängig, bevorzugen kurzfristigere Freundschaften und Beziehungen.⁷⁴

- Informationsfluss

In „low-context“ Kulturen wird der Informationsfluss aufgrund der Vielzahl der benötigten Informationen verlangsamt. Informationen werden in solchen Kulturen eher stärker kontrolliert. Dagegen verbreiten sich Informationen in „high-context“ Kulturen schnell. Jeder soll sehr viel über alles Mögliche wissen.

- Handlungsablauf

Menschen in „low-context“ Kulturen fühlen sich mit geregelten Abläufen wohler. „High-context“ Kulturen sind dagegen flexibler in der Planung und Durchführung von Tätigkeiten.⁷⁵

⁷³ Vgl. Retting, 2006, S. 6.

⁷⁴ Vgl. auch Trompenaars, 1993, S. 8 ff.

⁷⁵ Vgl. Hall/Hall, 1990, S. 10 ff.

Gerade in der Praxis eignet sich die Anwendung von Kulturdimensionen sehr gut, um kulturelle Unterschiede zu erklären. Dies deshalb, da Kultur wie Rechtsordnungen Rahmenbedingungen festlegen, innerhalb derer man sich „sicher“ bewegen kann. Die Konsequenzen bei Missachtung oder Überschreitung der Rahmenbedingungen sind klar und abschätzbar.

Man beachte, dass für interkulturelle Trainings in der Regel der zeitliche Rahmen bei einem bis maximal zwei Tagen liegt. In dieser kurzen Zeit muss die interkulturelle Personalentwicklung die wichtigsten Besonderheiten und/oder Angriffsflächen einer interkulturellen Begegnung bearbeiten und vergleichbar machen.

Der Informationsaustausch in Form von Kommunikation ist ein wichtiger Knackpunkt der interkulturellen Begegnung, hier kommt es am meisten zu Missverständnissen. Der Informationsaustausch wird stark von Raum und Zeit beeinflusst (natürlich auch vice versa). Kulturelle Dimensionsmodelle beziehen u.a. die Faktoren Informationsflüsse, Raum und Zeit mit ein. Durch die Anwendung von kulturellen Dimensionsmodellen bietet sich für die interkulturelle Personalentwicklung die Möglichkeit, eine kurze und konzise Darstellung der Handlungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Immer im Hinblick darauf, ein möglichst differenziertes Kategoriensystem zu verwenden sowie das Niveau der Stereotypenverwendung niedrig zu halten.⁷⁶

5.2 Was ist unter interkultureller Kompetenz zu verstehen?

Es wurde vielfach versucht, interkulturelle Kompetenz zu definieren. Eine Variante versteht unter dem Wortpaar, die „Fähigkeit, sich in kulturellen Überschneidungssituationen angemessen orientieren und verhalten zu können“ und so die internationale Zusammenarbeit zu ermöglichen und zu erleichtern. Nach einem anderen sehr treffenden Beschreibungsversuch bezeichnet der Begriff die Fähigkeit, andere, kulturell geprägte, Verhaltensweisen zu erkennen und als solche zu respektieren. Somit können negative Bewertungen vermieden werden.⁷⁷

Eine sehr ausführliche Definitionen nach Kamhuber und Layes zu interkultureller Handlungskompetenz versteht darunter die Fähigkeit, kulturelle Bedingungen und Einflussfaktoren im Wahrnehmen, Urteilen, Empfinden und Handeln bei sich selbst

⁷⁶ Vgl. Bolten, 2001, S. 128.

⁷⁷ Vgl. Eilles-Matthiessen, 2002, S. 177.

und anderen Personen zu erfassen. Es gilt diese Bedingungen und Faktoren zu würdigen, zu respektieren und produktiv einzusetzen. Im Sinne einer wechselseitigen Anpassung, Toleranz gegenüber Inkompatibilitäten sowie einer Entwicklung synergetischer Formen des Zusammenlebens und der Weltorientierung.⁷⁸

Der Oberbegriff erfasst somit nicht nur das Wissen um Kulturunterschiede, den adäquaten Umgang mit neuen und ungewissen Situationen, sondern auch die Fähigkeit zum kulturellen Perspektivenwechsel. Er setzt sich zusammen aus wichtigen Fähigkeiten, wie

- Methodenkompetenz (zu verstehen als die Fähigkeit, Arbeitstechniken, Verfahrensweisen und Lernstrategien sachgerecht, situationsbezogen und zielgerichtet gebrauchen zu können)
- Soziale Kompetenz (umfasst Empathiefähigkeit und Konfliktfähigkeit)

“Ich kommuniziere immer mit einer Person, nicht mit einer Kultur. Wer sozial klug agiert, ist sich auch seiner eigenen Identität bewusst und muss in der Lage sein, die eigene Komfortzone zu verlassen. Es ist ein Austausch auf zwei Seiten.”⁷⁹

- Selbstkompetenz (beinhaltet das Bewusstsein über die eigenen kulturell geprägten Werte und Einstellungen, sowie ein reflektiertes Selbstverständnis)
- Handlungskompetenz (die Fähigkeit, die eigene Kultur und auch eine fremde Kultur analysieren zu können).⁸⁰

Die Überschneidungen sowie die gegenseitige Einflussnahme der Faktoren werden in einer graphischen Aufbereitung visualisiert.

⁷⁸ Vgl. Kammhuber, 1997, S. 67 f.

⁷⁹ Christoph Ulmer, Vorsitzender der Geschäftsführung von Castro Group im Presse Interview vom 11.04.2008, der interkulturellen Kompetenz vor allem als Ausprägung hoher sozialer Kompetenz sieht. Vgl. Monika Krivan, DiePresse, Printausgabe, 11.4.2008: Interkulturelle Kompetenz: Spagat zwischen Kulturen.

⁸⁰ Die Einteilung erfolgt in Anlehnung an Schröder, 2005, S. 2.

Interkulturelle Kompetenz

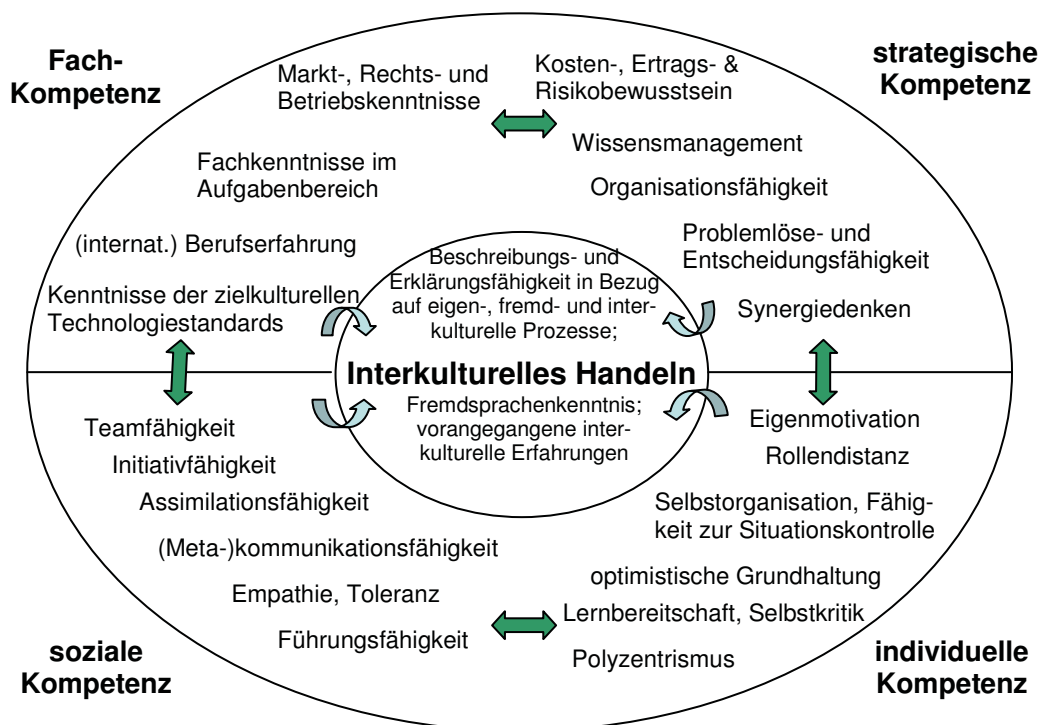


Abb.: Interkulturelle Kompetenz nach Bolten⁸¹

Interkulturelle Kompetenz ist ein Potential, das zum einen durch Trainings und zum anderen durch interkulturelles Lernen im Rahmen eines Auslandseinsatzes⁸² entwickelt werden kann.⁸³ Eben diese Entwicklung muss im Vordergrund stehen, da interkulturelle Kompetenz nicht einfach so eingepackt werden kann.

„Interkulturelle Kompetenz ist keine Qualifikation wie das Erlernen eines PC-Programms. Es ist ein Potential, das in bestimmten Situationen gezielt eingesetzt werden kann.“⁸⁴

⁸¹ Bolten, 2001.

Vgl. auch den Hernstein Management Report aus 2005 zu Interkultureller Kompetenz. http://www.hernstein.at/Wissen/Hernstein_Management_Report/Reports_2004_bis_2006/Management_-_Interkulturelle_Kompetenz/ (abgefragt am 01.08.2008).

⁸² Dazu genauer unter II. Die Auslandsentsendung als interkulturelle Personalentwicklungsmaßnahme.

⁸³ Vgl. Schröder, 2005, S. 4 – 7. Dazu sogleich unter 7.2.1 Aufgabenfelder von interkulturellem Personalmanagement – Ziele der Personalentwicklung.

⁸⁴ Dazu Christiane Hartnack im Presse Interview vom 08.08.2008 zu Interkultureller Kompetenz. Vgl. Ernst Pohn, Die Presse, Printausgabe, 08.08.2008: Interkulturelle Kompetenz: Mit Russen Wodka trinken?

6. Kulturtransferstrategien

Es gibt unterschiedliche Strategien, nach denen international orientierte Unternehmen ihre Politik, die Unternehmensphilosophie oder auch das Leitbild ausrichten.

Grundlage für die Kulturtransferstrategien ist die Internationalisierungsstrategie von Perlmutter, die wiederum auf dem sog. Kulturstrategieansatz beruht. Perlmutter befasst sich nicht im Einzelnen mit den landeskulturellen Unterschieden, sondern vorrangig mit der Grundstrategie im Umgang mit den jeweiligen Unterschieden. Perlmutter unterscheidet je nach Managementorientierung des Stammhauses in ethnozentrisch, polyzentrisch oder geozentrisch orientierte Strategien.⁸⁵

6.1 Ethnozentrische Ausrichtung⁸⁶

Hier ist die Vorgangsweise so, dass die bisher im Stammhaus angewandten Werte- und Normensysteme, Entscheidungs- und Handlungsmuster sowie die Philosophie und dergleichen eins zu eins auf die Auslandsaktivität (z.B. Tochter, Joint-venture) angewandt wird.⁸⁷ Dies jedoch ohne dass kulturelle Unterschiedlichkeiten oder Länderspezifika mitbedacht werden.

Für die Personalentwicklung bedeutet die Anwendung der ethnozentrischen Kulturtransferstrategie, dass geeignete Entwicklungsmaßnahmen für die Entsandten festgelegt werden müssen. Eine Job Rotation⁸⁸ findet ausschließlich zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft statt. Schwierig und mit enormem Konfliktpotential behaftet ist diese Strategie deshalb, weil sie kulturelle Besonderheiten rigoros ausklammert.⁸⁹

⁸⁵ Vgl. Perlmutter, 1965, S. 151 ff.

⁸⁶ Auch als Stammlandorientierung (home country orientation) oder Monokultur-Strategie bezeichnet.

⁸⁷ Vgl. Blom/Meier, 2004, S. 107.

⁸⁸ Darunter ist ein systematischer Arbeitswechsel oder Arbeitsplatzwechsel zu verstehen. Er erfolgt planmäßig und umfasst gleichwertige oder ähnliche Aufgaben für den Mitarbeiter. Vgl. Tschumi, 2006, S. 176.

⁸⁹ Vgl. Adler, 2008, S. 10.

6.2 Polyzenzentrische Ausrichtung

Diese Strategie bezieht Länderspezifika, besonders die Kultur im jeweiligen Gastland mit ein und passt die neue Vorgehensweise im Land soweit als möglich an.⁹⁰

In Umlegung auf die Personalentwicklung bedeutet dies, dass die Eignung von Personalentwicklungsmaßnahmen länderspezifisch überprüft wird. Die Mitarbeiter sind weltweit gleich hoch qualifiziert. Es gibt wenig Job Rotation innerhalb der Länderniederlassungen.⁹¹

6.3 Geozentrische Ausrichtung⁹²

Multinationale Unternehmen richten sich meist geozentrisch aus, d.h. eine weltweite Konzernstrategie wird gestaltet.

Werden darüber hinaus Unterschiedlichkeiten einzelner Regionen oder Ländergruppen berücksichtigt, ist von regiozentrisch orientierter Unternehmenspolitik die Rede.⁹³

In der Personalentwicklung forciert man, dieser Strategie folgend, die systematische Job Rotation zur gezielten Integration der weltweit verstreuten Mitarbeiter.⁹⁴

6.4 Regiozentrische Ausrichtung

Diese Ausrichtung ist die Symbiose aus der poly- und geozentrischen Konzeption. Bei ihr wird für die jeweilige Zielregion eine spezielle Entwicklungsstrategie angewandt.

⁹⁰ Auch Gastland-Orientierung (host country orientation) oder Multikultur-Strategie genannt. Vgl. Blom/Meier, 2004, S. 107 f.

⁹¹ Vgl. Blom/Meier, 2004, S. 113.

⁹² Oft mit Weltmarkt-Orientierung oder Mischkultur-Strategie umschrieben.

⁹³ Vgl. Blom/Meier, 2004, S. 108. Dazu sogleich.

⁹⁴ Vgl. Blom/Meier, 2004, S. 113.

Aspekt	Ethno	Poly	Regio	Geo
Orga-Komplexität	Komplex im Heimatland, einfach bei Töchtern	Unterschiedlich und voneinander abhängig	Hohe Abhängigkeit auf regionaler Ebene	Zunehmende Komplexität und hohe Abhängigkeit
Autorität	Muttergesellschaft	Tochtergesellschaften	Große regionale HQ	Weltweite Zusammenarbeit
Auswertung/Kontrolle	Standards des Heimatlands	Lokale Bestimmungen	Regionale Bestimmungen	Universale und lokale Bestimmungen
Anreize/Sanktionen	Hoch bei Muttergesellschaft	Sehr unterschiedlich	Belohnung für regionale Ziele	Belohnung für internationale und lokale Ziele
Kommunikation	Hohe Anzahl von Aufträgen und Weisungen	Gering	Gering zu Außerregionalen	In beide Richtungen
Geografische Identifikation	Nationalität der Mutter	Nationalität des Gastlandes	Regionales Unternehmen	Weltweites Unternehmen unter Wahrung nat. Interessen
Fortlaufende Managementaufgaben	Ausbildung von Mitarbeitern der Heimat für Schlüsselpositionen	Ausbildung von Mitarbeitern des Gastlandes	Ausbildung regionaler Mitarbeiter	Die besten Mitarbeiter werden ausgebildet

Abb.: EPRG-Modell von Perlmutter zur Messung der Multinationalität von Unternehmen⁹⁵

7. Aufgabenfelder von interkulturellem Personalmanagement

Die unterschiedlichen Aufgabenfelder des interkulturellen Personalmanagements wurden bereits erläutert. Im Hinblick auf die Forschungsfrage richte ich nachfolgend den Fokus auf den Bereich der Personalentwicklung.

7.1 Personalentwicklung als Aufgabenfeld

Personalentwicklung als Begriff ist durch Heterogenität und Unschärfe gekennzeichnet. Es gibt verschiedenste Sichtweisen auf das Erkenntnisfeld der Personalentwicklung, je nach Blickwinkel entweder aus der Soziologie oder aus der Psychologie.⁹⁶

⁹⁵ Vgl. Perlmutter, 1995, S. 95. Möglicher Kritikpunkt an diesem Modell ist die einseitige Fokussierung auf das Topmanagement.

⁹⁶ Dazu Becker, 2007.

Personalentwicklung dient der Wertschöpfung im Unternehmen, generiert sozusagen Mehrwert für das Unternehmen. Dies kann jedoch nur dann passieren, wenn die Entwicklung von Potentialen zur Leistungsförderung angemessen betrieben wird.⁹⁷

Die Personalentwicklung im Unternehmen stellt im Idealfall sicher, dass zu jeder Zeit ein Pool an geeigneten Mitarbeitern (qualifiziert in ihrer Fachlichkeit und in ihrer Persönlichkeit) für die anfallenden Aufgaben und Funktionen vorhanden ist.⁹⁸

„Personalentwicklung soll ganz allgemein als die Erweiterung und Verbesserung aller derjenigen Kenntnisse, Fähigkeiten und Verhaltensweisen sowie Einstellungen und Werthaltungen des Personals verstanden werden, die in der Unternehmung zur Erreichung der Unternehmensziele gegenwärtig und zukünftig genutzt werden können...“⁹⁹

7.2 Abgrenzungen

Grundlegendstes Unterscheidungskriterium für national oder international ausgerichtete Personalentwicklung ist die Auslandstätigkeit¹⁰⁰ eines Unternehmens. Voraussetzung für interkulturelle Personalentwicklung ist stets ein Bezug über die Landesgrenzen hinaus, gepaart mit der entsprechenden Ausrichtung und Haltung auf der Führungsebene des Unternehmens sowie dem Bewusstsein der Wertigkeit für interkulturelle Weiterentwicklung.

7.2.1 Ziele der Personalentwicklung

Die „nationale“ Personalentwicklung umfasst alle Maßnahmen zur Erhaltung, Entwicklung und Verbesserung der Arbeitsleistung und des Qualifikationsprofils

⁹⁷ Vgl. Glazinski/Schulte-Mathmann, 2006, S. 12 f.

⁹⁸ Vgl. Neumaier, 1990, S. 376 f.

⁹⁹ Vgl. Scherm, 1999, S. 222.

¹⁰⁰ Diese reichen von Kooperationen mit ausländischen Partner, Joint Ventures, der Gründung eines Unternehmens mit mehreren ausländischen Partnern, der Gründung oder die Übernahme von Unternehmen im Ausland durch nationale Unternehmen bis hin zur Ausweitung von Import- und Exportgeschäft. Vgl. Söllner, 2007, S. 134.

(Eignungs- und Leistungspotential)¹⁰¹ der Mitarbeiter. Dies um die Anpassung der Ansprüche des Unternehmens an die Qualität seiner Arbeitskräfte sicherzustellen.¹⁰²

Die Ziele der nationalen Personalentwicklung sind mannigfaltig. In erster Linie geht es darum, das Leistungs- und Lernpotential der Mitarbeiter

- individuell zu erkennen,
- zu erhalten und
- Entwicklungsschritte zu fördern

und diese Bedürfnisse und Potentiale mit den Anforderungen des Unternehmens abzustimmen. Dabei gilt es Freiräume zu schaffen, die jeweilige Lebenssituation der Mitarbeiter zu berücksichtigen sowie die aktive Mitgestaltung der jeweiligen Personalentwicklungsmaßnahmen durch die Mitarbeiter zu fördern.¹⁰³

Anzuführen ist, dass die Entwicklungswege national gestaltet sind („Fort- und Weiterbildung“ sowie „Führungskräfte Training“ sind einschlägige Begriffe).

Auffallend ist in der Literatur, dass die interkulturelle Zusammenarbeit und die daraus folgenden Herausforderungen oftmals als “Anforderungen für spezielle Situationen” dargestellt werden. Betrachtet man jedoch den internationalen Markt und die Aufgabestellungen, die Manager in der Führung multikultureller Teams und für die effiziente und adäquate Nutzung, der sich aus dieser Diversität ergebenden Potentiale, zu bewältigen haben, muss die interkulturelle Zusammenarbeit wohl eher als unser tägliches Brot gesehen und anerkannt werden.

Bezieht man die Notwendigkeit kompetenter Mitarbeiter für die Auslandstätigkeiten¹⁰⁴ mit ein, kann eine international ausgerichtete Personalentwicklung nur die langfristige Entwicklung folgender Fähigkeiten und Kompetenzen zum Ziel haben:

- Interkulturelle Kompetenz als Aufbau einer “neuen” Kompetenz¹⁰⁵
- Sprach- und Kommunikationskompetenz.¹⁰⁶

¹⁰¹ Vgl. Kumar/Karlhaus, 1992.

¹⁰² Vgl. Tschumi, 2006, S. 18.

¹⁰³ Vgl. Tschumi, 2006, S. 19 f.

¹⁰⁴ Angenfangen bei der Arbeit in multinationalen Projektteams, der Formulierung und Ausführung von Internationalisierungsstrategien, der Verhandlung mit ausländischen Geschäftspartnern bis hin zur Auslandsentsendung per se.

¹⁰⁵ Auch im Hinblick darauf, in ungewohnter Umgebung Problemlösungen zu entwickeln und Innovationen zu installieren.

Genau diese Kompetenzförderung soll die Mitarbeiterzufriedenheit steigern und so bewerkstelligen, dass das Unternehmen als Arbeitgeber weiterhin attraktiv bleibt.¹⁰⁷

Interkulturelle Personalentwicklung bietet Möglichkeiten zur Förderung von interkulturellem Lernen.¹⁰⁸

Die interkulturelle Personalentwicklung erarbeitet dazu eine Strategie, welche mit der strategischen Gesamtausrichtung (Planung für die nächsten drei bis fünf Geschäftsjahre, mit Fokus auf speziellen Markteintritt etc.) des Unternehmens, dem Führungsleitbild (als zentraler Wert die Wertschätzung und produktive Nutzung der Interkulturalität der Mitarbeiter), der Haltung (die Interkulturalität der Mitarbeiter muss im Vordergrund stehen) übereinstimmt.¹⁰⁹ Dies ist in folgender Darstellung als Human-Ressource-Zyklus¹¹⁰ visualisiert.

¹⁰⁶ Vgl. Kinast/Thomas, 2005, S. 243.

¹⁰⁷ Vgl. Tschumi, 2006, S. 19.

¹⁰⁸ Dadurch trägt die interkulturelle Personalentwicklung auch direkte Verantwortung, dass im Unternehmen ein Pool an interkulturell kompetenten Mitarbeitern vorhanden ist. Aus diesem Pool kann nicht nur im Falle einer Entsendung geschöpft werden, sondern auch für internationale Projekte oder für die Arbeit in virtuellen Teams zugegriffen werden.

¹⁰⁹ Perfekte Gegebenheiten dafür finden sich in Konzernen, welche eine systematische und professionelle interkulturelle Personalentwicklung innerhalb einer eigenen Stabsabteilung betreiben. Diese ist meist organisatorisch an die zentrale Personalentwicklung im Ressort Mitarbeiter angeschlossen.

Ein Auslandsaufenthalt ist konzernintern möglich. Finanzielle Mittel für interkulturelle Coachings und interkulturelle Trainings sind vorhanden.

¹¹⁰ Vgl. Kinast/Thomas, 2005, S. 248.

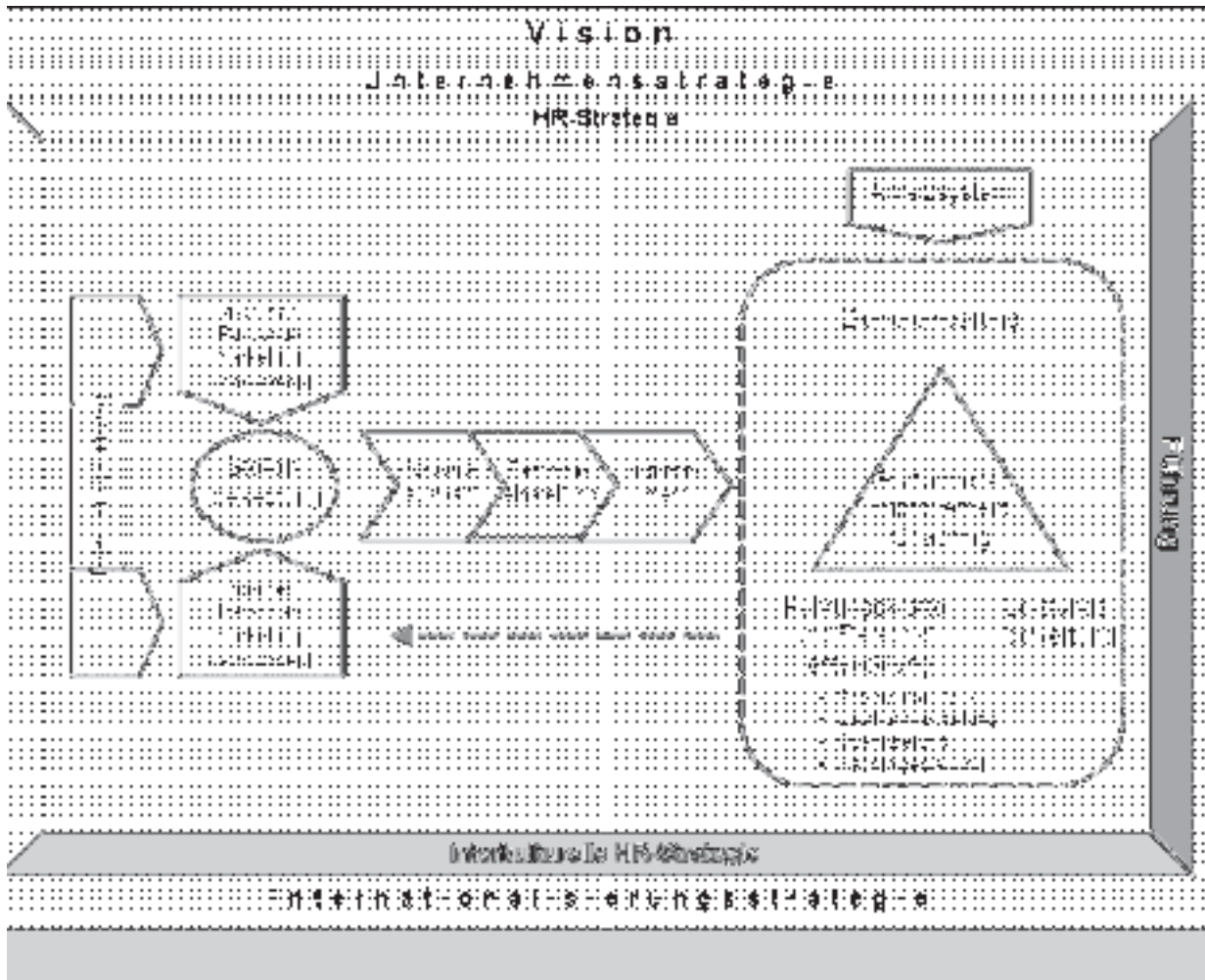


Abb.: Human-Resources-Zyklus¹¹¹

¹¹¹ Übernommen aus dem Handbuch Interkulturelle Kommunikation, Thomas/Kinast/Schroll-Machl, 2005, S. 248.

7.2.4 Entwicklungsfelder der interkulturellen Personalentwicklung und mögliche Lösungsansätze

Je nach Verständnis von interkultureller Personalentwicklung wird eine Strategie entwickelt.

Personalentwicklung kann den „Auslandsbereich betreffend“ oder „Auslandserfahrungen betreffend“ aufgefasst werden.¹¹²

Personalentwicklung im Ausland ist länderübergreifend, umfasst zentral und koordiniert die global tätigen Führungskräfte sowie die Nachwuchsführungskräfte eines Unternehmens.

Die folgende Arbeit geht näher auf die Thematik der Personalentwicklung durch den mittel- oder langfristigen Auslandseinsatz ein.¹¹³

Wichtig ist, eine nachhaltige Strategie zu entwickeln, welche an den Stadien eines Mitarbeiters im Unternehmen (vom Eintritt bis zum Austritt) ansetzt. Dass die interkulturelle Personalentwicklung erst im Rahmen der Auslandsentsendung beginne, ist ein fataler Irrglaube, sie beginnt in den Stadien des Personalmarketings sowie der Personalrekrutierung.

Es ist essentiell, bereits in der Einstellungsphase geeignete Instrumente, wie z.B. ein interkulturelles Assessmentcenter, anzuwenden und so konkrete Voraussetzung bezüglich der interkulturellen (Handlungs-) Kompetenz des potentiellen Expatriates herauszufinden.

Weiters muss in der Vorbereitungsphase angesetzt werden. Dies in Form von interkulturellen Trainings oder interkulturellen Coachings. Beide Instrumente sind sodann auch während des Auslandseinsatzes sinnvoll und wichtig.

Bei Coachings in der Vorbereitungsphase ist es wichtig, den Fokus auf die individuellen Zielvereinbarungen zu legen. Diese sollten immer Landesspezifika und

¹¹² Vgl. Wirth, 1992 a. S. 374 f.

¹¹³ Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass bei der interkulturellen Personalentwicklung der Fokus sehr stark auf die Vorbereitung und Begleitung der entsendeten Mitarbeiter gelegt wird und weniger auf die Gesamtheit des Personals, welches indirekt von der Entsendung profitieren wird.

die daraus resultierenden Verhaltensziele betreffend die (Weiter-)Entwicklung interkulturellen Kompetenzen der Expatriates beinhalten.¹¹⁴

„Auslandseinsätze können als Personalentwicklungsmaßnahme interpretiert werden. Bei dieser Sichtweise muss das Unternehmen der Auswahl, der Vorbereitung, der Betreuung und der späteren Wiedereingliederung in gleicher Weise Beachtung schenken (...)“¹¹⁵

¹¹⁴ Zu den Herausforderungen, welche während der Auslandsentsendung auf die interkulturelle Personalentwicklung zukommen und zu den einzelnen Entwicklungsfeldern siehe sogleich unter III. 6. Herausforderungen in den verschiedenen Entsendungsphasen.

¹¹⁵ Vgl. Neumaier, 1990 zit. Nach Weber/Festing, 1996, S. 462.

III. Der Auslandseinsatz als interkulturelle Personalentwicklungsmaßnahme

Die Auslandsentsendung ist ein zentrales Instrument der interkulturellen Personalentwicklung. Laut dem Hernstein Management Report aus 2007 zu „Lernformen für Manager“, werden Auslandsentsendungen in Zukunft verstärkt als „Lernform“ angeboten. Mehr als zwei Drittel der befragten Unternehmen entsenden ihre Führungskräfte ins Ausland.¹¹⁶

Die Auslandsentsendung ist eine multifunktionelle Maßnahme, die als handfeste Basis die Verfestigung und/oder Weiterentwicklung der Interkulturalität in der Unternehmensstrategie unterstützt. Dies dann, wenn die Mitarbeiter in einem systematisch geplanten Ablauf an die Herausforderungen im interkulturellen Kontakt herangeführt und mit ihnen vertraut gemacht werden und mit (mehr oder weniger) Unterstützung die Bewältigungsstrategie erlernen.¹¹⁷

Das Unternehmen trägt dadurch einen direkten Nutzen, insofern es das Know-how der Expatriates nützt, um im Ausland effizienter und effektiver zu arbeiten. So Expatriates von der Entsendung zurückkehren und erfolgreich reintegriert werden bereichern sie das Stammhausteam beispielsweise durch ihre neuen Sichtweisen sowie der interkulturellen Haltung. Diversität kann so aktiv gefördert werden.

1. Motive und Ziele

Abzuklären sind vorab stets die Entsendemotive und Erwartungen des Unternehmens mit denjenigen der Expatriates. Nur wenn die beidseitigen Erwartungshaltungen offen gelegt und aufeinander abgestimmt sind, können Auslandsentsendungen entsprechend geplant und erfolgreich umgesetzt werden. Es benötigt präzise Vorstellungen, warum Mitarbeiter überhaupt ins Ausland entsandt werden.

Die Festlegung der Motive und die genaue Definition der Erwartungshaltungen haben neben der Orientierungsfunktion, auch den Zweck „messbare“ Ziele

¹¹⁶Vgl. http://www.hernstein.at/Wissen/Hernstein_Management_Report/Aktuelle_Reports/Lernformen_fuer_Manager/ (abgefragt am 01.08.2008).

¹¹⁷ Vgl. Stahl/Miller/Einfalt/Tung, 2000.

festsetzen zu können. Gerade in der Wirtschaft müssen Leistungen evaluierbar und an Kennzahlen („hard facts“) messbar sein, um Entscheidungen zu rechtfertigen.¹¹⁸

1.1 Unternehmen

Die jeweiligen Motive für Auslandsentsendungen sind stark abhängig von der Unternehmensstrategie und dem Grad der Internationalisierung des Unternehmens. Je nach dem, wie hoch Interkulturalität und damit zusammenhängend Diversität auf der Skala des Wertesystems eines Unternehmens angesiedelt sind, differieren die Motive und die Erwartungen seitens des Unternehmens an die Expatriierung. Zudem spielen die Größe des Unternehmens, die Branche, der Grad der Produktion, Forschung & Entwicklung und die aktuelle Konkurrenzsituation eine entscheidende Rolle für die unterschiedlichen Entsendungsmotive.¹¹⁹

Diese reichen von der Entwicklung von Managementfähigkeiten, der Kompensation mangelnder lokaler Fach- und Führungskräfte, der Präsenz vor Ort, der Einbringung der Unternehmensphilosophie samt den Grundwerten eines Unternehmens in die regionale Führungsstruktur oder der Weiterentwicklung von Führungskräften.

„Employers choose expatriation rather than hiring local for several reasons. They include: a global hunt for talent; a short supply of talent in new markets; the need to establish a business presence; promoting firm-wide, global mindset; representation following a cross-boarder merger, acquisition or joint venture; helping recruit, orient and train new employees; and transferring cooperate values or promoting diversity.“¹²⁰

Dieser Auszug aus der Literatur verdeutlicht die Vielfalt von potentiellen Motiven für eine Auslandsentsendung. Das Ziel hinter all diesen Motiven ist erfolgreich am internationalen Markt zu bestehen.

Die Gründe lassen sich in drei Kategorien unterteilen, welche sich naturgemäß in der Praxis überschneiden und gegenseitig beeinflussen.

¹¹⁸ Vgl. Fischlmayer, 2004, S. 65.

¹¹⁹ Vgl. Wirth, Ekkehard: Mitarbeiter im Auslandseinsatz – Planung und Gestaltung, Wiesbaden, 1997, S. 29 ff.

¹²⁰ Vgl. „How to Capture Return on Expatriates“, PR Newswire Europe, Philadelphia, 2001.

Personalentwicklung

Hier geht es darum, die vorhandene interkulturelle Kompetenz der Expatriates zu erweitern, d.h. ein breiteres Verständnis für die Unterschiede zwischen verschiedenen Kulturen (der eigenen sowie der des jeweiligen Gastlandes) aufzubauen. Ziel ist es, trotz der Unterschiede adäquat miteinander zu kommunizieren und effizient arbeiten zu können.

Laut dem Hernstein Management Report stehen für zwei Drittel der befragten Unternehmen personalentwicklerische Motive im Vordergrund. Mitarbeiter können im Ausland oftmals verantwortungsvollere Funktionen einnehmen und so ihre persönliche und insbesondere ihre Führungskompetenz erweitern. Neben der veränderten Haltung sowie Sichtweise der Dinge eignen sich Expatriates Know-how über die Prozesse im Tochterunternehmen sowie die Umstände im Gastland an. Diese „soft-skills“ können im Stammhaus zur Optimierung der Zusammenarbeit mit der Tochtergesellschaft genutzt werden und so die hohen Investitionen für eine Entsendung rechtfertigen.¹²¹ Gerade an dieser Stelle möchte ich auf die enorme Wichtigkeit eines geplanten Rückkehrmanagements hinweisen. Mitarbeiter müssen nach einer derart aufwendigen Ausbildung im Ausland im Unternehmen gehalten werden.

Viele Konzernzentralen schicken erfahrene Manager vor einem Karriereschritt im Stammhaus für eine gewisse Zeit in eine Tochtergesellschaft ins Ausland.¹²²

*„ (...) most able managers ought to get international experience because they are going to hold top jobs; therefore they need experience of working in different cultures“.*¹²³

Wissenstransfers

Projektorientierte Transfers von Know-how dienen zum kurzfristigen einseitigen Austausch von wirtschaftlichem und technischem Wissen.

Wie internationale Unternehmen Know-how aufbereiten hängt stark davon ab, ob und wie umfassend ein gezieltes Wissensmanagement betrieben wird. Zu

¹²¹Vgl. http://www.hernstein.at/Wissen/Hernstein_Management_Report/Aktuelle_Reports/Lernformen_fuer_Manager/ (abgefragt am 01.08.2008).

¹²² Ein Auslandsaufenthalt von mindestens einem Jahr sieht beispielsweise der Generali Konzern vor, bevor ein Mitarbeiter ins Topmanagement wechselt.

¹²³ Vgl. Wirth, 1992a, S. 201.

unterscheiden ist explizites von implizitem Wissen. Ersteres beinhaltet funktions- oder technologiebezogenes Wissen, welches von Unternehmen z.B. in Form von Standards, Prozessen oder Produktionsverfahren weitergegeben wird. Implizites Wissen ist personengebunden und schwerer kommunizierbar. Es geht um durch langjährige Tätigkeit erworbene Intuition und Kundenbeziehungen.

Gerade am Anfang der Zusammenarbeit zwischen lokalen Mitarbeitern und Expats läuft der Wissenstransfer eher unproblematisch, beide Seiten lernen durch „Zuschauen“ oder „Mitarbeiten“. Um diesen Anfangsehrgeiz nicht abflauen zu lassen und auch die Weitergabe von implizitem Wissen zu hinterfragen und gezielt lenken zu können, braucht es z.B. Meetings oder Plattformen für den Erfahrungsaustausch durch alle Hierarchieebenen und Teile des Unternehmens. Bei Anwendung der Kodifizierungsstrategie, haben die Mitarbeiter unbeschränkt Zugang zu denselben Informationen und sichern sich so den gleichen Wissensstand.

Die Personalisierungsstrategie fördert die Aufarbeitung und Reflexion der Erfahrungen und Sichtweisen, welche Mitarbeiter gesammelt haben.¹²⁴

In Beziehungskulturen mit hohem Machtindex (z.B. Österreich) ist die Weitergabe von Wissen tendenziell schwer. Wissen ist an Personen gebunden und subjektiv besetzt. In Kulturen, welche eine objektive Einstellung zu Wissen haben, kann dieses als etwas Neutrales leicht weitergegeben werden. Beispiele für derartige Kulturen sind Skandinavien, Nordamerika oder Norddeutschland.

Dass das Motiv der Wissenstransfers in der heutigen postkolonialistischen Zeit oftmals eine Anmaßung ist, sei dahin gestellt. Gerade im Hinblick darauf, dass Schwellenländer, wie China¹²⁵, Indien¹²⁶ oder nunmehr auch Lateinamerikanische Staaten, wie Uruguay¹²⁷ einen enormen Pool an Experten und entsprechendes Know-how in allen Bereiche aufweisen.

Lokale Arbeitskräfte sind zunehmend hoch qualifiziert, haben an Eliteuniversitäten im Ausland studiert oder bekommen gefördert von Eltern und Staat die beste

¹²⁴ Vgl. Berchthold/Pircher, 2005, S. 32 ff. Zu Geeigneten Instrumenten zur Aufarbeitung von Erfahrungswissen sogleich unter I.6.2.

¹²⁵ Vgl. Sandra Baierl, Kurier, Printausgabe, 02/08.2008: „Wir können nicht alle nehmen“.

¹²⁶ Vgl. Koch, 2000, wonach speziell die asiatischen Schwellenländer durch hohes Wirtschaftswachstum und dynamische Industrialisierungsprozesse geprägt sind. Zudem wird eine wirtschaftliche Ausrichtung staatlich gefördert.

¹²⁷ Uruguay ist nach Offshoring Experten der aufstrebende Stern am „Outsourcinghimmel“, besonders als Subunternehmer für Outsourcingunternehmen aus Indien. Vgl. www.diepresse.com.

Ausbildung. In logischer Konsequenz benötigen diese Märkte tendenziell weniger „Aufbauhilfe“ durch Expats als früher.

Koordination und Kontrolle

Topmanager werden auf Schlüsselpositionen entsandt, um Vorort die Geschäfte zu lenken, zu kontrollieren und Netzwerke aufzubauen. Dies solange, bis lokales Führungspersonal generiert ist und diese Rolle übernehmen kann. Topmanager bringen durch langjährige Unternehmenserfahrung Wissen über Werte und Unternehmensphilosophie mit. Sie können so eine Unternehmenspolitik sowie – strategie im Ausland einführen und Fachbereiche aufbauen und gestalten.

Leider tun sie dies oftmals nicht unter Einbeziehung kultureller Unterschiedlichkeiten. Die kulturelle Vermeidung als Konzernstrategie sowie die eigene ethnozentrische Sichtweise hindert die Vielfalt zu zulassen.

Durch das Kennenlernen der Arbeitsabläufe in Tochterunternehmen sowie die Umstände im Gastland können die Prozesse im Stammhaus optimiert werden. Als Beispiel möchte ich die schwierigen klimatischen Verhältnisse anführen. Wenn ein Manager um die drückende Hitze im Mai in Neu Delhi Bescheid weiß, kann er auf die Umstände eingehen und die Situation besser handeln. Sein Kommunikationsverhalten wird anders sein, da er seine Mitarbeiter nicht mehr für faul und träge hält, sondern Verständnis für die Situation hat und seine Handlungen folglich darauf abstimmen kann. Weiters können in virtuellen interkulturellen Projektteams Synergien gebildet oder besser genutzt werden.

International tätige Mitarbeiter fungieren als Schnittstelle und Vermittler zwischen Mutterkonzern und Auslandsniederlassung.¹²⁸

1.2 Mitarbeiter

So wie Menschen in ihren Einstellungen und Erwartungen verschieden sind, so sind sie es auch bezüglich der Motive ins Ausland zu gehen, um beruflich international Erfahrungen zu machen.

¹²⁸ Vgl. Pechtl, Elisabeth/Kühlmann, Thorsten, M., 2004 S. 34-35.

Meines Erachtens ist der jeweils aktuelle Entwicklungsstand sowie die Lebensphase, in der sich der Menschen gerade befindet, für die individuellen Motive ausschlaggebend.

Tendenziell ist es bei der jüngeren Generation (Berufsanfänger und aufstrebende Jungmanager von Mitte/Ende Zwanzig bis Ende Dreißig) die Abenteuerlust, welche dazu bewegt, ins Ausland zu gehen.

„(...) es ist extrem spannend den Boom in China aus nächster Näh zu erleben (...).“¹²⁹

Es ist reizvoll fern ab der Heimat. Einerseits um wertvolle Erfahrungen für eine internationale Karriere¹³⁰ machen zu können. Andererseits um sich in seiner eigenen Persönlichkeitsstruktur weiterzuentwickeln, indem man eine völlig neue Herausforderung annimmt.

Junge Mitarbeiter gehen ins Ausland, um ihre Karriere voranzutreiben. Im Ausland bietet sich die Möglichkeit, auch in jungen Jahren, verantwortungsvolle Führungspositionen einzunehmen und sich so schneller als im Heimatland profilieren zu können.

„Erfolg versprechend scheinen Beweggründe zu sein, die der Persönlichkeitsentwicklung, der Verbesserung der Berufschancen, der Vergrößerung der Entscheidungskompetenz, der Selbstentfaltung dienen. Hinderlich sind (..) eher ein Übermaß an Idealismus oder gar Sendungsbewusstsein. Gefährlich sind alle Fluchtmotive - vor der Partnerschaft, den Gläubigern, dem in Routine erstarrten Alltag.“¹³¹

¹²⁹ Dazu Markus Gruber, Praktikan der Außenhandelsstelle der WKO in Shanghai im Kurrier Interview vom 02.08.2008. Iga, Niznik, Kurrier, Printausgabe, 02.08.2008: Arbeiten in China – hart aber spannend.

¹³⁰ In einem persönlichen Gespräch mit Dr. Thomas Stelzer, wurde ich über die drei möglichen Wege einer internationalen Karriere für Uni-Absolventen aufgeklärt. Neben dem Diplomatischen Dienst im Außenministerium und Einstiegspositionen in internationalen Organisationen sind es Entsendungen innerhalb von global agierenden Unternehmen.

Dr. Thomas Stelzer war von 2001 bis 2008 Ständiger Vertreter Österreichs bei den in Wien ansässigen Internationalen Organisationen UNODC, IAEA, UNIDO und CTBTO. Seit 09.02.2008 ist Dr. Stelzer Assistant Secretary-General for Policy Co-ordination and Inter-Agency Affairs.

¹³¹ Vgl. Fröhlich, Werner: International Success. Arbeitsplatz Ausland und globales Projektmanagement, Köln, 2000, S. 152.

Unerheblich welchen Alters ist das Einkommensmotiv ein wichtiger Faktor für Mitarbeiter, sich für eine Expatriierung zu entscheiden. Die Einkommenssteigerung sowie die Erhöhung des Lebensstandards in bestimmten Bereichen (Stichwort Dienstmädchen und Chauffeur) sind Vorteile im Vergleich zum Job im Heimatland.

Nach einer durchaus kritisch zu betrachtenden Einschätzung von Mark Ambler von PWC liegt die Motivation für eine Auslandsentsendung bei Mitarbeitern eher in diesen kurzzeitig zu generierenden finanziellen Vorteilen.

„The two strongest motivators of individuals' desire to move, to live and to work in other countries are a wish to improve their pay and income, to enhance their standard of living (and to experience live abroad) (...) Individuals' interest in realizing what might be regarded as longer-term goals such as skill development and enhances career development opportunities through working internationally is limited. All the evidence suggests that individuals are more concerned about being able to secure immediate, short-term benefit.“¹³²

Dies mag vielleicht für niedrig ausgebildete Fachkräfte der Fall sein. Wie bereits erwähnt legen speziell junge aufstrebende Mitarbeiter, sog. „High Potentials“, viel Wert auf die internationale Arbeitserfahrung und Karriereförderung.

Bei Mitarbeitern mit mehr Erfahrung ist der Zeitpunkt für eine Herausforderung im Rahmen Expatriierung deshalb günstig, weil sie familiär freier sind. Die Kinder sind erwachsen und benötigen keine intensive Betreuung mehr. Ein weiterer Karriereschritt, noch mal was Neues, kann gewagt werden. Der reiche Erfahrungsschatz durch lange Jahre im Berufsleben können nun aktiv in einer Auslandsniederlassung angewandt werden.

Bei Langzeitexpatriates, die von einem Land ins nächste gehen, muss man sich eher nach dem Motiv für die Rückkehr fragen. Da sich die Expatriates so an das internationale Leben sowie die Annehmlichkeiten im Ausland gewohnt haben, fehlt das Motiv in die alte Heimat zurückzukehren. Der Mitarbeiter ist nicht mehr mit „Zuhause“ oder der Familie und alten Freunden verwurzelt. Er hat sich seine Existenz im Ausland aufgebaut. Unternehmen wissen um die nahezu unmögliche Reintegrierbarkeit solcher Langzeitexpats und fördern deshalb bewusst Karrieremöglichkeiten im Ausland.

¹³² Vgl. Ambler, Mark, Managing Mobility Matters. A European Perspective. PricewaterHouseCoopers Human Resource Consulting, 2002, p. 19.

1.3 Gesellschaft

Auf die „Erwartungshaltung“ der Gesellschaft, der Menschen in den jeweiligen Gastländern, möchte ich nur kurz eingehen. Geprägt vor allem durch meine eigene jahrelange Erfahrung im Tourismusbereich sowie durch diverse Auslandsaufenthalte, lässt sich meines Erachtens der Wert einer Auslandsentsendung für den Großteil der Menschen in den Gastländern auf wirtschaftliche Aspekte reduzieren. Zumal es sich nach wie vor sehr oft um Entsendungen in Schwellenländer handelt. Ausländische, Fach- und Führungskräfte werden als kaufkräftige „Goldesel“ angesehen, die den Umsatz antreiben. Dies nicht nur durch die Möglichkeiten, die sich den Entsandten durch die attraktiven Gehaltspakete bieten. Er leistet sich mehr als sich der lokale Durchschnittsverdiener leisten kann, angefangen beim Einkauf bis zur Einstellung von heimischem Bedienungspersonal. Sondern auch durch Besuche von Zuhause und Werbung im Heimatland wird der Tourismus angekurbelt.

Die interkulturelle Begegnung an sich hat für die breite Masse keinen tiefgründigeren Wert, als den des Geldes.

Weit wichtiger ist die Analyse des gesellschaftlichen Nutzens, der den Menschen langfristig durch interkulturelle Begegnungen, wie es bei Auslandsentsendungen der Fall ist, widerfährt.

Es wird immer zu freiwilligen oder unfreiwilligen Aufeinandertreffen von Entsandten und der lokalen Bevölkerung kommen. Dies ist durch eine „inneren Globalisierung“ und Integration bedingt.

Dazu führt Emminghaus in einer Expertenaussage auf dem Sietar Europa Kongress 2002 in Wien aus, dass die Globalisierung immer auch mit einer „inneren Globalisierung“ einhergeht. Darunter ist die Zusammensetzung einer Bevölkerung eines Landes aus vielen verschiedenen Herkunftsstaaten und Kulturen zu verstehen. Interkulturelle Begegnungen finden im Inland statt, das „Fremde“ wird zum alltäglichen. Die „innere Globalisierung“ bezieht sich dabei auf Fragen des Ausgleichs von Mehrheit gegen Minderheit innerhalb einer pluralistischen Gesellschaft. Sie hängt stark von der Integration ab und wirft die Frage nach Frieden auf. Der Friede ist kein statischer Zustand, sondern ein dynamischer Prozess. Durch Integration entsteht Friede innerhalb von Ländern. Durch die Integration (in) der

Gesellschaft ist ein harmonisches Miteinander möglich, welches die Basis zum gemeinsamen Fortschritt bildet.¹³³

Im Zuge dieser Interaktionen kann es dazu kommen, dass die Individuen (Expatriates und lokale Bevölkerung) mit mannigfaltigen Vorurteilen und Stereotypisierungen in ihrer sozialen Wahrnehmung und der Beurteilung von Personen zu kämpfen haben.¹³⁴

„Vorurteil ist ein Einstellungs- und Beurteilungsmuster, bestehend aus einem vorgefassten, emotional gefärbten, durch neue Erfahrungen oder Informationen schwer veränderbaren und für allgemeingültig und wahrhaftig erachteten, generalisierten Urteil über soziale Sachverhalte, das ohne differenzierende Begründung als gegeben betrachtet wird. Vorurteil wird auch im Sinne eines Vorausverständnisses definiert, das auf unzureichenden Kenntnissen oder Erfahrungen beruht und dessen Unzulänglichkeit nicht in Frage gestellt wird.“¹³⁵

Der Begriff „Stereotype“ hängt eng mit dem Begriff Vorurteil zusammen. Er bezeichnet eine *„vereinfachende, schematisierende und verzerrende Kognitionen von Aspekten der sozialen Welt (Gruppen, Klassen, Nationen, Berufen, etc.) sowie von sozialen Institutionen“*.¹³⁶

Auch wenn Vorurteile und Stereotypisierungen zu Wahrnehmungsverzerrungen und zu Fehlbeurteilungen beitragen, führt Thomas ihre positive Wirkung an. Dies besonders im Hinblick auf ihren Wert zur Gewinnung von Orientierungs- und Urteilssicherheit. Sowohl für den Entsandten als auch für den „Einheimischen“ können diese positiv für die Erhöhung oder den Erhalt eines positiven Selbstwertes und die Rechtfertigung eigenen Verhaltens sein. Um eine Weiterentwicklung möglich zu machen, bedarf es einer organisierten Betreuung zumindest eines Interaktionspartners (hier des Expatriates). Regelmäßige Maßnahmen (z.B. Coachings) in betreutem Rahmen sind wichtig, um auf kognitiver und emotionaler Ebene reflektieren zu können. Diese Maßnahmen sind unersetzlich für

¹³³ Vgl. www.lv-saarland.drk.de/Migration_Integration/Dokumente/SIETARGlobal.pdf (abgefragt am 01.08.2008)

Die gesamte Problematik der Integrations- und Migrationspolitik wird hier nicht angesprochen.

¹³⁴ Anzumerken ist, dass hier von völlig unvorbereiteten Expatriates die Rede ist.

¹³⁵ Vgl. Thomas, Alexander: Die Bedeutung von Vorurteil und Stereotype im interkulturellen Handeln, Interculture Journal 2/2006, S. 4.

¹³⁶ Vgl. Häcker, H. / Stapf, K. H., 2004.

Weiterentwicklung von interkultureller Kompetenz. Ansonsten droht die Stagnation in Vorurteilen und Diskriminierungen.¹³⁷

Mögliche Personalentwicklungsmaßnahmen wären die Anwendung des Tools Forumtheater nach Boals sowie Rollenspiele. Der Nutzen läge in einem offenen Umgang mit Konflikten, um eine Basis für neue Lösungswege zu schaffen. Der Mehrwert liegt darin, dass die Mitarbeiter gegenüber dem Fremden tolerant sind, ihre eigenes Verhalten vermehrt reflektieren und sich mit der eigenen Herkunft verstärkt auseinandersetzen. Sie machen die Erfahrung, dass Diversitäten friedlich miteinander leben können und sich nach und nach Synergien bilden. Diversität wird als Potential gesehen.

Somit können Auslandsentsendungen Gesellschaften verändern und friedensstiftende Wirkung entfalten. Zumindest sollte dies ein Anspruch bei der Zielsetzung und Festlegung der gegenseitigen Erwartungshaltung des Unternehmens und seiner Mitarbeiter sein. Expatriates können durch interkulturelles Lernen zu interkulturell kompetenten „Beratern“ werden, die Integrationsprozesse unterstützen.

Ein derartiges Engagement könnte auch den Auftritt/das Image nach außen positiv beeinflussen. „Corporate Social Responsibility“¹³⁸ ist ein aktuelles Thema.

2. Formen

2.1 Protagonisten

Expatriates¹³⁹ (kurz Expats)

Diese Mitarbeiter des Stammhauses werden befristet oder unbefristet entsandt, um in der ausländischen Unternehmenseinheit die Geschäfte im Sinne der Zentrale zu führen.¹⁴⁰

¹³⁷ Vgl. Thomas, Alexander: Die Bedeutung von Vorurteil und Stereotype im interkulturellen Handeln, Interculture Journal 2/2006 S. 17 f.

¹³⁸ Darunter ist ein verantwortliches unternehmerisches Handeln zur nachhaltigen Entwicklung etwa der Umwelt oder des Arbeitsplatzes zu verstehen.

¹³⁹ Aus dem Englischen bedeutet Exoatriate schlicht eine Person, die außerhalb ihrer oder seiner Heimatlandes lebt („.. a person living outside her or his own country“). Vgl. Hornsby, A.S./Ruse, Christina: Oxford Student's Dictionary of Current English, 2nd ed, Oxford, 1988, p. 221.

¹⁴⁰ Vgl. Armutat/Kollek, 2007, S. 16.

Impatriates (kurz: Impats)

Hier handelt es sich um Fach- und Führungskräfte, aus den ausländischen Unternehmenseinheiten, die zeitlich befristet im Stammhaus eingesetzt werden. Die Anbindung an die Heimatgesellschaft bleibt während dieser Zeit bestehen.¹⁴¹

Flexpatriates als Alternative (kurt Flexpats)

Unter diesem Phänomen sind Vielflieger zu verstehen, welche zwischen den internationalen Standorten hin und her pendeln, ohne fix ins Ausland umzusiedeln. Das vermeidet hohe Umzugskosten, Auslandsbezüge und Spesen sowie familiäre Unvereinbarkeiten, etwa bei berufstätigen Partnern. Probleme aufgrund der Wiedereingliederung ins Heimatunternehmen nach der Rückkehr treten erst gar nicht auf.

Negative Begleiterscheinung dieses „internationalen Pendlerdaseins“¹⁴² sind Stress aufgrund von mangelnder Routinetagesabläufe sowie zusätzlich durch privaten Stress, am Wochenende Familie und Freunde zu „managen“. Hinzu kommen die Anstrengung, Transferwartezeiten und Zeitverlust. Der ungesunde Lebenswandel aufgrund von Alkohol und Geschäftsessen sowie zu wenig Bewegung leisten ihr Weiteres.¹⁴³ Dass der Flexpat mit der Zeit nirgendwo mehr ein zu Hause findet ist problematisch. Soziale Kontakte werden meist am Wochenende geknüpft. Da der Flexpat zu dieser Zeit nicht vor Ort ist, kann er kein Sozialleben führen oder private Kontakte knüpfen, welche im Ausland auch beruflich wichtig wären.

Positiv ist die Vielfliegerei für den einzelnen nur solange als die aufgebrachte Flexibilität und die Erfahrung auch als Karriereantrieb nützen. Die Herausforderungen in fremden Kulturen mildern die Schattenseiten. Der Aspekt des Abenteuerdaseins kommt gerade hier nicht zum Tragen, da dafür eine Verlegung des Lebensmittelpunktes in Ausland nötig wäre. Wenn die Überwindung nationaler Grenzen jedoch auch eine Überschreitung der körperlichen und psychischen

¹⁴¹ Vgl. DGFP Aktuell Personalführung 1/2007, S. 85.

¹⁴² Auch als „jet-settende Job-Nomaden“ titulierte.

¹⁴³ Permanente Gereiztheit und Schlafstörungen leiten den typischen Krankheitsablauf ein und enden meist im Burnout.

bedeutet, sollten die Personalverantwortlichen, Vorgesetzten und der Mitarbeiter entsprechend agieren.¹⁴⁴

2.2 Gestaltungsformen

Für die optimale Abstimmung der Betreuungsmaßnahmen ist neben der Definition von Entsendungszweck auch die Festlegung der Dauer sowie der Destination essentiell.

Festzuhalten ist, dass es kein Patentrezept gibt, gerade was die Dauer einer Entsendung betrifft. Die Ausgestaltung der jeweiligen Entsendung ist beeinflusst von mannigfaltigen Faktoren.

2.2.1 Zeitliche Komponente

Je nach dem, ob der Einsatz im Ausland eher kürzer oder längerfristig ausgestaltet ist, gibt es Vor- und Nachteile. Entsendungen von einer maximalen Dauer von fünf Jahren erleichtern naturgemäß die Reintegration des Mitarbeiters. Ein Aufenthalt über diesen Zeitrahmen hinaus wiederum lässt tiefere Einblicke in das Gastland zu. Der interkulturelle Lernprozess kann nachhaltiger gefördert werden.

Die Dauer einer Entsendung hängt grundsätzlich ab von

- der Position: Fachkräfte bleiben meist kürzer als Manager; Befristungen gibt es besonders auf Topmanager Ebene,
- der Branche: Mitarbeiter im Versicherungs- oder Bankensektor werden länger entsandt als Fachkräfte von Firmen im Baugewerbe,
- den Zielen der Entsendung: die Erfüllung manche Aufgaben ist zeitintensiver als die von anderen, sowie
- der kulturellen Distanz: die Anpassung und Integration in Ländern mit hoher kultureller Distanz zum Heimatland benötigt entsprechend mehr Zeit.¹⁴⁵

¹⁴⁴ Vgl. Barbara Demel, DER STANDARD, Printausgabe, 16./17.2.2008: Die Gratwanderung des Vielfliegens.

¹⁴⁵ Vgl. Fischlmayer, 2004, S. 68.

Im Wissen um diese Einflussfaktoren gibt es bei Expatriierungen folgende Ausgestaltungen:¹⁴⁶

“Extendet business-trip”

Solche Entsendungen für maximal sechs Monate kommen verlängerten Dienstreisen gleich und sind auch entsprechend dieser gestaltet.

“Short-term” Entsendung

Die kosteneffektive Variante erlaubt es Unternehmen, fachliches Know-how effizient, weil schnell und leicht zu übertragen, einzusetzen. Besonders zu Ausbildungs- oder Projektarbeitszwecken werden Mitarbeiter zwischen sechs und 18 Monate ins Ausland entsandt.

“Long-term” Entsendung

Langzeitentsendungen werden auf ein bis vier/fünf Jahre¹⁴⁷ abgeschlossen. Das Arbeitsverhältnis wird mit der aufnehmenden Gesellschaft als normales Dienstverhältnis abgeschlossen. Die Gehälter werden je nach Lagerung der Entsendung in der in- oder der ausländischen Gesellschaft ausbezahlt.

„Permanente“ Entsendung

Geht die Entsendung über die Dauer von fünf Jahren hinaus oder wird der Mitarbeiter von vornherein ohne zeitliche Befristung ins Ausland entsandt, ist von einer unbegrenzten Entsendung oder Versetzung die Rede.

Neben angeführten Modellen sind für ganz junge Mitarbeiter Entsendungen im Rahmen von Traineeprogrammen möglich, mit welchen stark karrierefördernde Zwecke angestrebt werden.

¹⁴⁶ Wirth, 1997, S. 26 ff.

¹⁴⁷ Lange Zeit war eine Entsendung zwischen einem und drei Jahren der “Normalfall”, weil die Dauer als idealer Zeitraum galt, was die Wiedereingliederung des Rückkehrers betrifft. Aktuelle Modelle sowie Informationen aus der Praxis zeigen jedoch, dass man zurzeit meist zwischen drei und maximal fünf Jahren entsendet. Vgl. Die Modelle von Bayer-Konzern sowie Generali Versicherungs AG.

2.2.2 Räumliche Komponente

Unter Expatriierung fällt nicht nur die Entsendung von Mitarbeitern vom Stammunternehmen in ein Gastland, welches beispielsweise Sitz des Tochterunternehmens ist oder wo sich das Joint-venture befindet. Vielmehr fallen darunter auch Entsendungen von Mitarbeitern aus den jeweiligen Ländern an den Sitz des Stammunternehmens (sogenannte Impatriierungen). Die in dieser Arbeit vorgestellten Thesen und Konzepte beziehen sowohl Expatriierungen als auch Impatriierungen mit ein. Dies deshalb, da die Herausforderungen sehr ähnlich, wenn nicht zum größten Teil ident sind.

Gerade bei global agierenden Unternehmen erfolgen Entsendungen nicht nur zwischen Stamm- und Gastland, sondern auch zwischen Ländern der jeweiligen Niederlassungen. Diese entsandten Mitarbeiter werden als sogenannten „Third Country Nationals“ bezeichnet.¹⁴⁸

3. Strategien

Strategien zur Stellenbesetzung im Rahmen von Auslandsentsendungen orientieren sich häufig nach dem E.P.R.G. Konzept¹⁴⁹, welches eine Systematisierung von Führungskonzepten in international tätigen Unternehmen darstellt und zwischen vier Grundmustern der Führung innerhalb solcher Unternehmen differenziert.¹⁵⁰

1. Gemäß der ethnozentrischen Strategie werden die Auslandsaktivitäten nach dem bewährten Konzept des Stammhauses ausgerichtet. Spezifische Erfordernisse des Gastlandes finden darin keine Berücksichtigung. Die Führungspositionen im Ausland werden mit Mitarbeitern des Stammhauses besetzt.
2. Im Rahmen der polyzentrischen Strategie werden die Aktivitäten angepasst an die Verhältnisse im Gastland, ausgeführt. Führungspositionen werden auch mit lokalen Mitarbeitern besetzt.

¹⁴⁸ Vgl. http://www.worldwideconsulting.com/newsletter_expatriate_programs.htm (abgefragt am 01.08.2008).

¹⁴⁹ Vgl. Perlmutter, 1959, S. 9 ff.

¹⁵⁰ Vgl. Kinast/Schroll-Machl, 2002, S. 33 f.

3. Beim regiozentrischen Modell sind Schlüsselpositionen mit Mitarbeitern aus Ländern einer bestimmten Region, z.B. Südostasien, EU, Nordamerika, besetzt. Diese Strategie ist ein Mittelweg zwischen „globaler Standardisierung und lokaler Anpassung“¹⁵¹.
4. Die geozentrischen Ausrichtung fordert, dass das Unternehmen seine Tätigkeiten an global gültige Standards anpasst. Integrative Strategien werden gewählt. Die Rekrutierung der Mitarbeiter erfolgt ohne Rücksicht auf deren Nationalität.

Anzumerken ist, dass diese Strategien theoretische Modelle sind und es in der beruflichen Praxis zu Überschneidungen kommt. Eine universelle Strategie per se kann es für kein Unternehmen geben, da personalwirtschaftliche Entscheidungen immer im Gesamtzusammenhang der unternehmerischen Tätigkeit getroffen werden. Einflussfaktoren auf die individuelle Entsendestrategie sind beispielsweise die Nationalität des Stammunternehmens, die Branche, die aktuelle Konkurrenzsituation, das Bestehensalter der Auslandsgesellschaft, der Beteiligungsgrad am jeweiligen Auslandsunternehmen, die politischen und kulturellen Rahmenbedingungen im Gastland.¹⁵²

Sehr ethnozentrisch und derzeit schwer im Trend scheint die Versetzung von lokalen Mitarbeitern aus Tochterunternehmen und dergleichen ins Stammhaus. Die Mitarbeiter sollen so die Unternehmenskultur kennen lernen und diese sodann ins Tochterland transportieren. Vergessen wird dabei oftmals, dass ein sog. „Einheimischenbonus“ sicherlich kein Garant für interkulturell reflektiertes Verhalten sein wird. Es ist ein Irrglaube, dass Nationalität mit interkulturellem Verständnis für das Heimatland gleichzusetzen ist.

Ein zusätzliches Problem stellt hier auch die fehlende Mitarbeiterbindung dar. Folglich besteht die Gefahr, dass die Versetzung von lokalen Mitarbeitern aus Tochterunternehmen ins Stammhaus als leere Investition endet. Die Mitarbeiter generieren Wissen, werden gut geschult und wandern mit diesem Know-how zu Konkurrenten ab.

Ein aktuelles Beispiel lässt sich aus meiner Berufspraxis nennen. Ein europaweit tätiges Handelsunternehmen aus der Konsumgüterbranche ist dabei, den Ostmarkt

¹⁵¹ Vgl. Kühlmann, 1995, S. 15 f.

¹⁵² Vgl. Scherm, 1999.

zu erschließen. Die westliche (deutsch-österreichische) Unternehmensphilosophie und -strategie wird den lokalen Führungskräften als die einzig wahre angepriesen. Die Mitarbeiter, die aus postkommunistischen Ländern stammen, sind unsicher. Sie übernehmen vorgegebenes eins zu eins, beispielsweise am bulgarischen Markt. Es ist Ziel, die Unternehmensphilosophie und –strategie zu transportieren und zu leben, ohne jedwede Einbeziehung der kulturellen Unterschiedlichkeiten ihres eigenen Landes. Aus meiner Sicht stellt dies einen gefährlichen Mix aus Unsicherheit einerseits und Überheblichkeit andererseits dar. Die kritiklose Übernahme der mitteleuropäischen Werte und der Versuch, diese kompromisslos durchziehen zu wollen, können zwangsläufig im Verlust der eigenen kulturellen Identität münden. Ob diese Strategie eine Weiterentwicklung übernommener Werte, Verhaltens- und Arbeitsweisen unter Einbeziehung eigener kultureller Aspekte zulässt, bleibt fraglich. Gerade was das Kommunikationsverhalten betrifft erscheint mir eine Übernahme des fremdkulturellen Raum- oder Zeitverständnisses auf Dauer wenig zielführend.

4. Phasen des Expat/Impat Management¹⁵³

Der Aufwand für eine sowohl wirtschaftlich als auch iS einer interkulturellen Personalentwicklung erfolgreiche und reibungslose (gibt es einen solchen überhaupt?!) Expatriierung wird von den Personalverantwortlichen oft unterschätzt. Laut dem Report des Hernstein Management Institutes aus 2005 bereitet der Großteil der befragten Unternehmen seine Mitarbeiter nicht speziell auf den Auslandseinsatz vor. Die Mitarbeiter werden de facto „ins kalte Wasser geworfen“. Dies wider den Empfehlungen und Statistiken aus der Forschung.¹⁵⁴

Folgend möchte ich einen Überblick über die inhaltliche Strukturierung der Entsendephasen geben. Die detaillierte Beschreibung der Anforderungen (gerade im Hinblick auf nötige Personalentwicklungsmaßnahmen) in den einzelnen Entsendungsphasen sind in den Folgekapiteln 5 und 6 des dritten Teils dieser Arbeit, die Abläufe eines Entsendezyklus im empirischen Teil zu finden.

¹⁵³ In Anlehnung an Armutat, Sascha/Kollek, Iris, Gegenbewegung: Impatriates erfolgreich einsetzen, Personal Heft 09/2007, S. 22 ff.

¹⁵⁴http://www.hernstein.at/Wissen/Hernstein_Management_Report/Aktuelle_Reports/Lernformen_fuer_Manager/ (abgefragt am 01.08.2008).

4.1 Systematische Planung und Auswahl

Die Such- und Auswahlphase ist ein wichtiger Moment im Entsendungszyklus und hat erhebliche Auswirkungen auf die Folgephasen, speziell die der Rückkehr und Reintegration des Mitarbeiters.

Der Fokus dieser Arbeit liegt jedoch auf personalentwicklerischen Herausforderungen, welche auftreten, sobald die Recruitingphase abgeschlossen ist. Deshalb werde ich nicht näher auf Auswahlkriterien und Auswahlmethoden eingehen.¹⁵⁵

4.2 Vorbereitung

Die Vorbereitungsphase schließt nahtlos an die Recruitingphase an. Unternehmen, die Auslandsentsendungen mit als fixen Bestandteil in ihre Unternehmensstrategie aufgenommen haben, werden diese Phase mit höchster Wahrscheinlichkeit langfristig angehen.¹⁵⁶

Zu den kurzfristigeren Aktivitäten, weil auf den aktuellen und individuellen Einsatz zugeschnitten, gehören die rechtliche Beratung und die Ausgestaltung des Vertrages/der Verträge, die Klärung organisatorisch-administrativer Themen (die Relokierung des Entsandten) und interkulturelle Schulungen.¹⁵⁷ Anzuführen ist hier, dass sich in der Realität die meisten Unternehmen allein auf diese kurzfristigen Aktivitäten beschränken.

4.3 Durchführung

Die Einsatz- und Betreuungsphase dauert während des eigentlichen Auslandsaufenthaltes des Mitarbeiters. Besonders hier gilt es, Maßnahmen aus der Vorbereitungsphase konsequent fortzusetzen, zu adaptieren und durch zusätzliche Tools zu ergänzen. Die Entsendung per se muss als Teil des Zyklus betrachtet werden, die gegenseitigen Erwartungen gilt es nun zu erfüllen und nicht zu enttäuschen.

¹⁵⁵ Näherer Ausführungen dazu sind beispielsweise in Fischlmayr, 2004, S. 35 ff zu finden.

¹⁵⁶ Vgl. Thomas, Alexander/Schroll-Machl, Sylvia, 1998.

¹⁵⁷ Vgl. Fischlmayr, 2004, S. 70 ff.

Diese Phase ist geprägt durch Akkulturationsprobleme.¹⁵⁸ Für eine Anpassung und mögliche Integration bedarf es Trainings-, Coaching- und Mentorenprogrammen¹⁵⁹ sowie eines Performance Managements¹⁶⁰. Starker Fokus muss auf der kontinuierlichen Kommunikation zwischen Stammunternehmen und Expatriate liegen. Regelmäßige Heimaturlaube während der Entsendung, Besuche des Stammhausbüros sowie regelmäßige Information über die Entwicklungen im Heimatland sind ein Muss, um den Mitarbeiter in der darauffolgenden Phase wirtschaftlich sowie soziokulturell integrieren zu können.

4.4 Nachbereitung

Die Phase der Rückkehr und Reintegration¹⁶¹ bildet den Abschluss der Entsendung. Der Mitarbeiter kehrt vom Ausland wieder ins Stammhaus zurück.

Herausforderungen liegen sowohl im beruflichen als auch im privaten Bereich. Die Umstellungsschwierigkeiten im beruflichen Umfeld gehen von Verantwortungs- und damit einhergehendem Statusverlust, dem niedrigerem Einkommen durch den Wegfall der Auslandszulagen bis hin zur mangelnden Wertschätzung des sich im Ausland angeeigneten Wissens seitens der Kollegen und des Unternehmens. Wenn Perspektiven für den Mitarbeiter fehlen stellt sich meist Hilflosigkeit und Frustration ein. Die einvernehmliche Lösung des Arbeitsverhältnisses bedeutet das Karriereaus in dem Unternehmen.¹⁶²

Im privaten Bereich sind Herausforderungen, wie ein geänderter Lebensstandard und Status, eine Entfremdung von Familie und Freunden im Heimatland sowie eine erfolgreiche Reintegration der eigenen Familie (Partner am Jobmarkt sowie Kinder in der Schule und dergleichen). Um die angespannte Gemütsverfassung des Repatriates, die Bewältigung des „zweiten Kulturschocks“¹⁶³, erfolgreich managen zu

¹⁵⁸ Vgl. Bennet, 1977, S. 45.

¹⁵⁹ Vgl. Kinast, Eva-Ulrike/Thomas, Alexander, 2005, S. 167 ff.

¹⁶⁰ „Performance Management“ ist ein systematischer Managementprozess, welcher sich an der Unternehmensstrategie ausrichtet. Es soll gewährleisten, dass die Leistungen, die das Unternehmen erzielt, den Erwartungen der Organisation entsprechen. Vgl. Jetter, 2006, S. 12. Dafür werden regelmäßige Mitarbeiterbeurteilungsgespräche oder anders genannt Beziehungs- und Potentialgespräche durchgeführt.

¹⁶¹ Begriffe, wie Wiedereingliederung, Reentry, Rückgliederung und Repatriierung werden in Literatur und Praxis verwendet. Vgl. Weber/Festing, 1996.

¹⁶² Vgl. die Einteilung in Problemlassen nach MacDonald/Arthur, 2003, S. 5.

¹⁶³ Auch genannt „Kontra-Kulturschockphase“ oder „Reintegrationsschock“ nach Layes, 2003. Diese Phase ist positiv beeinflusst durch gewisse Faktoren, wie bereits vorhandene Auslandserfahrung,

können muss der Reintegrationsprozess systematisch vorbereitet und begleitet werden. Mentoren sollten für „pre-entry Trainings“ „Briefing Sessions“ und „Debriefing Sessions“ dem vom Ausland rückkehrenden Mitarbeiter zur Seite stehen.¹⁶⁴

Auch das Unternehmen selbst, speziell die Personalverantwortlichen stehen vor Aufgaben, die es zu meistern gilt, um einen Mehrwert aus der Expatriierung generieren zu können. Bei der Personalplanung geht es um Sozialisations- und Eingliederungsthemen.

Die interkulturelle Personalentwicklung bezieht die Reintegrationsprobleme schon von Anfang an mit ein in den Entsendezyklus, setzt Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung und erarbeitet früh genug Strategien für die Rückkehr. Nur so können das „Abwanderungsproblem“ von Expatriates und der damit verbundenen „brain drain“ vermieden werden.

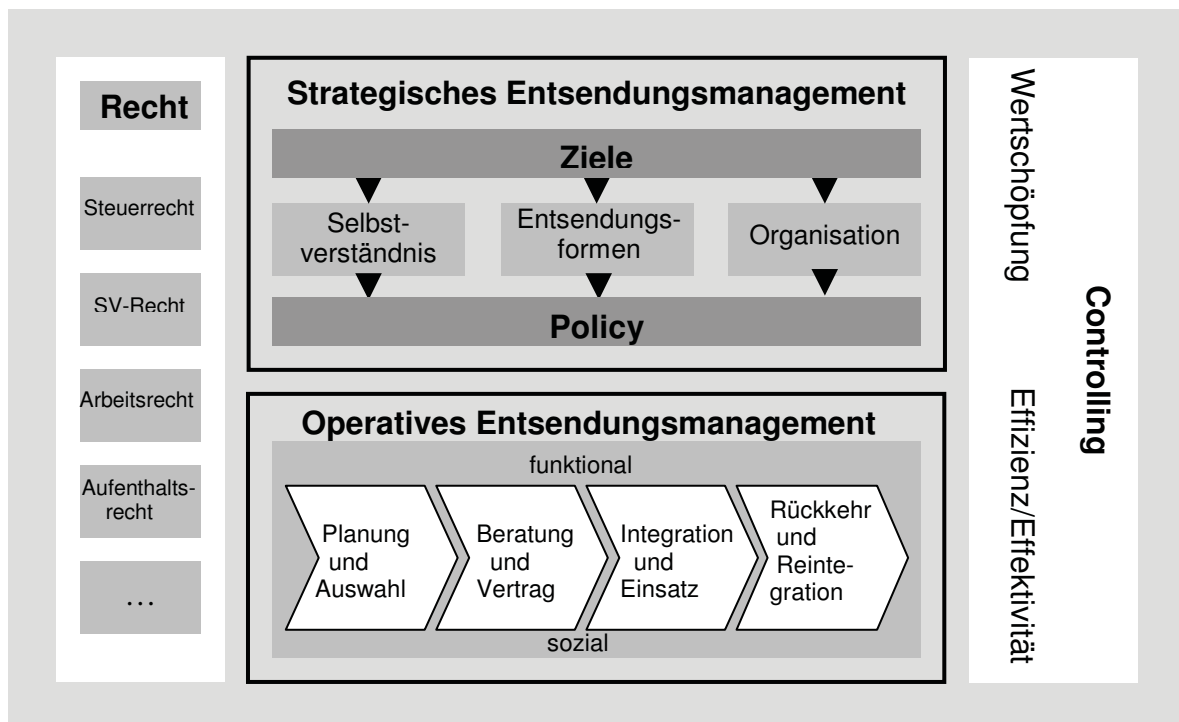


Abb.: Idealfall Entsendungsmanagement¹⁶⁵

günstige Persönlichkeitsfaktoren, der Dauer des Aufenthaltes, dem ständigen Kontakt zur Heimatkultur, der passenden Vorbereitung der Rückkehr sowie vorhandene Zukunftsplänen.

¹⁶⁴ Vgl. Martin/Harrel, 2004, S. 309 ff.

¹⁶⁵ Vgl. Armutat/Kollek, 2007, S. 17.

5. Konkrete Anforderungen

5.1 Rechtliche Anforderungen

Ziel des folgenden Kapitels ist es, einen Überblick, über die arbeitsrechtlichen, sozialversicherungsrechtlichen sowie abgabenrechtlichen Fragen eines internationalen Personaleinsatzes zu schaffen. Es werden die relevanten Fragen im Entsendungsfall abgedeckt.¹⁶⁶

Anmerken möchte ich hier, dass dieser Aspekt für viele Unternehmen im Vordergrund steht. Die weiteren Vorbereitungsmaßnahmen werden kaum praktiziert.

Arbeitsrecht

Im Falle einer Entsendung stellt sich aus arbeitsrechtlicher Sicht eine zentrale Frage. Welches Arbeitsrecht ist anzuwenden? Folgefragen nach der Gerichtszuständigkeit oder der Klagslegitimation sind in diesem Kontext vernachlässigbar.¹⁶⁷

Als Rechtsgrundlagen über die Entscheidung, welches Arbeitsrecht anzuwenden ist, dienen:

- EVÜ¹⁶⁸

Das EVÜ regelt, welche nationalen Arbeitsrechtbestimmungen bei arbeitsvertraglichen Beziehungen anzuwenden sind. Es gilt für Entsendungen innerhalb und außerhalb der EU. Dieses Übereinkommen sieht die Möglichkeit der Rechtswahl vor. Wichtig ist stets zu unterscheiden, ob es sich um eine

¹⁶⁶ Es soll keine Beantwortung dieser Rechtsfragen im Detail erfolgen, sondern lediglich eine Gedankenstütze sein. Um einen praktischen Bezug herzustellen, stehen EU Normen im Vordergrund der folgenden Abhandlung. Auf die innerösterreichische Umsetzung oder spezielle Rechtsordnungen in Drittländern wird nicht eingegangen, da dies nichts zum weiteren Verständnisgewinn beitragen würde.

¹⁶⁷ Als Rechtsgrundlage zur Klärung des Gerichtsstandes wird die sog. Brüssel-I-VO, EuGVVO 44/2001 des Rates vom 22. Dezember 2000 über die gerichtliche Zuständigkeit und die Anerkennung und Vollstreckung von Entscheidungen in Zivil- und Handelssachen, herangezogen.

¹⁶⁸ Europäisches Übereinkommen über das auf vertragliche Schuldverhältnis anwendbare Recht. Das EVÜ ist als völkerrechtlicher Vertrag zwischen den Mitgliedstaaten der EU abgeschlossen, gilt für grenzüberschreitenden Schuldverträge (dh auch für Arbeitsverträge), wurde von Österreich ratifiziert und ist somit Bundesgesetz.

vorübergehende¹⁶⁹ (echte) Entsendung handelt oder ob der Mitarbeiter ohne Rückkehrabsicht ins Ausland geschickt wird.

Wird eine Rechtswahl getroffen? →	JA	Grundsätzlich gilt die Rechtswahl, aber Einschränkungen durch arbeitsrechtliche „Eingriffsnormen“ ¹⁷⁰ im Tätigkeitstaat
--------------------------------------	-----------	--

NEIN

↓

Es gilt folgender Beurteilungspfad:

↓

Ort der gewöhnlichen Arbeitsverrichtung

↓

Niederlassungsort, wo der Arbeitnehmer eingestellt wurde (Staat, in dem sich die Firmenniederlassung befindet)

↓

Staat, zu dem der Arbeitsvertrag einen engere Bindung aufweist

Abb.: Übersicht über anzuwendendes Arbeitsrecht nach dem EVÜ¹⁷¹

- EU-Entsenderichtlinie¹⁷²

Findet ausschließlich für Entsendungen innerhalb der EU Anwendung, wenn der Arbeitgeber seinen Sitz in einem EU-Staat hat. Im speziellen gilt die Richtlinie bei Werkvertragsentsendungen, konzerninternen Entsendungen oder der Arbeitskräfteüberlassung.

¹⁶⁹ Grundsätzlich sind dabei die Beibehaltung des gewöhnlichen Arbeitsorts sowie die zeitliche Schranke der Vorübergehendheit zu beachten.

¹⁷⁰ Das sind zwingende Arbeitnehmerschutzvorschriften des Aufnahmestaates (Gastlandes), die das gewählten Arbeitsrecht verdrängen können. Sie sind von öffentlichem Interesse, wie zB: Entgeltschutz, zeitlicher Belastungsschutz, persönlicher Arbeitsschutz und Arbeitsvertragsbestandschutz sowie technischer Arbeitsschutz.

¹⁷¹ Vgl. Patka, 2008, S. 18.

¹⁷² RL 96/71/EG.

Die Richtlinie sorgt für die Einhaltung gewisser arbeitsrechtlicher Mindeststandards für den Entsandten im Tätigkeitsstaat (Gastland). Zu nennen sind beispielsweise Arbeitszeitvorschriften, Mindestjahresurlaub, Mindestlohn, Sicherheit, Gesundheitsschutz.

Daneben bilden das jeweilige Arbeitsrecht des Tätigkeitsstaates sowie die Kollisionsnormen nach dem internationalen Privatrecht und die allfälligen Kollisionsnormen nach der Rechtsordnung des Tätigkeitsstaates die Entscheidungsgrundlagen.

Wichtig ist, neben der Wahl der einschlägigen arbeitsrechtlichen Normen zu beachten, ob die Entsendung nach den jeweiligen Bestimmungen des Gastlandes bewilligungspflichtig ist.

Stichworte sind hier die EU-Entsendebestätigung sowie die Entsendebewilligung. In sensiblen Branchen bedarf es einer Beschäftigungsbewilligung. Diese sind zeitlich jeweils unterschiedlich befristet, von verschiedensten Voraussetzungen abhängig und mit entsprechend hohem Aufwand zu beantragen.

Diese Fragen sind meist gekoppelt an solche des Aufenthaltsrechtes. In weiterer Folge spielen Visa und Aufenthaltstitel eine Rolle. Viele Länder bieten die Möglichkeit eines One-Stop-Shop Verfahrens an. Dabei wird ab Einbringung eines Antrages dieser behördenintern in einem daran gekoppelte Verfahren ohne weiteres Zutun von Außen weiterbearbeitet. Nichts desto trotz empfiehlt es sich für die Personalabteilung in ständigem Austausch mit den „Ausländerbehörden“ zu stehen.¹⁷³

Sozialversicherungsrecht

Bei Entsendungen treten sowohl für den Mitarbeiter als auch für das Unternehmen mannigfaltige Fragen auf. Welches Sozialversicherungsrecht ist anzuwenden? Gibt es SV-Abkommen? Welche administrativen Schritte sind einzuleiten? Kann man in im Entsendeland weiter sozialversichert bleiben oder sich selbst versichern? Was geschieht bei einer Erkrankung im Ausland, wer wird zur Bezahlung von

¹⁷³ So auch Heike Schilling, HR Consultant bei HP über relevante Aufenthaltsfragen, in DGFP Aktuell, 2007, S. 86.

Krankheitskosten herangezogen?¹⁷⁴ Wie wirkt sich die Entsendung auf die Pension aus?¹⁷⁵ Von welchem Staat wird Arbeitslosengeld bezogen?¹⁷⁶

Für die Beantwortung der Fragen ist primär abzuklären, wohin die Entsendung geht. Je nach Destination¹⁷⁷ gilt es, verschiedene Rechtsvorschriften heranzuziehen. Im Bereich der Sozialversicherung ist die EG Verordnung VO (EG) 574/71 samt der Durchführungsverordnung von Bedeutung.

In den acht Grundsätzen der Verordnung wird folgendes geregelt:

- Es gilt die SV-Rechtsvorschrift des Staates, wo die Tätigkeit ausgeübt wird (Territorialprinzip);
- Doppel- und Mehrfachversicherungen sollen vermieden werden;
- Es werden keine Unterschiede aufgrund der Staatangehörigkeit gemacht;
- Es wird gewährleistet, dass eine Krankenbehandlung auch außerhalb des sozialversicherungsrechtlich zuständigen Mitgliedstaates durchgeführt wird;
- Es gilt der Leistungsexport innerhalb der Mitgliedstaaten;
- Zusammengerechnet werden Versicherungszeiten für gewisse Leistungsansprüche;
- Selbständige und unselbständige Tätigkeiten werden nach nationalen Regelungen festgelegt.¹⁷⁸

Steuerrecht

Das Kapitel des internationalen Steuerrechts ist sehr komplex und braucht optimale Planung, um die grenzüberschreitende Beschäftigung weltweit tätiger Mitarbeiter gesetzeskonform, risikolos und steueroptimal ablaufen lassen zu können.

¹⁷⁴ Wichtig ist die Unterscheidung, ob der Auslandsaufenthalt nur wegen der medizinischen Betreuung angetreten wurde oder wegen anderer Zwecke.

¹⁷⁵ Wurde von mehreren Ländern Pensionsversicherungsbeiträge einbezahlt steht eine Teilpension zu. Versicherungszeiten werden zusammengerechnet.

¹⁷⁶ Versicherungs- und Beschäftigungszeiten in den verschiedenen Mitgliedstaaten werden zusammengerechnet. Leistungsexport ist für maximal drei Monate möglich.

¹⁷⁷ Entsendung in EU/EWR-Land oder in die Schweiz. Sowohl für Entsendungen in einen anderen Vertragsstaat als auch für solche in einen Nicht-Vertragsstaat.

¹⁷⁸ Vgl. Patka, 2008, S. 50 ff.

Besonders Einkommens- und Lohnsteuern, Sozialversicherungsbeiträge und Lohnnebenkosten sind dabei entscheidende Faktoren und Thema Nummer eins, womit sich der Arbeitnehmer und sein Arbeitgeber eingehend beschäftigen sollten.¹⁷⁹

Ausgangspunkt ist die Klärung, welches Steuerrecht zur Anwendung kommt. Folgefragen sind u.a., wie sich allfällige Doppelbesteuerungsabkommen (DBA)¹⁸⁰ in der Praxis auswirken, ob es Steuerbefreiungen im Einkommensteuerrecht gibt oder welche Besonderheiten sich für die Gehaltsverrechnung ergeben.

Ob eine unbeschränkte oder beschränkte Steuerpflicht besteht, ist vom Wohnsitz oder gewöhnlichen Aufenthalt abhängig (Stichwörter: Zweitwohnsitz-Verordnung, Grenzpendler-Option).¹⁸¹

Immer miteinzubeziehen sind allfällige individuelle Regelungen, wie z.B. der „Expatriate Erlass“ in Österreich oder das „Montage Privileg“.

Als Fazit gilt, dass der Entsendevertrag zwingend die vorrausichtliche Dauer der Auslandstätigkeit, die Währung in der das Entgelt auszuzahlen ist (sofern es sich nicht um € handelt), allenfalls die Bedingungen für die Rückkehr nach Österreich sowie eine allfällige zusätzliche Vergütung für die Auslandstätigkeit. Dabei müssen die unterschiedlichen Lebenserhaltungskosten sowie unterschiedlichen Steuerabzüge und Sozialversicherungsbeiträge berücksichtigt werden, um ein angemessenes Gehaltspaket¹⁸² anbieten zu können. Immer mit einzubeziehen ist die Option, einen Ruhevertrag im Entsendeland sowie einen befristeten Vertrag im Gastland aufzusetzen.

Ratsame Ergänzungen sind das Festhalten des Entsendezeitraums, des konkreten Einsatzort, der Übersiedlungsfragen, des Tätigkeitsbereiches während des Auslandseinsatzes. Weiters sollte in einem Entsendevertrag die Zahl der Heimurlaube und Heimfahrten stehen, ein passender Versicherungsschutz festgehalten werden sowie Beendigungsmöglichkeiten und die Position nach der Rückkehr geklärt sein.¹⁸³

¹⁷⁹ Dazu Bendlinger/Walch, 2007, S. 35 ff.

¹⁸⁰ DBA haben gesetzegleichen Rang und verdrängen nationale Steuerregelungen.

¹⁸¹ Vgl. Patka, 2008, S. 97 ff.

¹⁸² Viele Unternehmen bieten den potentiellen Expats Mobilitätsprämien an. Dies als Anreiz die „Unannehmlichkeiten“ eines internationalen Arbeitseinsatzes auf sich zu nehmen.

¹⁸³ Dazu Mg. Wolfgang Kapek, RA bei e/n/w/c Rechtsanwälte GmbH im Rahmen seines Referates zur Entsendung von Expatriates beim Hill CEE Jour Fixe.

Bei der konkreten Ausgestaltung der Verträge sollten unbedingt kulturelle Gegebenheiten mitberücksichtigt werden. Das Leben in Gastländern, welches sich komplett vom dem im Heimatland unterscheidet, birgt oftmals beachtliche Erschwernisse. Anzuführen sind hier politisch unsichere Situationen, hohe Kriminalität, schwieriges Klima, unsichere oder unzureichende Versorgungslage oder schlichtweg familiäre Trennungen.

Diese dürfen nicht unterschätzt werden, sondern müssen in die Abgeltung entsprechend einfließen.

5.2 Logistischer Teil

Ursprünglich fallen unter diese organisatorischen Dienstleistungen in der Vorbereitungsphase sowie im Stadium des Aufenthaltes die sogenannten „Relocation Services“ (die komplette Organisation des Umzuges). Die Leistungen werden meist ausgelagert und von externen Partnern versorgt.

Ich möchte das breite Spektrum an angebotenen Leistungen anhand eines mir aus meiner beruflichen Praxis bekannten Dienstleistungsunternehmens, Ikan Relocation Services Pvt. Ltd. darstellen. Das Unternehmen ist seit 1996 auf Relocation Services bei der Entsendung von Führungskräften aus verschiedenen Kulturkreisen nach Indien (New Delhi, Mumbai, Bangalore, Chennai, Hyderabad, Pune & Kolkata), Sri Lanka, Bangladesh & Pakistan sowie der Reintegration indischer Auslandsentsandter in der Heimat spezialisiert. Die Zentrale befindet sich in Neu Delhi.

Das Angebot reicht von der gesamten Koordination des Umzuges, über die Unterstützung bei der Wohnungssuche, auch einer Interimswohnung (Schlagwort „House-hunting-trips“), der Hilfe bei Behördengängen bis zur Eröffnung von Bankkonten. Der externe Dienstleister kümmert sich um die Betreuung bei sogenannten „Look-and-see-Trips“, eine Vorbereitungsmaßnahme, die es dem Entsandten und seiner Familie schon innerhalb eines Kurzaufenthaltes im künftigen Gastland ermöglicht, die Umgebung kennen zu lernen und erste Besichtigung von Kindergärten und/oder Schulen durchführen zu können.

Neben diesen simplen Umzugsservices und der Übernahme steuerlicher und rechtlicher Angelegenheiten, übernehmen die externen Dienstleister oftmals auch die interkulturelle Betreuung.

Sprachkurse sowie Cross-Cultural Trainings zur Vor- und Nachbereitung werden „mitversorgt“. Leider kann hier tatsächlich nur von einem „Mitversorgen“ die Rede sein. Bei den Sprachkursen wird in Crashkursmanier das nötige Vokabular fürs Überleben in den ersten Wochen eingepeitscht. Landeskundliche Informationen sind oberflächlich gehalten, ganz abgesehen von der Stereotypisierung, in Form von Do's and Don'ts, die bei derartigen „interkulturellen Trainings“ betrieben wird.

Meines Erachtens sollte die interkulturelle Betreuung definitiv vom logistischen Teil getrennt werden. Dies allein schon deshalb, um eine kompetente Betreuung durch Professionalisten auf dem Gebiet gewährleisten zu können.

Leider ist in vielen „Personalerköpfen“ das Bewusstsein für die Notwendigkeit entsprechender Vorbereitungsmaßnahmen nicht sehr weit ausgeprägt. Unterschiedlichkeiten der Kulturkreise in ihren Gebräuchen, Sitten, Traditionen, Gewohnheiten, Erfahrungen und Ansprüchen werden als nicht so gravierend betrachtet. Die interkulturelle Personalentwicklung könnte dem vorgehen, in dem sie mit interkulturellen Trainings, Coachings oder Mentorenprogrammen die Möglichkeiten gibt, interkulturelle Interaktionen zu reflektieren und positive Schlüsse daraus zu ziehen. Mit dem aus den interkulturellen Maßnahmen generierten Hintergrundwissen lässt sich künftiges Verhalten positiv beeinflussen.

Kosten- und Zeitknappheit stehen nach wie vor im Vordergrund und rechtfertigen eine Vernachlässigung von interkulturellen Betreuungsmaßnahmen.

„Also das ist für mich viel wichtiger als unbedingt ein interkulturelles Training zu machen.“¹⁸⁴

Nichts desto trotz bieten „Relocation Services“ durch ihr Angebot auch gute eine Plattform für „Socializing“ und „Networking“. Regelmäßig werden „Events“, „get-togethers“ oder anderen Networkingmöglichkeiten während des Aufenthaltes geboten.

¹⁸⁴ Die Personalleiterin der Generali Versicherungs AG sieht ein gekonntes Rückkehrmanagement wichtiger an, als interkulturelle Trainings. Im Gespräch auf die Frage, was für sie persönlich ein optimales Entsendungsmanagement auszeichnet.

5.3 Interkulturelle Begleitung

Der Mitarbeiter ist im Rahmen seiner Auslandsentsendung permanent interkulturellen Begegnungen ausgesetzt. Wie er diese adäquat verarbeiten soll, um einen interkulturellen Lernerfolg erzielen zu können, bleibt meist ihm selber überlassen. Gerade in der Anfangsphase muss er mit der Akkulturationsproblematik umgehen lernen.

Beim Aufeinandertreffen eigenkultureller und fremdkulturelle Unterschiede können diverse Reaktionsweisen der Beteiligten auftreten. Es gilt auf diese individuell einzugehend, um gemeinsam entsprechend (re)agieren und den Mitarbeiter in seiner Situation passend begleiten zu können.

Folgendes Verhalten ist möglich:

- Kulturelle Dominanz (man handelt nach den Vorgaben der eigenen Kultur);
- Kulturelle Akkommodation (in Anpassung an die Vorgaben der fremden Kultur wird gehandelt);
- Kulturelle Vermeidung (kulturelle Unterschiede werden ignoriert und überspielt);
- Kultureller Kompromiss (Kompromisse zwischen den eigenkulturellen und fremdkulturellen Vorgaben werden geschlossen).

Ziel der Betreuungsmaßnahme muss sein, kulturelle Synergien iS der Entwicklung neuer, innovativer und produktiver Lösungen und Vorgaben zu generieren.

Unterstützungsleistungen des Auslandsentsandten und seiner Familie zur Entwicklung sprachlicher und interkultureller Kompetenzen können durch Seminare und Trainings, Coaching und Performance Management passieren.

Hier gilt es, die Betreuung kontinuierlich für den gesamten Entsendezyklus durchzuziehen.¹⁸⁵

¹⁸⁵ Dies schon deshalb da interkulturelle Personalentwicklung ein Zyklus ist, dessen einzelne Schritte miteinander verzahnt sind und aufeinander aufbauen. Vgl. Kinast/Thomas, 2005, S. 255.

6. Entsendungsphasen: Potentiale und Verbesserungsvorschläge

6.1 Handlungsfelder

„Das Leben und Arbeiten im Ausland ist keine lineare Fortsetzung des Lebens und Arbeitens im Inland“.¹⁸⁶

„Man lebt im Ausland ein superspannendes Leben, das kostet Kraft. Das muss man wissen und wenn man nicht bereit ist, diesen Preis zu bezahlen, braucht man nicht ins Ausland zu gehen.“¹⁸⁷

Diese und andere Aussprüche verdeutlichen, dass ein Auslandseinsatz viele Herausforderungen mit sich bringt. Im Folgenden werden Problemklassen analysiert und den einzelnen Entsendungsphasen zugeordnet. Die Auflistung ist demonstrativ.

Vorbereitungsphase

Herausforderungen, die häufig im Vorfeld der Entsendung auftreten, möchte ich anhand der Ergebnisse aus der Befragung¹⁸⁸ meiner Pilotstudie darstellen. Partnerorganisation ist IKAN Relocation Services Pvt. Ltd.¹⁸⁹

Im Folgenden handelt es sich um Interpretationen, welche Trends im Dienstleistungssektor „Relocation Services“ widerspiegeln.

¹⁸⁶ Vgl. Stumpf, 2005, S. 233.

¹⁸⁷ Vgl. Morlok/Dolles, 2005, S. 22-25.

¹⁸⁸ Es handelte sich nicht um einen standardisierten Fragebogen im klassischen Sinn, sondern um ausgewählte Fragen. Die Gliederung erfolgte in zwei Themenblöcke – „Demographics“ und „Relocation“. Fragen im Teil „Demographics“ umfassten neben den Firmendaten sowie Daten der jeweiligen Ansprechperson, den Industriezweig, Lage des Headquarters sowie der Dependancen in Indien, die Zahlen der Angestellten weltweit und auf lokaler Ebene. Weiters die Dauer der Entsendungen und die Herkunft der Entsandten.

Bei den „Demographics“ wurden auch kleinere Dimensionen (Unternehmen mit unter 100 Mitarbeitern) mitbeurteilt, da die lokalen Unternehmen meist nur zwischen 5-10 Mitarbeiter aufweisen. Gerade bei derartigen Unternehmen besteht oftmals ein erhöhter Bedarf nach Dienstleistungen im Relocationbereich (multinationale Unternehmen decken diesen Bereich vermehrt durch ihre eigenen HR Abteilungen ab).

Im „Relocationteil“ sollte, weg von Zahlen und Fakten, den Herausforderungen bei Auslandsentsendungen nachgegangen werden, sowohl für Personen aus dem internationalen Ausland als auch für Inder die ins Ausland gehen und Inder die vom Auslandseinsatz nach Indien zurückkehren. Es sind keine „yes“ „no“ Fragen. Um konkrete Informationen zu bekommen, sind gleich mehrere Antwortoptionen in einer Art „Multiplechoice“ vorgegeben. Durch einige offene Frage, werden die Teilnehmer zu aktiven Inputs angeleitet.

¹⁸⁹ Vgl. www.ikan.com.

Frage: „Which challenges do you face when sending employees from different countries to assignments to India? “

Frage: „Which challenges do you face when sending Indian employees to assignments to your localities abroad? “

Bei den zwei angeführten Fragen deckten sich die Antworten fast gänzlich. Herausforderungen liegen laut Befragten aus dem indischen Kulturkreis sehr stark im Bereich “immigration” als auch “accommodation” bzw. „school assistance“ sowie bei den “legal issues” und “tax requirements”.

Weniger im Bereich „culture shock” oder “networking”, “leadership differences” und “teamwork”.

Gerade bei VISA Angelegenheiten könnte der erhöhte Bedarf an Serviceleistungen mit der vorherrschenden „power distance“ in Indien erklärt werden. Indien liegt nach Hofstedes Machtdistanz-Index im oberen Viertel an zehnter Stelle.¹⁹⁰

Die entsprechende Relokierung für Kinder ist laut den Befragten aus dem indischen Kulturkreis enorm wichtig. Kinder werden im traditionellen Indien nicht aus der Welt der Erwachsenen ausgeschlossen.

Für Befragte nicht Indischer Herkunft schienen Umzugsaktionen und Steuerangelegenheiten gänzlich unproblematisch. Die Begründung wurde sogleich mitpräsentiert. Es gäbe zum einen gut organisierte europäische oder amerikanische Speditionen, zum anderen machen Doppelbesteuerungsabkommen oder dergleichen Hilfe bei Steuerangelegenheiten nicht besonders vonnöten.

Die Herausforderungen für Expatriates aus vorwiegend westlichen Kulturkreisen liegen klar im Bereich des „socializing“ sowie „culture awareness training“. Eventuell begründbar mit dem Kollektivistischen Gesellschaftssystem Indiens. Freundschaften seien eher zweckorientiert, beschränken sich oftmals auf den Familienkreis. Das „Networking“ an sich dauere in Indien länger, da es primär nicht um die Effizienz, sondern um das Aufbauen eines Vertrauensverhältnisses ginge.

Interessant war, dass weder Angehörige der indischen Kultur noch die aus den westlichen Kulturkreisen Probleme beim Punkt “communication between employees of different culture” angaben.

¹⁹⁰ Zum „homo hierarchicus“ auch Kakar,S./Kakar, K., 2006, S. 18.

Frage: *“Which challenges do you face when your Indian employees come back from India from long term assignments from your worldwide sites?”*

Heimkehrern von Auslandsentsendungen gaben keine der Optionen, wie „superiority complex“, „identity loss“, „leadership differences“ als Herausforderung an.

Frage: *“Which of the following tools/training models do you find helpful in mastering the relocation challenges of your employees?”*

Die meisten hatten bereits Erfahrungen mit “orientation workshops”, “look&see trips”, “cultural-awareness training” sowie mit “cross-cultural communication”.

Bei den offenen Fragen¹⁹¹ zeichnete im Ergebnis ab, dass die gelungene Akkulturation im Gastland sehr stark von der Persönlichkeit des jeweiligen Menschen abhängt. “Passt” die Persönlichkeit des Mitarbeiters “zu der Gastkultur”? Umgangssprachlich ist vom sog. “cultural fit” zwischen Mitarbeiter und Gastkultur die Rede. Das psychologische Wohlbefinden hängt stark davon ab, ob die Persönlichkeit und der kulturelle Kontext Diskrepanzen aufweisen. Wenn dies der Fall ist ergibt sich psychologisches Unwohlbefinden. Die soziokulturelle Anpassung hängt von den individuellen kulturspezifischen Fähigkeiten sowie der interkulturellen Kompetenz ab. Diese sind wiederum beeinflusst durch das Gastland, die Aufenthaltsdauer, die kulturelle Identität sowie die Kulturdistanz.¹⁹²

Jeder einzelne kann für sich seine Fähigkeit, mit unvorhersehbaren Ereignissen oder Ambivalenzen zurecht zu kommen, üben. Faktoren, die zum Wohlbefinden beitragen und zur Entspannung dienen, können verstärkt werden. Die Expats sollten gezielt und bewusst nach sozialen Kontakten und sozialer Unterstützung im beruflichen, familiären sowie nachbarschaftlichen Umfeld suchen. Wichtig wäre dies auch in internationalen Kreisen zu tun und sich nicht nur auf die eigenen Nationalität zu beschränken.¹⁹³

¹⁹¹ Siehe dazu den Fragebogen im Anhang.

¹⁹² Vgl. dazu Ward/Leong/Low, 2004, S. 137-151.

¹⁹³ Vgl. Thomas/Schroll-Machl, 2005, S. 406 f.

Durchführungsphase

Für den Expatriate und ggf auch für seine mitgereiste Familie gilt es, gerade in der Anfangsphase Sprach- und Kommunikationsprobleme zu überwinden. Die täglichen Herausforderungen reichen von Verständigungs-, Orientierungsproblemen über Informationsdefizite aufgrund mangelnder Sprachkenntnisse bis hin zu simplen Missverständnissen aufgrund der verschiedenen Kommunikationsstile.

Diese Akkulturationsproblematiken beeinflussen meist die Gesundheit und die psychische Verfassung der Betroffenen. Der körperliche und psychische Zustand ist schlecht, Ängste, Entfremdung und Identitätsprobleme zehren an den Kräften des Entsandten und seiner Familie. Es kann zudem zu familiären Verstimmungen kommen, wenn der Ehepartner mit Eingewöhnungsschwierigkeiten zu kämpfen hat, ihm/ihr passende Arbeitsmöglichkeiten fehlen und es zur Isolation und Vereinsamung kommt.¹⁹⁴

Fehlende oder unbefriedigende Gastlandkontakte, insofern als echte Freundschaften fehlen, können ein Konfliktthema sein.

Nicht immer ist die Lebensqualität im Gastland einladend. Oftmals sind die Wohnverhältnisse suboptimal, es gibt wenige oder keine Naherholungsmöglichkeiten und die klimatischen Bedingungen tun ihr übriges.

„Die schlechte Luft, und dass einem Familie oder die Alpen fehlen, kann man mit Geld nicht aufwiegen.“¹⁹⁵

Der berufliche Alltag ist in der Anfangsphase geprägt durch fremde Arbeitsinhalte, Aufgaben und interne Abläufe sind neu. Auch die Geschäftspraktiken, wie Kontaktaufbau oder abweichende Geschäftsgepflogenheiten müssen erst verinnerlicht werden.

Beruflichen Herausforderungen im Ausland sind zudem sehr oft die Überforderung durch Arbeitszeit und -menge. Manager haben lange Arbeitstage, stehen permanent unter Termindruck und können aufgrund der vielen Geschäftsreisen kaum entspannen.

¹⁹⁴ Vgl. Shaffer/Harrison, 2001, p. 238-254.

¹⁹⁵ Georg Gudula im Kurrier Interview "Arbeiten in China-hart aber spannen" vom 02.08.2008. Georg Gudula leitet seit 2006 die Asien Niederlassung der österreichischen Direktmarketingagentur MH direkt in Shanghai.

Viele Expatriates kommen mit der Entsandtenrolle schwer, sehr schlecht oder gar nicht zu Recht. Sie geraten als Vermittler in Interessen-, Loyalitätskonflikte. Meist, fehlt dabei die Unterstützung durch das Stammhaus. Was andererseits nicht unbedingt schadet, da Autonomiekonflikte vermieden werden können.¹⁹⁶

Nachbereitungsphase

Die Nachbereitungsphase beginnt schon lange vor der Rückkehr. Gibt es kein Erwartungsmanagement im Vorfeld oder nur ein minderwertiges Reintegrationsmanagement von Seiten des Stammhauses, ist der baldige Heimkehrer verstärkt mit seinen Gedanken und Sorgen über die berufliche und private Zukunft alleingelassen. Vorausgesetzt er macht sich von sich aus derartige Gedanken plagen ihn und seine Familie Ängste, Ungewissheit und Unwissenheit. Dies kann sich unter Umständen auf die Gesundheit aller Beteiligten schlagen.

Nach der eigentlichen Rückkehr werden die Repatriates mit einer Fülle an unterschiedlichen Herausforderungen konfrontiert. Oftmals sind zu diesem Zeitpunkt private und berufliche Erwartungen nicht oder nur schlecht erfüllt. Lebensstandard und Status verändern sich radikal. Die materiellen Vorzüge durch das, um die Auslandszulagen gehobene Expatriateeinkommen, fallen weg. Auch der Glamourfaktor eines Expatriates ist im Heimatland schnell verblasst. Dieser gesellschaftliche Abstieg ist oftmals mit Frustration verbunden.

Was die Karriere betrifft, fehlt in den meisten Fällen die exakte Nachfolgeplanung für den Rückkehrer. Er hat Übergangsaufgaben, die ihn meist unterfordern. Zu allem Übel wird dem Erfahrungsschatz des Repatriates zu wenig Beachtung geschenkt. Eher trifft der Mitarbeiter auf Ablehnung seiner daheimgebliebenen Kollegen und Vorgesetzten. Er bleibt unverstanden, da es ihm nicht möglich ist, das Lebensgefühl in einer internationalen Welt seinen KollegInnen begreiflich zu machen. Das Wissen liegt brach.¹⁹⁷

Aus dem Ausland heim gekehrt, muss sich der Mitarbeiter erstmal wieder an Bürokratie, interne Abläufe und dergleichen gewöhnen.

Soziokulturelle Themen wie Entfremdung oder Distanzierung alter Freundschaften spielen eine enorme Rolle und belasten die ganze Familie. Die Jobthematik der mitgereisten Partner ist ebenfalls nicht zu unterschätzen. Die interkulturelle

¹⁹⁶ Vgl. Stumpf, 2005, S. 232 f.

¹⁹⁷ Vgl. Stroh, 2000, S. 684 f.

Personalentwicklung bezieht diese Problematik mit ein und schafft Lösungsstrategien.¹⁹⁸

6.2 Verbesserungsmöglichkeiten

Auf die Handlungsfelder muss entsprechend eingegangen werden, sodass die Belastungen und Anforderungen produktiv bewältigt werden können.

„Den meisten Unternehmen ist vollständig bewusst, dass ein wichtiger Faktor internationaler Expansion und Wettbewerbsfähigkeit die Entwicklung effektiv arbeitender Manager auf internationaler Ebene ist. Viele Auslandsentsendungen enden jedoch als Fehlschlag. Der Manager gewöhnt sich im Ausland nicht ein, die Familie insgesamt hat Probleme mit ihrem neuen Lebensstil, es gibt Schwierigkeiten bei den Verhandlungen und mit Gemeinschaftsunternehmungen.“¹⁹⁹

Sowohl in der Vorbereitungsphase als auch dann während der Entsendung gilt es die Sensibilität des Mitarbeiters für interkulturelle Unterschiedlichkeiten zu schärfen und so die Reflexion des eigenen Tuns, zu ermöglichen.

Die Entwicklung von interkultureller Kompetenz kann sodann zum einen durch Learning-by-doing, wie on-the-job Erfahrungsgewinn, wo durch die Mitarbeit, im Vorfeld der Entsendung, in multikulturellen Projektgruppen „geprobt“ wird. Hier können begleitend interkulturelle Mediation sowie interkulturelles Coaching angewendet werden. Interkulturelle Trainings (kulturalldgemein vs. kulturspezifisch und didaktisch/vermittelnd vs. Erfahrungs- und entdeckungsorientiert) sowie interkulturelle Consultings sind in der Vorbereitungsphase sinnvoll.²⁰⁰

Eine mögliche Methode zur Sensibilisierung für interkulturelle Begegnungen in der Vorbereitungsphase, aber auch zur Aufarbeitung konkreter Konfliktsituationen während der Entsendung, die mich persönlich besonders anspricht, möchte ich an dieser Stelle kurz erläutern. Es handelt sich um den interkulturellen Theaterworkshop nach Augusto Boal.²⁰¹

¹⁹⁸ Zu den Verbesserungsmöglichkeiten sogleich unter III. 6.2.

¹⁹⁹ Vgl. Marx, Elisabeth: Vorsicht Kulturschock. So wird Ihr beruflicher Auslandseinsatz zum Erfolg, Frankfurt, 2000, S. 199.

²⁰⁰ Vgl. Bolten, 2001.

²⁰¹ Meixner Margarete, Interkultureller Theaterworkshop nach Augusto Boal, Modul 7, IK 5, 2007.

Vorausgeschickt sein, dass interkulturelles Handeln einer Schulung, Förderung und dem guten Zusammenspiel der Kompetenzbereiche „individuell“, „sozial“, „fachlich“ und „strategisch“ bedarf. Interkulturelles Lernen verfolgt somit einen ganzheitlichen Ansatz.²⁰² Es geht bei dieser Methode darum, eine Situation, welche die Gefahr mitbringt, in einer illusionarischen Vorstellung einer allgemeinen Gleichheit („Illusion of similarity“) zu verharren, die kulturelle Vielfalt zu negieren und folglich wichtige Potentiale ungenützt zu lassen, zu vermeiden. Auch gilt es, Wege aus derartigen Situationen zu finden.²⁰³

Durch das Übern im Rahmen des Forumtheaters werden besonders diejenigen individuellen Fähigkeiten aktiviert und gefördert, die als Basis für eine bewusste Wahrnehmung der kulturellen Unterschiedlichkeiten aber auch Gleichheiten und der effizienten Nutzung derselbigen vonnöten sind. Dies ist meines Erachtens primär die Ambiguitätstoleranz, gekoppelt mit Selbstwahrnehmung, Rollendistanz sowie Flexibilität. Gerade diese Fähigkeiten vermeiden die Bildung von Stereotype und Generalisierungen.

Gerade für das soziale Lernen als Grundlage des interkulturellen Lernens spielt die Fähigkeit, kulturell bedingte Unterschiede wahrzunehmen, möglichst unbewertet (weder positiv noch negativ) zu lassen und allmählich zu akzeptieren und zu nützen, eine erhebliche Rolle. Wichtige Einflussfaktoren sind dabei die gegenseitigen Rollenerwartungen (inkl. Rollenkonflikte), die Eigen- und Fremdwahrnehmung sowie die Flexibilität. Die deshalb, da nur eine Auseinandersetzung mit der eigenen Rolle sowie Persönlichkeit in der Heimatkultur sowie das Bewusstsein um die veränderten Umstände in der fremden Kultur die Basis für Synergieprozesse darstellt.

Es handelt sich bei eben genannten um stark zusammenhängende Eigenschaften, welche sich gegenseitig beeinflussen. Diese gilt es abseits von Trainings auf Do's & Don'ts - Niveau²⁰⁴ zu entwickeln.

Diese interaktive, lösungsorientierte Theaterform aus Brasilien ermöglicht auf kreative Art und Weise, individuelle Bewältigungsstrategien zur Reduktion von Frustrationserfahrungen in multikulturellen Teams zu entwickeln. Weiters fördert es

²⁰² Vgl. dazu Bolten Jürgen, Interkulturelle Kompetenz, in UTB-Handbuch der Medien- und Kommunikationswissenschaften, 2006.

²⁰³ Vgl. *Niedermeyer Manfred*, VL Unterlagen, Learning at the Crossroads of Culture, Modul 8, IK 5, 2007.

²⁰⁴ Vgl. *Bolten, Jürgen*, Interkulturelle Kompetenz und ganzheitliches Lernen, Dokument 58 H.5, Okt. 2002, S.40-46.

die Reflexion der persönlichen Veränderungsprozesse innerhalb des Teams anhand eines realitätsnahen Praxisbeispiels (als on-the-job Erfahrung). Konkret ermöglicht die Methode, interkulturelle Stresssituationen innerhalb des Teams im Forum Theater anhand von Herausforderungen und Problemen, die von den Teammitgliedern eingebracht werden, aufzuarbeiten.

Grundlegend wichtig für den *konkreten Ablauf* ist es, im Vorfeld als Moderator einen Teamleader oder ggf einen „Intercultural Officer“ im Unternehmen zu nominieren.²⁰⁵

Dieser leitet die jeweiligen Einheiten, angefangen bei den Aufwärmübungen, über die Auswahl der Gruppenthemen nach Aktualität, deren Reihenfolge, etc. sowie die konkreten „Cuts“ auf der Bühne. Den Leiter gilt es vorab zu bestimmen, eventuell im Rahmen eines teamorientierten Coachings.

Als Aufwärmübung würde ich Methodik aus dem Bereich Diversity Management heranziehen. Diversity Aufstellungen mit einfacher Thematik, wie verschiedene Freizeitinteressen, kulinarische Vorlieben, Sternzeichen, Sprichwörter, Geburtsort etc, die unverfänglich sind und die Diversität innerhalb des Teams verdeutlichen. Dabei teilt die MediatorIn den Raum in gewisse Bereiche ein (entweder nach der Hälfte, nach den Himmelsrichtungen, etc) und teilt jedem Bereich oben genanntes zu und leitet das Team an sich entsprechend nach Affinität zum Gewählten zu positionieren. Dies sollte ca. fünf- bis sechsmal in kurzen Intervallen passieren, so dass Dynamik entstehen kann.²⁰⁶

Die MediatorIn schafft eine Art Bühne für die Protagonisten und deren Szene (ein größerer Seminarraum, freie Fläche ca. 3x4 Meter, dahinter Stühle in „Sitzreihen“ postieren). Der Rest des Teams nimmt wie in einem Auditorium mit Blick auf die „Bühne“ platz.

Aufhänger ist jeweils ein aktueller, für das Team relevanter, „Critical Incident“²⁰⁷ des laufenden Arbeitsprozesses. Der „Critical Incident“ wird nunmehr nachgespielt, inklusive des Ausgangs. Die Rollen werden von den betroffenen Teammitgliedern besetzt. Die Szene kann kurz wirken bevor sie nochmals gleich bis zum „Cut, der Einstiegsstelle“ abgespielt wird. Nun besteht die Möglichkeit seitens der „Zuschauer“ flexibel in die Szene einzusteigen (Rollentausch, Betroffene gewinnen nötige Rollendistanz), ihre Ideen zu zeigen, auszuprobieren bzw. gleich auf der Bühne

²⁰⁵ Vgl. *Bolten Jürgen*, Interkulturelle Personalentwicklung im Zeichen der Globalisierung, S. 60.

²⁰⁶ Vgl. *Engel Roland*, Einführung in Diversity Management, Modul 8, IK 5, 2007.

²⁰⁷ Darunter ist ein einschneidendes Erlebnis zu verstehen, welches nach dem eigenen Verhalten, Wertesystem, Glaube, Einstellung und dergleichen schwer oder nicht zuordenbar ist.

umzusetzen und durch das nunmehr veränderte Verhalten den Ausgang der Szene bzw. das ganze Setting individuell und möglich für das Team konstruktiv zu lösen bzw. gemeinsam Lösungsstrategien für anstehende Probleme zu finden.

Die Aufgabe der ModeratorIn ist es dabei die Einstiegsstellen nach individuellem, interkulturellen Empfinden festzulegen, und ca. drei bis vier Teammitglieder von der Zuschauerrolle aktiv mit ein zubinden. Pro Einheit können ca. zwei bis drei Szenen durchgespielt werden.

Durch diese Methode kann eine Annäherung an Themen in einem geschützten Rahmen, dem Team, erfolgen und es werden gezielt Spontaneität, Aktivitätsdrang, Sympathie/Solidarität zwischen den Teammitgliedern, Mut zur Offenheit sowie zur Konfliktbehandlung geweckt. Es besteht die Möglichkeit, eingefahrene Verhaltensmuster spielerisch zu überprüfen.

Durch das Durchspielen der individuellen Szenarien²⁰⁸ wird die verschärfte und verstärkte Wahrnehmung der eigenen Kultur (Selbstwahrnehmung) und der dadurch bedingten Handlungen erleichtert. Weiters treten Unterschiede der fremden Kultur vermehrt ans Licht und können auf der jeweils anderen Ebene (sowohl in der aktiven Rolle des Betroffenen/Schauspielers als auch in derjenigen des vorerst passiven Zuschauers mit Möglichem Einstieg) wahrgenommen werden.²⁰⁹ Die Vorteile liegen neben der Verbesserung des Zusammenspiels im Team, in der praktischen Erfahrung, dass es für keinen „Critical Incident“ „DIE“ Lösung gibt, sondern immer mehrere Möglichkeiten existieren (Stichwort: „Konsens zum Dissens“).

Am Anfang der Entsendung, bieten Förderung des Implacements, internationale „Welcome days“ oder „- Weeks“ für weltweit neu Entsandte Mitarbeiter an einem Ort auf der Welt einen guten Einstieg. Oder andere internationale Einstiegsprogramme für Nachwuchsführungskräfte, die durch interkulturelle Projektarbeiten auf die Auslandsentsendung vorbereitet werden.²¹⁰

Während der Entsendung sind die kontinuierliche Sprachförderung, die individuelle Betreuung während der Zeit des Auslandeinsatzes durch Coaches und Mentoren

²⁰⁸ Ein Beispiel wäre hier die sexuelle Belästigung durch verbale Anzüglichkeiten einer österreichischen Vortragenden durch einen männlichen ungarischen Teilnehmer während eines Meetings in Ungarn.

²⁰⁹ Ähnliche Wirkung wie in einem Planspiel, vgl. *Bolten, Jürgen*, Interkulturelle Kompetenz und ganzheitliches Lernen, Dokument 58 H.5, Okt. 2002, S. 40-46.

²¹⁰ Vgl. Kinast/Thomas, 2005, S. 246.

oder auch Mediatoren und die Schaffung einer Möglichkeit, sich auf einer Plattform (Expatriate-Gruppen und dergleichen) über interkulturelle Erlebnisse auszutauschen und „betreut“ reflektieren zu können, essentiell.

Der Einsatz von Mediatoren kann bei offenen Konflikten hilfreich sein. Konflikte werden thematisiert und mit den Beteiligten erläutert. Die kulturellen Unterschiedlichkeiten bieten oftmals tägliches Konfliktpotential, sie können als Ursache definiert und folglich verständlich gemacht werden.

Coaches helfen als Supervisor oder Moderator, unbewusste/latente Missverständnisse zu klären. Dies in Form einer Interaktionsbeschreibung (durch Video) und -begleitung sowie einer Kommunikationsanalyse. Sodann werden die Missverständnisse erläutert und Lösungswege erarbeitet.²¹¹

Die Betreuung sollte jedoch nicht nur vor Ort sein durch lokale Coaches und Mentoren, sondern auch innerhalb des Stammunternehmens, in Form einer Ansprechperson, auch via Telefoncoaching, erfolgen. In der Praxis ist es oftmals so, dass Mentoren und dergleichen anfänglich tätig sein, jedoch im Laufe der Entsendung die Funktion wechseln oder überhaupt aus dem Unternehmen austreten. Um zu vermeiden, dass der Expatriate in solchen Fällen auf sich alleine gestellt ist, empfiehlt es sich, regelmäßiges Mentoring im Entsendevertrag festzuhalten.

Was die Phase nach der Rückkehr betrifft, besteht das größte Entwicklungspotential derzeit in der Aufarbeitung von Erfahrungswissen. Es gilt, die im Ausland gemachten Erfahrungen, im Rahmen eines gezielten Wissensmanagements aufzubereiten. Die beteiligten Personen müssen zu aller erst auf einer austauschfördernden Plattform zusammengebracht werden. Möglich sind „Communities of Practice“, die sich meist virtuell über die Themen austauschen. Gemachte Erfahrungen müssen analysiert und kritisch hinterfragt werden. Aus dieser Reflexion und dem Austausch können unverständliche Informationen verknüpft und weiterentwickelt werden. Mit Hilfe von „Learning Histories“ werden die verschiedenen Perspektiven in die Abläufe von Expatriierungen eingearbeitet.

Informationen über kulturelle Besonderheiten und Verhaltensweisen im Gastland lassen sich auch in Form der Sammlung von „Best-Practice“ Beispielen oder anderen Datenbanken kodifiziert werden. Um Stereotypisierungen und Generalisierungen strikt zu vermeiden gilt es hier, genau nach Kulturkreis zu unterscheiden. Die gemachten

²¹¹ Vgl. Bolten, 2001.

Erfahrungen müssen explizit die spezifischen Situationen in den jeweiligen Unternehmen und den Kulturkreisen zugeordnet werden.²¹²

Besonders herauszugreifen, weil allzu oft unterschätzt, ist die familiäre Situation. Unternehmen „vergessen“, dass sie in der Regel nicht nur einen einzelnen Mitarbeiter, sondern eine ganze Familie ins Ausland entsenden. Vorbereitungshandlungen sind zu einseitig auf den Expatriate zugeschnitten, auf die Rolle der Familie wird nur selten spezifisch eingegangen. Es geht dabei primär darum, die Familie bei der „Hilfe zur Selbsthilfe“ vor Ort zu unterstützen.²¹³ Unterstützung, wie das alltägliche Leben zu bewältigen ist, vor allem wo in der ersten Zeit im Ausland beim Anlassfall Hilfe zu suchen ist.²¹⁴

Eines der Hauptprobleme der mitausreisenden Partner ist, beruflich nicht tätig sein zu können bzw. die eigene berufliche Karriere nicht fortsetzen zu können.²¹⁵

Mit dieser Problematik in Zusammenhang stehend und zu wenig angesprochen sind Fälle, in denen der Expatriate und seine Familie zum festgelegten Zeitpunkt gar nicht mehr ins Heimatland zurückkehren wollen, da die Integration im Gastland letztlich doch gelungen ist. Um der Kündigung und dem Wechsel zu einem anderen Unternehmen im Gastland vorzubeugen, ist hier Flexibilität von Seiten des Stammunternehmens gefragt. Die Entsendedauer könnte auf einen gewissen Zeitraum verlängert werden.

Wichtig ist, an den oben genannten verschiedenen Ansatzpunkten gleichzeitig anzusetzen und diese kontinuierlich zu versorgen und auch weiterzuentwickeln. Alle Aspekte sind miteinzubeziehen.

Die interkulturelle Personalentwicklung kann im Rahmen des Entsendungszyklus positiv wirken. In der Folge werden die möglichen und notwendigen Unterstützungsmaßnahmen in den jeweiligen Phasen visualisiert.

²¹² Vgl. Berchtold, Stephan/Pircher, Richard, 2005, S. 34.

²¹³ Vgl. Morlok/Dolles, 2005, S. 22-25.

²¹⁴ Dies deshalb, da der mitreisende (Ehe)-Partner in den meisten Fällen nicht sofort ins berufliche Leben im Ausland einsteigen kann, sondern mit der Bewältigung des Alltags beschäftigt ist.

²¹⁵ Vgl. Shaffer/Harrison, 2001, p. 238-254.

Phasen des Auslandseinsatzes	Auswahl-, Beratungs- und Trainingsmaßnahmen
<p>Personalauswahl</p>	<p>Auswahlverfahren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interview • Interkulturelles AC • Probebesuch im Zielland
<p>VORBEREITUNGSPHASE</p> <ul style="list-style-type: none"> • PE für Führungskräfte • Erwartung eines Auslandeinsatzes • Interesse am Auslandseinsatz <p>Entschluss für den Auslandseinsatz in einem bestimmten Land</p> <p>Ausreisephase</p>	<p>Kulturallgemeines Sensibilisierungstraining (culture general training)</p> <p>Kulturspezifische Orientierungstrainings (culture specific training):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Förderung interkultureller Lernfähigkeit und Kompetenz • Trainingsverfahren: <ul style="list-style-type: none"> -informationsorientiertes Training -kulturorientiertes Training -interaktionsorientiertes Training -Culture Assimilator Training <p>Einarbeitungstraining:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kulturschock-Bearbeitung • Akkulturationsbegleitung • Aufbau interkultureller Lern- und Erfahrungskompetenz
<p>DURCHFÜHRUNGSPHASE</p> <p>Auslandstätigkeit</p>	<p>Begleittraining:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interkulturelle Reflexions – und Attributionskompetenz • Arbeitsspezifische Lern- und Handlungskompetenz (Supervision) • Individuelles/teamorientiertes, interkulturelles Coaching

NACHBEREITUNGSPHASE	
Rückreisephase	Reintegrationstraining I: <ul style="list-style-type: none">• Vorbereitung auf die „neue“ Arbeitssituation im Stammhaus• Arbeitsübergabe im Stammhaus
Reintegrationsphase	Reintegrationsphase II: <ul style="list-style-type: none">• Kulturschock- Bearbeitung• Wiedereinarbeitung in Unternehmenskultur/Nationalkultur• Reflexion der interkulturellen Arbeits- und Lebenserfahrungen
Distributionsphase	Erfahrungs- und Nutzengenerierung: <ul style="list-style-type: none">• Weitergabe an Nachfolger und neue Auslandsmitarbeiter• Eingabe der interkulturellen Erfahrungen in einen Informationspool

Abb.: Interkulturelle Personalentwicklungsmaßnahmen in den Entsendungsphasen²¹⁶

Wichtig ist, dass die interkulturelle Personalentwicklung erkennt, wo Hilfe und Unterstützungsleistungen notwendig sind und wann sie sich zurücknehmen sollte und den Expat seine eigenen Erfahrungen machen lassen sollte.²¹⁷

²¹⁶ Modifiziert nach Bolten, Jürgen, 2001. Vgl.auch Schröder, 2005, S. 4-7.

²¹⁷ Vgl. Kinast/Thomas, 2003, S. 255.

7. Auslandsentsendung als Personalentwicklungsmaßnahme ! ?

Durch entsprechende Maßnahmen (durch interne und durch externe Dienstleister) werden die Mitarbeiter zu erfolgreichen Problemlösungsstrategien angeleitet. Die gelungene Auslandsentsendung hängt von mehreren Erfolgsfaktoren ab, die zum einen in der Person des Entsandten²¹⁸, seiner Familie²¹⁹, der Position und Organisation²²⁰, der Entsendegestaltung²²¹ sowie der Gastlandumwelt²²² abhängen.²²³ Je nach individuellen Voraussetzungen beim jeweiligen Mitarbeiter werden bei Auslandsentsendungen folgende Verhaltensweisen gefordert oder geschult und fortan gefördert. Gleichzeitig oder gerade dadurch kann sich der Mitarbeiter in seiner Persönlichkeit weiterentwickeln.

- Problemlösungshandeln (sorgfältige Handlungsplanung, Abwägen von Vor- und Nachteilen, Informationsrecherchen, schrittweise Problemlösung);
- Kulturlernen (Lernen durch Beobachtung, Wissensaneignung gezieltes Nachfragen bei Problemen, Veränderung eigenen Verhaltens);
- Assimilation (Wertschätzung der Gastkultur, Vertreten lokaler Interessen, Übernahme von Gastlandnormen, Distanz zum Heimatland);
- Beziehungsaufbau und -pflege (Signalisieren von Kontaktbereitschaft, gemeinsame Unternehmungen, Besuche, Kontaktpflege mit Stammhaus);
- Leistung instrumenteller Hilfe (Weitergabe von Know-how, Rückmeldungen, Hilfeleistung bei Problemen, Informationsvermittlung zum Stammhaus);
- Konfliktentschärfung (Abstimmen von Entscheidungen, Deeskalation von Konflikten, Kompromisse, Vermeiden von "Gesichtsverlust");
- Sozialisierung (Beibehalten alter Freizeitaktivitäten und Gewohnheiten, Rituale, Erhaltung von Kontakten und Heimatland);
- Haltung (Gezielte Suche nach neuen Hobbies, Umstellung auf landesübliche Freizeitaktivitäten);

²¹⁸ Stammhauskenntnisse und –kontakte, Loyalität und Fähigkeit zur Ausbalancierung gegensätzlicher Interessen, Sprachkenntnisse, interkulturelle Kompetenzen und Persönlichkeitseigenschaften wie Ambiguitätstoleranz oder Non-Ethnizentrismus.

²¹⁹ Anpassungsfähiger und –bereiter Lebenspartner; Arbeitstätigkeit oder andere sinnvolle Beschäftigung des Lebenspartners.

²²⁰ Eindeutige und konfliktfreie Rolle, klare Kompetenzrichtlinien, Entscheidungsautonomie und Einflussmöglichkeiten, qualifizierte einheimische Mitarbeiter, Gastlandkenntnisse im Stammhaus.

²²¹ Einheitliche und transparente Entsendungsrichtlinien, sorgfältige Personalauswahl, kulturbezogene Vorbereitung, kontinuierliche Betreuung, langfristige Rückkehrplanung.

²²² Kulturelle Distanz zum Heimatland, Schwierigkeit der Landessprache, rechtliche-bürokratische Hürden, Lebens- und Freizeitqualität, unterstützendes Ausländernetzwerk.

²²³ Vgl. Stumpf, 2005, S. 236 f.

- Zukunftsorientiertes Denken (Schmieden von Zukunftsplänen, Vergegenwärtigen der begrenzten Dauer der Entsendung, Optimismus).²²⁴

Darüber hinaus sind Auslandsentsendungen, unter dem Blickwinkel eines geschulteren Umgangs mit Diversitäten, als Bereicherung für das Team und letztlich auf das ganze Unternehmen zu sehen. Dies ist besser möglich, wenn die gesamte Unternehmenskultur für Auslandsentsendungen sensibilisiert ist und somit die Akzeptanz für die Rolle und Relevanz der Expatriates auch unter den Mitarbeitern im Stammhaus gegeben ist.

In dem oftmals über mehrere Jahre dauernden Aufenthalt in einem politischen und kulturell diversen Umfeld lernen die Mitarbeiter sich tatkräftig durchzusetzen und erfolgreich für das Unternehmen zu agieren. Einher geht neben der Erweiterung des fachlichen Know-hows wie schon erwähnt, die Erweiterung der persönlichen Kompetenz. Repatriates sind Informationsträger und interkulturell sachkundige Berater in landesspezifischen Agenden, können durch ihren diversen Zugang Herausforderungen mit einer differenzierten Sichtweise, im Vergleich zu den Stammhausmitarbeitern, bearbeiten. Somit ist die Basis für einen entscheidenden Unternehmensvorteil gegeben. Dieser liegt beispielsweise in der Information über den jeweiligen Markt und seine Konsumenten, dem Bewusstsein, wie das Unternehmen im Ausland ankommt und den internationalen Geschäftskontakten.

„Repatriates, who have completed a global assignment, can help establish an MNC's international business because they possess firsthand knowledge of particular contexts, including information about specific markets and customers. Repatriates understand how the company is perceived in another country and are part of a global social network that can advance the company's business around the world.“²²⁵

Enormes Potential für die Weiterentwicklung der Entsendestrategie bieten die Rückkehrer mit eben diesen Erfahrungen und Kompetenzen. Sie müssen über ihre Auslandserfahrung befragt werden. Das Wissen und die realitätsnahen Erfahrungen aus erster Hand geben Aufschluss über die (länder-)spezifischen Handlungsanforderungen in interkulturellen Situationen.

²²⁴ Vgl. Stumpf, 2005, S. 234.

²²⁵ Vgl. Lazarova/Caliguri, 2001, S. 389.

Rückkehrer sollen als Mentoren eingesetzt werden sowie beim Recruiting zur Überprüfung und Weiterentwicklung der interkulturellen Anforderungsprofile und bei der Optimierung der vorhandenen Trainingskonzepte. Sie wirken unterstützen bei der Gestaltung der Inhalte von Diagnoseinstrumenten, welche die Grundlage bilden für neue Vorbereitungsmaßnahmen. Das Unternehmen lernt somit aus den Erfahrungen und ist besser für künftige Auslandseinsätze gewappnet, was einen enormen Kostenvorteil darstellen kann.

8. Zusammenfassung

Die Motive für Auslandsentsendung seitens des *Unternehmens* sind größten Teils wirtschaftlicher Natur. Gut geplante und durchgeführte Wissenstransfers von funktions- oder technologiebezogenes Wissen sowie der Weitergabe von Intuition und Kundenbeziehungen stehen im Vordergrund. Im Rahmen der Koordination und Kontrolle geht es darum, dass die Geschäfte vor Ort gelenkt und kontrolliert sowie Netzwerke aufgebaut werden. Unternehmen ziehen zunehmend auch Personalentwicklung als Entsendemotiv in Betracht. Es geht um die persönliche (Weiter-)entwicklung von Führungskräften sowie deren Managementfähigkeiten. Das Ziel hinter all diesen Motiven ist es, erfolgreich am internationalen Markt zu bestehen.

Für die *Mitarbeiter* stehen neben materielle Motive, wie das erhöhte Einkommen, die Annehmlichkeiten, das internationale Leben sowie die Sammlung von Erfahrungswerten und dadurch eröffnete Karrierechancen zu nutzen, die Erweiterung der eigenen Persönlichkeit im Vordergrund.

Für die *Gesellschaft* bringen Expatriierungen neben wirtschaftlichen Aspekten vor allem friedensstiftende Wirkung. Dies dadurch, dass interkulturelle Begegnungen aufgearbeitet werden und so Generalisierungen und der Bildung von Stereotypen vorgegriffen wird.

Entsendungen unterscheiden sich nach zeitlicher und räumlicher Ausgestaltung. Die Strategien, ethnozentrisch, polyzentrisch, regiozentrisch sowie geozentrisch, sind theoretische Modelle. In der Praxis werden diese durch verschiedene Faktoren beeinflusst und es kommt zu Überschneidungen.

Ein Entsendezyklus fordert in allen Phasen, von der Rekrutierung, über die Vorbereitungs-, Durchführungs- sowie Nachbereitungsphase, eine adäquate Betreuung der Expatriates.

Für viele Unternehmen steht dabei v.a. die Klärung der arbeits-, sozial- sowie steuerrechtlichen Fragen im Vordergrund. Neben diesem rechtlichen Teil sowie dem logistischen Teil spielt die interkulturelle Begleitung eher eine untergeordnete Rolle ein.

Handlungsfelder für die interkulturelle Personalentwicklung liegen in der Vorbereitungsphase bei interkulturellen Trainings. Auch während der Entsendung sowie in der Nachbereitung geht es darum, den Expat und seine Familie optimal durch interkulturelle Begleitmaßnahmen (Mentoren, Coaches) zu unterstützen

Die interkulturelle Personalentwicklung kann die Vorbereitungsphase dadurch verbessern, als sie durch gezielte Trainings die Sensibilität des Mitarbeiters für interkulturelle Unterschiedlichkeiten schärft. Ein mögliches Tool ist das Forumtheater nach Boal.

Während der Entsendephase muss die interkulturelle Personalentwicklung begleitende Maßnahmen in Form von Mentoring und Coaching (im Stammhaus und vor Ort) setzen, um so eine Plattform für den Austausch und die Reflektion über interkulturelle Internaktionen zu geben. Auch ist die Schaffung eines Netzwerkes von Expatriates sinnvoll.

Bei der Rückkehr und Reintegration bietet die interkulturelle Personalentwicklung Perspektiven für den Repatriate an. Sein Potential und sein Wissen werden zudem aktiv in Form von „Communities of Practice“, Wissensaustausch unter Experten und dergleichen genutzt, um so eine gute Basis für die zukünftigen Entsendungen zu schaffen.

Fazit ist, dass die interkulturelle Personalentwicklung sehr viel in die Mitarbeiterbindung investieren muss. Der Mitarbeiter wird sich in seiner Persönlichkeit und in seinen Fähigkeiten durch die Auslandsentsendung dann entwickeln, wenn interkulturelle Personalentwicklung erkennt, wann ihre Unterstützung gefordert ist und wann der Expatriate seine eigenen Lernerfahrungen machen sollte. Durch international erfahrene und interkulturell kompetente Mitarbeiter sind Unternehmen ihren Konkurrenten einen Schritt voraus.

IV. Expertengespräch sowie Analyse verschiedener Unternehmensstrategien bezüglich Entsendungsmanagement

Es handelt sich um ein informatives Gespräch, um die Fragen offen stellen zu können und Information durch narrative Erzählungen filtern zu können. Die Personalleiterin der Generali Versicherungs AG gibt Informationen über das Entsendungsmanagement. Die Generali Versicherungs AG verfügt über jahrelange Erfahrungen bei Auslandsentsendungen in CEE²²⁶ Länder.

Die Generali Versicherungs AG gehört neben der BAWAG P.S.K. Versicherung AG und der Europäische Reiseversicherung AG zur Generali Gruppe Österreich, welche unter dem Dach der Generali Holding Vienna AG stehen. Die Generali Gruppe Österreich ist im Allspartenversicherungs- sowie im Finanzdienstleistungsgeschäft²²⁷ und hält in Österreich einen Marktanteil von rund 14,8%.

Die Generali Holding Vienna AG fungiert als Obergesellschaft und Rückversicherer der Generali Gruppe Österreich. Als Management Holding nimmt sie die Steuerung der Gruppe mit ihren Gesellschaften in Österreich wahr. Die Generali Gruppe Österreich ist ein Teil der weltweit agierenden Generali Group.²²⁸

Daneben existiert unter anderem ein idealtypisches Entsendemodell des Bayer-Konzerns, welches in diesem Kapitel mit der Entsendestrategie der Generali Gruppe verglichen wird. Die Unterschiedlichkeiten werden herausgearbeitet. Ziel des empirischen Teils ist es, die optimale und ganzheitliche Gestaltung des globalen Einsatzes der Mitarbeiter darzustellen sowie Verbesserungsmöglichkeiten aufzuzeigen.

Bayer ist als Unternehmen global (rund 350 Gesellschaften auf 5 Kontinenten, Sitz des internationalen Konzerns ist Leverkusen) tätig. Die Kernkompetenzen liegen auf den Gebieten Gesundheit, Ernährung und hochwertige Materialien.

²²⁶ Mittel- und Osteuropäische Länder.

²²⁷ Zur Gruppe gehören unter anderem auch die Generali Bank AG, die Generali Leasing GmbH, die 3 Banken-Generali Investment-Ges.m.b.H. und die Bonus Mitarbeitervorsorgekassen AG. Auch Immobilien- und Finanzgesellschaften sowie Serviceunternehmen zählen zur Gruppe.

²²⁸ Vgl. www.generali.at

Der Bayer-Konzern wird von einer Management-Holding geführt, unter deren strategischer Leitung die Teilkonzerne und Servicegesellschaften eigenverantwortlich arbeiten.²²⁹ Das operative Geschäft des Bayer-Konzerns obliegt den Teilkonzernen Bayer HealthCare AG, Bayer CropScience AG, Bayer MaterialScience AG. Die zentralen Servicefunktionen sind in drei Dienstleistungsgesellschaften zusammengefasst: Bayer Business Services GmbH, Bayer Technology Services GmbH, Bayer Industry Services GmbH & Co. OHG.²³⁰

1. Zielsetzung des informativen Gespräches

Aufbauend auf den Theorien sowie den verschiedenen Entsendemodellen aus der Literatur ist es das Ziel, die praktische Seite der Thematik des Entsendemanagements zu betrachten. Dafür wird ein Unternehmen mit ausgezeichneter Auslandsentsendepolitik als „Best Practice“ Beispiel gewählt, die kompetente Ansprechperson für das Entsendemanagement namhaft gemacht und anhand eines Leitfragenkatalogs mit bewusst offen gehaltenen Fragen²³¹ das informative Gespräch geführt.

Ziel dabei ist es, die Entsendestrategie herauszufiltern und sodann den Entsendeprozess darzustellen als Basis für den nachfolgenden Vergleich.

Um die volle Konzentration auf das informative Gespräch zu garantieren, wird mit Hilfe eines Diktiergerätes aufgezeichnet und im Anschluss transkribiert²³².

²²⁹ Im Geschäftsjahr 2007 erzielte Bayer mit 106.000 Beschäftigten einen Umsatz von 32,385 Milliarden Euro. Für Investitionen in Sachanlagen wurden in diesem Geschäftsjahr 1,9 Milliarden Euro und für Forschung und Entwicklung rund 2,6 Milliarden Euro aufgewendet. Vgl. <http://www.financialreports.bayer.com/en/default.aspx> (abgefragt am 01.08.2008).

²³⁰ Vgl. <http://www.talents.de/talents-muenchen/alle-aussteller/bayer.html> (abgefragt am 01.08.2008) sowie <http://www.bayer.com/en/Bayer-Worldwide.aspx>.

²³¹ Siehe Anhang A.

²³² Siehe Anhang B.

Für die Verschriftung des auf Tonband festgehaltenen Gespräches wurden eigene bedarfsorientierte Regeln aufgestellt, die sich auf allgemeingültige Transkriptionssysteme stützen. Vgl. dazu <http://www.mediensprache.net/de/medienanalyse/transcription/> (abgefragt am 01.08.2008).

2. Auswertung des Gespräches und Darstellung des Entsendungsmanagements bei Generali

Die Generali Versicherungs AG war bis Ende des Geschäftsjahres 2006/2007 neben den europaweiten Entsendungen vor allem für die Entsendungen in die Mittel- und Ost Europäischen Staaten (CEE) zuständig. Aufgrund einer zentralseitig vergebenen Entscheidung wurde die Holding für die CEE Länder nach Prag, Tschechien verlegt, somit liegt nunmehr auch die Zuständigkeit für Entsendungen dort.

Die Generali Versicherungs AG führt derzeit pro Jahr zwischen drei und fünf europaweite Entsendungen durch.

Von einer Entsendung wird ab einer Dauer von sechs Monaten ausgegangen (darunter wird eine Dienstreise angenommen), die Maximaldauer für einen Auslandseinsatz beträgt fünf Jahre.

Hinter der Entscheidung für eine Entsendung stehen zum Großteil wirtschaftlich-strategische Gründe. Es werden Fach- und Führungskräfte, die Schlüsselpositionen im Ausland einnehmen sollen, entsandt.

„Dass wir uns qualitativ verbessern, dass wir innovativer werden, solche Dinge. Das sind alles Dinge, die unmittelbar auf das Geschäft wirken sozusagen. Dass man kurzfristige Probleme in einem Land schneller lösen kann (.) weil es einfach vom Know-how Transfer oder je nach dem, wenn es spezifische Problemsituationen gibt. Und dann natürlich ist es so, dass wir immer noch am wachsen (lacht) sind, dass wir auch neue Länder, neue Märkte sozusagen unterstützen können beim Aufbau durch diese Entsendungen und durch die Geschäftsverbindung auch weiter steigern. Dann haben wir alles was wir, wir haben das was Know-how betrifft, genannt. Also das einfach der Know-how Austausch gefördert wird und stattfindet, best practice innerhalb des Konzern usw.“²³³

Spezialisten, die Fachfunktionen bekleiden werden ebenso entsandt. Hier stehen personalentwicklerische Gründe (Weiterentwicklung, Karrieremöglichkeiten), vor allem bei jüngeren Mitarbeitern im Vordergrund. Diese wollen dazu lernen, sich

²³³ Die Personalleiterin der Generali Versicherungs AG beim Gespräch am 10.7.2008 auf die Frage nach den Entsendemotiven seitens des Unternehmens.

weiterbilden, um sodann bessere Karrierechancen zu erhalten und nutzen zu können.

Was den operativen Teil von Entsendungen betrifft, lässt sich folgendes feststellen. So der Vorstand die Entscheidung über eine Entsendung positiv trifft und die Kostenfrage geklärt ist, wird die Vorbereitungsphase des Entsendeprozesses in der Personalabteilung gestartet. Derzeit gibt es in der Generali Versicherungs AG eine verantwortliche Expatriate Managerin, die das Entsendungsmanagement steuert. Vorgaben zum Ablauf, wie Checklisten, Informationsblätter sind festgeschrieben für die Generali Versicherungs AG. Die Vorbereitungsphase ist sehr betreuungsintensiv, was den organisatorischen Teil betrifft. Bis auf steuerrechtliche Fragen wird alles „in-house“ betreut (der komplette rechtlich-administrative Teil). Für Spezialfragen steuerrechtlicher Art sowie die gesamte Gehaltsabrechnung ist ein Pool an kompetenten Ansprechpartnern vorhanden, auf die man die zu entsendeten Mitarbeiter verweist, welche sodann eigeninitiativ tätig werden müssen.

Die logistische Betreuung wird extern versorgt. Mitbetreut sind „Orientation-Trips“ zwei Monate vor der eigentlichen Entsendung, um ein paar Tage im Zielland verbringen zu können, Wohnungen, Schule und Kindergärten zu sichten.

Die Familie des Entsandten ist in der Vorbereitungsphase stark eingebunden. Im Vorfeld wirkt das Unternehmen unterstützend, was beispielsweise die Jobsuche für den Partner anbelangt.

Interkulturelle Vorbereitungsmaßnahmen gibt es keine. Angeboten werden Sprachkurse. Darüber hinaus besteht derzeit kein Bedarf, auch nur teilweise entsprechendes Problembewusstsein.

„Also, da muss ich ehrlich zugeben, dass wir da nicht sehr viel gemacht haben. Jetzt in Punkto interkulturelles Training. Es ist zwar vorgesehen, aber es ist eigentlich kaum umgesetzt worden. (überlegt) ich weiß es nicht, ob es wirklich so (..) großen Unterschied macht. Es sind sicher Unterschiede zwischen den Ländern und ob man sich in Europa bewegt oder nach China oder weiß ich nicht, woanders entsendet wird. (.) also da haben wir sicher noch Aufholbedarf und Potential zu investieren.“²³⁴

²³⁴ Die Personalleiterin der Generali Versicherungs AG beim Gespräch am 10.7.2008 auf die Frage nach interkulturellen Betreuungsmaßnahmen.

Während der Entsendung treten die Personalleiter dazu und betreuen die Expatriates sozusagen „mit“. Diese Phase ist weniger betreuungsintensiv. Es gibt kein institutionalisiertes Mentorenprogramm, jedoch ein „Buddysystem“. Dabei übernehmen meist jüngere Mitarbeiter aus dem Büro vor Ort freiwillig eine Art Fremdenführerfunktion und helfen bei der Eingewöhnung, schaffen soziale Kontakte und ein Netzwerk. So können sich Expatriates auch über private Fragen austauschen. Auch dieses „Buddysystem“ ist bis zu einem gewissen Grad geplant, es gibt Richtlinien über die Rolle der Funktion. Vorschläge und individuelle Planung sind jedoch sehr erwünscht und auch notwendig.

Einen weiteren Schwerpunkt legt die Generali Versicherungs AG auf die Rückkehrphase. Um für die Repatriates rechtzeitig adäquate Positionen parat zu haben, müssen schon vor der Entsendung beidseitige Erwartungen und Möglichkeiten für eine Karriere nach der Rückkehr festgelegt sein. Ein halbes Jahr vor der Rückkehr muss der Mitarbeiter mit seinem Mentor (keine Mentorenfunktion im eigentlichen Sinn, da es sich um keine durchgehende Betreuung handelt) oder seiner Führungskraft (meist der Abteilungsleiter) Kontakt aufnehmen. Es erfolgen Gespräche, und die Zeit bis zur Rückkehr wird sodann proaktiv und konstruktiv genutzt.

Nach der Rückkehr führt die Personalabteilung Gespräche mit dem Repatriate. Es gilt seine Erfahrungen wert zuschätzen, Raum für Gelerntes zu geben und eine Plattform zur Kommunikation zu bilden. Leider wird das erbrachte Wissen nur teilweise und wenn dann sehr individuell genutzt, insofern als das Wissen der Rückkehrer nirgendwo gesammelt wird. „Think-tanks“ oder Expertenpools sind angedacht, bleiben aufgrund budgetärer Gründe bisweilen nur Zukunftsmusik.

3. Entsendemanagement innerhalb des Bayer-Konzerns

Der Bayer-Konzern (Teilkonzerne und Servicegesellschaften) wird wie schon erwähnt von der Management Holding Bayer AG geführt. Diese definiert Werte, Ziele und Strategien, welche international ausgerichtet sind. Diversitäten und das Fördern und Nutzen dieses unterschiedlichen Potentials ist darin verankert. Dies äußert sich

in den Zielen, zu denen auch die optimale Gestaltung des globalen Einsatzes von Mitarbeitern gehört.

Das Vorgehen innerhalb dieses international tätigen Konzerns wird als „Best practice“ Beispiel angenommen.

Das internationale Entsendungsmanagement (Expats, Impats und Third Country Nationals, kurz als die „Versetzten“ bezeichnete) ist zentral aus Leverkusen gesteuert. Von insgesamt 94.000 Mitarbeitern werden 1.200 weltweit entsandt, wobei insgesamt 4.000 Entsendungen jährlich stattfinden.

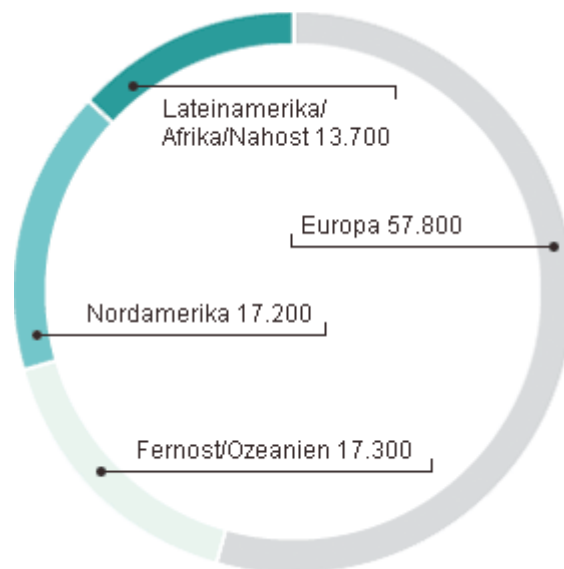


Abb.: Mitarbeiter nach Regionen - Gesamtmitarbeiteranzahl von 106.000 (Stand 31.12.2007)²³⁵

Aufgrund dieser Zahlen wurde der Human Resource Bereich in eine Service-Businesspartner-Organisation umgewandelt. Auch die internationale Mobilität ist neu strukturiert, um die Umsetzung und Durchführung der globalen Strategie gewährleisten zu können. Angestrebt wird eine einheitliche Behandlung aller versetzten Mitarbeiter, es wird eine „global policy“ angewendet, welche die wesentlichen Rahmenbedingungen einer internationalen Entsendung festlegt.

²³⁵

<http://www.sustainability2007.bayer.com/en/Sustainable-Development-Report-2007.pdf> (abgefragt am 01.08.2008).

Um ein nachhaltiges Entsendungsmanagement umsetzen zu können, erfolgt eine Dreiteilung in den operativen Teil, den konzeptionellen und den strategischen Teil, welche separat von Gesellschaften betreut werden. Erstere von der Bayer Direct Services GmbH; das Konzept wird vom Center of Expertise (in der Holding ansässig) entworfen, und der strategische Teil wird durch die Business Partner in den Teilkonzernen und Servicegesellschaften versorgt.

Die Entsendung wird zweigeteilt durchgeführt, logistischer Teil sowie rechtlich-administrativer Teil. Die Relokierung wird durch einen externen Partner, ein global agierender Relocation Service, betreut. Der vertragliche, entgeltliche und koordinierende Teil wird von Bayer selbst, der Bayer Direct Services GmbH (in der Abbildung HR//direct), während aller Entsendungsphasen versorgt.

Der konkrete Ablaufprozess verzahnt alle Tätigkeiten der externen und internen Dienstleister, der HR-Abteilungen im Stammhaus sowie im Entsendeland, des Managements sowie des künftig Entsandten.²³⁶

Vorbereitungsphase

Für einen optimalen Ablauf erhält die Bayer Direct Services GmbH den Entsendungsauftrag samt der Stellenbeschreibung (wonach Destination, Dauer oder Zweck der Entsendung ersichtlich ist). Nun werden alle vertraglichen, steuerlichen und sozialversicherungsrechtlichen Fragen geklärt. Erst danach wird der Mitarbeiter über den konkreten Entsendungsprozess und die Policy informiert und werden notwendige persönliche Informationen eingeholt.

Sodann beauftragt Bayer Direct Services GmbH (in der Abbildung HR//direct) den globalen "Relocater", welcher den zu entsendenden Mitarbeiter kontaktiert. Es erfolgt die Erhebung der individuellen Bedürfnisse des Entsandten und seiner Familie, die gemeinsame Studie der Wohnmöglichkeiten, die Prüfung des Wohnungsmarktes, Schulmöglichkeiten für die Kinder oder Ausbildungsplätze für studierende Kinder.

Im zweiten Schritt erfolgt die Erledigung der Angelegenheiten wie Visa – sowie Aufenthaltstitel. Gleichzeitig werden von Bayer Direct Services GmbH (in der Abbildung HR//direct) Gehaltsangelegenheiten geklärt.

Zwei Monate vor der eigentlichen Entsendung erfolgt eine erste Reise in das Gastland (Look-and-see-Trip), um abzuklären, ob eine Entsendung für den Mitarbeiter und seiner Familie im Rahmen der körperlichen und psychischen

²³⁶ Vgl. Iris Kollek, Teamleiterin Executive and Expatriate Administration der Bayer Direct Services, in Offenheit für Fremde, DGPF Aktuell Personalführung 1/2007, S. 85.

Grenzen machbar ist. Dieses typischerweise fünftägige Programm startet mit der Begrüßung am Flughafen, einem Willkommenabendessen im Kreis künftiger Kollegen und anderen Entsandten und geht weiter mit einem Pre-Trip Gespräch. Darin werden die Policy, Umzugsmodalitäten, Einreiseformalitäten und Versetzungskonditionen konkret erörtert. Neben weiterem Kollegenkontakt unternimmt ein Relocation Service Orientierungstouren, stellt Mietobjekte, Kindergärten oder Schulen vor, die der Entsandte vorab ausgesucht hat.

Entsendephase

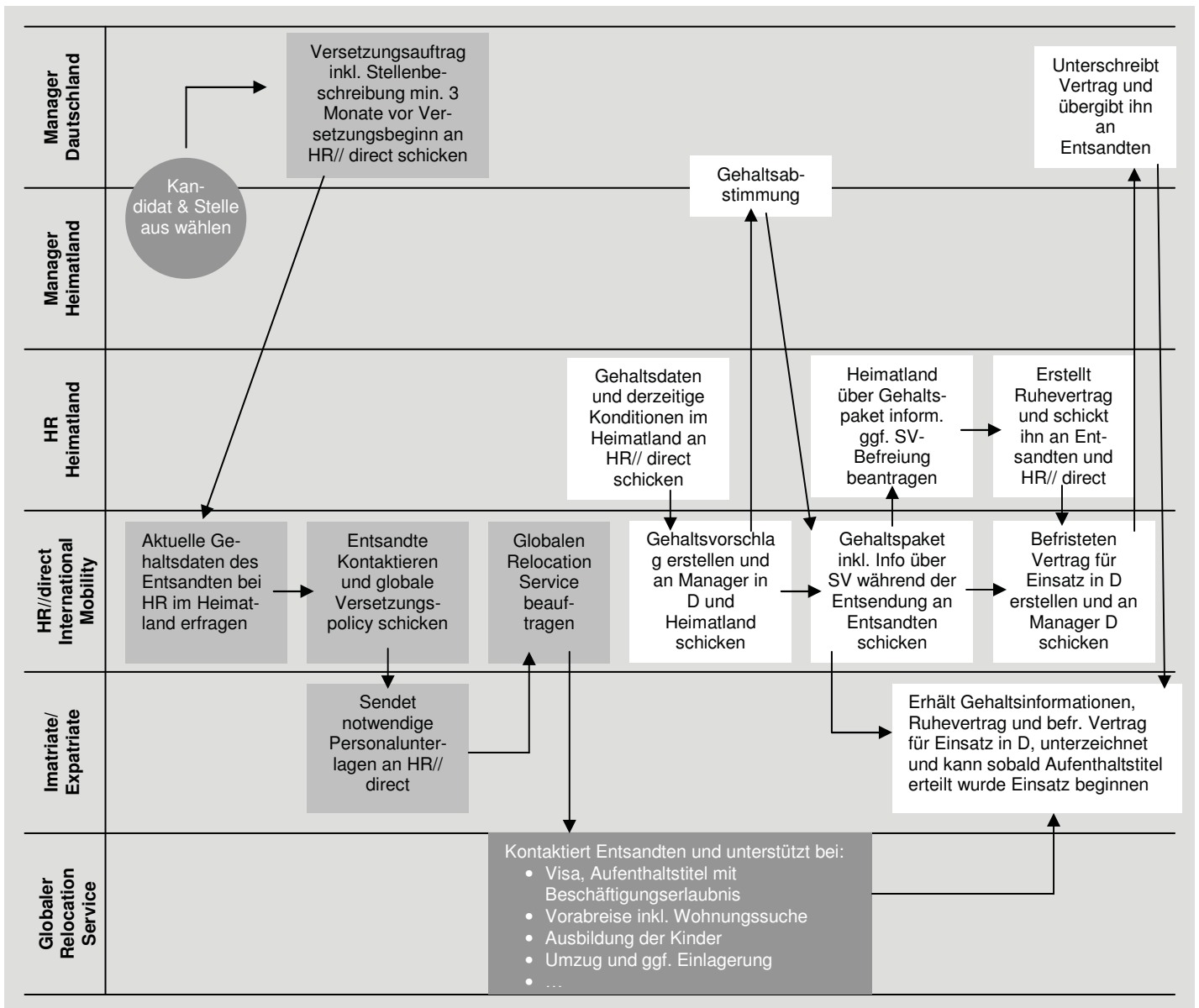
Im Anfangsstadium der Entsendung (die Normalversetzung dauert zwischen drei und fünf Jahre) betreuen die Relocaters den Entsandten und ggf. seine Familie bei der konkreten Wohnungssuche, Besichtigung von Kindergärten und Schulen sowie Kennenlernen der Gegend.

Sind diese Umstände geklärt, berechnet Bayer Direct Services GmbH (in der Abbildung HR//direct) das konkrete Gehalt unter Einbeziehung eben genau dieser vorab geklärten Lebensumstände. Steuerabzüge oder Steuerabkommen sowie Sozialversicherungsbeiträge werden mit eingerechnet bzw. abgezogen. Ein Ruhevertrag mit dem Herkunftslandunternehmen sowie ein befristeter Dienstvertrag mit dem Gastlandunternehmen wird erstellt.

Sodann wird der komplette Umzug nach der Einreise, definitive Wohnungsübernahme organisiert. Unterstützung erfolgt weiters bei Behördengängen, Bankwegen, Schul- oder Kindergartenanmeldungen. Für den Entsandten gibt es ein "Welcome-Package" mit Blumen, Nahrungsmitteln, wichtige Kontaktadressen.

Mentoren sind ein weiterer wichtiger Punkt, den die „global policy“ umfasst. Während der Dauer der Entsendung gibt es für den Entsandten einen persönlichen Ansprechpartner im Gastunternehmen. Diese Person ist Ansprechpartner in Not- und Ausnahmesituationen sowie gibt Hilfestellungen und Ratschläge in weniger alltäglichen Situationen.

Die Auslandsentsendung als interkulturelle Personalentwicklungsmaßnahme



Übersicht über den Entsendeprozess am Beispiel des Bayer-Konzerns²³⁷.

²³⁷ Armutat/Kollek, 2007, S. 18.

4. Unterschiede und Gemeinsamkeiten in den aufgezeigten Entsendestrategien und -prozessen

Vorab ist festzuhalten, dass die vorgestellten Entsendestrategien gerade aufgrund ihrer erfolgreichen Ausführung ausgewählt wurden. Dass im Hintergrund zwei Unternehmen aus völlig konträre Branchen stehen, wo schon beispielsweise allein die Ressourcenfrage oder der Gesamtumsatz extrem differieren und folglich die Mitarbeiterzahlen und Entsendungen nicht unmittelbar zu vergleichen sind, ist stets mitzubedenken.

STRATEGIE

Beim Bayer Konzern lässt sich nicht nachprüfen, inwieweit kulturelle Unterschiedlichkeiten der Länder in die von der Zentrale vorgegebene Unternehmensphilosophie oder -strategie mit einfließen. Da Personal weltweit ohne Rücksicht auf seine Nationalität rekrutiert wird, kann man hier sicher nicht von einer rein ethnozentrischen Strategie sprechen. Richtigerweise werden wohl Elemente des polyzentrischen sowie des regiozentrischen Ansatzes in die Strategie miteinfließen.

Auch bei der Generali Gruppe wird die Unternehmensphilosophie und -kultur von der Zentrale in Triest vorgegeben. Ziel von Entsendungen ist es unter anderem, diese Kultur in die jeweiligen Länder zu transportieren. Inwieweit Raum ist, diese Kultur auf die jeweiligen länderspezifischen Gegebenheiten anzupassen, ist fraglich. Auszugehen wird hier wohl eher von einem ethnozentrischen Ansatz sein, da die Spitzenfunktionen „im Kolonialstil“ mit Mitarbeitern des Stammhauses besetzt werden.

„...wir haben natürlich ganz eine eigene Unternehmenskultur, auf die wir auch ganz stolz sind und die wir auch in den Ländern leben wollen und (.) und wenn Führungskräfte, die schon länger dabei sind, in ein anderes Land gehen, wo noch alles neu ist, dann wird auch die Kultur transportiert und das ist uns auch wichtig. Und einfach generell die Kultur als internationaler Konzern, sozusagen zu fördern.“²³⁸

²³⁸ Die Personalleiterin der Generali Versicherungs AG im Gespräch am 10.7.2008 auf die Frage nach den Erwartungen und Zielen seitens des Unternehmens bei Entsendungen.

PROZESS

Bemerkenswert ist die Anzahl der weltweit Entsandten von 1.200 innerhalb des Bayer Konzerns. Entsandt werden von Fach- und Führungskräften angefangen alle bis hin zu Technikern oder Wissenschaftlern. Dafür wird eine globale Strategie eingesetzt, die auf die einheitliche Behandlung aller versetzten Mitarbeiter abzielt.

Da sich der Generali Konzern grundsätzlich im lokal tätigen Versicherungsgeschäft bewegt und die Generali Versicherungs AG Entsendungen innerhalb Europas betreut, liegt die Anzahl der entsandten Fach- und Führungskräfte entsprechend gering bei drei bis fünf Mitarbeitern innerhalb Europas²³⁹ pro Jahr.

„...Versicherungsgeschäft ist eher lokales Geschäft. Hängt sehr vom Markt ab und vom Wettbewerb und so weiter. Das heißt es wird bei uns nie solche Dimensionen kriegen wie bei anderen.“²⁴⁰

Besonders hervorzuheben ist, dass beide Unternehmen einen konsequent und strategisch geplanten Ablauf des Entsendeprozesses einhalten. Beide Unternehmen sind fokussiert auf die Vorbereitungs- sowie die eigentliche Entsendephase. Die Rückkehrphase wird als extrem wichtig eingestuft. Aufgrund der jahrelangen professionellen Erfahrung bietet Bayer während der gesamten Entsendung ein Mentoringprogramm an. Es ist für den Mitarbeiter möglich, sich während der Dauer seines Auslandseinsatzes mit Fragen des alltäglichen Lebens an eine institutionalisierte Ansprechperson zu wenden. Darüber hinaus ist der Mentor die Schnittstelle zum Entsandten und dem Stammhaus, er ist verantwortlich, dass alle relevanten Informationen zum Expat durchdringen. Gemeinsam mit dem Entsandten wird die Rückkehr vorbereitet. Gerade was Karrieremöglichkeiten angeht, wird in Mitarbeitergesprächen versucht, eine geeignete Position für den Rückkehrer zu finden und so sein Potential zu nutzen.

Die Generali bietet während des Programms zwar kein institutionalisiertes Mentorenprogramm an, jedoch hat sich ein „Buddysystem“ eingebürgert. Dabei engagieren sich jüngere Mitarbeiter freiwillig in den jeweiligen Ländern und zeigen den Incomings die Gegend und fördern die soziale Integration.

²³⁹ Wie erwähnt entsendet der Generali Konzern zwar weltweit. Weil die Holding für CEE vor kurzem nach Prag ausgelagert wurde, betreut diese nunmehr die Entsendungen dorthin und nicht wie zuvor das Personalbüro der Generali Versicherungs AG. Daher die geringen Mitarbeiterentsendungen.

²⁴⁰ Gespräch vom 10.7.2008 mit der Personalleiterin der Generali Versicherungs AG.

Bei Bayer wird bis auf den logistischen Part, welcher durch einen externen Relocation Partner betreut wird, alles intern oder durch eigens gegründete Gesellschaften innerhalb des Konzerns betreut.

Dies ist auch bei der Generali Gruppe der Fall. Darüber hinaus sind die Mitarbeiter verpflichtet, sich vor der Entsendung bei Steuerrechtsexperten die passenden Modalitäten erklären zu lassen, welcher sodann ein Gehaltspaket zusammenstellt. Aufgrund von anderen Budget- und Ressourcendimensionen betreut die Personalabteilung Vieles mit, die Agenden der internationalen Personaltransfers sind praktisch an die jeweiligen Personalabteilungen²⁴¹ „angehängt“ und „laufen“ im Tagesgeschäft „mit“.

Diese Teilung in der Beratung und Abwicklung erscheint bei der Komplexität der Aufgabe sehr sinnvoll. Externe Experten sowie „in-House“ Spezialisten übernehmen die Abwicklung sowie gewisse Betreuungsaufgaben. Expatmanager, Vorgesetzte sowie Mentoren übernehmen in Ihrer Funktion verstärkt beratenden Aufgaben.

5. Anmerkungen sowie Verbesserungsmöglichkeiten

Generali Versicherungs AG

Vorauszuschicken ist, dass der Generali Konzern keine globale Entsendepolicy hat, sondern die jeweiligen Entsendungen individuell betrachtet und auch handhabt.

Äußerst positive ist, dass ob des geringen „Entsendevolumens“ sehr viel Wert auf Professionalität gelegt wird. Ein optimales Entsendemanagement verlangt bei der Generali Versicherungs AG drei wesentliche Punkte:

- das „Bekenntnis“ für eine Entsendung von Vorstandsebene inklusive aller anfallenden Kosten
- eine klare Zielsetzung sowie die Umsetzung mit Unterstützung professioneller interner und externer Partner,
- sowie der Fokus auf ein gelungenes Rückkehrmanagement, um einen „brain-drain“ zu verhindern.

²⁴¹ Je nach dem ob es sich um Incomings oder Outgoings handelt.

Obwohl von der Konzernzentrale vorgegeben ist, dass künftig für jede Vorstandsfunktion ein Auslandseinsatz von einer mindest einjährigen Dauer gefordert ist und auch aus dem Gespräch hervorgeht, dass das Management die Internationalisierung des Unternehmens anstrebt, um vor allem für den internationalen Marktauftritt gewappnet sein will, ist die Auslandsentsendung als personalentwicklerische Maßnahme verkannt. Personalentwicklung nur bei jungen, aufstrebenden Mitarbeitern zuzulassen bzw. in den Vordergrund der Entsendung zu stellen, ist nachlässig. Gerade Topmanager haben in ihrem täglichen Tun und durch die zusätzlichen Herausforderungen im Ausland einen vermehrten Bedarf an interkulturellem Know-how.²⁴² Aufgeschlossenheit ist zwar eine positive Eigenschaft, jedoch kein Garant für einen gelungenen Auslandseinsatz.

Gerade versierte Mitarbeiter gilt es gezielt zu fördern. Einerseits im Vorfeld durch Trainings oder andere interkulturelle Maßnahmen und während der Entsendung durch konsequentes Mentoring oder Coaching.

„Wir haben auch internationale Kunden z.B., dass wir einfach auch international professionell auftreten. Da ist es wichtig, dass die Personen mal im Ausland waren.“²⁴³

Bei der Auswahl wird eher weniger auf die besondere interkulturellen Fähigkeiten des Mitarbeiters eingegangen, sondern auf die fachlichen Fähigkeiten und auf die Berufserfahrung. Derjenige, der für den Job am besten geeignet ist, wird entsandt.

“Die geeignetste Person für den jeweiligen Job soll entsendet werden“.²⁴⁴

Es wird generell eher mehr Wert auf die jeweilige Karriereförderung des entsandten Mitarbeiters geachtet, als auf die Förderung der Entwicklung interkultureller Kompetenz. Dies mag wohl daran liegen, dass personalentwicklerische Motive bei den Entsendungen aus Unternehmenssicht momentan eben **nicht** prioritäres Ziel sind. Außer bei der Entsendungen junger Mitarbeiter.

²⁴² Zu den Anforderungen an einen internationalen/interkulturellen (Personal-) Manager siehe oben unter II.1.

²⁴³ Die Personalleiterin der Generali Versicherungs AG beim Gespräch am 10.7.2008 auf die Frage nach den Zielen/Erwartungen des Unternehmens bei Entsendungen.

²⁴⁴ Die Personalleiterin der Generali Versicherungs AG beim Gespräch am 10.7.2008 auf die Frage ob es bei Entsendungen Präferenzen in der Förderung der Mitarbeiter gibt.

„...also bei den jungen Mitarbeitern ist es oft der Lerneffekt und -aspekt, ich möchte was Neues lernen, was dazulernen und mal was anders sehen und dann komme ich wieder zurück.“

Ein gelungenes Rückkehrmanagement hat hohe Priorität, um die Auslandsentsendung karrierefördernd wirken zu lassen. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die interkulturelle Förderung der Mitarbeiter in den Entsendungsphasen momentan eher einen niedrigen Stellenwert hat.

“Und dann ist ganz wichtig, von der professionellen Vorbereitung und Betreuung vor Ort abgesehen, ist meiner Meinung nach die Rückkehr. Was passiert danach? Das ist einer der wichtigsten Punkte, auf den man besonderes Augenmerk legen sollte. Also das ist für mich viel wichtiger zum Beispiel jetzt als unbedingt ein interkulturelles Training zu machen.”²⁴⁵

Dennoch ist Bewusstsein für die stärkere Förderung interkultureller Themen vorhanden. Es wird als Entwicklungspotential wahrgenommen.

“...also da haben wir sicher noch Aufholbedarf und Potential zu investieren...”

...Und deshalb, stellt sich die Frage wo der Bedarf vom einzelnen wirklich ist. Also das (.) müsste man noch hinterfragen, das haben wir noch zu wenig.”²⁴⁶

Bayer-Konzern

Besonders positiv ist die Vorabklärung der relevanten rechtlichen Fragen, bevor die Mitarbeiterin kontaktiert wird. Dies vermeidet unnötige Missverständnisse im Vorfeld, spart Nerven und Zeit. Gerade für den so komplexen rechtlichen Part bedarf es sattelfeste Experten, die ein objektives Bild der Sachlage schaffen können und alle Möglichkeiten aufzeigen.

²⁴⁵ Die Personalleiterin der Generali Versicherungs AG beim Gespräch am 10.7.2008 auf die Frage nach der subjektiven Einschätzung der Erfolgsfaktoren eines gelungenen Entsendungsmanagements.

²⁴⁶ Die Personalleiterin der Generali Versicherungs AG beim Gespräch am 10.7.2008 auf die Frage nach den größten Entwicklungspotentialen im Entsendemanagement der Generali Versicherungs AG.

Der Entsendeprozess ist zweigeteilt, in den logistischen Part (welcher interkulturelle Elemente enthält) und den administrativen-rechtlichen Teil. Meiner Meinung nach sollte eine Dreiteilung erfolgen. Insofern, als interkulturelle Themen nicht durch die Relocation Services betreut werden, sondern zu geschulten interkulturellen Beratern ausgelagert werden sollte oder intern, durch interkulturell geschulte Expatriate Manger betreut werden könnten.

Interessant ist, dass sowohl der Bayer-Konzern als auch die Generali Konzern Entsendungen im Durchschnitt für die maximale Dauer von fünf Jahren durchführt. Dies, da eine Dauer von drei bis fünf Jahren im Personalbereich als ideal ansieht. Vor allem im Hinblick auf die Integration nach der Rückkehr.²⁴⁷

Bei Bayer wird, wie auch bei anderen Global Players, viel Wert auf das Karrieremanagement gelegt. Eigens abgestellte Mitarbeiter, sog. Mentoren oder auch Karrieremanager aus dem Stammhaus, führen Mitarbeitergespräche und halten den Kontakt zum Entsandten.

Ob neben diesen beruflichen Themen auch interkulturelle Bedürfnisse (Stichwort: Kulturschock bei der Entsendung oder nach der Rückkehr, sowie die alltägliche Verarbeitung von soziokulturellen Themen) durch interkulturelles Coaching abgedeckt werden, ist so nicht nachvollziehbar.

²⁴⁷ Vgl. Elmar Koll, Human Ressource Manager beim Bayer-Konzern, in <http://www.dradio.de/df/sendungen/hiwi/528103> (abgefragt am 01.08.2008).

V. Zusammenfassung und persönliche Stellungnahme

Im abschließenden Kapitel meiner Arbeit möchte ich die wichtigsten Argumentationspunkte der Thematik darlegen sowie die Vorteile und den Nutzen von interkultureller Personalarbeit im Rahmen von Expatriierungen ausführlich zusammen fassen.

1. Zusammenfassung nach Kapiteln

Einführung

Die Internationalisierung des Marktes fordert Unternehmen, ihre Mitarbeiter unternehmensintern an ihre weltweiten Standorte zu entsenden. Dies um den wirtschaftlichen Motiven gerecht zu werden sowie die Mitarbeiter in ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung zu fördern. Möglich ist dies jedoch nur, wenn den Herausforderungen, die die Expatriierung an die Beteiligten stellt, proaktiv durch entsprechende Betreuungsmaßnahmen entgegnet wird. Denn durch Fehlmanagement kann es nicht nur zu enormen Kosten aufgrund von Know-how Verlust, sondern auch zu irreparablen Imageverlust des Unternehmens im Ausland kommen.

Es gilt ein Konzept zu erstellen, den Ablauf zu systematisieren und sodann die Mitarbeiter während des gesamten Entsendezyklus zu betreuen. Entsprechend zustimmend muss auch die Haltung und die Bereitschaft Seiten des Unternehmens sein, damit der interkulturelle Personalentwicklung die entsprechende Förderung und Unterstützung von Unternehmensleitungsebene zukommen.

Personalmanagement

Internationales Management beschreibt die Unternehmensbeziehungen und die entsprechende Unternehmensführung über die nationalen Grenzen hinaus. Es beinhaltet klassische Aufgabenfelder wie Personalauswahl, -entwicklung, -verwaltung sowie -führung. Angereichert durch internationale Kriterien wie Größe und Ausmaß der Aktivitäten, die globale Perspektive, die größere Risikobehaftung, die unterschiedlichen Wirtschaftssysteme und Wertebasis sowie Sprachbarrieren.

Wenn kulturelle Bedingungen bei der Ausführung der Tätigkeiten mitberücksichtigt werden spricht man von interkulturellem Management. Die damit verbundenen

Schwierigkeiten können nur durch entsprechende rechtliche, logistische sowie interkulturelle Maßnahmen vermieden werden.

Verschiedene Definitionen und Auslegungen des Kulturbegriffes werden dargestellt. Im Bereich des interkulturellen Managements ist eine Beschreibung zweckmäßig, welche auf Hofstedes Definition aufbaut, jedoch viele Auslegungen vereint, und die, die für die interkulturelle Zusammenarbeit so wichtige Integrationsleistung beinhaltet. Die Kulturdimensionen nach *Hofstede*, *Adler* und *Hall* werden beschrieben. Festzuhalten ist, dass sich die Anwendung von Kulturdimensionen in der unternehmerischen Praxis sehr gut eignet, um kulturelle Unterschiede zu erklären. Kommunikationsprozesse sind in der beruflichen Praxis alltäglich. An diesem Punkt kommt es bei interkulturellen Begegnungen zu den meisten Missverständnissen. Der Informationsaustausch wird stark von kulturell unterschiedlichem Raum- und Zeitverständnis beeinflusst (natürlich auch vice versa). Kulturelle Dimensionsmodelle beziehen u.a. die Faktoren Informationsflüsse, Raum und Zeit mit ein.

Für interkulturelle Trainings liegt der zeitliche Rahmen in der Regel bei einem bis maximal zwei Tagen. In dieser kurzen Zeit kann die interkulturelle Personalentwicklung mit Hilfe der kulturellen Dimensionsmodelle die wichtigsten Besonderheiten und/oder Angriffsflächen einer interkulturellen Begegnung bearbeiten und vergleichbar machen. Eine kurze und konzise Darstellung der Handlungsmöglichkeiten kann aufgezeigt werden. Immer im Hinblick darauf, ein möglichst differenziertes Kategoriensystem zu verwenden sowie das Niveau der Stereotypenverwendung niedrig zu halten.

„In erster Linie geht es um eine stärkere Sensibilisierung des kulturellen Bewusstseins, die Reflexion über die eigene Kultur und um das Erkennen von kulturell unterschiedlichen Kommunikationsstilen.“²⁴⁸

Interkulturelle Kompetenz besteht aus wichtigen Fähigkeiten, wie Methodenkompetenz, sozialer Kompetenz, Selbstkompetenz und Handlungskompetenz. Es ist ein Potential, welches durch gezielte Trainings sowie durch interkulturelles Lernen im Rahmen einer Expatriierung entwickelt werden kann,

²⁴⁸ Dazu Karin Schreiner im Presse-Interview zu Interkulturelle Kompetenz vom 08.08.2008 . Vgl. Ernst Pohn, Die Presse, Printausgabe, 08.08.2008: Interkulturelle Kompetenz: Mit Russen Wodka trinken?

Die verschiedenen Kulturtransferstrategien beschreiben, wie international agierende Unternehmen ihre Unternehmensphilosophie sowie ihr Leitbild ausrichten. Man unterscheidet die *ethnozentrische* Ausrichtung (Stammhauswerte werden ins Gastland transferiert ohne kulturelle Unterschiedlichkeiten oder Länderspezifika miteinzubeziehen) von der *polyzentrischen* Ausrichtung, welche die Länderspezifika soweit als möglich miteinbezieht. Im Rahmen der *geozentrischen* Ausrichtung wird eine weltweite Konzernstrategie gestaltet.

Betrachtet man die interkulturelle Personalentwicklung als Aufgabenfeld liegt die Zielsetzung darin, die Mitarbeiter in der Entwicklung ihre interkulturellen Kompetenz sowie ihrer Sprach- und Kommunikationskompetenz zu fördern. Die Entwicklungsfelder der interkulturellen Personalentwicklung liegen im gesamten Entsendezyklus, von der Recruitingphase angefangen bis hin zur Reintegrationsphase des Repatriates. Interkulturelle Belange sind von Anfang an mitzubedenken. Begleitungsmaßnahmen, wie interkulturelle Coachings, Trainings oder Mentorenprogramme finden in den verschiedenen Entsendephasen Anwendung.

Der Auslandseinsatz als interkulturelle Personalentwicklungsmaßnahme

Die Motive für Auslandsentsendung seitens des *Unternehmens* sind größten Teils wirtschaftlicher Natur. Durch adäquat geplante und durchgeführte Wissenstransfers werden zum einen funktions- oder technologiebezogenes Wissen, in Form von Standards, Prozessen oder Produktionsverfahren an die lokalen Mitarbeiter weitergeben. Zum anderen muss versucht werden auch Intuition und Kundenbeziehungen weiterzugeben.

Weiters spielen die Koordination sowie die Kontrolle eine entscheidende Rolle für Unternehmen, Mitarbeiter ins Ausland zu entsenden. Topmanager werden auf Schlüsselpositionen entsandt, um Vorort die Geschäfte zu lenken, zu kontrollieren und Netzwerke aufzubauen. Unternehmen fokussieren zunehmend auch Personalentwicklung als Entsendemotiv. Es geht um die persönliche (Weiter-)entwicklung von Führungskräften sowie deren Managementfähigkeiten. Durch die differenzierte Haltung sowie Sichtweise der Dinge kann die Zusammenarbeit mit der Tochtergesellschaft optimiert werden. Darüber hinaus und am wichtigsten kann im Rahmen eines gelungene Rückkehr- und Reintegrationsmanagement das Wissen

um das Gastland, die Abläufe, die Hürden und dergleichen dokumentiert werden. Das Expertenwissen dient zur effizienteren Vorbereitung für die kommenden Entsendungen. Das Ziel hinter all diesen Motiven ist es somit, erfolgreich am internationalen Markt zu bestehen.

Für die *Mitarbeiter* stehen materielle Motive, wie das erhöhte Einkommen, die Annehmlichkeiten, das internationale Leben sowie die Sammlung von Erfahrungswerten und dadurch eröffnete Karrierechancen zu nutzen, sowie die Erweiterung der eigenen Persönlichkeit im Vordergrund.

Für die *Gesellschaft* bringen Expatriierungen neben wirtschaftlichen Aspekten vor allem friedensstiftende Wirkung. Dies dadurch, dass interkulturelle Begegnungen aufgearbeitet werden und so Generalisierungen und der Bildung von Stereotypen vorgegriffen wird. Für Unternehmen kann dies ein Ansatz für „Corporate Social Responsibility“ sein.

Entsendungen unterscheiden sich nach zeitlicher und räumlicher Ausgestaltung. Die Dauer der Entsendung hängt grundsätzlich von der Position des Entsandten ab, der Branche in welcher das Unternehmen tätig ist, den Zielen der jeweiligen Entsendung sowie der kulturellen Distanz. Man unterscheidet zwischen „Extendet business-trip“, „Short-term“ Entsendung, „Long-term“ Entsendungen sowie der „permanenten“ Entsendung.

Die Strategien, ethnozentrisch, polyzentrisch, regiozentrisch sowie geozentrisch sind theoretische Modelle. Gemäß der *ethnozentrischen Strategie* werden die Auslandsaktivitäten nach dem bewährten Konzept des Stammhauses ausgerichtet. Spezifische Erfordernisse des Gastlandes finden darin keine Berücksichtigung. Die Führungspositionen im Ausland werden mit Mitarbeitern des Stammhauses besetzt. Die *polyzentrische Strategie* passt die Aktivitäten an die Verhältnisse im Gastland an. Führungspositionen werden auch mit lokalen Mitarbeitern besetzt. Beim *regiozentrischen Modell* sind Schlüsselpositionen mit Mitarbeitern aus Ländern einer bestimmten Region, z.B. Südostasien, EU, Nordamerika, besetzt. Diese Strategie ist ein Mittelweg zwischen „globaler Standardisierung und lokaler Anpassung“. Die *geozentrischen Ausrichtung* fordert, dass das Unternehmen seine Tätigkeiten an global gültige Standards anpasst. Integrative Strategien werden gewählt. Die Rekrutierung der Mitarbeiter erfolgt ohne Rücksicht auf deren Nationalität.

In der Praxis werden diese durch verschiedene Faktoren beeinflusst und es kommt zu Überschneidungen.

Ein Entsendezyklus fordert in allen Phasen, von der Rekrutierung, über die Vorbereitungs-, Durchführungs- sowie Nachbereitungsphase, eine adäquate Betreuung der Expatriates.

Für viele Unternehmen stehen dabei v.a. die Klärung der arbeits-, sozial- sowie steuerrechtlichen Fragen und die logistische Abwicklung im Vordergrund. Die interkulturelle Begleitung nimmt eine eher untergeordnete Rolle ein.

Handlungsfelder für die interkulturelle Personalentwicklung liegen in der Vorbereitungsphase bei interkulturellen Trainings. Auch während der Entsendung sowie in der Nachbereitung geht es darum, den Expat und seine Familie optimal durch interkulturelle Begleitmaßnahmen (Mentoren, Coaches, Trainings) zu unterstützen und so die Mitarbeiterbindung zu festigen.

Die interkulturelle Personalentwicklung kann die *Vorbereitungsphase* dadurch verbessern, als sie durch gezielte Trainings die Sensibilität des Mitarbeiters für kulturelle Unterschiedlichkeiten schärft. Ein mögliches Tool ist das Forumtheater nach Boal.

Während der *Entsendephase* muss die interkulturelle Personalentwicklung begleitende Maßnahmen in Form von Mentoring und Coaching (im Stammhaus und vor Ort) setzen, um so eine Plattform für den Austausch und die Reflektion über interkulturelle Internaktionen zu geben. Auch ist die Schaffung eines Netzwerkes von Expatriates sinnvoll.

Bei der *Rückkehr und Reintegration* bietet die interkulturelle Personalentwicklung Perspektiven für den Repatriate an. Sein Potential und sein Wissen werden zudem aktiv in Form von „Communities of Practice“, Wissensaustausch unter Experten und dergleichen genutzt, um so eine gute Basis für die zukünftigen Entsendungen zu schaffen.

Diese Mitarbeiter sollten in der Zentrale als Consultants eingesetzt werden, zum einen um die globale Ausrichtung und konsequente Umsetzung dieser in der alltäglichen Berufspraxis gewährleisten zu können. Dies durch den neuen gedanklichen Zugang oder speziell erworbene Länder- und Sprachkenntnisse.

Mitarbeiter können im Aufbau und in der Weiterentwicklung von multikulturellen Projektteams kreative Inputs geben. Innovation und Kreativität tragen zu einer

besseren Unternehmensperformance bei.²⁴⁹ So wird nicht nur ein kleiner Teil des Unternehmens, sondern im Idealfall die gesamte Personalabteilung für die Aufgaben in einem multikulturellen Kontext sensibilisiert. Das Thema Internationalisierung wird „entfremdet“, das Verständnis für die Komplexität eines Auslandseinsatzes wird erhöht.

Zum andern, um die Entsendestrategie stetig zu verbessern. Best-Practice Beispiele sowie solche des Scheiterns regen zum Lernen an und lassen Prozesse in Bewegung kommen. Experten sollten sowohl in strategischen Unternehmensentscheidungen als auch in die Personalentwicklungsprozesse miteinbezogen werden. Sie können als Mentoren eingesetzt werden und potentiellen Expats mit Rat und Tat zur Seite stehen.

Wissensmanagement darf kein Selbstzweck sein/bleiben. Erst wenn dieses Erfahrungswissen in die Unternehmensstrategie und die Organisationskultur einfließt, können die genannten Strukturen verbessert werden.

Fazit ist, dass die interkulturelle Personalentwicklung sehr viel in die Mitarbeiterbindung investieren muss. Der Mitarbeiter wird sich in seiner Persönlichkeit und in seinen Fähigkeiten durch die Auslandsentsendung dann entwickeln, wenn die Rahmenbedingungen Seitens der interkulturellen Personalentwicklung passen.

Expertengespräch sowie Analyse verschiedener Unternehmensstrategien bezüglich Entsendungsmanagement

In Kapitel vier wird das systematische Entsendungsmanagement anhand des Entsendezyklus beim Bayer-Konzern als „Best-Practice“ Beispiel aufgezeigt. Sodann wird dieses Modell mit dem der Generali Versicherungs AG verglichen.

Das Modell der Generali Versicherungs AG wird durch die Durchführung eines Experteninterviews eruiert.

Der Bayer-Konzern verfolgt auch aufgrund des Umfanges der jährlichen Entsendungen von 4.000 Mitarbeitern weltweit ein nachhaltiges

²⁴⁹ Vgl. Cox, Taylor: Workforce Diversity and Organizational Performance, auf der Podiumsveranstaltung der Bertelsmann Stiftung „Synergie durch Vielfalt“ am 11.02.2008 in Berlin. www.migration-boell.de (abgefragt am 01.08.2008).

Entsendungsmanagement. Dafür erfolgt eine Dreiteilung in den operativen Teil, den konzeptionellen und den strategischen Teil, welche separat von Gesellschaften des Bayer-Konzerns betreut werden. Die Entsendung wird zweigeteilt durchgeführt, logistischer Teil sowie rechtlich-administrativer Teil, wobei der logistische Teil von einem externen Partner durchgeführt wird. Der konkrete Ablaufprozess verzahnt alle Tätigkeiten der externen und internen Dienstleister, der HR-Abteilungen im Stammhaus sowie im Entsendeland, des Managements sowie des künftig Entsandten.

Die Generali Versicherungs AG betreut ihre Entsendungen im Rahmen der nationalen Personalentwicklung mit. Jährlich werden etwa drei bis vier Mitarbeiter in osteuropäische Länder entsandt.

Unterschiede und Gemeinsamkeiten

Bayer-Konzern	Generali Versicherungs AG
Polyzentrische Strategie	Ethnozentrische Strategie
Konsequent und strategisch geplanter Ablauf des Entsendeprozesses	Konsequent und strategisch geplanter Ablauf des Entsendeprozesses
Institutionalisiertes Mentorenprogramm	Buddysystem durch die Mitarbeiter vor Ort
Externe Experten (Logistik) sowie in-house Spezialisten (Recht)	Externe Experten (Logistik und Recht)

Verbesserungsmöglichkeiten

Sowohl beim Bayer-Konzern als auch bei der Generali Versicherungs AG liegt Verbesserungspotential in der interkulturellen Förderung der Mitarbeiter.

2. Persönliche Stellungnahme

Ich bin mit der Zielsetzung an meine Arbeit herangegangen, durch die Analyse von unterschiedlichen Entsendemodellen und –strategien, die Herausforderungen, welche im Rahmen einer Entsendung auf Manager, Expatriates und interkulturelle Personalentwicklung zukommen, aufzuzeigen und Potentiale zu erkennen. Nur so war es mir möglich, Vorschläge zur Optimierung der einzelnen Abläufe im Entsendezyklus zu erarbeiten, welche letztendlich in einer verbesserten Förderung der Entwicklungschancen der Expatriates münden könnten.

Durch meine berufliche Praxis sowie durch das Experteninterview eröffnete sich mir die Möglichkeit, die Thematik nicht nur theoretisch, sondern sowohl aus der Perspektive eines Logistikdienstleisters als auch aus der einer Personalverantwortlichen im Rahmen ihres unternehmerischen Alltags wahrzunehmen.

Mein Fazit ist, dass es kein Patentrezept für eine gelungene Expatriierung vor dem Hintergrund einer interkulturellen Personalentwicklungsmaßnahme gibt. So unterschiedlich die Menschen sind, so individuell müssen auch die Wege der interkulturellen Personalentwicklung sein. Es gilt den einzelnen Menschen in seiner ganz persönlichen Entwicklung zu sehen, und sodann abzuwägen, wann und wo dieser Unterstützung und Hilfe von Seiten der Personalentwicklung braucht und wann er seine ganz eigenen interkulturellen Lernerfahrungen machen soll.

Wichtig ist, gerade im Sinne einer langfristigen und nachhaltigen Personalentwicklung durch Auslandseinsätze alle Schritte im Entsendungszyklus nahtlos zu verbinden. Da sich alle Phasen wechselseitig beeinflussen, müssen die Begleitmaßnahmen durchgängig sein. Die Begleitmaßnahmen sollten sowohl den Expatriate als auch sein familiäres Umfeld miteinbeziehen.

Diese nachhaltige Personalentwicklung ist jedoch nur dann möglich, wenn das Management zum einen Interesse, die entsprechende Haltung sowie das Problembewusstsein zeigt und zum andern bereit ist, die finanziellen Mittel oder sonstige Unterstützungsmaßnahmen an die interkulturelle Personalentwicklung zu leisten.

Wenn Unternehmen ihre Mitarbeiter nicht nur als Kostenfaktor sehen, sondern ihnen die wichtige Rolle als kostbare Ressource im Unternehmen zugestehen und ihre Potentiale nützen, kann dies zu einer enormen Wertsteigerung des Unternehmens beitragen.

Literaturverzeichnis

- Bücher

Adler, Nancy: International Dimensions of Organizational Behaviour, 2008, 5th edition, South Western, Canada, 2008

Becker, Manfred: Lexikon der Personalentwicklung, Stuttgart, 2007

Bendlinger, Stefan/Walch, Andreas: Internationaler Personaleinsatz in Frage und Antwort.

Grenzüberschreitender Einsatz von Arbeitnehmern, Wien, 2007

Blom, Herman/ Meier, Harald (Hrsg): Interkulturelles Management: Interkulturelle Kommunikation, Internationales Personalmanagement, Diversity - Ansätze im Unternehmen, 2. Aufl., 2004

Bolten, Jürgen: Interkulturelles Coaching, Mediation, Training und Consulting als Aufgabe des Personalmanagements internationaler Unternehmen, in Schmeisser, W.; Strategisches Personalmanagement in globalen Unternehmen, 2001

Brayer-Hess, Melissa: The Expert Expat: Your Guide to Successful Relocation Abroad

Delikhan, Gerald R.: Interkulturelles Management. Sich sicher in fremden Kulturen bewegen, Zürich, 2000

Eilles-Mathiessen, Claudia/Ei Hage, Natalija/Janssen, Susanne: Schlüsselqualifikationen, in Personalauswahl und Personalentwicklung. Ein Arbeitsbuch für die Praxis, Bern, 2002

Fischlmayer, Iris C.: Expatriation. Ein Handbuch zur Entsendung von Mitarbeitern ins Ausland, Linz, 2004

Flick, Uwe/von Kardorff, Ernst/Steinke, Ines: Qualitative Forschung. Ein Handbuch, 6. Aufl., 2005

Fröhlich, Werner: International Success. Arbeitsplatz Ausland und globales Projektmanagement, Köln, 2000

- Gaugler, Eduard:** Vertragsgestaltung von Stammhausdeligierten, in Macharzina, K./Welge, M.K (Hrsg.): Handwörterbuch Export und internationale Unternehmung Sp. 1952-1959, Stuttgart, 1989b.
- Glazinski, Bernd/Schulte-Mathmann, Michaela:** Personalentwicklung als Investition, Köln, 2006
- Gölz, Norika** (Hrsg.): Training expatriates - crucial components in preparing for overseas assignments
- Hall, Edward T./Hall, Miltred R.:** Understanding Cultural Differences. Germans, French and Americans, Yarmouth, 1990
- Häcker, H. / Stapf, K. H.** (Hrsg.): Psychologisches Wörterbuch, Bern, 2004
- Hofstede, Geert:** Cultures consequences. International differences in work related values, London, 1984
- Hofstede, Geert:** Lokales Denken, Globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management. 2. Aufl., München, 2001
- Hornsby, A.S./Ruse, Christina:** Oxford Student's Dictionary of Current English, 2nd ed., Oxford, 1988,
- Huijser, Mijnd** (Hrsg.): The Cultural Advantage: A New Model for Succeeding with Global Teams
- Kakar, Sudhir/Kakar, Katharina:** Die Inder, München, 2006
- Koch, Eckehart:** Globalisierung der Wirtschaft. Über Weltkonzerne und Weltpolitik, München, 2000
- KPMG LLP:** Competitive Alternatives — Wettbewerbsfähigkeit durch die richtige Standortwahl (KPMG LLP) 2002
- Kühlmann, T.M.:** Mitarbeiterentsendung ins Ausland, Göttingen, 1995
- Martin, J.N./Harrel, T.:** Intercultural reentry of Students and Professionals, in Landis, D./Bennett, J.M.: Handbook of Intercultural Training, 3rd ed., 2004
- Marx, Elisabeth:** Vorsicht Kulturschock. So wird Ihr beruflicher Auslandseinsatz zum Erfolg, Frankfurt, 2000
- Morley, Michael J./Heraty, Noreen/ Collings, David G.** (Hrsg): International Human Resource Management and International Assignments, 2006

- Oechsler, Walter:** Arbeitsrechtliche Probleme bei der Entsendung von Führungskräften ins Ausland, in Macharzina, K/Wolf, J (Hrsg.): Handbuch internationales Führungskräfte-Management, Stuttgart, 1996
- Oechsler, Walter:** Personal und Arbeit. Grundlagen des Human Resource Managements und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung, 7. Aufl., München-Wien, 2000
- Osterhammel, Jürgen/Petersson, Niels. P.:** Geschichte der Globalisierung: Dimensionen, Prozesse, Epochen, München, 2004
- Patka, Ernst:** Auslandsentsendung, Personalverrechnerakademie, Referat 2, WIFI Salzburg, 2008
- Perlmutter, Howard V:** The tortuous evolution of the multinational cooperation, in Barlett, C./Goshal, S.: Transnational Management, 2nd ed., Chicago, 1995
- Raithel, Jürgen:** Quantitative Forschung. Ein Praxiskurs, 2006
- Retting, Gernot:** Zeitmanagement – Effektivität und Effizienz, 2006
- Röhrich, Sigrid:** International Assignments: Contemporary issues regarding Expatriate Management, Krems, 2003
- Schenk, Irene:** Interkulturelles Personalmanagement: Bestandesaufnahme an Universitäten und in der Literatur, Bern, 2004
- Scherm, E.:** Internationales Personalmanagement, München, 1999
- Stroh, Linda K. (et al):** International assignments: an integration of strategy, research, and practice, New Jersey/London, 2005
- Stumpf, Siegfried:** Interkulturelle Kompetenz und Kooperation in Unternehmen, in Thomas, Alexander/Kinast, Ulrike (Hrsg.): Handbuch Interkulturelle Kompetenz, Band 1, 2. Aufl., Göttingen, 2005
- Thom, Norbert:** Personalmanagement - Überblick und Entwicklungstendenzen, in Thom, Norbert/Zaugg Robert (Hrsg.): Excellence durch Personal- und Organisationskompetenz, Bern/Stuttgart/Wien, 2001
- Thomas, Alexander/Kinast, Eva-Ulrike/Schroll-Machl, Sylvia (Hrsg.):** Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation, 2 Bände., Göttingen

Thomas, Alexander/Kammhuber, Stefan/ Layes, G.: Interkulturelle Kompetenz, Bonn, 1997

Tschumi, Martin: Praxisratgeber zur Personalentwicklung, Zürich, 2006

Trompenaars, Fons: Riding the waves of culture, London, 1993

Weber, Wolfgang/Festing, Marion: Wiedereingliederung entsandter Führungskräfte- Idealtypische Modellvorstellungen und realtypische Handlungsformen, in Macharzina, K/Wolf, J (Hrsg.): Handbuch Internationales Führungskräfte Management, Stuttgart, 1996

Weber, Wolfgang/Festing, Marion/Dowling, Peter J./Schuler, Randall S.: Internationales Personalmanagement, 2. Aufl., Wiesbaden, 2001

Wirth, Ekkehard: Vergütung von Expatriates, in Macharzina, K/Wolf, J (Hrsg.): Handbuch internationalen Führungskräfte Management, Stuttgart, 1992 a, S. 373-397

Wirth, Ekkehard: Mitarbeiter im Auslandseinsatz – Planung und Gestaltung, Wiesbaden, 1997

- Andere Publikationen

Aufsätze in Fachjournalen

Ambler, Mark: Managing Mobility Matters. A European Perspective. PricewaterHouseCoopers Human Resource Consulting, 2002, p. 19

Armutat, Sascha/Kollek, Iris, Gegenbewegung: Impatriates erfolgreich einsetzen, in Personal, 9/2007, S. 22 ff

Bennet, J.M.: Transition Shock. Putting Culture Shock in Perspective. In International and Intercultural Communication Annual. 4, 1977, p. 45-52

Berchthold, Stephan/Pircher, Richard: Potentiale für den Wissenstransfer, PersonalManager 6/2005, S. 32 -34.

Haas, Helene: Probleme der kulturvergleichenden Umfragenforschung, in Interculture Journal 5/2007, S. 5-20

- Shaffer, Margaret A./Harrison, David A.:** Forgotten Partners of International Assignments: Development and Test of a Model of Spouse Adjustment, in *Journal of Applied Psychology*, 2001, Vol. 86, No. 2, p. 238-254.
- Janzer, Alexander,** Kulturwissenschaftliche Probleme internationales Managementforschung, in *Interculture Journal*, 5/2007, S. 21-38, zit. nach: Steinmann, H./Schreyögg, G: *Grundlagen der Unternehmensführung*, Wiesbaden: Gabler, 2000
- Jetter, W:** Performance Management entwickeln und einführen, in *PersonalManager* 1/2006, S. 12-14
- Kinast, E./Schroll-Machl,S:** Ansätze für eine Strategie interkulturellen Handelns, in *Personalführung* 11/2002, S. 32-37
- Kumar, B.N./Karlhaus,M:** Auslandseinsatz und Personalentwicklung, in *Zeitschrift für Personalforschung*, 6/1992, S. 59-74
- Lazarova, M./Caligiuri, P.:** Retaining repatriates: the role of organizational support practices, in *Journal of World Business*. 36 (3), 2001, S. 389-401
- MacDonald, Susan/ Arthur, Nancy:** Connecting career management to repatriation adjustment, in *Career Development International*, 10/2005, p. 145-159.
- Morlok, Eva/Dolles, Harald:** Die Auslandsentsendung aus Sicht der Mitreisenden Familien, in *JapanMarkt*, 2/ 2005, S. 22-25
- Müller, Stefanie/Wurnig, Martin:** Human Capital Management mit der Saarbrücker Formel- im Einsatz bei der Telekom Austria, in *PersonalManager* 4/2007, S. 29-31
- Perlmutter, Howard V:** L'entreprise internationale. Trois conceptions, in *Revue économique et sociale*, 23 Jg., 1965, S. 151-165
- Prechtl, Elisabeth/Kühlmann, Thorsten, M.:** Experten für den Auslandseinsatz auswählen, in *PersonalManager*, 6/2004 S. 34-35
- Rathje, Stefanie:** Ist wenig kulturelles Verständnis besser als gar keines?, *interculture journal* 4/2003, S. 1-16

Schröder, Anne: Aktuelle Trends im interkulturellen und internationalen Personalmanagement in Deutschland, in Interculture Journal, 11/2005, S. 4 – 7

Söllner, Albrecht: The Role of Relationships in Determining Foreign Entry Modes, in: Journal of Business Market Management JBM (May 2007), S. 135-150

Thomas, Alexander: Die Bedeutung von Vorurteil und Stereotype im interkulturellen Handeln, in Interculture Journal 2/2006, S. 17-18

Neumaier, W: Personalentwicklung durch Auslandseinsatz. Erfahrungen aus betrieblicher Praxis. Personalführung 6/1990, 376-379.

Neumaier: Offenheit für die Fremde, in DGFP Aktuell Personalführung 1/2007, S. 84-88

PR Newswire Europe: How to Capture Return on Expatriates, Philadelphia, 2001.

Ward, Colleen/Leong, Chan-Hoong/Low, Meilin: Personality and Sojourner Adjustment, in Journal of Cross-Cultural Psychology, Vol. 35, No. 2, 2004, p. 137-151.

Zeitungsartikel

Sandra Baierl, Kurier, Printausgabe, 02/08.2008: „Wir können nicht alle nehmen“

Barbara Demel, DER STANDARD, Printausgabe, 16./17.2.2008: Die Gratwanderung des Vielfliegens

Iga Niznik, Kurier, Printausgabe, 02.08.2008: Arbeiten in China –hart aber spannend

Monika Krivan, Die Presse, Printausgabe, 11.4.2008: Interkulturelle Kompetenz: Spagat zwischen Kulturen

Fredmund Malik, Die Presse, Printausgabe, 19.4.2008: War for Performance

Ernst Pohn, Die Presse, Printausgabe, 08.08.2008: Interkulturelle Kompetenz: Mit Russen Wodka trinken?

- Internet

www.bayer.com

www.dradio.de

www.generali.at

www.hernstein.at

www.ikan.com

www.interculture.de

www.interculture-journal.de

www.interkulturelles-portal.de

www.lv-saarland.drk.de

www.mediensprache.net

www.mercer.com

www.migration-boell.de

www.sustainability2007.bayer.com

www.talents.de

www.pwc.ch/expats

www.unctad.org

www.worldwideconsulting.com

www.xing.com

Anhang A: Leitfragen für das informative Gespräch

Demographischer Teil

1. Wie viele Mitarbeiter werden pro Jahr ins Ausland entsandt?
2. Welche unterschiedlichen Entsendungsformen werden bei der Generali Versicherungs AG angewandt? (Frage nach Dauer, Destination, etc.)
3. Welches Ziel verfolgt die Generali Versicherungs AG durch Auslandsentsendungen? Welchen Nutzen erwartete man sich?

Operativer Teil

4. Wie sind die Rahmenbedingungen bei der Generali Versicherungs AG für die internationalen Entsendungen ausgestaltet?
Folgefrage:
 - Wer steuert das Entsendungsmanagement?
 - Wie sind die Entsendungen strukturiert? (organisatorischer Teil, rechtlicher Teil und interkultureller Teil)
 - Wer führt welche Maßnahme durch – interne oder externe Berater etc.?
5. Wo legt die Generali Versicherungs AG die Schwerpunkte bei der Betreuung der Entsandten?
6. Welche konkreten Unterstützungsmaßnahmen gibt es für den Entsandten/die Angehörigen?
Folgefrage:
 - In der Vorbereitungsphase
 - Während der Entsendung
 - Nach der Rückkehr
7. Was macht aus der Sicht der Generali Versicherungs AG ein optimales Entsendungsmanagement aus?
8. Wo sieht die Generali Versicherungs AG derzeit die größten Entwicklungspotentiale im Entsendeprozess?

Anhang B: Transkript

FM: Ich würde dieses informative Gespräch mit Ihnen mit dem demographischen Teil starten und meine erste Frage ist, wie viele Mitarbeiter werden pro Jahr von der Generali ins Ausland entsandt? Gibt es da konkrete Zahlen?

IP: Ja, das ist sehr schwierig zu sagen, also, ich habe mir einmal Zahlen aufgeschrieben, wobei (überlegt) also ich sage mal zwischen 3 und 5 Personen. Es ist nicht sehr viel, ja. (.) Man muss dazu sagen, dass wir in der Vergangenheit auch für die CEE Staaten //Central Eastern Europe// zuständig waren und es jetzt seit einem Jahr nicht mehr sind. Und in dieser Zeit gab es natürlich viele Entsendungen in den CEE Raum, das wird jetzt weniger. Tendenziell werden Entsendungen bei uns weniger, wenn dann international, ganz Europa, nicht nur CEE.

FM: Und haben Sie das ausgelagert für die CEE Länder? Gibt es dafür besondere Gründe?

IP: (.) Da gibt es eine neue (..) - das ist eine Konzernentscheidung von unserer Zentrale, dass die Holding für CEE nach Prag verlegt wird und damit ist die (..) Zuständigkeit eben nicht mehr bei uns.

FM: Ok. Und die Länder in die Sie dann entsenden, sie haben gesagt, das ist europaweit?

IP: Also im Prinzip ist die Generali als Konzern weltweit tätig, (..) es sind auch Entsendungen nach China möglich, ja im Prinzip. Aber ich sag mal, die meisten die wir entsendet haben oder alle, sind eigentlich in Europa.

FM: Und die Menschen die Sie entsenden, da handelt es sich dann ausschließlich um Fach- und Führungskräfte, die halt Schlüsselpositionen einnehmen?

IP: Genau, genau.

FM: Und wenn Sie sagen ±

IP: Naja, ausschließlich (..) wir haben auch jüngeren Mitarbeiter, die dann eher, aber kürzer zum Beispiel in unsere Konzernzentrale nach Triest gehen um dort ein Jahr mitzuarbeiten. Das haben wir auch. Ja also nicht nur die Führungsfunktionäre, sondern auch Spezialisten.

FM: Und ist das dann für die Jungen //die jungen Mitarbeiter// im Rahmen von einem Traineeprogramm?

IP: Nicht, nein, nicht unbedingt. Sondern die sind in ihrer Fachfunktion derzeit und (.) werden einfach entsendet, um erstens dort einen Beitrag zu leisten, um sich weiter zu entwickeln, ja. Also das ist eine klassische Personalentwicklungsmaßnahme.

FM: Aha. Und Sie haben erwähnt, dass diese Personalentwicklung auf ein Jahr geht. Ist grundsätzlich eine Dauer festgelegt?

IP: (.) Nein also, alles was über einem halben Jahr ist, ist eine Entsendung. Darunter ist für uns eine Dienstreise, ja.

FM: mh, mh (.) und ±

IP: Nein, wir haben es schon begrenzt mit (überlegt) ich glaube fünf Jahren. Das ist die Obergrenze.

FM: Ja. Und gibt es auch Unterschiede in den Destinationen, wo Sie sagen, ok wenn jetzt jemand nach China gehen würde, sollte er mindesten so und so viele Jahre gehen? Oder macht das keinen Unterschied, die Destination als Entscheidungskriterium für die Dauer einer Entsendung zu sehen?

IP: Das hängt immer vom Fall ab. Also (.) um was es geht. Es ist in jedem Fall unterschiedlich. Hat jetzt mit der Destination an und für sich nichts zu tun. Eher damit, welcher Auftrag mit dieser Entsendung verbunden ist.

FM: Mhm, also um abzuklären wie lange und wie //welche Entsendungsform gewählt wird// jemand geht, schauen Sie sich die Position an und wissen so was zu tun ist?

IP: Genau, ja richtig.

FM: Ok. Personalentwicklung kann man festhalten, ist gerade bei den Jungen //die jungen Mitarbeiter// für ein Jahr sehr stark der Hintergrund.

IP: Genau. Ja das wird auch von unserer Zentrale in Triest zunehmend gefördert - die Internationalisierung des Managements - deshalb wird das auch jetzt mehr werden. (.) Von uns aus ist es halt jetzt im Moment eher kurzfristig bissl weniger, weil nicht mehr soviel CEE //Entsendungen in den CEE Raum// ist. Aber insgesamt wird es jetzt sicherlich mehr werden. Und natürlich kann man uns nicht vergleichen mit einer OMV, zum Beispiel ja, die die ganzen Techniker weltweit entsenden. Wir sind ± Versicherungsgeschäft ist eher lokales Geschäft. Hängt sehr vom Markt ab und vom Wettbewerb und so weiter. Das heißt es wird bei uns nie solche Dimensionen kriegen wie bei anderen.

FM: (.) Sie haben vorher eben gesagt, das was Sie jetzt machen, sind europaweite Entsendungen (.). Ist da Ihre Abteilung zuständig, hat die eine Unterabteilung, welche die Entsendungen macht. Oder ist das eingelagert in die Personalabteilung?

Und wie hoch aufgestellt sind Sie im Bereich Entsendungen? Gibt es eine Art Spezialteam?

IP: (.) es gibt, ich mein die Entscheidung geht meistens über den Vorstand, ob entsendet wird oder nicht. Weil es dann auch immer um die Kostenfrage geht, wer trägt was usw. Und dann ist es so, wir haben jetzt im Moment eine Verantwortliche für das Expatriate Management, (.) die in der Personalabteilung angesiedelt ist. Und die Hereinkommenden, sozusagen die Entsendeten von anderen Ländern die bei uns sind, die betreuen wir, die Personalleiter, ganz normal mit. Also wir haben in der Zentrale drei Personalleiterinnen und in den Regionen jeweils ein Personalleiter und ein Gebietsmanager für ganz Österreich, der drüber steht.

FM: Und bei dieser Betreuung der Expats oder für Impats (..) haben Sie da eine klare Strategie für die Phasen? Oder sagen Sie, ok der Mensch wird jetzt entsandt, wir machen im Vorfeld diese und diese Maßnahmen oder wenn die reinkommen dann geht es los? Wie weit ist es strategisch aufgeschlüsselt, wo beginnt die Entsendung, wo hört sie auf? Wo braucht man Betreuung?

IP: Also wir haben das eigentlich so, von der Entscheidung geht es dann schon los mit der Betreuung. Also wir haben Checklisten und Informationsblätter auch für den Entsendeten, wir haben Information für die Personalabteilung der aufnehmenden Gesellschaft und von der entsendeten Gesellschaft. Wir haben das erarbeitet in einem Projekt. Und haben da einen klar strukturierten Ablauf. Und in der Vorbereitungsphase passieren - passiert eigentlich am meisten. Also während der Entsendung ist das gar nicht mehr so betreuungsintensiv für die entsendende Gesellschaft, weil es kümmert sich dann eh die lokale Gesellschaft und die Vorbereitung ist aber sehr wichtig.

FM: Und wenn Sie sagen, gerade wenn die Impats kommen oder wenn Sie Expats zu einer lokalen Gesellschaft schicken, sind es die Regionalleiter oder auch die Personalleiter (.) - sind die dann so etwas wie Mentoren oder gibt es da extra Coaches, die für die interkulturelle ±

IP: Da gibt es, wir nennen das den Buddy, ja. Also, wir überlegen uns halt immer wer hat einen Bezug zu dem Land und wir haben jetzt zwei Ungarn zum Beispiel hier gehabt ein Jahr lang. Da haben wir natürlich + es gibt viele ungarisch stämmige Mitarbeiter, die ähnlichen Hintergrund haben, vom Alter und so und die dann das gerne übernommen haben. Buddy zu sein und einfach ein bissl von Wien herzuzeigen, bissl privat sozusagen eine Ansprechperson zu haben. Und da hat sich

sogar eine Lerngemeinschaft für die Sprache gebildet und es funktioniert eigentlich sehr gut. Das ist glaub ich auch wichtig.

FM: Ja, gerade was die interkulturelle Problematik oder Herausforderungen, die da kommen mit sich bringt. (.) Heißt das dann, dass das (.) „good will“ ist von den jeweiligen Mitarbeitern, dass sie sich freiwillig melden, oder ist diese Buddyfunktion etwas Institutionalisiertes?

IP: Es ist so, dass wir natürlich niemanden zwingen können, das zu machen. Also das ist so gut wie vollkommen frei. Ja aber es ist auch überhaupt kein Problem da jemanden zu finden dafür. Also das ist nicht schwierig, also im Gegenteil. Das kommt gut an und gerade die jungen Mitarbeiter machen das sehr gerne. Also insofern, es ist schon fix vorgesehen und bis jetzt war es kein Problem auch da jemanden zu finden.

FM: Und die Tätigkeiten oder die Aktivitäten, die Sie da setzen, sind das dann „Look & See- trips“ z.B. oder gibt es da auch Vorgaben oder ist das einfach individuell gestaltbar je nach Bedürfnis oder je nach Absprache?

IP: Also die Buddies bekommen auch Informationen um was es in der Rolle überhaupt geht. Die werden informiert vom Personalbereich, um was es da geht, was deren Rolle ist, Vorschläge was sie machen könnten. Dann machen die sich das aber gemeinsam aus. Also wir haben diesen, „Orientation-trip“, wo vor der Entsendung der Entsendete mit seiner Familie, auch mit der Ehefrau für ein paar Tage in das Zielland gehen kann und sich das dort mal schon umschaut. Da werden meist schon die ersten Wohnungen gesichtet und vielleicht wegen Schule oder Kindergarten kann man da das abklären oder schauen, kann ich in der Stadt leben oder nicht. Und das ist aber unabhängig vom Buddy. Das machen wir sowieso.

FM: Was für ein Zeitraum ist das dann vor der Entsendung?

IP: Naja, eh, das muss man dann wenn es bekannt ist, natürlich schauen. Dann gibt es mal diesen Fragebogen für die Wohnung, das wird an einen Makler übermittelt und (.) dann schauen, gibt es Wohnungen. Und soweit das da ist, versuchen wir das eh möglichst schnell, schon so, dass das mindestens zwei Monate vor dem Start passiert.

FM: Da wäre ich eh schon bei meiner nächsten Frage. Sie haben jetzt gesagt, einen Makler ist involviert. Das heißt, Sie haben gewisse Tätigkeiten, gerade den logistischen Part, ausgelagert? Ist das richtig?

IP: Ja, also wir haben z.B. alles \pm es ist auch verpflichtend z.B. das derjenige der entsendet wird, muss (.) also das verlangen wir zum Steuerberater gehen. Sowohl im Heimatland als auch dann im Gastland, um alles zu klären mit der Versicherung und mit der Gehaltsabrechnung. Ich mein, da gibt es eh klare Vorgaben, aber trotzdem es gibt immer wieder einige Themen zu klären. Und die Gehaltsverrechnung von dem Entsendeten machen wir nicht im Haus. Sondern über einen Steuerberater.

FM: Es liegt dann in der Eigenverantwortung des Mitarbeiters, sich entsprechend darum zu kümmern mit Ihrer Unterstützung?

IP: Genau, genau.

FM: Sie machen die Ansprechpartner namhaft?

IP: Genau, genau. Also wir machen das immer gemeinsam. Wir sagen, die und die Unterlagen müssen sie ausfüllen. Es gibt Dinge, die können sie aber selber machen, die dürfen wir auch nicht machen. Genauso wie die Beschäftigungs- oder Aufenthaltsbewilligung. Da unterstützen wir, aber eben, die müssen persönlich vorsprechen bei der Behörde, da können wir nicht als Ersatz hingehen. Also das, da sagen wir halt schon ganz genau, was sie machen müssen.

FM: Dieser rechtliche Teil und auch der logistische Teil der ist für die Expats sehr professionell abgedeckt bei Ihnen. Haben Sie speziell, oder bedenken Sie speziell den interkulturellen Teil, jetzt abgesehen vom Buddysystem?

IP: Also, da muss ich ehrlich zugeben, dass wir da nicht sehr viel gemacht haben. Jetzt in Punkto interkulturelles Training. Es ist zwar vorgesehen, aber es ist eigentlich kaum umgesetzt worden. (überlegt) ich weiß es nicht, ob es wirklich so (..) großen Unterschied macht. Es sind sicher Unterschiede zwischen den Ländern und ob man sich in Europa bewegt oder nach China oder weiß ich nicht, woanders entsendet wird. (.) also da haben wir sicher noch Aufholbedarf und Potential zu investieren.

FM: Also das beantwortet eigentlich schon die Frage nach dem größten Entwicklungspotential. Sehen sie das //interkulturelle Vorbereitungsmaßnahmen// als Wertigkeit hoch angesiedelt an? (.) Interkulturelle Themen?

IP: Also, es läuft eigentlich auch ohne das, muss man sagen, relativ gut, ja. Was uns halt wichtig ist, sind die Sprachkenntnisse, wo wir auch im Vorfeld unterstützen, dass jemand z.B. schon einen Sprachkurs besuchen kann schon vor der Entsendung. Und dann während dessen sowieso, weil wir glauben, das das ja schon mal, wenn man sich verständigen kann, ja, vieles an (.) an Druck raus nimmt. Sozusagen, wenn man die einfachsten Dinge sagen kann. Und da unterstützen wir sowohl den Entsendeten

als auch die Familie mit Sprachkursen. Also das halten wir für ganz wichtig (..) ich mein, die Personen, die wir entsenden, das sind ja eher meistens Personen, die eh sehr aufgeschlossen sind und (..) also das wird schon geprüft, also ist die Person geeignet, um im Ausland zu arbeiten oder nicht, ja. Und deshalb, stellt sich die Frage wo der Bedarf vom einzelnen wirklich ist. Also das (..) müsste man noch hinterfragen, das haben wir noch zu wenig.

FM: Also, d.h. Sie setzen sehr früh an, Sie setzen schon in der (..) im Auswahlverfahren an, sagen Sie, weil Sie sich das ganz genau anschauen. Haben Sie da ein spezielles Tool, wie Sie es prüfen oder verlassen Sie sich auf ihr Mensehgefühl oder auf ihre interkulturelle Kompetenz?

IP: Ja, für uns war es wichtig, das die Kandidaten, die das machen wollen, (..) sich selber überlegen, was das bedeutet. Ins Ausland zu gehen. Und da haben wir so einen Selfckeckquestionnaire entwickelt (..) Wir empfehlen, dass man das mal durchgeht und diese Frage sich durch den Kopf gehen lasst. Was heißt das für mich, für meine Familie, was heißt das für meine Karriere? Was ist mit dem und mit dem und mit dem? Und wenn dann die Entscheidung danach gefallen ist, ja ich möchte das machen, ja, dann muss man Lebenslauf und Motivationsschreiben abliefern, wo wir dann danach ein Interview machen. Da haben wir auch eine Vorgabe entwickelt, wie dieses Interview abzulaufen hat und da ist (..) wir haben es jetzt selber gemacht, aber das wäre auch bei sagen wir hochwertigen Funktionen ist (..) geplant eventuell einen Experten für Interkulturelles, (..) einen Berater dazu zu nehmen da.

FM: Was ist so die Erfahrung, die sie zu den Erwartungen der Manager (..) was ist die Motivation, was kommt Ihnen da unter an Erwartungen und an Zielen?

IP: Ja, also bei den jungen Mitarbeitern ist es oft der Lerneffekt und -aspekt, ich möchte was neues lernen, was dazulernen und mal was anders sehen und dann komme ich wieder zurück. Bei den Toppositionen ist es so, dass die ///Topmanager/ Karriere machen wollen. Die gehen ins Ausland und erwarten sich dort eine höherwertige Funktion oder dann nach der Rückkehr eine höherwertige Funktion. Das heißt sie sind hier Abteilungsleiter und möchten gern eine Vorstandsfunktion irgendwo wahrnehmen. Also da stehen oft Karrierziele im Vordergrund.

FM: Und sagen Sie, ist es dann auch ungeschriebenes Gesetz, dass hohe Funktionen mindestens einen Auslandseinsatz erfordern. Ein Abteilungsleiter muss einmal nach China gegangen sein, um in den Vorstand wechseln zu können?

IP: Für den Vorstand ist es als Ziel (.) vorgegeben. Nämlich von unserer Zentrale in Triest für alle Länder, dass zukünftig, also wirklich zukünftig, Vorstandsfunktion nur noch besetzt werden mit jemandem der mindestens eins Jahr Auslandsstation gehabt hat, ja. Aber das ist noch Zukunftsmusik. Also im Moment ist das eben nicht der Fall.

FM: Und Ausland kann Europa sein oder Übersee/Asien. Das ist offen gehalten?

IP: Genau.

FM: Und die Erwartungen die Sie an eine Entsendung legen oder von der Zentrale, Sie haben schon erwähnt Personalentwicklung, sind noch andere Erwartungen konkretisiert?

IP: Ja, wir haben eine ganze Liste gemacht mit Zielen. (...) Wir haben das aufgeteilt in vier Bereiche, das eine ist alles was sozusagen für das Geschäft, unser Versicherungs/Finanzgeschäft gut ist, sei es, dass wir ±

Wir haben auch internationale Kunden z.B., das wir einfach auch international professionell auftreten. Da ist es wichtig, dass die Personen mal im Ausland waren. Das wir uns qualitativ verbessern, das wir innovativer werden, solche Dinge. Das sind alles Dinge, die unmittelbar auf das Geschäft wirken sozusagen. Das man kurzfristige Probleme in einem Land schneller lösen kann (.) weil es einfach vom Know-how Transfer oder je nach dem, wenn es spezifische Problemsituationen gibt. Und dann natürlich ist es so, dass wir immer noch am wachsen (lacht) sind, das wir auch neue Länder, neue Märkte sozusagen unterstützen können beim Aufbau durch diese Entsendungen und durch die Geschäftsverbindung auch weiter steigern. Dann haben wir alles was wir, wir haben das genannt, Know-how, was Know-how betrifft. Also das einfach der Know-how Austausch gefördert wird und stattfindet, „best practice“ innerhalb des Konzern usw. Dann alles was wir mit dem Personal zu tun haben, also Personalentwicklungsaspekte, Karrieremöglichkeiten bieten, Weiterentwicklungsmöglichkeiten bieten. Das ist ± (.) Attraktivität als Arbeitgeber steigern (.) erhöhte Motivation, höhere Qualifikation, das Management in die Richtung. Und dann haben wir noch den kulturellen Teil, weil wir haben natürlich ganz eine eigene Unternehmenskultur, auf die wir auch ganz stolz sind und die wir auch in den Ländern leben wollen und (.) und wenn Führungskräfte, die schon länger dabei sind in ein anderes Land gehen, wo noch alles neu ist, dann wird auch die Kultur transportiert und das ist uns auch wichtig. Und einfach generell die Kultur als internationaler Konzern, sozusagen zu fördern, ja.

FM: Das ist sehr interessant was Sie jetzt gesagt haben, was die Entsendestrategie betrifft. Es geht also darum, auch die Kultur, die die zentral vorgelebt wird und die auch festgeschrieben ist, in die Länder zu transportieren. Und meine Frage ist jetzt, gibt es auch Raum, diese Kultur bissl zu adaptieren mit der Gastkultur. Ist das Sinn und Zweck?

IP: Ja, da gibt es ganz viel Raum, ganz viel Raum. Also wir sind kein amerikanischer Konzern, wo von oben bis unten alles durchgeplant ist. Überall dieselben Instrumente, das haben wir nicht. Wir sind eher dezentral, aber gewisse Dinge sind einfach vorgegeben und wir unterscheiden uns einfach von einer Allianz von der Kultur. Wir sind wieder anders, das heißt nicht besser oder schlechter. Sondern anders. Diese Kulturteile sollen halt transportiert werden, aber es ist sehr viel lokal, weil das Management meistens auch lokales Management ist. Aber trotzdem ist es ein Unterschied, ob ich jetzt in Warschau in die Generali reingehe oder in die Allianz //Allianz Versicherung//, des ist eine andere Kultur.

FM: Und sagen Sie, wenn Sie in Warschau sind, schauen das Firmengebäude oder die Konferenzräume (..) weltweit gleich aus, oder merkt man sitzt in Warschau oder man sitzt in Wien?

IP: Also, na (..) man sieht es am Logo. Also das Logo, unser Logo ist sehr präsent natürlich mit dem Löwen und dem Schriftzug (..) aber die Räume schauen selbst in Österreich überall anders aus. Es gibt schon für die Geschäftsstellen so gewisse Vorgaben aber es ist auch nicht weltweit gleich, ja. Für die Marke gibt es natürlich klare Auflagen, fürs Logo usw., aber weil des mit den Räumlichkeiten ist zu aufwendig.

FM: Und für Sie persönlich und für die Abteilung hier (..) Seit das ganze jetzt zentral, oder mehr oder minder zentral, von Triest übernommen wurde, diese Kultur, haben Sie was verändert? Oder in wie fern hat es Sie geprägt, das jetzt doch ein bissl was von dort kommt?

IP: Gut, das war ja immer schon so, dass von der Zentrale Vorgaben da sind oder kommen. Und trotzdem hat jedes Land seine eigene Kultur im Konzern, ja (lacht). Das ist auch normal, ich würde jetzt nicht sagen, dass sich was verändert hat. Natürlich ändern sich die strategischen Ziele und auch die Vorgaben, (..) aber so großartige Änderungen, gibt es eigentlich nicht.

FM: Was mich jetzt noch speziell interessieren würde, jetzt haben wir so die Vorbereitungsphase besprochen und auch das was während der Entsendung

passiert. Rückkehrphase, geht ja eigentlich schon weit vorher los, mit den Erwartungen der Mitarbeiter und des Unternehmens nach der Rückkehr. Konkret, werden auch schon Ziele und Funktionen festgeschrieben, die der Mitarbeiter dann einnehmen könnte? Gibt es da auch eine Strategie? Eine klare? Was passiert?

IP: Ja, ich glaube diese Rückkehrthematik ist einer der schwierigsten überhaupt. Da kämpfen viele Firmen damit. Ahm, was wir so mitbekommen haben. Und auch wir haben da (.) also in der Vergangenheit das kaum wahrgenommen, das Rückkehrmanagement. Die haben irgendwo eine Vorstandsfunktion wahrgenommen und sind dann nach fünf Jahren zurückgekommen (..) und man hat sich dann erst überlegt, was mache ich jetzt mit dieser Person, ja. Schaffe ich eine geeignete, adäquate Funktion. Und das ist uns jetzt auch bewusst geworden, das das so sicher nicht weitergehen kann und wir haben uns überlegt (.) also wir haben das so gelöst, das wir im Heimatland einen Mentor haben, der möglichst hoch angesiedelt sein sollte für den Entsendeten. Oder eben ein Abteilungsleiter, wenn es jüngere Mitarbeiter sind, ja. (.) Weil die kehren dann eh meistens in die Funktion zurück. Schwieriger ist es ja nur in Führungsfunktionen, weil die gibt es halt nur begrenzt. Das dieser Mentor einfach, sozusagen, immer Kontakt hält mit dem Entsendeten, was tut sich in der Firma, wo gibt es Veränderungen, welche Funktionen gibt es neu? Das ändert sich ja dauernd und so ungefähr ein halbes Jahr vor dem Ende der Entsendung sollte der Entsendete mit der Personalabteilung Kontakt aufnehmen und da beginnen die Gespräche über mögliche Funktionen. Und, ja (..) wo man dann eben versucht, diesen Zeitraum zu nützen bis zur Rückkehr das zu organisieren, bis der dann wieder da ist.

FM: Und den Kontakt den Sie genannt haben, wird wahrscheinlich ein virtueller Kontakt sein, oder gibt es auch so was wie ganz plastische Firmenzeitungen, die man dem //der Entsandte// sendet? Oder irgendwelche Geschenke aus dem Heimatland?

IP: Manchmal sind die ja eh vor Ort, ja. Weil die kommen ja zu Terminen, teilweise zurück, oder einfach auch privat gibt es immer wieder die Möglichkeit zurück zukommen für ein paar Tage. Und da ist es eigentlich dann kein Problem das man Termine macht, persönliche. Aber sonst lauft viel über Email oder das ihm die Firmenzeitschrift dann nachgeschickt wird. Das ist ja aber dann Verantwortung vom Mentor die relevante Informationen weiterzuleiten und zu informieren. Ja genau und

des glaub ich ist wichtig, dass man den Kontakt zur Heimatgesellschaft nicht verliert. Weil dann kriegt man nichts mehr mit und dann ist es schwierig.

FM: Und das Mentoring deckt ja schon einen großen Teil ab um eine Rückkehr gelingen zu gestalten. Gibt es unabhängig davon Maßnahmen die Sie setzen? Jetzt vor der Rückkehr und dann auch nach der Rückkehr?

IP: (.) die Gespräche eben mit dem Personalbereich (..) und nach der Rückkehr ist es so, dass wir die Erfahrung gemacht haben, dass die Personen, das was sie gelernt haben im Ausland gerne verwerten möchten. Also, die machen das nicht einfach so aus Spaß, es hat natürlich Karrieregründe und oft wollen sie dieses Wissen, das sie gesammelt haben gerne irgendwie anbringen (lacht). Und da ist es auch unsere Aufgaben, jetzt auch von Personalseite her, zu schauen, gemeinsam mit dem jeweiligen Vorgesetzten dann, (.) wo ist die Person richtig eingesetzt und wo ist es überhaupt möglich bzw. wie kann man dieses Wissen auf andere Mitarbeiter weitergeben.

FM: Also das ist schon sehr stark personalentwicklerisch dann?

IP: Ja, ich mein es ist nicht ganz einfach, natürlich, aber es ist uns sehr bewusst, wie wichtig das ist. Ich sage nicht, dass es uns immer gelingt, das auch wirklich so umzusetzen. Aber das ist halt unsere Erfahrung, die wir gemacht haben, dass das eigentlich ±

Man muss einfach mit den Personen sprechen, was denen wichtig ist. Dann kriegt man das eh heraus, und es ist halt unsere Erfahrung, dass sie eine qualifizierte Tätigkeit wollen und anhand dieser Erlebnisse, das Wissen, das sie gewonnen haben, verwerten wollen.

FM: Wird das dann ganz spezifisch niedergeschrieben in einem Erfahrungsbericht oder in ganz plakativ gesagt, in Do's and Don'ts? Also inwiefern wird das Wissen in einem Art Pool zusammengefasst? Gibt es so was?

IP: (überlegt) Das nicht, wir wissen ja ganz genau, wer jetzt im Ausland war und wer nicht. Aber, nachdem es nicht so viele sind ± Wir wissen auch, welche Funktionen die eingenommen haben. Des wissen wir schon. (.) Geplant ist dann schon mal so einen Pool zu bilden, nämlich auch, des ist aber natürlich nur Zukunftsmusik, wo sich die Entsendeten dann treffen zum Austausch mit den Interessierten usw. Aber das ist einfach kapazitätsmäßig nicht möglich, ja. Also Ideen haben wir viele, von Newsletter über (.) aber das ist nicht möglich umzusetzen.

FM: Und ±

IP: Also es ist eher eine Personalentwicklungsgespräch nach der Rückkehr dann, wo dann der Personalentwickler versucht, wie kann man dann mit dem Thema umgehen. Das wird halt im Moment sehr individuell gehandhabt.

FM: Und die Herausforderungen betreffend, gibt es so was wie Scheitern auch, haben Sie so was in Ihrer Phase jetzt bei Generali erlebt, wo ein Mitarbeiter sein ganzes Know-how mitnimmt und abwandert? Gibt es so was?

IP: Also, (überlegt) wir verlieren eigentlich generell relativ wenig Mitarbeiter und Führungskräfte überhaupt (.) also so freiwillig (lacht) selten. Also ich bin jetzt sechs Jahre da, ich hab das eigentlich nicht erlebt, dass jemand jetzt entsendet worden ist und dann das Unternehmen verlassen hat nach der Rückkehr. Also bis jetzt ist es noch nicht vorgekommen. (...) Es ist dann eher so, dass die dann wieder irgendwo hingehen. Das sind oft Kandidaten, die dann wieder nach ein paar Jahren in ein anderes Land gehen.

FM: Also das heißt Sie haben eigentlich im Endeffekt einen ständigen Pool an Menschen, die bereit sind, die Aufgabe //ins Ausland zu gehen// zu übernehmen?

IP: Ja (.) doch. Es gibt schon einige, die das interessant finden. Also gerade in Märkten, die noch im Aufbau sind ist das natürlich eine sehr spannende Sache. Wir sind in Österreich sehr wettbewerbsorientiert und ein gesättigter Markt. Andere Länder sind im Aufbau, das ist für viele auch ein attraktiver Punkt.

FM: Und haben Sie Präferenzen in der Förderung der Mitarbeiter? Jetzt ganz konkret, die Frage, entsenden Sie lieber Mittdreißiger oder Endzwanziger, die alleinstehend sind oder Menschen mit Familie? Gibt es da eine Linie oder Vorgabe, lieber die oder die?

IP: Nein, eigentlich gar nicht. Die geeigneteste Person für den jeweiligen Job soll, entsendet werden (.) und uns ist natürlich bewusst was an Kosten dran hängt. Diese Entsendung kostet um einiges mehr als ein lokaler angestellter Mitarbeiter. Das ist eh klar, aber das ist natürlich eine strategische Entscheidung und da gibt es natürlich genaue Aufgaben, was und was nicht. Das ist überhaupt kein Kriterium, wenn man Kinder und Familie hat. Das das dann nachteilig wäre, also das überhaupt nicht.

FM: Und wenn die Entscheidung, auf einen Mitarbeiter fällt, der familiär gebunden ist, (.) gibt es da spezielle Betreuungsmaßnahmen für die Frau und für die Kinder vor Ort bzw. nachher?

IP: Speziell, wie meinen Sie individuelle Betreuung?

FM: Ich meine, wenn ein Partner mitgeht, keinen Job hat oder ähnliches, das man ihm hilft, vielleicht einen Job zu finden, Fuß zu fassen?

IP: Das wird gemacht, ja. Das klären wir schon im Interview, vorab, wie das mit der Familie ist. Ob die Frau arbeiten möchte oder nicht. Was für einen Beruf sie hat, ob wir unterstützen können bei der Suche. Vielleicht gibt es ja eh im Unternehmen eine Möglichkeit oder woanders. Wir haben viele Partnerunternehmen. Also wir unterstützen schon. Auch beim Kindergarten, bei der Schulsuche, Wohnung. Also das übliche Programm.

FM: Ok. Jetzt, meine Abschlussfrage. Aus Ihrer Sicht, Ihrer rein subjektiven Sicht, was zeichnet für Sie ein gelungenes Entsendungsmanagement aus?

IP: Also für mich ist das allerwichtigste eine klare Zielsetzung. Warum machen wir das überhaupt? Warum entsenden wir Personen, sind uns das die Kosten wert oder nicht? Das muss von ganz oben klar vorgegeben sein, weil sonst kann man sich nicht drauf ausrichten, ja. Dann ist es meiner Meinung ganz wichtig, einen professionellen Prozess zu haben. Also das muss strukturiert sein, man muss die richtigen Partner haben. Es ist nämlich nicht einfach, gute Steuerberater zu finden und Anwälte ± die Verträge haben wir eh selber gemacht, aber trotzdem. Steuerberater und alles. Übersiedlungsfirma, Immobilienmakler, also (.) Man muss da professionelle Partner haben und den Prozess klar strukturiert haben, ja. Weil sonst von alleine passiert nichts. Also, das ist glaub ich wichtig. (..) Und man muss natürlich bereit sein, Geld in die Hand zu nehmen, ja. Also, das alles zu machen, professionell machen zu wollen, und nichts dafür ausgeben, das geht nicht! Das ist schon wichtig, dass man das auch gut macht. Und dann ist ganz wichtig, von der professionellen Vorbereitung und Betreuung vor Ort abgesehen, ist meiner Meinung nach die Rückkehr. Was passiert danach? Das ist einer der wichtigsten Punkte, auf den man besonderes Augenmerk legen sollte. Also das ist für mich viel wichtiger zum Beispiel jetzt als unbedingt ein interkulturelles Training zu machen.

FM: Die Rückkehr insofern, als Sie sagen, logistisch, rechtlich, es ist geplant und es gibt vor allem eine sinnvolle Aufgabe für die Mitarbeiter?

IP: Genau. Also vor allem was die zukünftige Funktion betrifft. Es soll ja kein Karrierenachteil sein, ja. Weil wenn das nicht gelingt, dass man nach der Rückkehr die Karriere (.) das die weiter läuft, so wie sich das der Mitarbeiter vorstellt, dann ist es eher nachteilig, wenn man ins Ausland geht. Dann wird sich keiner mehr dafür

interessieren. Wir müssen da, glaub ich, sehr viel Augenmerk darauf legen, dass das eben karierefördernd ist und nicht hemmend.

FM: Ja, vielen Dank für dieses Gespräch..

IP: Gerne.

Anhang C: Eingesetzte Zeichen im Transkript

Transkriptionszeichen im Text

Regeln	Bedeutung
(.)	Kurze Pause
(..)	Längere Pause
(...)	Lange Pause
(lachen, überlegt)	Nonverbale Äußerungen in Klammer
<u>Betonung</u>	Betonungen durch Unterstreichung hervorgehoben
±	Abgebrochener Satz/Äußerung
//die jungen Mitarbeiter//	Erklärende Beifügung

Anhang D: Fragebogen der Pilotstudie

Name of Organization:

Name of Respondent:

Job title:

Address:

I. Demographics

1 In which industry is your organization active?

BPO/KPO Finance/Banking other: _____
 Automotive Chemical
 Engineering IT

2 Where is the global headquarters of your company located?

city/country: _____ _____

3 In which of the following cities in India does your organization maintain offices?

New Delhi Pune Bangalore others: _____
 Mumbai Hyderabad
 Chennai Kolkata

4 Employees

a Number of employees:

	worldwide			
<input type="checkbox"/>	< 20	<input type="checkbox"/>	20 < 50	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	100 < 500	<input type="checkbox"/>	500 < 1000	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	2000 < 5000	<input type="checkbox"/>	>5000	<input type="checkbox"/>
	locally			
<input type="checkbox"/>	< 20	<input type="checkbox"/>	20 < 50	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	100 < 500	<input type="checkbox"/>	500 < 1000	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	2000 < 5000	<input type="checkbox"/>	>5000	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	50 < 100	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	1000 < 2000	<input type="checkbox"/>

b Which percentage (approx.) of your employees coming on assignments to your worldwide sites are from different cultural backgrounds than the one of their host country and what is the duration of their assignments?
eg:

long term (more than six months):

short term (less than six months):

c Which percentage (approx.) of your local Indian employees are being sent on assignments to your worldwide sites and what is the duration of their assignments?

long term (more than six months):

short term (less than six months):

d Which percentage (approx.) of your employees that are being sent on assignments to India come from different cultural backgrounds than the Indian one and what is the duration of their assignments?

long term (more than six months):

short term (less than six months):

II. Relocation:

5 Which challenges do you face when sending employees from different countries to assignments in India?

- | | | | |
|---|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> immigration (visa) | <input type="checkbox"/> socializing | <input type="checkbox"/> culture shock | <input type="checkbox"/> leadership differences |
| <input type="checkbox"/> accommodation | <input type="checkbox"/> legal issues | <input type="checkbox"/> networking | <input type="checkbox"/> teamwork |
| <input type="checkbox"/> school assistance | <input type="checkbox"/> tax requirements | <input type="checkbox"/> packing&moving and customs | <input type="checkbox"/> communication betw. employees of diff. cult. |

6 Which challenges do you face when sending Indian employees to assignments to your localities abroad?

- | | | | |
|---|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> immigration (visa) | <input type="checkbox"/> socializing | <input type="checkbox"/> culture shock | <input type="checkbox"/> leadership differences |
| <input type="checkbox"/> accommodation | <input type="checkbox"/> legal issues | <input type="checkbox"/> networking | <input type="checkbox"/> teamwork |
| <input type="checkbox"/> school assistance | <input type="checkbox"/> tax requirements | <input type="checkbox"/> packing&moving and customs | <input type="checkbox"/> |

7 Which challenges do you face when your Indian employees come back to India from long term assignments from your worldwide sites?

- | | | | |
|---|---|---|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> superiority complex | <input type="checkbox"/> socializing | <input type="checkbox"/> identity loss | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> accommodation | <input type="checkbox"/> tax requirements | <input type="checkbox"/> networking | <input type="checkbox"/> others: |
| <input type="checkbox"/> packing&moving and customs | <input type="checkbox"/> culture shock | <input type="checkbox"/> leadership differences | <input type="checkbox"/> |
| | <input type="checkbox"/> teamwork | | |

8 Which of the following tools/training models do you find helpful in mastering the relocation challenges of your employees?

- | | | |
|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> orientation workshops | <input type="checkbox"/> leadership training | <input type="checkbox"/> cross-cultural comm. |
| <input type="checkbox"/> look&see trips | <input type="checkbox"/> cultural awareness training | <input type="checkbox"/> teambuilding |

9 In which areas do you see room for improvement on the current relocation process?

a pre-departure:

b at time of arrival: _____ _____

c post-arrival: _____ _____ _____

10 In which fields do you seek assistance to help relocate your global employees?

- | | | | |
|--|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> immigration | <input type="checkbox"/> networking | <input type="checkbox"/> packing&moving | <input type="checkbox"/> others: _____ |
| <input type="checkbox"/> home finding | <input type="checkbox"/> spousal counselling | and customs | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> school assistance | <input type="checkbox"/> settling in | <input type="checkbox"/> leadership requirement | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> language support | <input type="checkbox"/> cultural awareness | <input type="checkbox"/> work-styles | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> financial mngmt | <input type="checkbox"/> team building | | <input type="checkbox"/> |
| | | | <input type="checkbox"/> |

11 Room for additional comments:

Thank you for your participation!

