# 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 Unternehmen[2] 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 Hernstein[4] 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- uns 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 druchgeführte Studie des Hernstein International Management Institutes (einem führenden östereichischen 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 Ressource 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 Personalentsendungen[9] 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 kompetente[11] 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 Unternehmen[12] Wettbewerbsvorteile sichert.
Nicht nur die interkulturelle Personalentwicklung, insbesondere auch das interkulturelle Management und die Expatriates[13] 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 Deutschlandfunkt, Hintergrund Wirtschaft, Kulturschock Deutschlan. 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 Literartur werden ensandte Mitarbeiter als Expatriate (kurz:”Expat”) 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 gegenseitige Ziele und Erwartungen. Dieser Mix kann zum Scheitern des Projekts Expatriierung führen: die Auslandsaufenthalte werden frühzeitig abgebrochen.

Die starke Fluktuation[16] aufgrund des Fehlmanagements im Rahmen der Rückkehr nach Entsendungen und der damit einhergehenden Know-how Verlust[17] 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 Reintegration[19] 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 Deutschlandfunkt, Hintergrund Wirtschaft, Kulturschock Deutschlan. 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 atraktiv 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 Marktkenntnisse 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 Ressource 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.