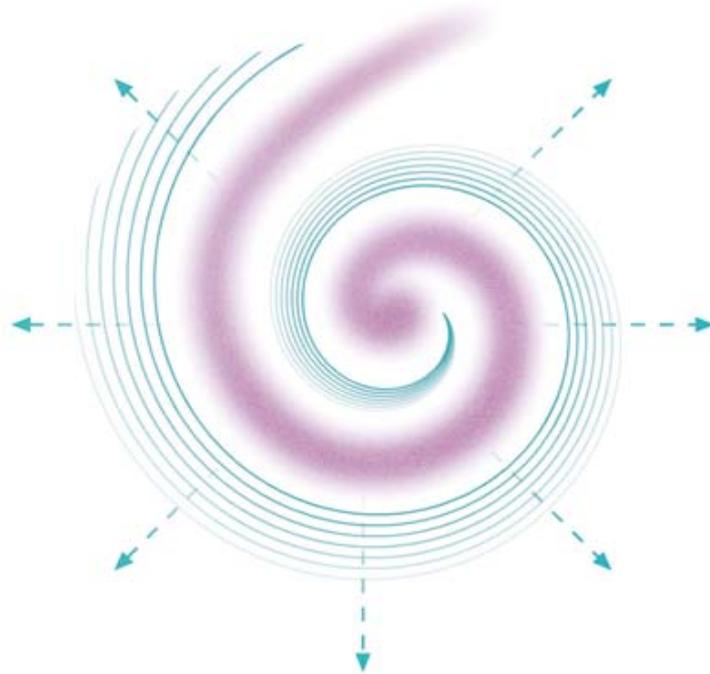


Schriftenreihe
Interkulturelle Wirtschaftskommunikation

Sylke Piéch

Das Wissenspotenzial der Expatriates

Zur Prozessoptimierung von Auslandsentsendungen



Verlag Wissenschaft & Praxis



Das Wissenspotenzial der Expatriates

Schriftenreihe
Interkulturelle Wirtschaftskommunikation

herausgegeben von:

Prof. Dr. Jürgen Bolten, Universität Jena

Prof. Dr. Peter Oberender, Universität Bayreuth

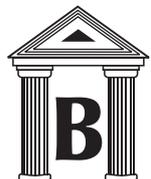
Band 13

Sylke Piéch

Das Wissenspotenzial der Expatriates

Zur Prozessoptimierung von Auslandsentsendungen

Verlag Wissenschaft & Praxis



Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

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

ISBN 978-3-89673-516-4
D188

© Verlag Wissenschaft & Praxis
Dr. Brauner GmbH 2009
D-75447 Sternenfels · Nußbaumweg 6
Tel. +49 7045 930093 · Fax +49 7045 930094
verlagwp@t-online.de · www.verlagwp.de

Cover Illustration: Gudrun May

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany

Vorwort

„Wissen ist Macht“ zählt zu den geflügelten Worten, die in unserer heutigen Wissensgesellschaft mehr denn je als en vogue gelten. Zu Recht? Welchen Wert verkörpert Wissen, wenn aufgrund rasanter Veränderungsdynamiken die Wissensvielfalt vom Einzelnen kaum mehr sondiert und genutzt werden kann?

„Gewusst wo und wie, ist Wissen Macht“: So könnte zum Beispiel ein Leitspruch formuliert sein, der in einer Zeit der Informationsüberflutung Orientierungshilfe bieten kann. Mehr denn je geht es um die Fähigkeit zu sondieren, zu selektieren, darum, just in time und just in place Wissen so einsetzen zu können, dass Schnittstellen entdeckt und verknüpft werden können. Methoden der Wissenshandhabung genießen dabei inzwischen Vorrang vor dem Wissen selbst, ohne dieses freilich zu vernachlässigen. In diesem Sinn ist Wissensmanagement ein Instrument, um dem Anspruch des „sapere aude“ auch und gerade in einer Zeit des Wiki-Enzyklopädismus gerecht werden zu können. Die Bedingungen hierfür sind so gut wie nie zuvor, weil Wissen heute nahezu grenzenlos und vor allem schnell zur Verfügung steht. Es muss allerdings effizient und zielführend gehandhabt werden.

Wie ein solches Management von Wissen in internationalen Kontexten und unter interkulturellem Vorzeichen denkbar und gestaltbar ist, wird in dem vorliegenden Band auf der Grundlage zahlreicher eindrucksvoller Fallbeispiele und praxisbezogener Analysen eingehend dokumentiert und diskutiert. Im Mittelpunkt steht dabei die Frage nach einer Optimierung des interkulturellen Wissens- und Erfahrungstransfers entsandter Fach- und Führungskräfte im Rahmen ihrer Reintegration. Es wird aufgezeigt, dass eine verbesserte Reintegrationspolitik, welche eine systematische Sicherung und Nutzung des interkulturellen Know-hows der Auslandsexperten umfasst, zur Optimierung der Gesamtentsendung beiträgt. Darüber hinaus werden grundlegende Konflikte und Problembereiche insbesondere in der Kommunikation zwischen Unternehmen und Entsandten herausgearbeitet, die ein neues bzw. differenziertes Licht auf den Verlauf von Entsendungsprozessen und auf die Problematik von Reintegrationsmaßnahmen werfen. Auf Grundlage der Untersuchungsergebnisse werden konkrete Handlungsempfehlungen für entsprechende Maßnahmenentwicklungen formuliert, die zukunftsweisend für die personalwirtschaftliche Praxis und die interkulturelle Kommunikations- und Handlungsforschung sind.

Dieser Band wendet sich an alle, die neue Perspektiven und Lösungen für die erfolgreiche Realisierung ihres Auslandsengagements suchen und die Wissensmanagement nicht als bloße Strukturierungsmaßnahme, sondern als Instrument zur kreativen Vernetzung personaler, organisationaler sowie interkultureller Kenntnisse und Erfahrungen verstehen.

Jürgen Bolten

Danksagung

Auf meinem wissenschaftlichen Weg haben mich viele Menschen tatkräftig unterstützt.

Mein besonderer Dank gilt Herrn Prof. Gerd R. Hoff und Herrn Prof. Dr. Jürgen Bolten für die hervorragende Promotionsbetreuung. Ihre konstruktiven und motivierenden Fachgespräche ermöglichten mir, den Prozess des Forschens und Schreibens erfolgreich zu verwirklichen.

Für die methodische Unterstützung möchte ich mich herzlich bei Herrn Prof. Dr. Ralf Bohnsack und Herrn Prof. Dr. Arnd-Michael Nohl bedanken.

Zum Gelingen der Arbeit haben maßgeblich die interessanten Diskussionen in den Doktorandenkolloquien beigetragen. Allen Beteiligten sage ich meinen besten Dank. Insbesondere danke ich Nadja Cirulies, Friederike Haar, Doris Klappenbach, Fatma Herrmann und Mark Einig für ihre wertvollen Anregungen und motivierenden Worte.

Von ganzem Herzen möchte ich meinen Eltern und meinem Mann Sigmund danken. Mit viel Engagement haben sie mich durch alle Phasen der Promotion begleitet und standen mir mit Rat und Tat zur Seite. Große Unterstützung erhielt ich zudem von lieben Freunden und Verwandten. Ihr Wirken trug dazu bei, die Herausforderungen des wissenschaftlichen Arbeitens bestens zu meistern. An dieser Stelle bedanke ich mich ganz besonders bei Sabine Paschke, Jessica Büttel, Hannelore Engler, Anke Hessberger, Alexandra Valentin, Simone Paetow, Inge Büttel, Horst Günter May, Gudrun und Gerlinde May, Ariane Loof, Brigitte Haase und Maren Müntinga.

Die Qualität und Lebendigkeit dieser Arbeit ist maßgeblich durch die Kompetenz, Offenheit und Authentizität meiner Interview- und Gesprächspartner geprägt. Ihnen gebührt mein herzlichster Dank.

Zur Realisierung des Promotionsvorhabens erhielt ich ein Stipendium im Rahmen des Nachwuchsförderungsgesetzes vom Land Berlin. Für diese bedeutungsvolle Unterstützung möchte ich meinen besten Dank aussprechen.

Sylke Piéch

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	15
Tabellenverzeichnis	17
1 Einleitung	19
1.1 Problemdarstellung.....	19
1.2 Zentrale Fragestellungen und Zielsetzungen.....	22
2 Grundlagentheoretische Diskussion	25
2.1 Soziale und ökonomische Voraussetzungen	25
2.1.1 Zum Kulturbegriff	25
2.1.2 Gesellschaftliche Funktion von Normen und Institutionen.....	26
2.1.3 Beschreibungen zum Organisationsprozess	28
2.2 Zur Entsendung und Wiedereingliederung von Expatriates	32
2.2.1 Zum Begriff Expatriates	32
2.2.2 Die Auslandsentsendung als strategisches Instrument der Unternehmen	32
2.2.2.1 Bedeutung von Auslandsentsendungen im unternehmerischen Kontext	32
2.2.2.2 Auslandsmotive aus Sicht der Mitarbeiter	35
2.2.3 Zum Entsendungs- und Rückkehrprozess	36
2.2.3.1 Phasen der Entsendung.....	36
2.2.3.2 Kultur- und Reintegrationsschock.....	39
2.2.3.3 Der Rückkehrprozess	41
2.2.3.4 Probleme der Reintegration.....	44
2.2.3.5 Einflussfaktoren der Reintegration.....	46
2.2.3.6 Bewältigungsstrategien der Rückkehrer.....	49

2.2.4	Zum Kompetenzspektrum der Expatriates	50
2.2.5	Nutzung der Auslandserfahrungen.....	52
2.3	Interkulturelle Kompetenz.....	55
2.4	Grundlagen der Kommunikation.....	58
2.4.1	Zwischenmenschliche Kommunikation	58
2.4.2	Die Kunst des Zuhörens	61
2.5	Wissensmanagement	64
2.5.1	Zum Begriff und historischen Hintergrund von Wissensmanagement	64
2.5.2	Unterscheidung der Wissensarten	66
2.5.3	Wissensmanagementmodelle	68
2.5.3.1	Konzept des Wissensmanagements nach Nonaka & Takeuchi	68
2.5.3.2	Das Münchener Wissensmanagement-Modell.....	72
3	Zur Methodik	77
3.1	Feldzugang	77
3.2	Datenerhebung	77
3.3	Auswertung der Interviews mit den Expatriates	79
3.4	Bearbeitung der Experteninterviews	83
4	Analyseteil I: Typenbildung.....	85
4.1	Typik zur Vorbereitung der Rückkehr	85
4.1.1	Typ: Individuelle Planung und Gestaltung.....	86
4.1.2	Typ: Arrangement mit der betrieblichen Situation.....	94
4.1.3	Typ: Fremdbestimmtheit.....	97
4.1.3.1	Untertyp: Verdrängung	97
4.1.3.2	Untertyp: Idealisierung.....	99
4.2	Typik zur Umsetzung der Reintegration	102
4.2.1	Typ: Analyse- und Strategieentwicklung.....	102

4.2.2	Typ: Auslandsnostalgie	109
4.2.3	Typ: Personalisierung von Problemen	112
4.2.3.1	Untertyp: Provokation	112
4.2.3.2	Untertyp: Resignation	116
4.3	Ergebnisdarstellung der Typenbildung	119
5	Analyseteil II: Zentrale Aspekte des Auslandsentsendungsprozesses	122
5.1	Differenzen bei der unterstützenden Entsendungspolitik der Unternehmen	123
5.1.1	Unterschiedliche Unterstützung bei der Ausreise und der Rückkehr	124
5.1.2	Unterschiedliche Unterstützung aufgrund der Position des Mitarbeiters	128
5.1.3	Unterschiedliche Unterstützung aufgrund der Vertragsform	131
5.2	Der Einsatz von Mentoren.....	133
5.3	Berufliche Positionierung nach der Entsendung	135
5.3.1	Der vorzeitige Prozess.....	135
5.3.2	Der reguläre oder verlängerte Entsendungsprozess	136
5.4	Unterstützungspolitik der Unternehmen	142
5.4.1	Positive Bilanzen aus Unternehmenssicht.....	142
5.4.2	Diskrepanz zwischen Unterstützungsangeboten der Unternehmen und Zufriedenheit der Expatriates	144
5.4.2.1	Kritikpunkt: Bürokratie und Steuern.....	145
5.4.2.2	Eigenverantwortliches Denken und Handeln	145
5.4.2.2.1	Zum Aspekt der Unternehmenskultur	146
5.4.2.2.2	Problem der Standardisierung	147
5.4.2.2.3	Dynamik: Weniger ist mehr	148
5.4.2.2.4	Aufbau realistischer Erwartungen.....	149
5.4.2.2.5	Interessengleichgewicht	151

5.4.2.2.6	Macht und Kontrolle	152
5.4.2.2.7	Individuelle Veranlagung.....	154
5.4.3	Aspekte der Kommunikationsführung	156
5.4.3.1	Schutz persönlicher Überzeugungen	157
5.4.3.2	Timing der Rückkehrthematization.....	157
5.4.3.3	Interesse der Unternehmen.....	160
5.4.3.4	Informationsüberflutung.....	161
5.4.3.5	Prioritätsbestimmung bei der Informationsaufnahme	161
5.4.3.6	Schwierigkeiten in der Perspektivenübernahme	163
5.5	Abschied und Neubeginn	165
5.5.1	Emotionale Ebene	165
5.5.2	Lernpsychologische Ebene.....	166
5.6	Vorbereitung der Rückkehr.....	167
5.6.1	Der zeitliche Aspekt	167
5.6.2	Ebenen der Vorbereitung	168
5.6.3	Fernweh.....	172
5.7	Seminare für Rückkehrer.....	174
5.7.1	Personalverantwortliche ohne Auslandserfahrungen	176
5.7.2	Konzeptionelle Entwicklungen	177
5.7.3	Geringe Teilnehmerresonanz	177
5.7.4	Teilnahme der Partnerinnen	178
5.8	Schlüsselfaktor: Interesse	181
5.8.1	Das fehlende Interesse der Daheimgebliebenen.....	181
5.8.2	Das fehlende Interesse der Rückkehrer	184
5.8.3	Die Entwicklung von Interesse	185

6 Interkulturelles Wissensmanagementmodell.....	191
6.1 Wissensmanagement auf individueller Ebene.....	195
6.1.1 Reflexionsprozess.....	195
6.1.1.1 Reflexion als Bestandteil der interkulturellen Kompetenz.....	196
6.1.1.2 Problem der subjektiven Unterscheidungsfähigkeit.....	196
6.1.1.3 Kompetenzerwerb	197
6.1.1.4 Reflexion ohne Image	198
6.1.1.5 Gedächtnis und Erinnerung	199
6.1.1.6 Emotionen als Anker der Erinnerung.....	200
6.1.1.7 Konzeptionelle Gestaltung des Reflexionsprozesses	201
6.1.1.8 Rekonstruktion des Wissens.....	202
6.1.1.9 Einsatz von Coaching.....	203
6.1.1.10 Zeitliche Verortung der Reflexion	205
6.1.1.11 Verschriftlichung von Gedanken und Gefühlen.....	206
6.1.1.12 Einsatz von Online-Beratung und E-Coaching	207
6.1.1.13 Grenzen der sprachlichen Erfassung	207
6.1.1.14 Reflexion in ihrer Bedeutung	208
6.1.2 Kompetenzanalyse	209
6.1.3 Umgang mit Wissen	210
6.1.3.1 Mentale Basisprinzipien.....	210
6.1.3.2 Anforderungsraster für persönliches Wissensmanagement	212
6.1.4 Seminar versus Einzelberatung	214
6.1.5 Schulung in der Wissens- und Erfahrungsvermittlung.....	215
6.1.5.1 Kompetenzerwerb	215
6.1.5.2 Modulentwicklung	216
6.1.6 Grenzen der Wissens- und Erfahrungsvermittlung	216
6.1.7 Kontextübergreifender Wissenstransfer	217
6.1.8 Etablierung der Rückkehrphase als Bildungsphase.....	219

6.1.9	Überlegungen zur Finanzierung	220
6.2	Wissensmanagement auf organisationaler Ebene	221
6.2.1	Die „Schlusslichtposition“ der Erfahrungssicherung	221
6.2.2	Anforderungen an organisationales Wissensmanagement	222
6.2.3	Aufbau und Struktur des Wissensmanagementsystems	224
6.2.3.1	Human orientierte Wissensmanagementmethoden	225
6.2.3.2	Technische Wissensmanagement-Systeme	227
6.2.4	Umsetzungsempfehlungen	232
6.2.5	Qualitätssicherung durch die Erzeugung von Verbindlichkeit.....	234
6.2.6	Datenschutz	238
7	Schlussbetrachtung	239
7.1	Zentrale Erkenntnisse der Arbeit.....	239
7.2	Ausblick	244
8	Literatur- und Quellenverzeichnis	247

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Der Auslandsentsendungsprozess	39
Abbildung 2:	Phasen der Rückkehr.....	43
Abbildung 3:	Erschwernisse bei der Wiedereingliederung eines Entsandten.....	47
Abbildung 4:	Integratives Prozessmodell Interkultureller Kompetenz	55
Abbildung 5:	Lernspirale Interkulturelle Kompetenz	57
Abbildung 6:	Das erweiterte Kommunikationsmodell.....	59
Abbildung 7:	Die vier Seiten (Aspekte) einer Nachricht	60
Abbildung 8:	Stufen des Zuhörens.....	63
Abbildung 9:	Wissensinhalte aus den vier Formen der Wissensumwandlung	69
Abbildung 10:	Spirale der Wissensschaffung im Unternehmen	71
Abbildung 11:	Das Münchener Wissensmanagement-Modell.....	73
Abbildung 12:	Typik zur Vorbereitung der Rückkehr	86
Abbildung 13:	Typik zur Umsetzung der Reintegration	102
Abbildung 14:	Gesamtdarstellung der Typenbildung	120
Abbildung 15:	Diskrepanzen in der Entsendungspolitik.....	144
Abbildung 16:	Grundkonflikt in der Unternehmenskommunikation	146
Abbildung 17:	Lösungsansätze für den Grundkonflikt „Eigenverantwortung“	155
Abbildung 18:	Diskrepanz in der betrieblichen Kommunikation	156
Abbildung 19:	Timing der Rückkehrvorbereitung.....	160
Abbildung 20:	Aspekte der betrieblichen Kommunikationsführung	164
Abbildung 21:	Ebenen der Auslands- und Rückkehrvorbereitung.....	171
Abbildung 22:	Entwicklung des Schlüsselfaktors „Interesse“	189
Abbildung 23:	Interkulturelles Wissensmanagementmodell.....	194
Abbildung 24:	Anforderungsraster zum persönlichen Wissensmanagement.....	213

Abbildung 25:	Kompetenzerwerb durch individuelles Wissensmanagement	219
Abbildung 26:	Zweite Wissensmanagementphase.....	224
Abbildung 27:	Basisfunktionen Web 2.0	229
Abbildung 28:	Produktive Nutzung von Web 2.0 Technologien	231
Abbildung 29:	Erweitertes Auslandsentsendungsmodell.....	241

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Varianten des Auslandseinsatzes	34
Tabelle 2:	Prozessmodell der Wiedereingliederung.....	42
Tabelle 3:	Einflussgrößen der Reintegration.....	48
Tabelle 4:	Bewältigungsstrategien von Auslandsrückkehrern	49
Tabelle 5:	Methoden zur Erfahrungsnutzung der Rückkehrer	52
Tabelle 6:	Konsequenzen einer unangemessenen Stellenbesetzung	140
Tabelle 7:	Mentale Basisprinzipien im Überblick.....	211
Tabelle 8:	Anforderung an ein Anreizsystem	236

1 Einleitung

1.1 Problemdarstellung

Die Zunahme der internationalen Verflechtungen in Wirtschaft und Politik bewirkt, dass der arbeitsbedingte Personaleinsatz im Ausland erheblich an Bedeutung gewinnt. Wie Untersuchungen belegen, setzen international tätige Unternehmen in verstärktem Maße Auslandsentsendungen ihrer Mitarbeiter als strategische Personalinstrumente ein (Mercer, 2006; Burghaus, 2006). Dabei gehört die Durchführung internationaler Engagements zu den investitionsträchtigsten Personalentscheidungen eines Unternehmens, denn in der Regel kostet der Einsatz das Zwei- bis Vierfache des Bruttojahresgehaltes einer vergleichbaren Position im Stammhaus (Kühlmann, 2004). Umso problematischer muss daher die Situation eingeschätzt werden, dass laut empirischer Studien ca. zehn bis zwanzig Prozent der Expatriates¹ ihren Aufenthalt frühzeitig abbrechen (Ennen, 2004). Ein weiterer Anteil von Mitarbeitern beendet zwar nicht vorzeitig den Auslandsaufenthalt, bleibt jedoch in den Leistungen hinter den gewünschten Erwartungen zurück (Meier-Dörzenbach, 2008). Die Konsequenz ist, dass zum einen die ökonomischen Kosten für das Unternehmen außerordentlich hoch ausfallen (Harris & Brewster, 1999; Kühlmann & Stahl, 1998; Krystek, 1997). Zum anderen können sich gravierende private und berufliche Probleme bei den Expatriates und ihren Familien einstellen, wenn der Entsendungsverlauf als unbefriedigend erlebt wird (Yan et al., 2002). Zahlreiche wissenschaftliche Studien belegen, dass die Gründe für einen Abbruch des Auslandseinsatzes bzw. für ein Leistungsdefizit zumeist weder technologischer, betriebswirtschaftlicher oder sprachlicher Natur sind, sondern sich vorwiegend in kulturellen Missverständnissen zwischen den international beteiligten Kooperationspartnern und den daraus resultierenden persönlichen Adaptionsschwierigkeiten finden lassen. Es wird daher den Unternehmen dringend empfohlen, eine prozessorientierte Begleitung des Auslandseinsatzes vorzunehmen, die eine Kombination von umfassender Vorbereitung und begleitender Unterstützung sowohl während des Auslandsaufenthaltes als auch bei der Rückkehr ins Heimatland garantiert.

In der Diskussion um die Gewährleistung einer systematischen Entsendungspolitik gewinnt die Frage der Reintegration von Auslandsmitarbeitern zunehmend an Bedeutung. In aktuellen Forschungsbeiträgen wird deutlich zum Ausdruck

¹ Zur Begriffsdefinition: siehe Kapitel 2.2.1

gebracht, dass die Qualität und der Erfolg internationaler Personalentsendungen nur verbessert werden können, wenn im verstärkten Maße auch das Problem der Reintegration von Auslandsmitarbeitern eine Berücksichtigung in der wissenschaftlichen Diskussion und praktischen Umsetzung findet (Meier-Dörzenbach, 2008). Im Rahmen des Entsendungsprozesses kommt jedoch der Reintegrationsphase in Forschung und Praxis bisher nur eine untergeordnete Stellung zu. Obwohl sich Tendenzen der Interessenentwicklung auf diesem Gebiet abzeichnen (MacDonald, 2002; IFIM 2002b), beziehen sich die Schwerpunkte der Forschung hauptsächlich auf die Vorbereitung und den Verlauf der Entsendung sowie der Anpassung und Integration im Ausland (Macharzina 1996; Stahl 1998). Die gesamte Reintegrationsproblematik wurde bislang nur in Ansätzen erforscht und umsetzbare Konzeptvorschläge sind unzureichend vorhanden (Bolten, 2007; Hirsch, 2003). Dieser Umstand liegt unter anderem darin begründet, dass im Alltagsverständnis die Heimkehr in die vertraute Umgebung für wenig problematisch gehalten wird (Black, 1992; Kühlmann & Stahl, 1995). Diese Betrachtungsweise steht konträr zur realen Situation der betroffenen Mitarbeiter. Eine Feldstudie von Black & Gregerson (1999, S. 103-104) bei über 750 amerikanischen, europäischen und japanischen Firmen belegt, dass zwei Drittel der befragten Rückkehrer erhebliche berufliche wie persönliche Schwierigkeiten haben, sich wieder in ihre heimatliche Umgebung einzugewöhnen. Entsandte empfinden ihre Rückkehr oft sogar komplizierter als die Ausreise in ein fremdes Land (Adler, 1997, S. 244). Dies bestätigt auch eine von Stahl (1998) durchgeführte Umfrage mit Managern, die länger als zwei Jahre im Ausland tätig waren: „Mit 76% stand das Thema Reintegration an erster Stelle der Probleme der Entsandten, deutlich vor arbeitsbezogenen Aspekten“ (Breul, 2001, S. 4).

Die Thematik Reintegration ist eng verknüpft mit der Frage, wie mit dem erweiterten Erfahrungs- und Wissensspektrum der Auslandsmitarbeiter umgegangen wird. Wie Untersuchungen belegen, liegt eine unabdingbare Voraussetzung für die erfolgreiche Wiedereingliederung im Austausch, in der Auswertung und Nutzung des erworbenen Auslandswissens. Besonders die Chance zur Anwendung der Erfahrungen trägt entscheidend zur Arbeitszufriedenheit des Rückkehrers² bei und zeigt ihm, dass seine interkulturell erworbenen Erfahrungen wertgeschätzt werden (Scherin, 1995, S. 215). In der Praxis ist die Sensibilisierung für die Bedeutung von Auslandserfahrungen jedoch erstaunlich unterentwickelt (Hirsch, 2003). Die Rückkehrer treffen vielfach auf wenig Verständnis und geringes Interesse hinsichtlich ihres mitgebrachten Erfahrungs- und Wissenspotenzials. Nicht selten stehen sie unter dem Druck einer möglichst schnellen und kritiklosen Wiedereingliederung.

² Für die bessere Lesbarkeit wird in dieser Arbeit die maskuline Begriffsform verwendet, die natürlich stets die feminine Begriffsform mit umfasst.

Die Studie von Black & Gregersen (1999) sagt aus, dass 61% der Rückkehrer die fehlende Gelegenheit zur Nutzung ihrer Auslandserfahrungen bemängeln. Aus den Forderungen von Drumm (2008) geht hervor, dass Unternehmen im besonderen Maße ihr Augenmerk auf den Einsatz der erworbenen Fähigkeiten und Kenntnisse ihrer Expatriates richten sollten. Ignoranz kann diesbezüglich bei den Expatriates zum Aufbau von Motivationsbarrieren führen, was letztlich die innere oder ausgesprochene Kündigung zur Folge haben kann. Untersuchungen zufolge verlassen bis zu 25 Prozent der Rückkehrer innerhalb eines Jahres ihr Unternehmen aufgrund von Problemen bei der Wiedereingliederung (Noe et al., 2006; Hechanova et al., 2003). Nach Blum (2008) wechseln mehr als 60% ihren Arbeitgeber innerhalb von zwei Jahren nach ihrer Rückkehr. Diese Fluktuationsrate bedeutet für das Unternehmen einen sehr hohen Verlust an wertvollem Know-how durch die Mitarbeiter. Zudem müssen die psychologischen Konsequenzen für die Betroffenen als beträchtlich eingeschätzt werden. Personalverantwortliche in Unternehmen sind sich dieser Problematik durchaus bewusst. Die in einer Studie befragten Unternehmen schätzten mehrheitlich ein, dass die Reintegration und als Teil davon die Erfahrungssicherung einen momentanen Schwachpunkt im internationalen Personalmanagement darstellen. An dieser Stelle ergibt sich der größte Zukunftsbedarf an wissenschaftlichen Untersuchungen und neuen Konzepten (Rink et al., 2000).