

*Christian A. Mahringer/Birgit Renzl, Stuttgart*

# **Internationale Personalentsendungen als strategischer Erfolgsfaktor**

## **Übersicht:**

- I. Einleitung
- II. Die strategische Relevanz internationaler Personalentsendungen
  - A. Wissenstransfer zur Steuerung globalisierter Unternehmen
  - B. Personalentsendungen als Bestandteil des Talent Managements
- III. Kriterien erfolgreicher Personalentsendungen
  - A. Anpassung des Angebots an die Anforderungen der Expatriates
  - B. Auswahl geeigneter Expatriates
  - C. Vorbereitung, Begleitung und Repatriierung
  - D. Standardisierte Instrumente mit flexibler Einsetzbarkeit
  - E. Compliance in der Personalentsendung
- IV. Zusammenfassung und Ausblick
- V. Literaturverzeichnis

## **I. Einleitung**

Die Voestalpine AG ist mit über 48.000 Mitarbeitern und einem Umsatz von mehr als 11 Milliarden Euro eines der größten österreichischen Unternehmen. Die Schwerpunkte des Konzerns liegen in der Erzeugung und Verarbeitung von Stahlprodukten. Im Jahr 2014 errichtete die Voestalpine AG eine Direktreduktionsanlage im texanischen Corpus Christi in den USA. Dieses 550 Millionen Euro teure Projekt soll jährlich zwei Millionen Tonnen Hot Briquetted Iron (HBI) – ein poröser Eisenschwamm, der zu Briketts gepresst wird – erzeugen. HBI entsteht durch die Reduktion von Eisenerz durch Erdgas. Solch eine Technologie wird Direktreduktionsverfahren genannt. Diese Anlage stellt ein bedeutendes Element in der Strategie des Gesamtunternehmens dar. Zudem werden 150 neue Arbeitsplätze geschaffen.<sup>1)</sup>

Zur erfolgreichen Errichtung und Betreibung dieser monumentalen Anlage wird das Fachwissen des Mutterkonzerns benötigt. Daher muss das Unternehmen Personalentsendungsprozesse konzeptionieren und umsetzen, um das Wissen um die Erbauung und das Betreiben solch einer Anlage nach Texas in den USA zu transferieren. Expatriate Management stellt viele Unternehmen jedoch vor ungeahnte Herausforderungen und beinhaltet einige Stolpersteine. Aus diesem Grund zeigt der vorliegende Artikel auf, welche Bedeutung ein effizientes

---

<sup>1)</sup> Voestalpine AG, Unternehmenswebseite (2015).

und effektives Entsendungsmanagement für die Unternehmenspraxis aufweist und wie die einzelnen Prozesse gestaltet werden sollten.

Zur Erreichung dieses Ziels geht Kapitel II zunächst auf die Frage ein, wieso gut gestaltete Personalentsendungen ein erfolgskritisches Element strategischer Unternehmensführung darstellen. Hierbei wird zum einen der Aspekt des Wissenstransfers über Ländergrenzen hinweg betrachtet. Zum anderen wird darauf eingegangen, wie durch Expatriate Management Talente und Kompetenzen von der Organisation angezogen, in ihr gehalten und optimal positioniert werden können. Anschließend erörtert Kapitel III Kriterien erfolgreicher Personalentsendungen. Es wird darauf eingegangen, wie Organisationen das Angebot so anpassen können, dass es den Bedürfnissen der Mitarbeiter entspricht. Als zweites werden Kriterien der Personalauswahl erörtert und ein beispielhaftes Auswahlverfahren dargestellt. Ein weiterer Aspekt ist die Gestaltung sinnvoller Maßnahmen zur Vorbereitung, Begleitung und Repatriierung von Expatriates, die detailliert beschrieben werden. Anschließend werden Empfehlungen zum Design schlanker und flexibler Entsendungsprozesse gegeben und es wird das Thema „Compliance in der Personalentsendung“ angesprochen. Der Beitrag schließt in Kapitel IV mit einer Zusammenfassung der Erkenntnisse und einem Ausblick ab.

## **II. Die strategische Relevanz internationaler Personalentsendungen**

Die folgenden Kapitel erörtern, welche strategische Relevanz Personalentsendungen bei richtiger Ausgestaltung haben können. Sie beantworten also die Frage, wieso Unternehmen Personal entsenden sollten. Grundsätzlich können dabei zwei Perspektiven unterschieden werden. Das folgende Unterkapitel nimmt eine Wissensperspektive ein und zeigt die Bedeutung von Personalentsendungen als Instrument zum Transfer von Wissen in globalisierten Organisationen. Das darauf folgende Unterkapitel fokussiert auf das Individuum an sich und illustriert, wie durch Expatriation Talente und Kompetenzen identifiziert, entwickelt und optimal eingesetzt werden können.

### **A. Wissenstransfer zur Steuerung globalisierter Unternehmen**

Globalisierung ist seit Jahrzehnten ein Kernthema für Unternehmen. So zeigt bspw eine Studie der Vereinten Nationen, dass die weltweiten Direktinvestitionen im Ausland im Jahr 2013 mit 1,45 Billionen US-Dollar ein neues Rekordniveau erreicht haben. Zudem wird ein weiterer Anstieg dieser Kennzahl prognostiziert.<sup>2)</sup> Die Steuerung global agierender Organisationen stellt Unternehmensführungen vor bislang unbekannte Herausforderungen. Personalentsendungen können dabei helfen, diesen Herausforderungen zu begegnen und die Chancen, die Globalisierung bietet, zu nutzen.

---

<sup>2)</sup> *United Nations Conference on Trade and Development, World Investment Report 2014 (2014).*

Expandiert eine Unternehmung ins Ausland, so bedeutet das in erster Linie, dass die Übersichtlichkeit schwindet und Komplexität zunimmt. Traf man sich zuvor noch auf dem Gang oder in spontanen Meetings, so ist dies durch die geografischen Gegebenheiten nicht mehr möglich. Folglich werden der Informationsaustausch bzw die Informationsbeschaffung erschwert. Dadurch bedürfen Entscheidungen mit globaler Tragweite einer umfassenderen Vorbereitung oder werden unter größerer Unsicherheit und mit beschränkter Informationslage getroffen. Nun mag man einwenden, dass Unternehmen auch dezentral organisiert sein können, aber dennoch ist eine optimale Koordination zwischen den jeweiligen Organisationseinheiten unerlässlich.<sup>3)</sup> Ein anschauliches Beispiel hierfür ist das Unternehmen Danone. Der Lebensmittelhersteller muss höchst länderspezifischen Produktanforderungen nachkommen. So darf eine Flasche Wasser in Deutschland oder Österreich wesentlich mehr kosten als in einem afrikanischen Staat, aber gleichzeitig sind die Hygienestandards in ersteren Staaten wesentlich höher. Daher weist Danone eine dezentralisierte Unternehmensstruktur auf, um regionale Produktions-, Marketing- und Innovationsprozesse zu gewährleisten. Dennoch wurde erkannt, dass Strategien eingesetzt werden müssen, um die Zirkulation von Wissen in der Gesamtorganisation zu gewährleisten.<sup>4)</sup>

Die Entwicklung von Informationstechnologien und des Internets haben effiziente und besonders kostengünstige Möglichkeiten zu globaler Interaktion geschaffen, die von Unternehmen umfassend genutzt werden. Ein Beispiel hierfür ist das Versenden von Tabellen und Fragebögen durch den zentralen Vertrieb im Heimatland an die Auslandsgesellschaften, um Informationen über das Marktvolumen oder ungedeckte Kundenbedürfnisse einzuholen. Solche Informationsmanagementsysteme sind zwar von hoher Bedeutung für die Koordination von Organisationen, aber dennoch bringen sie einige Probleme mit sich. Diesen Problemen kann durch eine Kombination von Informationstechnologien mit Expatriate Management entgegengekommen werden.

Zum einen besteht die Gefahr, dass Prozesse nicht die notwendige Flexibilität aufweisen, um relevante Informationen zu liefern oder effizient steuern zu können. Angenommen der Kunde eines Anlagenbauers erfährt einen plötzlichen Anstieg der Nachfrage und ordert infolgedessen eine Nachrüstung für eine bestehende Maschine, um schneller produzieren zu können. Gleichzeitig merkt er an, dass er diese Nachrüstung schnell benötigt, um die Nachfrage fristgerecht decken zu können. Ein Mitarbeiter des Anlagenbauers löst nun über das Informationssystem einen langwierigen Prozess zur Entwicklung und Herstellung der Nachrüstung aus. Bietet das System jedoch nicht die Möglichkeit, den Prozess zu beschleunigen und dem Kunden das angeforderte Teil „in time“ zu liefern, führt dies zu Unzufriedenheit oder gar dazu, dass der Kunde die Nachrüstung nicht mehr benötigt.

Eine zusätzliche Verschärfung solch einer Situation liegt in der ständig zunehmenden Dynamik der Umwelt begründet, durch die Flexibilität und Reakti-

<sup>3)</sup> Sölvell/Zander, International Studies of Management & Organization 1995, 17 ff.

<sup>4)</sup> Edmondson/Moingeon/Dessain et al, Global Knowledge Management at Danone (A) (2011).

onsfähigkeit zu zentralen Erfolgsfaktoren werden.<sup>5)</sup> Dass diese Veränderung der Dynamik nicht lediglich eine leere Worthülse ist, zeigt die Geschichte des Unternehmens Nokia auf eindrucksvolle Weise. 1998 übertrumpfte das Unternehmen den Konkurrenten Motorola und stieg zum Branchenprimus der Mobiltelefonindustrie auf. Im Jahr 2007 brachte jedoch Apple – bis dahin ein Branchenfremder – das erste Smartphone auf den Markt. Nokia hatte diese Entwicklung nicht an- tizipiert und konnte sich auch in den folgenden Jahren nicht anpassen, sodass es 2013 an Microsoft verkauft wurde.<sup>6)</sup> Dies zeigt, dass ein Unternehmen innerhalb weniger Jahre seine Marktstellung verlieren kann, wenn es nicht in der Lage ist, Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und darauf zu reagieren. Für die Entscheidungsfindung ist allerdings Wissen über die Gesamtorganisation notwendig, das nur teilweise durch Informationssysteme zur Verfügung gestellt werden kann.

Qualifizierte Expatriates können bei diesem Problem Abhilfe schaffen. Durch ihre Erfahrungen mit der Zentrale und der Auslandsgesellschaft können sie beurteilen, welche Informationen für wen relevant sind und diese entsprechend weiterleiten. Bspw hätte ein Expatriate im Fall des Anlagenbauers erkennen können, dass die Lieferzeit für die Nachrüstung der Anlage für den Kunden kostenrelevant ist. Anschließend hätte er sein Netzwerk in der Zentrale nutzen können, um den richtigen Ansprechpartner zu finden und somit den direkten Weg im Sinne eines informellen Prozesses zu gehen. Expatriates können also als Netzwerkarchitekten gesehen werden, die eine zentrale Funktion im Aufbau grenzübergreifender, informeller Netzwerke aufweisen.<sup>7)</sup> Dadurch tragen sie dazu bei, in globalen Organisationen eine bessere Passung zwischen den Anforderungen der Umwelt und der Reaktion der Organisation auf diese herzustellen.

Personalentsendungen haben noch einen weiteren Vorteil gegenüber Informationssystemen: Sie bieten eine Möglichkeit zum Aufbau von Vertrauen zwischen den Entsandten und den Mitarbeitern des Gastlandes. Informationssysteme hingegen bieten diese Chance nicht, denn Vertrauen entsteht in sozialen Beziehungen. Dieses Vertrauen wiederum ist notwendig, damit die Bereitschaft zur Weitergabe von Wissen gegeben ist.<sup>8)</sup> Das Konstrukt basiert zwar auf positiven und negativen Erfahrungen mit dem Interaktionspartner sowie bestimmten Eigenschaften der involvierten Personen, aber dennoch gibt es Grundbedingungen, die gegeben sein müssen, damit Vertrauen entstehen kann. Diese Faktoren sind die Häufigkeit an Interaktionen, die Gesamtdauer der Beziehung sowie die Breite der Bereiche, in denen gemeinsame Erfahrungen gesammelt wurden.<sup>9)</sup> Folglich kann durch den engen Kontakt während der Auslandsentsendung ein Vertrauensverhältnis aufgebaut werden, das das Teilen relevanten Wissens fördert. Darüber hinaus bezieht sich dieses Vertrauen nicht nur auf die Tochterorganisation

<sup>5)</sup> Teece/Pisano/Shuen, *Strategic Management Journal* 1997, 509 ff.

<sup>6)</sup> Monaghan, *Nokia: the rise and fall of a mobile phone giant* (2013).

<sup>7)</sup> Harzing, *Journal of World Business* 2001, 366 ff; Wagner, *Expatriates als Netzwerkarchitekten*, in: Mense-Petermann/Wagner (Hrsg), *Transnationale Konzerne: ein neuer Organisationstyp?* 2006, 225 ff.

<sup>8)</sup> Renzl, *Omega* 2008, 206 ff.

<sup>9)</sup> Lewicki/McAllister/Bies, *The Academy of Management Review* 1998, 438 ff.

im Ausland, sondern auch auf die Mitarbeiter der Zentrale, mit denen der Entsendete vor seinem Auslandsengagement zusammengearbeitet hat.

Ein weiterer Vorteil von Expatriationen ist, dass bestimmte Arten von Wissen nur in direkter Interaktion vermittelt werden können. Grundsätzlich wird zwischen implizitem und explizitem Wissen unterschieden. Implizites Wissen basiert hauptsächlich auf persönlichen Erfahrungen und kann daher nur schwer von dem jeweiligen Menschen getrennt werden.<sup>10)</sup> Im Gegensatz zu explizitem Wissen kann dieses nicht kodifiziert, also in Büchern, Verzeichnissen und Dokumenten festgehalten werden.<sup>11)</sup> Ein Beispiel hierfür könnte eine komplexe Schweißtechnik mit geringer Fehlertoleranz sein, die von dem Expatriate beherrscht wird. Eine Übertragung dieses impliziten Wissens erfordert, dass die Mitarbeiter der Auslandsgesellschaft durch Beobachten lernen, wie sie die Schweißtechnik erfolgreich umsetzen können. Folglich ist die Personalentsendung ein Instrument, um den Besitzer dieses Wissens und den Lernenden zusammenzubringen und eine Übertragung zu ermöglichen.

## B. Personalentsendungen als Bestandteil des Talent Managements

Neben dem Transfer von Wissen sollte jedoch auch berücksichtigt werden, dass Expatriate Management dazu genutzt werden kann, talentierte Mitarbeiter zu gewinnen, aufzubauen, sie an Schlüsselpositionen zu versetzen und sie in der Organisation zu halten. Diese Ziele werden in der Regel unter dem Begriff „Talent Management“ subsumiert, der im Folgenden näher beleuchtet wird.

Der Begriff Talent Management steht bereits seit Jahren weit oben auf den Agenden von Organisationen. So zeigt bspw eine Befragung der „Society for Human Resource Management“ unter 483 Personalverantwortlichen aus dem Jahr 2012, dass über die Hälfte der Befragten die Entlohnung und Bindung der besten Mitarbeiter als eine der wichtigsten Herausforderungen der nächsten Jahre sehen. Das Schaffen einer für (potenzielle) Mitarbeiter attraktiven Unternehmenskultur sowie das Erhalten der Wettbewerbsfähigkeit auf dem Arbeitsmarkt werden ebenfalls als wichtige Herausforderungen der Zukunft betrachtet.<sup>12)</sup>

Obwohl Talent Management solch eine herausragende Bedeutung für Unternehmen zu haben scheint, ist nicht immer klar, was genau unter diesem Begriff zu verstehen ist. Grundsätzlich herrschen in der Forschung drei verschiedene Verständnisse des Begriffs vor. Eine mögliche Definition ist, dass Talent Management lediglich eine Ansammlung verschiedener Human Resource Praktiken wie Personalbeschaffung oder Personalentwicklung ist, die jedoch wesentlich schneller umgesetzt oder unternehmensweit gesteuert werden. Der Fokus liegt hier insbesondere auf der Optimierung der Personalprozesse. Eine zweite Sichtweise bezieht das Konzept der „Talent Pools“ ein. Dabei wird im Rahmen der Planung von Humanressourcen der Personalbedarf im Unternehmen iden-

<sup>10)</sup> Polanyi, Implizites Wissen (1985) 14.

<sup>11)</sup> Nonaka/Takeuchi, Die Organisation des Wissens (2012).

<sup>12)</sup> Society for Human Resource Management, SHRM Research Spotlight: Future HR Challenges and Talent Management Tactics (2012).

tifiziert und durch die Gestaltung eines kontinuierlichen Flusses von Talenten durch die Organisation – zB im Sinne von definierten Karrierepfaden – gedeckt. Ein drittes Verständnis von Talent Management unterteilt (potenzielle) Mitarbeiter in verschiedene Leistungsklassen, unabhängig von konkret zu besetzenden Stellen. Anschließend wird versucht, durch geeignete Maßnahmen Leistungsträger anzusprechen und zu binden.<sup>13)</sup>

Personalentsendungen verursachen Kosten, doch gleichzeitig gibt es verschiedene Absichten, die Organisationen zu Entsendungen im Rahmen des Talent Managements zu veranlassen. Zum einen kann die Absicht verfolgt werden, die Expatriation als Personalentwicklungsmaßnahme zu nutzen und dadurch erfolgskritische Kompetenzen – im Sinne von individuellen Fähigkeiten – der Expatriates aufzubauen. Der Return on Investment ist also in diesem Fall eher längerfristig ausgelegt. Es wird davon ausgegangen, dass die aufgebauten Kompetenzen nach Rückkehr ins Heimatland effektiveres Arbeiten ermöglichen. Eine weitere Absicht kann das Management der Auslandsgesellschaft darstellen. Dies kann zum einen bedeuten, dass der Expatriate an sensitive Stellen der Auslandsorganisation wie bspw die Leitung des Finanzressorts versetzt wird. Zum anderen kann es jedoch auch bedeuten, dass seine Fähigkeiten dringend in der Tochtergesellschaft benötigt werden, wie dies bei der Entsendung eines Entwicklungsingenieurs der Fall wäre. Aus der Kombination dieser zwei Gründe für Auslandsentsendungen – Personalentwicklungsmaßnahmen und Managementerfordernisse – ergeben sich vier Entsendungslogiken, die im Folgenden erläutert werden sollen: Kontrolllogik, High-Potential-Logik, Personalentwicklungslogik, Abstiegsgesetz-Logik.<sup>14)</sup>

Unterliegt der Entsendung nicht die Intention der Personalentwicklung, jedoch die Absicht die Auslandsgesellschaft zu managen, wird von einer Kontrolllogik gesprochen. Hierbei werden Mitarbeiter der Muttergesellschaft an die Auslandsgesellschaft entsendet und an sensible Stellen gesetzt, um eine Steuerungsfunktion ausüben zu können oder unternehmensweite Strategien in der Auslandsgesellschaft besser umsetzen zu können. Dieses Vorgehen macht insbesondere dann Sinn, wenn aufgrund schlechter Rahmenbedingungen wie bspw einer Krise eine präzise Steuerung der Subeinheit entscheidend für deren Rentabilität und Überleben ist.

Unternehmen, die mit Auslandsentsendungen zusätzlich zu einer direkten Steuerung auch die Intention der Personalentwicklung verfolgen, unterliegen der High-Potential-Logik. Eine Aufgabe des Expatriates ist in diesem Fall das Schließen eines Fachkräfteengpasses im Ausland. Durch die Entsendung können daher erfolgskritische Kompetenzen an Stellen verlagert werden, an denen diese benötigt werden. Jedoch handelt es sich hierbei nicht nur um eine kurz- bis mittelfristige Deckung des Bedarfs, sondern auch um einen langfristigen Personalprozess im Sinne der „Talent Pool“ Definition. Dieser Prozess soll den Expatriate auf zukünftige Aufgaben im Unternehmen vorbereiten. Zusätzlich kann dieser Prozess dazu genutzt werden, High Potentials durch die Qualifizierungsleistung an

<sup>13)</sup> Lewis/Heckman, Human Resource Management Review 2006, 139 ff.

<sup>14)</sup> Mayrhofer, Thunderbird International Business Review 2001, 121 ff; Litz, Karrieremanagement (2012).

das Unternehmen zu binden. Hierbei muss jedoch kritisch angemerkt werden, dass die Loyalität entsendeter Mitarbeiter nicht zwingend höher ist als die der anderen Mitarbeiter.<sup>15)</sup>

Es ist ebenfalls denkbar, dass die Entsendung in der Absicht des Kompetenzaufbaus erfolgt und vor dem Hintergrund einer Personalentwicklungslogik geschieht. In diesem Fall steht die Erfüllung von konkreten Arbeitsaufgaben an zweiter Stelle. Wesentlich wichtiger hingegen sind die Erfahrungen, die die Expatriates sammeln. Meist wird dies bei Trainees als Nachwuchsführungskräften umgesetzt, um diese für eine spätere Tätigkeit im Unternehmen zu qualifizieren. Die Trainees sollen erste Erfahrungen im interkulturellen Kontext sammeln und so ihre interkulturelle Sensitivität sowie ihre Sprachkenntnisse aufbauen und stärken. Außerdem sollen sie Einblicke in verschiedene Unternehmensbereiche und -funktionen erhalten. So kann es bspw der Fall sein, dass aufgrund geringerer Mitarbeiterzahlen in den Auslandsgesellschaften eine geringere Professionalisierung der Personalabteilung vorherrscht. Dies hat zur Folge, dass es keine Experten gibt, die ein hochkomplexes Kompetenzmanagement begleiten können. Expatriates werden sich solcher Unterschiede bewusst und können diese in ihrer täglichen Arbeit berücksichtigen. Weiterhin haben Trainees die Möglichkeit, Netzwerke aufzubauen, die die gesamte Organisation überspannen. Dies bildet die Schnittstelle zum vorherigen Kapitel, denn durch Netzwerke wird wiederum Wissenstransfer ermöglicht.

Ein vierter Motiv zur Entsendung von Mitarbeitern ist die sogenannte Abstellgleis-Logik, bei der weder eine Intention der Personalentwicklung noch der Steuerung der Auslandsgesellschaft vorliegt. Hierbei wird die Expatriierung lediglich dazu genutzt, um unliebsame Mitarbeiter an die Auslandsgesellschaft abzugeben. Auch diese Strategie kann, sofern sie nicht auf politische Hintergründe zurückzuführen ist, als Bestandteil des Talent Managements gesehen werden. Dadurch, dass die entsendeten Mitarbeiter nicht mehr an erfolgskritischen Positionen arbeiten, können qualifizierte Mitarbeiter diese Positionen nachbesetzen und der Fluss von Talenten durch die Organisation im Sinne der „Talent Pool“ Definition wird ermöglicht.

### III. Kriterien erfolgreicher Personalentsendungen

Nachdem im vorhergehenden Kapitel die Frage nach der Relevanz von Expatriate Management gestellt wurde, soll nun die Frage geklärt werden, wie dieses ausgestaltet sein sollte. Hierfür wird zunächst beschrieben, wie das Angebot einer Stelle im Ausland auf die Anforderungen von Expatriates abgestimmt werden sollte (Kapitel A). Anschließend werden Anforderungen der Stelle an die Entsandten im Rahmen der Personalauswahl geschildert (Kapitel B). Daraufhin werden sinnvolle Interventionen des Personalbereichs in der Vorbereitung, während des Aufenthalts und in der Repatriierung aufgezeigt (Kapitel C) und anschließend eruiert Kapitel D den Stellenwert der Standardisierung von Entsendungs-

<sup>15)</sup> Banai/Reisel, Journal of International Business Studies 1993, 233 ff.

prozessen. Die Ausführungen schließen mit einem kurzen Exkurs zum Thema Compliance in der Personalentsendung ab (Kapitel E).

## **A. Anpassung des Angebots an die Anforderungen der Expatriates**

Die Familie spielt eine entscheidende Rolle dabei, ob Personalentsendungen erfolgreich sind oder nicht und hat einen Einfluss auf die Abbruchwahrscheinlichkeit des Auslandsaufenthaltes.<sup>16)</sup> Vorbereitungsmaßnahmen für die Familie sollten zunächst die kulturelle Distanz, also die Fremdheit der Kultur des Entsendungslandes im Vergleich zu der Kultur des Heimatlandes berücksichtigen. Besonders zu beachten sind der Partner oder die Partnerin des Expatriates sowie ältere Kinder. Kleinkinder haben hingegen weniger Schwierigkeiten mit der Anpassung an eine neue Kultur. Die Familie muss durch entsprechende Trainings dazu qualifiziert werden, sich in der neuen Kultur zurechtzufinden. Wenn diese Befähigung nicht gegeben ist, kann dies dazu führen, dass der Partner oder die Partnerin nur unzureichend mit anderen Menschen kommunizieren kann und infolgedessen ein Gefühl der Isolation aufkommt.<sup>17)</sup>

Neben dem Aufbau interkultureller Kompetenz sollten Personalbereiche die Partner von Expatriates auch dabei unterstützen, einen adäquaten Job im Ausland zu finden bzw. einen Karrierebruch zu verhindern. Aktuelle Forschungsergebnisse zeigen, dass Partner ohne eine Anstellung im Ausland Schwierigkeiten haben, sich an soziale Interaktionen mit Einheimischen anzupassen. Die Gründe hierfür sind noch nicht vollständig geklärt, allerdings ist eine mögliche Erklärung, dass es durch die fehlende Arbeitstätigkeit zu einer Verringerung des Selbstwertgefühls kommt, was wiederum zu einer verringerten Motivation zur Interaktion mit anderen Menschen führt. Wie bereits erwähnt wurde, ist die Anpassung der Partner ein entscheidender Faktor für den Abbruch von Entsendungen. Dies bekräftigt, wieso Personalbereiche Ressourcen in die Karriereförderung der Partner investieren sollten. Hierbei reicht es jedoch nicht aus, den Partnern einen Obolus via Scheck zukommen zu lassen. Unternehmen müssen gezielt die Anforderungen der Partner an einen neuen Job und an die Unterstützung bei der Suche evaluieren und anschließend einen darauf zugeschnittenen Service anbieten. Das bedeutet auch, dass Faktoren wie das Geschlecht, Arbeitspräferenzen, Karrierelevel, Familienorientierung sowie Unterschiede in den Berufen im Heimat- und Gastland berücksichtigt werden sollten. Ein sinnvolles Angebot von Unternehmen ist bspw. die Bereitstellung von Informationen, die es den Partnern ermöglichen, Netzwerke zur Suche von Stellen im Gastland aufzubauen. Hierunter können unter anderem die Vermittlung der Services von Arbeitsagenturen oder die aktive Verbindung zu Entsandten-Vereinigungen sein. Ebenfalls nützlich sind das Schaffen von Transparenz hinsichtlich der Arbeits- und Entsendungsbedingungen im Ausland und der Aufbau von weiteren Netzwerken, bspw. mit anderen Partnern von Entsendeten. Hierfür sind Schulungen der Human

---

<sup>16)</sup> Black, Journal of International Business Studies 1988, 277 ff; Bhaskar-Shrinivas/Harrison/Shaffer et al, The Academy of Management Journal 2005, 257 ff.

<sup>17)</sup> Black/Mendenhall, Human Resource Management Review 1989, 511 ff.

Resources Mitarbeiter notwendig, die klären, wo diese Informationen beschafft werden können und welche Services den Partnern von Entsendeten am meisten entgegenkommen. Interessanterweise können solche zielgerichteten, persönlichen Betreuungen einen stärkeren Einfluss auf den Erfolg des Projekts „Entsendung“ haben als teurere aber dennoch weniger wirkungsvolle Maßnahmen wie Bargeldzuschüsse.<sup>18)</sup>

Nachdem auf die Integration der Partner geachtet wurde, sollten auch die unterschiedlichen Anforderungen verschiedener Generationen berücksichtigt werden. Seit Jahren geistert ein Begriff namens „Generation Y“ oder „Millennials“ durch Literatur und Praxis. Diese Generation – so sagt man – habe einen massiven Einfluss auf die Unternehmenswelt und fordere diese zum Umdenken auf. Die genauen Geburtsjahre herauszustellen, die zu dieser Generation gezählt werden können, ist schwierig. Daher gibt es in der Forschung auch keine Einigkeit hierüber. Jedoch werden sie in der Regel auf die Geburtenjahrgänge von der Mitte der Achtziger bis zur Jahrtausendwende datiert. Einigkeit herrscht jedoch darüber, dass diese Generation anders ist. Aufgewachsen mit dem Internet und einer zunehmenden Innovationsgeschwindigkeit von elektronischen Geräten besitzen sie die Fähigkeit, Informationen schnell zu beschaffen und sich neue Technologien anzueignen. Diese Informationen inspirieren sie dazu, andere und individuellere Lebenswege zu gehen. Sie sind es auch gewohnt, viele Wahlmöglichkeiten zu haben und legen daher ein gesundes Selbstbewusstsein an den Tag. Die daraus resultierenden Anforderungen sind insbesondere ein Wunsch zum selbständigen und selbstbestimmten Arbeiten, die Vereinbarkeit von Beruf und persönlichen Bedürfnissen sowie das Hinterfragen ehemals in Stein gemeißelter Grundsätze.<sup>19)</sup> Westlich orientierte Länder haben bereits begonnen umzudenken und die Arbeitsbedingungen anzupassen, sodass Talente der Generation Y gewonnen und gehalten werden können. Die Frage ist jedoch, ob diese Arbeitsbedingungen auch im Entsendungsland gewährleistet werden können. Zum einen sollte sich das Human Resource Management der unterschiedlichen Arbeitsbedingungen bewusst sein und zum anderen sollte es eine globale Steuerungsfunktion hinsichtlich der Arbeitsgestaltung einnehmen. Ein weiterer Aspekt ist, dass die Generation Y im Sinne der Work-Life-Balance womöglich nicht bereit ist, Freunde und Familie für eine längere Zeit im Ausland und die daran geknüpfte Karriere aufzugeben. Durch die Vermittlung von Netzwerken im Ausland, die Ermöglichung von regelmäßigen Heimreisen und die Bereitstellung der notwendigen Infrastruktur zur optimalen Persönlichkeitsentfaltung im Ausland kann die Personalarbeit hier gegensteuern.<sup>20)</sup>

Die Anpassung des Angebots an die Anforderungen potentieller Entsandter ist eine Seite erfolgreicher Entsendungspraktik, die andere ist jedoch, dass alle Welt davon erfährt. Was nutzt es Unternehmen, wenn Ressourcen in abgestimmte Entsendungsprogramme investiert werden, es aber keine qualifizierten Bewerber hierfür gibt? Die Aufgabe des Human Resource Management besteht

<sup>18)</sup> Cole, The International Journal of Human Resource Management 2011, 1504 ff.

<sup>19)</sup> Parment, Die Generation Y (2013); Wey Smola/Sutton, Journal of Organizational Behavior 2002, 363 ff.

<sup>20)</sup> PricewaterhouseCoopers, Talent Mobility 2020 (2010).

somit darin, solche Entwicklungen und Services intern und extern zu kommunizieren. Die Auslandsentsendung als ein integrierter Baustein in der Karriereentwicklung sowie attraktive Unterstützungsmaßnahmen sollten Mitarbeitern bewusst gemacht werden, sodass die besten Talente zur Verfügung stehen und auf diesen Karrierepfad geschickt werden können.

## B. Auswahl geeigneter Expatriates

Nachdem attraktive Stellen im Ausland geschaffen wurden und die Umgebungsbedingungen optimiert wurden stellt sich die Frage, nach welchen Mitarbeitern im Rahmen der Personalauswahl Ausschau gehalten werden sollte und wie diese ausgewählt werden können. Leider zeigt die aktuelle Unternehmenspraxis, dass im Bereich Expatriate Management lediglich ein Viertel der Unternehmen Anforderungsprofile erstellen und darauf abgestimmte Auswahlverfahren anwenden.<sup>21)</sup> Daher sollen zunächst die Anforderungen an zu entsendende Mitarbeiter und anschließend passende Auswahlverfahren eruiert werden.

Statistisch gesehen sind die meisten Expatriates Männer im Alter von 40 bis 49 Jahren, wobei der Frauenanteil mehr und mehr zunimmt. 71 % der Expats sind verheiratet oder befinden sich in einer festen Partnerschaft. Fast alle Entsendeten werden aus dem eigenen Personalstamm ausgewählt und für 78 % stellt dies die erste Entsendung dar.<sup>22)</sup> Die Relevanz dieser demographischen Merkmale sollte von Fall zu Fall beurteilt werden. So kann es Sinn machen, entgegen der offensichtlich größtenteils männlichen Zielgruppe bewusst die Entsendung von Frauen zu unterstützen, um Diversität und geschlechterunabhängige Karrierepfade zu fordern. Hingegen weist der hohe Anteil an Expatriates in Partnerschaften darauf hin, dass bei der Auswahl nicht nur die Motive des Entsendeten, sondern auch die der jeweiligen Partner berücksichtigt werden müssen.<sup>23)</sup>

Neben diesen demographischen Angaben nimmt die Persönlichkeit in der Personalauswahl einen besonderen Stellenwert ein. Während sich die entsendeten Mitarbeiter viele Aspekte wie bspw Fertigkeiten oder Wissen durch Personalentwicklungsmaßnahmen aneignen können, handelt es sich bei der Persönlichkeit um stabile Merkmale, die nicht oder nur über sehr lange Zeiträume veränderbar sind.<sup>24)</sup> Daher sollten solche Merkmale im Vorhinein berücksichtigt werden, sofern sie als erfolgskritisch für Personalentsendungen gelten.

Eines der gängigsten und zugleich validesten Modelle zur Darstellung der Persönlichkeit ist das Fünf-Faktoren-Modell. Dieses Modell unterteilt Persönlichkeit in die Facetten (1) Extraversion, (2) Offenheit für Erfahrungen, (3) Verträglichkeit, (4) Neurotizismus und (5) Gewissenhaftigkeit. Extravertierte Persönlichkeiten werden als dominante, gesprächige und gesellige Menschen beschrieben, wohingegen sich der Gegenpol Introversion eher durch ruhiges und in

<sup>21)</sup> Deller/Kusch/Meyer, Internationale Entsendungen deutscher Unternehmen (2006).

<sup>22)</sup> Fischlmayr, Expat-Management – Quo vadis? (2014) basierend auf einer Studie der Santa Fe Group (Hrsg), Global Mobility Trends Survey (2014).

<sup>23)</sup> EY, Your talent in motion (2013).

<sup>24)</sup> McCrae/Costa Jr, Current Directions in Psychological Science 1994, 173 ff.