

Torsten M. Kühlmann

HOGREFE

Auslandseinsatz von Mitarbeitern

PRAXIS DER PERSONALPSYCHOLOGIE



Praxis der Personalpsychologie

Human Resource Management kompakt

herausgegeben von

Prof. Dr. Heinz Schuler, Dr. Rüdiger Hossiep

Prof. Dr. Martin Kleinmann, Prof. Dr. Werner Sarges

Band 6

Auslandseinsatz von Mitarbeitern

von

Torsten M. Kühlmann



Hogrefe

Göttingen • Bern • Toronto • Seattle

Auslandseinsatz von Mitarbeitern

von
Torsten M. Kühlmann



Hogrefe

Göttingen • Bern • Toronto • Seattle

Prof. Dr. Torsten M. Kühlmann, geb. 1952.

Studium der Psychologie, Soziologie und Betriebswirtschaftslehre an der Universität Erlangen-Nürnberg. 1982 Promotion. 1988 Habilitation. 1978-1990 Mitarbeiter am Lehrstuhl für Psychologie der Universität Erlangen-Nürnberg. Seit 1992 Inhaber des Lehrstuhls „Personalwesen und Führungslehre“ an der Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Bayreuth. 1993-1994 Gastprofessur an der Technischen Universität Chemnitz-Zwickau im Fach „Personalwesen und Führungslehre“ und Gastprofessur an der Bergakademie Freiberg im Fach „Personalwirtschaft“.

© Hogrefe-Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen • Bern • Toronto • Seattle 2004
Rohnsweg 25, D-37085 Göttingen

<http://www.hogrefe.de>

Aktuelle Informationen • Weitere Titel zum Thema • Ergänzende Materialien

Copyright-Hinweis:

Das E-Book einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar.

Der Nutzer verpflichtet sich, die Urheberrechte anzuerkennen und einzuhalten.

Nutzungsbedingungen:

Der Erwerber erhält ein einfaches und nicht übertragbares Nutzungsrecht, das ihn zum privaten Gebrauch des E-Books und all der dazugehörigen Dateien berechtigt.

Der Inhalt dieses E-Books darf von dem Kunden vorbehaltlich abweichender zwingender gesetzlicher Regeln weder inhaltlich noch redaktionell verändert werden. Insbesondere darf er Urheberrechtsvermerke, Markenzeichen, digitale Wasserzeichen und andere Rechtsvorbehalte im abgerufenen Inhalt nicht entfernen.

Der Nutzer ist nicht berechtigt, das E-Book – auch nicht auszugsweise – anderen Personen zugänglich zu machen, insbesondere es weiterzuleiten, zu verleihen oder zu vermieten.

Das entgeltliche oder unentgeltliche Einstellen des E-Books ins Internet oder in andere Netzwerke, der Weiterverkauf und/oder jede Art der Nutzung zu kommerziellen Zwecken sind nicht zulässig.

Das Anfertigen von Vervielfältigungen, das Ausdrucken oder Speichern auf anderen Wiedergabegeräten ist nur für den persönlichen Gebrauch gestattet. Dritten darf dadurch kein Zugang ermöglicht werden.

Die Übernahme des gesamten E-Books in eine eigene Print- und/oder Online-Publikation ist nicht gestattet. Die Inhalte des E-Books dürfen nur zu privaten Zwecken und nur auszugsweise kopiert werden.

Diese Bestimmungen gelten gegebenenfalls auch für zum E-Book gehörende
Audiodateien

Umschlagbild: © Bildagentur Mauritius GmbH

Format: EPUB

Konvertierung: Brockhaus/Commission

EPUB-ISBN: 978-3-8444-1495-0

Inhaltsverzeichnis

1 Der Auslandseinsatz von Mitarbeitern im Überblick

- 1.1 Die Einbettung des Auslandseinsatzes in die Internationalisierung
- 1.2 Begriffsklärung und Abgrenzungen
- 1.3 Bedeutung des Auslandseinsatzes für das Personalmanagement
- 1.4 Betrieblicher Nutzen des Auslandseinsatzes
- 1.5 Zukunftstrends

2 Theorien und Modelle zum Leben und Arbeiten im Ausland

- 2.1 Anpassung aus stresstheoretischer Perspektive
- 2.2 Anpassung aus lerntheoretischer Perspektive
- 2.4 Situationale Bedingungen der Anpassung bei einer Auslandsentsendung
- 2.5 Die Wiederanpassung bei der Rückkehr des Entsandten

3 Analyse und Maßnahmenempfehlung

- 3.1 Überblick zu den Aufgabenfeldern der Personalarbeit beim Auslandseinsatz
- 3.2 Auslandseinsatz im Kontext von unternehmensinternen und -externen Faktoren

4 Vorgehen

- 4.1 Anforderungsanalyse zu besetzender Auslandspositionen
- 4.2 Gewinnung von Entsendungskandidaten
- 4.3 Die Auswahl geeigneter Entsendungskandidaten
 - 4.3.1 Multimodales Interview

- 4.3.2 Interkulturelles Assessment Center
- 4.4 Vorbereitung auf den Auslandseinsatz
 - 4.4.1 Beratung des Entsendungskandidaten
 - 4.4.2 Gestaltung des Entsendungsvertrags
 - 4.4.3 Qualifizierungsmaßnahmen
- 4.5 Betreuung während des internationalen Einsatzes
 - 4.5.1 Einarbeitung auf der Auslandsposition
 - 4.5.2 Unterstützung des Einlebens im Gastland
 - 4.5.3 Aufrechterhaltung des Kontakts mit dem entsendenden Unternehmensbereich im Heimatland
- 4.6 Wiedereingliederung des entsandten Mitarbeiters
 - 4.6.1 Prävention von Eingliederungsproblemen
 - 4.6.2 Maßnahmen zur Unterstützung des Rückkehrers bei der Wiedereingliederung

5 Literaturempfehlungen

6 Literatur

7 Anhang

- 7.1 Mustervertrag „Befristete Versetzung“
- 7.2 Hilfreiche Webseiten

Karten:

Checkliste zur Vorbereitung des Auslandseinsatzes
Checkliste zur Auswahl von Angeboten zur interkulturellen Vorbereitung

1 Der Auslandseinsatz von Mitarbeitern im Überblick

1.1 Die Einbettung des Auslandseinsatzes in die Internationalisierung

Wachsende Zahl von Unternehmen mit ausländischen Tochtergesellschaften

Der befristete Einsatz von Mitarbeitern im Ausland zählt mittlerweile zum Standardinstrumentarium der Personalarbeit international tätiger privatwirtschaftlicher Unternehmen und öffentlich-rechtlicher Institutionen. Die anhaltende Internationalisierung des Wirtschaftslebens fordert und fördert zugleich diese Form der Mitarbeitermobilität. Zum besseren Verständnis, wie der Auslandseinsatz in die Internationalisierung eingebettet ist, sei zunächst kurz auf ihre Erscheinungsformen und Bedingungen eingegangen. Auch wenn länderübergreifenden Aktivitäten von Unternehmen auf eine lange Geschichte zurückblicken, so setzt eine Internationalisierung des Wirtschaftslebens auf breiter Front erst nach dem Ende des 2. Weltkrieges ein. Diese Entwicklung sei anhand von zwei Indikatoren illustriert. Nach Schätzungen der United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) hat sich die Zahl der Unternehmen, die über ausländische Tochtergesellschaften verfügen (sog. „Multis“ oder „Transnationale“), weltweit auf 60.000 erhöht. Im Jahre 1996 lag die Zahl noch bei 39.000 (vgl. Tabelle 1).

Tabelle 1:

International tätige Unternehmen mit ausländischen Tochtergesellschaften
(Kutschker & Schmid, 2002, S. 226)

	1996	1998	2000
Zahl von Unternehmen mit ausländischen Tochtergesellschaften	39.000	54.000	60.000
Zahl der ausländischen Tochtergesellschaften	266.000	449.000	508.000

Positionen deutscher Unternehmen auf dem Transnationalitäts-Index

Zahlreiche Konzerne mit Stammsitz in Deutschland finden sich unter den 100 größten international tätigen Unternehmen der Welt. Die Tabelle 2 zeigt die Rangplätze, die deutsche Großunternehmen auf dem Transnationalitäts-Index der UNCTAD einnehmen. Dieser Index fasst die drei Quoten (1) Vermögen im Ausland zu Gesamtvermögen, (2) Umsatz im Ausland zu Gesamtumsatz und (3) Zahl der Mitarbeiter im Ausland zu Gesamtbelegschaft in einem Durchschnittswert der Transnationalität zusammen (zur Kritik vgl. Kutschker & Schmid, 2002, S. 256 ff.).

Tabelle 2:

Der Transnationalitäts-Index (TNI) deutscher Großunternehmen (UNCTAD, 2002, S. 86 ff.)

Rank TNI	Corporation	Industry	Assets (Billion US-\$)		Sales (Billion US-\$)		Number of Employees	
			Foreign	Total	Foreign	Total	Foreign	Total
44	Volkswagen	Motor vehicles	42.7	75.9	57.7	79.6	160 274	324 402
93	DaimlerChrysler	Motor vehicles	...	187.0	48.7	152.4	83 464	416 501
51	BMW	Motor vehicles	31.1	45.9	26.1	34.6	23 759	93 624
77	E.on	Electricity, gas and water	29.1	114.9	41.8	86.8	83 338	186 788
37	BASF	Chemicals	23.2	36.1	26.3	33.7	48 917	103 273
31	Bayer	Pharmaceuticals	21.2	33.9	24.8	28.8	65 900	122 100
71	Siemens	Electrical & elec- tronic equipment	...	75.2	31.3	71.3	...	448 000
86	RWE	Electricity, gas and water	13.8	60.0	16.4	44.6	45 513	152 132
96	Deutsche Post	Transport and storage	13.4	139.3	8.9	30.7	51 613	278 705
45	Robert Bosch	Machinery and equipment	11.0	22.8	21.1	29.3	108 761	198 666

Aus der Tabelle 2 ist beispielsweise zu errechnen, dass im Jahre 2000 der Volkswagenkonzern 72 % seines Umsatzes auf ausländischen Märkten erwirtschaftete, 56 % seiner Investitionen im Ausland tätigte und 49 % der Mitarbeiter nicht deutscher Nationalität waren.

Bandbreite der Internationalisierung

Die Internationalisierung der Unternehmenstätigkeit ist nicht allein auf Großunternehmen beschränkt, sondern erfasst auch den Mittelstand, der z. T. sehr erfolgreich als *hidden champions* (Simon, 1996) länderübergreifend tätig ist. Die Formen der internationalen Unternehmenstätigkeit werden zudem vielfältiger. Neben den Basisvarianten Export/Import und Gründung einer ausländischen Tochtergesellschaft haben Lizenzvergabe, Franchising, Joint Venture, Strategische Allianz, Auftragsfertigung, Fusion oder Übernahme als Möglichkeiten der internationalen Marktbearbeitung an Bedeutung gewonnen. Schließlich erweitert sich die Bandbreite der

Unternehmensbereiche, die grenzüberschreitend agieren. Neben den traditionell international tätigen Funktionsbereichen Beschaffung und Absatz werden zunehmend auch Forschung und Entwicklung, Produktion oder Finanzierung multinational betrieben.

Internationalisierungstreiber

Der Internationalisierungstrend - mittlerweile ist auch häufig von einer „Globalisierung“ von Märkten und Unternehmen als einer geographisch besonders weitreichenden Form der Internationalisierung die Rede - beruht auf einer Reihe von Veränderungen der Rahmenbedingungen, in denen Unternehmen operieren. Diese Veränderungen begünstigen und/oder verlangen eine Internationalisierung. Häufig von der Forschung hervorgehobene Triebkräfte der Internationalisierung fasst Abbildung 1 zusammen (ähnlich Kutschker & Schmid, 2002, S. 185).

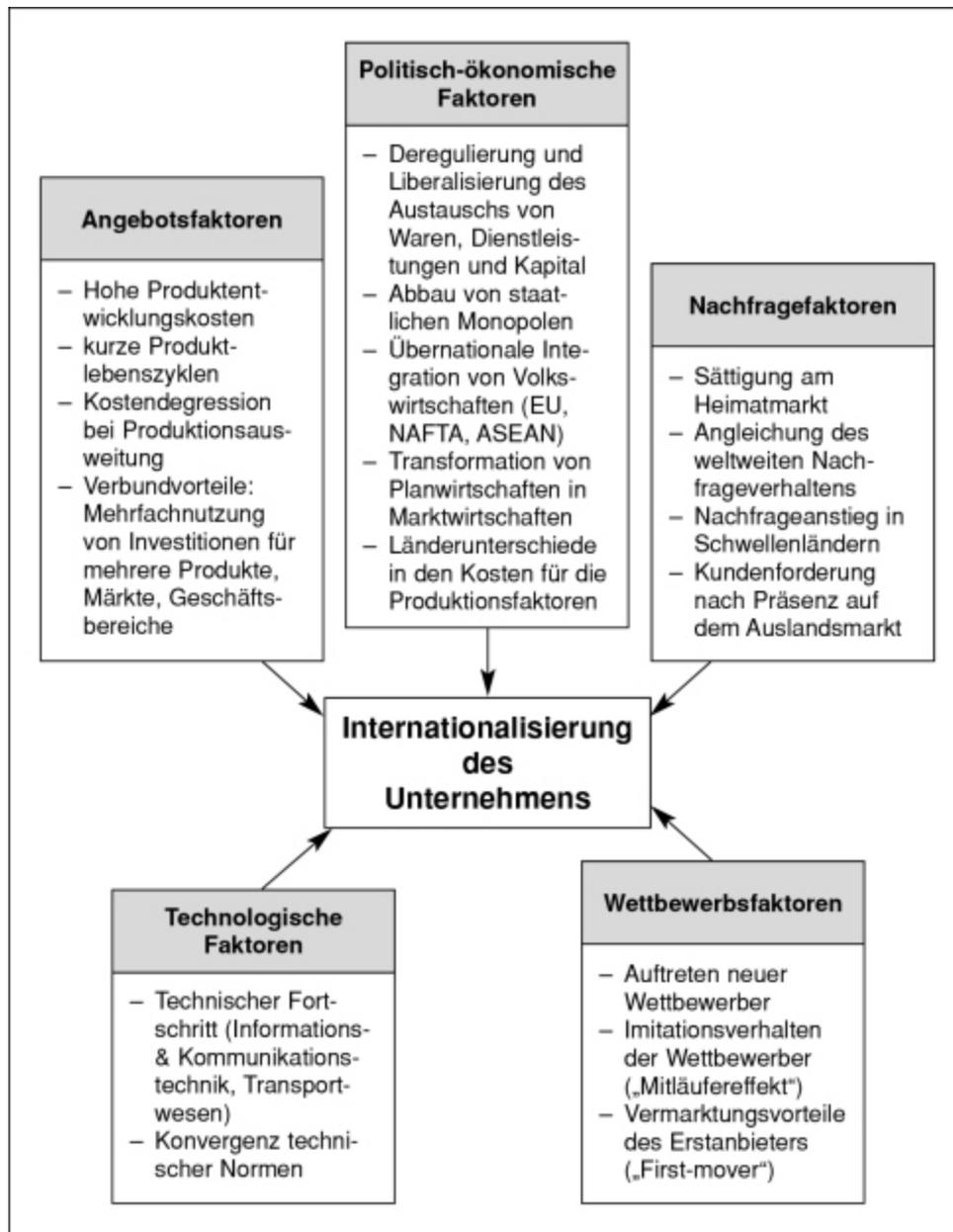


Abbildung 1:
Triebkräfte der Internationalisierung von Unternehmen

Der Einfluss dieser Internationalisierungstreiber ist allerdings nicht deterministisch aufzufassen, sondern erst in Wechselwirkung mit unternehmensinternen Zielen, Strategien, Kulturen und Strukturen entwickelt sich das

spezifische Internationalisierungsprofil eines Unternehmens.

1.2 Begriffsklärung und Abgrenzungen

Begriff und Varianten des Auslandseinsatzes

Auslandseinsatz bezeichnet als Sammelbegriff sowohl in der Managementliteratur als auch der Unternehmenspraxis Formen der Arbeitstätigkeit, die vom Mitarbeiter einen Aufenthalt außerhalb des Landes fordern, in dem er seinen Heimatwohnsitz hat. Die Begriffsverwendungen unterscheiden sich allerdings in der Vielfalt der angesprochenen Auslandsaufenthalte. In einer weiten Fassung wird der Begriff für Auslandsaufenthalte verwendet, die sich in Dauer, Aufgabenstellung und arbeitsvertraglicher Gestaltung deutlich unterscheiden. Die Tabelle 3 beschreibt wesentliche Varianten.

Tabelle 3:
Varianten des Auslandseinsatzes (weite Begriffsfassung)

Bezeichnung	Dauer	Wohnsitz	Arbeitsvertrag	Zweck (beispielhaft)
Geschäftsreise	mehrere Tage	Heimatland	unverändert	Abschluss eines Vertrages
Montage	mehrere Wochen	Heimatland	unverändert	Errichtung einer Anlage
Commuter-Entsendung (Rückkehr am Wochenende)	mehrere Wochen bis Monate	Heimatland	unverändert	Mitarbeit an einer internationalen Marketingstudie
Abordnung	3 bis 12 Monate	Heimatland	Vertragsergänzung mit Heimatunternehmen	Personalentwicklung
(befristete) Versetzung	1 bis 5 Jahre	Ausland	neuer Vertrag mit Auslandsgesellschaft; ruhender Vertrag mit Heimatunternehmen	Errichtung einer Auslandsgesellschaft
Übertritt	unbegrenzt	Ausland	neuer Vertrag mit Auslandsgesellschaft	Übernahme der Geschäftsführung einer Auslandsgesellschaft

Virtueller Auslandseinsatz

Als eine weitere, vergleichsweise neue Form des Personaleinsatzes im Ausland gilt der *virtuelle Auslandseinsatz* (Iten, 2001). Hierbei handelt es sich um eine Sonderform der Telearbeit. Der Mitarbeiter wird – zeitlich unbefristet – in eine Auslandsgesellschaft versetzt und unterliegt deren Weisungsrecht. In welchem Umfang er am bisherigen, am neuen oder am Heimarbeitsplatz physisch präsent ist, darüber entscheidet der Mitarbeiter nach Maßgabe der anstehenden Arbeitsaufgaben. Der Wohnsitz im Heimatland bleibt erhalten. Zur Kommunikation mit den im Ausland tätigen Kollegen, Mitarbeitern und Vorgesetzten werden Informations- und Kommunikationstechniken, wie z. B. Videokonferenzen,

Telefonkonferenzen, Voice Mail oder E-Mail, intensiv genutzt. Da die persönliche Anwesenheit am ausländischen Arbeitsplatz hierdurch nicht vollständig ersetzt werden kann, reist der *virtuelle Entsandte* mehrmals im Monat zur Auslandsgesellschaft. Zu den Aufgabefeldern, für die sich die Option des virtuellen Auslandseinsatzes eignet, zählen etwa Beratungstätigkeiten, die Begleitung von Organisationsveränderungen oder die Mitarbeit in Produktentwicklungsteams (vgl. den Erfahrungsbericht bei IBM; Iten, 2001).

Konzentration auf Auslandsentsendungen, d. h. Abordnungen und befristete Versetzungen

Mustervertrag

In engeren Begriffsfassungen wird der Auslandseinsatz mit befristeten Auslandstätigkeiten gleichgesetzt, die durch eine Erweiterung des Anstellungsvertrages mit dem bisherigen Arbeitgeber (= *Abordnung*) oder dem Abschluss eines neuen Arbeitsvertrages mit der Auslandsgesellschaft, bei gleichzeitigem „Ruhe“ des bisherigen Arbeitsvertrages, geregelt werden (= *befristete Versetzung*). Die arbeits- und sozialversicherungsrechtlichen Merkmale beider Einsatzformen beschreibt im Detail die Deutsche Gesellschaft für Personalführung (1995, S. 42 ff.). Im [Anhang 7.1](#) ist ein Mustervertrag für eine Versetzung wiedergegeben. Die folgenden Ausführungen zum internationalen Personaleinsatz und seiner Gestaltung orientieren sich schwerpunktmäßig an diesen beiden Formen des Auslandseinsatzes. Im Anschluss an den verbreiteten Sprachgebrauch werden in der vorliegenden Arbeit die Abordnung und die befristete Versetzung unter den Oberbegriff der *Auslandsentsendung* zusammengefasst. Als Prototyp des internationalen Personaleinsatzes hat die Auslandsentsendung bislang die

weitaus meiste Beachtung in der Forschung und der internationalen Personalpraxis gefunden.

Auslandsentsendungen durch private Unternehmen im Mittelpunkt

Als weitere Einschränkung des hier zu behandelnden Themenfeldes ist die Konzentration auf privatwirtschaftliche Unternehmen zu nennen. Zweifelsohne gab und gibt es Auslandsentsendungen auch in öffentlich-rechtlichen Institutionen wie Entwicklungshilfeagenturen, Kirchen, Wohltätigkeitsverbänden, europäischen Behörden oder Organisationen der Vereinten Nationen. Jedoch liegen für diese Institutionen kaum wissenschaftliche Erkenntnisse zur Gestaltung des Auslandseinsatzes ihrer Mitarbeiter vor.

Entsandte Mitarbeitergruppen

Mit dem Begriff des Auslandseinsatzes bzw. der Auslandsentsendung ist keine Festlegung der involvierten Mitarbeitergruppen sowie der Mobilitätsrichtung getroffen. Mit fortschreitender Internationalisierung oder gar Globalisierung der Unternehmen aller Größenklassen bleibt grenzüberschreitende Arbeitstätigkeit nicht allein auf Spezialisten und Führungskräfte beschränkt, sondern betrifft zunehmend Mitarbeiter aus allen Aufgabenbereichen und hierarchischen Positionen. Diese Entwicklung illustriert etwa die Entsendung deutscher Facharbeiter aus deutschen Betrieben der BMW AG in das neugegründete Werk im US-amerikanischen Spartanburg zum Zwecke der Einweisung der lokalen Mitarbeiter oder das internationale Traineeprogramm für Hochschulabsolventen der Bosch GmbH, das bereits während der Ausbildungsphase Auslandsaufenthalte vorsieht.

Entsendungsrichtungen

Im Hinblick auf die Entsenderichtung zeichnet sich bei Auslandseinsätzen die Tendenz ab, nicht mehr allein das Stammhaus des Unternehmens als Ausgangspunkt für die grenzüberschreitende Tätigkeit zu sehen und Stammlandangehörige im Ausland einzusetzen. In steigendem Umfang werden auch lokale Mitarbeiter der Auslandsgesellschaften in das Stammhaus entsandt oder Drittlandangehörige mit grenzüberschreitenden Aufgaben betraut.

1.3 Bedeutung des Auslandseinsatzes für das Personalmanagement

Die systematische und vorausschauende Gestaltung von Auslandseinsätzen zählt zu einem zentralen Aufgabenbereich der Personalpraxis in international tätigen Unternehmen. Sein Stellenwert beruht auf einer Reihe von Risiken, die sowohl für das entsendende Unternehmen als auch für den entsandten Mitarbeiter mit einem Auslandseinsatz verbunden sein können:

Das Risiko der vorzeitigen Beendigung eines Auslandseinsatzes

Mitarbeiter, die sich unter den andersartigen Lebens- und Arbeitsbedingungen im Ausland nicht wohl fühlen, ihre gewohnte Arbeitsleistung unterschreiten oder im Gastland gar auf Ablehnung stoßen, neigen dazu, ihren Einsatz im Ausland vorzeitig abubrechen. Exakte Angaben zu Abbruchquoten bei Auslandsentsendungen liegen nicht vor (Daniels & Insch, 1998). Nach einer älteren Umfrage von Tung (1982) bei multinationalen Unternehmen aus den USA, Japan und Europa liegen die Abbruchquoten bei US-amerikanischen Unternehmen am höchsten. Ca. 70 %

gaben Quoten zwischen 10 und 20 % an, während die Angaben europäischer und japanischer Unternehmen mehrheitlich bei maximal 5 % lagen. Mendenhall und Oddou (1985) schätzen, dass zwischen 1965 und 1985 zwischen 25 und 40 % der Auslandsentsandten US-amerikanischer Unternehmen vorzeitig zurückgekehrt sind. Als besonders hoch gilt die Abbruchquote bei Einsätzen in Entwicklungsländern. Eine neuere Untersuchung bei 16 deutschen Unternehmen (Horsch, 1995) zeigt - bei hoher Streubreite - eine typische Abbruchquote von maximal 5 %.

Kosten des Abbruchs einer Auslandsentsendung

Die direkt zurechenbaren Kosten für eine vorzeitig abgebrochene Entsendung werden mit dem Zwei- bis Vierfachen des Bruttojahresgehaltes des zurückkehrenden Mitarbeiters beziffert. Nicht eingerechnet sind die Kosten, die bei einer Fehlbesetzung aus dem Verlust von Kunden, der Demotivierung von Mitarbeitern oder der Verschlechterung der Beziehungen zu den Gastlandinstitutionen entstehen. Ebenfalls nicht beachtet sind in diesem Kalkül die psychischen Kosten für den zurückkehrenden Mitarbeiter: Gefühl, versagt zu haben; Karriereknick; Verlust des Ansehens im Kollegenkreis.

„Brownouts“

Auch wenn ein Auslandseinsatz nicht vorzeitig beendet wird, so erreichte ein beträchtlicher Anteil der Entsandten doch nie das im Inland gewohnte und für die Auslandsposition erwartete Leistungsniveau. Black, Gregersen, Mendenhall und Stroh (1999) schätzen, dass zwischen 30 und 50 % aller US-amerikanischen Entsandten dieser Kategorie (*brownouts*) zuzurechnen sei. In den ersten Wochen und Monaten einer Entsendung ist eine derartige Minderleistung der Normalfall. Somit steht den hohen Entsendungskosten - in Höhe etwa des Zwei- bis Dreifachen des Gehaltes für eine vergleichbare Position im

Inland – eine unterdurchschnittliche Mitarbeiterleistung gegenüber.

Enttäuschte Erwartungen von Auslandsrückkehrern

Nach ihrer Rückkehr aus dem Ausland erwägen viele ehemalige Entsandte, ihr Arbeitsverhältnis zu kündigen. Gefördert werden die Fluktuationsabsichten vom Mangel an herausfordernden Arbeitsplätzen für den Rückkehrer im entsendenden Unternehmensteil, von enttäuschten Erwartungen über die Karriereförderlichkeit eines Auslandsaufenthaltes, vom Eindruck, dass die Auslandserfahrungen im Unternehmen nicht ausreichend gewürdigt werden, und nicht zuletzt vom Wegfall der mit dem Auslandsaufenthalt verknüpften finanziellen Zulagen und Vergünstigungen. Umfragen bei Entsandten zeigen, dass die Handhabung der Rückkehr durch das entsendende Unternehmen im Vergleich zur Auslandsvorbereitung und -betreuung am wenigsten zufriedenstellend ist (Einfalt, 2000; Tung, 1998).

Hohe Fluktuationsrate bei Auslandsrückkehrern

Untersuchungen zur Fluktuation von ehemaligen Entsandten in den USA verweisen darauf, dass binnen eines Jahres nach der Rückkehr ca. 20 % der ehemaligen Auslandsentsandten das Unternehmen verlassen haben (Black et al., 1999). In einer US-amerikanischen Studie berichten die 150 befragten Unternehmen, dass 26 % der Rückkehrer innerhalb von zwei Jahren den Arbeitgeber wechseln (GMAC Global Relocation Services, 2002). Damit ist es dem entsendenden Unternehmen in vielen Fällen nicht mehr möglich, das im Ausland gewonnene Erfahrungswissen der entsandten Mitarbeiter, das als implizites Wissen schriftlich kaum dokumentiert wird, auszuschöpfen. Da viele der kündigenden ehemaligen Entsandten zu Konkurrenzunternehmen wechseln, kommen

die hohen Investitionen in die Entsendung des Mitarbeiters de facto dem Wettbewerber zugute.

Entmutigung potenzieller Entsendungskandidaten

Vorzeitig zurückkehrende Auslandsentsandte, Berichte über Minderleistungen entsandter Mitarbeiter oder die hohe Kündigungsrate bei den Auslandsrückkehrern fördern bei potenziellen Entsendungskandidaten die Auffassung, dass ein Einsatz im Ausland mit einem hohen Risiko des Scheiterns der eigenen Karriere im Unternehmen verknüpft ist. Breitet sich diese Auffassung in einem Unternehmen aus, wird es zunehmend schwieriger, die bestgeeigneten Mitarbeiter für einen Auslandseinsatz zu gewinnen, was die Gefahr weiterer „Fehlschläge“ einer Auslandsentsendung in sich birgt. Der drohende Teufelskreis von Misserfolgen im Auslandseinsatz, die Rekrutierungsprobleme bei künftigen Entsendungen nach sich ziehen, was weitere Misserfolge begünstigt, gefährdet letztlich jede Internationalisierungsstrategie, in der Auslandsentsendungen von Mitarbeitern eine Rolle spielen.

1.4 Betrieblicher Nutzen des Auslandseinsatzes

Zielbündel für eine Auslandsentsendung

Mit einem Auslandseinsatz verfolgen Unternehmen unterschiedliche Ziele, die zur Umsetzung der jeweiligen Internationalisierungsstrategie eines Unternehmens beitragen (sollen). Aus einer Reihe von empirischen Studien zur Auslandsentsendung lassen sich drei Zielbündel ableiten, die für international tätige Unternehmen gegenwärtig maßgeblich sind: (1) Koordination der Unternehmenstätigkeit im In- und