

Julia Kriens

Erfolgsfaktoren einer Mitarbeiterentsendung ins Ausland

Auswahl, Vorbereitung, Einsatz und Reintegration



Julia Kriens

Erfolgsfaktoren einer Mitarbeiterentsendung ins Ausland

Auswahl, Vorbereitung, Einsatz und Reintegration

ISBN: 978-3-8366-1968-4

Herstellung: Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2009

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und der Verlag, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

© Diplomica Verlag GmbH

<http://www.diplomica.de>, Hamburg 2009

Abkürzungsverzeichnis	4
Abbildungsverzeichnis	6
Tabellenverzeichnis.....	6
1. Einleitung.....	7
2. Definitionen.....	9
2.1 Expatriate	9
2.2 Auslandseinsatz.....	9
2.2.1 Abordnung.....	9
2.2.2 Entsendung / Delegation	9
2.2.3 Übertritt	9
3. Auswahl geeigneter Mitarbeiter	11
3.1 Motive	11
3.1.1 Unternehmen	11
3.1.2 Mitarbeiter	13
3.2 Besetzungsstrategien	14
3.2.1 Ethnozentrische Besetzungsstrategie	14
3.2.2 Polyzentrische Besetzungsstrategie.....	15
3.2.3 Regiozentrische Besetzungsstrategie	16
3.2.4 Geozentrische Besetzungsstrategie	16
3.3 Auswahlkriterien	18
3.3.1 Fachliche Kriterien	18
3.3.2 Verhaltensbezogene Kriterien	19
3.3.3 Interkulturelle Kriterien.....	19
3.3.4 Persönliche Kriterien	20
3.4 Auswahlpraxis.....	20
3.5 Entsendung von Frauen.....	21

4. Vorbereitung auf den Auslandseinsatz	23
4.1 Organisatorische Vorbereitung	23
4.2 Interkulturelle Vorbereitung	25
4.2.1 Kulturdimensionen nach Hofstede	28
4.2.2 Kritik an der Hofstede Studie	32
4.2.3 Praktische Umsetzung der Hofstede Studie	32
4.3 Arbeitsvertragliche Vorbereitung	33
4.4 Sozialversicherungsrechtliche Vorbereitung	38
4.5 Steuerliche Vorbereitung	40
5. Einsatz und Betreuung	41
5.1 Anpassung an die fremde Kultur	41
5.2 Betreuung des Expatriates	42
5.3 Betreuung der Familie	43
5.4 Leistungsbeurteilung während des Einsatzes	44
6. Beendigung und Rückkehr	47
6.1 Beendigungsgründe	47
6.2 Reintegration	47
6.2.1 Finanzielle Reintegrationsunterstützung	51
6.2.2 Logistische Reintegrationsunterstützung	51
6.2.3 Familienorientierte Reintegrationsunterstützung	51
6.2.4 Karriereorientierte Reintegrationsunterstützung	52
6.2.5 Psychologische Reintegrationsunterstützung	53
6.3 Entsendungsrichtlinie	53

7. Entsendung nach China.....	55
7.1 Allgemeine Informationen zu China.....	55
7.2.1 Motive	56
7.2.1.1 Unternehmen	56
7.2.1.2 Mitarbeiter	57
7.2.2 Besetzungsstrategie	57
7.2.3 Auswahlkriterien	57
7.2.4 Auswahlpraxis	58
7.2.5 Entsendung von Frauen	58
7.3 Vorbereitung auf den Auslandseinsatz in China.....	59
7.3.1 Organisatorische Vorbereitung	59
7.3.2 Interkulturelle Vorbereitung.....	60
7.3.2.1 Vergleich deutsch-chinesischer Ergebnisse nach Hofstede	62
7.3.4 Arbeitsvertragliche Vorbereitung.....	64
7.3.5 Sozialversicherungsrechtliche Vorbereitung.....	64
7.3.6 Steuerliche Vorbereitung.....	65
7.4 Einsatz und Betreuung	65
7.4.1 Anpassung an die fremde Kultur.....	65
7.4.2 Betreuung des Expatriates und seiner Familie	65
7.5 Beendigung und Rückkehr	66
7.5.1 Beendigungsgründe	66
7.5.2 Reintegration	66
8. Zusammenfassung.....	69
9. Fazit	73
Literaturverzeichnis.....	75

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	-	Abbildung
Aufl.	-	Auflage
BIP	-	Bruttoinlandsprodukt
BRD	-	Bundes Republik Deutschland
bspw.	-	beispielsweise
bzw.	-	beziehungsweise
ca.	-	circa
D	-	Deutschland
d.h.	-	das heißt
etc.	-	lat: et cetera, deutsch: und die übrigen
evtl.	-	eventuell
ggf.	-	gegebenenfalls
ggü.	-	gegenüber
Hrsg.	-	Herausgeber
http	-	engl.: Hypertext Transfer Protocol deutsch: Hypertext-Übertragungsprotokoll
IDV	-	Individualismus-Index
LTO	-	Engl.: Long-Term-Orientatation deutsch: Langfrist- Kurzfristorientierungs-Index
MAS	-	Maskulinitäts-Index
MDI	-	Macht-Distanz-Index
o.ä.	-	oder ähnliche
o.V.	-	ohne Verfasser
Pkt.	-	Punkte
S.	-	Seite
sog.	-	so genannte
Tab.	-	Tabelle
u.a.	-	unter anderem; und andere
USA	-	engl.: United States of America deutsch: Vereinigte Staaten von Amerika

Mrd.	- Milliarden
usw.	- und so weiter
UVI	- Unsicherheitsvermeidungs-Index
vgl.	- vergleiche
www	- engl.: World Wide Web deutsch: Weltweites Netz
z.B.	- zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Versetzung in ein Mitgliedsland des Europäischen Wirtschaftsraumes	39
Abb. 2: Versetzung in ein Land mit einem Sozialversicherungsabkommen mit der BRD	39
Abb. 3: Versetzung in ein Land ohne Sozialversicherungsabkommen mit der BRD ..	40
Abb. 4: Prozessmodell der Reintegration.....	49
Abb. 5: Varianten der Erwartungsenttäuschung bei Auslandsrückkehrern	50
Abb. 6: Ergebnisvergleich Hofstede: China und Deutschland.....	63

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Empirische Ergebnisse und Prognosen zur Verbreitung der Grundorientierung der Stellenbesetzungspolitik	18
Tab. 2: Ausgewählte Verhaltensreaktionen in USA und Japan	28
Tab. 3: Ausprägungen der fünf Kulturdimensionen in der Studie von Hofstede.....	30
Tab. 4: Beispiel einer Netto-Vergleichsrechnung zur Festlegung der Vergütung eines US-Entsandten	35
Tab. 5: Internationaler Vergleich der Kaufkraft.....	36
Tab. 6: Erschwerniszulage für verschiedene Entsendungsziele.....	37
Tab. 7: Sorgen von Auslandsrückkehrern	49

1. Einleitung

Aufgrund der zunehmenden Globalisierung wird das Thema Entsendung von Mitarbeitern¹ ins Ausland für international tätige Unternehmen immer wichtiger. Der Kreis derjenigen, die für eine begrenzte Zeit im Ausland arbeiten, vergrößert sich stetig. Während sich die Angebote der Auslandseinsätze noch bis vor ein paar Jahren auf Spezialisten und Führungskräfte beschränkten, sind heutzutage Mitarbeiter aus fast allen Aufgabenbereichen und hierarchischen Ebenen² betroffen. Damit eine Entsendung zum Erfolg führt und nicht vorzeitig abgebrochen wird, sollten Personalabteilung, Mitarbeiter und dessen Familie ausreichend Zeit für die Kandidatenauswahl, die Vorbereitung, die Betreuung und die Reintegration einplanen. Laut Expertenschätzungen werden in der Realität 10 - 40% der Entsendungen vorzeitig abgebrochen; in den Entwicklungsländern steigt die Zahl sogar auf bis zu 70% an³. Dies ist in den meisten Fällen auf eine nicht ausreichende bzw. gar keine Vorbereitung des Expatriates⁴ inklusive seiner Familie zurückzuführen. Da ein Entsandter im Vergleich zu einem lokalen Mitarbeiter das zwei- bis dreifache⁵ an Kosten verursacht, ist ein vorzeitiger Abbruch auch aus finanzieller Sicht für das Unternehmen ineffektiv.

Diese Arbeit soll untersuchen, wie die derzeit noch recht hohen Abbruchquoten und Kosten eingedämmt werden können und die Auslandsentsendung für alle Beteiligten zum Erfolg wird.

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in sieben Kapitel.

Nach der Einleitung folgen im zweiten Kapitel zum einheitlichen Verständnis Definitionen der einzelnen Fachbegriffe. Im Kapitel drei beschäftige ich mich mit der Auswahl geeigneter Mitarbeiter. Hier werden die Beweggründe für einen Auslandseinsatz angesprochen, die unterschiedlichen Besetzungsstrategien erläutert, die Auswahlkriterien sowie die Auswahlpraxis vorgestellt. Das dritte Kapitel schließt mit der Entsendung von Frauen ab. Kapitel vier thematisiert die Vorbereitung auf den Auslandseinsatz, d.h. es werden organisatorische, interkulturelle, arbeitsvertragliche, sozialversicherungsrechtliche und steuerliche Vorbereitungen angesprochen. Die Kulturdimensionen nach Hofstede werden in diesem Kapitel erläutert und bilden einen Unterpunkt der interkultu-

¹ Mit den Ausdrücken Mitarbeiter, Expatriate, Entsandter, Stammhausdelegierter, etc. sind Frauen und Männer in gleicher Weise gemeint. Zugunsten der besseren Lesbarkeit wurde in der vorliegenden Arbeit auf die feminine Form verzichtet.

² vgl. Kühlmann, 2004, S. 6.

³ vgl. Stahl, 1998, S. 3.

⁴ Definition des Begriffs Expatriate auf Seite 7.

⁵ vgl. Heidemann / Steckhahn / Rietz, Erfolgsfaktor Expatriates, in: Personalwirtschaft, 11/2004, S. 50.