

Gundula Ganter

**Arbeitszufriedenheit von Expatriates**

# GABLER EDITION WISSENSCHAFT

## **Beiträge zum Diversity-Management**

Herausgegeben von

Professor Dr. Dieter Wagner, Universität Potsdam, und

Dipl.-Psych. Bernd-Friedrich Voigt

Mittlerweile ist „Diversity“ auch in Deutschland angekommen. Die Buchreihe widmet sich in Theorie und Praxis den Herausforderungen, mit einer „gemischten“ Belegschaft umzugehen: Wie wird Diversity wahrgenommen und eingeschätzt? Kann man Diversity überhaupt messen? Wie arbeiten multikulturelle und dabei unter Umständen auch noch virtuelle Teams zusammen? Wie zufrieden sind deutsche Expatriates im Ausland? Auch zu Fragen des demografischen Wandels sowie der Vereinbarkeit von Familie und Beruf will diese Reihe neue, möglichst empirisch fundierte Erkenntnisse beisteuern und somit den Theorie-Praxis-Dialog konstruktiv weiterentwickeln.

Gundula Ganter

# **Arbeitszufriedenheit von Expatriates**

Auslandsentsendungen nach China  
und Korea professionell gestalten

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Dieter Wagner

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Dissertation Universität Potsdam, 2008

1. Auflage 2009

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2009

Lektorat: Claudia Jeske / Britta Göhrisch-Radmacher

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.  
[www.gabler.de](http://www.gabler.de)



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

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.

Umschlaggestaltung: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt/Main  
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier  
Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-1669-3

## Geleitwort

Die betriebswirtschaftliche Bedeutung von Auslandsentsendungen steht sicherlich außer Frage. Empirische Untersuchungen sind dabei relativ selten. So dominieren im deutschsprachigen Raum Arbeiten mit einem arbeitsrechtlichen oder einem personalwirtschaftlichen Fokus. Insofern ist es sehr verdienstvoll, dass Gundula Ganter sich in der vorliegenden Arbeit speziell mit der Situation deutschsprachiger Fach- und Führungskräfte in China und Südkorea auseinandersetzt und dabei zugleich versucht, den Anschluss an die angloamerikanische Diskussion zu finden.

Im Mittelpunkt stehen dabei die differenzierte Behandlung des Konstruktes der Arbeitszufriedenheit unter Berücksichtigung organisationstheoretischer und organisationspsychologischer Forschungsansätze und der Vergleich der Arbeitskulturen von Südkorea und China.

Gundula Ganter legt eine außerordentlich interessante Studie mit ebenso interessanten Ergebnissen vor. Sie basiert auf einem klaren theoretischen Vorverständnis im Rahmen verhaltenswissenschaftlicher Organisationstheorien und der damit zusammenhängenden internationalen Rezeption dieser Diskussion, insbesondere zur Arbeitszufriedenheit und zu den Erfolgsmaßstäben von Organisationen. Hinzu kommen die äußerst saubere und methodisch einwandfreie Vorgehensweise im Rahmen des methodischen Teils sowie die Ableitung der Untersuchungsergebnisse, die selbstkritische Einordnung der Untersuchungsergebnisse und die weiterführenden Hinweise. Hier handelt es sich um ein Beispiel, wo sowohl wissenschaftlich äußerst sauber, zugleich aber auch mit großer praktischer Relevanz gearbeitet wurde.

Insofern ist die vorliegende Arbeit sowohl für Personalwissenschaftler als auch für die Praktiker des internationalen Personalmanagements ein ausgesprochener Gewinn. Überraschend sind die vergleichsweise geringen Unterschiede zwischen China und Südkorea und die dargelegte Repräsentativität der Ergebnisse. Durchaus verwunderlich bei zwei so großen Ländern, oder?

Dieter Wagner

## Vorwort

Die Unzufriedenheit von Mitarbeitern bezüglich Arbeitsbelastung, Führung und Karriereentwicklung wächst. Leistungseinbußen, Fehlzeiten und Fluktuation sind schwer wiegende Folgen. Im Rahmen internationaler Auslandseinsätze werden Mitarbeiter mit zusätzlichen Herausforderungen konfrontiert, die ebenfalls zu Stress, Demotivation oder sogar einem vorzeitigen Abbruch der Auslandstätigkeit führen können. Wenn diesen Gefahren nicht frühzeitig Rechnung getragen wird, kann erheblicher Schaden für das Entsendeunternehmen entstehen. Neben den hohen Kosten eines vorzeitigen Abbruchs sind Reputation, Produktivität und Kundenzufriedenheit gefährdet.

In diesem Buch werden sowohl aus wissenschaftlicher Sicht als auch aus Sicht internationaler Entsendungspraxis Erfolgsfaktoren von Auslandseinsätzen aufgezeigt. Auf Basis der Ergebnisse qualitativer und quantitativer Befragungen von deutschsprachigen Expatriates in China bzw. Südkorea werden arbeitskulturelle Besonderheiten der Einsatzländer ermittelt und Kernfaktoren der Arbeitszufriedenheit identifiziert.

Die Erkenntnisse dieser Arbeit verdanke ich den vielen Expatriates in China und Südkorea sowie den Koordinatoren der unternehmensinternen Befragungen. Durch ihre Offenheit in den Interviews und in unzähligen persönlichen Gesprächen haben sie mir wertvolle Einblicke in ihr Lebens- und Arbeitsumfeld ermöglicht und durch ihr Engagement im Rahmen der Befragung die empirische Grundlage der Arbeit gelegt.

Mein Dank gilt zudem meinem Doktorvater Prof. Dr. Dieter Wagner für seine exzellente Betreuung. Seine Offenheit für Neues, sein Vertrauen und die nützlichen fachlichen Anregungen trugen wesentlich zum Gelingen dieser Arbeit bei. Prof. Dr. Michel E. Domsch danke ich für die methodischen Hinweise und die Übernahme der Zweitkorrektur. Das Dissertationsprojekt wurde durch die Stiftung der Deutschen Wirtschaft finanziert. Ich bedanke mich stellvertretend bei meiner Betreuerin Oda Henckel für die materielle und ideelle Förderung sowie die kompetente Begleitung.

Viele Personen aus meinem persönlichen Umfeld haben mich während meines Dissertationsprojekts begleitet. Sie haben mich stets motiviert und inspiriert. Für die wertvollen fachlichen Diskussionen und geduldige Korrekturarbeit möchte ich besonders Dr. Nils Pleier und Dr. Brigitte Steinmetz danken. Liese Förster und Hyun-Jeong Kim sei für die gründliche Endkorrektur gedankt.

Mein besonderer Dank gilt meinen Eltern Dr. Ulrike Jänicke und Dr. Winfried Jänicke sowie meiner Schwester Claudia Pfeifer. Sie standen mir jederzeit mit Rat und Tat

zur Seite. Schließlich möchte ich meinem Mann Wendelin Ganter danken. Während unzähliger Spaziergänge ist er geduldig meinen Gedanken zur Doktorarbeit gefolgt und hat mir mit seinen kreativen Ideen neue Wege aufgezeigt.

Gundula Ganter

# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	IX
Abbildungsverzeichnis .....	XIII
Tabellenverzeichnis .....	XV
Abkürzungsverzeichnis .....	XVII
<b>1 Einführung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung .....	4
1.2 Zielsetzung .....	8
1.3 Aufbau der Arbeit .....	9
<b>2 Bezugsrahmen .....</b>	<b>13</b>
2.1 Bedeutung der Auslandsentsendung für Mitarbeiter und Unternehmen .....	13
2.1.1 Ziele von Auslandsentsendungen .....	14
2.1.2 Phasen einer Auslandsentsendung .....	18
2.1.2.1 Auswahl .....	18
2.1.2.2 Vorbereitung .....	22
2.1.2.3 Betreuung vor Ort .....	25
2.1.2.4 Wiedereingliederung .....	28
2.1.3 Expatriate Return on Investment.....	31
2.2 Herausforderungen der Auslandsentsendung nach China und Südkorea.....	36
2.2.1 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen.....	36
2.2.2 Kulturelle Unterschiede .....	42
2.2.3 Kulturstandards in China und Südkorea.....	47

<b>3</b>	<b>Theoretische Fundierung .....</b>	<b>53</b>
3.1	Erfolgsgrößen von Auslandsentsendungen .....	53
3.1.1	Kulturelle Anpassung .....	53
3.1.1.1	Dimensionen kultureller Anpassung .....	54
3.1.1.2	Einflussfaktoren auf die kulturelle Anpassung .....	57
3.1.1.3	Relevanz der Anpassung an die Arbeitstätigkeit .....	64
3.1.2	Arbeitszufriedenheit .....	68
3.1.2.1	Globale versus spezifische Arbeitszufriedenheit .....	69
3.1.2.2	Formen der Arbeitszufriedenheit .....	73
3.1.2.3	Arbeitszufriedenheit und Emotionen .....	76
3.1.3	Arbeitsleistung .....	81
3.1.3.1	Arbeitszufriedenheit und Leistung .....	81
3.1.3.2	Arbeitsleistung im internationalen Kontext.....	85
3.1.4	Abbruchintention .....	88
3.1.4.1	Wechselabsicht von Mitarbeitern .....	89
3.1.4.2	Wechselhürden von Mitarbeitern .....	94
3.1.4.3	Übertragung auf den internationalen Kontext .....	97
3.2	Einflussfaktoren auf den Erfolg von Auslandsentsendungen .....	101
3.2.1	Bedeutung der Disposition .....	102
3.2.1.1	Theoretische Ansätze zu Persönlichkeitsmerkmalen .....	103
3.2.1.2	Empirische Befunde zu ausgewählten Persönlichkeits- merkmalen .....	107
3.2.2	Bedeutung der Situation .....	109
3.2.2.1	Theoretische Ansätze zu Tätigkeitsmerkmalen .....	110
3.2.2.2	Theoretische Ansätze zu Organisationsmerkmalen .....	112
3.2.2.3	Empirische Befunde zu ausgewählten Tätigkeits- und Organisationsmerkmalen .....	115
3.2.3	Bedeutung der Kultur .....	118
3.2.3.1	Theoretische Ansätze zu Umfeldmerkmalen.....	118
3.2.3.2	Empirische Befunde zu ausgewählten Umfeldmerkmalen ...	121

<b>4</b>	<b>Forschungsdesign und Methodik</b>	<b>125</b>
4.1	Ableitung des Forschungsmodells und der Hypothesen	125
4.1.1	Forschungsmodell	125
4.1.2	Fragestellung und Hypothesen	129
4.2	Methodisches Vorgehen	135
4.2.1	Beschreibung der Forschungsmethode	135
4.2.2	Darstellung der Befragungsinstrumente	137
4.2.2.1	Interviewleitfaden	137
4.2.2.2	Fragebogen	139
4.2.3	Überprüfung des Fragebogens (Pretest)	147
4.2.4	Vorgehen bei der Datenerhebung	149
4.2.5	Vorgehen bei der Datenauswertung	151
<b>5</b>	<b>Empirische Ergebnisse</b>	<b>157</b>
5.1	Ergebnisse der qualitativen Interviews	157
5.1.1	Stichprobe	157
5.1.2	Anspruch und Wirklichkeit der Auslandsentsendung	158
5.1.3	Arbeitskultur in China und Südkorea	163
5.1.4	Verständlichkeit und Relevanz der Einflussfaktoren	169
5.2	Ergebnisse der quantitativen Online-Befragung	175
5.2.1	Voruntersuchungen	175
5.2.1.1	Stichprobe	175
5.2.1.2	Psychometrische Skalenwerte	178
5.2.1.3	Zusammenhang zwischen den Erfolgsgrößen	179
5.2.2	Inhaltliche Ergebnisse	182
5.2.2.1	Private und berufliche Situation der Expatriates	183
5.2.2.2	Zufriedenheit der Expatriates	187
5.2.2.3	Unterschiede zwischen China und Südkorea	190
5.2.2.4	Charakterisierung der Zufriedenheitstypen	193
5.2.3	Überprüfung des Forschungsmodells	195
5.2.3.1	Zusammenhang zwischen Einfluss- und Erfolgsgrößen	196
5.2.3.2	Bedeutung von Disposition, Situation und Kultur	198
5.2.3.3	Top-Treiber der Arbeitszufriedenheit	203
5.2.4	Zusammenfassung der Ergebnisse	208

---

5.3	Diskussion der Ergebnisse .....	212
5.3.1	Interpretation und Einordnung der Ergebnisse .....	212
5.3.1.1	Verknüpfung der qualitativen und quantitativen Ergebnisse...	212
5.3.1.2	Befunde in Bezug zu grundlegenden Forschungsansätzen...	215
5.3.1.3	Befunde im Kontext bisheriger empirischer Ergebnisse .....	218
5.3.2	Kritische Würdigung der empirischen Studie .....	222
5.3.2.1	Neuigkeitswert und methodische Weiterentwicklung.....	223
5.3.2.2	Einschränkungen und weiterer Forschungsbedarf .....	224
<b>6</b>	<b>Handlungsempfehlungen .....</b>	<b>229</b>
6.1	Facetten erfolgreichen Managements für Expatriates .....	229
6.1.1	Management der eigenen Person .....	229
6.1.2	Unterstützung der Integration neuer Expatriates .....	234
6.1.3	Führung chinesischer bzw. südkoreanischer Mitarbeiter .....	235
6.1.4	Entwicklung der lokalen Organisation .....	238
6.2	Rollen internationaler Personalmanager .....	240
6.2.1	Administrativer Experte .....	240
6.2.2	Mitarbeitercoach .....	242
6.2.3	Veränderungsmanager .....	245
6.2.4	Strategischer Partner .....	246
<b>7</b>	<b>Fazit .....</b>	<b>249</b>
	Literatur .....	251

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1.1: Aufbau der Arbeit .....	10
Abbildung 2.1: Ziele von Auslandsentsendungen nach Hocking/Brown/Harzing...	17
Abbildung 2.2: Prinzipien internationaler Personalauswahl .....	19
Abbildung 2.3: Idealtypischer Verlauf kultureller Anpassung.....	26
Abbildung 2.4: Einflussfaktoren auf den Expatriate ROI nach McNulty/Tharenou..	34
Abbildung 2.5: Landesprofile von China und Südkorea .....	37
Abbildung 2.6: Wirtschaftswachstum in China und Südkorea .....	38
Abbildung 2.7: Kulturindizes für Deutschland, China und Südkorea nach Hofstede .....	45
Abbildung 2.8: Kulturstandards in China und Südkorea nach Thomas .....	48
Abbildung 3.1: Modell kultureller Anpassung nach Black et al.....	60
Abbildung 3.2: Modell kultureller Anpassung erweitert durch Bhaskar-Shrinivas et al. ....	62
Abbildung 3.3: Kongruenzmodell der Anpassung von Expatriates an ihre Arbeitstätigkeit nach Breiden et al. ....	65
Abbildung 3.4: Sandwich-Theorie nach Borg .....	72
Abbildung 3.5: Modell der Arbeitszufriedenheit nach Bruggemann et al. ....	74
Abbildung 3.6: Theorie der affektiven Erlebnisse bei der Arbeit nach Weiss/Cropanzano .....	78
Abbildung 3.7: Arbeitsmodell der Leistung von Expatriates nach Sinangil/Ones...	87
Abbildung 3.8: Fluktuationsmodell nach Kammeyer-Mueller et al. ....	93
Abbildung 3.9: Integriertes Modell der Abbruchintentionen von Expatriates nach Shaffer/Harrison .....	99
Abbildung 3.10: Einflussfaktoren auf den Erfolg von Auslandsentsendungen.....	101
Abbildung 4.1: Modell der Arbeitszufriedenheit von Expatriates (eigenes Forschungsmodell) .....	126
Abbildung 4.2: Überblick über die Datenauswertung .....	151
Abbildung 5.1: Motivatoren in Deutschland, China und Südkorea .....	164
Abbildung 5.2: Arbeitswerte in China und Südkorea .....	164

---

Abbildung 5.3: Top-Treiber der Arbeitszufriedenheit (qualitativ) .....	172
Abbildung 5.4: Ergebnisse zu Einflussfaktoren des Entsendungserfolgs .....	183
Abbildung 5.5: Ergebnisse zu Erfolgsgrößen der Auslandsentsendung .....	187
Abbildung 5.6: Kulturelle Anpassung und Zufriedenheit im Zeitverlauf.....	190
Abbildung 5.7: Unterschiede zwischen China und Südkorea (Einflussfaktoren) ..	192
Abbildung 5.8: Mittelwertunterschiede bei den Zufriedenheitstypen .....	194
Abbildung 5.9: Interaktion zwischen Disposition, Situation und Kultur .....	201
Abbildung 5.10: Interaktionseffekte zur „Globalen Arbeitszufriedenheit“.....	206
Abbildung 5.11: Interaktionseffekte zur „Spezifischen Arbeitszufriedenheit“.....	207
Abbildung 5.12: Handlungsbedarf bzgl. der Arbeitszufriedenheit von Expatriates..	209
Abbildung 5.13: Überblick über die Top-Treiber erfolgreicher Auslands- entsendungen .....	210
Abbildung 6.1: Fragebogen zum Selbstmanagement für Expatriates .....	231
Abbildung 6.2: Situative Führung in China und Südkorea .....	237
Abbildung 6.3: Ansätze zur Entwicklung der lokalen Organisation .....	239
Abbildung 6.4: Elemente des Entsendungsprozesses .....	241
Abbildung 6.5: Internationale Mitarbeiterförderungsprogramme .....	244
Abbildung 6.6: Inhalte weltweiter Mitarbeiterbefragungen .....	245
Abbildung 6.7: Mögliche Ziele internationaler Personalarbeit .....	247
Abbildung 6.8: Vier Rollen internationaler Personalmanager .....	248

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 2.1: Vor- und Nachteile der Besetzungspraktiken nach Perlmutter .....	16
Tabelle 2.2: Personalauswahlkriterien für Expatriates nach Spieß et al. ....	21
Tabelle 2.3: Klassifikation interkultureller Trainings nach Gudykunst/Hammer ....	24
Tabelle 2.4: Phasen der Wiedereingliederung nach Hirsch .....	29
Tabelle 3.1: Facetten der Arbeitszufriedenheit .....	70
Tabelle 3.2: Entscheidungspfade im Entwicklungsmodell freiwilliger Fluktuation nach Lee/Mitchell .....	91
Tabelle 3.3: Wechselhürden von Mitarbeitern nach Mitchell et al. ....	96
Tabelle 3.4: Zusammenhang zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und Erfolgs- größen der Entsendung .....	107
Tabelle 3.5: Zusammenhang zwischen Tätigkeits- und Organisationsmerkmalen und Erfolgsgrößen der Entsendung .....	116
Tabelle 3.6 Zusammenhang zwischen Umfeldmerkmalen und Erfolgsgrößen der Entsendung .....	122
Tabelle 4.1: Psychometrische Kennwerte der Skalen im Pretest .....	148
Tabelle 4.2: Optimale Stichprobenumfänge .....	150
Tabelle 4.3: Kategorien der strukturierenden Inhaltsanalyse .....	152
Tabelle 4.4: Konventionen für Effektgrößen nach Cohen.....	154
Tabelle 5.1: Demografische und organisationsbezogene Angaben der Interviewteilnehmer .....	158
Tabelle 5.2: Motivation der Expatriates zum Auslandsaufenthalt .....	159
Tabelle 5.3: Motivation der Partner zum Auslandsaufenthalt .....	160
Tabelle 5.4: Zufriedenheit mit den allgemeinen Lebensbedingungen .....	161
Tabelle 5.5: Zufriedenheit mit der beruflichen Tätigkeit .....	162
Tabelle 5.6: Erwartungen an die berufliche Zukunft .....	162
Tabelle 5.7: Arbeitseinstellungen in China und Südkorea .....	165
Tabelle 5.8: Zusammenarbeit in China und Südkorea .....	166
Tabelle 5.9: Arbeitsergebnisse in China und Südkorea.....	167
Tabelle 5.10: Führung in China und Südkorea .....	168

Tabelle 5.11: Bedeutende Personenmerkmale .....	170
Tabelle 5.12: Bedeutende Tätigkeitsmerkmale .....	171
Tabelle 5.13: Bedeutende Organisationsmerkmale .....	171
Tabelle 5.14: Bedeutende Umfeldmerkmale .....	172
Tabelle 5.15: Top-Treiber der Arbeitszufriedenheit (quantitativ) .....	173
Tabelle 5.16: Demografische Angaben der Befragungsteilnehmer .....	176
Tabelle 5.17: Organisationsbezogene Angaben der Befragungsteilnehmer .....	177
Tabelle 5.18: Psychometrische Kennwerte der Skalen in der Hauptstudie .....	178
Tabelle 5.19: Faktorenstruktur der „Spezifischen Arbeitszufriedenheit“ .....	180
Tabelle 5.20: Korrelationsmatrix zum Zusammenhang zwischen den Erfolgsgrößen .....	181
Tabelle 5.21: Stichprobenunterschiede bei Einflussfaktoren .....	185
Tabelle 5.22: Stichprobenunterschiede bei Erfolgsgrößen .....	188
Tabelle 5.23: Unterschiede zwischen China und Südkorea (Erfolgsgrößen) .....	191
Tabelle 5.24: Definition der Zufriedenheitstypen .....	193
Tabelle 5.25: Charakterisierung der Zufriedenheitstypen durch die Einflussfaktoren .....	195
Tabelle 5.26: Korrelationsmatrix zum Zusammenhang zwischen Einfluss- und Erfolgsgrößen .....	196
Tabelle 5.27: Einzelregressionen für alle Einflussfaktoren.....	199
Tabelle 5.28: Einzelregressionen für alle demografischen und organisations- bezogenen Variablen .....	202
Tabelle 5.29: Gesamtregression für alle sign. Einflussfaktoren, Kontrollvariablen und Interaktionsterme .....	204
Tabelle 5.30: Überblick über die Ergebnisse zu den Forschungshypothesen .....	211
Tabelle 5.31: Gegenüberstellung eigener und bisheriger Befunde .....	219

## Abkürzungsverzeichnis

Abb. ....	Abbildung
AL ....	Arbeitsleistung
Anm. d. Verf. ....	Anmerkung des Verfassers
Auspräg. ....	Ausprägung
AZ ....	Arbeitszufriedenheit
AUZ ....	Arbeitsunzufriedenheit
berufl. ....	beruflich
bspw. ....	beispielsweise
bzw. ....	beziehungsweise
ca. ....	circa
et al. ....	et alii (lat.) = und andere
etc. ....	et cetera (lat.) = und so weiter
f. ....	folgende
ff. ....	fortfolgende
ggf. ....	gegebenenfalls
GF ....	Geschäftsführung
insb. ....	insbesondere
kultur. ....	kulturell
lok. ....	lokal
MA ....	Mitarbeiter
Mmgt. ....	Management
Muttergesellsch. ....	Muttergesellschaft
MW ....	Mittelwert
Org. ....	Organisation
o.S. ....	ohne Seitenangabe
ROI ....	Return on Investment
S. ....	Seite
SD ....	Standardabweichung
sign. ....	signifikant
spezif. ....	spezifisch
TN ....	Teilnehmer
u. ....	und
u.a. ....	unter anderem
Untern. ....	Unternehmen
URL ....	Uniform Resource Locator
v.a. ....	vor allem
vgl. ....	vergleiche
z.B. ....	zum Beispiel

# 1 Einführung

Im Zuge stetig steigender Effektivitäts- und Effizienzanforderungen bewerten Unternehmenslenker das „Humankapital“ ihres Unternehmens häufig nach Kostengesichtspunkten und Leistungskriterien. *Motivation und Zufriedenheit* des einzelnen Mitarbeiters spielt eine eher untergeordnete Rolle.<sup>1</sup> Wie Initiativen zur Steigerung von Arbeitsqualität und Arbeitgeberattraktivität zeigen,<sup>2</sup> greift diese Einstellung zu kurz. Die Kosten durch „innere Kündigung“ bzw. „Dienst nach Vorschrift“ sind hoch.<sup>3</sup> Arbeitsunzufriedenheit als Ursache von Leistungseinbußen, Fehlzeiten und Fluktuation kann den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens erheblich beeinträchtigen.<sup>4</sup>

So warnt eine aktuelle Studie: der Frust bei Arbeitnehmern wächst.<sup>5</sup> Stress, Sorgen um den Arbeitsplatz und inkompetente Führung führen zu „akut-unzufriedenen“ Mitarbeitern.<sup>6</sup> Ausschlaggebend für Zufriedenheit und Engagement ist eine Unternehmenskultur, die durch Wertschätzung, Teamgeist und Fairness geprägt ist. Sie schafft „aktiv-engagierte“ Mitarbeiter. Dieser Mitarbeiter Typ findet sich besonders häufig in wirtschaftlich erfolgreichen Unternehmen.<sup>7</sup> Je mehr Personalmanager in eine mitarbeiterorientierte Kultur und gute Arbeitsbedingungen investieren, desto zufriedener sind die Mitarbeiter.<sup>8</sup> Jedoch scheint die Umsetzung dieser Erkenntnisse in der Praxis mit Schwierigkeiten verbunden zu sein.

---

<sup>1</sup> Vgl. Bröckermann (2001), S. 442 ff.; Rosenstiel (2003a), S. 218; Weiss/Sterzel (2007), S. 24 f.; Hauser (2008), S. 26. „Humankapital“ wurde 2004 zum Unwort des Jahres gewählt, da es Menschen zu nur noch ökonomisch interessanten Größen degradiert (Anm. d. Verf.).

<sup>2</sup> Vgl. bspw. „EFQM Excellence Award (EEA)“, EFQM (2003), S. 3 ff.; „Deutschlands beste Arbeitgeber 2007“, Merx/Mersch (2007), o.S.

<sup>3</sup> Vgl. Gallup-Studie zu Arbeitszufriedenheit und Commitment, zitiert aus Fischer (2006), S. 1 f., Geißler (2006), S. 8 u. Hoffmann (2006), S. 40.

<sup>4</sup> Vgl. Gebert/Rosenstiel (2002), S. 90 ff.; Rosenstiel (2003a), S. 223 f.; Geißler (2006), S. 8; Nerdinger (2006), S. 387; Hauser (2008), S. 26.

<sup>5</sup> Im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales führten die Psychonomics AG, das „Great Place to Work“-Institut und die Universität zu Köln eine Befragung unter 37.151 Mitarbeitern aus 314 Unternehmen durch; vgl. Hauser (2008), S. 22.

<sup>6</sup> Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass der Anteil an „akut-unzufriedenen“ Mitarbeitern in wenig mitarbeiterorientierten Unternehmen mit 29% deutlich höher ist als in mitarbeiterorientierten Unternehmen (10%); vgl. Hauser (2008), S. 24.

<sup>7</sup> Der Anteil an „aktiv-engagierten“ Mitarbeitern liegt in mitarbeiterorientierten Unternehmen bei 45%, dagegen in wenig mitarbeiterorientierten Unternehmen bei nur 21%. Für wirtschaftlich erfolgreiche Unternehmen ermitteln die Autoren 34% „Aktiv-Engagierte“, während ihr Anteil in wenig erfolgreichen Unternehmen nur bei 24% liegt; vgl. Hauser (2008), S. 24.

<sup>8</sup> Vgl. Hauser (2008), S. 26; vgl. auch Lauschke (2007), S. 12 ff. u. 25 ff.

Gerade in multinationalen Unternehmen steigt im Zuge der fortschreitenden Internationalisierung und Expansion in neue Märkte die Komplexität des Mitarbeitermanagements.<sup>9</sup> Die „weichen“ Erfolgsfaktoren gewinnen an Bedeutung und sind gleichzeitig schwerer zu kontrollieren. Mitarbeiter unterschiedlicher Nationalität haben andere Erwartungen an Führung und Mitarbeiterförderung.<sup>10</sup> Auch Arbeitszufriedenheit ist in starkem Maße kulturabhängig: in Nordamerika wirken andere Motivationsfaktoren als in Asien oder Europa.<sup>11</sup>

Von besonderem Interesse sind die *Wachstumsmärkte Nordostasiens*. Der Aufstieg Chinas zur Wirtschaftsmacht ist in aller Munde. Für deutsche Unternehmen bieten das rasante Wirtschaftswachstum, die hohe Bevölkerungsdichte sowie die zunehmende Kaufkraft ein immenses Marktpotenzial. Allerdings fordern Meldungen über Produktpiraterie, Qualitätsmängel und sinkende Margen eine sorgfältige Prüfung der China-Strategie.<sup>12</sup> Anders im eher unscheinbaren, aber auch stark wachsenden Nachbarland Südkorea: Hier sind multinationale Unternehmen seit Langem aktiv. Das Land lockt mit seinem konstanten Wirtschaftswachstum, seiner politischen und wirtschaftlichen Stabilität sowie seinen Innovationen in Elektronik und Kommunikationstechnologie. Trotz der Vorteile eines wirtschaftlich entwickelten Landes gilt auch Südkorea als „kulturell schwieriges Pflaster“ für ausländische Unternehmen.<sup>13</sup>

Für das Management der Auslandsaktivitäten ist die Kenntnis der wirtschaftlichen, politischen und kulturellen Rahmenbedingungen von großer Bedeutung.<sup>14</sup> Global betrachtet erscheinen die Kulturen Chinas und Südkoreas sehr homogen: ein hierarchischer Führungsstil, kollektivistische Teamstrukturen sowie gegenseitiger Respekt prägen das Arbeitsleben in beiden Ländern.<sup>15</sup> Der Arbeitsalltag vor Ort wird allerdings stark von den landesspezifischen Gewohnheiten, den wirtschaftlichen Bedingungen und den persönlichen Werten der Chinesen und Südkoreaner bestimmt. Hier beste-

<sup>9</sup> Vgl. Althausen (2001), S. 74 ff.; Weber et al. (2001), S. 12 ff.; Matthews (2007), S. 28.

<sup>10</sup> Vgl. Schwartz (1999), S. 43; Althausen (2001), S. 93 f.; Weber et al. (2001), S. 18.

<sup>11</sup> Vgl. Spector (1997), S. 26 ff.; Hofstede/Hofstede (2005), S. 18

<sup>12</sup> Vgl. Hahn/Lambrou (2005), S. 157 ff.; Kaufmann et al. (2005), S. 17 u. 46 f.; Haas/Neumair (2006), S. 329 ff.; Auswärtiges Amt (2007a), o.S.

<sup>13</sup> Vgl. GMAC Global Relocation Services (2004); S. 20; Auswärtiges Amt (2007b), o.S.; bfai (2007b), S. 1; Koschyk (2007), S. 21 ff.; Rehn (2007), S. 40 f.; Wöhler (2007), S. 27.

<sup>14</sup> Vgl. Wagner (1998), S. 25 f.; Hoyer (2005), S. 62 ff.; Hummel/Zander (2005), S. 8.

<sup>15</sup> Vgl. die Kulturdimensionen „Machtdistanz“, „Individualismus vs. Kollektivismus“ und „Kurzzeit- vs. Langzeitorientierung“ nach Hofstede, Hofstede/Hofstede (2005), S. 43 f., 78 f. u. 211 und die Kulturstandards „Hierarchie“, „Gruppenorientierung“ und „Gesicht wahren“ nach Thomas, Thomas/Schenk (2001), S. 33 ff., 52 ff. u. 83 ff.; Bruch/Thomas (2004), S. 38 ff., 64 ff. u. 103 ff.; Liang/Kammhuber (2005), S. 174 ff.

hen bedeutsame Unterschiede zwischen beiden Ländern, die für die interne Projektsteuerung, für die Verhandlungsführung mit externen Kunden und Dienstleistern sowie für das Management des ausländischen Personals relevant sind.<sup>16</sup>

Eine besondere Bedeutung kommt in diesem Zusammenhang den „Expatriates“ zu.<sup>17</sup> Gemeint sind Fach- und Führungskräfte, die von einer Organisation für mehrere Jahre in eine Auslandsgesellschaft entsandt werden.<sup>18</sup> Ihre Aufgabe besteht darin, die Aktivitäten vor Ort zu steuern, Wissen zu vermitteln und den Informationsaustausch zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft sicherzustellen.<sup>19</sup> Um dies zu erreichen, müssen sich Expatriates mit den landeskulturellen Besonderheiten des Einsatzlandes vertraut machen. Gerade in Ländern, die sich kulturell stark von Deutschland unterscheiden, können interkulturelle Spannungen die erfolgreiche Tätigkeitsausführung überlagern.<sup>20</sup> Gleichzeitig sind vor allem in den erfolgskritischen Wachstumsmärkten Misserfolge unerwünscht. Auf Expatriates lasten hohe Erwartungen seitens der Entsendeorganisationen, der Kollegen vor Ort und der begleitenden Familien.<sup>21</sup>

Mittlerweile haben Personalmanager die Bedeutung der *Arbeitszufriedenheit von Expatriates* als Indikator für Entsendungserfolg erkannt: Je besser die kulturelle Anpassung und je motivierender die Arbeitsbedingungen, desto zufriedener werden sich Expatriates fühlen.<sup>22</sup> Eine hohe Arbeitszufriedenheit wirkt sich wiederum positiv auf Leistung und Commitment aus. Die strategischen Unternehmensziele im Ausland können so erfolgreich umgesetzt werden.<sup>23</sup>

---

<sup>16</sup> Vgl. Elizur et al. (1991), S. 34; Ganter (2006), S. 38; Wöhler (2007), S. 26.

<sup>17</sup> Im wissenschaftlichen Sprachgebrauch auch „Stammhausdelegierte“, „Auslandsentsandte“ bzw. „Auslandsmanager“ genannt; vgl. Bergemann/Sourisseaux (2003), S. 181 ff.; Domsch/Lichtenberger (2003), S. 514 ff.; Kühlmann/Stahl (2006), S. 674 ff.

<sup>18</sup> Auslandsentsendungen sind von Geschäftsreisen, Kurzzeitentsendungen (drei- bis zwölfmonatige Projekteinsätze) und Übertritten in die Auslandsgesellschaft (unbegrenzte Auslandstätigkeit) abzugrenzen; vgl. Kühlmann (2004), S. 4. Zudem sollten Expatriates von „Lokal Angestellten“ und „Freiberuflern im Ausland“ unterschieden werden (Anm. d. Verf.).

<sup>19</sup> Vgl. Scherm (1999), S. 145 f.; Domsch/Lichtenberger (2003), S. 517; Hocking/Brown/Harzing (2004), S. 570 ff.; Kühlmann (2004), S. 8; Welge/Holtbrügge (2006), S. 225 f.

<sup>20</sup> Vgl. Black/Mendenhall/Oddou (1991), S. 312; Aycan (1997b), S. 22.

<sup>21</sup> Vgl. Domsch/Lichtenberger (2003), S. 514; Deller (2004), S. 13.

<sup>22</sup> Vgl. Bhaskar-Shrinivas et al. (2005), S. 261 f.

<sup>23</sup> Vgl. Bhaskar-Shrinivas et al. (2005), S. 273; Harrison/Shaffer (2005), S. 1469; Hauser (2008), S. 26.

## 1.1 Problemstellung

„Arbeitszufriedenheit“ und „Expatriates“ sind Aspekte, die zwar häufig als Kerngrößen der Auslandsaktivitäten von Unternehmen benannt, aber selten im Zusammenhang untersucht werden. Mit der vorliegenden Arbeit soll diese Forschungslücke in der deutschsprachigen Literatur geschlossen werden. Unternehmen und Expatriates sollen wissenschaftlich fundierte Handlungsempfehlungen zur Verfügung gestellt werden. Im Folgenden wird die Problemstellung aus Sicht der Praxis und der Forschung skizziert.

### *Problemstellung aus Sicht der Praxis*

**BEDEUTUNG FÜR UNTERNEHMEN.** Die Zahl der Expatriates, die das Auslandsgeschäft für deutsche Unternehmen vor Ort managen, steigt seit Jahren kontinuierlich an. Nach Schätzungen sind derzeit für die hundert größten deutschen Unternehmen 60.000 Expatriates an ausländischen Standorten tätig. Allein bei Siemens gehen jedes Jahr rund 2.500 deutsche Nachwuchskräfte für einige Jahre ins Ausland.<sup>24</sup> Allerdings ist die Gefahr des Scheiterns hoch. Expatriates müssen sich privat und beruflich auf die neuen Lebensbedingungen einstellen und ihre Tätigkeit in einem kulturell anspruchsvollen Arbeitsumfeld ausführen.<sup>25</sup>

Unzufriedenheit und Resignation der Expatriates können weit reichende negative Folgen für die Muttergesellschaft und die lokale Organisation im Gastland haben. Der ökonomische Schaden des vorzeitigen Abbruchs eines einzelnen Auslandsaufenthalts wird auf bis zu eine Million US-Dollar geschätzt.<sup>26</sup> Daneben entstehen indirekte Kosten wie eine geminderte Reputation des Unternehmens, eine verringerte Produktivität der Auslandsgesellschaft sowie ein zunehmendes Misstrauen bei Kunden, Dienstleistern und lokalen Mitarbeitern.<sup>27</sup>

Trotz ihrer hohen Bedeutung bleiben die „weichen“ Erfolgsfaktoren häufig unberücksichtigt. Die Bewältigung der lokalen Herausforderungen wie Marktpositionierung, Produktstrategie und Personalrekrutierung bestimmen die Diskussionen im Füh-

---

<sup>24</sup> Vgl. Hechanova/Beehr/Christiansen (2003), S. 214; Kühlmann (2004), S. 10; Mai (2005), S. 127; PriceWaterhouseCoopers (2005), S. 6; Kühlmann/Stahl (2006), S. 674.

<sup>25</sup> Vgl. Caligiuri (2000a), S. 63; Hechanova/Beehr/Christiansen (2003), S. 214.

<sup>26</sup> Vgl. Bhagat/Prien (1996), S. 217 f.; Shaffer/Harrison/Gilley (1999), S. 557; Lueke/Svyantek (2000), S. 380.

<sup>27</sup> Vgl. Mendenhall/Punnett/Ricks (1995), S. 405; Gooderham/Nordhong (2003), S. 308 f.; Hechanova/Beehr/Christiansen (2003), S. 214.

rungskreis.<sup>28</sup> Dabei ist es von strategischer Bedeutung, die Einflussfaktoren auf Motivation und Zufriedenheit der Expatriates zu kennen und die Arbeitsbedingungen vor Ort entsprechend zu gestalten. Es fehlt an empirischen Studien, die diese Aspekte systematisch erheben.<sup>29</sup>

Das Management von Auslandsentsendungen stellt hohe Anforderungen an das internationale Personalmanagement.<sup>30</sup> Die Fülle an Ratgebern zur Auswahl und Vorbereitung von Entsendungskandidaten, zur Gestaltung von Entsendeverträgen und zur operativen Abwicklung von Auslandseinsätzen beschreibt die Komplexität der Thematik.<sup>31</sup> Gleichzeitig mangelt es an Handlungsempfehlungen zur ganzheitlichen Betreuung der Expatriates sowie zur strategischen Ausrichtung der Entsendepraxis. Der Trend geht zu neuen Entsendeformen und globalen Personalmanagementkonzepten.<sup>32</sup> Internationale Personalmanager sollten sich daher frühzeitig auf ihre neue Rolle als „Veränderungsmanager“ und „strategischer Partner“ der Unternehmensleitung einstellen.<sup>33</sup>

**BEDEUTUNG FÜR EXPATRIATES.** Auch für Manager mit internationaler Ausrichtung verschieben sich die beruflichen Prioritäten. Ein Auslandseinsatz ist heute kein Garant mehr für eine Top-Management-Karriere. Die Risiken, den Erfolgserwartungen der Entsendeorganisation nicht gewachsen zu sein, im Ausland „hängen zu bleiben“ bzw. das Familienglück „aufs Spiel zu setzen“, sind groß.<sup>34</sup> Vor dem Hintergrund des sich verschärfenden Wettbewerbs um Führungspositionen, der sich wandelnden Mobilitätsbereitschaft der Mitarbeiter sowie der „Dual-Career“-Problematik<sup>35</sup> wird der Aufwand und Nutzen eines Auslandseinsatzes heute kritischer hinterfragt als früher.<sup>36</sup> Der Informationsbedarf im Vorfeld bzw. der Unterstützungsbedarf während des Auslandseinsatzes ist entsprechend groß. Es gibt allerdings kaum Studien, die aus ihren

---

<sup>28</sup> Vgl. Kaufmann et al. (2005), S. 143 ff.

<sup>29</sup> Vgl. Singangil/Ones (2001), S. 431; Hechanova/Beehr/Christiansen (2003), S. 214.

<sup>30</sup> Vgl. Weber et al. (2001), S. 13 ff.; Kühlmann/Stahl (2006), S. 674.

<sup>31</sup> Vgl. bspw. Bergemann/Sourisseaux (2003), S. 227 ff.; Kühlmann (2004), S. 43 ff.; Welge/Holtbrügge (2006), S. 237 f.; Mütze/Popp (2007), S. 19 ff.

<sup>32</sup> Bspw. virtuelle Auslandseinsätze bzw. Kurzzeitsendungen; vgl. Weber et al. (2001), S. 293 ff.; Kühlmann (2004), S. 5; Mayrhofer/Kühlmann/Stahl (2005), S. 9; Matthews (2007), S. 28.

<sup>33</sup> Vgl. Ulrich (1997), S. 251; Althausen (2001), S. 99 ff.

<sup>34</sup> Vgl. Matthews (2007), S. 29.

<sup>35</sup> Unter „Dual Career Couples“ werden Paare verstanden, bei denen beide Partner karriereorientiert berufstätig sind und gleichzeitig Wert auf ihre Partnerschaft bzw. ihr Familienleben legen; vgl. Domsch/Krüger-Basener (2003), S. 562.

<sup>36</sup> Vgl. Harvey (1998), S. 312 ff.; Domsch/Lichtenberger (2003), S. 514 ff.

Ergebnissen Handlungsempfehlungen für Expatriates und ihre begleitenden Familien ableiten.<sup>37</sup>

### *Problemstellung aus Sicht der Forschung*

**STAND DER ARBEITZUFRIEDENHEITS-FORSCHUNG.** Wenngleich „Arbeitszufriedenheit“ eines der am meisten untersuchten Konzepte der Organisationspsychologie darstellt,<sup>38</sup> erscheint aus wissenschaftlicher Sicht ein „skeptischer Optimismus“ gegenüber dem Konstrukt angebracht.<sup>39</sup> Die langjährige Forschungstradition ist von einem Mangel an theoretischen Konzeptionen und einem kontroversen Diskurs über positive Zufriedenheitsurteile geprägt. Lange war der Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Leistung nicht nachweisbar.<sup>40</sup> Erst in jüngster Zeit gewinnen alte Theorien wieder an Aktualität und werden durch neue Aspekte ergänzt.<sup>41</sup> Gleichzeitig verdichten sich die Hinweise auf einen substanziellen Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit, Arbeitsleistung, Produktivität und Unternehmenserfolg.<sup>42</sup>

Der Schwerpunkt bisheriger Forschung lag auf messtheoretischen Aspekten, einzelnen Einflussfaktoren sowie Korrelaten der Arbeitszufriedenheit.<sup>43</sup> Zunehmend kommt die Debatte auf, ob Arbeitszufriedenheit stärker von Persönlichkeitsmerkmalen einer Person oder von situativen Arbeitsbedingungen abhängig ist.<sup>44</sup> Allerdings sind Studien noch rar, die verschiedene Einflussfaktoren im Zusammenhang betrachten und Top-Treiber der Arbeitszufriedenheit ermitteln.<sup>45</sup> Darüber hinaus mangelt es an Stu-

---

<sup>37</sup> Eigene Einschätzung

<sup>38</sup> Vgl. Cranny/Smith/Stone (1992), S. XV; Spector (1997), S. 1; Dormann/Zapf (2001), S. 483; Felfe/Six (2006), S. 38 f.

<sup>39</sup> Vgl. Fischer (1991), S. 2; Fischer (2006), S. 2.

<sup>40</sup> Vgl. Rosenstiel (2003a), S. 218 ff.; Semmer/Udris (2004), S. 169; Fischer/Fischer (2005), S. 6 u. 10 f.; Büssing et al. (2006), S. 136; Fischer (2006), S. 2 f.; Fischer/Belschak (2006), S. 81; Schmidt (2006), S. 190 ff.; Wegge/Dick (2006), S. 12.

<sup>41</sup> Vgl. Weiss/Cropanzano (1996), S. 12; Büssing et al. (1999), S. 1004 f.; Baumgartner/Udris (2006), S. 131 f.; Wegge/Dick (2006), S. 12 ff.

<sup>42</sup> Vgl. Judge et al. (2001), S. 385; Harter/Schmidt/Hayes (2002), S. 269 ff.; Fischer/Fischer (2005), S. 11 f.; Schmidt (2006), S. 194 ff.; Edmans (2007), S. 9 ff.

<sup>43</sup> Vgl. bspw. Fischer (1991), S. 7 ff.; Spector (1997), S. 31 ff. u. 55 ff.; Gebert/Rosenstiel (2002), S. 359 ff.; Borg (2003), S. 1 ff.; Büssing et al. (2006), S. 136; Felfe/Six (2006), S. 38 ff.; Fischer/Belschak (2006), S. 82 ff.

<sup>44</sup> Vgl. bspw. Spector (1997), S. 30; Rosenstiel (2003a), S. 222; Fischer/Fischer (2005), S. 12 f.; Gerhart (2005), S. 82 ff.

<sup>45</sup> Für eine positive Ausnahme vgl. Thomas/Buboltz/Winkelspecht (2004), S. 214 ff.; Cohrs/Abele/Dette (2006), S. 383 ff.

dien, die sich mit der Zufriedenheit von besonders beanspruchten Mitarbeitergruppen beschäftigen und konkrete Handlungsempfehlungen für die Praxis ableiten.<sup>46</sup>

**STAND DER EXPATRIATE-FORSCHUNG.** Vor allem im angloamerikanischen Raum haben die Untersuchungen zum Expatriate-Erfolg in den vergangenen Jahren stark zugenommen. Im Vordergrund steht dabei die „Kulturelle Anpassung“ des Expatriates und seiner Familie.<sup>47</sup> Es zeigt sich, dass ein komplexes Zusammenspiel verschiedener Einflussfaktoren die „Kulturelle Anpassung“ und damit den Erfolg von Auslandsentsendungen bestimmt.<sup>48</sup> Allerdings wurden andere – vor allem arbeitsbezogene – Erfolgsgrößen wie „Arbeitszufriedenheit“, „Arbeitsleistung“ und „Abbruchintention“ bisher vernachlässigt.<sup>49</sup> Eine Integration der Arbeitszufriedenheitsforschung in die internationale Literatur zum Erfolg von Auslandsentsendungen findet sich nur selten.<sup>50</sup> Es fehlen empirische Studien, welche die Arbeitszufriedenheit von Expatriates theoretisch fundieren.<sup>51</sup>

Auch forschungsmethodisch lassen sich die empirischen Studien zum Expatriate-Erfolg optimieren. Bisherige Forschungsergebnisse werden als „atheoretisch“, „anekdotisch“ bzw. „uneindeutig“ bezeichnet.<sup>52</sup> So werden beispielsweise qualitative und quantitative Methoden selten kombiniert, die psychometrische Güte der Messinstrumente unzureichend geprüft und mögliche Moderatorvariablen ignoriert.<sup>53</sup> Darüber hinaus fehlt häufig eine klare theoretische und statistische Abgrenzung der Untersuchungsvariablen. Es dominieren Korrelationsstudien, wobei die gängigen Konventionen für Effektgrößen und Teststärken oft unberücksichtigt bleiben.<sup>54</sup>

Die meisten Studien beziehen sich auf Expatriates eines Unternehmens weltweit oder auf Expatriates verschiedener Unternehmen in einem einzigen Einsatzland. Dabei werden die Ergebnisse kleiner, meist angloamerikanischer Stichproben häufig

---

<sup>46</sup> Eigene Einschätzung

<sup>47</sup> Vgl. Hechanova/Beehr/Christiansen (2003), S. 215 u. 226; Bhaskar-Shrinivas et al. (2005), S. 257.

<sup>48</sup> Vgl. Black/Mendenhall/Oddou (1991), S. 312 ff.; Shaffer/Harrison/Gilley (1999), S. 578 ff.; Mendenhall et al. (2002), S. 169; Hechanova/Beehr/Christiansen (2003), S. 228 f.; Bhaskar-Shrinivas et al. (2005), S. 275.

<sup>49</sup> Vgl. Hechanova/Beehr/Christiansen (2003), S. 227; Bhaskar-Shrinivas et al. (2005), S. 258.

<sup>50</sup> Vgl. Black/Mendenhall/Oddou (1991), S. 313 f.

<sup>51</sup> Eigene Einschätzung

<sup>52</sup> Vgl. Black/Mendenhall/Oddou (1991), S. 312; Mendenhall et al. (2002), S. 169; Deller (2004), S. 17; Bhaskar-Shrinivas et al. (2005), S. 258.

<sup>53</sup> Vgl. Hechanova/Beehr/Christiansen (2003), S. 227; Bhaskar-Shrinivas et al. (2005), S. 274.

<sup>54</sup> Vgl. Hechanova/Beehr/Christiansen (2003), S. 226 f.

pauschalisiert.<sup>55</sup> Es besteht ein Defizit an länderspezifischen Analysen, die relevante Erfolgsgrößen vor dem Hintergrund der kulturellen Rahmenbedingungen des Einsatzlandes betrachten. Studien zur Entsendung in die wirtschaftlich bedeutsamen Wachstumsmärkte Asiens wie beispielsweise China oder Südkorea finden sich noch selten.<sup>56</sup> Dabei ermöglicht eine wissenschaftliche Untersuchung der landesspezifischen Rahmenbedingungen – jenseits der globalen Kulturdimensionen – einen vertiefenden Einblick in die Arbeitswelt von Expatriates. Gerade der Vergleich zweier kulturell vordergründig ähnlicher aber politisch bzw. wirtschaftlich unterschiedlicher Einsatzländer verspricht neue Erkenntnisse auf dem Gebiet interkultureller Vergleichsforschung.

## 1.2 Zielsetzung

**ZIELSETZUNG FÜR DIE PRAXIS.** Die Forschungsarbeit befasst sich mit den Einfluss- und Erfolgsgrößen von Auslandseinsätzen in China bzw. Südkorea. Dabei liegt der Fokus auf den arbeitsbezogenen Aspekten von Entsendungen. Primäres Ziel ist es, *die Arbeitszufriedenheit von Expatriates zu erheben und die Top-Treiber der Arbeitszufriedenheit zu identifizieren.*<sup>57</sup> Um dies zu erreichen, werden im Rahmen der vorliegenden Arbeit:

- die Bedeutung von Auslandsentsendungen für Unternehmen und Mitarbeiter aufgezeigt,
- das komplexe Zusammenspiel verschiedener Einflussfaktoren auf den Erfolg von Auslandsentsendungen beleuchtet,
- die arbeitskulturellen Besonderheiten und länderspezifischen Herausforderungen für Expatriates in China bzw. Südkorea näher beschrieben,
- Handlungsempfehlungen für Unternehmen und Expatriates abgeleitet.

Angesprochen sind Personalmanager, Berater und Trainer, die sich mit der Auswahl, Vorbereitung, Begleitung und Wiedereingliederung von Expatriates beschäftigen sowie Entscheidungsträger, die HR-Investitionen in China bzw. Südkorea gezielt steuern. Fach- und Führungskräften liefert die Arbeit wertvolle Hinweise, inwieweit ein Auslandseinsatz die persönliche und berufliche Weiterentwicklung fördern kann.

---

<sup>55</sup> Vgl. Deller (2004), S. 17.

<sup>56</sup> Eigene Einschätzung

<sup>57</sup> Siehe auch konkrete Fragestellung und Hypothesen der empirischen Studie in Abschnitt 4.1.2.

**ZIELSETZUNG FÜR DIE FORSCHUNG.** Forschungsstrategisch soll unter Berücksichtigung bisheriger theoretischer Ansätze *ein Modell der Arbeitszufriedenheit von Expatriates entwickelt* und anhand einer eigenen Untersuchung *überprüft* werden. Dazu sollen:

- die eigene qualitative und quantitative Untersuchung theoretisch fundiert und hypothesengeleitet durchgeführt werden,
- die Defizite bisheriger Studien aufgegriffen und neue methodische Zugänge zum Thema gesucht werden,
- die Forschungserkenntnisse – meist angloamerikanischer Studien – auf die Grundgesamtheit deutschsprachiger Expatriates in China und Südkorea generalisiert werden.

Ziel ist es, mit neuen empirischen Erkenntnissen den Wissenschaftsdialog zum Thema anzureichern und eine Lücke in der deutschsprachigen Forschungslandschaft zu schließen. Diese Zielsetzung steht im Einklang mit dem eher zurückhaltenden Fazit zum Forschungsstand im deutschsprachigen Raum: „Wer sowohl auf theoretischer als auch empirischer Ebene ein großes, weitgehend unbestelltes, internationales Forschungs- und Praxisfeld sucht, wird hier fündig werden.“<sup>58</sup>

### 1.3 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in sieben Kapitel, in denen die theoretischen Grundlagen gelegt, das aus dem aktuellen Stand der Forschung abgeleitete Forschungsmodell empirisch überprüft und Handlungsempfehlungen für die Praxis abgeleitet werden (vgl. Abbildung 1.1).

---

<sup>58</sup> Deller (2004), S. 17.

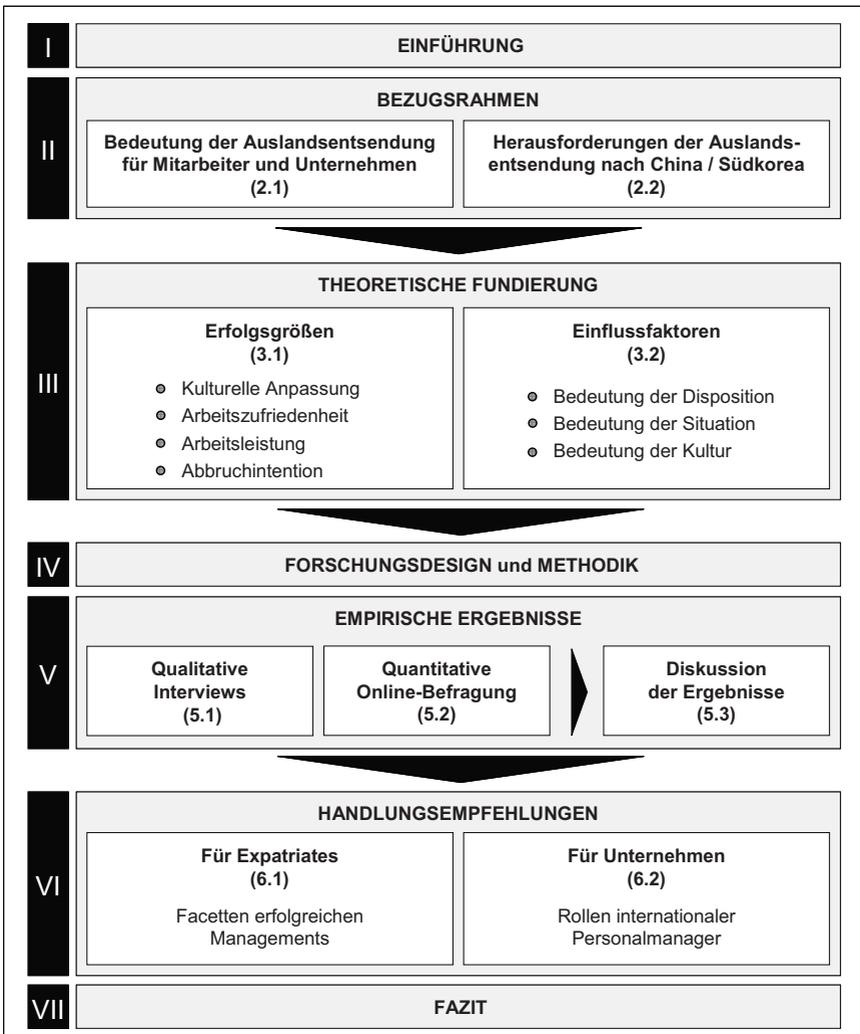


Abbildung 1.1: Aufbau der Arbeit

Nach der Einführung (*Kapitel 1*) werden in *Kapitel 2* die Ziele und Phasen einer Auslandsentsendung sowie die wirtschaftlichen und kulturellen Rahmenbedingungen der Einsatzländer China bzw. Südkorea beschrieben. Ziel ist es, auf besondere Herausforderungen von Auslandsentsendungen für Fach- und Führungskräfte einzugehen

und einen Bezugsrahmen für die Messung der Arbeitszufriedenheit an einer Stichprobe deutschsprachiger Expatriates aufzuspannen.

In *Kapitel 3* werden die theoretischen Grundlagen für die eigene empirische Untersuchung gelegt. Dazu sollen Theorien zu relevanten Erfolgsgrößen der Auslandsentsendung aus der Literatur zur Organisationsforschung und zum Expatriate-Erfolg diskutiert werden. Anschließend werden theoretische Ansätze und empirische Ergebnisse zu ausgewählten Einflussfaktoren auf den Erfolg von Auslandsentsendungen vorgestellt. Die Debatte bezüglich der Rolle von Persönlichkeitsmerkmalen (Disposition) bzw. der Rolle von Tätigkeits- und Organisationsmerkmalen (Situation) für die Arbeitszufriedenheit wird dabei um kulturelle Aspekte für den spezifischen Kontext von Auslandsentsendungen ergänzt.

*Kapitel 4* gibt einen Überblick über Forschungsdesign und Methodik der vorliegenden Arbeit. Zunächst werden das eigene Forschungsmodell erläutert sowie konkrete Fragestellungen und überprüfbare Hypothesen abgeleitet. Anschließend werden die Methoden der qualitativen und quantitativen Studie vorgestellt, die Befragungsinstrumente beschrieben sowie das Vorgehen bei der Datenerhebung und -auswertung skizziert.

In *Kapitel 5* werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung im Detail dargestellt. Die qualitativen Ergebnisse ermöglichen einen Einblick in die Arbeitswelt der Expatriates in China und Südkorea. Dabei wird die chinesische bzw. südkoreanische Arbeitskultur aus Sicht der Expatriates beschrieben. Anhand der quantitativen Ergebnisse werden anschließend die private und berufliche Situation der Expatriates sowie ihre Arbeitszufriedenheit im Detail dargelegt, Unterschiede zwischen China und Südkorea aufgezeigt sowie die Ergebnisse der statistischen Hypothesentestung vorgestellt. Die Diskussion der Ergebnisse einschließlich ihrer Einordnung in die bisherige Forschung sowie ihrer kritischen Würdigung rundet das Kapitel ab.

In *Kapitel 6* werden schließlich aus den empirischen Erkenntnissen Handlungsempfehlungen für die Praxis abgeleitet. Expatriates erhalten Empfehlungen zum erfolgreichen Selbstmanagement, zur Unterstützung neuer Expatriates, zum Umgang mit chinesischen bzw. südkoreanischen Mitarbeitern sowie zur Entwicklung der lokalen Organisation. Personalmanagern werden Möglichkeiten zur Gestaltung ihrer strategischen und operativen Aufgaben im Rahmen des Managements von Auslandsentsendungen aufgezeigt. Die Handlungsempfehlungen richten sich an alle am Erfolg von Expatriates interessierten Leser.

Den Abschluss der Arbeit bildet ein zusammenfassendes Fazit in *Kapitel 7*.

## **2 Bezugsrahmen**

In diesem Kapitel wird der Kontext eines berufsbedingten Auslandseinsatzes aufgezeigt. Die Annahme besteht darin, dass im Ausland neben den klassischen Faktoren auch entsendungsspezifische Merkmale die Arbeitszufriedenheit beeinflussen. Zunächst werden daher die Rahmenbedingungen von Auslandsentsendungen im Allgemeinen (Abschnitt 2.1) und anschließend die speziellen Bedingungen in den Gastländern China und Südkorea beschrieben (Abschnitt 2.2).

### **2.1 Bedeutung der Auslandsentsendung für Mitarbeiter und Unternehmen**

In Zeiten der Globalisierung gehört die Organisation von Auslandseinsätzen zum Arbeitsalltag. Seit Anfang der 1990er Jahre verzeichnen mehr als die Hälfte der Unternehmen einen kontinuierlichen Anstieg von Expatriates.<sup>59</sup> Es zeichnet sich allerdings ab, dass Aufwand-Nutzen-Relationen heute genauer gemessen und alternative Entsendestrategien entwickelt werden. Auch Mitarbeiter prüfen Angebote ihres Arbeitgebers sorgfältiger. Auslandsmüdigkeit, Zukunftssorgen und der Beruf des Partners sind häufige Hinderungsgründe, die meist nur durch einen attraktiven Entsendevertrag ausgeglichen werden können. Die Erfolgserwartungen sind auf beiden Seiten entsprechend hoch.

Im Folgenden werden die Entsendeziele aus Mitarbeiter- und Unternehmenssicht beschrieben (Abschnitt 2.1.1). Anschließend sollen Herausforderungen bei der Gestaltung der einzelnen Phasen einer Auslandsentsendung (Abschnitt 2.1.2) sowie bei der Messung des Entsendungserfolgs erörtert werden (Abschnitt 2.1.3).

---

<sup>59</sup> Vgl. PriceWaterhouseCoopers (2005), S. 5; GMAC Global Relocation Services (2006), Sec2:8.

### 2.1.1 Ziele von Auslandsentsendungen

**ENTSENDEZIELE DER MITARBEITER.** Die Vorbehalte gegenüber Auslandseinsätzen nehmen stetig zu.<sup>60</sup> 76% der Befragten schlagen ein Angebot des Arbeitgebers aus, weil sie familiäre Probleme befürchten. 59% geben die Karriere des Partners als Hinderungsgrund an, 41% bewerten den Entsendungsort als unattraktiv und 34% erwarten Nachteile für die eigene Karriere.<sup>61</sup> Die Angst vor dem Auslandsaufenthalt als „Karriereknick“ ist nicht ganz unbegründet. Nur etwa die Hälfte der Entsendeunternehmen plant die Reintegration der Expatriates systematisch. Die Folge: 15%-25% der Expatriates verlassen ihren Arbeitgeber im ersten Jahr nach der Rückkehr, um ihre Auslandserfahrung für die Karriereentwicklung besser nutzen zu können.<sup>62</sup>

Diejenigen, die den Schritt ins Ausland trotz aller Vorbehalte wagen, haben hohe Erwartungen. Stahl zufolge überwiegen intrinsische Motive wie die Übernahme einer interessanten und verantwortungsvollen Aufgabe (31%), die Erweiterung des persönlichen Horizonts (18%) und das Interesse am Gastland (18%). Daneben spielen extrinsische Beweggründe wie die Aussicht auf einen Karrieresprung (15%) oder das Drängen der Firma (13%) eine wesentliche Rolle.<sup>63</sup> Häufig werden ein höheres Entgelt und ein in vielen Ländern zu erwartender Statuszugewinn als Ziele des Auslandseinsatzes genannt.<sup>64</sup>

**BESETZUNGSPRAKTIKEN DER UNTERNEHMEN.** Ob Schlüsselpositionen in ausländischen Tochtergesellschaften mit Führungskräften aus dem Stammland, dem Gastland oder aus Drittländern besetzt werden, hängt von der grundlegenden Strategie und Kultur eines Unternehmens ab. Perlmutter unterscheidet drei Internationalisierungsstrategien, die jeweils unterschiedliche Besetzungspraktiken nach sich ziehen: ethnzentrische, polyzentrische und geozentrische Strategie.<sup>65</sup>

---

<sup>60</sup> 2002 interessierten sich noch 69% der Wirtschaftswissenschaftler und 71% der Ingenieurwissenschaftler für eine Arbeit im Ausland; 2005 waren es nur noch 61% der BWLer und 57% der Ingenieure. Ergebnisse des Absolventenbarometer 2002/2005; vgl. Mai (2005), S. 127.

<sup>61</sup> Vgl. PriceWaterhouseCoopers (1999), S. 7; siehe auch Rangliste der Ablehnungsgründe: 1. familiäre Gründe, 2. Vergütung, 3. Karriere des Partners, 4. eigene Karriereperspektiven, 5. persönliche Sicherheit; GMAC Global Relocation Services (2006), Sec5:33.

<sup>62</sup> Vgl. Black/Gregersen (1999), S. 59; GMAC Global Relocation Services (2006), Sec 5:35; Lixenfeld (2007), S. k01; Matthews (2007), S. 30.

<sup>63</sup> Vgl. Stahl (1999), S. 690; Stahl (2002), S. 281.

<sup>64</sup> Vgl. Domsch/Lichtenberger (2003), S. 517; Welge/Holtbrügge (2006), S. 229.

<sup>65</sup> Vgl. Perlmutter (1969), S. 11 ff.

Bei der *ethnozentrischen Strategie* dominiert die Muttergesellschaft. Einheitliche Verfahrensweisen und Standards werden auf die Tochtergesellschaft übertragen. Die Kommunikation erfolgt in Form von Anweisungen unidirektional von der Mutter- zur Tochtergesellschaft. Darüber hinaus wird angestrebt, die im Stammland erfolgreiche Unternehmenskultur weltweit zu vermitteln.<sup>66</sup>

Bei der *polyzentrischen Strategie* verfügen die Tochtergesellschaften über weitgehende Autonomie und Entscheidungsfreiheit. Sie entwickeln Verfahrensweisen und Prozessstandards selbst – in Abhängigkeit von den lokalen Gegebenheiten. Die Kommunikation zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft sowie zwischen den Tochtergesellschaften ist eher gering. Entsprechend bilden sich individuelle, nationale Unternehmenskulturen heraus.<sup>67</sup>

Die *geozentrische Strategie* ist durch eine starke Vernetzung und Kooperation zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft geprägt. Alle Beteiligten sind bemüht, universelle Standards zu verwenden. Diese werden bedarfsorientiert an die lokalen Bedingungen angepasst. Die Kommunikation ist entsprechend multidirektional zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft sowie zwischen den Tochtergesellschaften. So gehören bspw. Entscheidungsträger der Tochtergesellschaften dem globalen Managementteam an. Ziel ist es, eine einheitliche globale Unternehmenskultur zu entwickeln und nationale Besonderheiten zuzulassen. Die geozentrische Strategie wird zwar häufig als logische Entwicklung multinationaler Unternehmen betrachtet, doch finden sich in der Praxis nur wenige Beispiele.<sup>68</sup>

Die Entscheidung für eine spezielle Besetzungspraxis ist abhängig von der Internationalisierungsstrategie, den Zielen und der Einstellung des Top-Managements sowie dem Führungskonzept. Tabelle 2.1 gibt einen Überblick über Vor- und Nachteile der verschiedenen Besetzungspraktiken aus personalpolitischer Sicht.<sup>69</sup>

---

<sup>66</sup> Vgl. Perlmutter (1969), S. 11 f.; Bergemann/Sourisseaux (2003), S. 193; Haas/Neumair (2006), S. 663 f. u. 759 f.

<sup>67</sup> Vgl. Perlmutter (1969), S. 12 f.; Bergemann/Sourisseaux (2003), S. 193; Haas/Neumair (2006), S. 664 u. 760.

<sup>68</sup> Vgl. Perlmutter (1969), S. 13 f.; Bergemann/Sourisseaux (2003), S. 193.

<sup>69</sup> Später wurde die regiozentrische Orientierung eingeführt, d.h. Stellen werden mit den besten Kräften einer Region besetzt; vgl. Bergemann/Sourisseaux (2003), S. 190.