

Eine qualitative Studie über die Folgen von Auslandsentsendungen aus MitarbeiterInnensicht

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“
an der Ferdinand Porsche FernFH

Bianca Mallinger, BA

1610683027

Begutachterin: Mag. Eva Rechberg

Wien, Mai 2018

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

13.05.2018

Bianca Mallinger

Danksagung

Zu Beginn möchte ich Frau Mag. Rechberg für ihre exzellente Betreuung bei der Erstellung dieser Arbeit, ihre wertschätzende Kommunikation und ihre freundlichen und aufmunternden Worte danken.

Zudem möchte ich mich bei allen StudienteilnehmerInnen für ihre Zeit und Gesprächsbereitschaft ganz herzlich bedanken. Diese Zusammenarbeit hat diese Studie erst möglich gemacht. Durch die Offenheit meiner InterviewpartnerInnen ergaben sich wertvolle Erkenntnisse, welche in diese Arbeit einfließen. Ich hatte viel Freude an dem Austausch und bin sehr dankbar über die vielen persönlichen Einblicke, die meine InterviewpartnerInnen mit mir teilten.

Ebenso bin ich meinen LektorInnen für die praktische Unterstützung dankbar. Durch ihre Genauigkeit haben sie einen relevanten Beitrag zur Optimierung dieser Arbeit geleistet. Im Besonderen möchte ich Dr. Birgit Waltenberger danken. Sie hat mich bereits während der Erstellung meiner Bachelorarbeit sowie bei dieser Arbeit durch ihr Lektorat und ihre wissenschaftliche Expertise unterstützt.

Mein größter Dank gilt letztlich meiner Familie und meinem Partner. Diese haben mich mit grenzenloser Geduld durch die Höhen und Tiefen dieses Projektes begleitet. Deren Anteilnahme und Zuspruch waren mir im gesamten Studium und bei der Fertigstellung dieser Arbeit eine wichtige Stütze. Vielen Dank für das Vertrauen in meine Fähigkeiten und das Mitfiebern.

Zusammenfassung

Mit dem zunehmenden Grad an Globalisierung und der Relevanz an internationaler Zusammenarbeit steigt die Bedeutung von Auslandsentsendungen. Häufig richten internationale Unternehmen den Fokus jedoch ausschließlich auf die Entsendung. Die Rückkehrphase, welche einen wichtigen Teilaspekt des gesamten Entsendungsprozesses darstellt, wird oft vernachlässigt. Eine optimale Unterstützung der Heimkehrenden beeinflusst den Wiedereingliederungserfolg und ist daher für das Unternehmen und deren MitarbeiterInnen erstrebenswert. Tatsächlich wird den Repatriates oftmals noch zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Deren Bedürfnisse nach Anerkennung, Karrierechancen, soziale Wiedereingliederung und Regenerationszeit nach den Anstrengungen der Entsendung, bleiben häufig unerkannt oder unberücksichtigt. Diese Arbeit beschäftigt sich mit dem Gesamtprozess der Entsendung und richtet den Fokus insbesondere auf den Rückholungsprozess und deren Folgen. Im Rahmen einer qualitativen Studie wird der Prozessverlauf aus Sicht der Heimkehrenden beleuchtet und in weiterer Folge Optimierungsmaßnahmen für eine erfolgreiche Wiedereingliederung abgeleitet.

Schlüsselbegriffe: Auslandsentsendung, Rückkehrschock, Reintegration, Wiedereingliederung, kulturelle Anpassung, kulturelle Identität, Repatriate

Abstract

With the increasing degree of globalization and the relevance of international cooperation, the importance of foreign assignments is increasing. However, international companies often focus exclusively on the secondment. The return phase, which is an important aspect of the entire assignment process, is often neglected. Optimal support for those returning home influences the success of reintegration and is therefore desirable for the company and its employees. In fact, too little attention is often paid to repatriates. Their needs for recognition, career opportunities, social reintegration and recovery time after the efforts of the assignment often remain unrecognized or ignored. This work deals with the whole process of foreign assignment and focuses in particular on the return process and its consequences. Within the framework of a qualitative study, the course of the process is examined from the view of those returning home and subsequently optimization measures for a successful reintegration are derived.

Keywords: expatriation, repatriation, reentry, adjustment, well-being, cultural identity, repatriation strategy

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Problemstellung und Forschungsfrage	1
1.2	Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	3
1.3	Vorgangsweise/Methodik	5
2	Expatriation	5
2.1	Begriffsbestimmung und Abgrenzung.....	5
2.2	Entsendungsziele aus Unternehmenssicht.....	7
2.3	Entsendungsziele aus MitarbeiterInnensicht	10
2.4	Aktuelle Trends	12
2.5	Der Entsendungsprozess	13
2.5.1	Suche und Auswahl	14
2.5.2	Vorbereitung	17
2.5.3	Einsatz und Betreuung.....	20
2.5.4	Rückkehr- und Reintegration.....	23
3	Repatriation	23
3.1	Begriffsbestimmung und Abgrenzung.....	23
3.2	Der Rückholungsprozess	25
3.3	Chancen und Erwartungen aus MitarbeiterInnensicht	27
3.4	Probleme und Gefahren der Wiedereingliederung.....	28
3.4.1	Rückkehrkulturschock.....	30
3.4.2	Arbeitsumfeld	32
3.4.3	Soziales Umfeld	35
3.4.4	Kulturelle Identität	36
3.4.5	Sonstige Faktoren.....	38
3.4.6	Unternehmensaustritte und deren Bedeutung für das Unternehmen.....	38
4	Kriterien für einen Wiedereingliederungserfolg	42
4.1	Definition von Wiedereingliederungserfolg	43

4.2	Organisationale Maßnahmen zur Unterstützung der Repatriates	44
4.2.1	Vor der Entsendung	46
4.2.2	Während der Auslandsentsendung	52
4.2.3	Während der Rückholphase	54
4.2.4	Nach der Rückkehr	58
4.3	Unterstützende Selbstmaßnahmen der Repatriates	61
5	Forschungsdesign	63
5.1	Forschungsmethode	64
5.2	Auswertungsmethode	65
5.3	Definition der Stichprobe	65
5.4	Durchführung der Untersuchung	68
6	Ergebnisse.....	69
6.1	Interviewergebnisse zum Entsendungsprozess.....	69
6.2	Interviewergebnisse zum Rückholungsprozess.....	72
6.3	Interviewergebnisse zur emotionalen Belastung	78
6.4	Interviewergebnisse zu kulturellen Diversitäten.....	80
6.5	Interviewergebnisse zur erfolgreichen Wiedereingliederung.....	84
6.6	Unterstützende Selbstmaßnahmen aus der Praxis.....	89
7	Diskussion und Ausblick.....	91
7.1	Diskussion.....	92
7.2	Implikationen für die Praxis	98
7.3	Ausblick für zukünftige Forschungen.....	100
7.4	Kritische Würdigung	100
	Literaturverzeichnis	102
	Online-Quellen.....	110
	Abbildungsverzeichnis	112
	Tabellenverzeichnis	113
	Anhang	

1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Forschungsfrage

Die globale Weltwirtschaft macht es heutzutage nahezu unerlässlich, MitarbeiterInnen ins Ausland zu entsenden. Eine, für international agierende Unternehmen, wichtige Entwicklung in den letzten 40 Jahren, aber auch für deren MitarbeiterInnen, denn dieser Wandlungsprozess wirkt sich auf ihre Arbeitswelt aus (Scherer, 1999, S. 1). MitarbeiterInnen werden zunehmend an unterschiedlichen Standorten eingesetzt. Die Gründe für Auslandsentsendungen sind dabei sehr vielseitig und unterscheiden sich je nach Unternehmens- und MitarbeiterInnensicht.

Für die Unternehmen bedeutet die Internationalisierung eine Ausweitung des Marktes sowie die optimale Nutzung von Ressourcen durch Produktionsverlagerung an Standorte mit niedrigeren Produktionskosten. Unternehmen, welche zeitnah auf diese Entwicklungen reagieren, generieren für sich einen Wettbewerbsvorteil. Die häufigsten Gründe für ein Unternehmen seine MitarbeiterInnen ins Ausland zu entsenden sind laut Literatur der technische oder wirtschaftliche Know-how-Transfer, Verbesserung des Kommunikationsflusses, der Aufbau einer Niederlassung, Kontrollfunktion und Koordinierung der Auslandsaktivitäten, aber auch als Weiterbildungsmaßnahme für höhere Positionen im Stammhaus (Fischlmayr, 2004, S. 7; Stahl, 2005, S. 295).

Viele MitarbeiterInnen entscheiden sich für einen Einsatz im Ausland, weil sie die Herausforderung suchen und mehr Handlungsspielraum im Sinne von mehr Selbstständigkeit und größerer Verantwortung erfahren möchten. Auch der Erwerb und Ausbau bereits vorhandener Fertigkeiten und die damit wachsenden Karrierechancen sind mitunter Beweggründe für eine freiwillige Entsendung. Zudem kommt die Neugierde an fremden Kulturen und Ländern. Nicht zu unterschätzen ist zudem der finanzielle Beweggrund, da eine Entsendung in der Regel mit einer Einkommenssteigerung verbunden ist (Kühlmann, 1995, S. 1).

Die Zahl der Entsendungen ist kontinuierlich am Steigen. So waren es vor knapp 20 Jahren bereits 80.000 deutsche MitarbeiterInnen, die ins europäische Ausland entsandt wurden (Kühlmann, 1995, S. 1). Die im Jahr 2012 durchgeführte Studie "Managing Mobility 2012" von ECA International hat erhoben, dass in den vergangenen zehn Jahren die Zahl der Expatriats um 25% gestiegen ist. Im Vergleich einer früheren Erhebung von ECA International hat sich die Anzahl der Entsendungen bei 61% der befragten Unternehmen in den vergangenen zwei Jahren erhöht. Lediglich 19% der Studienteilnehmer berichteten von einem Rückgang der Entsendungen. Zudem gehen

62% der befragten Unternehmen davon aus, dass in den folgenden 3 Jahren eine weitere Zunahme der Auslandsentsendungen zu erwarten ist. Für diese Studie wurden circa 290 Unternehmen weltweit aus unterschiedlichsten Branchen und mit unterschiedlicher Größe befragt. Fokus dieser Erhebung waren langfristige Auslandsentsendungen von ein bis fünf Jahren (<https://www.openpr.de/news/673966/ECA-International-veroeffentlicht-Studie-Managing-Mobility-2012-zu-Auslandsentsendungen-von-Arbeitskraeften.html>, 11.05.2018).

Aufgrund der hohen Anzahl an Entsendungen gewinnt diese Thematik zunehmend an Bedeutung und wurde mittlerweile in zahlreicher Literatur aufgegriffen. Es finden sich diverse Studien zum Entsendungsprozess, deren Auswirkung und Optimierung. Der Entsendungsprozess selbst wird aus Sicht des Personalmanagements in folgende vier Phasen unterteilt: Suche- und Auswahlphase, Vorbereitungsphase, Einsatz- oder Entsendungsphase und die Reintegration oder Rückkehrphase. Zusammen ergeben sie den gesamten Prozess einer Auslandsentsendung (Dowling, Festing & Engel, 2009, S. 183 f.). Einem Aspekt dieses Prozesses wurde von der Wissenschaft und im Besonderen aus Unternehmenssicht bislang wenig Beachtung geschenkt, die Rückkehrphase. Diese Phase ist langfristig gesehen eine der wesentlichsten, um eine erfolgreiche Wiedereingliederung zu gewährleisten und darf nicht separat betrachtet werden, sondern als Teil des gesamten Entsendungsprozesses. Bereits vor der Entsendung sind wesentliche Punkte zu klären, welche die Wiedereingliederung erleichtern. Solche Themen wären zum Beispiel die angestrebte Position nach der Rückkehr sowie eine umfassende Karriereplanung. Noch vor der Rückreise sollte das Unternehmen den Expatriate mit einer standardisierten Rückkehrplanung unterstützen. Das beinhaltet Themen wie Umzug, Wohnungsangelegenheiten, Einschulung der Kinder und Jobsuche des Partners/der Partnerin. Die Unterstützung des Unternehmens hat vor allem einen psychologischen Effekt, durch den sich die Heimkehrenden willkommen und wertgeschätzt fühlen. Dadurch wird auch die Loyalität zum Unternehmen gestärkt (Fischlmayr & Kopecek, 2012, S. 205). Dass dieser Phase bislang nur wenig Bedeutung geschenkt wurde und hier Handlungsbedarf besteht, zeigt sich anhand der hohen Fluktuationsquote der Repatriates. Laut Bailey und Dragoni (2013, S. 49) verlassen 20 bis 50% der ehemaligen Auslandsentsandten ihr Unternehmen innerhalb von zwei Jahren nach ihrer Rückkehr. Es wird vermutet, dass schlechte oder fehlende Reintegrationsprozesse wesentlich zu dieser Entwicklung beitragen. In weiterer Folge bedeutet das für die Unternehmen einen Verlust von hoch qualifizierten MitarbeiterInnen und wichtigem Know-how. Was bedeuten jedoch die Rückkehr und ein möglicher Arbeitsplatzwechsel für die Repatriates? Wie ergeht es den Repatriates nach ihrer

Heimkehr? Von welchen Erfahrungen berichten sie? Gibt es gastlandbezogene Unterschiede auf den Wiedereingliederungserfolg? Und welche Konsequenzen lassen sich aufgrund der Erfahrungen ableiten, um das gewonnene Know-how der Rückkehrenden im Unternehmen zu halten und eine gelungene Wiedereingliederung der Rückkehrenden zu gewährleisten?

Dies sind relevante Aspekte dieser Forschungsarbeit und führen zu folgenden Forschungsfragen:

1. Wie nehmen Auslandsentsandte den Rückholungsprozess wahr und von welchen Folgen berichten sie?

1.1. Was waren die größten emotionalen Belastungen durch die Heimkehr aus Sicht der Repatriates?

2. Welchen Einfluss haben kulturelle Diversitäten zwischen Heimat- und Gastland auf die Wiedereingliederung aus Sicht der Repatriates?

Um zusätzlich aus den gewonnen Erkenntnissen Verbesserungsmaßnahmen abzuleiten, ergibt sich noch folgende weitere Forschungsfrage:

3. Welche Ansatzpunkte einer erfolgreichen Wiedereingliederung können Unternehmen aus Sicht der Repatriates berücksichtigen?

1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Zu Beginn ermöglicht diese Masterarbeit einen Überblick über die Definition von Expatriation, die Entsendungsziele aus Unternehmens- und MitarbeiterInnensicht sowie den gesamten Entsendungsprozess. Die Beleuchtung des Entsendungsprozesses ist notwendig, da viele Faktoren der Rückholung und der Wiedereingliederung nicht separat betrachtet werden können. Diese stehen im Zusammenhang mit dem gesamten Prozess der Entsendung. Der Rückholungsprozess ist somit ein Teil des gesamten Entsendungsprozesses und wird mitunter durch die vorangegangenen Phasen beeinflusst. Danach folgen die Begriffsbestimmung von Repatriation sowie die nähere Beleuchtung des Rückholungsprozesses und der Erwartungshaltung der Heimkehrenden.

Das Ziel dieser Masterarbeit ist es, die Folgen der Auslandsentsendungen aus Sicht der Repatriates zu beleuchten. Die erste Forschungsfrage befasst sich mit dem Rückholungsprozess und seinen Auswirkungen auf die Betroffenen. Daher wird in weiterer Folge näher auf die Probleme und Gefahren der Wiedereingliederung eingegangen. Der Rückkehrschock, das Arbeitsumfeld sowie das private Umfeld sind hierbei zentrale Themen. Hier wird untersucht, ob sich die persönlichen Erfahrungen mit der Theorie decken und ob neue Erkenntnisse gewonnen werden können. Da eine Entsendung sowie die Heimkehr mit vielen emotionalen Aspekten verbunden sind, wird der emotionalen Belastung der Repatriates zusätzlich Aufmerksamkeit geschenkt.

Anhand der Unterfrage wird erforscht, ob es zu psychischen/emotionalen Belastungen aufgrund der Heimkehr gekommen ist. Dazu finden sich explizit in der Literatur kaum konkrete Informationen. Probleme, wie der Rückkehrkulturschock sowie nicht erfüllte Erwartungshaltungen, lassen aber ein psychisches Belastungserleben erahnen.

Da die kulturellen Gegebenheiten im Gastland laut Literatur einen großen Einfluss auf die Anpassung vor Ort sowie auf die Rückanpassung an das Heimatland haben, wird dieser Aspekt im Erleben des Reintegrationsprozesses der Repatriates zusätzlich thematisiert. Die zweite Forschungsfrage beschäftigt sich folglich mit den wahrgenommenen kulturellen Unterschieden zwischen Heimat- und Gastland und die daraus resultierenden Wiedereingliederungsschwierigkeiten oder –erfolge und wird im Themenbereich kulturelle Identität behandelt. Diese Forschungsfrage schlägt somit eine Brücke zwischen der ersten und der dritten Forschungsfrage, da sich kulturelle Unterschiede auf die wahrgenommenen Folgen und psychischen Belastungen der Repatriates auswirken können, aber auch für eine erfolgreiche Wiedereingliederung wichtige Ansatzpunkte liefern.

Ziel der dritten Forschungsfrage ist es, aus den Erfahrungen der Auslandsentsandten eine Strategie für Unternehmen abzuleiten, um somit ihre Repatriates optimal zu unterstützen, die Bereitschaft für zukünftige Entsendungen zu erhöhen und in weiterer Folge die ehemaligen Auslandsentsandten auch im Unternehmen halten zu können. Dabei wird neben der Definition und der Bedeutung des Wiedereingliederungserfolges im Besonderen auf unterschiedliche organisatorische Maßnahmen während der vier Phasen des Entsendungsprozesses eingegangen. Zusätzlich wird beleuchtet, welche Möglichkeiten Repatriates haben, um sich auch selbst im Wiedereingliederungsprozess zu unterstützen.

Der theoretischen Ausarbeitung der Forschungsfragen aufgrund einer ausführlichen Literaturrecherche folgt eine empirische Studie auf Basis von zehn Interviews von betroffenen Repatriates. Das Ziel der empirischen Untersuchung ist es, herauszufinden, ob sich die Erfahrungen der Repatriates mit den Erkenntnissen aus der Literatur decken und ob neue Problemstellungen, Folgen und Lösungsansätze gewonnen werden können, welche im Ergebnisteil dargestellt werden.

In der anschließenden Diskussion werden Theorie und Empirie verglichen, gewonnene Erkenntnisse aufgezeigt und wesentliche Aspekte zusammengefasst. Basierend auf den Ergebnissen dieser Arbeit werden des Weiteren Implikationen für die Praxis abgeleitet. Ein Ausblick für zukünftige Studien und eine kritische Würdigung dieser Arbeit schließen den Ergebnisteil ab.

1.3 Vorgangsweise/Methodik

Der folgende, theoretische Teil dieser Masterarbeit basiert auf einer ausführlichen Literaturrecherche und -analyse sowie dem Zusammenfassen von wissenschaftlichen Studien, Fachartikeln und Fachbüchern. Anhand der erhobenen Literatur sollen wesentliche Erkenntnisse in diesem Bereich gebündelt und aufbereitet werden.

Für diese Arbeit herangezogen wurde Literatur aus dem Fachbereich der Psychologie und Wirtschaft. Zur Literatursuche wurden u.a. folgende Stichwörter verwendet: Expatriation, Repatriation, well-being, culture, Auslandsentsendungen, Rückkehrschock.

2 Expatriation

Die Entsendung von MitarbeiterInnen ins Ausland ist kein neues Phänomen, wie uns die Geschichte zeigt. Bereits in früheren Zeiten wurden Landsleute von ihren Herrschern ins Ausland entsandt, um militärische Eroberungszüge zu leiten oder um ferne Kolonien zu regieren (Fischlmayr, 2004, S. 7). Später führte die zunehmende internationale Verflechtung der Staaten in der Nachkriegszeit, zu einem konstanten Ausdehnen des Wirkungsgrades zahlreicher Unternehmen. Bereits zu Beginn der 70iger Jahre waren 200.000 Expatriates in US-amerikanischen Unternehmen beschäftigt. Mittlerweile sind Auslandsentsendungen Standard in multinationalen Unternehmen. Aktuell arbeiten und leben rund 400.000 Österreicher im Ausland. Davon sind laut Statistik Austria 264.199 vorwiegend in den EU-Ländern und EFTA-Staaten anzutreffen. Deutlich weniger Österreicher zieht es längerfristig nach Übersee. Lediglich 80.710 Österreicher leben aktuell in den USA, Kanada und Australien (http://www.statistik.at/web_de/presse/081163.html, 18.02.2018). Wie viele dieser im Ausland lebenden Österreicher tatsächlich Expatriates sind, ist allerdings nicht bekannt. Aktuell liegen keine offiziellen Daten und Statistiken vor, um konkrete Zahlen zu den österreichischen Expatriates nennen zu können.

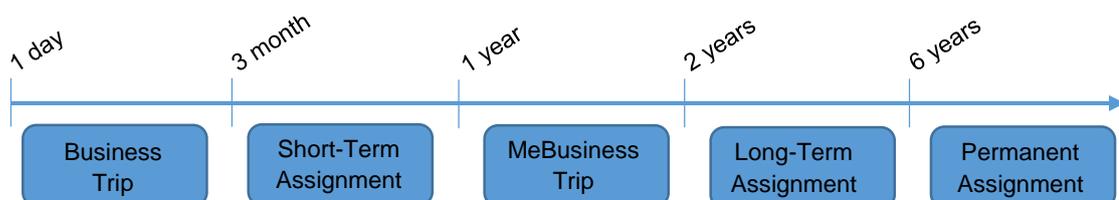
2.1 Begriffsbestimmung und Abgrenzung

Als Expatriation (Auslandsentsendung) wird der Transfer von MitarbeiterInnen in ausländische Niederlassungen verstanden. Anlass für internationale Entsendungen sind bestimmte Ziele und Aufgaben im Ausland umzusetzen. Entsendungen finden heutzutage in alle Richtungen statt. Von der Muttergesellschaft zum Tochterunternehmen und umgekehrt sowie zwischen den Töchtergesellschaften selbst (Fischlmayr, 2004, S. 7).

Allerdings werden in der Literatur und in der Praxis internationale Entsendungen aufgrund der Entsendungsart, der Dauer des Aufenthaltes und der Vertragslage unterschiedlich betitelt. Auch variieren die Begriffe der Entsendung aufgrund der Zeitrahmen, welche unterschiedlich definiert werden. Von Langzeitentsendung wird, je nach Auffassung, oftmals bei Entsendungen ab einem Jahr Aufenthalt gesprochen. Andere Autoren wiederum setzen den Zeitrahmen größer und benennen eine Mindestdauer von zwei Jahren als Kriterium für eine Langzeitentsendung. Hier gibt es bislang kein international einheitliches Begriffsverständnis. Zudem werden im Zusammenhang der Entsendung immer wieder neue Arbeitsmodelle entwickelt, wie zum Beispiel der virtuelle Auslandseinsatz, eine Sonderform der Telearbeit. Kühlmann (2004, S. 4) unterscheidet verschiedene Varianten der Auslandsentsendung aufgrund der Dauer und der arbeitsvertraglichen Gestaltung. Der wesentlichste Unterschied dieser Entsendungsvarianten zeigt sich dadurch, dass bei Geschäftsreisen, der Montage, dem Pendler und einer Abordnung, der Wohnsitz im Heimatland beibehalten wird. Bei Versetzung und Übertritt verlagert sich hingegen der Wohnsitz ins Ausland. Beide Entsendungsarten werden durch einen neuen Vertrag geregelt, während eine Abordnung lediglich einer Vertragsergänzung bedarf. Im Falle des Pendlers, einer Geschäftsreise oder Montage bleibt der Arbeitsvertrag unverändert.

Das häufigste Merkmal für die Entsendungsart stellt die Dauer der Entsendung dar. Hofstadler und Heinrich (2010, S. 16) unterscheiden zwischen fünf Entsendungsarten. Dazu zählt der „Business Trip“ (Dienstreise), welcher bis zu drei Monate dauert, das „Short-Term Assignment“ (kurzfristige Entsendung), welches für einen Zeitraum von drei Monaten bis zu einem Jahr stattfindet, ein „Medium-Term Assignment“ (mittelfristige Entsendung), das in der Regel ein bis zwei Jahre dauert, das „Long-Term Assignment“ (langfristige Entsendung), ist von einer Dauer zwischen zwei und sechs Jahren, sowie das „Permanent Assignment“ (dauerhafte Entsendung), bei der es sich um eine unbefristete Versetzung oder einer Aufenthaltsdauer von mehr als sechs Jahren handelt.

Abbildung 1: Duration of Assignment



Quelle: eigene Darstellung nach Hofstadler & Heinrich (2010, S. 16)

Laut Fischlmayer und Kopecek (2012, S. 19) wird aktuell oftmals nur zwischen Kurzzeitentsendungen und Langzeitentsendungen unterschieden. Nach den Forschern definieren sich Langzeitentsendungen ab einer Dauer von einem Jahr. Im Rahmen dieser Arbeit liegt der Fokus auf den Langzeitentsendungen nach der Definition von Fischlmayer und Kopecek. Grund dafür ist, dass Adaptionen an das Gastland erst nach einer längeren Aufenthaltsdauer gegeben sind und sich in weiterer Folge auf die Rückanpassung auswirken. Dienstreisen und kurzzeitige Aufenthalte haben hier einen wesentlich geringeren Einfluss auf die betroffenen MitarbeiterInnen. Je länger die Aufenthaltsdauer, desto bedeutender wird auch der Rückholungsprozess und die Vorbereitung des/der Heimkehrenden und seine/ihre Wiedereingliederung.

Der Begriff Expatriate setzt sich aus den lateinischen Wörtern „ex“ für aus und „patria“ für Vaterland oder Heimat zusammen (<https://www.duden.de/rechtschreibung/Expatriate>, 19.02.2018). Als Expatriates oder Expat werden MitarbeiterInnen bezeichnet, die im Auftrag ihres Unternehmens für eine bestimmte Zeit ins Ausland entsandt wurden um dort zu arbeiten und zu leben (<http://lexicon.ft.com/Term?term=expatriate>, 18.02.2018). Der Personaleinsatz im Ausland beschränkt sich jedoch nicht nur auf Führungskräfte, SpezialistInnen oder High-Potentials. MitarbeiterInnen aus unterschiedlichsten Aufgabengebieten und hierarchischen Positionen werden als Expatriats benötigt (Külmann, 1995, S. 6). Die Begriffe Auslandsentsandte, Expatriate und Expat werden in dieser Arbeit synonym verwendet. Selbiges gilt für die Begriffe Auslandsentsendung und Expatriation.

2.2 Entsendungsziele aus Unternehmenssicht

Die Gründe weshalb Unternehmen ihre MitarbeiterInnen ins Ausland entsenden sind sehr vielfältig und zum Teil abhängig von der jeweiligen Branche und dem Entsendungsbereich. Laut Fischlmayer (2004, S. 11f.) sind Banken und Versicherungsträger die Hauptentsendungsunternehmen in Österreich. Mit 27,1% beträgt die Entsendungsrate dieser Branche mehr als ein Viertel, gefolgt von der Metallindustrie mit einem Anteil von 18,4%. Auch der Sektorservice weist mit 15,6% eine relativ hohe Entsendungsquote auf. Des Weiteren dokumentiert Fischlmayer, dass die Hauptentsendungsbereiche im Marketing und Verkauf mit 11,6%, in der Produktion mit 12,8%, im Controlling und in der Buchhaltung mit 11,6%, sowie im Finanzwesen mit 9,3% vorzufinden sind. Aber auch die Unternehmenskultur sowie die Größe und Personalkapazität des Entsendungsunternehmens wirken sich auf die Entsendungsbereitschaft der Unternehmen aus.

Grundsätzlich kann zwischen personalbezogenen, organisationsbezogenen und aufgabenbezogenen Faktoren einer Auslandsentsendung unterschieden werden.

Ein gängiger personalbezogener Grund, um MitarbeiterInnen ins Ausland zu entsenden, ist die Besetzung von vakanten Stellen. Die voranschreitende Globalisierung führt zur Ausweitung der Unternehmensstandorte und deren Wirkungsraum. Damit verbunden ist eine erhöhte Nachfrage an hoch qualifiziertem Personal, welches oftmals nicht oder nur mangelnd am Einsatzort vorhanden ist. Aus diesem Grund werden Positionen durch Expatriates besetzt, um vorübergehend oder längerfristig den Personalbedarf zu decken (Fischlmayr, 2004, S. 25; <https://www.openpr.de/news/673966/ECA-International-veroeffentlicht-Studie-Managing-Mobility-2012-zu-Auslandsentsendungen-von-Arbeitskraeften.html>, 11.05.2018). Zur Gewährleistung einheitlicher Qualitätsstandards ist das Übermitteln von Fachwissen sowie die Schulung lokaler MitarbeiterInnen unerlässlich. Gerade Wachstumsregionen wie Asien und Südamerika profitieren vom Know-how-Transfer durch Expatriates. Aber Wissenstransfer ist keine Einbahnstraße. Auf organisationaler Ebene entsteht ein Verständnis dafür, wie Unternehmen in anderen Ländern agieren. Auslandsentsandte und Repatriates nehmen hier eine wesentliche Schlüsselfunktion ein, da durch ihre Erfahrungen organisationales Lernen ermöglicht wird. Expatriates verfügen nach ihrer Rückkehr über fundiertes Wissen aus erster Hand zur Kultur, den Geschäftsgepflogenheiten, aber vor allem über die Kunden und Lieferanten des Landes, und generieren dadurch einen deutlichen Wettbewerbsvorteil für das Entsendungsunternehmen. (Lazarova & Caligiuri, 2004, S. 336; <https://www.openpr.de/news/673966/ECA-International-veroeffentlicht-Studie-Managing-Mobility-2012-zu-Auslandsentsendungen-von-Arbeitskraeften.html>, 11.05.2018). Einen relevanten Entsendungsgrund stellt die Personalentwicklung der Entsandten dar. Dabei handelt es sich um einen Teilabschnitt der Karriereplanung, welcher die Expatriates auf ihre zukünftigen Aufgaben und oftmals auf Führungspositionen vorbereiten soll. Ziel der Entsendung ist der Erwerb relevanter Fähigkeiten (Kühlmann, 2004, S. 9). Organisationales Lernen wird durch diese Maßnahme unterstützt und Unternehmen können das gewonnene Know-how der MitarbeiterInnen international einsetzen. Durch diese Maßnahme generieren Unternehmen einen großen Pool an hochqualifizierten Führungskräften, auf die sie zurückgreifen können und gleichermaßen ist diese Strategie Teil der Organisationsentwicklung. (Fischlmayr, 2004, S. 26; Fischlmayr & Kopecek, 2012, S. 22f.). Neben der bereits genannten Organisationsentwicklung ist ein weiterer organisationsbezogener Entsendungsfaktor die Kontroll- und Koordinationsfunktion des lokalen Personals. Manche Entsendungen haben zum Ziel lokale MitarbeiterInnen zu überwachen und zu kontrollieren um sicherzustellen, dass die Aktivitäten und Abläufe der Auslandsgesellschaft nicht ungewollt von denen des Stammhauses abweichen. Weitere Aufgaben sind die Koordination der Auslandsaktivitäten mit denen der

Unternehmenszentrale sowie die Verbesserung des Kommunikationsflusses (Fischlmayr & Kopecek, 2012, S. 22; Stahl, 1995, S. 295). Mitarbeiterentsendungen geschehen jedoch auch aus einer weniger wertschätzenden Intension heraus, wenn Angestellte aufgrund mangelnder Positionen im Inland, in eine Niederlassung ins Ausland geschifft werden. Bei dieser Abstellgleisstrategie geht es weder um konkrete Aufgaben noch um Entwicklungsmotive (Kühlmann, 2004, S. 9). Aufgabenbezogenen Faktoren kategorisieren Entsendungen, die sich in konkrete quantitative Ziele begründen. Quantitative Ziele dieser Art sind zum Beispiel Umsatz-, Gewinn- oder Marktanteilssteigerungen. Ein weiteres Beispiel wäre die Neukundengewinnung (Bergemann & Bergmann, 2005, S.143).

Die unterschiedlichen Entsendungsgründe sind häufig miteinander verbunden und können nicht immer klar voneinander abgegrenzt werden. Oftmals gibt es mehrere Gründe für eine Auslandsentsendung, wenn auch meist unterschiedlich stark gewichtet (Kühlmann, 2004, S. 9).

Die Entsendungsprogramme sind vielfältiger geworden. Somit können international agierende Unternehmen rasch und flexibel auf die Entwicklungen im globalen Arbeitsmarkt reagieren (<https://www.mercer.de/newsroom/auslandsentsendungen-nehmen-zu.html>, 11.05.2018). Laut der Studie von ECA International (2012) wird Talent-Management als einer der wesentlichen Gründe für die Zunahme an Auslandsentsendungen gewertet. In die Weiterentwicklung der MitarbeiterInnen zu investieren erhöht zudem die Arbeitgeberattraktivität und erleichtert die Einstellung und den Erhalt von hochqualifizierten MitarbeiterInnen. Dementsprechend benennen zwei Drittel der befragten Unternehmen Karriereentwicklung als Hauptgrund für eine Entsendung (<https://www.openpr.de/news/673966/ECA-International-veroeffentlicht-Studie-Managing-Mobility-2012-zu-Auslandsentsendungen-von-Arbeitskraeften.html>, 11.05.2018). Die Mercer-Studie, "Worldwide International Assignments Policies and Practices" (WIAPP) 2015, liefert noch detaillierte Ergebnisse. Die fünf häufigsten Entsendungsgründe laut Mercer-Studie sind die Bereitstellung von technischen Fähigkeiten mit 43%, Know-how-Transfer ebenso mit 43%, spezifische Managementfähigkeiten mit 41% gleichermaßen wie Karriereplanung und Führungskräfteentwicklung mit 41% sowie die Erfüllung bestimmter Projektanforderungen, welche von 40% der befragten Unternehmen als relevanter Entsendungsgrund erachtet wird (https://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20151201_OTS0192/aktuelle-mercero-studie-zeigt-kurzfristige-auslandsentsendungen-werden-wichtiger, 11.05.2018).

2.3 Entsendungsziele aus MitarbeiterInnensicht

Die Gründe weshalb sich MitarbeiterInnen entscheiden ins Ausland zu gehen sind nicht weniger vielseitig als die der Unternehmen. Üblicherweise führt ein Bündel an Motiven zu dieser Entscheidung.

Einer der Hauptgründe einer internationalen Entsendung zuzustimmen ist der erhoffte Karrieresprung. Viele MitarbeiterInnen erwarten sich, dass sie nach ihrem Auslandsaufenthalt eine bessere Position angeboten bekommen, die somit auch ihren neugewonnenen Fähigkeiten entspricht. Auslandsentsendung und Karrieresprung werden von vielen ArbeitnehmerInnen in Zusammenhang gebracht (Fischlmayr & Kopecek, 2012, S. 23). Da Unternehmen Auslandsentsendungen als Personalentwicklungsmaßnahmen einsetzen, wie zum Beispiel durch „Traineeship“-Programme oder Führungskräfteentwicklung, ist diese Sichtweise auch nicht überraschend.

Autonomie und sozialer Status im Ausland zählen ebenfalls zu den beliebtesten Beweggründen einer Entsendung. Aufgrund der Arbeitstätigkeit vor Ort ergeben sich in der Regel mehr Verantwortung und Handlungsspielraum für den/die Expatriate. Entscheidungen müssen oft sehr rasch getroffen werden. Das geschieht meist ohne die Miteinbeziehung des Headquarters und ohne den damit verbundenen langwierigen, bürokratischen Wegen eines Großkonzerns. Dieser gewonnene Freiheitsgrad und der größere Einflussbereich, den Expatriates erleben, wirken als starker Motivator. Zudem genießen Auslandsentsandte aufgrund ihrer Schlüsselposition oftmals einen höheren sozialen Status im Gastland. Mit dieser Sonderstellung gehen auch gewisse private Annehmlichkeiten, wie zum Beispiel Hauspersonal und Chauffeur, einher. Einladungen zu Galadinner und Banketts mit hohen Persönlichkeiten aus Wirtschaft und Politik unterstreichen zusätzlich den erhöhten sozialen Status (Fischlmayr & Kopecek, 2012, S. 23f.).

Auslandsentsendungen werden auch als Möglichkeit gesehen, sich einen größeren „Geldpolster“ anzusparen. Höhere Gehälter, zusätzliche „Benefits“ und Sonderzahlungen wirken als finanzieller Anreiz zu Gunsten einer Entsendung (Fischlmayr & Kopecek, 2012, S. 23).

Auch auf individueller Ebene haben Auslandsentsendungen einen sehr hohen Mehrwert. MitarbeiterInnen profitieren durch die gesammelten Erfahrungen in ihrer persönlichen Weiterentwicklung. Zumeist werden Wissen, Geschick und Fähigkeiten erlangt, die ihre Performance und ihre Arbeitsmarktattraktivität steigern (Lazarova und Caligiuri, 2004, S. 335f.). Auch das Interesse an fremden Kulturen, neuen Herausforderungen und Veränderung sind starke Motivatoren. (Fischlmayr & Kopecek, 2012, S. 24).

Auslandseinsätze können unter Umständen auch zur Flucht vor unangenehmen Situationen und Problemen in Anspruch genommen werden. Hierbei geht es den Betroffenen weniger um die persönliche Weiterentwicklung. Ziel und Grund des Auslandsesatzes ist es Problemen und negativen Ereignissen, wie etwa Scheidung, Schulden oder Alkoholismus, auszuweichen (Fischlmayr & Kopecek, 2012, S. 24).

In der Studie von Stahl, Miller, Einfalt und Tung (2000, S. 341) wurden die fünf wichtigsten Entsendungsgründe erhoben (siehe Tabelle 1). Im Rahmen dieser Studie wurden 494 Auslandsentsandte aus deutschen Unternehmen befragt. Laut den Ergebnissen dieser Studie ist die persönliche Herausforderung im Zusammenhang mit größerer Verantwortung, das eindeutig stärkste Motiv für eine Auslandsentsendung aus MitarbeiterInnensicht. Weitere Beweggründe der befragten MitarbeiterInnen sind die Verbesserung beruflicher Qualifikationen, die Arbeitsaufgabe selbst, bessere Karrierechancen sowie Interesse an der Kultur und dem Einsatzort.

Tabelle 1: Entsendungsmotive von Auslandsentsandten deutscher Unternehmen

Entsendungsmotive der Mitarbeiter	Unter den fünf wichtigsten^a	Am wichtigsten^a
Persönliche Herausforderung durch größere Verantwortung	83%	39%
Möglichkeit zur Verbesserung der beruflichen Qualifikation	78%	17%
Reiz der Arbeitsaufgabe selbst	68%	22%
Verbesserung der zukünftigen Karrierechancen	61%	7%
Attraktiver Einsatzort bzw. interessante Kultur	54%	4%
Einkommensverbesserung oder sonstige finanzielle Vorteile	50%	5%
Aussicht, mich in der Auslandsposition zu bewähren	39%	2%
Auslandseinsatz ist üblicher Laufbahnschritt im Unternehmen	21%	1%
Familiäre, nicht berufsbezogene Überlegungen	18%	2%
Ermutigung durch den (Ehe-)Partner	15%	1%
Ermutigung durch Kollegen oder Vorgesetzte	6%	0%
Ablehnung hätte negative Folgen für die Karriere gehabt	3%	1%

^a Befragte wurden gebeten, die fünf wichtigsten Entsendungsmotive in eine Rangreihe zu bringen; n = 435

Quelle: Stahl, Miller, Einfalt & Tung (2000, S. 341)

2.4 Aktuelle Trends

Die 2016 durchgeführte Umfrage von ECA International (<https://www.eca-international.com/insights/articles/september-2016/managing-international-assignments>, 11.05.2018) offenbarte interessante Entwicklungen im Bereich der Auslandsentsendungen und der betroffenen Expatriates. In dieser Untersuchung wurde nicht nur eine Zunahme der Auslandsentsendungen bestätigt, sondern auch ein Profil der „Expatriates von heute“ erstellt. Laut dieser Umfrage befinden sich nach wie vor primär Männer zwischen 35 und 50 Jahren im Auslandsdienst. Basierend auf den Ergebnissen der vorhergehenden Studie aus dem Jahr 2012 (<https://www.openpr.de/news/673966/ECA-International-veroeffentlicht-Studie-Managing-Mobility-2012-zu-Auslandsentsendungen-von-Arbeitskraeften.html>, 11.05.2018), ist jedoch eine leicht steigende Tendenz des Frauenanteils ersichtlich. Während im Jahr 1997 lediglich 6% der Expatriates weiblich waren, betrug die Anzahl der weiblichen Expatriates im Jahr 2016 bereits 17%.

Die häufigsten Entsendungsziele sind laut ECA International (2012) China, USA und Großbritannien (<https://www.openpr.de/news/673966/ECA-International-veroeffentlicht-Studie-Managing-Mobility-2012-zu-Auslandsentsendungen-von-Arbeitskraeften.html>, 11.05.2018). Als relevante Entsendungsländer werden in der Mercer Studie von 2013 ebenso zuerst China und die USA, in weiterer Folge jedoch Brasilien, Großbritannien und Australien genannt (<https://www.mercer.de/newsroom/auslandsentsendungen-nehmen-zu-.html>, 11.05.2018).

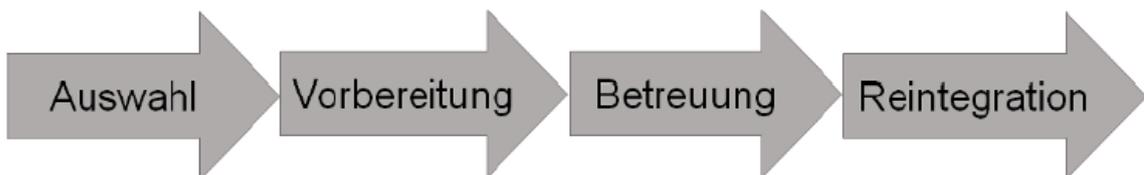
Leicht verändert hat sich der Trend dahingehend, dass zunehmend mehr Entsendungen, und zwar über 30%, ohne Begleitpersonen, Familie und Kinder angetreten werden. Eine Veränderung gibt es auch bezüglich der Dauer der Entsendungen. Diese fallen wesentlich differenzierter aus, als noch vor zwanzig Jahren. Während der damalige Schnitt bei etwa drei Jahren lag, findet sich aktuell aufgrund diverser Entsendungsmodelle eine sehr unterschiedliche Verweildauer. Entsendungen sind nicht mehr zwangsläufig auf mehrere Jahre ausgerichtet, sondern passen sich an Bedarf, Aufgabe und Expatriate an. Gängige Varianten sind Kurzzeitentsendungen, Pendler und Langzeitentsendungen (<https://www.eca-international.com/insights/articles/september-2016/managing-international-assignments>, 11.05.2018). Die Zunahme der Entsendungsvielfalt bestätigte auch die 2015 veröffentlichten Mercer Studie „Worldwide International Assignments Policies and Practices“ (WIAPP). Im Zuge dieser Studie wurden 831 Unternehmen weltweit zu ihren Entsendungsrichtlinien und Entsendungspraktiken befragt. Eine Steigerung der langfristigen Auslandsentsendungen wird von 44% der befragten Unternehmen erwartet.

https://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20151201_OT0192/aktuelle-mercero-studie-zeigt-kurzfristige-auslandsentsendungen-werden-wichtiger, 11.05.2018).

2.5 Der Entsendungsprozess

Da der Rückholungsprozess im direkten Zusammenhang mit dem Entsendungsprozess steht und als Teilaspekt des gesamten Prozesses zu werten ist, wird folglich auf alle vier Phasen der Auslandsentsendung, ersichtlich in Abbildung 2, näher eingegangen. Die erste Phase des Entsendungsprozesses beschreibt die Suche und Auswahl geeigneter KandidatInnen. Anschließend folgt die Vorbereitungsphase. Der nächste Schritt wird als Einsatz und Betreuungsphase bezeichnet und beinhaltet die eigentliche Entsendung sowie die Betreuung vor Ort. Die Reintegrationsphase schließt den Entsendungsprozess ab. Um ein besseres Verständnis für die Reintegration der Repatriates sowie deren Rückholungsprozess zu generieren, ist die Betrachtung aller vier Phasen der Entsendung notwendig.

Abbildung 2: Internationaler Entsendungsprozess



Quelle: Rothlauf (2014, S. 265)

An dieser Stelle sei jedoch erwähnt, dass der prototypische Entsendungsprozess, wie er nachfolgend beschrieben wird, in der Praxis oftmals unterschiedlich verläuft. Abhängig von der jeweiligen Entsendungsposition, ergeben sich diverse Abweichungen im Entsendungsprozess. Handelt es sich um einen Bedarfsjob, entfällt gegebenenfalls aufgrund von Initiativbewerbungen die Auswahlphase. Der Vorbereitung, Betreuung vor Ort und Wiedereingliederung wird aufgrund der geringen wirtschaftlichen Relevanz dieser Position, in der Regel wenig Beachtung geschenkt. Im Falle eines ExpertInneneinsatzes ist die Auswahlphase ebenso nur bedingt gegeben, da oftmals nur ein Experte/eine Expertin zur Verfügung steht. Da es sich bei ExpertInneneinsätzen häufig um kurzfristige Entsendungen handelt, findet eine Vorbereitung der Betroffenen nur bedingt statt. Abweichungen im Selektionsverfahren gibt es auch bei Trainees. Jene werden oftmals nicht nur für eine bestimmte Position entsandt. Der Auslandsaufenthalt ist vielmehr Teil ihres Ausbildungsprogrammes. Aus diesem Grund werden sie bereits

viel früher und positionsunabhängig an anderer Stelle selektiert. Jene MitarbeiterInnen gelten für das Unternehmen als besonders wertvoll. Deshalb wird der Vorbereitung, Betreuung und Wiedereingliederung jener Personen spezielle Aufmerksamkeit geschenkt. Führungskräfteentsendungen entsprechen am häufigsten dem prototypischen Entsendungsprozess. Aufgrund deren strategischer Relevanz für das Unternehmen, werden in der Regel alle vier Entsendungsphasen vom Personalmanagement begleitet (Fischlmayr & Kopecek, 2012, S. 137).

Dass nicht alle MitarbeiterInnen, welche ins Ausland entsandt werden, für ein Unternehmen den gleichen Stellenwert haben und somit die Anforderungen unterschiedlichen sein können, beschreiben auch Lazarova und Caligiuri (2004, S. 346ff.). Ähnlich wie von Fischlmayr und Kopecek beschrieben, definieren sie ebenfalls vier Entsendungskategorien. Sie unterscheiden zwischen technischen Aufgaben, taktischen Aufgaben, Entwicklungsförderung oder Führungsaufgaben. Je nach Entsendungsgrund und der damit verbundenen Relevanz für das jeweilige Unternehmen, gestaltet sich der Entsendungsprozess unterschiedlich.

2.5.1 Suche und Auswahl

Nicht immer ist genügend Zeit vorhanden, um einen gründlichen Such- und Auswahlprozess durchzuführen, wie zum Beispiel die bereits erwähnte ExpertInnenentsendung zeigt. Auch fehlt es oftmals an den entsprechenden Personalressourcen, um aus mehreren KandidatInnen wählen zu können. Dennoch sollte dieser ersten Phase des Entsendungsprozesses genügend Bedeutung geschenkt werden. Im Besonderen, wenn es sich um eine Führungsposition mit Kundenkontakt handelt, da ein unsensibles Auftreten der Entsandten zu erheblichen Imageschäden der Organisation führen kann (Stahl, 1995, S. 31). Auch personalpolitische Folgeschäden aufgrund eines geschädigten Unternehmensimages sind denkbar (Bergemann & Sourisseaux, 1992, S. 142). Des Weiteren ist ein Auslandseinsatz mit hohen Kosten verbunden, weshalb der frühzeitige Abbruch oder das Nichterreichen der Zielvorgaben möglichst vermieden werden sollte. Zudem ist zu beachten, dass Entsendungen, welche abgebrochen und somit nicht den unternehmerischen Erwartungen entsprechen, sich mitunter negativ auf die Karriere des/der betroffenen Repatriate/s auswirkt. Auch erhebliche psychische Probleme, Depression, Ehekrise und Alkoholmissbrauch werden im Zusammenhang mit einer Fehlbesetzung und dem Entsendungsabbruch gebracht (Stahl, 1995, S. 31). Diese Risikofaktoren sollten möglichst vermieden werden. Anhand eines entsprechenden Such- und Auswahlverfahrens erhöht sich die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Entsendung.

Bevor mit der Auswahl der entsprechenden MitarbeiterInnen begonnen werden kann, ist es ratsam eine klare Jobbeschreibung und Zielvorgaben festzulegen, anhand derer mögliche KandidatInnen in die engere Auswahl gezogen werden können. Fischlmayr und Kopecek (2012, S. 142f.) empfehlen, dass die Zielesetzung der Entsendung und die damit verbundenen Aufgaben möglichst genau beschrieben werden sollten. Mögliche Zielvorgaben könnten etwa der Aufbau einer Niederlassung oder die Leitung und Strukturierung einer Abteilung sein. In der Regel ergibt sich aufgrund der Entsendung nicht nur ein Ziel, sondern eine ganze Reihe an Zielvorgaben. Um die Erreichung der einzelnen Ziele beurteilen zu können, müssen diese jedoch klar und messbar formuliert werden. Zudem ist es notwendig Inhalt, Ausmaß und die Zeitkomponente vorab festzulegen. Je konkreter Ziele definiert sind, desto eher können sie verwirklicht werden. Dies bestätigen auch die Wissenschaftler Kirchler und Endres (2009, S. 48). Relevant ist außerdem, dass die konkreten Aufgaben der Auslandsentsandten auch an die Schlüsselpersonen und MitarbeiterInnen vor Ort weitergeleitet werden. In der Praxis zeigt sich oft, dass den angesprochenen Personen unklar ist, weshalb jemand aus dem Headquarter zu ihnen entsandt wurde. Dabei stellen laut Caligiuri (2000, S. 67) Transparenz in den Abläufen sowie Vertrauen in den Vorgesetzten bzw. in die Vorgesetzte aus dem Mutterkonzern, wesentliche Voraussetzungen für eine kooperative Beziehung und den Erfolg der Auslandsentsendung dar.

Um realistische Anforderungen an die zukünftigen Expatriates zu stellen, müssen zunächst klare Kriterien festgelegt werden, die zur Erfüllung der vordefinierten Zielvorgaben und Aufgaben notwendig sind. In der Literatur finden sich zahlreiche potentielle Erfolgsfaktoren, welche vier Kategorien zugeordnet werden können. Ein wesentlicher Bereich für den Entsendungserfolg stellen die persönlichkeitsbezogenen Faktoren dar. Dabei handelt es sich um die Eigenschaften einer Person wie etwa die Werte und Einstellungen, Charakterzüge sowie die Bereitschaft für eine Auslandsentsendung. Letzteres beschreibt, ob die Entsendung auf eigenen Wunsch stattfindet oder aufgrund der Anordnung des Unternehmens. (Hein, 2000, S. 453). Im Abschnitt 4.2.1 wird näher auf relevante Persönlichkeitsmerkmale und mögliche Modelle eingegangen.

Des Weiteren nennt Hein (2000, S. 453) familienbezogene Faktoren als Auswahlkriterium. Dabei werden das Wohlbefinden des Lebenspartners/der Lebenspartnerin und das der Kinder im Gastland berücksichtigt. Beispielhaft zu nennen wären hier die Arbeitsfähigkeit und Sozialisierung des Partners/der Partnerin sowie die Ausbildung und Betreuungsmöglichkeit der Kinder. Selbiges bestätigen die Forscher Ones, Foldes und Sinangil (2018, S. 241ff.) in ihrer Studie. Die Familie kann laut den

WissenschaftlerInnen eine wichtige Ressource, aber auch eine Belastung darstellen. Gelingt es der Familie, sich im Gastland einzufügen und Freude an der Entsendung zu haben, dann ist sie für den/die Expatriate eine wichtige Ressource. Die Familie vor Ort vermittelt Sicherheit, Stabilität und repräsentiert die Heimat. Dieser „emotionale Anker“ kann für die Auslandsentsandten eine wichtige Stütze sein. Laut der Studie begünstigt ein „familiärer Support“ die Eingliederung vor Ort. Positive Auswirkungen auf die Entsendungsdauer sowie die Arbeitsleistung wurden ebenfalls genannt. Integrationsschwierigkeiten der Begleitpersonen können sich jedoch negativ auf den Entsendungserfolg auswirken. Durch den zusätzlichen Stress, ist die Familie mehr Belastung als emotionale Stütze. Die Berücksichtigung der familiären Situation und die Miteinbeziehung sämtlicher Mitreisenden, sollte daher nicht vernachlässigt werden. Fischlmayr und Kopecek (2012, S. 149) zu folge, haben mittlerweile viele Unternehmen erkannt, dass die Bereitschaft des Partners/der Partnerin und die Miteinbeziehung der gesamten Familie in den Entsendungsprozess von hoher Relevanz sind. Diese Erkenntnis begründet sich laut den Forschern in der höheren Leistungsfähigkeit und der geringen Abbruchquote der Expatriates.

Fachwissen, Führungserfahrung und firmenspezifisches Wissen sind Teil der jobbezogenen Faktoren und sollten laut Fischlmayr und Kopecek (2012, S. 146) nicht die einzigen Auswahlkriterien sein. Hein (2000, S. 453) bezeichnet diese Kategorien als unternehmensbezogene Faktoren. Dazu gehört auch die internationale Erfahrung des Expatriates. Die Studienergebnisse von Takeuchi, Tesluk Yun und Lepak (2005, S. 96) bestätigen einen Zusammenhang von vorhergehenden Auslandsentsendungen und einer besseren Adaption an das Gastland und der Arbeitsbereiche. Dennoch sind Fischlmayr und Kopecek (2012, S. 147) der Ansicht, dass dieser Faktor nicht überbewertet werden sollte, da sich die Entsendungen hinsichtlich Aufgabe und Kultur oftmals unterscheiden.

Das nötige Feingefühl der Auslandsentsandten und deren kulturelle Sensibilität sind neben der fachlichen Kompetenz wesentliche Auswahlkriterien und werden als gastlandbezogene Faktoren bezeichnet. Im Zusammenhang mit den kulturellen Gegebenheiten ist auf die Beziehung zu den KundInnen, Behörden und ArbeitnehmerInnen vor Ort zu achten (Hein, 2000, S. 454; Stahl, 1995, S. 31). In der Studie von Stahl (2005, S. 299) wird verdeutlicht, dass sich aus der Sicht deutscher Führungskräfte, Entsendungen nach Japan wesentlich schwieriger gestalten, als in die USA. Grund dafür sind vorwiegend Kultur- und Sprachbarrieren. Daraus lässt sich die Schlussfolgerung ableiten, dass bei Entsendungen in ein Gastland, welches sich sehr stark von den lokalen kulturellen Begebenheiten unterscheidet, den gastlandbezogenen Faktoren besondere Aufmerksamkeit zukommen sollte. Auch die Sprachkenntnisse

des/der zu Entsendenden spielen dabei eine Rolle, da sie neben der Verständigung auch die Anpassung an die fremde Kultur und die soziale Integration erleichtern. Welche dieser Kriterien tatsächlich besonders relevant sind, ist von der jeweiligen Entsendungsposition, den Zielvorgaben und dem Gastland abhängig zu machen und individuell zu entscheiden (Fischlmayr & Kopecek, 2012, S. 144f.).

Die Festlegung, welcher der KandidatInnen am besten für die entsprechende Entsendung geeignet ist, erfolgt in der Regel anhand eines persönlichen Gesprächs, der Überprüfung der Unterlagen, gegebenenfalls mittels Leistungs- und Persönlichkeitstests oder der Durchführung eines Assessment Centers. Die Mehrheit der Entsandten wird allerdings ohnehin aus dem Unternehmen selektiert. Hier stößt das Recruiting in der Praxis oftmals rasch an den Engpass entsprechender KandidatInnen (Fischlmayr & Kopecek, 2012, S. 152).

2.5.2 Vorbereitung

Wurde die Entscheidung einer Entsendung getroffen, müssen die ausgewählten KandidatInnen und ihre Familien auf den Auslandsaufenthalt vorbereitet werden. Darunter fallen vertragliche Vereinbarungen gleichermaßen wie die weitere Karriereplanung und diverse Schulungsmaßnahmen der MitarbeiterInnen. Vorbereitungsmöglichkeiten bestehen anhand interkultureller Trainings, Gespräche und der Kontaktaufnahme mit dem Gastland (Kühlmann, 2004, S. 59).

Als besonders relevant gilt ein Orientierungsgespräch zu Beginn der Vorbereitungsphase, um offene Fragen und Erwartungshaltungen des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin zu klären. Fragen zu Wohnung, Fahrzeug, Urlaub, Versicherung, Gehalt, Besteuerung, Schule für die Kinder, Arbeitsverhältnis des Lebenspartners/der Lebenspartnerin sowie die Gestaltung der Rückkehr, beschäftigen die Expatriates am häufigsten. Für den Entsendungserfolg und einer späteren Wiedereingliederung ist es wesentlich, dass keine falschen Hoffnungen geweckt werden, sondern der/die Expatriate mit realistischen Erwartungen einer Entsendung zustimmt. Dazu ist es notwendig die Beweggründe des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin zu thematisieren. Idealerweise wird nicht nur der Ablauf der Entsendung besprochen, sondern auch bereits die Rückkehr (Fischlmayr & Kopecek, 2012, S. 170f.; Kühlmann, 2004, S. 61f.).

Die Inhalte des Entsendungsvertrags sind sehr unterschiedlich und von individuellen Vereinbarungen abhängig. Handelt es sich um Entsendungen die länger als ein Monat andauern, müssen jedoch entsprechend der österreichischen Gesetzgebung (<https://www.ris.bka.gv.at/Dokument.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Dokumentnummer=NOR40142985>, 11.05.2018) laut §2 Abs2 AVRAG folgende Vertragsbestimmungen dokumentiert werden:

- Voraussichtliche Dauer der Auslandstätigkeit,
- Währung, in der das Entgelt ausbezahlt ist, sofern es nicht in Euro ausbezahlt ist,
- allenfalls Bedingungen für die Rückführung nach Österreich und
- allfällige zusätzliche Vergütung für die Auslandstätigkeit.

Die rechtlichen Aspekte werden entweder mit dem entsendenden Unternehmen und/oder mit der Auslandsgesellschaft via Entsendungsvertrag geregelt. Neben den bereits genannten Vertragsbestimmungen, regelt der Entsendungsvertrag weitere wichtige Bestandteile der Entsendung wie zum Beispiel die Position und Arbeitsaufgaben, organisatorische Zuordnung, Vergütung, Heimfahrtenregelung, Wohnungsregelung und betriebliche Vorsorgeregulierung (Kühlmann, 2004, S. 63).

Der gesetzlich geregelten Bestimmung zur Rückführung nach Österreich wird meist mit einer Rückkehrzusage genüge getan. Eine konkrete Stellenbeschreibung ist aufgrund der unvorhersehbaren wirtschaftlichen Lage und Entwicklung sowie des oftmals noch nicht absehbaren Potentialgewinns des/der Auslandsentsandten im Regelfall nicht oder nur schwer möglich. In der Praxis kehren Repatriates häufig zu ihren vorherigen oder ähnlichen Arbeitsbereichen zurück (Bailey & Dragoni, 2013, S. 52).

Auch die Beschaffung der notwendigen Dokumente, wie beispielsweise Einreisebewilligungen und Aufenthaltsgenehmigungen, ist in der Vorbereitungsphase von der Personalabteilung, in Zusammenarbeit mit den Expatriates und falls notwendig mit deren Familien, zu tätigen (Fischlmayr & Kopecek, 2012, S. 166).

Durch die spezifische Auseinandersetzung mit dem Gastland können zukünftige Auslandsentsandte zielgerichtet vorbereitet werden. Hierfür gibt es, in Abhängigkeit vom Entsendungsland, der Erfahrung des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin und natürlich der Relevanz des Aufgabenbereichs, unterschiedliche Vorbereitungsmethoden. Anhand eines „Look-and-See-Trips“ können zukünftige Expatriates und deren Begleitpersonen sich bereits vor der Entsendung mit der Zieldestination vertraut machen. Diese Maßnahme dient dazu, dass der/die MitarbeiterIn und seine/ihre Familie einen realistischen Eindruck gewinnt und sich bereits mit der Organisation vor Ort sowie mit den Schlüsselpersonen vertraut machen kann. Diese Trips bieten die Möglichkeit schon im Vorfeld wertvolle Kontakte zu knüpfen. Somit wird das Ankommen im Gastland und in der Auslandsorganisation erleichtert. Aus Kostengründen empfiehlt es sich, dass dieser Kurzbesuch im Gastland noch vor der endgültigen Zusage und Vertragsaufsetzung stattfindet. Unter Umständen könnte der/die zukünftige Expatriate aufgrund korrigierter Erwartungshaltungen seine/ihre Zustimmung zur Entsendung

revidieren. Eine zeitnahe Absage des/der MitarbeitersIn ist wesentlich weniger kostenintensiv als ein Entsendungsabbruch (Pawlik, 2000, S. 44; Debrus, 1995, S. 127). Durch kollegiale Informationen von ehemaligen Auslandsentsandten oder Personen die aus dem Gastland stammen, können zukünftige Expatriates bereits erste Informationen und Insiderwissen sammeln. Kritisch sei hier jedoch angemerkt, dass diese Informationen durchaus subjektiv und etwas verzerrt sein könnten (Debrus, 1995, S. 126). Aus diesem Grund stellen Organisationen oftmals formelle Informationen mittels Leitfaden über die „Dos und Don'ts“ eines Landes, anhand einer internen Datenbank oder verschriftlichten Erfahrungsberichten zur Verfügung (Fischlmayr & Kopecek, 2012, S. 174). Interkulturelle Trainings bieten ebenfalls die Möglichkeit, zukünftige Expatriates auf das Gastland vorzubereiten. Ziel dieses Orientierungsprogrammes ist die Sensibilisierung über das Verständnis der eigenen und fremden Kultur. Dabei werden die TeilnehmerInnen mitunter über aktuelle politische, wirtschaftliche und soziale Gegebenheiten im Gastland informiert (Scherer, 1999, S. 238ff.). Im Zuge dieser Maßnahme sollte jedoch nicht auf die Begleitpersonen vergessen werden. Auch diese benötigen ein kulturelles Training. Wie bereits früher angemerkt, kann ein Unwohlfühlen der Begleitpersonen im Gastland zu einer frühzeitigen und außerplanmäßigen Rückkehr des/der Entsandten führen. Der positive Effekt von interkulturellen Trainings konnte bereits mehrfach durch diverse Studien nachgewiesen werden (Black & Mendenhall 1990, S. 133; Pauls & Krause, 2003, S. 14f.). Das führt aktuell zu einem Umdenken in den Organisationen. Laut der Befragung von GMAC Global Relocation Services boten im Jahr 2004 (S. 8 & 11) bereits 60% der befragten Entsendungsunternehmen vergleichbare Trainings an.

Viele Unternehmen unterstützen auch Sprachkurse. Da Basiskenntnisse in der Landessprache die soziale Integration, lokale Anpassung und Akzeptanz bei Verhandlungen erleichtern, ist es ratsam, die Expatriates dahingehend zu schulen. Unter Umständen kann auch das Auffrischen von Englisch als internationale Geschäftssprache hilfreich sein. Eine weitere unterstützende Maßnahme ist die Überschneidung von vorhergehenden Expatriates und ihren NachfolgerInnen, um von deren Erfahrungen zu profitieren. Dabei kann der Vorgänger/die Vorgängerin bei der Kontaktschließung zu GeschäftspartnerInnen, KundInnen und MitarbeiterInnen behilflich sein (Fischlmayr, 2004, S. 70ff.).

Neben den formalen Vorbereitungen und den spezifischen Trainings besteht zusätzlich die Möglichkeit einen/eine CoachIn oder einen/eine MentorIn als erste Ansprechperson für den/die Expatriate festzulegen und somit direkte Verbindung zum Unternehmen zu halten. Aufgabe des Mentors/der Mentorin ist es, regelmäßig in Kontakt mit dem/der Expatriate zu treten, diesen/diese mit relevanten Informationen aus dem Headquarter zu

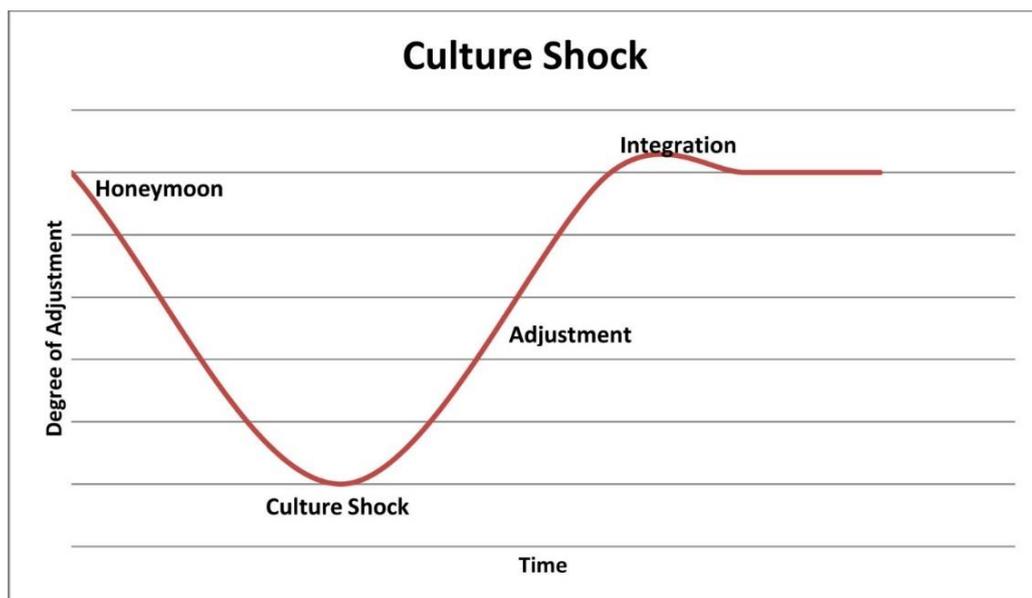
versorgen und beim Entsendungsprozess sowie Rückholungsprozess zu unterstützen. Um sich mit der Aufgabe eines Mentors/einer Mentorin und den Herausforderungen einer Entsendung bestmöglich zu identifizieren, sollte der/die MentorIn idealerweise Expat-Erfahrung haben (Vance & Paik, 2010, S. 251).

Die Übersiedlung schließt die Vorbereitungsphase ab. Diese wird entweder vom/von der MitarbeiterIn selbst organisiert oder durch das Unternehmen. Damit die Expats sich sofort auf ihre neuen Aufgaben konzentrieren können und nicht durch Übersiedlungsbelange abgelenkt sind, übernehmen oftmals die Unternehmen die administrative Organisation. Manche Unternehmen kaufen auch die Dienstleistung eines externen Anbieters ein, um die Expatriates bei den Vorbereitungen zu unterstützen. Diese sogenannten „Relocation Services“ sind erfahren in den Ausreisevorbereitungen und erledigen bei Bedarf den Umzug, Behördengänge, Schulwechsel und dergleichen. Aktuell wird diese Hilfestellung immer häufiger von den Entsendungsunternehmen in Anspruch genommen (Fischlmayr & Kopecek, 2012, S. 178f.).

2.5.3 Einsatz und Betreuung

Die dritte Phase des Entsendungsprozesses bildet die Entsendungsphase. Nach dem Kulturschock-Modell von Oberg (1960, S. 177ff.), welches eine Erweiterung des Modells von Lysgaard aus dem Jahr 1955 darstellt, erleben Expatriates während der Anpassung im Gastland vier Phasen. Wie in Abbildung 3 ersichtlich, verlaufen diese vier Phasen in Form einer U-Kurve.

Abbildung 3: U-Kurve nach Oberg



Quelle: <https://fromformosa.wordpress.com/what-to-expect-a-mini-survival-guide-to-taiwan/> [Abruf am 14.04.2018]

Zu Beginn der Entsendung befinden sich die Expatriates in der Flitterwochenphase (Honeymoon). Das Umfeld wird tendenziell mit den Augen eines Touristen wahrgenommen. Ähnlich wie bei einer Urlaubsreise überwiegen Neugierde und Vorfreude. Die Grundeinstellung ist sehr offen. Begeisterung für die fremde Kultur und das eingelassene Abenteuer stehen im Vordergrund. Der Kontakt zur lokalen Bevölkerung ist noch sehr oberflächlich. Nach einigen Wochen oder Monaten nimmt üblicherweise die Euphorie ab und der Alltag kehrt ein. Es folgt die Phase des Kulturschocks (Crisis). Der Kulturschock basiert aufgrund der unterschiedlichen Gegebenheiten vor Ort im Vergleich zum Heimatland. Stressfaktoren wie Klima, Sicherheitsstandards, Wohnungssituation, soziale Isolation aber auch Essen, Arbeitsweise und Arbeitseinstellung der MitarbeiterInnen vor Ort können sich negativ auf das Befinden der Expatriates auswirken. Hinzu kommt die Konfrontation mit Alltagsproblemen betreffend des Arbeitsbereiches, der Sprache, der Schule in der die Kinder untergebracht sind oder der Kinderbetreuung. Die Unterschiede zwischen dem persönlichen kulturellen Verständnis des Expatriates und dem der lokalen Bevölkerung treten zunehmend stärker in das Bewusstsein des/der Auslandsentsandten. In diesem Stadium der Anpassungsphase wird das Gastland als Belastung wahrgenommen, da es in Zusammenhang mit den negativen Emotionen und der Unzufriedenheit des Expatriates steht. Das Zuhause erscheint plötzlich viel attraktiver und wird vermisst. Des Weiteren wird vermehrt der Kontakt zu den eigenen Landsleuten gesucht. Als körperliche Folgen des Kulturschocks können laut Kühlmann (1995, S. 7) Schlafstörungen, Appetitverlust, Verdauungsprobleme und Bluthochdruck auftreten. Zudem äußert sich das Unwohlsein der Expatriates durch Symptome wie etwa Wutausbrüche, Verärgerung gegenüber der Gastkultur, Gefühl der Isolation, Entwurzelung, Anspannung, Hilflosigkeit und Niedergeschlagenheit, um nur einige zu nennen. Diese Symptome wirken sich in weiterer Folge negativ auf die Leistungsfähigkeit der Auslandsentsandten aus. Zudem postuliert Oberg (1960, S. 179), dass die nicht arbeitende Begleitperson in der Regel stärker betroffen ist, als der/die arbeitende PartnerIn. Grund dafür ist, dass das Arbeitsumfeld des Expatriates unter Umständen weniger stark von dem gewohnten Arbeitsumfeld abweicht. Aufgrund der Organisation des Alltagslebens, wie zum Beispiel Supermarkt- oder Schulbesuche, ist die Begleitperson stärker mit den kulturellen Unterschieden konfrontiert. Vance und Paik (2010, 254ff.) beschreiben vier wesentliche Anpassungsdimensionen, welche Expatriates in der Kulturschockphase zu bewältigen haben: Arbeitsanpassung, generelle Anpassung, Interaktionsanpassung und psychologische Anpassung. Um ihren Aufenthalt fortsetzen zu können, müssen sich Expatriates gezwungenermaßen an lokale Gegebenheiten anpassen. Beispielfhaft zu nennen wären Wasserknappheit,

mangelnde Hygienestandards, Stromausfälle und Verkehrsprobleme, an die es sich zu gewöhnen gilt. Das Akzeptieren der lokalen Gegebenheiten und ein besseres Zurechtfinden in der neuen Umgebung leitet die Erholungsphase (Recovery) ein. Hier kommt es im Wesentlichen auf die Einstellung des/der Expatriate an. Ein rasches Akzeptieren der nicht änderbaren Situation, ermöglicht eine schnellere Anpassung an das Gastland. Erst wenn die Anpassungsphase (Adjustment) erreicht ist, kann der/die MitarbeiterIn zu 100% seinen/ihren Arbeitsauftrag erfüllen (Oberg, 1960, S.177ff). Aus diesem Grund wird die Anpassungsphase in der Literatur zum Teil ergänzend aber auch synonym als „Mastery“ bezeichnet (Vance & Paik, 2010, 257). Ab diesem Zeitpunkt ist die Eingliederung abgeschlossen. Die Expatriats besitzen jetzt Kenntnis über die Landessprache und ihren Aufenthaltsort (Kühlmann, 1995, S. 6). Nun beginnt auch der Genuss an den kulturellen Diversitäten und Vorzügen im Gastland sichtbar zu werden. Am dieser Stelle sei jedoch erwähnt, dass die Ausprägung dieser Anpassungsphase von Person zu Person unterschiedlich intensiv ausfällt und stark von individuellen Eigenschaften und den gegebenen Umständen abhängt.

Während dieser herausfordernden Zeit, sollte das Unternehmen ihre MitarbeiterInnen ebenfalls bestmöglich unterstützen. Wie aus der Literatur hervorgeht, wird dieser Phase oftmals wenig Aufmerksamkeit geschenkt, da Unternehmen davon ausgehen, dass eine gute Vorbereitung die weitere Betreuung erübrigt. Ganz nach dem Prinzip „aus den Augen, aus dem Sinn“, sind viele Expatriates auf sich gestellt. Die Betreuung sollte aber nicht mit der Ausreise des/der Expatriate enden (Schröder, 1995, S. 145). Das bereits erwähnte Mentoring-Programm wäre in diesem Fall eine geeignete Maßnahme, um regelmäßigen Kontakt zum Stammhaus zu halten. Zudem sollte ein Mentor/eine Mentorin im Gastland eingesetzt werden. Dieser/diese darf den/die Expatriate an seinem/ihrer neuen Standort willkommen heißen und im Sinne eines „Onboarding-Prozesses“, ihn/sie in die Auslandsniederlassung einführen, beim Aufbau eines Netzwerkes sowie in beruflichen und privaten Belangen unterstützen. Zudem sollten regelmäßige Heimreisen, beruflicher als auch privater Natur, stattfinden. Das dient dem Erhalt der sozialen Kontakte und erleichtert zu einem späteren Zeitpunkt den Rückholungsprozess. Für die weitere Laufbahnplanung ist es für den Entsandten/die Entsandte wichtig, den Kontakt zur heimischen Personalabteilung aufrecht zu halten. (Vance & Paik, 2010, 258). Auch Kurzbesuche von Personalverantwortlichen oder aus dem Management im Gastland sollten stattfinden. Auf diese Weise werden nicht nur relevante Informationen ausgetauscht, sondern auch Wertschätzung gegenüber dem/der Expatriate gezeigt. Die Kontaktpflege zu den KollegInnen aus der Heimat gilt zudem als relevanter Anker für die Entsandten (Fischlmayr, 2004, S. 83).

2.5.4 Rückkehr- und Reintegration

Die Reintegrationsphase ist die vierte und letzte Phase des Entsendungsprozesses und wird hier aus Gründen der Vollständigkeit nur kurz angeführt. Im folgenden Kapitel werden der Rückholungsprozess und dessen Folgen im Detail beschrieben.

Analog zur Entsendung gibt es auch bei der Rückkehr organisatorische Maßnahmen zu beachten. Das Rückkehrgespräch leitet die Rückholungsphase ein. Dieses Gespräch erfolgt während des Auslandsaufenthaltes und dient zur Klärung der vertraglichen Bedingungen der Rückkehr. Ähnlich dem Orientierungsgespräch vor der Entsendung, werden auch hier offene Fragen und Anliegen des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin besprochen. Relevante Themenbereiche sind unter anderem die neue organisatorische Eingliederung, Karriereplanung, steuerliche Belange sowie gewünschte Unterstützungsmaßnahmen für den/die heimkehrende/n MitarbeiterIn. Üblicherweise ist das Unternehmen auch bei der Rückübersiedlung behilflich. Auch das ist ein Themenbereich, der im Zuge des Rückkehrgespräches geklärt werden sollte (Fischlmayr & Kopecek, 2012, S. 210f.).

3 Repatriation

Die Entsendung und der Entsendungsprozess wurden bereits in zahlreichen Arbeiten untersucht. Die Rückkehr jener MitarbeiterInnen und deren Wiedereingliederung fand bislang jedoch nur wenig Aufmerksamkeit seitens der Unternehmen und der Forschung. Diese Thematik wurde bislang meist nur am Rande beleuchtet obwohl sie den kritischsten Punkt des Entsendungsprozesses darstellt. Der hohe Prozentsatz an Dienstaustritten nach einer Entsendung verdeutlicht die Prägnanz dieses Prozessabschnittes. Ein möglicher Grund für die Vernachlässigung dieses Abschnittes ist, dass die Rückkehr der Expatriates oftmals als unproblematisch gewertet wird, da der/die MitarbeiterIn in eine vermeintlich vertraute Umgebung zurück kommt. Somit wird angenommen, dass das „nach Hause kommen“ keiner Anpassung bedarf und ohne Probleme vonstattengeht. Dieser Fehleinschätzung unterliegen oftmals Unternehmen gleichermaßen, wie ihre Repatriates (Kühlmann & Stahl, 1995, S. 176).

3.1 Begriffsbestimmung und Abgrenzung

Repatriation bedeutet übersetzt „Rückführung“, „Heimführung“ oder „Wiedereinbürgerung“ (<https://www.dict.cc/?s=repatriation>, 03.03.2018). Cox, Khan und Armani (2012, S. 457) beschreiben die Heimkehr nach Beendigung eines internationalen Aufenthaltes als Repatriation. Dabei wird im konkreten die Endphase eines

Auslandseinsatzes und die damit verbundene Rückkehr und Wiedereingliederung des Auslandsmitarbeiters bzw. der Auslandsmitarbeiterin bezeichnet (<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/repatriierung.html#definition>, 03.03.2018). Der Begriff Repatriation wird in dieser Arbeit synonym mit Wiedereingliederung oder Reintegration verwendet. Die betroffenen MitarbeiterInnen werden demnach als Repatriates bezeichnet. Synonym finden zusätzlich die Begriffe Repats und Auslandsentsandte in der Literatur als auch in dieser Arbeit Verwendung.

Im Zusammenhang mit dem Entsendungs- und Wiedereingliederungsprozess wird ebenfalls auf das psychische Wohlbefinden und die Lebenszufriedenheit hingewiesen. Wohlbefinden definiert sich laut Kirchler und Kastlunger (2013, S. 75) als angenehme Gefühlslage, welche unterschiedlich lang und intensiv wahrgenommen wird. Diverse Modelle beschäftigen sich mit einer konkreten Begriffsdefinition. Schumacher, Klaiberg und Brähler (2003, S. 3) unterscheiden beispielsweise zwischen psychischem und physischen Wohlbefinden, sowie aktuellem und habituellem Wohlbefinden. Laut ihrem Modell gibt es vier Formen des Wohlbefindens. Das aktuelle psychische Wohlbefinden äußert sich im aktuellen positiven Gefühlszustand wie Glück und Freude. Von habituellem psychischen Wohlbefinden spricht man bei den Grundtendenzen einer Person. Ein Beispiel dafür wäre eine starke optimistische Ausprägung einer Person. Aktuelles psychisches Wohlbefinden drückt sich durch das Gefühl von Stärke und Vitalität aus. Bei einer andauernden Beschwerdefreiheit spricht man von einem habituellem physischen Wohlbefinden. Die allgemeine Lebenszufriedenheit bildet sich aufgrund der individuellen Bewertung des habituellem psychischen und physischen Wohlbefindens. Laut WHO wird durch körperliches, psychisches und soziales Wohlbefinden Gesundheit definiert (<https://www.reha.hu-berlin.de/de/lehrgebiete/rhp/forschung/belastungserleben>, 17.03.2018).

Von einem psychischen oder emotionalen Belastungserleben kann im Umkehrschluss dann gesprochen werden, wenn psychisches und/oder physisches Wohlbefinden nicht mehr gegeben sind/ist. In der Literatur wird das Empfinden von Stress in Zusammenhang mit einer Überbelastung gebracht. Folgen dieser Belastung können gesundheitliche Schädigungen aufgrund psychischer und physischer Auswirkungen sein (https://www.arbeiterkammer.at/beratung/ArbeitundGesundheit/psychischebelastungen/Stress_am_Arbeitsplatz_.html, 17.03.2018).

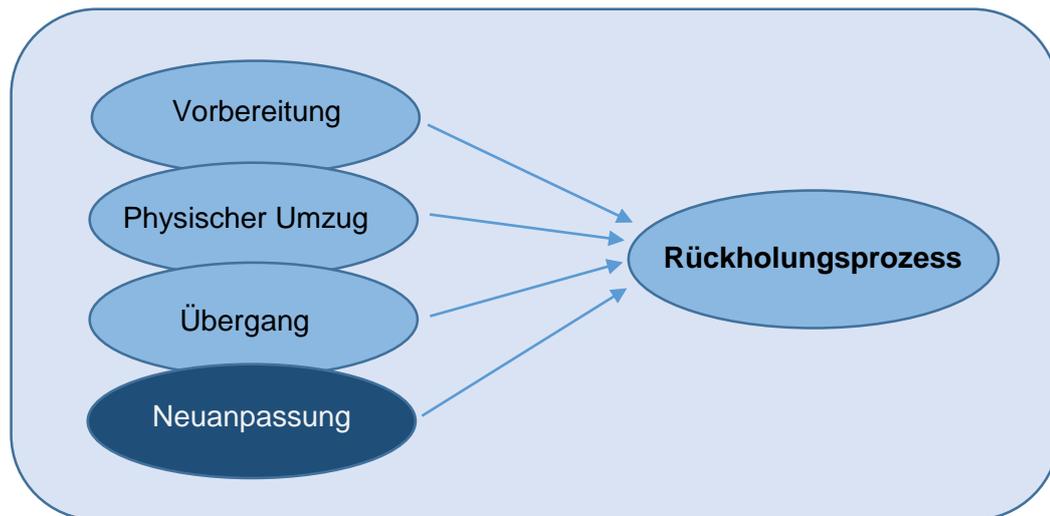
3.2 Der Rückholungsprozess

Der Rückholungsprozess beinhaltet nicht nur die Reintegrationsphase, sondern beginnt bereits viel früher. Da schon im Entsendungsprozess die Weichen für eine optimale Wiedereingliederung gestellt werden, wurde dieser im vorherigen Kapitel eingehend behandelt. Denn bereits in der Planungsphase sollten relevante Themen wie Karriereplanung, Personalentwicklung und Wiedereingliederung der Expatriates geklärt werden. Hierbei geht es nicht nur um den administrativen Vorteil einer frühzeitigen und vorrausschauenden Planung, sondern auch um das psychische Wohl der Betroffenen. Eine vorausschauende Planung betreffend des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin vermittelt Interesse und Wertschätzung. Werden Expatriates in dieser kritischen Phase der Wiedereingliederung von ihrem Unternehmen unterstützt und in ihrer Heimat herzlich empfangen, stärkt das die Loyalität zum Unternehmen. Somit erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass ehemalige Auslandsentsandte nach ihrer Rückkehr im Unternehmen bleiben (Fischlmayr & Kopecek, 2012, S. 205). Als kritischste Phase wird die Rückkehr auch deshalb bezeichnet, da sie von allen vier Phasen in der Regel die geringste Aufmerksamkeit erfährt. Zahlreiche wissenschaftliche Arbeiten konzentrieren sich auf die Auswahl und den Entsendungsprozess von MitarbeiterInnen. Ebenso scheinen Unternehmen für die Entsendung mehr Ressourcen aufzubringen, als für die Rückholung. Jedoch ist die Heimkehr oftmals mit größeren Schwierigkeiten verbunden als die Entsendung selbst (Bailey & Dragoni, 2013, S. 49; Festing, Dowling, Weber & Engel, 2011, S. 340). Laut Vance und Paik (2010, S. 258f.) mangelt es an standardisierten Rückholungsprozessen. Idealerweise sollte das Unternehmen mindestens sechs Monate vor der Ausreise den Rückkehrprozess einleiten. Das Finden und Gestalten einer geeigneten Position sowie die Unterstützung der Repatriates und deren Angehörigen mittels Trainings und Coachings wäre wünschenswert. Eine berufliche, soziale und psychologische Betreuung der Repatriates, in dieser kritischen Phase, findet in der Praxis nur teilweise statt. Eine Studie von ECA International (2012) unterstützt diese Aussage. Die Ergebnisse zeigen, dass nur 27% der befragten Unternehmen einen formalen Prozesse für die Rückkehrphase haben und lediglich 37% dieser Unternehmen, circa sechs Monate vor der Heimkehr, die nächsten Karriereschritte thematisieren (<https://www.openpr.de/news/673966/ECA-International-veroeffentlicht-Studie-Managing-Mobility-2012-zu-Auslandsentsendungen-von-Arbeitskraeften.html>, 11.05.2018).

Der Rückholungsprozess gliedert sich nach Dowling, Welch und Schuler (1998, S. 206) in die vier Teilbereiche: Vorbereitung, physischer Umzug, Übergang und Neuanpassung

(siehe Abbildung 4). Zumindest den ersten drei Aspekten des Rückholungsprozesses wird laut den Wissenschaftlern zum Teil Aufmerksamkeit geschenkt. In Form von Relocation Services werden MitarbeiterInnen oftmals bei den Heimreisevorbereitungen unterstützt. Für die Neuanpassung der betroffenen Repatriates haben jedoch wenige Unternehmen eine Strategie. Hier mangelt es an langfristigen Karriereplänen und der notwendigen emotionalen Nachbetreuung der Repatriates.

Abbildung 4: Der Rückholungsprozess



Quelle: eigene Darstellung nach Dowling, Welch & Schuler (1998, S. 206)

Die Dauer und das Erleben des Reintegrationsprozesses werden in der Literatur unterschiedlich definiert. Laut Fritz (1982, S. 39ff) erleben Repatriates ihre Rückkehr in drei Phasen. In der Antizipationsphase bilden sich die Erwartungen des Repatriates. Diese Phase beginnt bereits im Ausland und ist maßgeblich für den Reintegrationserfolg verantwortlich. Nach der Rückreise beschreibt Fritz die Akkomodationsphase. In dieser Phase wird zum ersten Mal vom Rückkehrschock gesprochen und den Anpassungsschwierigkeiten aufgrund von nicht erfüllten Erwartungen. Abschließend endet der Prozess in der Adaptionphase. Diese Phase beinhaltet die private und berufliche Integration im Heimatland.

Hirsch (2003, S. 423) entwickelte das Phasenmodell von Fritz weiter und ging dabei noch wesentlicher ins Detail. Er beschreibt dabei ebenfalls drei Phasen, welche ehemalige Auslandsentsandte nach ihrer Heimkehr in der Regel durchleben. Hirsch benennt diese Phasen als: „Naive Integration“, „Reintegrationsschock“ und „Echte Integration“. Die erste Phase dauert bis zu sechs Monate und ist geprägt durch die Euphorie des „wieder zu Hause seins“, einem allgemeinen Optimismus und der Offenheit für neue Erfahrungen. Die zweite Phase wird durch den Reintegrationsschock eingeleitet

und dauert nach dem Modell von Hirsch zwischen sechs und zwölf Monate. Ab diesem Zeitpunkt beginnt die erste Euphorie abzubrockeln. Veränderungen werden nun stärker wahrgenommen. Der frühere Freundeskreis ist unter Umständen nicht mehr vorhanden und Repatriates stoßen auf Unverständnis bei ihren KollegInnen. Das führt zu Unzufriedenheit, Ärger und letztlich Resignation der Betroffenen. Ab circa einem Jahr beginnt die echte Integration. Zu diesem Zeitpunkt hat der/die Repatriate gelernt, mit den Veränderungen umzugehen und sich an die neue Situation anzupassen. Die Erwartungshaltungen werden an die aktuelle Situation adaptiert. Das Modell von Hirsch stützt sich auf die Aussagen von TeilnehmerInnen aus Reintegrationsseminaren. Aufgrund derer Informationen wurde dieses Verlaufsmodell konzipiert, welches das Erleben eines typischen Reintegrationsprozesses beschreibt.

3.3 Chancen und Erwartungen aus MitarbeiterInnensicht

Die Gründe weshalb MitarbeiterInnen sich für einen Auslandseinsatz entscheiden, wurden bereits im Kapitel 2.3 ausführlich beschrieben. Dieser Abschnitt beschäftigt sich mit der Erwartungshaltung, die Repatriates mit ihrer Rückkehr verbinden.

Chancen sehen ehemalige Auslandsentsandte in der persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung und darin, die neuen Fähigkeiten im Unternehmen einzusetzen (Lazarova & Caligiuri, 2004, S. 335). Eine oftmalige Erwartungshaltung von Repatriates ist in diesem Zusammenhang, dass die Organisation die neu gewonnen Qualifikationen zu schätzen weiß. Es wird angenommen, dass es zu einem Wissensaustausch kommt und die gemachten Erfahrungen für das Unternehmen von Relevanz sind. Im Ausland erfolgreiche Repatriates erwarten sich auch erfolgreich zu sein, wenn sie wieder im Headquarter tätig sind. Damit verbunden ist der Wunsch nach Anerkennung für den geleisteten Einsatz und entsprechende Karriereoptionen (Hurn, 1999, S. 226). Von ähnlichen Erwartungshaltungen der Repatriates berichten auch Stroh, Black und Gregersen (1998, 116f.). Zudem erwähnen sie, dass ehemalige Auslandsentsandte oftmals davon ausgehen, dass sich nach ihrer Heimkehr eine bessere finanzielle Situation ergibt. Dabei bedenken sie nicht nur die Zulagen, die sie im Ausland ergänzend ausbezahlt bekommen und eventuell angespart haben, sondern diverse Kompensationen oder einen zusätzlichen Bonus aufgrund ihres speziellen Einsatzes. In diesem Zusammenhang haben Repatriates oftmals sehr hohe Erwartungen. Auch Arbeitsabläufe betreffend gibt es spezifische Vorstellungen und Wünsche. Hurn berichtet, dass sich heimkehrende MitarbeiterInnen oftmals eine vertraute, wesentlich effizientere Arbeitsweise der Belegschaft erwarten. Während sich die Arbeitstage zur Zeit der Entsendung unter Umständen sehr chaotisch gestaltet haben, sehnen und erhoffen sie sich nach ihrer Rückkehr wieder mehr Struktur in den Arbeitsabläufen und

im organisationalen Kontext. Aber auch nicht arbeitsbezogene Erwartungen prägen die Wahrnehmung der Heimkehrenden. Laut Hurn ist eine verbreitete Erwartungshaltung der Repatriates, dass sich ihre Heimat nicht verändert hat. Manche Repats erwarten, dass sie exakt in das Zuhause zurückkehren, welches sie verlassen haben. Außerdem gehen sie oftmals davon aus, dass sie nach ihren Erfahrungen gefragt werden und ihr privates Umfeld sich für ihre Erzählungen interessiert. Repatriates ziehen häufig nicht in Betracht, dass sich während ihrer Abwesenheit die Welt auch zu Hause weitergedreht hat und auch die „Zuhausegebliebenen“ sich unter Umständen verändert haben (Hurn, 1999, S. 226).

3.4 Probleme und Gefahren der Wiedereingliederung

„Going home is a harder move. The foreign move has the excitement of being new...more confusing but exciting. Re-entry is frightening...“ (Adler, 1981, S. 344). Dieses Zitat stammt von einem kanadischen Repatriate und veranschaulicht ganz deutlich die Problematik der Rückkehr. Während eine Entsendung oftmals als aufregendes Erlebnis, verbunden mit sorgfältiger Planung und erwarteten Problemen, wahrgenommen wird, unterschätzen die Betroffenen oftmals die Auswirkungen der Heimkehr. Dieses Fehlurteil kann mitunter zu einem Realitätsschock führen. „The problems in going over, I expected; the real problems – the ones I didn't expect- were all in coming back“ (Labovitz, 1977, S. 34f.). So beschreibt ein ehemaliger Auslandsentsandter, dass die Heimkehr, aufgrund mangelnder Vorbereitung und unerwarteter Probleme, viel schwieriger war als die Entsendung. Dabei spielt die Erwartungshaltung des Repatriates eine wesentliche Rolle. Diese wurde auch bereits im vorherigen Abschnitt 3.3 thematisiert. Frühere Studien zur Erwartungshaltung haben ergeben, dass Repatriates oftmals annehmen, dass nach ihrer Heimkehr alles so ist wie vorher. Möglicherweise haben sie sich während ihrer Abwesenheit nicht immer auf den neuesten Stand der Dinge gehalten und somit diverse organisationale und private Veränderungen verpasst (Suutari & Brewster, 2003, 1134). Oftmals verabsäumen es aber auch die Personalverantwortlichen oder heimischen Vorgesetzten, mit ihren Expatriates Kontakt zu halten und sie mit relevanten Informationen zu versorgen. Nach der Rückkehr kommt es folglich zu einem Realitätsschock, wie in der Akkomodationsphase von Fritz (1982, S. 39ff) beschrieben. In diesem Fall decken sich die Erwartungen und die Realität der Repatriates nicht. Das kann, wie bereits erwähnt, auf die berufliche als auch auf die private Situation zutreffen. Auch Kühlmann und Stahl (1995, S. 177) bestätigen die Wiedereingliederungsschwierigkeiten aufgrund mehrfacher Umfragen. Zudem kritisieren sie die Unterschätzung der Rückkehrproblematik in der wissenschaftlichen Forschung und in international tätigen

Unternehmen. Die Forscher Cox et al. (2012, S. 435f.) beschreiben den Wiedereingliederungsprozess als Schock behaftetes Erlebnis. Die Erholung von diesem Schock und die Rückanpassung ans Heimatland dauert laut den Wissenschaftlern ein bis eineinhalb Jahre. Auch Vance und Paik (2010, S. 258) bestätigen in ihrem Artikel, dass Repatriates oftmals einen größeren Schock beim Zurückkommen erleben, als beim Eintreffen im Gastland. Dieses Phänomen wird in der weiteren Literatur auch als „Rückkehrkulturschock“ bezeichnet und stellt eine Erschwernis im Wiedereingliederungsprozess dar.

Mögliche Gefahren ergeben sich auch im Arbeitsumfeld der heimkehrenden Entsandten. Repatriates erfahren oftmals zu wenig Beachtung und Anerkennung für ihren Einsatz im Ausland. Unternehmen würdigen diesen zu wenig. Anstatt die Heimkehrenden mit einer adäquaten Stelle und einer individuellen Karriereplanung zu belohnen, wird versucht, sie möglichst rasch wieder für eine weitere Entsendung zu gewinnen. Repatriates haben oftmals das Gefühl, dass ihre Karriere nach der Rückkehr stagniert. Das erzeugt große Unzufriedenheit (Vance & Paik, 2010, S. 258). Mit der Dauer der Abwesenheit verändern sich auch soziale Beziehungen. Das ursprüngliche soziale Umfeld verändert sich durch die Entwicklung in unterschiedliche Richtungen. Das stellt eine zusätzliche Herausforderung für die ehemaligen Auslandsentsandten dar (Fischlmayr & Kopecek, 2012, S. 206).

Aufgrund des langen Aufenthalts im Gastland, kommt es bis zu einem gewissen Grad, und in individuell unterschiedlichem Ausmaß, zu einer kulturellen Anpassung. Mit der Heimkehr ins Heimatland werden die kulturellen Unterschiede, ähnlich wie zu Beginn der Entsendung, wieder verstärkt wahrgenommen (Sussman, 2001, S. 113). Eine Rückanpassung oder Adaption ist unter Umständen schmerzhaft und mit Anstrengung verbunden. Hier besteht die Gefahr der kulturellen Entwurzelung oder Verlust der kulturellen Identität (Fischlmayr & Kopecek, 2012, S. 205 f.). Zusätzliche Probleme und Gefahren, die es zu bewältigen gibt, sind der Verlust von Status, Autonomie, Reduktion des Gehalts und des Einflussbereiches sowie Lifestyle-Veränderungen (Lazarova & Caligiuri, 2004, S. 337). Hinzu kommt, dass bei einer vorzeitigen Rückkehr noch weitere Probleme und Gefahren auftreten können. Es wird von vermindertem Selbstvertrauen, Imageverlust bei Vorgesetzten und KollegInnen sowie Karriereabbruch berichtet (Fuchs, 2010, S. 37). Die Gefahren des frühzeitigen Entsendungsabbruches seien hier jedoch nur ergänzend angemerkt und werden in weiterer Folge nicht näher behandelt.

Aufgrund der Vielzahl an möglichen Problemen und Risiken, die eine Wiedereingliederung mit sich bringt, ist die hohe Austrittsrate innerhalb der ersten zwei Jahre wenig überraschend (Bailey & Dragoni, 2013, S. 49). Aus wirtschaftlicher

Perspektive entsteht dadurch ein erheblicher Know-how-, Image- und finanzieller Verlust für das betroffene Unternehmen. Nachfolgend werden die in diesem Abschnitt erwähnten Problemfelder näher beschrieben.

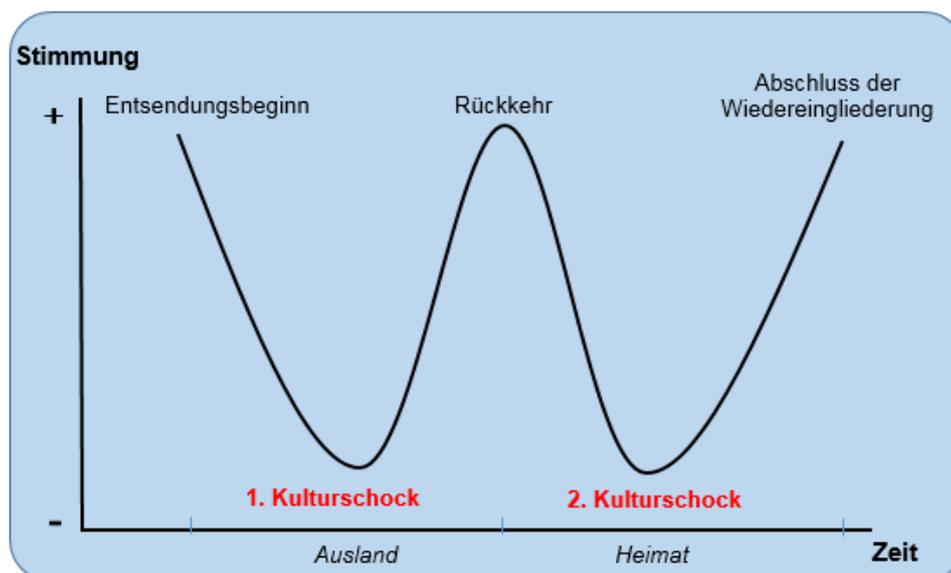
3.4.1 Rückkehrkulturschock

Während des Auslandseinsatzes der Expatriates, ist auch zu Hause die Zeit nicht still gestanden. Menschen, Situationen und Orte haben sich möglicherweise verändert. Je länger die Dauer der Entsendung, desto wahrscheinlicher ist es, dass das Bild vom Zuhause nicht mehr den aktuellen Gegebenheiten entspricht. Nach ihrer Rückkehr müssen Repatriates oftmals feststellen, dass ihre Heimat nicht mehr dieselbe ist, wie vor ihrer Abreise. Das berufliche und soziale Umfeld, aber auch das kulturelle und wirtschaftliche Klima, hat sich im Laufe der Zeit meist verändert oder wird zumindest als verändert wahrgenommen. Das wirkt schockierend auf die Rückkehrenden und führt zu enttäuschten Erwartungshaltungen. Doch auch die Heimkehrenden und deren Mitreisende haben sich aufgrund ihrer Erfahrungen und ihrer kulturellen Anpassung im Gastland verändert. Somit erscheinen die Repatriates auch für die Zuhausegebliebenen plötzlich fremd. Das erschwert wiederum den Einstieg bzw. die Rückkehr in das soziale Leben. Diese Kollision von Erwartungen und Realität wird als „Rückkehrkulturschock“, „Kontra-Kulturschock“ oder „Reintegrationsschock“ bezeichnet. Dabei wird die Rückkehr als emotional belastender empfunden als die Entsendung selbst (Fuchs 2010, S. 39 f.).

Im Jahre 1963 rückte diese Problematik zum ersten Mal in den wissenschaftlichen Fokus. Gullahorn und Gullahorn setzten sich ausführlich mit dem Phänomen des Rückkehrkulturschocks auseinander und entwickelten die sogenannte „W-Verlauf-Kulturschockkurve“ (siehe Abbildung 5). Dieses Modell veranschaulicht die unterschiedlichen Phasen des Entsendungs- und Rückkehrprozesses aus Sicht der Repatriates. Das W-Kurven-Modell basiert auf den Daten von US-amerikanischen AustauschstudentInnen und stellt eine Weiterentwicklung des U-Kurven-Modells dar. Der Prozess der Entsendung endet laut dem Modell von Gullahorn und Gullahorn nicht mit der Rückkehr. Die Heimkehr leitet in diesem Fall die zweite Adaptionphase ein (Kühlmann & Stahl, 1995, S. 178). Zu Beginn der Heimkehr herrscht noch ein Stimmungshoch aufgrund der Vorfreude auf Familie, Freunde, der vertrauten Umgebung und Altgewohntem. Auch die bereits angesprochene Erwartungshaltung trägt zu dieser positiven Stimmung bei (Rothlauf, 2014, S. 270). Während sich Auslandsentsandte nach ihrer Entsendung bis zu einem Monat in dieser Stimmungslage befinden, kann das Stimmungshoch der Heimkehrenden bereits nach wenigen Stunden abflachen (Adler, 1981, S. 345). Sobald die Repatriates realisieren, dass sich ihr Umfeld verändert hat und

sich ihre neue Realität nicht mit ihren Erwartungshaltungen deckt, kommt es erneut zu einem Kulturschock. Dieser wird treffenderweise auch als „umgekehrter Kulturschock“ bezeichnet. Aufgrund des unerwarteten Auftretens, wird diese Form des Schocks oftmals als noch stärker empfunden als der Kulturschock bei der Entsendung. Dabei empfinden die ehemaligen Auslandsentsandten das eigene Heimatland als fremd. Während dieser Phase ist die Zufriedenheit der Repatriates sehr gering. Die Adaptionenphase im Sinne des U-Kurven-Modells wiederholt sich und zeichnet somit eine W-Form. Erst nach geraumer Zeit gelingt es den Repatriates, sich ein weiteres Mal an die vorherrschende Situation anzupassen und die eigene Zufriedenheit wieder zu steigern (Kühlmann & Stahl, 1995, S. 178).

Abbildung 5: W-Verlauf der Kulturschockkurve



Quelle: Eigene Darstellung nach Kühlmann & Stahl (1995, S. 178)

Kritisch zu betrachten ist beim W-Kurven-Modell, dass der Rückkehrkulturschock in Abhängigkeit von der individuellen Umwelt sowie der Rückkehrsituation des/der Heimkehrenden steht und somit sehr unterschiedlich erlebt werden kann. Variablen, die sich auf die Stärke des Rückkehrkulturschocks auswirken, sind unter anderem die Dauer der Auslandsentsendung, persönliche Erfahrungen mit Entsendungen, der jeweilige Kulturunterschied, Kontakt zum Heimatland und die Familiensituation. Im Gegensatz zum U-Kurven-Modell, welches empirisch mehrfach überprüft und bestätigt wurde, fehlen beim W-Kurven-Modell noch zusätzliche wissenschaftliche Belege (Kühlmann & Stahl, 1995, S. 178).

Kommt es zu keiner Überwindung dieses Schocks, kann es zu einer dauerhaften Entwurzelung führen („lost between cultures“). Durch den Verlust des

Lebensmittelpunktes werden die Betroffenen zu „Heimatlosen“, die von einem Land ins andere ziehen (Fischlmayr & Kopecek, 2012, S. 205 f.).

Für die Dauer der Wiedereingliederungszeit und zur Überwindung des Rückkehrkulturschocks finden sich in der Literatur unterschiedliche Angaben. Adler (1981, S. 346) postuliert, dass sich Repatriates meist nach circa sechs Monaten erfolgreich angepasst haben. Laut Kjerfve und McLean (2012, S. 4) benötigen die Heimkehrenden und deren Mitreisende üblicherweise zwischen sechs Monaten und einem Jahr, bis sie ihre sozialen Netzwerke wieder aufgebaut und sich in die Gesellschaft eingegliedert haben. Cox et al. (2012, S. 2012) sprechen sogar von einer noch längeren Zeitspanne. Sie vermuten, dass eine 100%ige Rückanpassung erst nach ein bis eineinhalb Jahren stattfindet.

Der Begriff Kulturschock ist in der wissenschaftlichen Literatur oftmals sehr negativ behaftet. Fuchs (2010, S. 40) bezeichnet diesen Prozess jedoch als wesentlichen Bestandteil eines Übergangsstadiums, der notwendig ist, um einen Lernprozess abzuschließen.

Rückkehrkulturschock begründet sich, wie bereits weiter oben erwähnt, in der Kollision von Erwartungshaltung und Realität. Dabei spielen das berufliche, private und kulturelle Umfeld eine wesentliche Rolle. Diese Aspekte werden nachführend näher beschrieben.

3.4.2 Arbeitsumfeld

Im beruflichen Kontext erwarten sich Rückkehrende für ihren speziellen Einsatz oftmals eine besondere Auszeichnung oder Wertschätzung von ihrem Unternehmen. Damit einher gehen Erwartungen bezüglich einer besseren Entlohnung, Karrieresprünge oder einer neuen Position, die den erworbenen Fähigkeiten entsprechen. Da die Wiedereingliederungsphase seitens der Unternehmen oftmals wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird, gibt es hierzu meist keine Pläne oder strukturierte Prozesse (Fuchs, 2010, S. 40; Stroh, Gregersen & Black, 1998, S. 116 f). Oftmals mangelt es an entsprechenden Positionen, bei denen die Repatriates ihre neu erworbenen Fähigkeiten einsetzen können. Manchmal werden die neuen Qualifikationen im Heimatunternehmen auch nicht benötigt. Das nicht anwenden können dieser Fähigkeiten oder die fehlende Wertschätzung seitens des Entsendungsunternehmens führt in weiterer Folge zur Frustration der Rückkehrenden. Diese Unzufriedenheit wird verstärkt, wenn die Zuhausegebliebenen zwischenzeitlich einen Karrieresprung vollzogen haben, während die Rückkehrenden karrieretechnisch stagnieren (Scherer, 1999, S. 209). Dass Repatriates oftmals nach ihrer Heimkehr ihre neuen Fähigkeiten nicht nützen können

und dies zu einem hohen Frustrationsgrad führt, bestätigen auch die Wissenschaftler Kjerfve und McLean (2012, S. 7). Zudem berichten sie, dass Unternehmen oftmals den hohen Grad an Wettbewerbsfähigkeit, den das Wissen und Know-how ihrer Repatriates mit sich bringt, unterschätzen. Nur selten findet ihrer Meinung nach ein Wissenstransfer statt. Ein ehemaliger Auslandsentsandter berichtet: *"I think that our corporation can benefit from the experience I gained abroad, but no one asked me for any information. It is as if I never went. It is too bad the company spent all this money and effort for me for 2 years and fails to capitalize on its investment."* (Lazarova & Caligiuri, 2001, S. 395).

Unmut verursachen auch nicht erfüllte Versprechen, wie etwa die Zusicherung einer konkreten Position, welche dem/der Repatriate nach der Rückkehr jedoch verwehrt bleibt (Fuchs, 2010, S. 40). In der Zwischenzeit haben unter Umständen das Management und Vorgesetzte, welche diese Erwartungen geschürt haben, die Abteilung oder das Unternehmen verlassen oder erinnern sich Jahre später, nach der Heimkehr der Expatriates, nicht mehr an mündliche Zusagen. Die damit verbundenen finanziellen Einbußen und enttäuschten Erwartungshaltungen erhöhen zusätzlich den Frustrationsgrad (Stroh et al., 1998, 116f.). Laut Jassawalla und Sashittal (2009, S. 772) sind nur zwei von 50 Repatriates mit ihrer neuen Position im Unternehmen äußerst zufrieden. Mehr als die Hälfte (52 %) der befragten Heimkehrenden berichten über sehr hohe Unzufriedenheit in Zusammenhang mit ihrer Karrierelaufbahn.

Schwierigkeiten in der innerbetrieblichen Sozialisation des/der Repatriates können zusätzlich die Wiedereingliederung gefährden. In der Praxis unterscheiden sich Arbeitsverhalten und Führungsstil im Heimatunternehmen von den Gepflogenheiten des Gastlandes. Eine neuerliche Umstellung und Eingliederung in der Unternehmenshierarchie kann unter Umständen ein weiteres Problem für ehemalige Auslandsentsandte darstellen. Schwierigkeiten ergeben sich dann, wenn der/die MitarbeiterIn im Ausland wesentlich mehr Autonomie, Entscheidungs- und Handlungsspielraum genossen hat. Damit gehen oftmals auch der Wegfall von Privilegien und Statusverlust einher (Scherer, 1999, S. 209).

Eine zusätzliche Herausforderung stellen veränderte organisationale Strukturen dar. Diese können zu Identifikationsproblemen mit dem Heimatunternehmen führen. Mitunter spielt hierbei auch eine Anpassung an die kulturellen Gegebenheiten des Gastlandes eine Rolle (Fuchs, 2010, S. 40). In einer Studie von Black und Gregersen aus dem Jahr 1992 (S. 61ff.) wurde die Anpassungsproblematik von Führungskräften in diesem Zusammenhang näher untersucht. Die Wissenschaftler postulierten vier Typen von Auslandsmanagern. Dabei ermittelten sie unterschiedliche Anpassungsgrade. MitarbeiterInnen, welche den Großteil ihres Arbeitslebens im Ausland verbringen bezeichneten sie als die „Entwurzelten“. Jene Expatriates, die sich nicht an das Gastland

anpassen und eng mit ihrer Heimat und dem Headquarter verwurzelt bleiben, wurden von den Wissenschaftlern als „Heimatlandorientierte“ betitelt. Das Gegenteil ist bei den „gastlandorientierten“ Expatriates der Fall. Aufgrund starker Identifikation mit dem Gastland, dessen Kultur und der Bevölkerung kommt es zum Loyalitätsverlust gegenüber dem Heimatunternehmen. Der vierte Typ der Auslandsmanager wurde als „doppelter Staatsbürger“ bezeichnet. In diesem Fall versucht der/die entsandte MitarbeiterIn eine Balance zwischen Heimatlandorientierung und der Anpassung an das Gastland zu finden. Allerdings erhoben die Forscher, dass weniger als ein Drittel der Auslandsmanager in die Kategorie des „doppelten Staatsbürgers“ fallen. Oftmals zeigen ehemalige Auslandsentsandte eine größere Verbundenheit mit der Auslandsniederlassung, als mit dem Mutterkonzern. Die Dauer des Auslandsaufenthaltes ist dabei ein wesentlicher Faktor. Eine Studie von Black und Gregersen verdeutlicht die Schwierigkeit, sich zwischen „zwei Welten“ zu bewegen. Der Grad der Gastlandanpassung lässt also unter Umständen Wiedereingliederungsschwierigkeiten im Heimatunternehmen erahnen. Mit Anpassungsproblemen ist besonders bei MitarbeiterInnen zu rechnen, welche in die Kategorie der Entwurzelten oder Gastlandorientierten fallen (Stahl, 2005, S. 297).

Schwierigkeiten in der innerbetrieblichen Sozialisation ergeben sich nicht nur im Vorgesetztenverhältnis. Probleme treten mitunter auch im kollegialen Bereich auf. Grund dafür könnte ein als übertrieben wahrgenommenes Selbstbewusstsein der Heimkehrenden sein. Diese haben sich aufgrund ihrer Erfahrungen und der geforderten selbständigen Arbeitsweise im Ausland weiterentwickelt. Das zusätzliche Know-how bzw. die Selbstsicherheit der Repatriates mag für manche StandortkollegInnen bedrohlich wirken. Repatriates müssen unter Umständen mit Abwertung, Ausgrenzung, Neid oder Missgunst ihrer KollegInnen rechnen (Dülfer, 2001, S.553). Durch einen Vergleich der Entsendung mit einer Urlaubsreise oder einem Wellnessaufenthalt, kommt es zu einer Abwertung des geleisteten Einsatzes im Ausland (Hirsch, 2003, S.422). Auch die Studie von Adler (1981, S. 342) bestätigt, dass Entsendungen von den zu Hause gebliebenen KollegInnen oftmals nicht geschätzt werden. Neid der Belegschaft oder mangelnde Anpassungsbereitschaft der Repatriates werden häufig thematisiert.

Fuchs (2010, S. 40) nennt in seinem Artikel noch weitere arbeitsbezogenen Probleme, die Repatriates treffen können. Unter anderem berichtet er vom technischen Know-how-Verlust. Repatriates sind oftmals nicht mehr am aktuellen Stand bezüglich den Arbeitsprozessen und den technischen Entwicklungen im Unternehmen. Unter Umständen wird am Auslandsstandort noch mit veralteter Technik und/oder Software gearbeitet. Auslandsniederlassungen sind eventuell nicht oder noch nicht auf demselben technischen Stand, wie der Mutterkonzern. Relevante Fachkenntnisse und

Qualifikationen, die im Heimatunternehmen benötigt werden, sind während der Entsendungszeit möglicherweise verloren gegangen (Scherer, 1999, S. 209). Belastend kann sich auch der größere Leistungsdruck im Heimatunternehmen auf den/die Repatriate auswirken (Fuchs, 2010, S. 40).

3.4.3 Soziales Umfeld

Auch im sozialen und kulturellen Kontext decken sich die Erwartungshaltungen oftmals nicht mit der neuen Realität der Repatriates und verstärken somit den Rückkehrkulturschock.

Mit der Dauer der Abwesenheit verändern sich soziale Beziehungen. Grund dafür sind oftmals die Erfahrungen, welche die Heimkehrenden aufgrund von mangelnder Anteilnahme nicht mit den Zuhausegebliebenen teilen können. Die Heimkehrenden sind enttäuscht, dass sich ehemalige Freunde nicht oder nur oberflächlich für ihre Erlebnisse und Geschichten interessieren. Kurzfristige Verabredungen sind oftmals schwer möglich und es entsteht der Eindruck der sozialen Isolation. Repatriates haben oft das Gefühl, dass sie als „Exoten“ von ihrer Umwelt wahrgenommen werden (Schilgen, 1995, S. 219). Aber auch für die Personen, die im Heimatland geblieben sind, erscheint der/die Heimkehrende oftmals verändert oder sogar fremd. Trennung, Scheidung oder das Wegziehen von Freunden sind möglicherweise zusätzliche Veränderungen, die es zu bewältigen gilt. Schließlich kann der Verlust oder die Veränderung des sozialen Netzwerkes zur sozialen Entfremdung der Repatriates führen (Fischlmayr & Kopecek, 2012, S. 206 f.).

Zusätzlich sind die Wiedereingliederungsschwierigkeiten der Mitreisenden zu berücksichtigen. Laut Bittner und Reisch (1994, S. 144) können bereits Kinder ab vier Jahren von einem Kulturschock betroffen sein. Auslöser ist in der Regel eine Überlastung aufgrund des veränderten Umfeldes. Während sich kleinere Kinder rascher an einen Ortswechsel anpassen, haben ältere Kinder eher Probleme mit der Veränderung des Freundeskreises. Insbesondere für Kinder in der Pubertät stellt dies eine große Herausforderung dar. Fundierte empirische Daten zur Wiedereingliederungsproblematik von Kindern liefert eine Studie von Huff aus dem Jahr 2001 (S. 259f.). Demnach erleben Kinder ab dem 15. Lebensjahr die Rückkehr als besonders problematisch. Folgen wie psychische Störungen werden in der Literatur in diesem Zusammenhang genannt. Eine passende Schule zu finden, die dem aktuellen Bildungsniveau des Schülers/der Schülerin entspricht, ist eine weitere Herausforderung für die heimkehrende Familie (Fischlmayr & Kopecek, 2012, S. 206 f.). Der/die mitreisende PartnerIn ist mit ähnlichen Schwierigkeiten wie der/die Repatriate konfrontiert. Neben der sozialen Reintegration haben die Mitgereisten oftmals Probleme,

sich im Heimatland wieder beruflich zu etablieren. Laut Literatur besteht ein Zusammenhang zwischen dem Wiedereingliederungserfolg des/der Expatriate und der Begleitpersonen (Gregersen & Stroh, 1997, S. 649). Daraus kann abgeleitet werden, dass sich Rückkehrschwierigkeiten des Partners/der Partnerin negativ auf den Wiedereingliederungserfolg und die Arbeitsleistung der Repatriates auswirken. Als mögliche Konsequenz weisen Bittner und Reisch (1994, S. 137) auf ein erhöhtes Scheidungsrisiko und die Gefahr des Alkoholmissbrauchs hin.

Da diese Probleme erst in Zusammenhang mit der Entsendung entstehen und zur Leistungsreduktion der Repatriates führen können, ist eine erfolgreiche soziale Wiedereingliederung auch aus Unternehmenssicht relevant (Fritz, 1982, S. 26).

3.4.4 Kulturelle Identität

Für den Begriff Kultur findet sich in der Literatur keine einheitliche Begriffsbestimmung. Es werden jedoch verschiedene Ansätze genannt, die sich mit der Definition von Kultur beschäftigen. Kultur wird unter anderem als kollektives Gedächtnis oder als kollektives Verhaltensmuster beschrieben. Hofstede beschreibt im Jahr 1991 Kultur als mentale Programmierung. Dabei bezieht er sich auf Denk-, Fühl- und Handlungsmuster, die aufgrund der kulturellen Prägung zwar vorgegeben, aber durchwegs auch änderbar sind. Hansen wiederum bezeichnet Kultur als ein standardisiertes Verhalten, welches von der Mehrheit einer Gemeinschaft praktiziert wird (Festing et al., 2011, S. 66f.).

Das Wort Identität leitet sich aus dem lateinischen Begriff „idem“ ab, was „derselbe“ bedeutet. Als Identität wird in der Psychologie die Wahrnehmung der eigenen Person bezeichnet. Sie beschreibt, wer jemand ist und wie sich Menschen in ihrer sozialen Umwelt wahrnehmen (<https://m.portal.hogrefe.com/dorsch/identitaet/>; <http://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/identitaet/6968>, 13.03.2018). Anders ausgedrückt, handelt es sich bei einer Identität um die Summe der Merkmale, durch die sich Menschen voneinander unterscheiden, wie z.B. Geschlecht, Alter, soziale Herkunft, Nationalität, Gruppenzugehörigkeiten, sozialer Status, persönliche Eigenschaften und Kompetenzen (<https://m.portal.hogrefe.com/dorsch/identitaet/>, 13.03.2018).

Unter kultureller Identität wird laut Weber, Kronberger und Appel (2018, S. 214) das Zugehörigkeitsgefühl eines Individuums zu einem Kulturkreis und der betreffenden Gemeinschaft verstanden. Damit geht eine starke Identifikation mit der Gruppe eines bestimmten Kulturkreises einher. Verhaltens- und Sichtweisen werden angenommen. Doch auch die kulturelle Identität ist nicht unveränderbar und starr, sondern passt sich an die Umwelt und vorherrschenden Situationen an. Cox (2004, S. 204) beschreibt

kulturelle Identität schlicht als das Ergebnis kultureller Anpassung. Lewin (1945, S. 68) postuliert, dass ein Gruppenzugehörigkeitsgefühl für das Wohlbefinden eines Individuums von besonderer Relevanz ist. Doch nicht nur die Identifikation mit einer Gruppe bestimmt die kulturelle Identität, sondern auch die Akzeptanz dieser Gruppe sowie gemeinsame Symbole, Regeln und Wertvorstellungen (Sussman, 2001, S. 112).

Mao und Shen (2015, S. 1534) betonen, dass Expatriation mit erheblichen Anpassungen und Umstellungen verbunden ist. Diese führen oftmals zu einem „Persönlichkeitswandel“ der Auslandsentsandten. Das Zurücklassen des sozialen Netzwerkes, über welches sich ein Individuum unter anderem definiert, bedeutet zugleich eine Neuorientierung und Adaption im Gastland. Selbiges gilt für das Heimatunternehmen. Expatriates sind im Ausland abgeschnitten von der Struktur und den regulierenden Maßnahmen des Headquartiers. Mitunter führt auch eine neue Arbeitsrolle zum Persönlichkeitswandel (Kohonen, 2008, S. 327). Durch den Aufenthalt im Ausland hat sich der/die MitarbeiterIn unter Umständen an die Werte und Normen des Gastlandes angepasst. Die Heimat erscheint plötzlich fremd und nicht mehr passend. Dieser Persönlichkeitswandel erschwert eine erneute Wiedereingliederung in das Heimatland (Kühlmann, 2004, S. 26). Ähnliche Ergebnisse zeigt eine Studie von Sussman aus dem Jahr 2001 (S. 116), in welcher 44 amerikanische Repatriates aus dem Finanz- und Versicherungssektor befragt wurden. Diese Studie bestätigt, dass die Heimkehr und die damit verbundene Rückanpassung von den ehemaligen Auslandsentsandten umso schwieriger wahrgenommen wurde, je intensiver und ausgeprägter eine kulturelle Anpassung im Gastland stattgefunden hatte.

Die betroffenen Repatriates bestätigten die, durch die Erhebung vordefinierte, Aussage: „In some ways, I feel less “American” than I did before my international assignment“ als für sie zutreffend und beschreiben damit einen erheblichen Identitätenwandel. Obwohl diese Studie bereits deutliche Ergebnisse liefert, betont Sussman, dass noch mehr Forschungsbedarf in diese Richtung besteht. Das eine veränderte kulturelle Identität der heimkehrenden MitarbeiterInnen eine erfolgreiche Wiedereingliederung erschwert, bestätigen auch Hyder und Lövblad (2007, S. 272) in ihrer Studie. Zudem betonen sie, dass sich Repatriates oftmals gar nicht bewusst sind, wie stark sie sich an ihre Gastlandkultur angepasst haben. Da dieser Anpassungsprozess langsam und oft unbeeinflusst stattfindet, ist das Ausmaß des Persönlichkeitswandels während der Entsendung für die Betroffenen nicht ersichtlich. Erst nach der Heimkehr treten die kulturellen Unterschiede in den Vordergrund. Die Einstellungen, Werte, Verhaltens- und Lebensweisen des/der Auslandsentsandten passen plötzlich nicht mehr in die Heimatkultur. Das Gefühl des Fremdseins kann unter Umständen zu einem

Abwehrverhalten der Repatriates führen. Eine wechselseitige Ablehnung des sozialen und beruflichen Umfeldes sowie Rückanpassungsschwierigkeiten sind mögliche Konsequenzen (Bittner & Reisch, 1994, S. 226f).

3.4.5 Sonstige Faktoren

Zusätzlich auftretende Probleme sind eine mögliche Reduktion des Gehalts und des Status. Oftmals haben Expatriates im Gastland ein höheres Gehalt aufgrund diverser Zulagen, eine Firmenwohnung oder ein Haus, gelegentlich sogar Personal. Aufgrund der Heimkehr verändern sich die Lebensumstände und der liebgewonnen Standard wird vermisst. Zudem leidet häufig auch der Status der ehemaligen Entsandten. Während diese im Ausland oftmals eine Sonderstellung genießen, als RepräsentantInnen zu besonderen Veranstaltungen geladen werden und hochrangige Personen treffen, wird der Wegfall dieser Privilegien nach der Heimkehr als Statusverlust wahrgenommen (Fischlmayr & Kopecek, 2012, S. 206f.). Hinzu kommt, dass neben der höheren Bedeutung im Ausland, mit der Heimkehr meist auch die Autonomie und die Autorität eingebüßt werden (Bittner & Reisch, 1994, S. 226). Damit wird zusätzlich das Statusgefühl beeinträchtigt.

Neben dem Statusverlust, finanzieller Einbußen und verändertem Lebensstandard, hat sich mitunter auch die Gesellschaft an sich verändert. Der Alltag ist geprägt durch neue Technologien und bestimmte Ereignisse. Das kann mitunter isolierend für die Heimkehrenden wirken und erfordert zusätzlich Adaptionszeit (Emrich, 2011, S. 189f).

3.4.6 Unternehmensaustritte und deren Bedeutung für das Unternehmen

Wie bereits am Beginn dieser Arbeit erwähnt, sind Unternehmensaustritte ein erhebliches Risiko von Entsendungen. In der Literatur finden sich hierzu signifikante Zahlen. Die Studie von Black, Gregersen und Mendenhall (1992, S. 738) erbrachte die Kenntnis, dass 25% der amerikanischen Repatriates bereits ein Jahr nach deren Heimkehr das Entsendungsunternehmen verlassen. Laut Suutari und Brewster (2003, S. 1134 & 1140) beträgt die Kündigungsrate unter den Repatriates 10 bis 25% in den ersten zwölf Monaten. Allerdings spielen 59% der gebliebenen MitarbeiterInnen mit dem Gedanken, das Unternehmen zu wechseln. Diese Tatsache veranschaulicht den hohen Grad an Unzufriedenheit der ehemaligen Auslandsentsandten bzw. die Relevanz qualifizierter MitarbeiterInnen am Arbeitsmarkt. Kraimer, Shaffer und Bolino (2009, S. 28) berichten, dass sich 44% der Repatriates innerhalb der ersten zwei Jahre für einen Arbeitsplatzwechsel entscheiden. Bailey und Dragoni (2013, S. 49) postulieren ähnliche Ergebnisse. Laut ihrer Studie liegen die Unternehmensaustritte innerhalb der ersten

beiden Jahre zwischen 20 und 50%. Im Gegensatz zur restlichen Literatur ergab die Brookfield-Studie aus dem Jahr 2012 (S. 62) etwas geringere Zahlen. Hier wird von einer Fluktuationsquote von lediglich 26% innerhalb der ersten beiden Jahre berichtet. Dennoch sind, im Vergleich zu den regulären MitarbeiterInnen, auch hier die Kündigungszahlen der Repatriates deutlich höher.

Die im letzten Abschnitt angesprochenen Probleme und Gefahren sind in der Regel Auslöser von Unzufriedenheit mit dem Unternehmen und der aktuellen Lebenssituation. Laut der gesichteten Literatur spielen enttäuschte Erwartungshaltungen der Repatriates eine große Rolle bei Unternehmensaustritten. Falsche Erwartungen ergeben sich aufgrund der Kulturunterschiede und der Rückanpassungsproblematik wie von Mao und Shen (2015, S. 1534), Kohonen (2008, S. 327), Sussman (2001, S. 116) sowie Kühlmann und Stahl (1995, S. 178) beschrieben, aber auch aufgrund des Autonomie- und Imageverlustes, wie von Fuchs (2010, S. 37) postuliert. Von fehlender Anerkennung und Karrierestillstand, in Folge nicht erfüllter Erwartungen, sprechen Hurn (1999, S. 226) und Stroh et al. (1998, 116f). Während aus zahlreicher Literatur hervorgeht, dass enttäuschte Erwartungshaltung eine der Hauptursachen für die hohe Kündigungsbereitschaft der Repatriates ist, postulieren die Autoren Suutari und Brewster (2003, S. 1148) Gegenteiliges im Zuge ihrer Langzeitstudie. Die Wissenschaftler kamen zu dem Ergebnis, dass der Zusammenhang von Kündigung und Erwartungshaltung bei Repatriates geringer ist als bislang vermutet. In ihrer Studie wurden Wohlbefinden und Zufriedenheit der Repatriates höher gemessen als im Vergleich zu anderen internationalen Erhebungen. Die Ursache könnte im Entsendungs- und Rückholungsprozess der finnischen Unternehmen liegen. Diese wurden aber in dieser Studie nicht näher untersucht. Die Wissenschaftler sind sich aber einig, dass es noch an zusätzlicher Forschung bedarf, um diese Ergebnisse zu bestätigen.

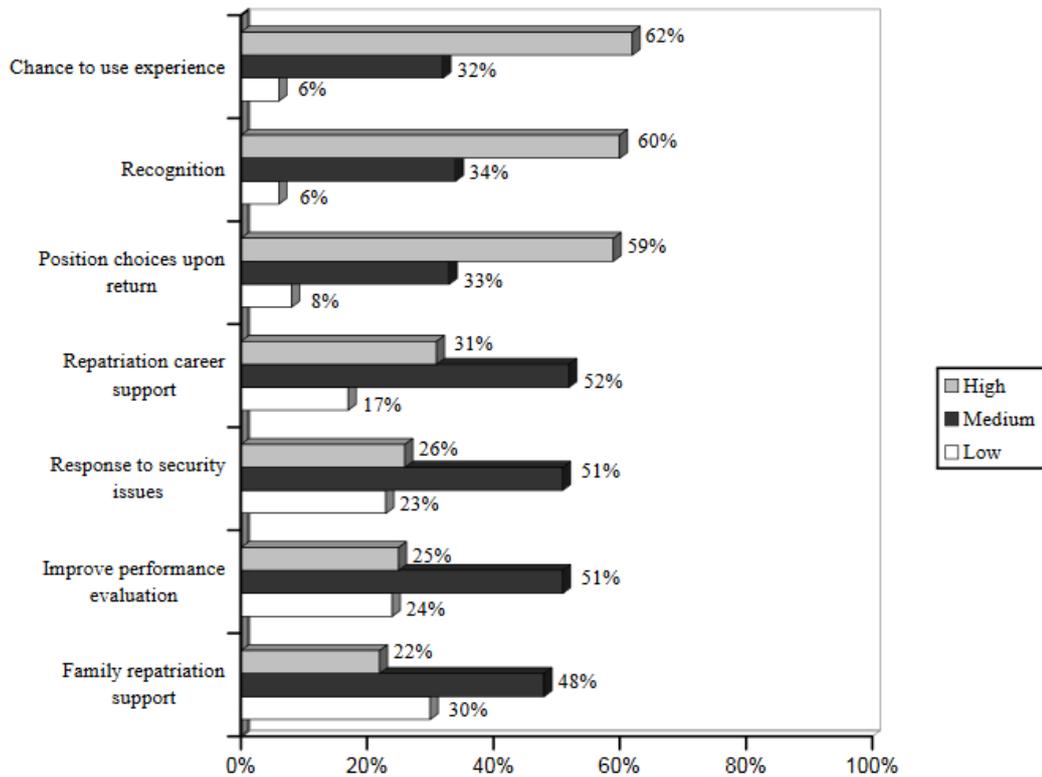
Um die Heimkehrenden wieder stärker an das Unternehmen zu binden, wurden auch monetäre Anreize thematisiert. Cox et al. (2012, S. 459f.) berichten nach ausführlicher Auseinandersetzung mit der Literatur, dass finanzielle Mittel als Zeichen der Anerkennung allerdings nur bedingt Einfluss auf die Loyalität zum Unternehmen haben. Hierzu beschreiben sie unterschiedliche Forschungsergebnisse. Während die Forscher Gomez-Mejia und Balkin (1983) postulieren, dass finanzielle Anreize die Kündigungsabsicht reduzieren, besagen andere Studien, wie etwa die von Black und Gregersen (1996) oder Vidal et al. (2007b), dass der Wiedereingliederungserfolg in einem Unternehmen nicht auf monetäre Faktoren zurückzuführen ist. Cox et al. fanden jedoch klare Hinweise in der Literatur, dass die Variable Karriereplanung wesentlich deutlicher zur Zufriedenheit und Loyalität der Repatriates beiträgt. Zudem wurden die

Gestaltung realistischer Erwartungshaltungen und die Unterstützung im Rückholungsprozess als relevante Maßnahmen genannt.

Auf die Relevanz der individuellen Wahrnehmung der Repatriates wird in der Studie von Lazarova und Caligiuri (2001, S. 391ff.) hingewiesen. Laut ihren Forschungsergebnissen ist für die heimkehrenden MitarbeiterInnen die wahrgenommene Unterstützung des Unternehmens wichtiger als spezielle Prozesse und Abläufe. Die Wissenschaftlerinnen stellen fest, dass gelebte Wertschätzung seitens des Entsendungsunternehmens und eine angepasste Karriereplanung die zwei wichtigsten Unterstützungsmerkmale für die Repatriates sind. Erleben Repatriates Interesse, Verständnis und Unterstützung von ihrem Arbeitgeber/ihrer Arbeitgeberin, stärkt dies die Loyalität zum Unternehmen und reduziert die Kündigungsbereitschaft. Hier konnte ein negativer Zusammenhang zwischen organisatorischer Unterstützung und Kündigungsbereitschaft festgestellt werden. Dennoch erleichtern standardisierte Prozesse, den Fokus auf die Repatriates zu lenken und bestimmte Abläufe wie zum Beispiel die Karriereplanung besser zu gestalten und zu verfolgen. Standardisierte Prozesse reduzieren die Gefahr, dass MitarbeiterInnen übersehen werden und weniger Unterstützung erfahren als sie benötigen. In der Global Relocation Trend Umfrage von Brookfield (2012, S. 16) wurde erhoben, dass lediglich 16% der befragten Unternehmen einen standardisierten Rückholungsprozess inklusive Karriereplanung anbieten. Immerhin eine 2%ige Steigerung zum Vorjahr. Diese Ergebnisse könnten als positive Entwicklung in Richtung Prozessoptimierung gedeutet werden. Dagegen spricht allerdings, dass laut der Umfrage von Mercer (<https://www.mercer.de/newsroom/auslandsentsendungen-nehmen-zu-.html>, 11.05.2018) nur wenige Unternehmen adäquate Programme für die Steuerung ihrer Auslandsentsendungen verwenden. In Europa nutzen lediglich 16% der Entsendungsunternehmen entsprechende Systeme, Word und Excel nicht miteinbezogen. Somit werden relevante Kennzahlen, wie beispielsweise die Zahl der Entsendungsabbrüche oder die Fluktuationsrate der Repatriates, selten erfasst und für die Prozessoptimierung herangezogen. Auch die GMAC Global Relocation Services Umfrage von 2004 (S. 55) beschäftigte sich mit den Gründen für Unternehmensaustritte nach einer Auslandsentsendung (siehe Abbildung 6). Für diese Studie wurden 134 PersonalistInnen unterschiedlicher Organisationen befragt, welche in Summe 31.215 Auslandsentsandte betreuen. Unter anderem wurde auch die Frage gestellt, mit welchen Maßnahmen Unternehmen der Fluktuation ihrer Repatriates entgegenwirken können. Die Mehrheit (62%) der befragten PersonalistInnen gab an, das Repatriates ihre neu gewonnen Fähigkeiten gerne im Unternehmen einsetzen würden. An zweiter Stelle (60%) wurde die vermittelte Wertschätzung während und nach einer Entsendung

genannt. Relevant für die Repatriates ist auch ein Angebot an adäquaten Arbeitsplatzoptionen (59%) und Unterstützung in der Karriereplanung (31%).

Abbildung 6: Methods of Reducing Expatriate Turnover



Quelle: GMAC Global Relocation Services (2004, S. 55)

Neben den unerfüllten Erwartungshaltungen und einer mangelnden Prozessstruktur spielen auch alternative Jobangebote eine Rolle in der Fluktuationsproblematik. Fühlen sich ehemalige Auslandsentsandte nach ihrer Rückkehr unwohl, nicht wertgeschätzt oder sogar ignoriert, ist es für konkurrierende Unternehmen ein leichtes, diese abzuwerben. Dies gilt insbesondere dann, wenn ihre Fähigkeiten und das neu gewonnene Wissen in einem entsprechenden Tätigkeitsbereich Anwendung finden können (Sussman, 2001, S. 119f.). Für internationale Unternehmen bedeutet das unter Umständen den Verlust von relevantem Know-how und Wettbewerbsvorteilen. Durch das Ausscheiden qualifizierter MitarbeiterInnen stagniert das organisationale Lernen und das Wissen über komplexe internationale Abläufe geht verloren (Lazarova & Caligiuri, 2004, S. 336). Damit gehen erhebliche Kosten durch entgangene Gewinne und ungenützte Investitionen in den/die MitarbeiterIn einher. Laut Jassawalla und Sashittal (2009, S. 769) betragen die Kosten für eine vierjährige Auslandsentsendung etwa zwei Millionen US\$ pro Expatriate. Die Unternehmen sind jedoch häufig nicht in der Lage, ihre

Repatriates zu halten und von deren Erfahrungen zu profitieren. Von signifikanten Kosten durch ein Missmanagement des Rückholungsprozesses sprechen auch Bailey und Dragoni (2013, S. 49).

Für international agierende Unternehmen wird es in Zukunft immer schwieriger werden, passende MitarbeiterInnen für eine Auslandsentsendung zu gewinnen, denn die Probleme der Repatriates bleiben auch den KollegInnen zu Hause nicht verborgen (Fuchs, 2010, S.41). Aus diesem Grund sollte der Fokus auf den Entsendungsprozess als Ganzes gerichtet und insbesondere dem Rückholungs- und Wiedereingliederungsprozess wesentlich mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden.

4 Kriterien für einen Wiedereingliederungserfolg

Wie stark der Rückkehrkulturschock zu tragen kommt, ist von unterschiedlichen Faktoren abhängig. Neben der individuellen Persönlichkeitsstabilität der Repatriates, haben die Dauer und die Häufigkeit der Auslandsentsendung sowie die bisherigen Erfahrungen einen wesentlichen Einfluss auf das Belastungserleben der Rückkehrenden. Kühlmann und Stahl (1995, S. 180) bewerten eine Entsendungsdauer von mehr als vier Jahren bereits als besonders kritisch, da eine Wiedereingliederung in die Organisation aufgrund veränderter Strukturen sowie Firmenkultur, wechselnder Belegschaft und veraltetem Fachwissen des Repatriates als schwierig erachtet wird. Zudem verstärken sich die Anpassung an das Gastland und die Aneignung landesüblichen Verhaltens mit der Dauer der Entsendung. Positiv auf die Wiedereingliederung und die Reduktion des Rückkehrkulturschocks wirkt sich die Erfahrung des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin mit Auslandsentsendungen aus. Je häufiger ein/e MitarbeiterIn ins Ausland entsandt wurde, desto eher sind Strategien zur Bewältigung der Wiedereingliederung vorhanden. Auch der Kulturunterschied zwischen dem Einsatzland und der Heimat spielt eine Rolle. Die Bewältigung von stark abweichenden Kulturdimensionen erschwert die Wiedereingliederung im Heimatland. Des Weiteren stellen Kühlmann und Stahl fest, dass auch der Grad der Integration ein relevantes Merkmal darstellt. Expatriates, welche sich besonders gut im Gastland eingelebt haben, fällt die Rückanpassung umso schwerer. Als besonders förderlich für eine erfolgreiche Wiedereingliederung gilt das Aufrechterhalten der Kommunikationswege während der Entsendung. Hierzu zählt der regelmäßige Kontakt mit KollegInnen und dem Stammhaus. Wenn die Expatriates während ihrer Abwesenheit laufend über die Entwicklungen im Heimatland informiert werden, sind sie besser auf die Rückkehr vorbereitet. Der Hauptfaktor für eine gelungene Wiedereingliederung des

Mitarbeiters/der Mitarbeiterin scheint jedoch in der Vorbereitung zu liegen. Die Studie von Sussman (2001, S. 119) kam zu dem Ergebnis, dass jene Auslandsentsandte, welche wenig bis gar nicht auf ihre Entsendung vorbereitet wurden, stärkere Rückkehr- und Wiedereingliederungsschwierigkeiten hatten.

Die Relevanz des Wiedereingliederungserfolges wurde bereits im Abschnitt 3.4.6 behandelt. Im aktuellen Kapitel wird beschrieben, wie sich Wiedereingliederungserfolg definiert und welche Maßnahmen Organisationen setzen können, um diesen zu gewährleisten. Abschließend wird noch auf mögliche Strategien und Eigenmaßnahmen der Repatriates hingewiesen.

4.1 Definition von Wiedereingliederungserfolg

Als Wiedereingliederungserfolg wird in der Literatur häufig die gelungene Rückanpassung der Repatriates definiert. Da die Rückanpassung Einfluss auf die Leistung sowie die Kündigungsabsicht des/der ehemaligen Auslandsentsandten hat, gilt diese als Schlüsselfaktor für eine gelungene Reintegration (Black et al., 1992, 752f.). Laut Adler (1981, 351f.) misst sich der Wiedereingliederungserfolg von ehemaligen Auslandsentsandten anhand deren Arbeits- und Lebenszufriedenheit.

Wiedereingliederungserfolg kann in drei Bereiche eingeteilt werden: beruflich, privat und soziokulturell. Der Fokus des Wiedereingliederungserfolges liegt in der Praxis allerdings am häufigsten im beruflichen Kontext. In diesem Zusammenhang werden auch die Arbeitsleistung, die Loyalität zum Unternehmen und die Identifikation mit der Arbeitsaufgabe genannt. Weitere Faktoren einer gelungenen Wiedereingliederung sind die Bereitschaft im Unternehmen zu bleiben und das psychische Wohlbefinden der Repatriates (Kühlmann & Stahl, 1995, S. 188). Lazarova und Caligiuri (2001, S. 390) definieren eine geglückte Wiedereingliederung daran, wie zufrieden ehemalige Auslandsentsandte mit dem gesamten Rückholungsprozess sind. Im privaten Kontext gelten Lebensqualität, Zufriedenheit der Kinder und des Partners/der Partnerin sowie das Vorhandensein eines sozialen Netzwerkes als Erfolgskriterien der Wiedereingliederung (Hansen, 2005, S. 170f.). Die Lern- und Entwicklungsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit und –bereitschaft sowie die Identifikation mit beiden Kulturen, die des Gastlandes und des Heimatlandes, sind aus soziokultureller Sicht Zeichen einer gelungenen Wiedereingliederung (Hansen, 2005, S. 59).

Eine gelungene Wiedereingliederung wird in dieser Arbeit als die letzte Phase des Entsendungsprozesses gesehen. Dabei gelingt es den Repatriates im Entsendungsunternehmen wieder eine passende und zufriedenstellende Arbeitsposition einzunehmen, sich ein soziales Netzwerk aufzubauen oder sich in ein bestehendes

wieder einzugliedern Zusätzlich entsteht das Bewusstsein und die Akzeptanz über die individuelle kulturelle Identität. Die Repatriates fühlen sich psychisch wohl, im Heimatland angekommen, beruflich und sozial gut eingegliedert und sind wieder 100%ig arbeitsfähig. Laut Kühlmann und Stahl (1995, S. 178) ist die Wiedereingliederung abgeschlossen, wenn der/die heimkehrende MitarbeiterIn im Entsendungsunternehmen sowie in der Gesellschaft wieder seinen/ihren Platz findet und erfolgreich und zufrieden in seinem/ihrer Tun ist.

4.2 Organisationale Maßnahmen zur Unterstützung der Repatriates

Organisationen haben viele Möglichkeiten, die Wiedereingliederung ihrer MitarbeiterInnen zu unterstützen und den gesamten Entsendungs- und Rückholungsprozess optimal zu gestalten, um für beide Seiten eine Win-win-Situation zu generieren. Eine Möglichkeit ist die Berücksichtigung diverser Einflussfaktoren. Dazu zählt unter anderem die Dauer des Auslandseinsatzes. Je länger ein/eine MitarbeiterIn vom Stammhaus abwesend ist, desto wahrscheinlicher ist es, dass sich die betroffene Person nach ihrer Rückkehr an veränderte Organisationsstrukturen, Firmenkultur und technische Standards anpassen muss. Auch kulturelle Unterschiede werden mit zunehmender Aufenthaltszeit im Gastland stärker wahrgenommen und erschweren laut Scherm (1999, S. 208) die Wiedereingliederung. Ob eine erfolgreiche und starke kulturelle Anpassung im Gastland für den Wiedereingliederungserfolg tatsächlich hinderlich ist, wird in der Literatur unterschiedlich dargelegt. Hierbei scheinen sich die Forscher noch uneinig zu sein. Fuchs (2010, S. 42) beschreibt in seinem Artikel, dass die Fähigkeit, sich an eine fremde Kultur anzupassen, auch die Wiederanpassung an die Heimatkultur begünstigt. Klarer sind die Ergebnisse in Bezug auf die Entsendungshäufigkeit. Mit zunehmender Entsendungserfahrung entwickelt der/die Repatriate individuelle Wiedereingliederungsstrategien. Zudem erleichtern realistische Erwartungshaltungen der ehemaligen Auslandsentsandten die Rückkehr ins Heimatland.

Zu berücksichtigen sind auch die kulturellen Unterschiede zwischen Heimat- und Gastland. Aufgrund der unterschiedlichen Kulturdistanz (Fremdheitsgrad) verschiedener Länder, ist eine kulturelle Anpassung des/der Expatriates nicht immer gleich einfach zu erreichen. Hierfür gibt es mehrere Modelle, welche sich mit den kulturellen Diversitäten auseinandersetzen. Das Umweltschichtenmodell von Dülfer und Jöstingmeier (2008, S. 250) beschäftigt sich mit dem Fremdheitsgrad von Kulturen. Aufgrund der Intensität des Fremdheitsgrades können die Vorbereitungsmaßnahmen der HR-Abteilung abgeleitet

werden. Ein weiteres Modell, das zur Unterstützung herangezogen werden kann, ist das Kulturkonzept von Schein (Festing et al., 2011, S.71). Anhand dieser Modelle kann das Ausmaß der kulturellen Unterschiede bestimmt werden. Für das internationale Personalmanagement besteht dadurch die Möglichkeit, adäquate Maßnahmen zu setzen. Durch Trainings, Schulungen, Vorbereitungsgespräche sowie Look-and-See-Trips werden die Expatriates dabei unterstützt, die Umweltelemente richtig interpretieren zu können. Als wichtige Quellen für die Personalabteilung internationaler Unternehmen kann auch die kulturvergleichende Managementstudie von Hofstede herangezogen werden. Da es sich hierbei um eine der ersten und umfangreichsten Untersuchungen zu diesem Thema handelt, ist diese Studie von besonderer Relevanz. Die Arbeit von Hofstede setzt auf dem Kulturkonzept von Schein an und vergleicht das Arbeitsverhalten unterschiedlicher Kulturen. Dabei benennt der Forscher vier Kulturdimensionen zur Beschreibung kultureller Unterschiede. Die Landeskulturen unterscheiden sich demnach durch ihre Machtdistanz, Unsicherheitsvermeidung, Femininität versus Maskulinität sowie Individualismus versus Kollektivismus. Die aufgezeigten Ähnlichkeiten und Differenzen können dazu herangezogen werden, Interaktionen zwischen den Expatriates und den Bewohnern des Gastlandes zu verbessern (Festing et al., 2011, S. 77f.).

Die persönliche Situation der Repatriates sollte ebenfalls vom Unternehmen und seinen Personalverantwortlichen berücksichtigt werden. Das Alter der Heimkehrenden spielt in diesem Zusammenhang eine wesentliche Rolle. Während für jüngere Repatriates die Karriereplanung vordergründig ist, steht für ältere MitarbeiterInnen unter Umständen der nahende Ruhestand im Vordergrund. Auch die Rückanpassung der mitgereisten Familie darf nicht unbeachtet bleiben (Scherer, 1999, S. 208).

Zur Relevanz der firmenseitigen Unterstützung in Zusammenhang mit dem Wiedereingliederungserfolg finden sich in der Literatur zahlreiche Hinweise. Linehan und Scullion (2002, S. 264) betonen die Notwendigkeit effektiver Reintegrationsprogramme. Dabei beziehen sie sich vor allem auf die Laufbahnplanung und Mentoring-Programme als Kernelemente der Wiedereingliederung. Auch Cox et al. (2013, S. 432) unterstreichen die Bedeutung einer professionellen HR-Strategie zur Unterstützung ihrer MitarbeiterInnen. Sie richten den Fokus auf eine gute Kommunikationsbasis. Jassawalla und Sashittal (2009, S. 781f.) beschreiben in ihrer Studie, dass sich Personalverantwortliche besser mit den Erwartungshaltungen und Problemen ihrer Expatriates und Repatriates auseinandersetzen sollten. Das Schließen der Lücke zwischen unrealistischen Erwartungen der Repats und der Realität ist für eine erfolgreiche Wiedereingliederung unumgänglich.

Das Erkennen und Definieren von Problemen ist ein weiterer Schritt zur Optimierung des Entsendungsprozesses und der Wiedereingliederungsstrategie. Eine lernende Organisation ist bemüht, sich durch die Fehler oder Probleme früherer Entsendungen weiterzuentwickeln und Verbesserungsmaßnahmen abzuleiten. Somit kann es einem Unternehmen gelingen, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln und sich an Marktveränderungen entsprechend anzupassen (Bendel & Walenta, 2012, S. 61; Fuchs, 2010, S. 42).

Für die Personalabteilungen internationaler Unternehmen ist es demnach wichtig, standardisierte Prozesse zu definieren, um ihre MitarbeiterInnen im gesamten Entsendungsprozess optimal zu unterstützen. Dazu gehören das Abhalten von Trainings als Schulungsmaßnahme, die Auseinandersetzung mit den Erwartungshaltungen der Repatriates, kontinuierlicher Informationsaustausch und eine offene und ehrliche Kommunikation, Mentoring-Programme, eine individuelle Karriereplanung, Leistungsbeurteilung, „Pre-Departure-Briefing“ und Beratungsmöglichkeiten (Lazarova & Caligiuri, 2004, S. 339ff.; Stahl, 2005, S. 302). Diese Maßnahmen werden zum Teil im nächsten Abschnitt näher beschrieben und zu den einzelnen Prozessphasen zugeteilt.

4.2.1 Vor der Entsendung

Der Ablauf der Suche, Auswahl und Vorbereitungsphase wurde bereits im Abschnitt 2.5.1 und 2.5.2 ausführlich beschrieben. Im Zuge dessen wurde auch auf mögliche Trainingsmaßnahmen hingewiesen, welche hier nicht mehr behandelt werden. Dieser Abschnitt beschäftigt sich mit jenen Erfolgskriterien der Wiedereingliederung, welche bislang noch nicht thematisiert wurden.

Bereits vor der Entsendung können viele Weichen für eine erfolgreiche Wiedereingliederung gestellt werden. Eine der ersten Maßnahmen, die ein Unternehmen berücksichtigen sollte, ist, sich genügend Zeit für die Wahl des/der passenden Kandidaten/Kandidatin zu nehmen. Das ist in der Praxis nicht immer einfach realisierbar, da aufgrund unvorhersehbarer Ereignisse, wie etwa die frühzeitige Heimkehr eines Expatriates, möglicherweise kurzfristig Entsendungsbedarf entsteht. In diesem Fall könnte der Zeitdruck durch proaktives Agieren der Personalverantwortlichen reduziert werden. Ein vorab festgelegter Pool an möglichen KandidatInnen würde den Selektionsprozess, ohne Einbußen der Selektionsqualität, beschleunigen. Wesentlich ist hierbei, den KandidatInnenpool regelmäßig zu aktualisieren. Unter Umständen haben qualifizierte MitarbeiterInnen das Unternehmen verlassen. Auch die Entsendungsbereitschaft kann sich mit der Zeit verändern. Die Durchführbarkeit ist natürlich auch von der Größe des Unternehmens abhängig. Für einen Großkonzern mit

einer hohen Entsendungsrate ist ein qualitativer Pool an möglichen Expats relevanter als für ein mittelständisches Unternehmen mit seltenen Auslandsentsendungen (Stahl, 1995, S. 51). Zudem sind realistische Erwartungshaltungen der Personalverantwortlichen sowie klar definierte Kriterien ausschlaggebend für eine effektive Expat-Suche. Es sollte nicht nach „Wunderwesen“ gesucht werden, denn die wird es nicht geben. Auch der/die beste InlandsmitarbeiterIn ist nicht zwangsläufig der/die beste AuslandsmitarbeiterIn. Generell ist festzuhalten, dass es keine allgemeingültigen Selektionskriterien gibt. Diese haben je nach Position, Zielsetzung der Entsendung und Gastland unterschiedliche Relevanz und sind dementsprechend zu definieren. Diese Faktoren finden jedoch in der Praxis oft noch zu wenig Berücksichtigung (Bittner & Reisch, 1994, S. 169; Fischlmayr & Kopecek, 2012, S. 138ff.). Sofern es aber im Rahmen des Möglichen ist, sollte ein Unternehmen das Augenmerk auf eine ausgedehnte Selektions- und Vorbereitungsphase legen, um gute Startbedingungen zu schaffen.

Wichtig ist auch, dass MitarbeiterInnen nicht unter Druck gesetzt werden, um einer Entsendung zuzustimmen. Angst vor negativen Konsequenzen führt zur mangelnder Basisbereitschaft und Fehlentscheidungen. Ein Vertrauensverhältnis zum Personalmanagement ist für einen offenen und ehrlichen Austausch notwendig. Dieses Vertrauensverhältnis ist die Basis vieler Personalmaßnahmen und sollte daher ein Grundziel einer HR-Abteilung sein (Fischlmayr, 2004, S. 35ff.; Fischlmayr & Kopecek 2012, S. 147). Da Zwang Widerstand schafft und mit geringerer Leistungsbereitschaft verbunden ist, muss davon abgeraten werden. Es ist für das Unternehmen wesentlich vorteilhafter, wenn die Auslandsentsendung von ihren MitarbeiterInnen als eine besondere Chance und Aufwertung bzw. Entwicklungsmaßnahme wahrgenommen wird (Fuchs, 2010, S. 37).

Das Personalmanagement sollte auch die Persönlichkeitsstruktur eines potentiellen Expatriates als Entsendungsmerkmal heranziehen. Bittner und Reisch (1994, S. 162) definieren aufgrund einer Unternehmensbefragung wesentliche Persönlichkeitseigenschaften von Auslandsentsandten mit Führungsfunktion. Im Fokus der Unternehmen stehen ganz deutlich Fach- und Führungsqualifikationen. Konfliktfähigkeit und Frustrationstoleranz befinden sich im mittleren Bereich. Am wenigsten Aufmerksamkeit werden den Entsendungsmotiven der MitarbeiterInnen sowie deren Extraversion, der familiären Situation, der Empathiefähigkeit und der kulturellen Sensibilität gewidmet. Expatriates werden in der Praxis oftmals aufgrund ihrer fachlichen Qualifikation ausgewählt. Das sollte jedoch nicht das einzige oder zwingendermaßen das hauptsächliche Entsendungskriterium sein. Neben fachbezogenen Eigenschaften sind kultur- und persönlichkeitsbezogene Kriterien von großer Relevanz (Scherer, 1999,

S. 191; Stahl, 1995, S. 32). Aus der Forschungsarbeit von Shaffer, Harrison, Gregersen, Black und Ferzandi (2006, S. 109f.) geht hervor, dass sich bestimmte Persönlichkeitsmerkmale, wie beispielsweise Offenheit und Interesse an unbekanntem Kulturen, positiv auf die Anpassungsbereitschaft und den Entsendungserfolg auswirken. Aufgrund der oftmals herausfordernden Situationen im Ausland, wird von Fischlmayr und Kopecek (2012, S. 147) auch die psychische Stabilität als relevantes Kriterium beschrieben. Kommunikationsfähigkeit, physische Belastbarkeit, Situationsflexibilität, Lern- und Anpassungsfähigkeit werden in der Literatur als weitere relevante Persönlichkeitsmerkmale genannt. Eine ergänzende Auflistung von Kriterien beinhaltet Eigenschaften wie Zielstrebigkeit, hohe Selbstmotivation und Unabhängigkeit (Stahl, 1995, S. 32). Der Einfluss von Persönlichkeitsmerkmalen auf den Entsendungs- und Wiedereingliederungserfolg ist ein noch sehr junges Thema in der Forschung und bedarf noch zunehmender Resultate. Als Grundlage kann jedoch das Fünf-Faktoren-Modell („Big-Five“) von Barrick und Mount aus der Persönlichkeitspsychologie herangezogen werden. Das Modell beschreibt die fünf Hauptdimensionen: „Offenheit“ (Aufgeschlossenheit, Abenteuerlust, Wissensdrang), „Gewissenhaftigkeit“ (Sorgfalt, Zuverlässigkeit), „Extraversion“ (Optimismus, Geselligkeit), „Verträglichkeit“ (Rücksichtnahme, Kooperationsbereitschaft, Empathie) und „Neurotizismus“ (emotionale Instabilität, Unausgeglichenheit). Diese Eigenschaften können jedem Menschen in unterschiedlicher Intensität zugeschrieben werden. Daraus resultiert die individuelle Persönlichkeit, wie in Abbildung 7 ersichtlich (Bergner & Staudt, 2013, S. 25ff.).

Abbildung 7: Fünf-Faktoren-Modell



Quelle: eigene Darstellung nach <https://peats.de/article/big-five-die-personlichkeit-in-funf-dimensionen> [Abruf am 25.03.2018]

Basierend auf dem Fünf-Faktoren-Modell konnte ein Zusammenhang zwischen bestimmten Persönlichkeitseigenschaften und dem Entsendungserfolg festgestellt werden. Des Weiteren ergab eine Studie von Ones, Sinangil und Wiernik (2018, S. 83ff.), dass besonders die Ausprägungen Neurotizismus und Gewissenhaftigkeit für die Gastlandanpassung und die Arbeitsleistung der Expatriates verantwortlich sind. Während hohe Neurotizismuswerte tendenziell hinderlich sind, begünstigt die Persönlichkeitsausprägung Gewissenhaftigkeit einen erfolgreichen Auslandseinsatz. Laut den Forschern könnten sich PersonalistInnen dieses Wissen zunutze machen, indem sie gezielt mit Persönlichkeitstest arbeiten oder diese in ein Assessment Center einbauen. Standardisierte Verfahren, welche objektiv bestimmte Persönlichkeitsmerkmale überprüfen, könnten dabei helfen, die Stärken und Schwächen der potentiellen Expatriates zu erfassen. Damit steigt die Wahrscheinlichkeit, dass geeignete MitarbeiterInnen ausgewählt werden. Durch das Erheben von Schwächen haben Unternehmen zusätzlich die Möglichkeit, gezielt Trainingsmaßnahmen zu setzen, um den individuellen Bedürfnissen der zukünftigen Expatriates zu entsprechen. Aktuell nützen jedoch nur wenige internationale Unternehmen derartige standardisierte Instrumente. Der Mangel an validen Verfahren begründet sich wohl darin, dass nach wie vor hauptsächlich das persönliche Gespräch als Auswahlmethode herangezogen wird (Stahl, 1995, S. 33ff). Zudem werden die geringe Akzeptanz der Belegschaft sowie mangelnde Qualifizierung in der Testdiagnostik als weitere Gründe für die geringe Verwendungsrate vermutet (Radlingmayr, 2011, S. 71).

Hat sich ein Mitarbeiter/eine Mitarbeiterin gefunden, besteht die Notwendigkeit, Klarheit zu schaffen. MitarbeiterInnen sollten nicht unter falscher Erwartungshaltung einer Entsendung zustimmen. Es empfiehlt sich, den zukünftigen Expatriates eine realistische Vorschau der Entsendung zu geben und sie bei der Entscheidungsfindung zu unterstützen (Fischlmayr & Kopecek, 2012, S. 170f.). Die Notwendigkeit einer Abgleichung der Erwartungen anhand eines Orientierungsgesprächs wurde bereits im Abschnitt 2.5.2 thematisiert. Aufgrund der hohen Relevanz wird an dieser Stelle nochmals darauf hingewiesen. Die Studienergebnisse von Caligiuri und Phillips (2003, S. 1111) zeigen, dass durch eine realistische Erwartungshaltung der Expatriates die Anpassung im Gastland erleichtert wird. Auch die Selbsteinschätzung der KandidatInnen hat sich laut den Wissenschaftlern als effektive Maßnahme bewährt. Diese findet in den beruflichen, persönlichen und familiären Bereichen statt und sollte den Betroffenen einen realistischen Eindruck von der bevorstehenden Entsendung vermitteln (Caligiuri & Phillips, 2003, S. 1104ff.). Neben der Selektion geeigneter Expatriates kann diese

Methodik auch als Hilfsmittel zur Generierung eines KandidatInnen-Pools Verwendung finden, um den zukünftigen Bedarf zu decken.

Nach einer klaren Zieldefinierung der Arbeitsaufgabe (siehe Abschnitt 2.5.1) sollten die zukünftigen Expatriates ebenfalls über ihre konkrete Leistungsbeurteilung informiert werden. Da sich Expats nicht vor Ort befinden, ist die Evaluierung ihrer Arbeitsleistung schwieriger. Hinzu kommt, dass sich Expatriates oftmals in einer besonders herausfordernden Situation befinden. Sie müssen sich auf neue Kulturen einstellen, ihren privaten und beruflichen Alltag im Ausland managen und zeitgleich das Ziel ihrer Entsendung nicht aus den Augen verlieren. Im Gastland finden Expatriates oftmals andere Lebens- und Arbeitsbedingungen vor, als sie es von ihrem Heimatland gewohnt sind. Diese zusätzlichen erschwerenden Faktoren sollten auch vom Stammhaus berücksichtigt werden und mit in die Leistungsbeurteilung einfließen. Trotz der besonderen Rahmenbedingungen müssen die Beurteilungsergebnisse vergleichbar sein, um eine Laufbahn- und Entwicklungsplanung zu ermöglichen. Diese Problematik stellt das internationale Personalmanagement vor eine große Herausforderung, denn eine einheitliche Beurteilung kann es aufgrund der länderspezifischen Besonderheiten nicht geben. Der Gefahr der Wahrnehmungsverzerrung kann unter Umständen durch mehrere BeurteilerInnen entgegengewirkt werden (Scherer, 1999, S. 269ff.). Manager in der Muttergesellschaft verfügen oft über zu wenige Kenntnisse über die lokalen Gegebenheiten im Ausland. Damit Expatriates die gleichen Ergebnisse wie ihre inländischen KollegInnen erzielen können, benötigen sie oftmals ein höheres Maß an Flexibilität, Kreativität und interpersoneller Fähigkeiten, die schwer zu messen sind und daher oftmals unbeurteilt bleiben. Aus diesem Grund sollte sichergestellt werden, dass ein Teil der BeurteilerInnen im gleichen Land wie der/die betroffene MitarbeiterIn gelebt haben und mit den kulturellen Gegebenheiten vertraut sind (Briscoe, & Schuler, 2004, S. 369). Aufgrund einer größeren Objektivität befürworten sowohl Briscoe und Schuler (2004, S. 363) als auch Knappert (2013, S. 2) das 360-Grad-Feedback als Beurteilungsverfahren. Dabei werden die Expatriates von den Vorgesetzten im Gastland und Heimatland sowie von den lokalen KollegInnen und Kunden beurteilt. Auch das Feedbackgespräch ist ein wichtiger Teilprozess zur Leistungsoptimierung. Eine weitere Möglichkeit ist die Bewertung unterschiedlicher Leistungsdimensionen. Während „hard skills“ anhand der erbrachten Ergebnisse in Zusammenhang mit konkreten Zielvorgaben überprüft werden können, bedarf es einer klaren Ausformulierung der Beurteilungskriterien für „soft skills“. Die Beurteilung von Arbeitsverhalten, Anpassungsfähigkeit, Sensibilität für fremde Normen und Werte, um nur einige Beispiele zu nennen, können als weitere Leistungsdimensionen herangezogen werden (Scherer, 1999, S. 269ff.). Knappert (2013, S. 2) bezeichnet die einzelnen Beurteilungskriterien als

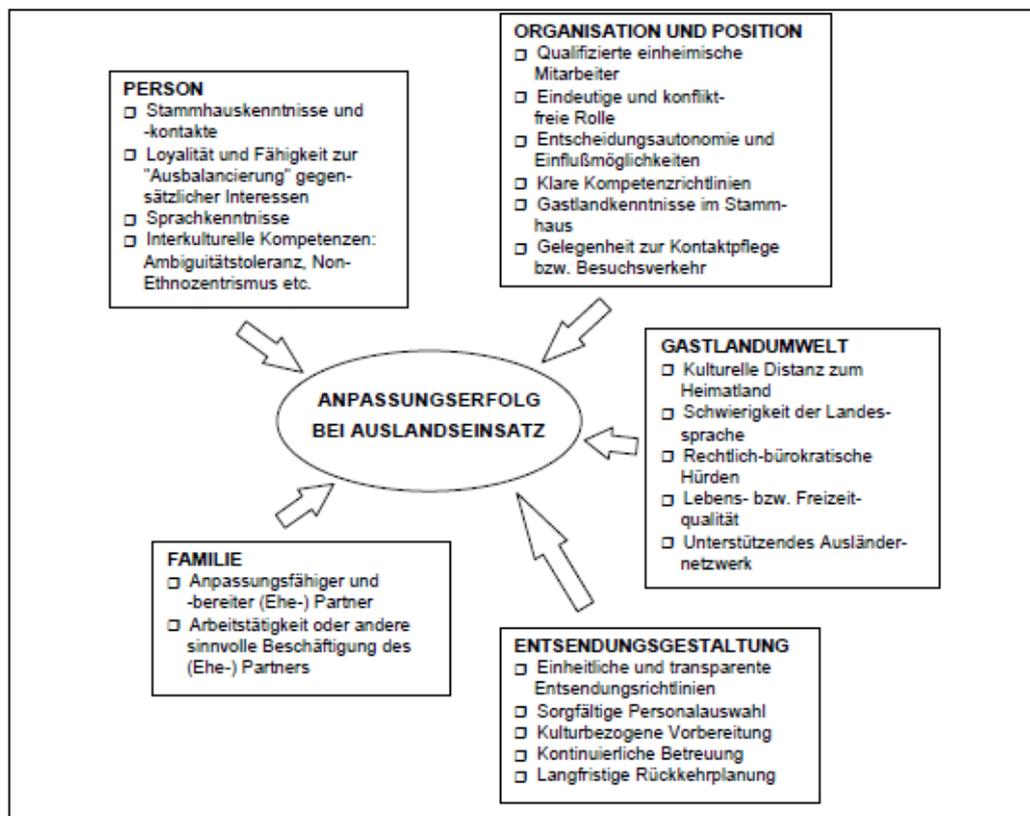
input-, prozess- oder outputorientiert. Als inputorientierte Merkmale definiert Knappert die Ausbildung, Expertise oder ein gut etabliertes Netzwerk. Prozessorientierte Merkmale beziehen sich auf das Arbeitsverhalten und Eigenschaften wie zum Beispiel Teamfähigkeit. Erzielte Ergebnisse und die Produktivität des/der Expatriate werden als outputorientierte Merkmale verstanden. In Abhängigkeit von organisationalen, landesspezifischen und globalen Anforderungen, können diese Elemente unterschiedlich gewichtet werden. Die größte Herausforderung im globalen Performance Management sieht Knappert darin, die richtige Balance zwischen den einzelnen Kriterien zu finden. Briscoe und Schuler (2004, S. 369f.) sehen die Vereinbarung der fünf Hauptmerkmale eines effektiven internationalen Performance Systems als besonders herausfordernd. Für die Forscher sind Relevanz, Akzeptanz, Sensibilität für kulturelle und internationale Gegebenheiten und eine leichte Durchführbarkeit die relevantesten Kriterien eines funktionierenden internationalen Performance Systems.

Wesentlich ist, dass MitarbeiterInnen nicht aufgrund ihrer Abwesenheit vom Stammhaus vergessen werden. Eine Leistungsbeurteilung vermittelt Wertschätzung und ist relevant, für die spätere Karriereplanung und für Entwicklungsmöglichkeiten. Um Transparenz für den/die zukünftige Expatriate zu gewährleisten, ist es sinnvoll, diese Thematik noch vor der Entsendung zu besprechen. Eine als fair empfundene Leistungsbeurteilung kann schließlich auch als Motivator wirken. Um eine akkurate Beurteilung zu gewährleisten, empfehlen Briscoe und Schuler (2004, S. 369) den betroffenen MitarbeiterInnen, eng im Austausch mit ihren BeurteilerInnen zu stehen und gegebenenfalls Probleme aufzuzeigen, Erwartungen zu besprechen sowie Erfahrungen und Erfolge zu kommunizieren.

Die Wiedereingliederung der MitarbeiterInnen beginnt im Grunde bereits in der Auswahl- und Vorbereitungsphase. Qualifikationsdefizite, welche in dieser Phase nicht erkannt oder berücksichtigt wurden, werden von vielen PersonalistInnen als Hauptkriterium für eine missglückte Repatriierung genannt (Kühlmann & Stahl, 1995, S. 198).

Abbildung 8 (Stahl, 2005, S. 302f.) fasst die wesentlichen Auswahlkriterien und Maßnahmen zusammen. Hier sind im Überblick die wichtigsten Aspekte angeführt, welche den Anpassungserfolg und somit letztlich auch die Wiedereingliederung in das Stammhaus begünstigen. Stahl bezieht sich dabei auf den Expat und dessen/ihre Qualifikationen, seine/ihre Familie, auf die Organisation selbst sowie die einzunehmende Position, die Entsendungsgestaltung und die lokalen Gegebenheiten im Gastland. Die Berücksichtigung all dieser Aspekte führt laut dem Wissenschaftler zu den besten Startbedingungen einer Entsendung.

Abbildung 8: Einflussfaktoren auf den Anpassungserfolg bei einem Auslandseinsatz.



Quelle: Stahl (2005, S. 303)

4.2.2 Während der Auslandsentsendung

Um die Expatriates bestmöglich unterstützen zu können, ist ein Basiswissen über den Eingliederungsverlauf hilfreich. An dieser Stelle sei nochmals auf das U-Kurven-Modell von Oberg verwiesen (1960, S.177ff). Die Anpassung im Gastland und die Unterstützung, besonders während der Phase des Kulturschocks, sollte in diesem Stadium der Entsendung ein zentrales Thema für das internationale Personalmanagement sein.

Eine konstante Kommunikation zwischen dem/der Expatriate und dem Heimatunternehmen ist laut Lazarova und Caligiuri (2001, S. 395; 2004, S. 340) die Grundvoraussetzung für eine spätere Rückintegration in die Organisation. Ein intensiver Austausch fördert das Zusammengehörigkeitsgefühl. Kontinuierlicher Kontakt zum Mutterkonzern kann durch regelmäßige Telefon- oder Videokonferenzen, Eingliederung in den E-Mail-Verteiler, Weiterleitung von Memos und ein regelmäßiger Versand von Newsletter gewährleistet werden. Auch Kurzbesuche von Vorgesetzten, MitarbeiterInnen und/oder PersonalvertreterInnen sollten eingeplant werden. Bittner und

Reisch (1994, S. 179) bestätigen, dass sich Auslandsentsandte häufig vergessen fühlen. Diese Wahrnehmung begründet sich oftmals in mangelnder oder einseitiger Kommunikation. Hein (2000, S. 3) unterstreicht die Relevanz einer offenen Gesprächsbasis zwischen den Entsandten und deren Führungskräfte. Dies fördert den Austausch, auch in Problemsituationen. Außerdem sollten Führungskräfte Interesse an der Entsendungsaufgabe vermitteln. Damit sich Repatriates weniger isoliert fühlen, ist laut der Wissenschaftlerin eine intensive Beziehungspflege hilfreich. Zudem ist das Aufrechterhalten des beruflichen Netzwerkes für eine spätere Wiedereingliederung grundlegend (Fischlmayr, 2004, S. 83).

Falls nicht bereits vor der Abreise festgelegt, sollte spätestens jetzt ein Mentoring-Programm gestartet werden. Vorteilhaft wäre ein Mentor/eine Mentorin vor Ort sowie ein Vertreter im Stammhaus. Dieser/diese kann die Kommunikation im Heimatunternehmen unterstützen. Die Relevanz dieser Maßnahme wurde bereits im Abschnitt 2.5.2 thematisiert. Hier wird nun näher auf die Ausgestaltung dieses Programmes eingegangen. Üblicherweise haben sich der Mentor/die Mentorin und sein/ihr „Schützling“ bereits vor der Abreise kennengelernt und Kontakt aufgebaut. MentorInnen sind ein wichtiges Glied in der Kommunikationskette und dafür verantwortlich, dass Auslandsentsandte regelmäßig über relevante Entwicklungen informiert werden. Während der gesamten Dauer der Entsendung halten sie den Kontakt aufrecht und sind um die Entwicklung des/der Entsandten bemüht. Das beinhaltet auch die Ermöglichung von Fortbildungsmaßnahmen (Dowling et al., S. 206f.). Weiterbildungsmaßnahmen sind für die spätere Karriereentwicklung nach dem Auslandseinsatz von großer Bedeutung. Durch die Investition in den/die MitarbeiterIn wird zusätzlich das Selbstwertgefühl der Expatriates gestärkt. Die Teilnahme an internationalen Projekten und Veranstaltungen im Stammhaus bieten sich hierfür an. Letztere Maßnahme begünstigt zusätzlich die Beziehungspflege zur Heimatgesellschaft (Debrus, 1995, S. 173f.). Des Weiteren sind MentorInnen dafür verantwortlich, die Auslandsentsandten im Rückholungs- und Wiedereingliederungsprozess zu unterstützen. Die HR-Abteilung sollte jedoch auf einen „Back-up-Plan“ zurückgreifen können, für den Fall dass der/die MentorIn das Unternehmen verlässt, in Karenz oder Pension geht (Dowling et al, 2009 S. 206f).

Für ein rasches Einleben und erfolgreiches Arbeiten im Gastland, ist es zudem hilfreich, mit den Einheimischen in Kontakt zu treten. Der/die AuslandsmentorIn kann den/die Expatriate bei der Kontaktaufnahme zu KundInnen, LieferantInnen und MitarbeiterInnen unterstützen. Gerade in Kulturkreisen, die sich stark von der eigenen Herkunft unterscheiden, ist diese Form der Hilfestellung wichtig.

Nicht nur das Aufbauen neuer Netzwerke und die soziale Akklimation vor Ort sind zentrale Punkte für den/die Expatriate. Auch das Aufrechterhalten sozialer Kontakte im

Heimatland wird in der Literatur mehrfach als relevantes Erfolgskriterium einer späteren Repatriierung genannt. Die Einbettung in ein gut funktionierendes soziales Netzwerk dient als wichtiger Anker und fördert das psychische Wohlbefinden (Schröder, 1995, S. 153f.). Internationale Organisationen können ihre AuslandsmitarbeiterInnen durch regelmäßige Heimreisen unterstützen. Mehrfache Aufenthalte im Heimatland begünstigen das Aufrechterhalten sozialer Kontakte. Neben dem privaten Netzwerk profitieren auch berufliche Beziehungen. In der Regel ist es für den Expatriate von Vorteil, gelegentlich persönlich im Headquarter präsent zu sein, um in Erinnerung zu bleiben. Das kann sich vor allem in späteren Personalbesetzungsentscheidungen positiv auswirken (Lazarova & Caligiuri, 2001, S. 395; Vance & Paik, 2010, 258).

Ein regelmäßiger Austausch zwischen MitarbeiterIn und Unternehmen erleichtert zudem die Leistungsbeurteilung. Diese darf trotz räumlicher Distanz nicht vergessen werden, damit der/die Expatriate nicht in seiner/ihrer Karriereplanung stehen bleibt. Vor allem bei Führungskräften ist es üblich, jährlich Potentialbeurteilungen durchzuführen, um zusätzlich erworbene Qualifikationen und Entwicklungen zu dokumentieren (Debrus, 1995, S. 172).

Bei Bedarf kann die HR-Abteilung noch weitere Maßnahmen setzen. Die Überprüfung des Anpassungserfolges, psychologische Unterstützung vor Ort, zusätzliche Kulturtrainings im Gastland, Betreuung durch ehemalige Auslandsentsandte oder Hilfe bei der Arbeitsplatzsuche der Begleitperson, wären zusätzliche Unterstützungsmaßnahmen.

4.2.3 Während der Rückholphase

Mit der Festlegung des Abreisedatums wird die Rückholphase eingeleitet. In deutschen Unternehmen findet eine konkrete Terminierung in der Regel zwischen sechs Monaten und wenigen Wochen statt (Bittner & Reisch, 1994, S. 179).

Für eine zeitliche Streckung der Rückholphase sprechen diverse organisatorische Maßnahmen. Der alte Lebensraum muss aufgelöst und ein neuer geschaffen werden, NachfolgerInnen müssen unter Umständen eingeschult werden, offene Projekte noch abgeschlossen, Verträge aufgelöst, der Umzug organisiert und soziale Kontakte und Netzwerke verabschiedet werden. Neben dem täglichen Arbeitsgeschäft bedarf die Heimreise, gleichermaßen wie die Ausreise, diverser Vorbereitungsmaßnahmen (Bittner & Reisch, 1994, S. 179). Auch aus psychologischer Sicht ist das rechtzeitige Einleiten der Rückkehrphase vorteilhaft für den/die Expatriate. Der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin hat somit die Möglichkeit, sich auf den neuen Lebensabschnitt emotional einzustellen, anstelle rastlos von einer Aufgabe zur nächsten zu hetzen. Aber auch seitens des Unternehmens müssen Vorkehrungen getroffen werden, wie zum Beispiel die

rechtzeitige Generierung einer adäquaten Position im Heimatland bzw. die passende Nachbesetzung im Gastland. Eine übereilte Abreise ist daher für beide Seiten nicht empfehlenswert (Bittner & Reisch, 1994, S. 179; Fischlmayr & Kopecek, 2012, S. 205). Laut Literatur wird eine zwölf- bis sechsmonatige Vorbereitungszeit als optimal erachtet (Lazarova & Caligiuri, 2004, S. 340; Scherm, 1999, S. 216).

Auch vor einer übermäßigen Verlängerung der Vertragsdauer wird abgeraten, da sich eine Wiedereingliederung in das Heimatunternehmen mit der Dauer der Entsendung erschwert. Laut Fischlmayr und Kopecek (2012, S. 204) sollten Unternehmen nach spätestens fünf Jahren ihre AuslandsmitarbeiterInnen wieder zurückholen. Bittner und Reisch (1994, S. 224) beschreiben, dass eine zeitgerechte Rückholung des/der Expatriate die wichtigste Reintegrationsmaßnahme darstellt. Laut den Wissenschaftlern ist eine Reintegration ab etwa acht Jahren Entsendung nur noch schwer möglich. Sie empfehlen ebenfalls, eine maximale Dauer von fünf bis sechs Jahren nicht zu überschreiten.

Um den Rückkehrprozess reibungslos zu gestalten, empfiehlt sich ein Repatriierungsplan (Drumm, 2005, S. 797). Da Transparenz Unsicherheit reduziert, ist es wichtig, dass der Repatriierungsprozess für den/die MitarbeiterIn klar nachvollziehbar ist (Lazarova & Caligiuri, 2004, S. 340). Ein strukturierter Prozess kann zudem die Vorfreude auf die Heimkehr verstärken. Adler postuliert, dass der Wiedereingliederungserfolg, durch die Bereitschaft des Expatriates/der Expatriate wieder ins Heimatland zurückzukehren, steigt (Adler, 1981, S. 352.).

Nach Einleitung der Rückkehrphase sollten sich die Kontaktfrequenzen zum Stammhaus erhöhen, um allfällige private und berufliche Maßnahmen zu besprechen. Berufliche Belange können die zukünftige Position und die weitere Laufbahnplanung betreffen, fachliche Weiterbildungsmaßnahmen (Refresher-Kurse) zur Aktualisierung des technischen oder systemischen Wissensstandes, strukturelle Änderungen in der Organisation, aber auch Ängste und Erwartungen der Heimkehrenden. Gleichbedeutend sind die privaten Belange. Themen wie etwa Übersiedlungsmaßnahmen, Wohnraumbeschaffung, Sprachkurse für die Kinder und deren Einschulung sowie die Arbeitsplatzbeschaffung für den/die PartnerIn beschäftigen die Repatriates (Schilgen, 1995, S. 223).

Der Karriereplanung wird in der Rückholphase eine besonders hohe Bedeutung beigemessen. Das Wissen über eine neue Aufgabe vermittelt Sicherheit und ist unter Umständen auch mit Vorfreude auf die neue Herausforderung verbunden. Ein zu starres Festhalten an einem konkreten Abreisedatum kann jedoch unter Umständen die Arbeitsplatzmöglichkeiten einschränken. Mit einer größeren Zeitspanne erhöhen sich daher die Chancen, eine adäquate Position zu lukrieren. Sollte es dennoch nicht möglich

sein, zeitgerecht die passende Arbeitsstelle zu finden, bieten temporäre Arbeitspositionen eine Überbrückungsmöglichkeit. Repatriates können zum Beispiel ihr länderspezifisches Wissen in einer Beratungstätigkeit einbringen, zukünftige Auslandsentsandte unterstützen und als Mentor/Mentorin fungieren. Ehemalige Auslandsentsandte wären besonders geeignet für diese Tätigkeiten, da sie Erfahrungen aus erster Hand liefern können. Die Unterstützung des internationalen Personalmanagements durch die Schulung und Vorbereitung neuer Expatriates und deren Familien kann von erheblichen Mehrwert für das Unternehmen sein. Zudem wird durch Wertschätzung und durch eine sinnvolle Anwendung der Erfahrungswerte der Selbstwert der Repatriates gestärkt. Die Teilnahme der Repatriates an speziellen Projekten kann ebenfalls eine passende Übergangslösung sein (Chew & Debowski, 2008, S. 12f.). Eine Projektbeteiligung kann unter Umständen schon im Gastland initiiert werden. Projekte in Kooperation mit der Heimat unterstützen die Wiedereingliederung im Unternehmen, da Repatriates dadurch wieder präsenter werden (Lazarova & Caligiuri, 2004, S. 340).

Um die Wiedereingliederung der zurückkehrenden MitarbeiterInnen sollten sich auch deren heimische MentorInnen bemühen. Als Interessensvertreter vor Ort haben sie die Möglichkeit, rasch über entsprechende Positionen zu informieren und die Laufbahnplanung zu unterstützen. Da sie in besonders engem Kontakt mit ihren „Schützlingen“ stehen, sind sie in der Regel bestens mit deren Qualifikationen und Wünschen vertraut (Dowling et al., 2009, S. 206). Die Relevanz eines starken Vertreters im Heimatland unterstreicht auch eine Studie von Linehan und Scullion (2002, S. 261f.). In ihrer Untersuchung erhoben die Wissenschaftler, dass 40 von 50 weiblichen Repatriates aufgrund ihres Mentors/ihrer Mentorin eine adäquate und zufriedenstellende Position im Heimatland zugesprochen wurde. Diese haben die Repatriates laufend mit relevanten Informationen versorgt und dadurch ihre Karriereentwicklung und Wiedereingliederung gefördert. Neben dem Einsatz eines Mentors bzw. einer Mentorin bedarf es laut Lazarova und Caligiuri (2001, S. 396) an multiplen Karriereplanungsgesprächen, durchgeführt von einem Team von PersonalistInnen, MentorInnen, Vorgesetzten und AbteilungsleiterInnen. Gespräche über die berufliche Zukunft im Unternehmen vermitteln Sicherheit und Wertschätzung. Somit wird das Wohlbefinden der Repatriates als auch die Loyalität zum Unternehmen gestärkt.

Für eine seriöse Karriereplanung ist die Erfassung von Qualifikationen und erbrachter Leistungen des entsandten Mitarbeiters/der entsandten Mitarbeiterin erforderlich. Sofern diese nicht regelmäßig erhoben wurden, sollte zumindest sechs Monate vor der Repatriierung eine Leistungserhebung stattfinden, um den/die MitarbeiterIn entsprechend positionieren zu können (Vance & Paik, 2010, S. 259).

Eine weitere Repatriierungsmaßnahme in dieser Phase ist die organisatorische Unterstützung. Damit gehen Visa und Ausreiseregungen, die Planung und Durchführung des Umzuges und Unterstützung bei der Wohnungssuche im Heimatland einher. Wie bei der Ausreise auch, nehmen viele Unternehmen das Service einer „Relocation-Firma“ in Anspruch. In Deutschland bieten rund 70% der Unternehmen ihren MitarbeiterInnen diese Form der Unterstützung an (Scherer, 1999, S. 217). Um den Stress der Wohnungssuche zu verringern, erklären sich einige Unternehmen dazu bereit, für die Mietkosten im Heimatland aufzukommen, solange der/die MitarbeiterIn sich im Ausland befindet (Fischlmayr, 2004, S. 92). Zur Wiedereingliederung der Kinder tragen manche Unternehmen die Kosten für den Nachhilfeunterricht. Eine zusätzliche Problematik stellt unter Umständen die Beschäftigungsmöglichkeit des Partners/der Partnerin dar. Die Begleitpersonen sind oftmals im Ausland nicht berufstätig. Das kann zum Verlust von Qualifikationen und dem Anschluss im Berufsleben führen. Im Einzelfall könnte das Heranziehen eines Personalberaters nützlich sein. Unterstützung bei der Jobsuche der Begleitperson, kann zudem imagefördernd auf das Unternehmen wirken und der Familie einen weiteren Aspekt der Heimkehr erleichtern (Fischlmayr, 2004, S. 92f.; Scherer, 1999, S. 217).

Zu den Heimkehrvorbereitungen gehört auch die Klärung über mögliche NachfolgerInnen in der Auslandsniederlassung sowie deren Einschulung und Projektübergabe. Hierfür muss gegebenenfalls genügend Zeit eingeplant werden.

Am Ende der Entsendungszeit sollte sich nach Kühlmann und Stahl (1995, S. 202) der Informationsaustausch nochmals verdichten. Kurz vor der Heimreise sollte ein „Debriefing-Programm“ stattfinden, welches sich aus vier Komponenten zusammensetzt:

- Informationen über aktuelle politische, rechtliche, gesellschaftliche und kulturelle Entwicklungen im Heimatland.
- Vermittlung relevanter unternehmensbezogener Informationen zu neuen Richtlinien, Produkten, Umstrukturierungen und Personalveränderungen.
- Informationen betreffend Stammhausstruktur, wesentlicher Unternehmensbereiche, Personalabteilung usw.
- Auskunft über zukünftige Vorgesetzte, KollegInnen, MitarbeiterInnen und wichtige Schlüsselpersonen.

Die Relevanz einer derartigen Vorbereitungsmaßnahme begründet sich darin, die Erwartungshaltung der Heimkehrenden anzupassen und deren Realitätsschock zu minimieren (Dowling et al., 2009, S. 205). Falls bislang noch keine Klarheit über die zu erwartende Positionierung bestanden hat, sollte dies spätestens zum Zeitpunkt des

Debriefings geschehen (Kjerfve & McLean, 2012, S.7). Laut Debrus (1995, S. 173) sollte die Positionsbesetzung bereits sechs Monate vor der Heimreise festgelegt werden. Wie aber bereits erwähnt, ist das Auffinden einer passenden Position nicht immer einfach und bedarf oftmals eines zeitlichen Spielraums.

Erfahren Repatriates in der Rückholungsphase eine bestmögliche Unterstützung ihres Unternehmens, ist das ein Zeichen der Wertschätzung und des Willkommenseins. Für die Betroffenen hat das einen relevanten psychologischen Effekt, der die Zufriedenheit und die Loyalität zum Unternehmen stärkt (Fischlmayr & Kopicek, 2012, S. 205). Durch die beschriebenen Maßnahmen kann zudem der Kontrakulturschock abgeflacht und die Wiedereingliederung erleichtert werden (Sreeleakha & Mohan-Raj, 2014, S. 256).

4.2.4 Nach der Rückkehr

“One of the hardest things is when you come back people are in different positions, people have changed, you have to reestablish your network and figure out whom you want to work for.” So beschreibt eine ehemalige Auslandsentsandte ihre Rückkehr nach ihrem zweijährigen Aufenthalt in Hong Kong. Für sie war es eine Herausforderung, im Heimatland wieder ihren Platz zu finden (Jassawalla & Sashittal, 2009, S 773).

Mit der Heimkehr des/der Auslandsentsandten ist der Rückholungsprozess noch nicht abgeschlossen. Die Repatriates befinden sich nun in der Phase der Neuanpassung (siehe Punkt 3.2). Um den Entsendungs- und Rückholungsprozess erfolgreich abzuschließen, besteht die Notwendigkeit, auch dieser Phase die nötige Aufmerksamkeit zu schenken (Dowling et al., 1998, S. 206).

Die Komponente Zeit ist in diesem Zusammenhang ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Um den Rückkehrschock möglichst gering zu halten, ist eine langsame Eingewöhnung ohne Druck wichtig. Durch genügend Freizeitphasen haben die Repatriates die Möglichkeit, ihre sozialen Netzwerke wieder aufzubauen. Für die berufliche Akklimatisation ist es wichtig, stressfrei den neuen Arbeitsbereich und die neuen KollegInnen kennenzulernen und nicht unmittelbar durch erneuten Leistungsdruck überfordert zu werden. Das Einleiten einer Erholungsphase ermöglicht es, die erlebten Eindrücke in Ruhe zu verarbeiten und sich von den Anstrengungen des Auslandseinsatzes zu regenerieren. Durch das Abbauen von Resturlaub, einer Freistellung oder Kurzarbeit, kann das Unternehmen den/die MitarbeiterIn in der Wiedereingliederung unterstützen (Lazarova & Caligiuri, 2001, S. 396; 2004, S. 341).

Mangelnde Anerkennung für die im Ausland erbrachte Leistung führt oftmals zu Unzufriedenheit nach der Rückkehr (Vance & Paik, 2010, S. 259). Manche Unternehmen

arrangieren ein „Welcome-Event“, um den besonderen Einsatz der ehemaligen Auslandsentsandten zu würdigen und deren Wiedereingliederung zu unterstützen. Haben Organisationen eine hohe Entsendungsrate, bietet es sich an, eine Veranstaltung für mehrere Heimkehrende und deren Familien zu planen. Somit kann bereits ein erstes Treffen zwischen den heimkehrenden MitarbeiterInnen ermöglicht werden. Aufgrund ähnlicher Erfahrungen haben diese unter Umständen ein besseres Verständnis für die Situation ihrer KollegInnen. Zudem können für den/die Repatriate wichtige Netzwerke aufgebaut oder intensiviert werden (Chew & Debowski, 2008 S. 12f).

Eine weitere Form der Wertschätzung ist das Vermitteln von Interesse über die gemachten Erfahrungen. Ein „Post-Assignment-Interview“ bietet, neben dem Informationsaustausch, eine wichtige Quelle der Prozessoptimierung. Aufgrund der erhobenen Daten können Probleme verifiziert und möglicherweise behoben werden (Hurn, 1999, S. 226). Die Evaluierung des Prozesses kann sich dabei auf vier wesentliche Aspekte beziehen:

- Zufriedenheit des/der Repatriate (Ergebnisprüfung)
- Bewertung von Effizienz diverser Strategien (Prozessbewertung)
- Identifikation von Betreuungs- und Optimierungsbedarf (Fehlerüberprüfung)
- Regelmäßiger Prozessvergleich mit relevanten Mitbewerbern (Qualitätssicherung)

Das Post-Assignment-Interview muss jedoch zeitnah durchgeführt werden, damit die Erinnerungen der Repatriates nicht verblassen, es als wertschätzende Initiative erkannt wird und der/die MitarbeiterIn sich noch im Unternehmen befindet. Laut Literatur sollte das Gespräch spätestens zwei Monate nach der Heimkehr abgehalten werden. Auf Basis dieser Informationen kann eine Datenbank generiert werden. Deren Daten dienen zum internen und externen Vergleich (Benchmarking) über Faktoren wie, durchschnittliche Entsendungsdauer, Prozentsatz der vollendeten Entsendungen sowie Entsendungsabbrüche, Gründe für eine frühzeitige Rückkehr und die Zahl der Firmenaustritte nach einer Entsendung. Auf Basis dieser Informationen können wichtige Erkenntnisse für das Unternehmen gewonnen und für dessen Weiterentwicklung genutzt werden (Chew & Debowski, 2008 S. 13ff.). Eine offene Fehlerkultur trägt somit zum organisationalen Lernen bei und ermöglicht die Optimierung von standardisierten Abläufen (Bendel & Walenta, 2012, S. 25).

Ein gezielter Wissenstransfer ist ein weiterer Schritt, der für beide Seiten Vorteile bringt. Der/die Auslandsentsandte erfährt Aufmerksamkeit und hat die Möglichkeit, sein/ihr Know-how zu vermitteln. Zudem ist die Identifizierung und Nutzung von Kompetenzen ein Zeichen der Wertschätzung. Das Unternehmen wiederum kann von dem

strategischen Wissen über internationale Märkte, fremde Kulturen, ausländische Kunden und Lieferanten profitieren (Barmeyer, Davoine & Laue, 2013, S. 22). Wie Kjerfve und McLean (2012, S. 1) in ihrem Artikel treffend erwähnen: „*Expatriate employees are often a major source of knowledge in international corporations.*“. Zudem ergänzen sie, dass ehemalige Auslandsentsandte oftmals auch zu den teuersten MitarbeiterInnen im Unternehmen gehören. Daher wäre es nicht ratsam, ihre Fähigkeiten und ihr Wissen zu ignorieren. Dennoch erschließt sich aus der Literatur, dass internationale Betriebe häufig nicht in der Lage sind, dieses Wissen für das Unternehmen gewinnbringend zu nutzen (Chew & Debowski, 2008 S. 12). Auch Kjerfve und McLean (2012, S. 6) bestätigen, dass in der Praxis Unternehmen hier noch Aufholbedarf haben. Druck und Regulierungen sowie der Mangel an formalen Prozessen hindern Heimkehrende oftmals am Wissenstransfer. Barmeyer et al. (2013, S. 23ff.) beschreiben einen möglichen Lösungsansatz. Durch eine Klassifizierung des neu erworbenen Wissens können Repatriates ihre Kenntnisse vermitteln. Dabei wird ihr Know-how den Kategorien marktspezifisches Wissen, funktionsbezogene Fähigkeiten, Netzwerkfähigkeiten, organisationsspezifisches Wissen, berufsspezifisches Wissen, interkulturelles Wissen, allgemeine Managementkompetenzen und persönliche Fähigkeiten zugeordnet. Zusätzlich wird unterschieden ob diese Kompetenzen übertragbar sind oder nicht. Durch dieses Verfahren werden Fähigkeiten und Wissen für die Organisation sichtbar gemacht und können in weiterer Folge zielgenau eingesetzt werden.

Die Repatriierung kann auch durch Reintegrationsseminare begünstigt werden. Diese unterstützen die Betroffenen bei der Verarbeitung von Erlebnissen, Erfahrungen und Veränderungen im Heimatland und bieten eine zusätzliche Plattform für einen direkten Austausch. Außerdem helfen sie, den Rückkehrchock besser zu bewältigen (Hirsch, 2003, S. 424f.). Das Seminar sollte jedoch möglichst rasch nach der Heimkehr stattfinden (Lazarova, 2001, S. 396). Chew und Debowski (2008, S. 14) bezeichnen diese Maßnahme als Wiedereingliederungs-Programm, welches letztlich denselben Nutzen erfüllt, nämlich, den Rückkehrchock zu begleiten bzw. zu schmälern, Erwartungen und Realität abzugleichen und das Wohlbefinden und die Zufriedenheit der Repatriates sowie deren Familien zu stärken.

Durch eine systematische Etablierung dieser Maßnahmen wird der Neuanpassung, wie von Dowling et al. (1998, S. 206) erwähnt, die nötige Aufmerksamkeit geschenkt und die bestmöglichen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Reintegration gesetzt.

4.3 Unterstützende Selbstmaßnahmen der Repatriates

Ein erfolgreicher Entsendungs- und Rückholungsprozess ist jedoch nicht ausschließlich von unternehmerischen Maßnahmen abhängig. Der/die betroffene MitarbeiterIn kann durch Eigeninitiative einen wesentlichen Beitrag für einen erfolgreichen Prozessverlauf leisten.

Grundvoraussetzungen sind eine positive Einstellung und die Bereitschaft zur Entsendung. Der/die MitarbeiterIn sollte sich nicht zu diesem Schritt überreden lassen, sondern viel mehr für sich selbst einen Nutzen darin sehen (Fischlmayr & Kopecek, 2012, S. 147f.). Sei es der Wunsch nach einem höheren Einkommen, verbesserte Karrierechancen, die Abenteuerlust, das Bedürfnis nach einer neuen Herausforderung, der Wunsch nach Autonomie und Veränderung oder andere Gründe (Stahl et al., 2000, S. 341). Zusätzlich sollte der/die MitarbeiterIn für sich klären, ob er/sie die notwendige Flexibilität sowie psychische Stabilität besitzt, um unerwartete Probleme lösen zu können. Oftmals bedarf es an Improvisationstalent und einer Risikobereitschaft, Entscheidungen unter Unsicherheit oder Druck zu treffen. Das kann auf Dauer sehr belastend sein (Fischlmayr & Kopecek, 2012, S. 147).

Eine gute Vorbereitung auf die Entsendung kann auch durch den/die MitarbeiterIn unterstützt werden. TrainerInnen empfehlen, möglichst viele Informationen über die Kultur und Geschichte des Gastlandes in Erfahrung zu bringen und nicht in Vergleichen verhaftet zu bleiben. Ein Fokussieren auf die Unterschiede zwischen Gastland und Heimatland ist nicht zielführend. Für eine rasche Anpassung empfiehlt es sich, die lokalen Gegebenheiten zu akzeptieren. (Hansen, 2005, S 138f.).

Während der Entsendung selbst können sich Offenheit für die kulturellen Gegebenheiten und Kommunikationsbereitschaft des/der Expatriate positiv auf die Integration im Gastland auswirken. Um die Akzeptanz und die Integration im Gastland zu fördern, ist es hilfreich, die Landessprache zu sprechen oder zumindest ein Bemühen zu demonstrieren. Befindet man sich unter gleichsprachigen Personen, sollte man dennoch vermeiden, die Muttersprache zu sprechen, sofern Einheimische anwesend sind. Andernfalls schafft das Distanz und Misstrauen. Häufig haben MitarbeiterInnen, welche aus dem Mutterkonzern entsandt wurden, einen Sonderstatus in der Auslandsniederlassung. Expatriates sollten sich auch darüber bewusst sein, dass ihre KollegInnen vor Ort unter Umständen mit Neid und Missgunst reagieren. Möglicherweise hätten sie selbst gerne die Position eingenommen, die von einem Expat besetzt wurde. Das Stärken eines „Wir-Gefühls“ und das Betonen der gemeinsamen Leistung kann konfliktlösend wirken (Debrus, 1995, S. 174f.).

Auch das Anerkennen und Akzeptieren kultureller Gegebenheiten ist für eine erfolgreiche Aufenthaltszeit wesentlich. Das Wissen über jeweilige Normen und Werte des Gastlandes sind für die kulturelle Anpassung unabdingbar. Repatriates sollten sich auch dessen bewusst sein, dass sie als Repräsentant ihres Landes fungieren und dementsprechend ihr Handeln setzen (Debrus, 1995, S. 175.).

In der Literatur wird außerdem das Problem des Interessenskonfliktes zwischen dem Mutterkonzern und der Auslandsniederlassung thematisiert. Vor allem Auslandsentsandte mit Führungsaufgaben stehen in einer Schnittstellenposition, da sie die Zielvorgaben und Interessen des Headquarters im Gastland um- oder durchsetzen müssen. Aufgrund der Anpassung und gewonnenen Sympathie zum Gastland und deren Menschen, fühlen sie sich aber auch für deren Wohl verantwortlich und möchten die soziale Integration nicht gefährden. Der Wunsch, beiden Positionen gerecht zu werden, kann mit enormem Druck verbunden sein. Gegebenenfalls muss der/die Expatriate aktiv Verständnis vom Stammhaus einfordern. Hier bedarf es an einem hohen Maß an Selbstbewusstsein, sozialem Geschick und Kommunikationsbereitschaft (Stahl, 2005, S. 293ff.).

Für einen positiven Prozessverlauf sind zudem soziale Aspekte äußerst wesentlich. Durch ein soziales Netzwerk können belastende Situationen besser bewältigt werden. Manche Expatriates tendieren dazu, ihre Familien mit ins Ausland zu nehmen. Die enge Beziehung zur Familie gibt Halt und emotionale Unterstützung. Durch das Eingebettet sein in den Familienbund, wird der/die Expatriate von äußeren Einflüssen abgeschirmt (Schröder, 1995, S.154). Neben dem/der lokalen MentorIn vor Ort, welche den/die Expatriate mit den Einheimischen vertraut machen kann, ermöglichen „Social-Media-Kanäle“ mittlerweile eine einfache Kontaktaufnahme zu unterschiedlichen Interessensgruppen. Die Plattform „Expatriate Insider“ bietet zum Beispiel, neben nützlichen Informationen, eine Kontaktdatenbank, über die sich Auslandsentsandte austauschen und kennenlernen können. Durch moderne Technologie wird der soziale Austausch immer einfacher (<https://www.internations.org/expat-insider/>, 23.03.2018).

Aufgrund der zeitlich begrenzten Aufenthaltszeit ist es jedoch ratsam, auch die Kontakte in der Heimat regelmäßig zu pflegen. Neben der Nutzung von digitalen Medien empfehlen sich mehrmalige Heimatbesuche. Falls nicht bereits vorab vertraglich geregelt, sollten diese eingefordert werden (Debrus, 1995, S.170ff.).

Spätestens während der Rückholphase sollten sich Expatriates über ihre eigenen Erwartungen bewusst werden und einen „Realitäts-Check“ durchführen. Um das zu erreichen, müssen sie ihre Pläne und Wünsche aktiv ansprechen und mit der Organisation abstimmen. Falls Karriereplanung und Erwartungshaltungen nicht proaktiv

vom Unternehmen thematisiert werden, sollte der/die MitarbeiterIn Kontakt zur Führungskraft suchen (Lazarova & Caligiuri, 2001, S. 395).

Um die Wiedereingliederung ins Heimatunternehmen zu erleichtern, empfiehlt es sich, Kontakt zu früheren Schlüsselpersonen und KollegInnen aufzunehmen. Expatriates tragen auch eine gewisse Eigenverantwortung, sich selbstständig über organisationale Veränderungen zu informieren und sich in Bezug auf aktuelle Technologien und Strukturveränderungen auf den neuesten Stand zu bringen. Zur Unterstützung der privaten Wiedereingliederung ist das Wiederaufleben sozialer Netzwerke förderlich. Dabei sollte nicht vergessen werden, Freunde über die Heimkehr zu informieren (Hurn, 1999, S. 227).

Die Zeit nach der Heimkehr sollte gut geplant sein. Ein Lebensabschnitt wurde soeben beendet und ein neuer beginnt. Häufig wird die Anstrengung der erneuten Umstellung unterschätzt und Repatriates stürzen sich ohne eine Pause wieder in neue Aufgaben. Repatriates sollten sich jedoch genügend Zeit für die Rückanpassung nehmen. Wichtig ist, sich nach der Heimkehr nicht vom Unternehmen drängen zu lassen, sondern sich einen langsamen Wiedereinstieg mit dem Unternehmen auszuverhandeln (Lazarova & Caligiuri, 2001, S. 396; 2004, S. 341).

Die vermehrte Freizeit kann neben der Neugestaltung des Lebensalltages auch dafür genutzt werden, um aktiv Kontakt zu Freunden zu suchen. Um wieder sozialen Anschluss zu finden, sind Eigeninitiative und Engagement in dieser Phase wichtig. Es empfiehlt sich dennoch, Kontakt zu Schlüsselpersonen im Gastland zu halten (Hurn, 1999, S. 227).

Die Entsendung wird meist dann als erfolgreich und bereichernd wahrgenommen, wenn es den Repatriates gelingt, sich in einer neuen Rolle zu definieren und Sinn in der aktuellen Tätigkeit zu finden. Eine Beratungsfunktion für zukünftige Expatriates kann beispielsweise solch eine sinngebende Tätigkeit sein (Chew & Debowski, 2008 S. 12f).

5 Forschungsdesign

Dieser Abschnitt beschreibt den Verlauf der Untersuchung und seine Methodik. Folgend wird näher auf die Forschungs- und Auswertungsmethodik, die gewählte Stichprobe und die Durchführung der Untersuchung eingegangen.

5.1 Forschungsmethode

Das Ziel dieser Studie ist es, möglichst profunde Erkenntnisse über die Erfahrungen der ehemaligen Auslandsentsandten zu gewinnen. Die qualitative Forschung beschäftigt sich mit der Wirklichkeit der befragten Personen. Die daraus resultierenden Ergebnisse sollen zu einem besseren Verständnis des tatsächlichen Prozesses beitragen (Flick, 2011, S. 14). Untersucht wird, ob sich die individuellen Erlebnisse der Repatriates mit den Ergebnissen aus der Literatur und vorherigen Studien decken und ob neue Erkenntnisse gewonnen werden können. Diese Forschungsarbeit wird anhand einer explorativen Untersuchung durchgeführt. Aufgrund der qualitativen Herangehensweise wird eine möglichst große Offenheit und Flexibilität im Forschungsprozess gewährleistet. Somit bietet sich die Gelegenheit, neue Sachverhalte zu erheben. Durch diese Art der Befragung werden keine Ergebnisse vorweggenommen, da es keinen strikt vorgegebenen Fragebogen gibt. Der Interview-Leitfaden dient lediglich als Orientierungshilfe und ermöglicht somit eine bessere Vergleichbarkeit der Inhalte (Froschauer & Lueger, 2003, S. 90). Als weiterer Vorteil dieser Auswertungsmethode ist das reduzierte, standardisierte Vorgehen zu nennen. Dadurch wird ein erhöhter Informationsgehalt gewährleistet. Zudem konnten relevante Erfahrungswerte der Befragten zur Gänze und ausführlich erhoben werden. Des Weiteren besteht die Möglichkeit nochmals nachzufragen und in die Tiefe zu gehen, um die unterschiedlichen Aspekte der Entsendung und der Rückkehr zu beleuchten. Eine weitere Begründung der gewählten Forschungsmethode ergibt sich aufgrund der sensiblen Thematik des psychischen Befindens. Diese Methode ermöglicht, dass den UntersuchungsteilnehmerInnen mehr Aufmerksamkeit geschenkt wird und besser auf den/die GesprächspartnerIn eingegangen werden kann, was wiederum die Qualität der erhobenen Daten stärkt. Das persönliche Gespräch in einem vertrauten Rahmen soll zudem die Offenheit der Interviewten gewährleisten sowie die Mitteilungsbereitschaft der GesprächspartnerInnen erhöhen. Die damit gewonnene Breite und Tiefe an Informationen ermöglicht es, die Forschungsfragen bestmöglich zu beantworten.

Zwar ist dieses Themenfeld nicht gänzlich neu und unerforscht, aber ein Großteil der Studien wurden außerhalb des deutschsprachigen Raums erhoben. Das wirft natürlich die Frage nach dem kulturellen Aspekt als Einflussfaktor auf. Wie sind jedoch die Rückkehr-Erfahrungen der deutschsprachigen Repatriates? Frühere Studien beschäftigten sich vorwiegend mit der Entsendung und den Expatriates, während die Rückholungsphase und die Repatriates weniger Aufmerksamkeit fanden. Zudem wurde in vergangenen Studien, die Erkenntnisgewinnung primär aus der Sicht des

Unternehmens vorgenommen. Diese Arbeit hingegen beschäftigt sich vorwiegend mit der Perspektive der betroffenen Heimkehrenden.

5.2 Auswertungsmethode

Die Auswertung und Interpretation der Interviews erfolgte nach Froschauer und Lueger (2003, S. 158 ff.). Anhand der Themenanalyse wurde versucht einen Überblick in den Bereichen Entsendung, Rückkehr, Unternehmenskultur und Maßnahmen zu generieren, Kernaussagen zu erstellen und den Kontext ihres Auftretens zu erforschen. Mittels Codierverfahren sollten Struktur und Zusammenhänge der Themen analysiert werden.

Die Analyse erfolgte in sechs Schritten:

- Themencodierung (Bildung von Themenkategorien)
- Analyse der Themenkategorien nach Subkategorien
- Strukturierung der Themenkategorien
- Verknüpfung der Themenkategorien mit Subkategorien
- Interpretation des hierarchischen Kategoriensystems (Ableitung von Thesen zur Forschungsfrage)
- Vergleichende Analyse verschiedener Texte mit dem Ziel der Theoriebildung

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurden die fünf Themenkategorien: Entsendungsprozess, Rückholungsprozess, Emotionale Belastungen, Kulturelle Diversität und Wiedereingliederung definiert. Anhand des Datenmaterials konnten 51 Codes gebildet und den verschiedenen Themenkategorien zugeordnet werden. Durch die Analyse der Interviews wurden einzelne Textstellen mit einem Code versehen. Dieses Vorgehen ermöglicht einerseits die Einteilung des Datenmaterials in Themenbereichen und andererseits die Erhebung der Häufigkeiten der getroffenen Aussagen. Hierzu wurde das Programm MS Excel herangezogen.

5.3 Definition der Stichprobe

Die Stichprobe setzt sich aus zehn ehemaligen Expatriates im Alter von 33 bis 45 Jahren zusammen. Dabei wurden die InterviewpartnerInnen aus einer Gelegenheitsstichprobe gewählt. Relevante Kriterien für die Teilnahme waren eine ein- bis maximal fünfjährige Auslandsentsendung in ein nicht deutschsprachiges Land mit anschließender Rückholung. Die Entsendungsländer der Befragten sollen sich geographisch im östlichen sowie westlichen Kulturkreis verteilen, da aufgrund der Nähe bzw. Distanz zum eigenen Kulturkreis wesentliche Unterschiede im Erleben der kulturellen Anpassung sowie Rückanpassung ans Heimatland vermutet werden (Dülfer & Jöstingmeier, 2008,

S. 250). Zudem wurde darauf geachtet, InterviewpartnerInnen aus unterschiedlichen Branchen und Unternehmen zu befragen. Ein weiteres wesentliches Kriterium ist, dass die Repatriates seit mindestens sechs Monaten wieder im Heimatland sind. Damit sollte gewährleistet werden, dass sich die Betroffenen bereits inmitten ihres Wiedereingliederungsprozesses befinden oder diesen, unter Umständen, bereits abgeschlossen haben. Laut Literatur kann der Wiedereingliederungsprozess bis zu einem Jahr dauern (Hirsch, 2003, S. 423). Sämtliche ProbandInnen waren jedoch seit über einem Jahr wieder in ihrer Heimat. Da jedoch die realistische Möglichkeit bestand, dass Repatriates sich bald nach ihrer Heimkehr wieder für einen Auslandseinsatz melden, wurde die Zeitspanne nicht zu restriktiv gesetzt. Außerdem soll die Rückkehr nicht länger als acht Jahre zurück liegen, um möglichst lebendige Erinnerungen zu erheben. Für die Auswahl spielten Alter und Geschlecht keine Rolle, dennoch wurde eine möglichst ausgewogene Verteilung angestrebt. Das Auffinden von weiblichen Gesprächspartnerinnen erwies sich jedoch als schwierig, da die Mehrheit der Entsendungen von Männern durchgeführt wird (<https://www.eca-international.com/insights/articles/september-2016/managing-international-assignments>, 11.05.2018). Vorhandene Zeit und Bereitschaft an der Studie teilzunehmen waren zusätzliche Auswahlkriterien.

Alle zehn befragten Repatriates sind aktuell in Österreich wohnhaft und im deutschsprachigen Kulturkreis (Österreich oder Deutschland) aufgewachsen. Neun von zehn InterviewteilnehmerInnen sind männlich. Die Mehrheit der GesprächspartnerInnen befand sich lediglich einmal in einer Langzeitentsendung. Mehrere Repatriates gaben jedoch an, davor oder danach auch für Kurzzeitentsendungen im Ausland gewesen zu sein. Drei von zehn Befragten haben das Unternehmen nach ihrer Entsendung gewechselt. Die nachfolgende Tabelle 2 ermöglicht einen Überblick über die anonymisierten Daten der UntersuchungsteilnehmerInnen.

Tabelle 2: Daten der UntersuchungsteilnehmerInnen

UT	Alter	Branche	MitarbeiterInnenzahl	Anzahl der Langzeitentsendungen	Entsendungsdauer	Entsendungsorte	Unternehmenswechsel nach Rückkehr
1	40	Kunststoffverarbeitung	10.000	1	3 Jahre	Mexiko	ja

2	38	Bankwe- sen	60.000	1	2 Jahre	USA (N.Y.)	nein
3	39	Baubran- che	73.000	3	4 Jahre 2 Jahre 3 Jahre	VAE (= Vereinigte Arabische Emirate) Polen Schweiz	ja
4	36	Luftfahrt- technik	3.400	1	4 Jahre	VAE	nein
5	42	Halblei- terindust- rie	800	1	4 Jahre	USA (Phoenix)	nein
6	43	Erdölver- arbeitung	20.721	1	4,5 Jahre	Rumänien (Bukarest)	nein
7	33	Indoorlo- gistik	3.000	1	2 Jahre	Spanien (Madrid)	nein
8	45	Feuer- festpro- dukte	12.000	2	5 Jahre	Brasilien (Belo Horizonte)	nein
9	42	Baubran- che & Finanz- dienst- leister	71.000 & 359 & 245	3	2 Jahre 3 Jahre 1 Jahr	Polen USA Russland	ja
10	45	Industrie- anlagen- bau	35.836	6	1 Jahr 1 Jahr 3 Jahre 1 Jahr 1 Jahr 1 Jahr	Holland Aserbaid- schan Türkei Südafrika Belgien Finnland	nein

Quelle: Eigene Darstellung

5.4 Durchführung der Untersuchung

Zur Erhebung der Daten wurden zehn qualitative Leitfaden-Interviews mit ehemaligen Entsandten im Zeitraum von Ende Dezember 2017 bis Mitte März 2018 durchgeführt. Die Kontaktaufnahme zu den TeilnehmerInnen erfolgte entweder schriftlich oder mündlich. Anhand des Schneeballsystems wurden Unternehmen, Freunde, Bekannte, Mitstudierende und KollegInnen per E-Mail und sozialen Netzwerken kontaktiert, mit der Bitte um Weiterleitung der Stichprobenbeschreibung an entsprechende Personen. Nach positiver Rückmeldung, wurden, mittels Vorgespräch oder via E-Mail, die Basiskriterien für die Studienteilnahme ein weiteres Mal geklärt und ein Gesprächstermin vereinbart. Die Interviews wurden, je nach Verfügbarkeit und Präferenz der StudienteilnehmerInnen, anhand eines persönlichen Gesprächs, via Telefon oder Skype abgehalten. Dabei erhielten die InterviewpartnerInnen im Vorfeld Informationen über den Gesprächsverlauf. Eventuell auftretende Unsicherheiten oder Unklarheiten wurden vorab besprochen. In weiterer Folge erhielten die InterviewteilerInnen Auskunft über die Verarbeitung der Daten. Anschließend wurde ihr Einverständnis zur Gesprächsaufzeichnung und Nutzung der erhobenen Informationen eingeholt. In diesem Zusammenhang folgte nochmals ein Hinweis auf die Anonymisierung der Daten sowie deren vertrauliche Handhabung. Das Gespräch wurde mittels Interview-Leitfaden geführt. Dieser gliederte sich in vier Bereiche: Einleitung, Thema 1 – Entsendung, Thema 2 – Rückkehr und Thema 3 – Wiedereingliederung. Die Interviewfragen wurden allerdings nicht vorab bekannt gegeben. Auf spontanes Antwortverhalten und einem fließenden Dialog wurde im Gespräch Wert gelegt. Da der Rückholungsprozess nicht separat betrachtet werden kann, sondern einen Teil des Entsendungsprozesses darstellt, wurde zu Beginn das Thema Entsendung beleuchtet. Danach folgten Fragen zum Rückholungsprozess, dem sozialen und beruflichen Umfeld sowie den kulturellen Diversitäten. Abschließend fand die Thematik der Wiedereingliederung Beachtung. Bei den Gesprächen wurde nicht auf die exakte Reihung der Fragen geachtet, sondern spontan auf die Eigenstrukturierung der Interviewten Rücksicht genommen. Die genaue Formulierung wurde situationsbedingt angepasst. Vertiefungsfragen kamen zur Anwendung, wenn der Gesprächsfluss abbrach und/oder zum besseren Verständnis der Fragestellung notwendig waren. Die Gespräche dauerten zwischen 45 Minuten und einer Stunde und 15 Minuten. Für die Verarbeitung der Daten wurden die Aufzeichnungen nach dem einfachen Transkriptionssystem verschriftlicht (Dresing & Pehl, 2013, S. 21ff.).

6 Ergebnisse

Die folgende Darstellung der Analyseergebnisse basiert auf dem zuvor erhobenen Datenmaterial. Dieses wurde auf Ähnlichkeiten und Abweichungen in den Aussagen der UntersuchungsteilnehmerInnen geprüft. Zur Unterstreichung prägnanter Textstellen wurde die Analyse mit beispielhaften Zitaten ergänzt. Neben der Evaluierung relevanter Textstellen, die zur späteren Beantwortung der Forschungsfragen herangezogen werden, folgte die Sichtung des Datenmaterials in Bezug auf neue oder besonders prägnante Erkenntnisse. Diese werden am Ende des Ergebnisteils dargestellt.

Die Gliederung des Ergebnisteils findet anhand der Forschungsfragen und den zugehörigen Themenkategorien statt. Somit ist klar ersichtlich, welche Themenkategorien und Subthemen zur späteren Beantwortung der Forschungsfragen herangezogen werden. Diese Form der Strukturierung sollte ein besseres Verständnis der gewählten Themenkategorien sowie deren Zuordnung gewährleisten.

1. Wie nehmen Auslandsentsandte den Rückholungsprozess wahr und von welchen Folgen berichten sie?

Die erste Forschungsfrage beschäftigt sich mit dem Rückholungsprozess und den damit verbundenen Folgen aus der Sicht der ehemaligen Auslandsentsandten. Zudem wird im Zuge einer Unterfrage auf emotionale Belastungen, aufgrund der Heimkehr, eingegangen. Zur späteren Beantwortung der Forschungsfrage wurden die drei Themenkategorien: Entsendungsprozess, Rückholungsprozess und emotionale Belastungen sowie deren Subthemen herangezogen. Da für einen erfolgreichen Rückholungsprozess auch die Startbedingungen wesentlich sind, wird, im Zuge der ersten Forschungsfrage, der gesamte Prozess beleuchtet. Der Schwerpunkt liegt jedoch auf der Rückholungsphase.

Der Entsendungsprozess wurde mit den Themencodes Motivation, Entsendungsvorbereitung, emotionaler Anker, Persönliche Bereicherung, Entsendungszufriedenheit, Arbeitsbedingungen und Kommunikation behandelt.

6.1 Interviewergebnisse zum Entsendungsprozess

Die Freiwilligkeit einer Entsendung wurde in folgender Forschungsarbeit durch den Themencode Motivation ausgedrückt. Auffallend ist, dass alle zehn InterviewpartnerInnen vor ihrem ersten Auslandseinsatz eine hohe Entsendungsmotivation aufwiesen. Häufig genannte Beweggründe waren

Abenteuerlust, Interesse an fremden Kulturen, der finanzielle Anreiz aber auch die Herausforderung der neuen Arbeitsaufgabe. *„Also dieser Zug, diese Aufgabe an sich, war so groß und so spannend. Ich bin auch total aufgegangen in diesem Thema“* (UT1). *„Hauptgrund war, dass das genau das Thema war, das mich zu dem Zeitpunkt am meisten interessiert hat. Also auch die Größe des Projektes, die Herausforderung“* (UT6). Erst nach einer oder mehrfacher Entsendung reduzierte sich die Entsendungsbereitschaft. Um weitere Entsendungen zu erzielen, wurde, laut manchen Befragten, Druck von ihren Organisationen ausgeübt. *„Wenn es starken Bedarf an Personal gab und man wenig gefunden hat, haben sie dich ein bisschen GEDRÄNGT. Also schon ein bisschen unter Druck gesetzt. Sanft, aber DOCH“* (UT10). *„Damals hat es geheißen: ‚Ich brauche dich unbedingt.‘ Das war Rumänien, glaube ich. Er hat mich drei oder vier Mal gefragt, ob ich nicht doch nach Rumänien gehe“* (UT3).

Die Entsendungsvorbereitungen wurden sehr unterschiedlich beschrieben. Manche UntersuchungsteilnehmerInnen berichteten von formalem Training und Look-and-See-Trips, andere wiederum wurden kaum auf ihre Entsendung vorbereitet. *„Das ist das klassische kalte Wasser. Du gehst entweder unter oder lernst schwimmen“* (UT3). Mehrere Befragte gaben an, dass sehr wenig Vorbereitungszeit zur Verfügung stand. Im kürzesten Fall wurde die Entsendung nach wenigen Tagen beschlossen und durchgeführt. Zusätzlich wurde erwähnt, dass üblicherweise die Ausreise organisiert wurde, die Ankunft im Gastland war jedoch oftmals mit Schwierigkeiten verbunden. Diese bezogen sich unter anderem auf die Infrastruktur vor Ort, wie zum Beispiel Wohnungsbeschaffungsprobleme. Die Wohnkosten wurden zwar immer von den Entsendungsunternehmen getragen, allerdings entsprachen die Unterkünfte zum Teil nicht den gewohnten Standards oder waren aufgrund mangelnder Zeit und diverser lokaler Formalitäten schwer zu organisieren.

Auch die Arbeitsbedingungen vor Ort wurden oftmals als problematisch beschrieben. Angesprochene Problempunkte waren die mangelnde Infrastruktur, keine adäquaten Arbeitsbedingungen und die geringe Unterstützung vom Heimatunternehmen. Der Befragte UT3 beschrieb die Situation wie folgt: *„Ihr seid vor Ort und ihr seid jetzt zuständig, also macht das.‘ Du bist hingekommen und da waren nur zwei Leute und ich habe mich gefragt: ‚Was machen wir jetzt? Na dann fangen wir eben einfach an.‘ Keine Struktur, kein Büro. Wir haben angefangen BÜROS zu mieten usw.“* Diese Aussage wiederholt sich mehrfach in unterschiedlicher Form. Laut UT1: *„Das war einfach eine fremde Welt und ‚du gehst da rüber also kümmer dich darum‘. Das erste Büro war immer in irgendeinem Fastfood-Laden, weil ich dort Internet gehabt habe.“* Besonders

auffallend ist, dass oftmals die mangelnde Hilfestellung des Heimatunternehmens und das „auf sich gestellt sein“ angesprochen wurde. Während man zu Hause im Heimatunternehmen den Rat der KollegInnen und Vorgesetzten einholen kann, müssen Repatriates im Ausland oft alleine Probleme bewältigen und sich durchsetzen. Die lokale Arbeitssituation wurde zudem durch eine Vielzahl an Arbeitsstunden und dem hohen Leistungsdruck erschwert. *„Dass man Samstag und Sonntag durcharbeitet, damit man irgendwie zusammen kommt“* (UT1). *„Wir waren ziemlich kaputt. Weil eben viel Stress und viel Hektik war“* (UT10). Auch zusätzliche Erschwernisse, basierend auf kulturellen und religiösen Gegebenheiten, wie zum Beispiel die Arbeitseinstellung der lokalen Bevölkerung, Sprachbarrieren, religiöse Festlichkeiten aber auch Umweltbedingungen wie Klimaunterschied und mangelndes Tageslicht wurden in diesem Zusammenhang genannt. *„Denn die Kultur ist vollkommen anders. Weg von dem fokussierten, zeitorientierten Mitteleuropäer“* (UT8). Der hohe Grad an Verantwortung und Autonomie hat die Auslandsentsandten jedoch auch in ihrer Entwicklung geprägt. Ein Interviewpartner gab zum Beispiel an, dass seine Lerngeschwindigkeit während der Entsendung ungefähr drei bis vier Mal so hoch war. Als Grund dafür nannte er die erschwerten Arbeitsbedingungen, die Menge und Vielfalt der Aufgaben, der hohe Grad an Verantwortung und einem gewissen Maß an Selbstschutz. *„Weil man sonst nicht überlebt“* (UT6).

Ein ebenfalls vielfach kommentiertes Thema im Bereich der Entsendung, stellt die Kommunikation zwischen den Expatriates und dem Heimatunternehmen dar. Hier waren die Eindrücke der Betroffenen sehr unterschiedlich. Manche Befragten berichteten von einer regelmäßigen Kommunikation mit dem Stammhaus. Aufgrund der Relevanz ihrer Tätigkeit bestand zum Teil hohes Interesse an ihren Arbeitsfortschritten. Der befragte UT5 gab beispielsweise an, dass er im täglichen Kontakt mit seinem Unternehmen war. Neben regelmäßigen Telefonaten, E-Mails, Skype-Konferenzen und Heimreisen wurden jene Befragten auch von ihren Vorgesetzten und Firmenchefs im Ausland besucht. Die andere Hälfte der Interviewten berichtete allerdings von gegenteiligen Erfahrungen. Sie erlebten ihre Entsendung als Isolation und Abgeschiedenheit vom Heimatunternehmen. Ein Interviewpartner berichtete, dass er und sein Firmenprojekt erst nach drei Jahren Auslandstätigkeit im Stammhaus zur Kenntnis genommen wurden. Eine regelmäßige Kommunikation empfanden die UntersuchungsteilnehmerInnen jedoch als sehr wichtig. Im Besonderen, wenn die Entsandten über aktuelle Gegebenheiten und Veränderungen informiert wurden. So berichtete UT4: *„Natürlich bekommt man nicht alles mit, aber grundsätzlich, die ganzen Änderungen im Unternehmen, da war schon ein Austausch*

da, mit den Führungskräften. Unsere Führungskräfte waren auch öfter vor Ort. Wir waren auch sehr oft in Österreich.“

Als hilfreich empfanden auch jene Befragten, welche mit Begleitperson verreisten, die emotionale Unterstützung ihres Partners/ihrer Partnerin. Dieser „emotionale Anker“ erleichterte laut den Interviewten den Aufenthalt im Gastland. *„Es war sicher einfacher, dass ich mit Partner dort war. Man hatte also einen gewissen privaten Rückhalt“* (UT3). Aufgrund des familiären Rückhalts vor Ort, schienen sich die Betroffenen weniger isoliert zu fühlen. Zudem konnte festgestellt werden, dass auch besonders gute Freunde im Gastland als „emotionaler Anker“ fungieren können und dadurch den Einstieg in die Entsendung erleichtern.

Besonders auffallend ist die Tatsache, dass neun von zehn UntersuchungsteilnehmerInnen ihre Auslandszeit als „persönliche Bereicherung“ wahrnahmen. Sie waren sich darüber einig, dass sie aufgrund der Entsendung in ihrer individuellen Entwicklung gewachsen sind. *„Also es ist eine extreme Horizonterweiterung. Weil du Dinge siehst, die du dir nicht vorstellen kannst“* (UT1). Die Offenheit für andere Kulturen, der Austausch mit Menschen unterschiedlicher Nationen und die geschlossenen Freundschaften wurden von den Befragten in diesem Zusammenhang mehrfach genannt. Das Gastland aus der Sicht eines Einheimischen anstelle eines Touristen kennenzulernen und zu sehen, wie Menschen in wesentlich schlechteren Situationen ihr Leben meistern, hat die ehemaligen Auslandsentsandten geprägt.

Die Entsendungszufriedenheit unter den UntersuchungsteilnehmerInnen wurde sehr unterschiedlich beschrieben. Hier zeigten sich sehr starke Gegensätze in der Wahrnehmung. Manche Befragte berichteten mit Begeisterung von ihrer Entsendung, andere wiederum waren weniger zufrieden oder sogar enttäuscht. Jedoch konnten alle ProbandInnen zumindest teilweise von positiven Aspekten in ihrem Auslandseinsatz berichten. Der Großteil der Befragten bereute es nicht, diese Erfahrungen gemacht zu haben. So der Interviewte UT3: *„Also, das war eine schöne Zeit, auch neben der Arbeit, aber wir haben gewusst, wir bleiben dort nicht.“* So ergeht es vielen Expatriates. Die Entsendung ist sowohl mit positiven als auch mit negativen Erlebnissen und Emotionen behaftet und irgendwann steht der Zeitpunkt der Heimreise fest.

6.2 Interviewergebnisse zum Rückholungsprozess

Für diesen Prozessabschnitt konnten folgende 14 Subkategorien gebildet werden: Rückkehrszenario, Karrierechancen, Wissenstransfer, Wertschätzung, Kündigung,

mangelnde Standards, soziale Entwurzelung, Akklimatisationszeit, Anteilnahme, Orientierungsgespräch, Erwartungshaltung, Kollegialität, Wissensstand und Enttäuschung.

Der Zeitpunkt der Heimreise wurde laut den Befragten sehr unterschiedlich definiert. Der Zeitraum erstreckte sich laut den Befragten von wenigen Monaten bis hin zu einem Jahr. Das Rückkehrszenario wurde ebenso divergent wahrgenommen. Abhängig vom Unterstützungsgrad des Unternehmens, mehr oder weniger positiv. Ein Teil der Befragten empfand die Rückkehr als problemlos, da sie vom Unternehmen in organisatorischen Belangen Hilfestellung erfuhren. So der Interviewte UT6: *„Das ist das Expat-Serviceteam, dass die Informationen ausschickt/ Sechs Monate vorher fangen wir an mit einer Vor-Info und dann drei Monate vorher werden alle Telefonnummern, die Firma die den Transport macht, die Vertragsänderungen und das Ganze organisiert. Das hat sehr gut funktioniert und das ist auch wichtig“*, oder laut UT8: *„Bei der Rückintegration bekommt man natürlich auch wieder Hilfe vom Unternehmen. Beim Umzug selbst. Auch mit der Spedition und alles.“* Ein Untersuchungsteilnehmer hatte das Privileg, dass ihm Auto und Wohnung vom Unternehmen zur Verfügung gestellt wurden. Da er mit wenigen organisationalen Belangen belastet wurde, beschrieb er die Heimkehr als sehr stressfrei. Drei der befragten Repatriates empfanden den Rückholungsprozess allerdings weniger angenehm: *„Speziell das Rückkehrszenario von der Firma war immer eine Katastrophe“* (UT3), oder als kaum wahrnehmbar: *„Es hat nicht wirklich einen Prozess in dem Sinne gegeben, außer, dass der Vertrag entsprechend angepasst wurde“* (UT7).

Als Hauptursachen für die Unzufriedenheit der Heimkehrenden wurden der Mangel an Standards, Karrierechancen, Akklimatisationszeit und Wertschätzung mehrfach genannt.

Unter dem Begriff „mangelnde Standards“ wurde in dieser Studie das Fehlen von Unterstützung, Einheitlichkeit und einem strukturierten Ablauf definiert. Acht von zehn Befragten postulierten eine Strukturlosigkeit in den Abläufen. In vielen Fällen bezieht sich diese auf unterschiedliche Entsendungsverträge innerhalb eines Unternehmens. Hier fehlt es oftmals an einheitlichen Standards. Benefits, wie zum Beispiel die Häufigkeit der Heimreisen, unterliegen oftmals dem Verhandlungsgeschick der Expatriates. Dies schafft Unmut und Konkurrenzdenken zwischen den einzelnen Expatriates einer Organisation. Im Besonderen bei einem stark emotionalen Thema, wie der Heimreise. Diese wurde von sämtlichen UntersuchungsteilnehmerInnen mehrfach angesprochen und unterstreicht damit deren Relevanz. Zudem hat diese Vorgehensweise einen sehr „bazarhaften“ Charakter und wurde von den Betroffenen abgelehnt. *„Die einen Kollegen hatten das organisiert, dass der Umzug von der Firma übernommen wird. Den anderen*

*hat man gesagt, die hatten sich das eben nicht ausgemacht: ‚Na da müsst ihr schauen, wie ihr euren ‚Krämpel‘ nach Hause bringt oder auch nicht. Ob ihr ihn hier lasst.‘ Da waren keine Standards vorhanden“ (UT3). Während ein Interviewpartner mitteilte, dass jede einzelne seiner Entsendungen völlig unstrukturiert verlief, berichtete ein anderer Gesprächspartner von der mangelnden Erfahrung und „Stümperhaftigkeit“ seiner Organisation. Zudem wurde kritisiert, dass manche Betroffene bei ihrer Heimkehr weniger Unterstützung erfuhren, als bei der Ausreise. So der Interviewpartner UT3: *„Beim Zurückkommen musste ich mich schon um alles selbst kümmern.“* Diese Vorgehensweise hat eine tendenziell negative Auswirkung auf die Zufriedenheit der betroffenen Repatriates. Unternehmen mit einem Expat-Service konnten in diesem Zusammenhang ihre MitarbeiterInnen besser unterstützen und wurden von jenen positiver bewertet.*

Klarheit über die zukünftige Situation vermittelte den Befragten ein vor der Heimreise durchgeführtes Orientierungsgespräch. Im Zuge dieser Studie wurde erhoben, dass lediglich die Hälfte der UntersuchungsteilnehmerInnen von einer solchen Maßnahme berichtete. Ein sehr positives Beispiel des Orientierungsgesprächs im Rückholungsprozess veranschaulicht die Erfahrung vom Interviewten UT4: *„Grundsätzlich, in unseren Verträgen steht, dass man sechs Monate vor der Rückkehr die ersten Meetings mit dem Vorgesetzten hat. Wenn man dann anfängt das Ganze zu planen. Wir haben dann auch schon ein paar Monate vorher gewusst, dass es aktuell wird, nach Hause zu gehen, dass wir gute Positionen bekommen. Das war uns dann klar.“*

Im Themenbereich Erwartungshaltung ist das Orientierungsgespräch eine wichtige Maßnahme. Jene MitarbeiterInnen, welche von ihrem Unternehmen vorab „gebrieft“ wurden, hatten realistischere Vorstellungen über die zukünftige Situation. Im Zuge dieser Maßnahme können die Erwartungshaltungen vom Unternehmen und ihren MitarbeiterInnen zumindest im beruflichen Kontext angepasst werden. *„Das hat alles gut gepasst. Es war wie erwartet, dass ich zurückkomme und es danach dann gemeinsam mit der HR auf Jobsuche geht“ (UT2). Nicht erfüllte oder falsche Erwartungshaltungen sind mitunter ein Frustrationsgrund bei den Heimkehrenden und können die Wiedereingliederung erschweren. „Als ich wieder da war in Österreich, in der Firma, war es dann eher überraschend, dass ich wieder da bin“ (UT1).*

Doch besonders die Laufbahnplanung ist ein bedeutsames Thema für die befragten Repatriates. Die Relevanz von Karrierechancen nach der Entsendung, wurde von allen zehn UntersuchungsteilnehmerInnen angesprochen. In Summe wurde dieses Thema 61

Mal zur Sprache gebracht und war damit der wichtigste Aspekt der Heimkehr. In diesem Zusammenhang wurde unter anderem von Karrierestillstand gesprochen. Während die Befragten im Ausland in der Regel mit herausfordernden und höheren Positionen betraut waren, erfuhr ein Teil der Betroffenen nach der Heimkehr einen Rückschritt oder Stillstand in ihrer beruflichen Laufbahn. *„Wenn jemand glaubt, er muss eine Auslandsentsendung machen, aus karriereplanungstechnischen Gründen, würde ich jedem davon abraten“* (UT3). Jene Repatriates waren deutlich weniger zufrieden mit dem Entsendungsprozess im Vergleich zu denen, die eine für sich passende Positionierung erhielten. Die Hälfte der Interviewten gab an, dass eine Auslandsentsendung für die persönliche Karriere nicht förderlich sei. Als Grund wurde unter anderem die Distanz zum Stammhaus genannt. MitarbeiterInnen, welche im Ausland tätig sind, werden von ihren Unternehmen oftmals übersehen, wenn es um Positionsbesetzungen geht. Ähnliches berichtete der Befragte UT9: *„Da wird dann nicht angerufen, in Russland: ‚Hey wir hätten eine super Stelle für dich.‘ Ganz im Gegenteil. Sie wollen ja gar nicht, dass du nach Hause kommst. Da sie für Russland sowieso keinen finden oder egal welches Land.“* Hat ein/e MitarbeiterIn Expat-Erfahrung, wird diese gerne auch weiterhin vom Unternehmen genutzt. Ein Teil der befragten Repatriates beklagte, dass sie oftmals ausschließlich für Entsendungen vorgesehen wurden, ganz nach dem Motto: *„Einmal Expat – Immer Expat!“* Diese Erfahrung hat auch der Gesprächspartner UT1 gemacht: *„Und von dem her hat man dann doch eben diese Söldnerattribute, wo man sagt: ‚Okay, den kann man wo hinschicken, das ist ein Kämpfer.‘ Genau diese Aufgaben haben sie sofort wieder vorgesehen.“* Aber auch aufgrund von mangelnden Stellen, erlebten die Heimkehrenden zum Teil, dass sie sich in einer Warteposition befanden und mit unbefriedigenden Arbeitstätigkeiten betraut wurden. Interessant ist auch die Erkenntnis, dass sich manche Repatriates, trotz ihrer erbrachten Leistung im Ausland, zu Hause wieder neu beweisen müssen. *„Und dann komm ich zurück und dann sagt man ok: ‚Was tut er? Was ist er? Was hat er gemacht?‘ Und dann bist du automatisch in dieser Schublade einfach drinnen. Und wie gesagt, so richtig beschäftigt über meine Stärken und Schwächen hat sich auch keiner“* (UT1).

Mangelnde Wertschätzung ihres besonderen Einsatzes wurde ebenso mehrfach erwähnt. In diesem Zusammenhang wurden fehlende monetäre Anerkennung, Karrierechancen oder persönliche Ansprache und Kenntnisnahme der erbrachten Leistung besonders stark betont. Ein Interviewpartner berichtete: *„Danke dass du rausgefahren bist.‘ Ein ‚super gemacht‘ oder irgendetwas ähnliches, das hast du NIE gehört“* (UT10). Das war vor allem für jene Repatriates enttäuschend, welche von ihrem Unternehmen zu einer Entsendung „überredet“ wurden, um in einer Notlage zu helfen:

„Wenn man zurückkommt und quasi doch ‚den Karren aus dem Dreck gefahren hat‘, würde ich mir erwarten, dass ich dann eine entsprechende/ Dass, es für die Karriere fördernd ist“ (UT9). Ein Willkommensevent, ein geplanter Austausch mit anderen ehemaligen Auslandsentsandten oder besondere Aufmerksamkeit für die Entsendungsbereitschaft, wurde keinem der befragten UntersuchungsteilnehmerInnen zu Teil. Außerdem berichteten lediglich zwei der Interviewpartner, dass ihr spezielles Know-how von ihrer Organisation genutzt wurde.

Mangelnde Standards, falsche Erwartungshaltungen und unerfüllte Versprechungen führten bei drei der Interviewten zu massiven Enttäuschung über das Unternehmen. Jene drei Befragten haben das Unternehmen nach ihrer Rückkehr verlassen. Ein weiterer Gesprächspartner erwähnte, dass er, bei einer nicht zufriedenstellenden Positionierung eine Kündigung in Betracht gezogen hätte.

Ein zusätzlicher Kritikpunkt der Rückkehr ist in vielen Fällen die Unterschätzung der benötigten Akklimatisationszeit. Sechs der Interviewten befanden, dass sie von ihrem Unternehmen zu wenig Zeit zur Verfügung hatten, um sich wieder in der Heimat einzuleben. Eine anschließende Jobperspektive nach der Heimkehr wurde zwar von den Repatriates als äußerst wichtig erachtet, dennoch beklagten jene sechs UntersuchungsteilnehmerInnen, dass sie mehr Zeit für die Wiederanpassung zu Hause und in der Organisation gebraucht hätten. „Das war einfach alles turbulent und ich habe es einfach auch sehr unterschätzt, den Heimkommensprozess. Ich hatte vier Wochen Urlaub und dachte, das wäre genug. Aber nein, es gab dann so viele Kleinigkeiten“ (UT1). Ein Teil der Interviewten gab an, dass sie die körperliche und emotionale Intensität dieser Phase unterbewertet hatten. Neben dem Einarbeiten in eine neue Arbeitsaufgabe, wurde das Aufbauen einer neuen Infrastruktur, das Reaktivieren des sozialen Netzwerkes, die Versorgung der Mitreisenden, wie z.B. die Einschulung der Kinder, und diverse Behördengänge zeitlich stark unterschätzt. „Also ich hatte dann bald wieder einen herausfordernden Job. Ich muss sagen, es war vielleicht ein bisschen viel. Also alles zusammen. Neue Jobs. Grundschule neu. Kindergarten neu. Also dann ‚vollgas‘ sofort wieder andocken“ (UT8). Hinzu kommt die Erkenntnis, dass die Anforderungen und Eindrücke der Entsendung auch Zeit brauchen, um verarbeitet zu werden. Auch die klimatischen und kulturellen Unterschiede zwischen Heimat und Gastland bedürfen einer gewissen Adaptionszeit. Die Befragten sprachen in der Regel von mehreren Monaten, bis sie sich wieder reintegriert fühlten. So der Interviewte UT5: „Ich habe auch um die sechs Monate gebraucht, bis ich sagen konnte: ‚So, jetzt bin ich wieder in Österreich.‘ Ich habe schon sechs Monate, nicht kämpfen müssen, aber es war einfach eine Umstellung.“ Die Interviewte UT8 schilderte: „Bis wir einfach auf

Normalschiene waren, das hat glaube ich, über sechs bis neun Monate gedauert. Wirklich!“

Als zum Teil schwierig erwies sich die Reintegration in frühere soziale Netzwerke. *„Und man darf nicht glauben, ich nehme das Flugticket, fliege heim und es passt wieder alles. Ein jeder meldet sich und das ist eben nie so“* (UT6). Besonders jene Interviewte, welche nicht von regelmäßigen Heimreisen profitierten, berichteten von Freundschaftsverlusten und einem großen Aufwand, Kontakte wieder neu zu beleben. Zum Teil wurde diese Erkenntnis von den Betroffenen als sehr schmerzhaft empfunden. Im Besonderen dann, wenn die Erwartungshaltung in diese Richtung eine andere war. So berichtete (UT10): *„Was mir ziemlich wehgetan hat, eigentlich, unterm Strich ist, dass man ziemlich viele Freunde verliert. Man versucht zwar Kontakt zu halten, aber die Kontakte reißen ab.“* Als Gründe für den Abbruch mancher Freundschaften, wurden die große räumliche Distanz, mangelnde Teilnahme an sozialen Veranstaltungen, veränderte Interessen und Lebensweisen geschildert. Einig waren sich die GesprächsteilnehmerInnen darüber, dass es bei der Aktivierung der Familienbunde keine Schwierigkeiten gab. In diesem Zusammenhang war keine Entfremdung seitens der Befragten festzustellen.

Eine weitere Problematik ergibt sich allerdings durch die mangelnde Anteilnahme im privaten und beruflichen Umfeld der Repatriates. Den ehemaligen Entsandten ist es oftmals ein Anliegen sich auszutauschen und ihre Erfahrungen mit ihrem Umfeld zu teilen. Im privaten Kontext war das laut den Befragten nur bedingt möglich. Mehrere interviewte Repatriates berichteten von mangelnder Anteilnahme, fehlendem Verständnis oder Interesse aus dem Freundeskreis. Im beruflichen Kontext waren die Ergebnisse unterschiedlicher. Ein Teil der UntersuchungsteilnehmerInnen berichtete von starkem Interesse und Neugierde ihrer KollegInnen, andere wiederum machten die Erfahrung von Skepsis, Missgunst und Neid. Zum Teil hatte sich nach der Rückkehr die Zusammensetzung des Arbeitsteams und der Belegschaft verändert. Unter Umständen gab es neue KollegInnen, mit denen sich die Heimkehrenden arrangieren mussten.

Neben dem neuen Arbeitsumfeld, haben sich auch oftmals Arbeitsstandards, Strukturen und Abläufe geändert. In Fällen wo es keinen regelmäßigen Kontakt zum Stammhaus gab, berichteten die Befragten von Wissenslücken. Während die Zuhausegebliebenen über veränderte Abläufe oder Gesetze informiert und geschult wurden, verpassen Entsandte hier unter Umständen den Anschluss. Drei der zehn Befragten berichteten von solchen Erfahrungen. *„Es werden ja immer wieder Gesetze und Regeln eingeführt. Bist du in der Firma, bekommst du es mit, du wirst geschult, unterhältst dich mit den Kollegen. Bist du im Ausland, bekommst du das nicht mit. Ich habe das jetzt gemerkt.“*

Ich bin jetzt erst wieder zwei Jahre zurück. Ich habe irrsinnig viel aufzuholen. Ich hinke da schwer hinterher“ (UT10).

Die Folgen der Entsendung, welche bei der Rückkehr zu tragen kommen, haben sich als sehr unterschiedlich dargestellt. So wurden zum Beispiel Kollegialität, Anteilnahme oder Entsendungsstandards zum Teil sehr divergent wahrgenommen. In den Themengebieten persönliche Bereicherung, Akklimatisationszeit oder Karrierechancen, waren die Erfahrungen der Befragten wiederum sehr ähnlich. Zur Bearbeitung der Unterfrage 1.1 wurde zusätzlich noch näher auf das psychische Belastungserleben der Repatriates eingegangen.

1.1 Was waren die größten emotionalen Belastungen der Heimkehr aus Sicht der Repatriates?

Die Repatriates wurden dahingehend befragt, welche Situationen der Rückkehr sie als besonders belastend wahrgenommen hatten. In diesem Zusammenhang konnten folgende fünf Subkategorien gebildet werden: Verlustgefühl, Erschöpfung, Rückkehrschock, Orientierungslosigkeit und Entwicklungsstillstand.

6.3 Interviewergebnisse zur emotionalen Belastung

Am häufigsten wurde die Kategorie Verlustgefühl thematisiert. Unabhängig von ihrer Entsendungszufriedenheit stellte die Hälfte der Befragten fest, dass der Verlust von Freunden und dem sozialen Netzwerk, im In- und im Ausland, für sie eine große emotionale Herausforderung war. Hinzu kommt der Verlust des gewohnten Lebensstandards, der Infrastruktur und anderem Liebgewonnen im Gastland. Der Gesprächspartner UT3 schilderte seine Erfahrungen wie folgt: *„Ja und es ist ja nicht nur, dass man sagt, man kommt in Österreich wieder an, sondern man lässt ja auch etwas zurück. Man hat dort Freunde gefunden. Man hatte ein soziales Umfeld. Man hatte dort seinen Alltag, wo ja viele Dinge dabei waren, die man gerne gemacht und genossen hat.“* Eine Interviewpartnerin betonte die Tatsache, dass man letztlich immer wieder von vorne beginnt sich ein soziales Netzwerk und eine funktionierende Infrastruktur aufzubauen. Nach mehrfachen Entsendungen, kann das durchaus ermüdend und belastend sein.

Als eine weitere Form der emotionalen Belastung wurde die Anstrengung der Entsendung beschrieben. Der Auslandseinsatz hat einen Teil der Befragten sehr viel an Energie abverlangt. Nach der Heimkehr wurde das Belastungserleben durch einen hohen Stresslevel und Erschöpfungszustand sichtbar. Auch das Gefühl von „Leere“ und „ausgebrannt sein“ wurde angesprochen. Die Betroffenen beschrieben die

Auslandsentsendung als Extremsituation und dass sie nach ihrer Rückkehr ein starkes Bedürfnis nach Erholung hatten. Drei der befragten UntersuchungsteilnehmerInnen kommentierten ihre Erfahrungen wie folgt: *„Nach vier Jahren Projekt-Wahnsinn. Ich war eigentlich ziemlich leer. Ich wollte dann auch nicht mehr“* (UT3). *„So wie in meinem Fall, wenn man nicht die persönliche Stärke hat, dass man das durchhält. Ein anderer geht sicher ins Burnout. Geschadet hat es mir sicher auch. Irgendwann zahlt man die Rechnung“* (UT4). *„Der Geist hat gesagt: ‚Ja, ich will wieder ‚vollgas‘ marschieren‘, und der Körper zeigt dir dann schon relativ schnell Grenzen an und sagt: ‚Moment jetzt einmal. Etwas runter vom Gas‘“* (UT1).

Zwei Studienteilnehmer berichteten von einem Rückkehrschock. Ein Gesprächspartner hatte besondere Schwierigkeiten sich wieder zu Akklimatisieren. Jener Repatriate ringt Jahre nach der Rückkehr noch immer mit der Überlegung, ob die Heimkehr die richtige Entscheidung war. Basierend auf seinen Aussagen schien er entwurzelt und verunsichert zu sein. Zwei der entsandten MitarbeiterInnen kämpften mit Orientierungslosigkeit nach der Heimkehr. Die Gründe dafür waren unterschiedlich. Die unklare Wohnsituation und fehlende Infrastruktur war für eine Gesprächspartnerin besonders belastend. Ein anderer Studienteilnehmer berichtete von Frustration und Unsicherheit aufgrund der Arbeitsbedingungen im Stammhaus. Für einen weiteren Untersuchungsteilnehmer war der Entwicklungsstillstand im beruflichen Kontext die größte emotionale Belastung. Dieser Befragte hatte das Gefühl, dass seine Karriere nach seinen Entsendungen stagnierte. Mangelnde Perspektiven, trotz seines hohen Engagements während der Auslandsentsendungen, stellten für den Interviewten eine erhebliche emotionale Belastung dar. *„Ich habe gemerkt, ich komme nicht mehr weiter. Ich habe keine Entwicklungsmöglichkeiten mehr“* (UT3). In weiterer Folge berichtete er von verlorener Arbeitsmotivation. Doch nicht für alle StudienteilnehmerInnen war die Heimkehr mit emotionalen Belastungen verbunden. Im Rahmen dieser Studie wurde diese Thematik nur im Überblick behandelt und auf eine tiefergehende Auseinandersetzung wurde verzichtet.

2. Welchen Einfluss haben kulturelle Diversitäten zwischen Heimat- und Gastland auf die Wiedereingliederung aus Sicht der Repatriates?

Die zweite Forschungsfrage verfolgt das Ziel, kulturelle Diversitäten zwischen dem Entsendungs- und Gastland sowie kulturelle Einflussfaktoren der Wiedereingliederung zu erheben. Zur Bearbeitung dieser Forschungsfrage wurden, nach Sichtung des Datenmaterials, sechs Subkategorien gebildet: Gastlandanpassung, Interkulturelle

Interaktion, Gastfreundlichkeit, Kulturelle Unterschiede, Rückanpassung und Lebensstandard. Die Ergebnisse aus den geführten Interviews werden im folgenden Absatz ausführlich beschrieben.

6.4 Interviewergebnisse zu kulturellen Diversitäten

Die Gastlandanpassung war in diesem Zusammenhang ein sehr wesentlicher Punkt und wurde von sämtlichen StudienteilnehmerInnen thematisiert. Gastlandanpassung beschreibt im Kontext der Studie den Grad der Eingliederung der Expatriates, das Annehmen von Werten und Normen, sowie Respekt und Toleranz gegenüber der Gastlandkultur. Einheitlichkeit in den Aussagen der Befragten fand sich in deren Offenheit gegenüber dem Gastlandkulturkreis und ihrer Anpassungsbereitschaft. *„Ich habe mich dafür eigentlich sehr interessiert. Habe auch viel mit den Leuten geredet, diskutiert. Sei es jetzt darüber, warum sie das Leben SO führen und nicht anders“* (UT10). Die Repatriates betonten den gegenseitigen Respekt und die Wertschätzung für fremde Kulturen und Religionen, auch wenn es nicht ihren persönlichen Überzeugungen entsprach. *„Man muss sich nur an ein paar Spielregeln halten und wenn man das macht, dann gibt es kein Problem. Respekt muss man jedem gegenüber zollen. Egal woher er kommt“* (UT4). Die Auswertung des Datenmaterials hat ergeben, dass eine Gastlandanpassung einfacher war, wenn die Sprache und/oder der Kulturkreis bekannt oder dem eigenen ähnlich waren. Ein Repatriate, welcher in einem für ihn sehr fremden Kulturkreis entsandt wurde, beschrieb seine Erfahrung wie folgt: *„Man muss sich zuerst kennenlernen. Was sind die unterschiedlichen Sichtweisen? Bis man sich besser versteht. Da habe ich auch sechs Monate gebraucht. Das war auch nicht einfach. Das war schwierig“* (UT3). Auch die Offenheit der lokalen Bevölkerung beeinflusste den Anpassungsprozess. Jene Expatriates, welche in unterschiedlichen Staaten der USA entsandt wurden, berichteten von der Aufgeschlossenheit der Amerikaner und dass sie rasch aufgenommen wurden. Das war jedoch nicht in jedem Kulturkreis der Fall. Im russischsprachigen Raum, dauerte die Gastlandanpassung laut einem Befragten, der in beide Kulturkreise entsandt wurde, deutlich länger.

Auch die Interaktion zwischen der lokalen Bevölkerung und den Entsandten gestaltete sich unterschiedlich und war von den jeweiligen kulturellen Gegebenheiten geprägt. Ein Repatriate aus dem arabischsprachigen Raum erzählte beispielsweise, von der Zurückhaltung der arabischen KollegInnen und den hohen Stellenwert, den Familie in dieser Kultur hat. In Bezug auf die Interaktion mit den „Locals“ waren die Erfahrungswerte der Entsandten aufgrund der verschiedenen Entsendungsländer sehr unterschiedlich. So der Interviewte UT4: *„Ja, mit Arabern eine Freundschaft zu haben ist*

relativ schwierig. Das möchten sie selbst nicht so.“ Andere Erfahrungen machte der Gesprächspartner UT10: *„Teilweise wirst du zu Familiengrillereien eingeladen. Also, das geht oft schon sehr tief.“* Zudem berichteten alle zehn Repatriates von der Herzlichkeit der Menschen im jeweiligen Gastland. Es gab starke Verwurzelungen und Freundschaften die geschlossen und auch nach der Rückkehr noch aufrechterhalten wurden. Dennoch erwähnte keiner der zehn Befragten, dass die starke Anpassung im Gastland als Hindernis oder Erschwernis für die Rückanpassung in der Heimat gesehen wurde.

Die kulturellen Unterschiede wurden zwar sehr wohl zur Kenntnis genommen, und es war von einer Eingewöhnungsphase die Rede, aber das schien für die Mehrheit der Repatriates kein Problem darzustellen. Besonders die Gastfreundlichkeit wurde von sechs Interviewten hervorgehoben. *„Wir sind EXTREM OFFEN, sehr herzlich aufgenommen worden. GANZ anders als in Österreich, denn als Ausländer IN Mexiko BIST DU JEMAND, gerade als Europäer“* (UT1). Auffallend war der Vergleich mit dem Heimatland. Dieser wurde von insgesamt vier Studienteilnehmern stark betont. So auch der Interviewte UT7: *„Relativ offenherzige Kultur, wo die Menschen sehr freundlich und zuvorkommend sind. Nicht unbedingt so, wenn du als Ausländer nach Österreich kommst und einmal nur schief angesehen wirst. Da sind wir als Österreicher nicht unbedingt federführend“*, oder UT9: *„Österreicher sind weit weniger gastfreundlich, als wir es von uns selbst glauben (lacht). Das ist ganz sicher so.“* In diesem Kontext erlebten die Repatriates starke Unterschiede nach ihrer Rückkehr. Es erweckte den Anschein von Bedauern seitens der Interviewten.

Der kulturelle Unterschied zwischen dem Heimat- und dem Gastland war ein sehr relevantes Thema für sämtliche StudienteilnehmerInnen und wurde in Summe 39 Mal erwähnt. Innerhalb der europäischen Gastländer waren die kulturellen Unterschiede weniger stark ersichtlich. Die Repatriates berichteten von einer sehr starken, gegenseitigen Beeinflussung und Anpassung der EU-Staaten. Abgesehen von der fehlenden Gastfreundlichkeit, gab es für jene Repatriates keine kulturellen Anpassungsprobleme nach der Ankunft in Österreich. Deutlich stärkere kulturelle Unterschiede empfanden jene Repatriates, welche eine Entsendung außerhalb der Europäischen Union hatten, wie zum Beispiel nach Mexiko, den USA, VAE, in die Türkei oder nach Russland. In diesen Fällen unterschieden sich Lebensweise und Lebensstandards stark von dem gewohnten Umfeld der Heimat. Es wurde von hoher Kriminalität, Patriotismus, Religiosität, Waffenfreiheit und der starke Kontrast zwischen Armut und Reichtum berichtet. Auch in Bezug auf die Arbeitsweise, im Vergleich zum gewohnten österreichischen Standard, gab es erhebliche Unterschiede. Es wurde

mehrfach angemerkt, dass es in manchen Kulturkreisen keine klaren Zusagen gäbe. Vereinbarungen konnten nur schwer getroffen werden, da eine direkte Kommunikation mit Gesichtsverlust verbunden wäre. Ein Interviewter schilderte seine Erfahrungen in Mexiko folgendermaßen: *„Natürlich, in Mexiko gibt es schon auch immer noch dieses ‚mañana, mañana‘. Du bekommst es morgen. Mañana heißt morgen oder übermorgen oder nächste Woche oder gar nie. Und von dem her, das Punktuelle, das wir in der deutschsprachigen Kultur haben, das gibt es dort eben nicht“* (UT1). Aus einem anderen Kulturkreis stammt folgende Aussage: *„Die arabische Mentalität ist da eben anders. Wenn jemand sagt ‚inshallah - so Gott will‘, dann weiß ich, ich bekomme das Dokument oder ich bekomme es zwei Wochen später. Darauf kann man nicht planen. Daran muss man sich gewöhnen, dass man die Dinge oft nicht bekommt, wenn man sie braucht“* (UT4). Die österreichische Arbeitsweise war für einen Großteil der Befragten wieder ein positiver Aspekt der Heimkehr.

Die Rückanpassung ans Heimatland empfanden jedoch nicht alle Reapriates als gleich einfach. So beschrieb der Interviewte UT5: *„Der amerikanische Lebensstil hat mir schon gut gefallen. Der hat gut zu mir gepasst.“* Ein anderer Untersuchungsteilnehmer erwähnte, dass er die Gastlandkultur vermisse, da es viele Dinge gab, die er besonders mochte. Die ProbandInnen beschrieben Alltagssituationen, an die sie sich wieder gewöhnen mussten. Als Beispiel wurde der Fahrstil in Österreich genannt, der im Vergleich zu vielen anderen Ländern eher restriktiv ist. Unter anderem wurden auch die kürzeren Ladenöffnungszeiten angesprochen sowie der fehlende Packer Service an den Supermarktkassen. In diesem Zusammenhang wurde auch erwähnt, dass eine Rückanpassung zunehmend schwieriger wird, je länger jemand im Ausland gelebt hat. Als Grund wurde die Verinnerlichung der Lebensweise im Gastland genannt. Der Interviewte UT1 berichtete: *„Je länger du weg bist, desto schwerer ist es, dass du dich wieder in die Gesellschaft zu Hause integrierst.“* Die Ursachen für mögliche Anpassungsschwierigkeiten sind womöglich nicht nur im Umfeld des Heimatlandes zu finden, sondern auch auf Ebene der kulturellen Identität und der Persönlichkeitsentwicklung. Eine Untersuchungsteilnehmerin berichtete: *„Dass sich vieles gar nicht verändert hat in Österreich. Dass wir uns wesentlich verändert haben im Ausland und dass vieles hier einfach gleich weitergelaufen ist. Dass sich nicht viel getan hat. Es war schwierig“* (UT8). Eine sehr interessante Aussage, die erahnen lässt, dass die Gastlandanpassung und/oder die persönliche Weiterentwicklung, aufgrund der Entsendung, Spuren bei den Betroffenen hinterlassen.

Auffallend positiv wurde der österreichische Lebensstandard bewertet. Neun von zehn StudienteilnehmerInnen betonten die Vorzüge in ihrem Heimatland. Die in Österreich

wesentlich niedrigere Kriminalitätsrate im Vergleich zu manchen Entsendungsländern wurde besonders stark hervorgehoben. Repatriates berichteten von regelmäßigen Polizeikontrollen, Überfällen und Diebstählen in ihren Gastländern. Sicherheit ist für die ehemaligen Auslandsentsandten ein wesentlicher Mehrwert ihrer Heimkehr. Für einen Teil der Befragten ist zudem die Qualität der österreichischen Lebensmittel ein wichtiger Lebensstandard. Jene Repatriates beschrieben, wie sehr sie die österreichische Küche wieder genießen und zu schätzen wissen. So der Interviewte UT9: *„Das Essen ist ganz wesentlich in Österreich, das ist qualitativ ganz hochwertig. Das ist schon einiges Wert, gerade im Vergleich zu den USA.“* Der Studienteilnehmer UT10 schilderte seine Erfahrungen wie folgt: *„Du weißt du kannst wieder auf dein ‚Leberkäse-Semmel‘ gehen und brauchst keine Angst zu haben, dass dir jemand die Geldbörse stiehlt.“* Als weiterer positiver Aspekt wurde das vertraute Umfeld genannt. Die Heimkehrenden kennen die Sprache, Bräuche, Regeln und Infrastruktur. Der Verkehr ist ihrer Wahrnehmung nach geordneter und die Gesetzeslage ist bekannt. Der hohe Hygienestandard und das österreichische Sozialsystem wurden ebenfalls angesprochen. Die Möglichkeit zu haben, sich spontan wieder mit Freunden verabreden zu können, ohne aufwändiges Planen wurde zusätzlich thematisiert. Hervorgehoben wurden außerdem die österreichische Caféhauskultur und die vielen kulturellen sowie sportlichen Freizeitmöglichkeiten, die im Land angeboten werden. *„Es war wirklich die Lebensqualität in Österreich. Dass man in einen Supermarkt geht. Die Freizeitmöglichkeiten, die man bei uns hat. Dass man in ein Café-Hause gehen kann. Dass man überall verstanden wird, wenn man so redet, wie einem der Mund gewachsen ist. Das einfach wieder in Österreich sein, muss ich sagen, war das Positive“* (UT3). Und da die Arbeitswoche in Österreich im Vergleich zum Ausland in der Regel kürzer ist, kamen die Repatriates auch wieder vermehrt in den Genuss diverser Freizeitaktivitäten. Vermisst wurden lediglich die längeren Ladenöffnungszeiten und das Hauspersonal im Gastland. Ein Teil der Befragten genoss die Möglichkeit, 24 Stunden am Tag einkaufen oder essen gehen zu können. Eine ehemalige Auslandsentsandte betonte den Vorzug ihres Hauspersonals im Gastland, wodurch sie eine ganztägige Kinderbetreuung hatte. Ein Luxus, der für sie in Österreich nur schwer finanzierbar ist. Dennoch scheint für fast alle Befragten, der österreichische Lebensstandard einen besonders hohen Stellenwert zu haben und die Rückkehr etwas zu erleichtern. *„Vier Jahre waren eine schöne Zeit, aber es gibt nichts Schöneres als Österreich“* (UT4).

3. Welche Ansatzpunkte einer erfolgreichen Wiedereingliederung können Unternehmen aus Sicht der Repatriates berücksichtigen?

Der folgende Abschnitt beschäftigt sich mit den Ergebnissen zur dritten Forschungsfrage. Hierzu wurden die UntersuchungsteilnehmerInnen befragt, welche Verbesserungsmaßnahmen Unternehmen, aufgrund ihrer persönlichen Erfahrungen, umsetzen könnten. Es wurden einige Vorschläge eingebracht und somit konnten 19 Subkategorien gebildet werden. Da diese im Abschnitt 6.5 vorgestellt werden, wird an dieser Stelle auf eine Aufzählung der einzelnen Subkategorien verzichtet.

6.5 Interviewergebnisse zur erfolgreichen Wiedereingliederung

Sehr häufig (zwischen zwölf bis 15 Mal) wurden Karriereplanung, klarere Strukturen im Prozessverlauf und längere Regenerationszeiten nach der Heimkehr genannt. Oftmals wurden auch die Themen Heimreise, berufliche Kontakte, Informationsaustausch, die Wohnsituation und Entsendungsdauer angesprochen. Die mit Abstand häufigste Empfehlung bezieht sich jedoch auf den Erhalt der sozialen Kontakte. Diese wurden von jedem Befragten als besonders relevantes Wiedereingliederungskriterium gewertet und in Summe 23 Mal thematisiert.

Ein Studienteilnehmer berichtete über einen Kollegen, der aufgrund sozialer Entwurzelung nicht mehr zurückkam und im Gastland in Pension ging. Für die betreffende Person war eine Wiedereingliederung nicht mehr möglich. Aus diesem Grund ist es besonders wichtig, dass Unternehmen ihre MitarbeiterInnen bei der Pflege sozialer Kontakte unterstützt. Im Zuge der Digitalisierung und den „Social Networks“ ist die Kontaktaufnahme zwar einfacher geworden, dennoch ersetzen sie nicht den persönlichen Kontakt. Repatriates betonen die Relevanz, in regelmäßigen Abständen vor Ort zu sein und an wichtigen Anlässen teilzunehmen. Durch mehrfache Heimreisen, können sie von ihrem Unternehmen am besten unterstützt werden. Die Bedeutsamkeit der Heimreisen wurde von sieben StudienteilnehmerInnen angesprochen und in Summe zwölf Mal thematisiert. Ein Repatriate berichtete, dass er lediglich zwei Mal im Jahr aus den USA nach Hause reiste, für jeweils zwei Wochen um sein soziales Netzwerk zu pflegen. Aus seiner Sicht zu wenig Zeit für die Kontaktpflege, dennoch war es ihm wichtig. Ein anderer Studienteilnehmer beschrieb, dass er den Entsendungsauftrag nicht angenommen hätte, wenn ihm nicht sechs Heimreisen pro Jahr aus den AEM zugesichert worden wären. Auch der Interviewte UT6 legte großen Wert darauf, während seiner Entsendung nach Rumänien, mit seinen Freunden regelmäßig Kontakt zu halten: *„Spätestens alle acht Wochen habe ich meinen Heimflug gehabt und ich habe es immer so gelegt, dass ich gleich mehrere Leute treffen konnte, wenn eine Hochzeit war, eine Geburtstagsfeier. Und das habe ich mir dann immer so gelegt, dass das passt. Das hat es erleichtert.“* Relevant ist die Distanz und wie sie von den Repatriates überbrückt wird.

„Ich glaube, da Madrid ja nur einen Steinwurf von Österreich entfernt ist und ich teilweise, wenn ich Lust hatte, übers Wochenende zu Geburtstagsfeiern heim geflogen bin, war das jetzt keine große Sache, weil ich doch relativ oft auch wieder in Österreich war. Jetzt nicht nur privat, sondern auch beruflich“, so der Gesprächspartner UT7. Wichtig ist auch, hier nicht auf die Mitreisenden zu vergessen. Auch diese sollten die Möglichkeit haben, ihre Kontakte zu pflegen. Für das Unternehmen hat diese Maßnahme ebenso Vorteile, denn dadurch können sie sich persönlich mit ihren Expatriates austauschen, Kontakt halten und die Heimreisen teils für Weiterbildungs- und Schulungsmaßnahmen nützen. So profitieren alle Beteiligten davon. Ein Repatriate schilderte seinen Erfahrungen: *„Wir waren auch relativ oft zu Hause wegen den Meetings und den Abstimmungen. Da hat man dann eigentlich auch immer die Freunde getroffen und etwas unternommen“* (UT4). Durch die Präsenz im Stammhaus geraten die Expatriates nicht so schnell in Vergessenheit, können sich mit alten und neuen KollgeInnen austauschen und sind eher „State of the Art“, betreffend organisationale Veränderungen. Heimreisen, Meetings und Stammhausbesuche der Repatriates unterstützen den Erhalt beruflicher Kontakte.

Dennoch sind auch Personalabteilung und Vorgesetzte gefordert, aktiv zu werden. Häufiger Austausch, offene Kommunikation und Besuche der StammhausmitarbeiterInnen im Gastland, sind wichtige Maßnahmen um in Verbindung zu bleiben. Das Wohlbefinden des Expatriates ist letztlich schwer via Telefonat oder E-Mail zu erfassen, daher wird angeraten, dass sich Führungskräfte und PersonalistInnen einen Eindruck über die lokale Situation machen. So der Interviewte UT6: *„Man ist eigentlich dann schon relativ abgekoppelt, muss man sagen. Man bekommt dann wirklich nur noch die allgemeinen Firmenaussendungen mit. Und ja, das ist speziell dann wenn man Richtung Rückkehr denkt, schon eigentlich ein Problem. Man kennt immer weniger Leute und die kennen einen nicht mehr. Selbst wenn man eine gute Leistung erbringt.“* Manche der Interviewten hatten das Gefühl, ihre Entsendung gleiche einem Exil. Durch Stammhausbesuche wurde den Entsandten vermittelt, dass sie nicht vergessen wurden und ihre Arbeit von Relevanz für das Unternehmen ist.

Auch Trainingsmaßnahmen haben einen doppelten Effekt. Neben der Entwicklungsförderung ihrer MitarbeiterInnen, können Unternehmen zusätzlich den persönlichen Kontakt halten. Die Befragte UT8: *„Ich habe auch in der Zeit weitere Fortbildungen gemacht. Ich habe an einem Seminar teilgenommen, das war ein Führungskräfte-seminar, wo ich auch mehrfach aus dem Ausland wieder zurückfliegen musste. Diese Trainingsaktivitäten hat mir die Firma auch ermöglicht.“* Die Heimreisen sind somit ein wichtiges Bindeglied um soziale und berufliche Kontakte zu erhalten und durch Trainingsmaßnahmen am aktuellen Wissensstand zu bleiben.

Das zweitwichtigste Thema war, neben den sozialen Kontakten, die persönliche Karriereplanung. Dieses Ergebnis ist wenig überraschend, da mangelnde Karrierechancen, wie schon in der ersten Forschungsfrage erwähnt, eine der heikleren Rückkehrproblematiken darstellt. Die Befragten würden sich eine zielgerichtete Laufbahnplanung wünschen, wodurch die Entsendung als Teil der Karriereplanung festgelegt wird. Als Umsetzungsbeispiel wurden Traineeprogramme genannt. Nach Beendigung des Programmes sind die nächsten Schritte bereits vordefiniert. Aktuell erleben viele der Repatriates, dass ihnen die Entsendung in ihrem beruflichen Werdegang nicht weitergeholfen oder im schlechtesten Fall sogar im Weg gestanden habe. Es wurde mehrfach von den StudienteilnehmerInnen angeführt, dass sie aufgrund ihrer Abwesenheit für relevante Positionen nicht in Betracht gezogen wurden. Zur Erhaltung der Arbeitgeberattraktivität bedarf es jedoch an interessanten Jobperspektiven. Hier wäre die Initiative der Unternehmen gefordert. Dafür ist es notwendig, sich mit den Kompetenzen der Heimkehrenden auseinanderzusetzen. So der Interviewte UT1: *„Sich mehr in die Person hineinzusetzen und etwas genauer schauen, ‚Was kann er? Was tut er?‘“* Um die Entsandten richtig bewerten zu können, müssen deren Fähigkeiten auch im Stammhaus bekannt sein. Dazu bedarf es, neben dem persönlichen Austausch, an Leistungserhebungen und deren Dokumentation. Eine weitere Möglichkeit um die Fähigkeiten der Entsandten im Heimatunternehmen sichtbar zu machen sind MentorInnen, welche sich für die Nichtanwesenden einsetzen. Zudem ist eine stärkere Mitwirkung der PersonalistInnen bei Besetzungsentscheidungen erforderlich. So der Befragte UT6: *„Dass sich hier die HR einfach auch mehr einmischt oder auch die Manager gezwungen werden mehr über die anderen nachzudenken. [...] denn die Manager zu Hause sagen: ‚Den kenn‘ ich nicht. Wer weiß wie der ist? Ich nehme lieber jemanden vom Team. Den kenn‘ ich schon, der ist nett, den habe ich mir ‚hergerichtet‘.“* Die Karriereplanung sollte dabei nicht erst bei der Rückkehr gestartet werden, wie von einem Repatriate berichtet wurde, sondern bereits zeitnah in die Wege geleitet werden. Unter „zeitnah“ wird von den Befragten eine Zeitspanne von mindestens sechs bis zwölf Monate beschrieben. Damit kann unter Umständen eine unnötige Wartezeit und Frustration der Repats vermieden werden. Für den Fall, dass keine passende Position frei ist oder geschaffen werden kann, wäre es für beide, das Unternehmen und den/die Repatriate, ratsam, das spezielle Know-how der Heimkehrenden zu nutzen. Möglichkeiten bieten zum Beispiel Training und Wissensaustausch für zukünftige Expatriates oder die Funktion als Ratgeber bei fach- und landesspezifischen Themen. Somit wird die „Ressource Repatriate“ bestmöglich genutzt und der/die betroffene MitarbeiterIn erfährt Bestätigung und Wertschätzung aufgrund seiner/ihrer Erfahrung.

Die Besprechung der Rückkehrthemen ist erforderlich, um ein realistisches Bild des Rückkehrszenarios zu generieren. Der Befragte UT4 bestätigt: *„Es sollte Klarheit herrschen, in welche Position man kommt oder wenn es eben nicht die erhoffte Position ist, dass man zumindest ausredet, ob es eine Zwischenlösung gibt. Da sollte auf jeden Fall Klarheit sein.“* Laut den Interviewten handelt es sich hierbei um eine wichtige Verbesserungsmöglichkeit, welche aktuell noch nicht gelebte Praxis in vielen Unternehmen ist. Selten herrscht Gewissheit darüber, welche beruflichen Möglichkeiten die Heimkehrenden haben und welches die nächsten Schritte sind. Die Repatriates benötigen eine klarere Struktur und besseren Informationsaustausch. Der ehemalige Auslandsentsandte UT3 beschrieb ein mögliches standardisiertes Verfahren wie folgt: *„EIN KLARES SZENARIO. Eine KLARE Linie. [...] Dass man ihnen klipp und klar sagt: ‚Das sind die Konditionen, die sind fix. Hier kann man vielleicht verhandeln.‘ Dass man sagt: ‚Okay, du willst vielleicht ein bisschen mehr Geld, dafür brauchst du die Wohnung nicht, weil du andere Möglichkeiten hast oder du willst nicht alle zwei Wochen heim fliegen, sondern dir reicht es alle zwei Monate, dann kann man vielleicht dort etwas machen.‘ Also zu sagen: ‚Das ist fix. Das kann man nicht ändern. Hier hast du Spielraum. Hier können wir über etwas verhandeln. Wo sind deine Prioritäten?‘“* Eine erkennbare Struktur im Entsendungs- und Rückholungsprozess kann daher einen Rahmen vorgeben, an dem sich die Betroffenen orientieren können. Standardisierte Verfahren vermitteln Klarheit über die einzelnen Abläufe und Phasen.

Ähnliches gilt für den Informationsaustausch. Ein wesentliches Ziel sollte es sein, die gegenseitigen Erwartungshaltungen noch vor der Rückkehr abzugleichen, sich mit dem/der Expatriate auseinanderzusetzen und über relevante organisationale Änderungen zu informieren. *„Naja, grundsätzlich bin ich der ÜBERZEUGUNG, dass es sehr hilfreich wäre, wenn man sich schon BEVOR derjenige aus dem Ausland zurück kommt, mit ihm hinsetzt und zusammensetzt/ Eine Art Mitarbeitergespräch führt, wie die nächsten Schritte aussehen sollen. Einfach um die Erwartungshaltungen, grundsätzlich gegeneinander abzustimmen“* (UT9). Orientierungsgespräche, zwölf bis sechs Monate vor der Rückkehr, bieten in diesem Fall Hilfestellung.

Auch für die Entsendungsdauer sollte es fixe Firmenstandards geben, damit die MitarbeiterInnen nicht zu lange im Ausland verweilen und somit ihre Reintegration gefährden. Ein Interviewter beschrieb das Vorgehen in seinem Unternehmen: *„Wir schließen Verträge für zwei, drei Jahre ab, weil wir wissen, dass es dauert. Und unserer Regel ist, nach fünf Jahren beginnt die Wiedereingliederung in die Firma“* (UT4).

Nach der Heimkehr sollten die Repatriates vom Unternehmen weiterhin bestmöglich betreut werden. Wichtig ist den Befragten, die Anerkennung ihrer erbrachten Leistung. Um die Anstrengungen der Entsendung zu verarbeiten und sich in Ruhe wieder zu Akklimatisieren, kann das Unternehmen die Repatriates durch ausreichende Regenerationszeit unterstützen. Dabei sollten unter Umständen die MitarbeiterInnen dazu angehalten werden, sich nicht sofort wieder zu 100% in die Arbeit zu stürzen. Eine „sanfte Wiedereingliederung“ kann durch Urlaub, Zeitausgleich oder anfänglicher Teilzeit begünstigt werden. Da Repatriates im Ausland oftmals viele Arbeitsstunden ansammeln, wäre das Abbauen von Überstunden eine zusätzliche Möglichkeit zur Ausdehnung der Regenerationszeit. Die Hälfte der Befragten gab an, dass sie sich zu wenig Erholungszeit gegönnt hatten und es auch nicht von den Organisationen forciert wurde. Die Folgen waren in manchen Fällen „Erschöpfung“ und „Überlastung“. Zwei Studienteilnehmer berichteten ihre Erfahrungen wie folgt: *„Und dieser Ankommensprozess dauert einfach auch eine gewisse Zeit und das muss man respektieren. (Seufzer), zwei, drei Monate wären bestimmt sinnvoll, um vernünftig anzukommen“* (UT1). *Man muss eigentlich Urlaub nehmen. Man muss wieder ankommen und das Ganze verarbeiten. Und dann ruhig wieder in das Ganze rein starten“* (UT4). Auch die Wohnsituation nach der Rückkehr wurde erwähnt. Ein Teil der Befragten berichteten, dass sie ihre Wohnung in der Heimat behielten. Das vermittelte ihnen Sicherheit und erleichterte die Heimkehr aufgrund eines wegfallenden Stressfaktors. So der Befragte UT2: *„Aber mir war es wichtig, dass ich die Wohnung habe und nicht wenn ich zurückkomme, dass ich dann da stehe und wohin?“* Für jene, die nicht die Möglichkeit haben, ihre Unterkunft während ihrer Entsendung zu behalten, könnte das Unternehmen monatsüberbrückend ein Hotel oder eine Firmenwohnung zu Verfügung stellen, wie es bei einem Repatriate der Fall war. Zudem kann die Unterstützung bei der Wohnungssuche durch einen Makler, den Betroffenen Stress nehmen. Die Untersuchungsteilnehmerin UT8 berichtete in diesem Zusammenhang: *„Dass das Unternehmen nicht nur bei der Entsendung unterstützt, sondern auch bei der Integration schaut: ‚Was braucht den der Mitarbeiter?‘“* Für die Befragten ist es wichtig, nach der Rückkehr nicht alleine gelassen zu werden. Wenn am Ende der Entsendung vorwiegend Probleme auf sie warten, hat sich in Summe der Aufwand für sie nicht gelohnt und hinterlässt ein negatives Gesamtbild. Die Unterstützung im gesamten Entsendungs- und Rückholungsprozess, sowie ein positiver Prozessverlauf, wurden von den Betroffenen angesprochen. Der Interviewpartner UT1 berichtete, dass sich für die Nachbesetzung seiner Position in Mexiko von 8.000 UnternehmensmitarbeiterInnen lediglich ein „Freiwilliger“ gemeldet habe. Wenn es Organisationen nicht gelingt, Entsendungen positiver zu gestalten, wird es in Zukunft immer schwieriger werden,

geeignete KandidatInnen zu finden. So der Befragte UT9: *„Was hilft es MIR, wenn ich für die Firma irgendetwas gemacht habe, im Ausland, komme zurück und habe nur Probleme. Wenn mich die Firma wieder fragt ob ich ‚raus gehe‘, sage ich sicher: ‚NEIN, das tue ich mir kein zweites Mal an.“* Auch falsche Versprechen sind hier nicht zielführend, sondern führen langfristig zu noch mehr Unzufriedenheit und Unwillen der Betroffenen. Der Interviewte UT10: *„Bevor du gegangen bist, ist dir etwas erzählt worden. Was dann nicht eingehalten wurde.“*

Als weitere Ansatzpunkte einer erfolgreichen Wiedereingliederung wurden im Konkreten die Arbeitsaufgabe, mehr Autonomie und Know-how-Transfer genannt. Die Heimkehrenden wünschten sich, dass die Arbeitsaufgabe mit den Bedürfnissen des/der Repatriate übereinstimmt und besonders zu Beginn nicht über- oder unterfordernd sein sollte. Während Expatriates im Ausland oftmals auf sich gestellt sind und sich selbst organisieren müssen, ohne einem direkten Vorgesetzten vor Ort zu berichten, ist der Verlust der Autonomie für manche Repats nach der Wiedereingliederung ein Problem. Abhilfe bietet in diesem Fall eine adäquate Position bzw. mehr Handlungs- und Entscheidungsspielraum. Ein Studienteilnehmer schlug vor, dass Unternehmen die neu gewonnenen Fähigkeiten und das spezielle Know-how ihrer Repats verstärkt einsetzen und nutzen sollten. Durch Erlangen eines „Expertenstatus“, würde den Heimkehrenden und deren Fähigkeiten entsprechend Aufmerksamkeit geschenkt werden.

Letztlich sollte auch das Thema Familie oder Begleitpersonen in den Planungsmaßnahmen der Entsendungsunternehmen berücksichtigt werden. Manche Expatriates reisen mit Familie oder PartnerIn. Andere wiederum kehren mit einer Familie in die Heimat zurück. Hier sollten den Bedürfnissen der Gesamtreisenden (berufliche Reintegration des Partners/der Partnerin, Einschulung der Kinder, etc.) mehr Beachtung geschenkt werden. Die ehemalige Auslandsentsandte UT8 beschrieb sehr treffend: *„Ein Mensch funktioniert nicht nur im Büro, sondern muss komplett funktionieren und strukturiert sein. Da gehört eben auch die Infrastruktur der Familie dazu.“*

6.6 Unterstützende Selbstmaßnahmen aus der Praxis

Eine erfolgreiche Wiedereingliederung ist jedoch nicht ausschließlich von den Maßnahmen des Entsendungsunternehmens abhängig. In diesem Zusammenhang gibt es vieles, was die Betroffenen auch selbst tun können. Die Hälfte der befragten StudienteilnehmerInnen hielt Eigeninitiative für eine relevante Variable des Wiedereingliederungserfolges. Diese bezieht sich auf verschiedene Rückkehrthemen, wie zum Beispiel beim Reaktiveren sozialer und beruflicher Kontakte, den Erhalt der

Netzwerke im Gastland, die Karriereplanung und der Regenerationszeit nach der Heimkehr.

Um im privaten Umfeld möglichst rasch wieder ein funktionierendes soziales Netzwerk aufbauen zu können, empfohlen mehrere der befragten Repatriates aktiv auf Freunde und Bekannte zuzugehen. Die Heimkehrenden sollten nicht warten, bis sie kontaktiert werden, sondern eigenständig Kontakt suchen, offen sein, nicht zu rasch aufgeben und immer wieder aktiv werden. Der ehemalige Auslandsentsandte UT6 beschrieb seine Erfahrungen wie folgt: *„Man muss sich bemühen. Wenn man nicht auf die Leute zugeht, dann kann das wirklich für einen Heimkehrer echt ein Problem sein. Denn auch im privaten wartet in Wahrheit keiner jahrelang, dass du wieder kommst und dann stehen alle wieder vor deiner Tür. Nein. Wer Expat ist muss selbst aktiv sein. Sowohl beim Weggehen, ins Land gehen, als auch bei der Rückkehr.“* Eine realistische Erwartungshaltung schützt zusätzlich vor großen Enttäuschungen. Repatriates sollten sich bewusst sein, dass auch das Leben der Freunde in der Heimat nicht still gestanden ist und diese sich über die Jahre möglicherweise verändert haben. Es ist wichtig, wieder einen gemeinsamen Anknüpfungspunkt zu finden. Dazu ist es hilfreich, dass sich beide Parteien austauschen und von ihren Erfahrungen berichten können. Erfolgsversprechend ist ebenfalls, Interesse an den Zuhausegebliebenen und deren Leben zu vermitteln. Weniger empfehlenswert wäre hingegen, darauf zu warten, über die eigenen Erfahrungen gefragt zu werden oder sich in den Mittelpunkt zu drängen. Das Kontakthalten, bereits während der Entsendung, erleichtert zudem die Anknüpfung am Freundeskreis. Neben der Nutzung digitaler Medien, helfen auch Heimreisen, um sich nicht aus den Augen zu verlieren. Einige StudienteilnehmerInnen berichteten, dass sie im Ausland von ihren Freunden besucht wurden. So der Interviewte UT7: *„Es waren dann insgesamt auch 42 meiner Freunde aus Österreich zu Besuch in Madrid. Da war ich kein Wochenende richtig alleine.“* Auch Besuche aus der Heimat sind für den Erhalt der sozialen Bindungen wichtig. *„Viele Freunde aus XX, haben uns besucht. Von den guten Freunden, da ist eigentlich jeder bei uns gewesen. Und in den Zeiten von WhatsApp und Facebook ist das ohnehin einfacher, dass man Kontakt hält“* (UT4). Manche Kontakte oder Freundschaften lassen sich jedoch unter Umständen nicht mehr reaktivieren. Auch damit sollten sich Repatriates auseinandersetzen.

Doch auch zum Erhalt der beruflichen Kontakte können Expats einiges tun. Regelmäßige Berichte an das Unternehmen und Kontaktpflege zu den MitarbeiterInnen im Stammhaus erleichtern die spätere Wiedereingliederung. Der Gesprächspartner UT7 berichtete: *„Meine beste Empfehlung, die ‚Strings‘, die man nach Österreich hat oder in das Land aus dem man kommt, nicht aufzugeben und diese auch ab und zu zu pflegen.“*

Die UntersuchungsteilnehmerInnen raten, dass es hilfreich ist, wenn Expats gelegentlich ihre Chefs kontaktieren, um sich über Aktuelles zu erkundigen. Selbiges gilt für die HR-Abteilung. Spätestens wenn die Heimreise terminiert wird, sollte der Kontakt zum Headquarter zunehmen und die neue Positionierung besprochen werden. Wird diese Thematik nicht vom Unternehmen selbst aufgebracht, liegt es an dem/der Entsandten proaktiv zu handeln und wiederholt nachzuhaken. Der Befragte UT6 schilderte: *„Und im beruflichen einfach auch sechs bis neun Monate vorher ‚lästig‘ werden. Richtig lästig werden. Nicht darauf warten, dass man angesprochen wird. [...] Zu fragen: ‚Habt ihr etwas für mich? Was tut sich?‘“* Laut den befragten Repatriates ist es wichtig, die eigenen Interessen in den Vordergrund zu stellen und Wünsche, Fähigkeiten und Leistung aufzuzeigen. Ein Interviewpartner beschrieb dieses Verhalten als Lobbying-Arbeit, welche seiner Meinung nach unerlässlich wäre. Ein anderer Befragter wiederum empfahl, nicht zu lange auf eine adäquate Positionierung zu warten, sich seiner eigenen Fähigkeiten bewusst zu sein und sich gegebenenfalls anderwärtig umzusehen. Mut zur Veränderung und nicht zu sehr verhaftet zu bleiben, wurden in diesem Kontext genannt.

Eine weitere Empfehlung bezieht sich auf die körperliche und emotionale Gesundheit der Heimkehrenden. Ein Teil der Befragten raten anderen Repatriates, sich nach der Ankunft eine Pause zu gönnen, um das Erlebte und die Anstrengungen der Entsendung entsprechend verarbeiten zu können. Sollte das Unternehmen keine Maßnahmen setzen, liegt es an den Betroffenen proaktiv zu handeln und Urlaub oder ähnliches zu vereinbaren.

Abschließend erwähnten zwei der Befragten, die Beziehungen und Verbindungen zum Gastland. Diese zu erhalten und zu pflegen kann aus beruflichen und privaten Gründen hilfreich für die Heimkehrenden sein. So der Gesprächspartner UT4: *„Ich war erst letzte Woche wieder für eine Woche dort. Und natürlich super, wenn man die Kollegen wieder sieht und eigentlich eine freundschaftliche Basis hatte. Das war schon super.“* Ein zu schneller „Cut“ ist unter Umständen schmerzhaft und auch nicht unbedingt notwendig. Der Erhalt mancher Kontakte kann mitunter zusätzliche Stabilität geben.

7 Diskussion und Ausblick

Im abschließenden Kapitel werden nun die Ergebnisse im Überblick zusammengefasst und zur Beantwortung der Forschungsfragen herangezogen. Basierend auf den Ergebnissen dieser Studie sowie den Erkenntnissen aus der Literaturrecherche, wurden

Implikationen für die Praxis ausgearbeitet. Schließlich werden noch zukünftige Forschungsansätze diskutiert und es folgt eine kritische Reflexion dieser Arbeit.

7.1 Diskussion

Die im theoretischen Abschnitt erhobenen Annahmen, konnten anhand der Empirie zum Teil bestätigt werden. Laut den Ergebnissen der Studie sind die Bemühungen der Unternehmen, während der Entsendung selbst, oftmals größer als bei der Rückholung. Die Ergebnisse zur „Relocation“ der Expatriates decken sich ebenfalls mit den Erkenntnissen aus der Literatur. Internationale Organisationen unterstützen ihre MitarbeiterInnen großteils in logistischen Belangen, wie etwa Reise- und Übersiedlungsvorbereitungen (Fischlmayr & Kopecek, 2012, S. 178f.). Dieses wurde mehrfach von den Interviewten bestätigt.

Die Forschungsergebnisse zeigen, dass internationale Unternehmen zwar in der Regel Entsendungsvorbereitungen treffen, allerdings im Bereich der Prozesseinheitlichkeit und der Kommunikation noch Verbesserungspotential aufweisen. Aus der durchgeführten Untersuchung geht hervor, dass es in vielen Unternehmen an einheitlichen Standards mangelt. Entsendungsvereinbarungen werden laut der Studie oftmals sehr individuell und auf Verhandlungsbasis getroffen. Die Relevanz von standardisierten Prozessen und der Unterstützung im gesamten Entsendungsprozess wird auch in der recherchierten Literatur betont (Lazarova & Caligiuri, 2004, S. 339ff.; Stahl, 2005, S. 302).

Ein weiterer Kritikpunkt ist der teilweise geringe Informationsaustausch und der mangelnde Kontakt zum Heimatunternehmen bzw. den Vorgesetzten im Stammhaus. Auch diese Erkenntnis bestätigen die Ergebnisse aus der Literaturrecherche (Lazarova & Caligiuri, 2004, S. 339ff.; Stahl, 2005, S. 302). Zudem berichteten neun von zehn StudienteilnehmerInnen, dass die Arbeitsbedingungen während der Entsendung besonders herausfordernd und belastungsintensiv waren.

Die Mehrheit der UntersuchungsteilnehmerInnen war jedoch mit dem Entsendungsprozess in weiten Teilen zufrieden. Einig waren sich alle StudienteilnehmerInnen dahingehend, dass sie die Entsendung, trotz der hohen Arbeitsbelastung, als eine persönliche Bereicherung empfanden. Zudem wurde der Effekt des „emotionalen Ankers“ aufgrund der mitgereisten Familie, anhand dieser Studie nochmals bestätigt. Aus der zuvor recherchierten Literatur geht hervor, dass Begleitpersonen eine wichtige emotionale Stütze während der Entsendung sind, sofern auch deren Bedürfnisse berücksichtigt werden (Ones et al., 2018, S. 241ff.). Dennoch sind einige ProbandInnen der Ansicht, dass dem Rückholungsprozess bislang noch zu

wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird. Verbesserungsmaßnahmen, speziell in diesem Prozessabschnitt, seien laut den Befragten erforderlich.

1. Forschungsfrage: Wie nehmen Auslandsentsandte den Rückholungsprozess wahr und von welchen Folgen berichten sie?

Die Problematik der mangelnden Struktur im Entsendungsprozess bleibt in der Regel auch beim Rückholungsprozess bestehen oder verschlechtert sich mitunter. Laut den Aussagen der StudienteilnehmerInnen ist oftmals kein konkreter Rückholungsprozess ersichtlich. Es besteht ein Mangel an klaren Richtlinien und Standards, welche für die Entsandten bzw. Heimkehrenden ein Fehlen von Orientierungspunkten bedeutet. Entsendungen und Rückholungen innerhalb eines Unternehmens verlaufen oftmals sehr unterschiedlich. Lediglich die Hälfte der befragten Repatriates hatten vor ihrer Heimkehr Orientierungsgespräche zur Klärung der gegenseitigen Erwartungshaltung, dem weiteren Vorgehen, sowie die neue Positionierung. Überraschend ist die Erkenntnis, dass in einigen internationalen Organisationen, Orientierungsgespräche noch nicht fixer Bestandteil des Rückholungsprozesses sind.

Als wesentliche Folgen der Heimkehr nannte die Mehrheit der ProbandInnen mangelnde Karrierechancen, Wertschätzung, Akklimatisationszeit und den Verlust von Freunden, sowie dem darauf aufbauendem sozialem Netzwerk.

Besonders kritisiert wurden verpasste Aufstiegschancen und eine mangelnde Laufbahnplanung. Für einen Großteil der UntersuchungsteilnehmerInnen war die Entsendung gedanklich mit einem Karrieresprung verknüpft. Diese Annahme deckt sich mit den Ergebnissen aus der Literatur. Hier wurden Karrieresprünge als relevantes Entsendungsmotiv genannt (Kühlmann, 1995, S. 1; Stahl et al., 2000, S. 341). Aufgrund der Abwesenheit vom Stammhaus, werden Expatriates jedoch oftmals nicht für Besetzungen in Betracht gezogen. Folglich werden jene MitarbeiterInnen, welche das Stammhaus nicht verlassen haben, bei internen Arbeitsplatzbesetzungen begünstigt. Einige der Befragten berichteten, dass anstelle eines Karrieresprungs nach ihrer Heimkehr, bereits weitere Entsendungen für sie vorgesehen waren. Diese Repatriates hatten das Gefühl, in eine „Expat-Schublade“ gesteckt zu werden. Es wurden lediglich ihre Fähigkeiten in Zusammenhang mit dem Auslandseinsatz wahrgenommen. Ihren zusätzlichen Qualifikationen oder Bedürfnisse wurden in diesen Fällen keine Beachtung geschenkt. Repatriates haben oftmals das Gefühl, dass ihre Karriere nach der Rückkehr stagniert. Dies deckt sich exakt mit den Erkenntnissen aus der Literaturrecherche. Anstelle einer individuellen Karriereplanung wird versucht, die Heimkehrenden möglichst rasch wieder für eine Entsendung zu gewinnen (Vance & Paik, 2010, S. 258).

In Zusammenhang mit der Heimkehr steht auch die Unzufriedenheit aufgrund mangelnder Wertschätzung. Die Erwartungshaltung mancher Repatriates deckte sich auch in diesem Punkt nicht immer mit der Realität. Entsendungen haben in vielen Unternehmen keinen höheren Stellenwert, als das Tagesgeschäft. Das wird den Entsandten oftmals nach ihrer Heimkehr schmerzlich bewusst. Die Folgen sind Enttäuschung aufgrund mangelnder Anerkennung und Würdigung ihres Einsatzes. Die Auswertung der Daten hat hier ein einheitliches Ergebnis geliefert. Keiner der ProbandInnen hat von einer herzlichen Wiederaufnahme im Unternehmen gesprochen.

Auffallend sind auch die Aussagen über die mangelnde Akklimatisationszeit. Die Notwendigkeit der körperlichen und seelischen Adaption nach einem Auslandseinsatz wird oftmals von der Organisation, aber auch von den Betroffenen selbst, unterschätzt. Hier bedarf es einer individuellen Abstimmung der Bedürfnisse und einem besseren Situationsverständnis.

Als weitere problematische Konsequenz der Entsendung, wurde der Verlust von Freunden genannt. Regelmäßige Heimreisen sowie die Eigeninitiative der Heimkehrenden sind wesentliche Faktoren zum Erhalt des sozialen Netzwerkes. Auch diese Forschungsergebnisse decken sich mit den Erkenntnissen aus der vorangegangenen Literaturrecherche (Lazarova & Caligiuri, 2001, S. 395; Vance & Paik, 2010, 258). Zudem wurde erwähnt, dass sich die Zuhausegebliebenen nur geringfügig für die Erfahrungen der Heimkehrenden interessierten. Parallel zu den Ergebnissen aus der Literaturrecherche, sprachen auch hier mehrere interviewte Repatriates von mangelnder Anteilnahme, Verständnis oder Interesse aus dem Freundeskreis. Aus der Literatur geht hervor, dass veränderte soziale Beziehungen und mangelndes Interesse oder Verständnis oftmals enttäuschend auf die Heimkehrenden wirken (Schilgen, 1995, S. 219). Diese Aussage konnte nochmals anhand dieser Forschungsarbeit bestätigt werden.

Besonders auffallend ist, dass die Entsendung dann als erfolgreich wahrgenommen wurde, wenn die Betroffenen während des gesamten Prozesses vom Unternehmen betreut wurden und nach der Heimkehr eine für sie erstrebenswerte Positionierung erhielten.

1.1 Forschungsfrage: Was waren die größten emotionalen Belastungen der Heimkehr aus Sicht der Repatriates?

Als emotionale Belastung konnte im Rahmen dieser Studie der Verlust von Freunden und des sozialen Netzwerkes im Gast- sowie im Heimatland erhoben werden. Auch die

räumliche Distanz zum privaten Umfeld wurde als Auslöser von Verlustgefühlen verifiziert. Belastend erschienen Situationen, worauf die ProbandInnen keinen Einfluss hatten, wie beispielsweise die Abwendung von Freunden oder ein veränderter Lebensstandard aufgrund der Heimkehr.

Der hohe Grad an Erschöpfung, nach den Anstrengungen der Entsendung, wurde ebenfalls als zum Teil belastend erlebt. In weiterer Folge wurde der Entwicklungsstillstand und die Orientierungslosigkeit, sowie der Rückkehrschock nach der Heimkehr als belastend beschrieben.

2. Forschungsfrage: Welchen Einfluss haben kulturelle Diversitäten zwischen Heimat- und Gastland auf die Wiedereingliederung aus Sicht der Repatriates?

Die Gastlandanpassung wurde zwar von allen StudienteilnehmerInnen als relevantes Merkmal genannt, jedoch ergeben sich dadurch keine maßgeblichen Rückanpassungsschwierigkeiten. Lediglich in Bezug auf kulturelle Akzeptanz und Offenheit gab es nach der Rückkehr Divergenzen im heimischen Umfeld. Dennoch erschwerte sich dadurch die Rückanpassung der Repatriates nicht maßgeblich.

Die Interaktion mit der Bevölkerung des Gastlandes gestaltete sich laut den Berichten zwar unterschiedlich, trotz allem hatte keiner der Befragten Integrationsschwierigkeiten. Alle zehn UntersuchungsteilnehmerInnen fühlten sich nach einem gewissen Zeitraum aufgenommen und akzeptiert. Die Ähnlichkeit zum eigenen Kulturkreis, sowie Sprach- und Gastlandkenntnisse erleichterten zusätzlich die Eingliederung in das Gastland.

Kulturelle Unterschiede zwischen Heimat- und Gastland wurden zwar zahlreich genannt, aber nicht als Hindernis für die Rückanpassung erkannt. Zwar haben sich, aufgrund der Gastlandanpassung, zum Teil die Einstellung und Werte der ProbandInnen verändert, dennoch schien dies kein Hindernis für eine erfolgreiche Wiedereingliederung zu sein. Diese Feststellung steht im Gegensatz zu den Erkenntnissen aus der vorhergehenden Literaturrecherche. In der Theorie wird von Rückanpassungsschwierigkeiten, basierend auf dem Verlust der kulturellen Identität, ausgegangen. Ein Großteil der recherchierten Forschungsarbeiten weisen darauf hin, dass eine starke Gastlandanpassung die Wiedereingliederung erschwert (Kühlmann, 2004, S. 26; Sussman, 2001, S. 116). Diese Beobachtung konnte anhand der aktuellen Arbeit nicht bestätigt werden. Fuchs (2010, S. 42) wiederum beschreibt, dass die Fähigkeit, sich an eine fremde Kultur anzupassen, ebenso die Wiederaanpassung an die Heimatkultur begünstigt. Auch diese Annahme

konnte durch diese Studie nicht bekräftigt werden. Hier decken sich die Erkenntnisse der Studie mit der vorhergehenden Literaturrecherche nicht.

Eine Probandin bemerkte jedoch, dass sich nach ihrer Rückkehr weniger das Umfeld, sondern sie sich als Person stark verändert habe. Diese Aussage deckt sich mit der Annahme aus der Literatur, dass eine Auslandsentsendung und der hohen Anpassungsgrad zu einem Persönlichkeitswandel führen kann (Mao & Shen, 2015, S. 1534).

3. Forschungsfrage: Welche Ansatzpunkte einer erfolgreichen Wiedereingliederung können Unternehmen aus Sicht der Repatriates berücksichtigen?

Durch die Erfahrung der ehemaligen Auslandsentsandten konnten viele Verbesserungsmöglichkeiten erhoben werden. Besonders am Herzen lag den befragten Repatriates die Optimierung des Prozessverlaufs. Klare Strukturen und Richtlinien bedeuten für die Betroffenen Sicherheit und Orientierung. Diese benötigten die Befragten sowohl vor, während und nach der Entsendung. Die Wiedereingliederung wird dadurch erleichtert, dass die Repatriates über die Rückkehrgegebenheiten Bescheid wissen und durch eine ehrliche, zeitnahe und offene Kommunikation ihre Erwartungshaltungen dementsprechend anpassen können.

Ein ganz wesentlicher Aspekt ist die Karriere- und Laufbahnplanung. Die Heimkehrenden benötigen Perspektiven. Eine neue Arbeitsaufgabe, auf die sie sich freuen können, schließt den Entsendungsprozess mit einem positiven Gefühl ab. Somit wird der Gesamtprozess, trotz Verluste, Ängste und Arbeitsbelastung, aufgewertet und tendenziell positiver wahrgenommen. Die Ergebnisse der Studie zeigen deutlich, dass ein Karrieresprung nach der Entsendung, sich positiv auf die Bewertung des gesamten Entsendungs- und Rückholungsprozesses auswirkt.

Wichtig ist den ehemaligen Auslandsentsandten auch der Erhalt der sozialen Kontakte. Die Rückkehr in ein intaktes soziales Umfeld vermittelt zusätzlich Sicherheit und stärkt das Wohlbefinden. Regelmäßiger Kontakt, bereits während der Entsendung, reduziert die Wahrscheinlichkeit der sozialen Entwurzelung. Aus diesem Grund sind Heimreisen besonders relevant für die Entsandten und damit ein wichtiger Ansatzpunkt für Organisationen. Die Anzahl und Art der Heimreisen sollte noch vor der Entsendungszustimmung geklärt und in weiterer Folge vertraglich geregelt werden.

Die Reduktion von Stressfaktoren erleichtert zusätzlich die Wiedereingliederung. Unternehmen können ihre heimkehrenden MitarbeiterInnen viel Belastung abnehmen, indem sie bei der Rückübersiedlung und Wohnungssuche behilflich sind, keine falschen Erwartungen wecken, die neue Arbeitsaufgabe mit den Repats abstimmen, diese herzlich willkommen heißen und deren Einsatz gebührend schätzen und zur Kenntnis nehmen.

Die Unterschätzung der Akklimatisationszeit ist ebenfalls ein wichtiges Thema. Durch flexible Arbeitszeitmodelle, sowie durch Urlaub und Zeitausgleich, können Unternehmen ihre Repats dabei unterstützen, in Ruhe anzukommen und die erlebten Eindrücke zu verarbeiten. Letztlich sollte nicht außer Acht gelassen werden, dass mit der Dauer der Entsendung auch die Rückanpassung erschwert wird. Aus diesem Grund sollten Organisationen darauf achten, ihre Expatriates nach spätestens fünf Jahren Auslandsaufenthalt wieder in das Unternehmen zu reintegrieren.

Zusätzlich hat diese Studie gezeigt, dass Repatriates eine erfolgreiche Wiedereingliederung durchaus selbst mitgestalten können. Durch die Eigeninitiative der Betroffenen lässt sich der Prozess auch für sie besser gestalten. Im Falle eines mangelnden Prozessverlaufes sollten die Betroffenen nicht auf Karriereoptionen warten, sondern selbst aktiv werden. Die Aufrechterhaltung von beruflichen und sozialen Netzwerken kann dabei hilfreich sein. Zudem liegt es auch in der Eigenverantwortung jedes Angestellten zu erkennen, wann und wo die eignen körperlichen und psychischen Grenzen erreicht und Regenerationsmaßnahmen zu setzen sind.

Abschließend lässt sich festhalten, dass der Rückholungsprozess nicht gesondert zu betrachten ist, sondern als Teilaspekt des Entsendungsprozesses, welchem internationale Unternehmen bislang noch zu wenig Beachtung schenken. Diese besonders kritische Phase ist oftmals ausschlaggebend für die Zufriedenheit des Heimkehrenden und deren Rückintegration. Unternehmen sollte bewusst sein, dass auch sie von einer erfolgreichen Wiedereingliederung profitieren. Aufgrund von Globalisierung und internationaler Zusammenarbeit, wird auch in Zukunft den Entsendungen eine große Bedeutung zukommen (<https://www.eca-international.com/insights/articles/september-2016/managing-international-assignments>, 11.05.2018). Wenn Organisationen nicht daran interessiert sind, den Entsendungsprozess als positives Erlebnis für den/die MitarbeiterIn zu gestalten, wird es zukünftig schwierig werden, Expat-Positionen erfolgreich zu besetzen. Damit international agierende Unternehmen auch weiterhin wettbewerbsfähig bleiben können,

wird es erforderlich sein, bestehende Entsendungsprozesse nochmals zu überdenken und im Bedarfsfall zu adaptieren.

7.2 Implikationen für die Praxis

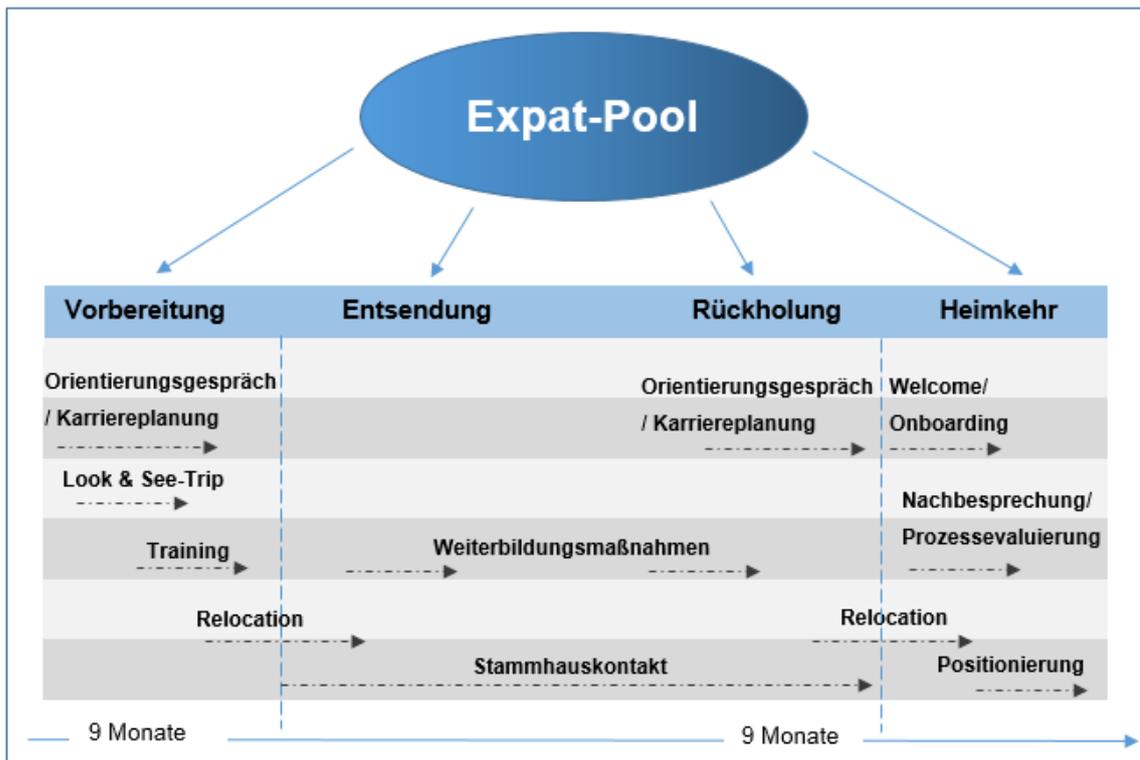
Zur Optimierung des Entsendungsprozesses sollten, basierend auf den Ergebnissen dieser Studie, internationale Unternehmen besonders auf die Gestaltung eines positiven Entsendungsprozesses Rücksicht nehmen. Dafür ist es notwendig, geeignete und motivierte KandidatInnen rechtzeitig zu rekrutieren. Durch die Generierung eines Expat-Pools, kann auf unerwartete Situationen rascher und zielgerichteter reagiert werden. Für den Fall, dass Expatriates ihre Entsendung frühzeitig abbrechen oder Auslandspositionen rasch nachbesetzt werden müssen, kann auf den Expat-Pool zurückgegriffen werden. Dieser Pool sollte jedoch nicht nur aus potentiellen KandidatInnen bestehen, sondern auch ehemalige Expats beinhalten. Somit entsteht ein Expat-Netzwerk. Zukünftige Expatriates können sich mit ehemaligen Auslandsentsandten austauschen und ihre Erfahrungen miteinander teilen. Repats können im Expat-Pool als Anlaufstelle unterstützend agieren oder sich für weitere Entsendungen vormerken lassen. Das Expat-Netzwerk ist somit vor, während und nach der Entsendung eine wichtige Informationsquelle für die betroffenen MitarbeiterInnen.

Zur Gestaltung eines positiven Entsendungsprozesses sind, neben einer vorausschauenden Selektion und Vorbereitung der Expatriates, Unterstützungsmaßnahmen im gesamten Prozess erforderlich. Zukünftige Auslandsentsandte werden durch ein Orientierungsgespräch und einer individuellen Karriereplanung, Look-and-See-Trips sowie Trainings auf den Auslandseinsatz vorbereitet. In weiterer Folge unterstützt das Entsendungsunternehmen bei der Übersiedlung und Eingliederung im Ausland.

Während der Entsendung wird in diesem Optimierungsmodell besondere Relevanz auf die Themenbereiche: Kommunikation, soziale und berufliche Kontakte, Heimreisen und Karrierechancen gelegt. Die Kategorie „Stammhauskontakt“ beinhaltet Mentoring, Telefon-, E-Mail- und persönlichen Kontakt durch Heimreisen sowie Gastlandbesuche aus dem Headquarter. Durch einen regelmäßigen Stammhauskontakt während der Entsendung, bleibt der/die Repatriate weiterhin über das Unternehmensgeschehen informiert. Neben dem Informationsaustausch dient diese Maßnahme zum Erhalt des sozialen sowie beruflichen Netzwerkes. Weiterbildungsmaßnahmen während der Entsendung gewährleisten, dass der/die Repatriate immer am aktuellen Wissenstand bleibt. Die Reintegration der AuslandsmitarbeiterInnen sollte anhand eines

Orientierungsgesprächs mindestens neun Monate vor der Heimreise eingeleitet werden. Somit wird die Möglichkeit einer adäquaten Heimreisevorbereitung, Arbeitsplatzübergabe und Neupositionierung erleichtert. In dieser Zeit verdichtet sich die Kontaktaufnahme zwischen Headquarter und Repatriates. Auch die Bedürfnisse der Mitreisenden sollten in den einzelnen Phasen des Prozessverlaufes berücksichtigt werden. Zur besseren Veranschaulichung des Prozessverlaufes dient Abbildung 9.

Abbildung 9: Entsendungsprozess



Quelle: Eigene Darstellung

Nach der Heimkehr sollte das Unternehmen bemüht sein, den/die Repatriate herzlich willkommen zu heißen. „Onboarding-Maßnahmen“ können eine raschere Integration begünstigen. Onboarding wird in der gängigen Human Resource Praxis als Integrationsmaßnahme aufgrund von Neubesetzungen verstanden. Dabei werden zukünftige MitarbeiterInnen durch Kontaktaufnahme mit unterschiedlichen Abteilungen an das Unternehmen herangeführt und beim Aufbau eines Firmeninternen-Netzwerkes unterstützt. Durch diese Maßnahme soll gewährleistet werden, dass MitarbeiterInnen schneller einsatzfähig sind und länger im Unternehmen bleiben (Hus, 2011, S. 66). Onboarding sollte in Abhängigkeit von der Entsendungsdauer und den Bedürfnissen der Heimkehrenden eingesetzt werden. Die Nachbesprechung, Prozessevaluierung und adäquate Positionsvermittlung schließen den Entsendungsprozess ab.

7.3 Ausblick für zukünftige Forschungen

Diese Studie beschäftigt sich mit den Folgen der Rückholung, den möglichen emotionalen Belastungen, kulturellen Diversitäten und der erfolgreichen Wiedereingliederung der Repatriates. Für zukünftige Forschungen könnte die tiefere Beleuchtung von psychischem Belastungserleben in Zusammenhang mit Entsendungen untersucht werden. Eine eingehende Auseinandersetzung mit dem Belastungserleben, könnte ein noch größeres und somit präziseres Datenmaterial generieren. Hierzu gibt es aktuell noch keine konkreten Forschungsergebnisse, daher wäre eine Fokussierung in diesem Bereich für weitere Forschungsarbeiten wünschenswert.

Interessant wäre auch die Bezugnahme auf unterschiedliche Branchen. Unterschiede im Prozessverlauf lassen sich anhand dieser Studie zwar erahnen, waren aber nicht im Fokus dieser Forschungsarbeit. Aufbauend auf dieser Studie, besteht die Möglichkeit der großflächigen Datenerhebung mittels quantitativer Forschungsmethode. Auf diese Weise könnte festgestellt werden, ob sich die Erfahrungen aufgrund unterschiedlicher Branchen unterscheiden.

Weitere Forschungsmöglichkeiten bieten die Mitreisenden. Die Familie als emotionale Kraftquelle kann laut Literatur nur dann gegeben sein, wenn diese selbst von der Entsendung profitiert. Daher ist es naheliegend, auch den Begleitpersonen Aufmerksamkeit zu schenken. Wie erleben der Partner/die Partnerin und die Kinder die Entsendung und von welchen Folgen der Wiedereingliederung berichten sie? Hierzu findet sich in der Literatur ebenfalls bislang sehr wenig Datenmaterial. Auch hier wären weitere Erkenntnisse interessant, um die Expatriates und deren Mitreisenden besser unterstützen zu können.

Widersprüche aus der durchgeführten Literaturrecherche und den Erkenntnissen dieser Studie ergeben sich im Bereich des Identitätenwandels, basierend auf einer starken Gastlandanpassung. Bei einem Großteil der recherchierten Studien wurde von Rückanpassungsschwierigkeiten aufgrund des Verlustes der kulturellen Identität berichtet. Diese Beobachtung konnte anhand der durchgeführten Untersuchungen nicht bestätigt werden. In diesem Zusammenhang bedarf es noch an weiterer Forschungsarbeit.

7.4 Kritische Würdigung

Kritisch sei an dieser Stelle anzumerken, dass sozial erwünschtes Antworten in dieser Studie nicht ausgeschlossen werden kann. Besonders im Bereich der sensiblen Thematik „emotionale Belastung“. Die Erhebung der Daten durch einen anonymisierten Fragebogen könnte unter Umständen für weitere Studien zielführend sein. Zudem wäre

es für den Gesprächsverlauf möglicherweise hilfreich gewesen, die StudienteilnehmerInnen vorab über die Begriffsbestimmung und Bedeutung von emotionaler Belastung zu informieren. Es entstand zum Teil der Eindruck, dass für einige Befragte die Begriffsbestimmung „emotionale Belastung“ mit Unsicherheiten verbunden war. Wenig überraschend war hingegen, dass die Wahl des Interviewortes Einfluss auf den Gesprächsfluss der StudienteilnehmerInnen ausübte. Als günstige Intervieworte erwiesen sich Meetingräume und Büros. Hier gab es wesentlich weniger Störfaktoren. An öffentlichen Orten, wie beispielsweise Cafés oder Restaurants, ergab sich oftmals eine Unterbrechung des Gesprächsflusses. Die Interviewführung an einem ruhigen und möglichst störungsfreien Gesprächsort, ist daher zu bevorzugen.

Eine mögliche Limitation dieser Arbeit ergibt sich aus der Gesprächsführung. Zwar wurde durch das bewusst Zurückhalten der Autorin während der Interviews versucht, möglichst wenig Einflussnahme auf das Antwortverhalten der GesprächspartnerInnen auszuüben, dennoch kann diese nicht gänzlich ausgeschlossen werden. Als eine weitere methodische Limitation dieser Arbeit kann das Vorwissen und die subjektive Wahrnehmung der Autorin gewertet werden. Eine mögliche Einschränkung besteht darin, dass die Ergebnisse dieser Studie aufgrund der subjektiven Wahrnehmung verfälscht wurden. Laut Froschauer und Luegger (2003, S. 95 & 166) ist Objektivität in der interpretativen Sozialforschung einer qualitativen Erhebung jedoch ohnehin ein unangemessener Anspruch. Diese postulieren, dass es „unbeeinflusste“ oder „neutrale“ Interviews nicht gäbe und der Einfluss der Forschenden als Teil des Forschungsprozesses zu werten sei. Der interpretative Charakter dieser Forschungsmethode steht somit im Widerspruch zur erwähnten Objektivität.

Darüber hinaus sei noch auf die geringe Anzahl an weiblichen Studienteilnehmerinnen hinzuweisen. Aufgrund der hohen Männerquote in diesem Forschungsfeld ergab sich eine ungleichmäßige Geschlechterverteilung der Stichprobe. Obwohl eine gleiche Stichprobenverteilung nicht Ziel dieser Studie war, wurde dennoch eine annähernd ausgewogene Verteilung angestrebt. Eine größere Anzahl an Studienteilnehmerinnen hätte möglicherweise noch zusätzliche Erkenntnisse erbracht.

Positiv hervorzuheben ist das starke Interesse der StudienteilnehmerInnen. Die hohe Mitteilungsbereitschaft der Betroffenen schließt auf die Prägnanz der Thematik. Die Nachfrage nach den Studienergebnissen bestärkt diese Annahme.

Abschließend sei noch angemerkt, dass die Wahrnehmung eines jeden Menschen sehr individuell ist. Aus diesem Grund wird es keine zufriedenstellende Standardlösung für alle ProzessteilnehmerInnen geben. Diese Arbeit kann, basierend auf den erhobenen Daten, lediglich Verbesserungsvorschläge einbringen, welche jedoch nie zur Gänze die Bedürfnisse aller Betroffenen berücksichtigen kann.

Literaturverzeichnis

- Adler, Nancy (1981). Re-entry: Managing cross-cultural transitions. *Group and Organization Studies*, 6, 341-356.
- Bailey, Christina/Dragoni, Lisa (2013). Repatriation after global assignments: Current HR practices and suggestions for ensuring successful repatriation. *People & Strategy*, 36, 48–57.
- Barmeyer, Christoph/Davoine, Eric/Laue, Janna (2013). Repatriates - Ihr Wissen gewinnbringend nutzen. *ZFO*, 1, 22-30.
- Bendel, Regine/Walenta, Christa (2012). *Organisation und Change Management*. Wien: FFH Gesellschaft zur Erhaltung und Durchführung von Fachhochschulstudiengängen m .b. H.
- Bergemann, Britta/Bergemann, Niels (2005). *Interkulturelle Managementkompetenz. Anforderungen und Ausbildung*. Heidelberg: Springer.
- Bergemann, Niels/Sourisseaux, Andreas (1992). Internationale Personalauswahl. In Niels Bergmann/Andreas Sourisseaux (Hrsg.). *Interkulturelles Management* (141-169). Heidelberg: Springer.
- Bergner, Sabine/Staudt, Beate (2013). *Differentielle Psychologie II*. Wien: FFH Gesellschaft zur Erhaltung und Durchführung von Fachhochschulstudiengängen m .b. H.
- Black, Stewart/Gregersen, Hal (1992). Serving Two Masters: Managing the Dual Allegiance of Expatriate Employees. *Sloan Management Review*, 33, 61-71.
- Black, Stewart/Gregersen, Hal/Mendenhall, Mark (1992). Toward a theoretical framework of repatriation adjustment. *Journal of International Business Studies*, 4, 737-760.
- Black, Stewart/Mendenhall, Mark (1990). Cross-Cultural Training Effectiveness: A Review and a Theoretical Framework for Future Research. In *The Academy of Management Journal*, 15, S. 113–136.

- Bittner, Andreas/Reisch, Bernhard (1994). Interkulturelles Personalmanagement. Internationale Personalentwicklung, Auslandsentsendung, interkulturelles Training. Wiesbaden: Gabler.
- Briscoe, Dennis/Schuler, Randall (2004). International Human Resource Management. London: Routledge.
- Brookfield Global Relocation Services (2012). Global Relocation Trends. Survey Report. Online: <https://espritgloballearning.com/wp-content/uploads/2011/03/2012-Brookfield-Global-Relocations-Trends-Survey.pdf> [Abruf am 15.03.2018].
- Caligiuri, Paula (2000). Selecting Expatriates for Personality Characteristics: A Moderating Effect of Personality on the Relationship Between Host National Contact and Cross-cultural Adjustment. *Management International Review*, 40, 61-80.
- Caligiuri, Paula/Phillips, Jean (2003). An application of self-assessment realistic job previews to expatriate assignments. *International Journal of Human Resource Management*, 14, S. 1102-1116.
- Chew, Janet/Debowski, Shelda (2008). Developing an Effective Repatriation Strategy for MNC: A Model and Tools for International Human Resource Management. *Journal of Comparative International Management*, 11, S. 3-21.
- Cox, Ben (2004). The role of communication, technology, and cultural identity in repatriation adjustment. *International Journal of Intercultural Relations*, 28, S. 201–219.
- Cox, Pamela/Khan, Raihan/Armani, Kimberly (2012). Repatriate adjustment and turnover: The role of expectations and perceptions. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 7, 431–443.
- Debrus, Claire (1995). Die Vorbereitung von Mitarbeitern auf einen Auslandseinsatz: Aus der Praxis der Henkel KGaA. In Torsten Kühlmann (Hrsg.). *Mitarbeiterentsendung ins Ausland: Auswahl, Vorbereitung, Betreuung und Wiedereingliederung* (S. 119-141). Göttingen: Hogrefe.
- Dowling, Peter/Festing, Marion/Engle, Allen (2009). *International Human Resource Management*. Mason: South-Western.

- Dowling, Peter/Welch, Denice/Schuler, Randall (1998). International Human Resource Management: Managing People in a Multinational Context. Cincinnati: South-Western.
- Dülfer Eberhard (2001). Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen. München; Wien: Oldenbourg.
- Dülfer, Eberhard/Jöstingmeier, Bernd (2008). Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen, München: Oldenbourg.
- Dresing, Thorsten/Pehl, Thorsten (2013). Praxisbuch: Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende. Online: <http://www.audiotranskription.de/downloads#praxisbuch> [Abruf am 02.04.2018].
- Drumm, Hans Jürgen (2005). Personalwirtschaft. Berlin: Springer
- Emrich, Christin (2011). Interkulturelles Management: Erfolgsfaktoren im globalen Business. Stuttgart: Kohlhammer Verlag.
- Festing, Marion/Dowling, Peter/Weber, Wolfgang/Engle, Allen (2011). Internationales Personalmanagement. Wiesbaden: Gabler.
- Fischlmayr, Iris (2004). Expatriation: Ein Handbuch zur Entsendung von Mitarbeitern ins Ausland. Linz: Trauner.
- Fischlmayr, Iris/Kopecek Andrea (2012). Die professionelle Auslandsentsendung: Rechtliche, personalwirtschaftliche und steuerliche Aspekte des Expatriation-Managements. Wien: Linde.
- Flick, Uwe (2011). Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Fritz, Johannes (1982). Wiedereingliederung höherer Führungskräfte nach einem Auslandseinsatz. Mannheim: Forschungsstelle für Betriebswirtschaft und Sozialpraxis.
- Froschauer, Ulrike/Lueger, Manfred (2003). Das qualitative Interview. Wien: Facultas.
- Fuchs, Christian (2010). Der Rückkehrkulturschock. Wie können Unternehmen den Repatriate unterstützen. IfM-Impulse, 4, 33–44.

- GMAC Global Relocation Services (2004). Online: <http://www.nftc.org/default/hr/GRTS%202003-4.pdf> [Abruf am 15.03.2018].
- Gregersen, Hal/Stroh, Linda (1997). Coming home to the arctic cold: Antecedents to Finnish expatriate and spouse repatriation adjustment. *Personnel Psychology*, 50, 635–654.
- Hansen, Katrin (2005). Erfolgreiches Management beruflicher Auslandsaufenthalte. Ziele planen und Erwartungen abstecken, Leben und Arbeiten im Ausland, Reintegration und Auswertung. Berlin: Cornelsen.
- Hirsch, Klaus (2003). Reintegration von Auslandsmitarbeitern. In Niels Bergmann/Andreas Sourisseaux (Hrsg.). *Interkulturelles Management* (417-430). Berlin; Heidelberg: Springer.
- Hofstadler, Hannes/Heinrich, Roland (2010). Expatriate Management. *Global Business Management, Cross Cultural Management and Intercultural HEM*. Brno: Akademické Nakladatelství Cerm s.r.o. AKADEMICKÉ NAKLADATELSTVÍ CERM, s.r.o.
- Huff, Jennifer (2001). Parental attachment, reverse culture shock, perceived social support, and college adjustment of missionary children. *Journal of Psychology and Theology*, 29, 246–264.
- Hus, Christoph (2011). Willkommen und umsorgt. *Human Resources Manager*, 4, S. 66-68.
- Hurn, Brian (1999). Repatriation – the toughest assignment of all. *Industrial and Commercial Training*, 31, 224–228.
- Hyder, Akmal/ Lövblad, Mikael (2007). The repatriation process – a realistic approach. *Career Development International*, 12, 264-281.
- Jassawalla, Avan/Sashittal, Hemant (2009). Thinking strategically about integrating repatriated managers in MNCs. *Human Resource Management*, 48, 769–792.
- Kirchler, Erich/Endres, Miriam (2009). Einführung in die Wirtschaftspsychologie. Wien: FFH Gesellschaft zur Erhaltung und Durchführung von Fachhochschulstudiengängen m .b. H.

- Kirchler, Erich/Kastlunger, Barbara (2013). *Ökonomische Psychologie*. Wien: FFH Gesellschaft zur Erhaltung und Durchführung von Fachhochschulstudiengängen m .b. H.
- Kjerfve, Tania/McLean, Gary (2012). *Repatriation of Expatriate Employees, Knowledge Transfer, and Organizational Learning: What Do We Know?* Online: http://www.ufhrd.co.uk/wordpress/wp-content/uploads/2010/08/1_14.pdf [Abruf am 08.10.2017].
- Knappert, Lena (2013). *Global Performance Management: Standards nicht unkritisch global übernehmen*. *PERSONALquarterly*, 4, S. 8–13.
- Kohonen, Eeva (2008). *The impact of international assignments on expatriates' identity and career aspirations: Reflections upon re-entry*. *Scandinavian Journal of Management*, 24, 320–329.
- Kraimer, Maria/Shaffer, Margaret/Bolino, Mark (2009). *The influence of expatriate and repatriate experiences on career advancement and repatriate retention*. *Human Resource Management*, 48, 1, 27-47.
- Kühlmann, Torsten/Stahl, Günter (1995). *Die Wiedereingliederung von Mitarbeitern nach einem Auslandseinsatz: Wissenschaftliche Grundlagen*. In: Torsten Kühlmann (Hrsg.). *Mitarbeiterentsendung ins Ausland: Auswahl, Vorbereitung, Betreuung und Wiedereingliederung (177-215)*. Göttingen: Hogrefe.
- Kühlmann, Torsten (1995). *Mitarbeiterentsendung ins Ausland: Auswahl, Vorbereitung, Betreuung und Wiedereingliederung*. Göttingen: Hogrefe.
- Kühlmann, Torsten (1995). *Die Auslandsentsendung von Fach-und Führungskräften: Eine Einführung in die Schwerpunkte und Ergebnisse der Forschung*. Göttingen: Hogrefe.
- Kühlmann, Torsten (2004). *Auslandseinsatz von Mitarbeitern*. Stuttgart: Hogrefe.
- Labovitz, George H. (1977). *Managing the personal side of the personnel move abroad*. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 42, 26-39.
- Lazarova, Mila/Caligiuri, Paula (2001). *Retaining Repatriates: The Role of Organizational Support Practices*. *Journal of World Business*, 36, 389–401.

- Lazarova, Mila/Caligiuri, Paula (2004). Repatriation and knowledge management. In Anne Harzing/ Joris Ruysseveldt (Hrsg.). *International Human Resource Management* (333-351). London: SAGE.
- Lewin, Kurt (1948). *Resolving social conflicts. Selected papers on group dynamics*. New York: Harper.
- Linehan, Margaret/Scullion, Hugh (2002). Repatriation of European female corporate executives: an empirical study. *International Journal of Human Resource Management*, 13, 254–267.
- Mao, Jina/Shen, Yan (2015). Cultural identity change in expatriates: A social network perspective. *Human Relations*, 68, 1533–1556.
- Ones, Deniz/Foldes, Hannah/Sinangil, Handan Kepir (2018). A Family Affair: Spouse and Children’s Role in Expatriate Adjustment and Job Performance. In Brenton Wiernik/Heiko Rürger/Deniz Ones (Hrsg.). *Managing Expatriates. Success Factors in Private and Public Domains* (S. 241-253). Opladen; Berlin; Toronto: Budrich.
- Ones, Deniz/Sinangil, Handan Kepir/Wiernik, Brenton (2018). Validity of Big Five Personality Traits for Expatriate Success: Results from Turkey. In Brenton Wiernik/Heiko Rürger/Deniz Ones (Hrsg.). *Managing Expatriates. Success Factors in Private and Public Domains* (S. 83-101). Opladen; Berlin; Toronto: Budrich.
- Pauls, Mareike/Krause, Andreas (2003). *Evaluation interkultureller Trainings zur Auslandsvorbereitung*. Discussion Paper Nr. 06, Flensburg: Universität Flensburg.
- Pawlik, Thomas (2000). *Personalmanagement und Auslandseinsatz. Kulturelle und personalwirtschaftliche Aspekte*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Radlingmayr, Peter (2011). *Personalplanung, -suche & -auswahl*. Wien: FFH Gesellschaft zur Erhaltung und Durchführung von Fachhochschulstudiengängen m .b. H.
- Rothlauf, Jürgen (2014). Intercultural preparation and reintegration. In Jürgen Rothlauf (Hrsg.). *A Global View on Intercultural Management: Challenges in a globalized world* (S. 229-284). München: Oldenbourg.
- Scherm, Ewald (1999). *Internationales Personalmanagement*. München: Oldenbourg.

- Schilgen, Christian (1995). Die Wiedereingliederung von Mitarbeitern nach einem Auslandseinsatz. In Torsten Kühlmann (Hrsg.). Mitarbeiterentsendung ins Ausland: Auswahl, Vorbereitung, Betreuung und Wiedereingliederung (S. 217-227). Göttingen: Hogrefe.
- Schröder, Annette (1995). Die Betreuung von Mitarbeitern während des Auslandseinsatzes: Wissenschaftliche Grundlagen. In Torsten Kühlmann (Hrsg.). Mitarbeiterentsendung ins Ausland: Auswahl, Vorbereitung, Betreuung und Wiedereingliederung (S. 119-141). Göttingen: Hogrefe.
- Schumacher, Jörg/Klaiberg, Antje/Brähler, Elmar (2003). Diagnostische Verfahren zu Lebensqualität und Wohlbefinden – Eine Einführung. Göttingen: Hogrefe.
- Shaffer, Margaret/Harrison, David/Gregersen, Hal/Black, Stewart/Ferzandi, Lori (2006). You can take it with you: Individual differences and expatriate effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 91, S. 109–125.
- Sreeleakha, Premjit/Mohan-Raj, Prasanna (2014). An Examination of Factors Influencing Repatriates' Loyalty. *International Journal of Management and Business Research*, 4, 255–264.
- Stahl, Günter (1995). Die Auswahl von Mitarbeitern für den Auslandseinsatz: Wissenschaftliche Grundlagen. In Torsten Kühlmann (Hrsg.). Mitarbeiterentsendung ins Ausland: Auswahl, Vorbereitung, Betreuung und Wiedereingliederung (S. 31-72). Göttingen: Hogrefe.
- Stahl, Günter (2005). Ein Diener zweier Herren: Die Rolle des Auslandsmanagers im internationalen Unternehmen. In Günther Stahl/Wolfgang Mayrhofer/Torsten Kühlmann (Hrsg.). *Internationales Personalmanagement - Neue Aufgaben, neue Lösungen*, (S. 293-306). München: Hampp.
- Stahl, Günter/Miller, Edwin/Einfalt, Claudia/Tung, Rosalie (2000). Auslandseinsatz als Element der internationalen Laufbahngestaltung: Ergebnisse einer Befragung von entsandten deutschen Fach- und Führungskräften in 59 Ländern. In: *Zeitschrift für Personalforschung*, 14, 334–354.
- Stroh, Linda/Gregersen, Hal/Black, Stewart (1998). Closing the Gap: Expectations versus Reality Among Repatriates. *Journal of World Business*, 33, 111–124.

- Suutari, Vesa/Brewster, Chris (2003). Repatriation: empirical evidence from a longitudinal study of careers and expectations among Finnish expatriates. *International Journal of Human Resource Management*, 14, 1132–1151.
- Sussman, Nan (2001). Repatriation transitions: psychological preparedness, cultural identity, and attributions among American managers. *International Journal of Intercultural Relations*, 25, S. 109-123.
- Takeuchi, Riki/Tesluk, Paul/ Yun, Seokhwa/Lepak, David (2005). An Integrative View of International Experience. *The Academy of Management Journal*, 48, S. 85–100.
- Vance, Charles/Paik, Yongsun (2010). *Managing a Global Workforce*. New York: Routledge.
- Weber, Silvana/Kronberger, Nicole/Appel Markus (2018). Immigrant students' educational trajectories: The influence of cultural identity and stereotype threat. *Self and Identity*, 17, S. 211-235.

Online-Quellen

<https://www.openpr.de/news/673966/ECA-International-veroeffentlicht-Studie-Managing-Mobility-2012-zu-Auslandsentsendungen-von-Arbeitskraeften.html> [Abruf am 11.05.2018].

<https://www.eca-international.com/insights/articles/september-2016/managing-international-assignments> [Abruf am 11.05.2018].

https://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20151201_OT50192/aktuelle-mercervstudie-zeigt-kurzfristige-auslandsentsendungen-werden-wichtiger [Abruf am 11.05.2018].

<https://www.mercer.de/newsroom/auslandsentsendungen-nehmen-zu.html> [Abruf am 11.05.2018].

http://www.statistik.at/web_de/presse/081163.html [Abruf am 18.02.2018].

<https://www.duden.de/rechtschreibung/Expatriate> [Abruf am 19.02.2018].

<http://lexicon.ft.com/Term?term=expatriate> [Abruf am 18.02.2018].

<https://www.dict.cc/?s=repatriation> [Abruf am 03.03.2018].

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/repatriierung.html#definition> [Abruf am 03.03.2018].

<https://m.portal.hogrefe.com/dorsch/identitaet/> [Abruf am 13.03.2018].

<http://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/identitaet/6968> [Abruf am 13.03.2018].

<https://www.reha.hu-berlin.de/de/lehrgebiete/rhp/forschung/belastungserleben> [Abruf am 17.03.2018].

https://www.arbeiterkammer.at/beratung/ArbeitundGesundheit/psychischebelastungen/Stress_am_Arbeitsplatz_.html [Abruf am 17.03.2018].

<https://www.internations.org/expat-insider/> [Abruf am 23.03.2018].

<https://peats.de/article/big-five-die-personlichkeit-in-funf-dimensionen> [Abruf am 25.03.2018]

<https://www.ris.bka.gv.at/Dokument.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Dokumentnummer=NOR40142985> [Abruf am 11.05.2018].

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Duration of Assignment	6
Abbildung 2: Internationaler Entsendungsprozess.....	13
Abbildung 3: U-Kurve nach Oberg.....	20
Abbildung 4: Der Rückholungsprozess.....	26
Abbildung 5: W-Verlauf der Kulturschockkurve.....	31
Abbildung 6: Methods of Reducing Expatriate Turnover	41
Abbildung 7: Fünf-Faktoren-Modell	48
Abbildung 8: Einflussfaktoren auf den Anpassungserfolg bei einem Auslandseinsatz. 52	
Abbildung 9: Entsendungsprozess	99

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Entsendungsmotive von Auslandsentsandten deutscher Unternehmen.....	11
Tabelle 2: Daten der UntersuchungsteilnehmerInnen.....	66

Anhang

Interview-Leitfaden

Einleitungsfragen:

1. Waren Sie der Initiator der Entsendung oder Ihre Organisation?
2. Was waren Ihre Beweggründe ins Ausland zu gehen?

Thema 1 - Entsendung:

Erzählen Sie mir bitte von Ihrer Entsendung, Ihren Entsendungen. Was ist Ihnen besonders in Erinnerung geblieben?

3. Wie wurden Sie von Ihrem Unternehmen auf die Entsendung vorbereitet?
4. Wie verlief die Kommunikation mit Ihrem Unternehmen während Ihrer Entsendung?
(Häufigkeit, Art, mit welchen Personen/Abteilungen)
5. Erfolgte Ihre Auslandsentsendung alleine oder mit Familie/PartnerIn?
6. Wie erging es Ihnen und (ihrer Familie/PartnerIn) im Ausland?
 - a. Welche positiven Erlebnisse hatten Sie?
 - b. Welche negativen Erlebnisse/Probleme gab es?
7. Welche Rolle spielte die Kultur des Gastlandes in Ihren Erfahrungen?
 - a. Wie erging es ihnen mit der kulturellen Anpassung im Gastland?
 - b. Welche kulturellen Unterschiede sind Ihnen besonders stark aufgefallen?

Thema 2 - Rückkehr:

8. Was war der Grund ihrer Rückkehr? (Vertrag abgelaufen, abgebrochen, ...)

Erzählen Sie mir bitte von Ihrer Rückkehr. Was ist Ihnen besonders in Erinnerung geblieben? Wie empfanden Sie den Rückholungsprozess? Wie erging es Ihnen nach der Heimkehr?

9. Wie wurden Sie von Ihrem Unternehmen auf die Rückkehr vorbereitet?

- a. Welche Art von **Unterstützung** hat Ihnen Ihr Unternehmen angeboten?
- b. Wo hätten Sie mehr **Hilfestellung** Ihres Unternehmens benötigt bzw. sich gewünscht?
- c. Wie verlief die **Kommunikation** mit Ihrem Unternehmen während der Rückkehrphase?
- d. Wie empfanden Sie den **Rückholungsprozess**?

10. Welchen Schritt haben Sie als angenehmer empfunden? Den der Entsendung oder den der Rückholung?

11. Wie erging es Ihnen nach der Heimkehr?

- a. Wie haben Sie Ihr **Arbeitsumfeld** (Kollegen, Vorgesetzte, Aufgabenfeld) erlebt?
- b. Wie haben Sie Ihr **soziales Umfeld** erlebt?
- c. Wie war Ihr **psychisches Befinden** nach Ihrer Rückkehr?
- d. Was ist Ihnen bei der Heimkehr **besonders positiv** in Erinnerung geblieben?
- e. Welche **negativen Erlebnisse** verbinden Sie mit ihrer Rückkehr?

f. Wie erlebte **Ihre Familie** die Rückkehr?

g. Wie haben Sie aufgrund der **kulturellen Unterschiede** zwischen Heimat und Gastland die Rückkehr in die heimische Kultur erlebt?

Thema 3 - Wiedereingliederungsmaßnahmen:

Erzählen Sie mir bitte von Ihrer Wiedereingliederung in Ihr soziales Umfeld und in Ihre Organisation. Was ist Ihnen besonders in Erinnerung geblieben?

12. Wie lange haben Sie gebraucht, um sich in Ihre Organisation und in Ihr soziales Umfeld wiederenzugliedern?
13. Welche Maßnahmen haben Sie selbst gesetzt um Ihre Wiedereingliederung zu erleichtern?
14. Welche Maßnahmen sollten Organisationen Ihrer Meinung nach setzen?
15. Unter welchen Bedingungen würden Sie wieder einer Auslandsentsendung zustimmen?

Abschluss:

16. Gibt es aus Ihrer Sicht noch wichtige Aspekte, die Sie anmerken möchten?
(Etwas was noch nicht erwähnt wurde? Etwas was Ihnen noch wichtig ist, was sie gerne ergänzen möchten?)

Formale Angaben

Name:

Geschlecht:

Alter:

Beruf/Funktion:

leitend: ja / nein

Branche:

Entsendungsunternehmen:

Dauer und Häufigkeit der Auslandsentsendung:

Entsendungsort(e):

Rückkehr:

Im Unternehmen seit:

Mitarbeiterzahl im Unternehmen: