

Thesen zum Management von Auslandsentsendungen

Stand der Praxis und Herausforderungen



Der Beitrag formuliert in sechs Thesen Herausforderungen an die gegenwärtige Entsendepraxis deutscher multinational tätiger Unternehmen. Die Thesen erörtern die zunehmende Variabilität von Auslandseinsätzen, die Rekrutierung von Entsendungskandidaten, das Anforderungsprofil für Auslandseinsätze, die Vorbereitung der Entsandten sowie den Umgang mit Rückkehrern aus dem Ausland. Abschließend wird ein Weg aufgezeigt, wie mittelständische Unternehmen trotz der für sie charakteristischen Ressourcenknappheit zu einem professionellen Entsendungsmanagement gelangen können.



Prof. Dr. Torsten M. Kühmann ist Inhaber des Lehrstuhls für Personalwesen und Führungslehre an der Universität Bayreuth.

Andere Länder, andere Sitten... Wer in einer fremden Kultur arbeitet, sollte über eine Reihe von Bewältigungsstrategien verfügen. Foto: Apotheke in Peking, China.

Die Internationalisierung oder Globalisierung der Unternehmenstätigkeit stellt die Personalarbeit vor eine Reihe von Aufgaben, deren Bearbeitung mit herkömmlichen Instrumenten und Vorgehensweisen nicht Erfolg versprechend ist. Ihren Anfang nahm die Diskussion um eine Internationalisierung des Personalmanagements in der Auseinandersetzung mit Fragen der Entsendung von Fach- und Führungskräften ins Ausland. Auslandsaufenthalte kommen in allen Phasen einer Internationalisierung der Unternehmenstätigkeit vor und zählen noch heute zu den zentralen Aufgaben des internationalen Personalmanagements (Dowling et al. 2008).

Im Folgenden werden im Rahmen von sechs Thesen einige kritische Bereiche der Entsendungspraxis deutscher multinational tätiger Unternehmen skizziert und Lösungsansätze vorgestellt.

1. These Der Anteil der klassischen Langzeit-Entsendungen ins Ausland geht zugunsten alternativer Entsendungsformen zurück.

In deutschen Großunternehmen liegt der durchschnittliche Anteil der im Ausland eingesetzten Mitarbeiter bei ein Prozent der Gesamtbelegschaft. Im Jahr 2009 waren beispielsweise 2 500 der 280 000 Bosch-Mitarbeiter als Entsandte im Ausland tätig. Die Häufigkeit von Entsendungen und der Kreis hiervon betroffener Mitarbeiter werden in Zukunft weiter zunehmen. Die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PricewaterhouseCoopers prognostiziert auf der Basis einer weltweiten Befragung von 400 international tätigen Unternehmen, dass die Zahl von Auslandsentsendungen bis 2020 um weitere 50 Prozent ansteigen wird (PricewaterhouseCoopers 2010).

In einer Umfrage bei 120 multinationalen Unternehmen (Brookfield 2010) gaben zwar knapp zwei Drittel der Teilnehmer an, dass die Zahl der Entsandten in der gegenwärtigen Wirtschaftskrise abgenommen oder stagniert habe, doch erwartet nahezu die Hälfte für 2010 wieder einen Anstieg der Entsandtenzahl. Die geläufige Begründung hierfür lautet: Die Koordination und Kontrolle der grenzüberschreitenden Geschäftsaktivität, der Transfer von technischem und wirtschaftlichem Know-how sowie die Entwicklung eines Pools international erfahrener Mitarbeiter seien Stützpfiler der Internationalisierungsstrategie und am wirkungsvollsten über Mitarbeiterentsendungen zu verwirklichen (Mercer 2008). Vermehrt nutzen Unternehmen auch die Strategie, durch Entsendungen aus ihren ausländischen Niederlassungen in die Zentralen den Auswirkungen des demografischen Wandels in den Industrieländern zu begegnen (Deloitte & Touche 2008).

Zugleich erwägen und verwirklichen multinationale Unternehmen Alternativen zur herkömmlichen Entsendung für eine Zeitdauer zwischen drei und fünf Jahren (Langzeit-Entsendung). Rasch an Bedeutung gewinnen Varianten des Auslandseinsatzes wie Kurzzeit-Entsendungen (drei bis zwölf Monate), Geschäftsreisen, internationale Traineeprogramme oder Pendler-Einsätze beziehungsweise Commuting (PricewaterhouseCoopers 2010). In einer Umfrage des Finanzdienstleisters Prudential Financial (2005) geben multinationale Unternehmen mehrheitlich an, dass die Zahl der Langzeit-Entsendungen in europäische Länder in den nächsten zwei Jahren stagnieren oder gar zurückgehen werde. Zugleich erwarten 70 Prozent der Befragten einen Anstieg von internationalen Geschäftsreisen, Pendler-Einsätzen und Kurzzeit-Entsendungen.

Getrieben wird diese Entwicklung durch zahlreiche Faktoren:

Kosten einer Auslandsentsendung: Die Übernahme der Umzugskosten, Mobilitätsprämie, Heimflüge, Kaufkraftausgleich, Mietzuschuss, Schulgeld und weitere Vergünstigungen summieren sich zum Doppelten bis Vierfachen des Verdienstes auf einer vergleichbaren Inlandsposition. Im Durchschnitt liegen die Gesamtausgaben für einen Auslandsaufenthalt bei etwa 240 000 Euro pro Jahr (PricewaterhouseCoopers 2010).

Verkehrsverbindungen: Insbesondere innerhalb Europas begünstigen die Vielzahl von Flugverbindungen, Fernreisezügen



und ein dichtes Autobahnnetz Auslandseinsätze, ohne den Wohnort im Heimatland aufgeben zu müssen.

Kommunikations- und Informationstechnik: Videokonferenzen, E-Mails, Wikis oder Instant Messaging erlauben es der Führungskraft, Mitarbeiter auf verschiedenen Arbeitsplätzen und in unterschiedlichen Zeitzonen ohne eigenen Ortswechsel zu führen.

Entsendungsziele: Die Notwendigkeit von Auslandsentsendungen mit den vorrangigen Zielen des Know-how-Transfers oder der Koordination und Kontrolle der Unternehmenstätigkeit im Ausland geht zurück.

Ob die Alternativen zu einer Langzeit-Entsendung für das Unternehmen kostengünstiger, erfolgswirksamer und für den Mitarbeiter akzeptabler sind, bleibt abzuwarten. Vor allem der rudimentäre Stand der Kosten- und Nutzenanalyse für Auslandsentsendungen behindert klare Antworten (Mercer 2008). In einer aktuellen Umfrage bei 155 multinationalen Unternehmen geben nur 20 Prozent der Befragten an, die Kosten einer Entsendung exakt bestimmen zu können (Ernst & Young 2009).

2. These Die Bereitschaft, eine Langzeit-Entsendung zu akzeptieren, bleibt gering.

Deutsche Fach- und Führungskräfte erwerben in der Ausbildung zunehmend Kenntnisse über andere Länder und Kulturen, absolvieren Praktika oder Studienabschnitte im Ausland und treten in Unternehmen ein, deren Unternehmensleitbilder als notwendige Voraussetzung für den Aufstieg den Auslandseinsatz vorsehen. Dennoch stagniert das Interesse an einem Auslandseinsatz. In vielen Unternehmen ist der Mangel an Mitarbeitern, die zu einem Auslandseinsatz bereit sind, ein Haupthindernis für die Verwirklichung von Entsendungsplänen (Brookfield 2010; Mercer 2008).

Im Entscheidungskalkül des Entsandten dominieren die Risiken einer Auslandsentsendung vor den Chancen. Als Ablehnungsgrund wird von Kandidaten am häufigsten die familiäre Situation genannt (Berufstätigkeit des Partners, Ausbildung der Kinder; vgl. Abb. 1).

Ein mäßiges Interesse an einer Auslandstätigkeit ist nicht nur bei Mitarbeitern, die bereits eine Familie gegründet haben, zu verzeichnen, sondern auch bei Führungsnachwuchskräften. Nach einer Umfrage des Trendence Instituts bei 90 000 examensnahen Studierenden aus 20 europäischen Ländern ist nur die Hälfte bereit, aus Karrieregründen einen Arbeitseinsatz außerhalb Europas zu absolvieren (Trendence 2008).

im Einsatz von Gastlandangehörigen auf Positionen, die bislang Entsandten vorbehalten waren. Nach einer eigenen Studie bei Unternehmen mit Niederlassungen in der Volksrepublik China (Kühlmann / Hutchings 2010) haben 87 Prozent der teilnehmenden Unternehmen bereits Entsandte durch lokale Mitarbeiter ersetzt oder streben künftig eine Substituierung an. Mögliche Qualifikations- und Loyalitätsdefizite chinesischer Mitarbeiter werden über Trainingsmaßnahmen in China, aber auch über befristete Einsätze in Deutschland vermindert.

3. These Der Beitrag begleitender Partner zum Entsendungserfolg ist widersprüchlich.



Ambiguitätstoleranz, Empathie und Verhaltensflexibilität sind wesentliche Voraussetzungen für einen erfolgreichen Auslandseinsatz.
Foto: Produktion des Airbus A320 in Tianjin, China.

Ein weiterer Grund für die Ablehnung einer Auslandsentsendung ist oftmals die Befürchtung, nach der Rückkehr keine angemessene Anschlussposition im entsendenden Unternehmen vorzufinden. Viele ehemalige Entsandte haben die desillusionierende Erfahrung gemacht, dass aus dem erhofften Karrierekick ein Karriereknick geworden ist. Attraktive Rückkehrpositionen waren gestrichen oder anderweitig besetzt.

Angesichts dieser Situation sehen viele Unternehmen langfristig den Ausweg in einer forcierten ‚Lokalisierung‘, das heißt

Die Mehrzahl der Entsandten deutscher Unternehmen ist zwischen 30 und 50 Jahre alt und lebt zu diesem Zeitpunkt in einer Ehe oder einer eheähnlichen Beziehung (Brookfield 2010). Sofern sich der Partner oder besser gesagt die Partnerin¹ dafür entscheidet, den entsandten Mitarbeiter ins Ausland zu begleiten, ist sie vor eine Reihe von Belastungen und Herausforderungen gestellt.

Die Bewältigung dieser Belastungen gilt aus mehreren Gründen als schwierig:

- Die Partnerin beherrscht nicht oder allenfalls unvollkommen die jeweilige Landessprache. Zugleich konzentrieren sich die alltäglichen sozialen Kontakte im Ausland auf Personen, die lediglich ihre Landessprache sprechen (Haushälterin, Handwerker, Verkaufspersonal...).
- Die Partnerin hat mit veränderten Routinen und Erwartungen in einer Vielzahl von Lebens- und Arbeitsbereichen umzugehen. Nicht zuletzt müssen sich vormals berufstätige Partnerinnen mit der Rolle der Nur-Hausfrau und damit verbunden dem Verlust eines Teils der persönlichen Identität arrangieren (Brookfield 2010). Der Auslandsentsandte dagegen ist einem geringeren Veränderungsdruck ausgesetzt, da Arbeitsaufgabe und Handlungsrouninen am Arbeitsplatz sich nicht oder vorhersehbar geändert haben.
- Die Partnerin steht vor der Anforderung, sich ein neues soziales Netzwerk mit Vertretern der Gastgesellschaft und der Ausländergemeinde eigenständig aufzubauen. Hierbei ist sie weitgehend auf sich gestellt. Der Auslandsentsandte nimmt dagegen eine Position in einem schon bestehenden Geflecht von formalen Arbeitsbeziehungen ein, das den Ausgangspunkt für weitere und intensivere Kontakte bildet.

Weithin unerforscht ist, welche Vorgehensweisen Partnerinnen zur Bewältigung der Anpassungsanforderungen nutzen, auf welche Ressourcen sie hierbei zurückgreifen (können) und wie wirksam die Bewältigungsan-

strengungen verlaufen. Angesichts dieser multiplen Belastungen verwundert es nicht, dass Entsandte und Personalverantwortliche zur Begründung einer vorzeitigen Beendigung des Auslandseinsatzes oder einer Ablehnung einer weiteren Entsendung häufig die Unwilligkeit oder Unfähigkeit der Partnerin nennen, sich an die Gegebenheiten des Lebens und Arbeitens im Gastland anzupassen (Brookfield 2010; Deloitte & Touche 2008).

Andererseits zeigen Untersuchungen, dass verheiratete Entsandte in Begleitung ihrer Partnerin zufriedener sind und bessere Leistungen zeigen als Entsandte ohne Partnerbeziehung (Prudential Financial 2004). Trotz der geschilderten Belastungen der Partnerin bei der Bewältigung des Alltags im Gastland scheint im Normalfall noch genügend Spielraum für die Unterstützung des Entsandten zu bestehen. Die Partnerin entlastet den Entsandten von den vielfältigen Aufgaben der Umsiedlung, bestätigt ihn in der Überzeugung, den Anforderungen der Tätigkeit im Ausland gewachsen zu sein, entwickelt sein Netzwerk sozialer Beziehungen weiter und organisiert beispielsweise die Freizeit.

Betrachtet man die Unternehmenspraxis zur Einbindung der Partnerin bei den internationalen Entsendungen, fällt auf, dass deren Vorbereitung und Betreuung durch das entsendende Unternehmen eher vernachlässigt wird. (vgl. Abb. 2).

Obwohl die hohe Bedeutung der familiären Integration beteuert wird, beschränkt sich die tatsächlich gewährte Hilfestellung für die Partnerin meist auf Sprachkurse oder die Förderung der Weiterbildung. Ob und wie die

Entsandten die Auslandstätigkeit und das Privatleben miteinander vereinbaren, bleibt deren Eigeninitiative und Belastbarkeit überlassen.

4. These Interkulturelle Kompetenz ist wichtig, aber reicht nicht!

Die Erfahrung, dass Auslandsentsendungen unter den Leistungserwartungen lagen oder gar gescheitert sind, hat dazu geführt, dass bei Entsendungskandidaten nicht allein auf die Fach- und Methodenkompetenz, sondern auch auf die interkulturelle Kompetenz geachtet wird. Interkulturelle Kompetenz umfasst Merkmale wie Ambiguitätstoleranz, Empathie, Unvoreingenommenheit oder Verhaltensflexibilität. Derartige außerfachliche Qualifikationen gelten als notwendige Voraussetzungen für einen wirkungsvollen, dem Entsendungsort angemessenen und für den Entsandten befriedigenden Auslandseinsatz.

Aber auch ein um die interkulturelle Kompetenz erweitertes Anforderungsprofil greift noch zu kurz. Entsandte bewegen sich während ihres Einsatzes in einem Spannungsfeld zwischen lokalem Anpassungsdruck einerseits und der Verpflichtung gegenüber den vom Heimatunternehmen gestellten Aufgaben andererseits. Zum einen muss ein Entsandter im Entsendungsland die Ziele des Heimatunternehmens umsetzen, zum anderen hat er darauf hinzuwirken, dass Entscheidungen im Heimatunternehmen auch die Interessen und Gegebenheiten der ausländischen Niederlassung berücksichtigen. Hieraus leiten sich vielfältige Rollenkonflikte für den Entsandten ab, die noch verschärft werden, wenn die Aufgaben und Ziele einer

Entsendung nicht klar festgelegt oder mitgeteilt wurden. Der Umgang mit Rollenkonflikten und Rollenambiguität ist in den Anforderungsprofilen für Entsendungskandidaten nicht ausreichend berücksichtigt.

5. These Die Formen der Vorbereitung von Entsendungskandidaten auf die Herausforderung des Lebens und Arbeitens im Ausland verfehlen ihre angestrebte Wirkung.

28 Evaluationsstudien identifiziert, die seit 1988 publiziert wurden und methodischen Mindestansprüchen genügen.

Abbildung 3 zeigt, dass sich für die meisten Erfolgskriterien positive und negative Ergebnisse die Waage halten. Der Trainingserfolg am ausländischen Arbeitsplatz wird als Erfolgskriterium sehr selten untersucht, obgleich der Transfer des Gelernten auf die Bewältigung des Entsendungsauftrags und auf den Umgang mit Kollegen, Kunden oder Vorgesetzten für die Auftraggeber zentral ist. Die

- **Verlängerung des Trainings** und Verwirklichung eines Trainingskonzepts, in dem Phasen des Erwerbs mit Phasen der Anwendung beziehungsweise Erprobung des Erlernten abwechseln. Die verbreiteten einphasigen Kurzzeittrainings stehen in einem Missverhältnis zur Bandbreite und Schwierigkeit der angestrebten Veränderungen.
- **Individualisierung der Trainingsinhalte** Das Training ‚von der Stange‘ kann weder auf die unterschiedlichen



Von anderen Kulturen lernen: In vielen Parks in China kann man in den frühen Morgenstunden Menschen sehen, die mit ernst und konzentrierten Bewegungen Tai-Chi-Übungen ausführen. Die jahrtausendealte Technik verbindet die Aspekte Kampfkunst, Meditation und Gesundheit.

Auf dem deutschen Trainingsmarkt hat sich ein breit differenziertes Feld von Weiterbildungsangeboten zur Vorbereitung auf Auslandseinsätze etabliert. In ihrem Mittelpunkt steht die Förderung interkultureller Kompetenz. In einer Untersuchung hat Ehnert (2004)

in der Unternehmenspraxis weitverbreiteten Zweifel an der Wirksamkeit interkultureller Trainingsangebote finden somit in unseren Ergebnissen ihre Bestätigung. Zur Verbesserung der Wirksamkeit von interkulturellen Trainings deuten die Ergebnisse mehrere Entwicklungsrichtungen an:

Voraussetzungen der zu Trainierenden noch auf deren künftige Aufgaben gezielt eingehen. Als Verbesserungsansatz bietet sich ein interkulturelles Coaching an, das vor der Entsendung beginnt und während der Einarbeitungsphase andauert (Deloitte & Touche 2008).

- **Einsatz unterschiedlicher Lernmethoden** Wissens-, verstehens- und verhaltensorientierte Trainingsformen müssen in einem Verbund angeboten werden. Nur so lassen sich die Schwächen einzelner Verfahren ausgleichen und ihre Stärken kombinieren.

Der künftige Bedarf an wirkungsvollen Vorbereitungsprogrammen wird eher zu- als abnehmen. Die Verkürzung von Aufenthaltszeiten in Form von Kurzzeitentsendungen, Pendler-Einsätzen oder Geschäftsreisen verringert den Zeitraum, der für den Erwerb oder die Vertiefung notwendiger Kenntnisse und Fertigkeiten vor Ort zur Verfügung steht.

6. These Die Praxis der Wiedereingliederung gefährdet die Bindung an das entsendende Unternehmen.

Auslandsentsendungen sind für deutsche Mitarbeiter vor allem dann attraktiv, wenn sie die Chance zur beruflichen und persönlichen Weiterentwicklung bieten (Stahl et al. 2002). Aus Sicht der meisten Entsandten werden diese Entwicklungserwartungen während des Auslandseinsatzes erfüllt. Entsandte eignen sich Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen an, von denen sie fachlich wie persönlich profitieren. Trotz zahlreicher Bekundungen von Unternehmensseite, dass internationale Einsätze zu einem zentralen Beförderungskriterium auf Führungsebene geworden sind, ist allerdings unter Entsandten die Skepsis weitverbreitet, ob die persönliche und fachliche Weiterentwicklung für den Aufstieg im eigenen Unternehmen hilfreich ist.

Neuere Studien, die den Einfluss von Auslandseinsätzen auf verschiedene Kriterien des Karriereerfolgs (Gehalt, Mitarbeiterzahl, Karrierezufriedenheit) analysieren, gelangen zu widersprüchlichen Ergebnissen (Biemann 2009). Für viele Rückkehrer bleibt ein erhoffter Karriereerfolg – zumindest zunächst – aus; die Position nach der Rückkehr entspricht nicht dem im Ausland gewohnten Handlungsspielraum, und die erworbenen Erfahrungen bleiben weithin ungenutzt.

Lediglich für Vorstandspositionen scheint sich ein Auslandseinsatz mittlerweile als wichtiges Berufungskriterium durchzusetzen: Peter Löscher, Siemens, war Mitglied des Zentralvorstands General Electric, USA. Dieter Zetsche, Daimler, integrierte die Chrysler Group in den Konzern. Jürgen Hambrecht, BASF, war für das China-Geschäft verantwortlich. Michael Diekmann, Allianz, leitete als Geschäftsführer die Allianz Insurance Management Asia Pacific in Singapur. Norbert Reithofer, BMW, stand als Präsident der BMW Manufacturing Corporation, USA, vor.

Entsprechend verbreitet ist die Neigung von Entsandten, bei mangelhafter Aufstiegsprospektive nach dem Auslandseinsatz das Unternehmen zu verlassen. Der Trend zeigt, dass ein zentrales Ziel von Auslandsentsendung – der Aufbau internationaler Kompetenzen und Erfahrungen im entsendenden Unternehmen – durch Defizite in der Wiedereingliederung zunichte gemacht werden kann. Studien zeigen, dass zehn bis 40 Prozent der zurückgekehrten Entsandten innerhalb von zwei Jahren zu Mitbewerbern wechseln, weil diese bessere Chancen für

Aufstieg und Weiterentwicklung anbieten (Deloitte & Touche 2008; Ernst & Young 2009). Die Fluktuationsrate der zurückgekehrten Entsandten liegt deutlich höher als bei der Gesamtbelegschaft der entsendenden Unternehmen. Diesem Trend kann nur durch eine langfristig aufgebaute und für den Entsandten transparente Laufbahnplanung begegnet werden.

Im Verlauf des Auslandseinsatzes hat der Entsandte eine Fülle von Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten erworben. Ihre systematische Erfassung, Dokumentation, Weitergabe und Nutzung werden bislang in international tätigen Unternehmen nur zögerlich betrieben. So beklagt in einer Umfrage bei 200 deutschen Unternehmen gut die Hälfte der Befragten, dass im Ausland erworbenes Wissen nach der Rückkehr unzureichend genutzt wird (Deloitte & Touche 2008). Im Folgenden sind einige Vorschläge aufgeführt, wie die Auslandserfahrungen der Rückkehrer dem Unternehmen zur Verfügung gestellt werden können:

- Rückkehrer wirken beratend bei der Auswahl, Vorbereitung und Betreuung von Entsendungskandidaten mit.
- In schwierigen Geschäftssituationen vermitteln Rückkehrer durch Nutzung ihres im Ausland aufgebauten Netzwerkes an Beziehungen zu ausländischen Kollegen, Behördenvertretern oder Lieferanten rasch und wirksam Auswege.
- In Arbeitsgruppen analysieren ehemalige Entsandte, ob und wie Instrumente der Unternehmensführung, die sie im Ausland kennengelernt haben, auf

das Heimatunternehmen übertragbar sind.

- Rückkehrer beteiligen sich als lokale Experten bei der Analyse von Risiken und Chancen auf ausländischen Märkten sowie von Stärken und Schwächen des Unternehmens bei der Bearbeitung dieser Märkte.
- Nach der Rückkehr werden Kenntnisse und Erfahrungen, die Mitarbeiter im Ausland gewonnen haben, erfasst, aufbereitet, in Datenbanken gespeichert und über das Internet oder Intranet Unternehmensmitgliedern zur Verfügung gestellt.

Mit den hier skizzierten Herausforderungen sind nicht allein Großunternehmen, sondern auch zunehmend mittelständische Unternehmen konfrontiert. Auslandsentsendungen und die damit verknüpften Aufgaben für das internationale Personalmanagement gehören mittlerweile auch im Mittelstand zur Normalität (Kühlmann 2004). Angesichts der für die Personalarbeit in mittelständischen Unternehmen generell gegebenen Knappheitsbedingungen (Know-how, Zeitbudget, finanzielle und personelle Ressourcen) soll abschließend diskutiert werden, wie in mittelständischen Unternehmen die mit der Internationalisierung einhergehenden Aufgaben erfolgreich bearbeitet werden können.

Eine erste verbreitete Strategie ist die Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern. Sie übernehmen Aufgaben wie die Auswahl von Entsendungskandidaten, interkulturelle Trainings, die Vertragsgestaltung, die Berechnung des Entsendungsgehalts oder die Abwicklung der Umsiedlung.

Ein zweiter, bislang noch weniger begangener Weg zu einem professionellen internationalen Personalmanagement ist der Zusammenschluss von mittelständischen Personalabteilungen zu einem Ver-

bund, in dem Aufgaben einer Auslandsentsendung kooperativ gelöst werden. Felder für eine Zusammenarbeit gibt es viele:

- das Erarbeiten von Anforderungsprofilen für den Personaleinsatz,
- der Abgleich von Entsendungsrichtlinien und Entgeltregelungen,
- das Coaching der Entsendungskandidaten durch erfahrene Auslandsrückkehrer,
- die gemeinschaftliche Betreuung von Entsandten aus verschiedenen Unternehmen,
- die Unterstützung bei der Stellensuche des Partners eines Entsandten im Ausland,
- die Wiedereingliederung der Entsandten durch Job-Rotation über Unternehmensgrenzen hinweg.

Beide Wege zur Qualitätsverbesserung des internationalen Personalmanagements im Mittelstand – die Auslagerung und der Verbund – schließen sich nicht gegenseitig aus, sondern ergänzen sich. Immer dann, wenn eine Aufgabenstellung Kenntnisse und Erfahrungen voraussetzt, die bei mindestens einem Verbundpartner gegeben ist, wäre die unternehmensübergreifende Kooperation anzustreben. Fehlt die notwendige Expertise bei allen Verbundpartnern, ist dagegen eine Auslagerung an externe Dienstleister vorzuziehen.

Summary

Theses on Managing

International Assignments

This article describes in six theses the challenges facing the current transferee policies of German multinational companies. The theses explain the increasing variability of international assignments, the recruiting of candidates for such assignments, the job description for international positions, the preparation of transferees as well as dealing with employees returning from foreign as-

signments. In closing, the author describes how medium-sized companies can professionally manage transferee processes despite their typical shortage of resources.

Anmerkung

1 Entsendungen weiblicher Mitarbeiter sind – trotz wachsender Zahl – nach wie vor mit einem Anteil von zehn bis 20 Prozent die Ausnahme.

Literatur

- Biemann, T. (2009): Die Bedeutung internationaler Erfahrungen für den Karriereerfolg von Führungskräften, in: Zeitschrift für Personalforschung, 32 (4), 336–356
- Brookfield Global Relocation Services (2010): Global relocation trends. 2010 survey report, Woodridge
- Deloitte & Touche (2008): Entsendungsmanagement im Wandel, Frankfurt/M.
- Dowling, P. J. / Festing, M. / Engle, A. D. (2008): International human resource management. Managing people in a multinational context, 5th ed., London
- Ehnert, I. (2004): Die Effektivität von interkulturellen Trainings. Überblick über den aktuellen Forschungsstand, Hamburg
- Ernst & Young (2009): Global mobility effectiveness survey 2009, Zürich
- Kühlmann, T. M. (2004): Mittelständische Unternehmen – grenzenlos! Herausforderungen für das Personalmanagement, in: J. Schlüchtermann / H.-J. Tebroke (Hg.): Mittelstand im Fokus, Wiesbaden, 283–306
- Kühlmann, T. M. / Hutchings, K. (2010): Expatriate assignments vs. localization of management in China: Staffing choices of Australian and German companies, in: Career Development International, 15 (1), 20–38
- Mercer (2008): International assignments survey, Louisville
- PricewaterhouseCoopers (2010): Talent mobility 2020. The next generation of international assignments, London
- Prudential Financial (2004): Prudential relocation's many expatriates many voices, Boston
- Prudential Financial (2005): European mobility trends: A best practices survey from Prudential Relocation, Newark
- Stahl, G. K. / Miller, E. L. / Tung, R. (2002): Toward the boundaryless career: A closer look at the expatriate career concept and the perceived implications of an international assignment, in: Journal of World Business, 37 (3), 216–227
- Trendence Institut (2008): European student barometer 2008, Berlin