

### 3. Umsetzung

Sämtliche der Planung folgenden Schritte im Entsendungsprozess betreffen nun die Umsetzung der strategisch und operativ festgelegten Punkte. Es handelt sich im Prozess ab diesem Zeitpunkt um eine konkrete Entsendung, nicht mehr um generelle Vorhaben und Rahmenbedingungen.

Diese tatsächliche Entsendung beginnt mit der Auswahl bzw der Selektion des Kandidaten, und geht über in die Vorbereitung dessen auf den Einsatz. Nach der Übersiedlung und des Transfers der Lohnverrechnung startet der Aufenthalt im Gastland. Weitere Schritte betreffen dann die laufende Unterstützung während des Aufenthalts sowie die nötige Administration, dazu gehören auch die Bezüge-Ermittlung, die Abstimmung und die Steuererklärungen. Am Ende des Prozesses steht die Rückkehr ins Heimatland sowie die Reintegration in dieses. Die folgenden Kapitel werden jeden Schritt dieses idealtypischen Prozesses beleuchten und mit Handlungsempfehlungen anreichern.

In der Wert-Entwicklungs-Matrix lässt sich auch erkennen, dass diese Fragestellungen jedoch nicht für alle Typen von Entsandten zutreffen bzw nicht für alle in gleichem Maße anzuwenden sind.

- Im Falle einer selbst initiierten Entsendung erfolgt eine Initiativbewerbung des Kandidaten. Es geht demnach vorwiegend darum, ein Assignment für den Kandidaten zu finden und weniger darum einen Kandidaten für ein Assignment. Oftmals entfällt die Selektions- und Rekrutierungsphase auch zur Gänze. Die Vorbereitung, Betreuung während des Aufenthalts sowie die Wiedereingliederung wären zwar grundsätzlich relevant, werden aufgrund des geringeren wirtschaftlichen Werts des Einsatzes für das Unternehmen zumeist nicht angeboten oder besonders unterstützt.
- Bei „Experteneinsätzen“ entfällt oftmals der Selektionsprozess im klassischen Sinne. Hierbei wird rein der konkrete Bedarf erörtert und die passendste Person in der schon bestehenden Belegschaft gesucht (in vielen Fällen ist die Auswahl ohnehin auf nur eine einzige Person limitiert). Der Fokus bei der Selektion und Rekrutierung beschränkt sich somit auf fachliche Expertise. Diese Aufenthalte sind zumeist nicht sehr lange im Voraus planbar, was eine Vorbereitung teils unmöglich macht. Erfolgt die Entsendung für einen längeren Zeitraum, sind die Fragen der laufenden Betreuung, des Kontakthaltes und der Reintegration jedoch jedenfalls zu beachten.
- Handelt es sich um „Trainees“, so werden diese nicht speziell auf eine bestimmte Position entsandt, sondern sind Teil eines Programms, welches auch Auslandsaufenthalte vorsieht. Die Selektion erfolgt also zu einem früheren Zeitpunkt, nämlich der Aufnahme in das Traineeprogramm, jedoch nicht für einen speziellen Auslandseinsatz. Vorbereitung, laufende Unterstützung, Kontakthalten, sowie Wiedereingliederung sind für diesen Typus relevante Themen. Dies erfolgt auch und vor allem im Sinne des Unternehmens, da die Trainees die „Stars von morgen“ sind und daher hohen Wert für das Unternehmen haben.

### 3. Umsetzung

- Die Kategorie „Führungskräfteentsendungen“ ist ein klassisches Beispiel für einen typischen Entsendungsprozess. Dieser sollte auf allen Linien und in allen Bereichen gut geplant und durchgeführt werden, da diese Gruppe den höchsten strategischen Wert für ein Unternehmen darstellt.
- Bei der Sonderform der Virtuellen Entsendung sind die einzelnen Schritte ebenso zu beachten, nur nehmen sie andere Formen an. Die Selektion ist von vielen ähnlichen, aber auch einigen anderen Gesichtspunkten her zu vollziehen. Bestenfalls sollte ein virtueller Expatriate auch auf die virtuelle Tätigkeit vorbereitet werden, um Fehler zu vermeiden. Die laufende Unterstützung nimmt einen eher geringeren Stellenwert ein, ebenso wie die Reintegration, wobei beide Phasen dennoch nicht zu vernachlässigen sind.

	Selbst initiierte Entsendung	Experten-einsatz	Kompetenz-entwicklung	Führungs-kraft	Virtuelle Entsendung
Selektion & Rekrutierung	(✓)	✓	✓	✓✓	✓
Vorbereitung	(✓)	(✓)	✓✓	✓✓	✓
Lfd Unterstützung	(✓)	✓	✓✓	✓✓	(✓)
Reintegration	(✓)	✓	✓✓	✓✓	(✓)

Abb 52: Umsetzungsschritte anhand der Wert-Entwicklungs-Matrix

### 3.1. Auswahl-Selektion

Ist eine Selektion erforderlich, ist zu allererst festzulegen, um welchen Job, um welche Position es sich handelt, bevor mit der konkreten Suche nach der geeigneten Person begonnen werden kann.

Nach Erstellung dieser Jobbeschreibung lassen sich aus dieser auch die Auswahlkriterien ableiten, die die Rekrutierung erleichtern. Nachdem eine Person ausgewählt ist, werden die in den Vorgesprächen festgelegten Punkte in einem Vorvertrag („Term-Sheet“) zusammengefasst und dienen als Grundlage für den nachfolgenden Entsendevertrag. Parallel dazu wird für den Mitarbeiter ein individueller Karriereplan erstellt, der die Entwicklung unter Berücksichtigung des Auslandseinsatzes wiedergibt.

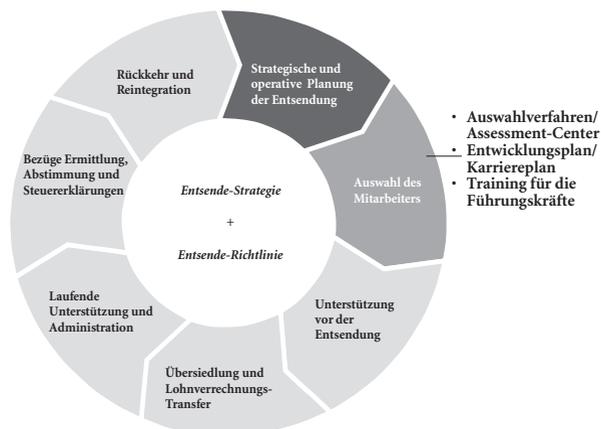


Abb 53: Positionierung der Mitarbeiterauswahl im Mobility Cycle

Im Bereich der Auslandsentsendungen suchen Personalverantwortliche oft nach Wunderwesen, die zahlreiche Kriterien erfüllen sollen, eine Vielzahl an geforderten Charakteristika aufweisen müssen und nebenbei am besten internationale Erfahrung mitbringen und flexibel eingesetzt werden können. Von diesen Wunderwesen erwarten sie überdurchschnittliche Leistung durch überdurchschnittlichen Einsatz, und dies in kürzestmöglicher Zeit mit möglichst geringem Kostenaufwand. Dabei greift das Personalmanagement oft auf interne Kandidaten zurück, die sich im Heimatland als besonders erfolgreich herauskristallisiert haben. Oft genug hat sich aber genau diese Strategie als Trugschluss erwiesen, denn bei einem Einsatz in einer anderen Kultur, einem anderen organisationalen Umfeld, mit anderen Parametern, sind oftmals nicht dieselben Erfolgskriterien ausschlaggebend als im gewohnten Terrain.

Um auf kulturspezifische Eigenheiten eines Landes einzugehen, bedarf es oftmals konkreter Eigenschaften eines Kandidaten, die im entsprechenden Umfeld dienlich oder sogar nötig sind. Welche dies beispielsweise sein können, und welche Rolle Kultur für den Auslandseinsatz spielt, wird in folgendem Kapitel erörtert.

### 3.1.1. Der Einfluss von Kultur

„Kultur“ ist ein breiter und dehnbarer Begriff. Je nachdem, von welchem Fachgebiet aus man ihn betrachtet, wird die Definition anders aussehen. Wenn im Zusammenhang mit Auslandsentsendungen von Kultur gesprochen wird, spricht man vorwiegend von der nationalen Kultur. In dieser, die nicht unbedingt gleichzusetzen ist mit geographischen Grenzen, befinden sich dann Subkulturen, wie regionale Kulturen, Sprachgruppen, Religionen, ethnische Gruppierungen etc. Doch im Rahmen von Auslandseinsätzen spielen ebenso auch die Organisationskultur (= Kultur eines Unternehmens) und branchenspezifische bzw. professionelle (dh berufsgruppenspezifische) Kulturen, eine Rolle. All diesen Formen von Kultur ist gemein, dass es sich dabei einerseits um Artefakte bzw. Symbole und immaterielle Güter, wie Musik oder Literatur, ebenso wie Sprache, andererseits um Verhaltensmuster, Weltbilder, Einstellungen, Wertehaltungen uÄ handelt, die eine Gruppe von Menschen miteinander teilt. Diese werden bis zum frühen Erwachsenenalter durch Sozialisation und Lernen vom Umfeld erworben, gefestigt und wieder an neue Mitglieder der Gruppe weitergegeben. *Hofstede*<sup>48</sup> (1980), einer der bekanntesten Forscher im Bereich Kultur und kulturvergleichende Forschung, bezeichnet Kultur als „collective programming of the mind“, um diese Prägung auszudrücken. Sie stellt also die Software dar, mit welcher einzelne Gruppen programmiert sind. Kultur bildet für deren Mitglieder auch einen Orientierungsrahmen und ein Normensystem, um sich besser zurechtzufinden und in seinen Werten, Denkweisen und Handlungen angeleitet zu werden. Wie ein Regelwerk dient sie dazu, eine Anleitung für Verhalten darzustellen und gleichzeitig dessen Konsequenzen aufzuzeigen („dos and don'ts“).

Befindet man sich in seiner eigenen Kultur, so kann man davon ausgehen, dass die anderen Mitglieder derselben mit der Sichtweise, Herangehensweise und dem Verhalten eines einzelnen vertraut sind, sich dieses großteils erklären können und akzeptieren.

48 *Hofstede, G.*, (1980) *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage.

Nun weist aber jede einzelne Kultur ihre eigenen Denk- und Handlungsmuster auf, welche sich von anderen mehr oder weniger stark unterscheiden können. Zum einen ist man sich dieser Unterschiede oft nicht bewusst, zum anderen können diese so arg voneinander abweichen, dass es schwierig ist, das Handeln des anderen Parts zu deuten und die Handlungsweisen nachzuvollziehen. Daher ist es wichtig, kulturelle Sensibilität aufzuweisen und zu versuchen, die darunter liegenden Wertehaltungen und deren Ausprägungen zu verstehen.

Als Hilfestellung dazu dienen Kulturdimensionen, die bestimmte grundlegende Denk- und Verhaltensweisen widerspiegeln und die einzelnen Kulturen darauf abbilden. Dies ermöglicht einerseits die Einordnung bzw. Einschätzung von Kulturen, andererseits den Vergleich mit anderen.<sup>49</sup> Am bekanntesten und weit verbreitetsten ist das Modell des niederländischen Forschers *Geert Hofstede*, dessen Studie in Umfang und Novität bis heute einzigartig ist (wenngleich auch viele Kritikpunkte mit ihr einhergehen). Basierend auf der Befragung von 116.000 Mitarbeitern von IBM zu ihren Einstellungen, Werten, Arbeitsweisen etc hat er folgende Dimensionen gefunden, um Kulturen zu beschreiben:

- **Machtdistanz:** Macht ist ungleich verteilt – doch wie wird mit dieser Ungleichverteilung umgegangen, wie wird diese akzeptiert? Man unterscheidet Länder mit hoher und niedriger Machtdistanz. Zu ersteren gehören bspw. Indonesien, Indien, Afrika, aber auch Frankreich und andere südeuropäische Länder. In diesen zeigen Vorgesetzte ihre Macht durch Statussymbole und Privilegien, die Distanz zu den Mitarbeitern ist sehr hoch. Das starke Machtgefälle wird aber von allen akzeptiert und auch gefordert. Länder wie USA, Kanada, sämtliche nordeuropäische Länder sowie auch der deutschsprachige Raum haben eine eher geringe Machtdistanz, was bedeutet, dass eine strenge Hierarchie als problematisch angesehen wird, und man danach trachtet, Formalitäten und Statusunterschiede gering zu halten.
- **Unsicherheitsvermeidung:** Wie reagiert man auf unsichere, mehrdeutige Situationen? Mit Angst und Vermeidung? Dann befindet man sich in Kulturen mit hoher Unsicherheitsvermeidung wie Japan, aber auch Österreich oder Frankreich – in diesen Ländern existieren viele Regelungen und Gesetze, die die Unsicherheit reduzieren sollen. Niedrige Unsicherheitsvermeidung findet man in den nordeuropäischen Ländern, USA, aber auch Indien. Auf unklare Situationen wird in diesen gelassen reagiert, eine gewisse Flexibilität zeigt sich in der Gesellschaft und deren Regeln. Deutschland und die Schweiz rangieren im Mittelfeld.
- **Individualismus/Kollektivismus:** Kollektivistische Kulturen zeichnen sich durch starke soziale Netzwerke aus, durch die und denen man verpflichtet ist. Mehr noch, der einzelne erhält und stärkt seine Identität durch das und mit Hilfe des Kollektivs. Seien es Stämme, (Groß-)Familien oder Unternehmen, man definiert sich durch die Zugehörigkeit zu einer („in-group“) und der Abgrenzung von einer anderen Gruppe („out-group“). Vertreter kollektivistischer Kulturen sind die Arabischen Länder, Asien, aber auch Lateinamerika und Afrika. In individualistischen Kulturen steht das

---

<sup>49</sup> Einen Vergleich von Kulturen auf den Dimensionen von *Hofstede* kann man unter [www.geert-hofstede.com](http://www.geert-hofstede.com) („cultural tools“) sehr einfach durchführen.

einzelne Individuum im Vordergrund, man kümmert sich um sich selbst und sein eigenes Fortkommen und Überleben (und eventuell noch dies der Kernfamilie) und erhält seine Identität aus der eigenen Persönlichkeit, nicht aus der Gruppe. Hierzu zählen Österreich, Schweiz, Deutschland, genau so wie USA, Kanada, Australien und die nordeuropäischen Länder.

- **Femininität/Maskulinität:** Inwieweit sind Geschlechterrollen von einander unterschiedlich und in der Gesellschaft verankert? Hierbei wird „männlich“ mit Leistungsorientierung, Durchsetzungsvermögen, Materialismus und Karriere gleichgesetzt. Man lebt, um zu arbeiten. Beispiele sind Japan, Mexico, Venezuela, aber auch die deutschsprachigen Länder mit relativ hohen Werten. „Weiblich“ wird mit Warmherzigkeit, Lebensqualität und Beziehungsorientierung verbunden. Man arbeitet, um zu leben. Feminine Kulturen, die eher mit „weiblich“ assoziierte Charakteristika schätzen, sind allen voran die nordeuropäischen Staaten, aber auch Portugal und Chile.
- **Langzeitorientierung:** Wie weit wird langfristiges Denken geschätzt? In Kulturen wie Asien, wo diese Dimension auch „entdeckt“ wurde, legt man Wert auf alte Traditionen, die die Grundlage für stabile Gesellschaften über Generationen hinweg sind. Es ist daher auch stets danach zu trachten, jemand anderem gegenüber nicht das Gesicht zu verlieren oder aber diesen in keine peinliche Lage zu bringen, in der er das Gesicht verlieren könnte – denn man weiß ja nie, wie sich diese Beziehung langfristig entwickelt bzw in welchem Verhältnis man zu der anderen Person noch stehen wird. Deutsche oder Amerikaner hingegen streben eher nach kurzfristigen Gewinnen und denken bei ihren Investitionen und Handlungen wenig an die Zukunft.

Weitere bekannte Kulturdimensionen sind oft ähnlich oder zumindest ähnlich gelagert, beispielhaft können genannt werden:<sup>50</sup>

- **Ist der Mensch von Natur aus gut oder schlecht?** „Gute“ Menschen tendieren dazu, anderen von Grund auf zu vertrauen, eine „Schlechte-Menschen“-Einstellung heißt Misstrauen, Schutz vor anderen, Kontrolle – typisch für die „westliche Welt“.
- **Welche Beziehung hat der Mensch zur Umwelt?** Dominiert der Mensch die Umwelt (Bsp USA), lebt er in Harmonie mit der Umwelt oder unterwirft er sich der Natur (viele asiatische Kulturen)?
- **Sind Menschen eher „Macher“ (USA, D) oder steht das „Sein“ (Lateinamerika, Afrika) im Vordergrund?**
- **Wie geht man mit Raum um?** Hat man eher Einzelbüros und findet man in Unternehmen geschlossene Türen oder können Besucher jederzeit eintreten und sind trotz Unterbrechungen willkommen, wie es im Mittleren und Fernen Osten oder Afrika der Fall ist?
- **Orientiert man sich eher an der Zukunft, der Gegenwart oder der Vergangenheit?** Ähnlich wie bei oben genannter Langzeitorientierung stehen in Japan zB langfristige Pläne im Vordergrund, in den USA bspw Quartalszahlen.

50 Kluckhohn, F. & Strodtbeck, F.L., (1961) Variations in Value Orientations. Evanston, IL: Row, Peterson; Hall, E.T. (1959) The Silent Language. Greenwich, CT: Fawcett; Gelfand, M. et al. (2011) Differences between Tight and Loose Cultures: A 33-Nation Study. Science, 332. 1100–1104.

- Verlaufen Aktivitäten linear, dh eine nach der anderen, spricht man von **monochronen Kulturen**. Hier steht **Planung und Ordnung im Vordergrund, Abweichungen von einer vorab definierten Agenda sind unerwünscht**. Vertreter sind hier Deutschland, USA, Schweiz oder die Nordeuropäer. In **polychronen Kulturen** hingegen ist Multitasking angesagt, man ist zeitlich sehr flexibel und hat auch großes Verständnis für Unterbrechungen und Veränderungen. Vertreter sind hier Frankreich, Lateinamerika, Russland oder Indien.
- **Verläuft Kommunikation sehr direkt und „auf den Punkt gebracht“, spricht man von Kulturen mit niedrigem Kontext**. In diesen, zu welchen auch die deutschsprachigen Länder, die USA und Canada ebenso wie die Nordeuropäischen Länder oder Australien zählen, spielt Kontext wenig bis keine Rolle, im Gegensatz zu Kulturen mit hohem Kontext in der Kommunikation wie Indien, den arabischen Ländern, den asiatischen Kulturen, Lateinamerika sowie auch in Südeuropa, in welchen der Kontext und auch die nonverbale Sprache enormen Stellenwert besitzen. In diesen spielen Andeutungen, Geschichten, Vergleiche, Hintergrundinformationen und Interpretationen eine große Rolle. Das Lesen „zwischen den Zeilen“ bzw ein regelrechtes Decodieren ist nötig, um die indirekten Aussagen und Informationen auch wirklich zu verstehen.
- **Aufgaben- und Beziehungsorientierung:** Im Fokus der Tätigkeiten und Aktivitäten steht im deutschsprachigen und angloamerikanischen Raum sowie in den nordeuropäischen Ländern eindeutig die Aufgabe. Ein starker Fokus auf Leistung und Erfolg spiegeln dies wider. Erst wenn man handelseins ist, erst wenn die Agenda durchgearbeitet, der Vertrag unterzeichnet ist, kann man (wenn überhaupt) auf die Beziehungsebene übergehen. Doch, salopp formuliert, „im Rest der Welt“ zählt (mehr oder weniger stark) die Beziehung zu den Geschäftspartnern. Geschäfte werden nur mit Personen gemacht, denen man vertraut – und Vertrauen wird nun einmal durch persönlichen Kontakt, gemeinsam verbrachte Zeit und gegenseitiges Kennenlernen aufgebaut. Stimmt diese Vertrauensbasis, werden Geschäfte gemacht – und auch dabei nach der Devise „man vertraut dem Freund“. Ganz besonders ausgeprägt ist diese Beziehungsorientierung im arabischen Raum, in sämtlichen asiatischen Ländern, aber auch in Russland oder Lateinamerika.
- Haben Kulturen eher **strenge oder lose soziale Normen**? Wie streng und stark sind die sozialen Normen in einer Kultur? Halten sich die Mitglieder der Kultur daran oder zeigen sie eher wenig Konformität? Was passiert, wenn sich jemand nicht an diese Normen hält? In strikten Kulturen mit vielen und strengen sozialen Normen (zB Südkorea, Malaysia) wird von den Normen abweichendes Verhalten von der Gesellschaft aufgezeigt und teilweise auch „bestraft“ (sei es durch soziale, psychologische Konsequenzen oder durch existierende Regeln und Gesetze). Diese Kulturen sind vor allem durch externe Bedrohungen zu strikten Kulturen geworden (zB Kriege, Naturkatastrophen, Angriffe von Feinden, Hungersnöte), da sie intern zusammenhalten mussten, um das Überleben zu sichern. In diesen Kulturen herrschen meist auch autokratischere politische Systeme und repressivere Medien. Die Menschen von Kulturen mit loseren sozialen Normen (wie zB Ukraine, Estland) kennen nicht so viele Regelungen und verhalten sich demnach nicht nur den Normen entsprechend. Auch die Mitmenschen sind „toleranter“, falls ein Verhalten einer existierenden Norm abweicht. Deutschland und Österreich rangieren bei diesen Vergleichen genau im Mittelfeld.

Man könnte diese Liste beliebig lang weiterführen. Kulturelle Unterschiede begegnen einem im Bereich des Auslandseinsatzes von Mitarbeitern auf verschiedensten Ebenen, privat wie beruflich. Dies beginnt bei der Auswahl der Mitarbeiter (siehe Kapitel 3.1.3.), hat Auswirkungen auf die Vorbereitung und das Training (Kapitel 3.2.3.) und findet den größten Niederschlag, wenn der Mitarbeiter in die andere Kultur eintritt und sich in dieser dann zurechtfinden und in ihr leben muss. So findet man auch in den Statistiken zu Auslandsentsendungen „Kultur“ als Grund für die Ablehnung von Assignments, als spezielle Herausforderung bei der Entsendung mit Familie (zB Anpassung an die kulturellen Gegebenheiten bzw Integration), als Grund für eine frühzeitige Rückkehr oder für den Misserfolg einer Entsendung.<sup>51</sup>

Fehlende Sensibilität oder, in extremerer Form, auch Ignoranz und zu starke Orientierung auf die eigene Kultur („Ethnozentrismus“ genannt, ausgedrückt durch die Einstellung „unser Weg ist der beste“ oder „die einzige Möglichkeit, es zu machen, ist, wie wir es zuhause machen“) kann oft zu Frustration, Missverständnissen, Unfähigkeit sich in der Kultur zurechtzufinden oder anzupassen führen. Misserfolg im Geschäftsleben und/oder frühere Heimkehr sind oft die logische Konsequenz.

### 3.1.2. Jobbeschreibung und Ziele

Jedem Selektionsprozess liegen eine Beschreibung des zu erfüllenden Jobs und daraus resultierende Selektionskriterien für die Stelle zugrunde. Auf deren Basis kann dann der Rahmen für den Entsendungsvertrag festgelegt werden.

Um diesen sinnvoll und klar formulieren zu können, aber auch, um nach dem Aufenthalt die Leistung evaluieren zu können, bedarf es neben anderer, messbarer Parameter vor allem zweier Rahmenbedingungen, die dies zulassen:

- einer detaillierten Jobbeschreibung und
- klarer Ziele.

Gespräche bzgl Jobbeschreibung sowie Zielsetzung übernehmen zumeist HR-Abteilungen. Sie legen auch die Art und Weise der Leistungsmessung fest, führen diese aber nur selten durch.

Die **Jobbeschreibung** (auch: Stellenprofil) beinhaltet idR die Bezeichnung der Stelle (zB „Geschäftsführer der Niederlassung in Rumänien“ oder „Leiter des Rechnungswesens“), die mit der Stelle verbundenen **Zielsetzungen** (zB Aufbau einer Niederlassung und Gesamtverantwortung für die Führung dieser oder Leitung der Rechnungswesen-Abteilung sowie Strukturierung und neue strategische Ausrichtung dieser) sowie die spezifischen zu erfüllenden **Aufgaben** (zB Aufbau eines Netzwerks mit lokalen Institutionen, Erarbeitung einer Strategie, Verantwortung über das Personal der Niederlassung sowie Aufbau eines Managements, Vertretung der Niederlassung gegenüber externen Institutionen und Partnern, Budgetierung, Absicherung der Liquidität der Niederlassung, Erarbeitung und Aushandeln von Modellen zur Finanzierung, ...). Je nach Phase der In-

<sup>51</sup> Brookfield, (2015) Global Mobility Trends Survey. Detaillierte Ausführungen zu den einzelnen Kategorien finden sich an entsprechender Stelle.

ternationalisierung, Größe des Unternehmens, Branche, strategischer Ausrichtung und strukturellen Gegebenheiten variieren diese Jobbeschreibungen nicht nur aufgrund des Jobprofils per se.

Je spezifischer die Jobbeschreibung ausfällt, umso einfacher macht dies auch die Festlegung von konkreten Selektionskriterien. Dabei unterscheidet man zwischen absolut notwendigen und „Nice-to-have“-Kriterien (siehe dazu 3.1.3).

Die einzelnen **Ziele** sollten so konkret und messbar (in welcher Form auch immer) wie möglich formuliert werden, dh bezüglich ihres Inhalts, des Ausmaßes und des Zeitpunktes klar verständlich sein. Vor allem für Ziele trifft eine stark dynamische Komponente zu, denn gerade Ziele verändern sich oftmals während des Entsendungsprozesses. So zB bei Veränderungen von Geschäftsfeldern, bei Eintreten von wirtschaftlichen Problemen, bei allfälligem Personalwechsel oder auch bei Änderung der strategischen Marschrichtung des Unternehmens oder eines Geschäftszweiges. Oder schlicht und einfach, weil sich die Lage, Tätigkeit und Situation im Gastland als eine andere darstellt, als im Vorfeld angenommen. Die Ziele müssen jedoch so gestaltet sein, dass sie in irgendeiner Form auch messbar sind. Daher ist eine spezifische, nicht zu allgemeine Formulierung nötig. Dies ist für messbare Zielgrößen, wie einen Return on Investment oder erreichte Umsätze eines ausländischen Geschäftsfeldes, leicht möglich, für „weiche“, nicht so einfach zu messende Ziele (zB Beziehungsaufbau, Netzwerk) jedoch schwieriger. Beispielsweise kann eine Zielformulierung dann etwa lauten: Steigerung des Marktanteils für Produkt P um 5 % oder Steigerung des Umsatzes in der Business Unit U um 10 %. „Weiche“ Ziele werden oft qualitativ formuliert und durch Fragenkataloge spezifiziert.

Zumeist hat man bei einem Auslandsaufenthalt nicht nur ein Ziel, sondern ein Paket an Zielen, die auf verschiedenen Ebenen (sowohl nach der Art als auch nach dem Rang der Ziele) liegen können. Diese sind nach Wichtigkeit zu ordnen und mit zeitlichen Angaben zu deren Erreichung zu versehen.

Nun ist es aber bei manchen Positionen im Ausland nicht so leicht möglich, die Aufgaben und Abgrenzungen im Vorfeld klar zu beschreiben, da sie sich erst im Laufe der Zeit herauskristallisieren. In diesen Fällen ist es üblich, gemeinsam mit dem Expatriate (und falls vorhanden mit dem lokalen Vorgesetzten) nach einer gewissen Einarbeitungszeit, in der er sich einen Überblick verschafft hat, das Jobprofil nachträglich zu formulieren. Selbiges gilt, wenn sich die Ziele oder Aufgaben ändern. Auch dann sollten diese Änderungen und Konsequenzen gemeinsam während des Entsendungsprozesses besprochen und angepasst werden.

An dieser Stelle ist anzumerken, dass das Jobprofil und die spezifischen Aufgaben sowie allfällige Änderungen den Schlüsselpersonen und direkten Mitarbeitern im Ausland ebenfalls mitzuteilen sind, denn für diese ist es oftmals unklar, wofür die Person aus dem Mutterhaus/aus dem Ausland genau zu ihnen geschickt wurde.

Auf Basis der Jobbeschreibungen und Ziele wird zu einem späteren Zeitpunkt, spätestens aber am Ende des Auslandseinsatzes, die Evaluierung der Tätigkeit durchgeführt bzw die Leistung des Mitarbeiters gemessen (siehe dazu Evaluierung in Kapitel 3.7.5.).

### 3.1.3. Auswahlkriterien

Sowohl in der Literatur als auch in der Praxis findet man unzählige verschiedene Kategorien und Auflistungen von Selektionskriterien, die für Auslandsjobs relevant sein sollen. Dies verleitet dazu, nach „Über-Menschen/-Managern“ zu suchen, die in der Realität nicht existieren. Umso wichtiger ist es, sich bewusst zu machen, welche Kriterien (in Speziellen auch Fertigkeiten und Fähigkeiten) für den jeweiligen Job benötigt werden und ob diese zwingend notwendig oder wünschenswert sind. In der Folge werden häufig vorkommende Auswahlkriterien unter die Lupe genommen und nach ihrer Relevanz und Wichtigkeit beurteilt.

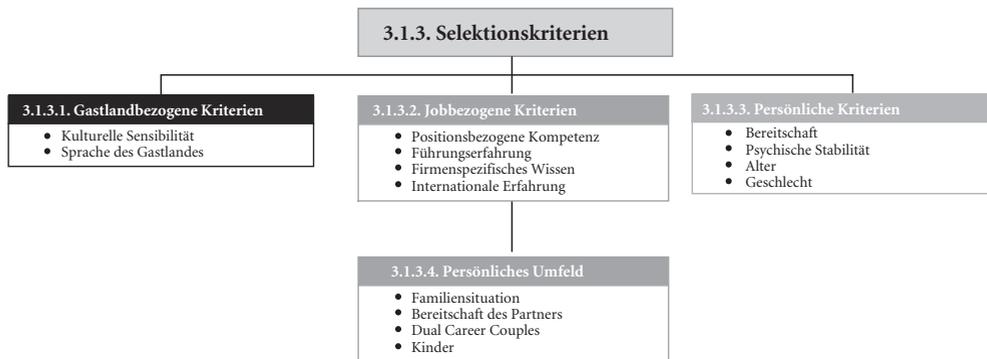


Abb 54: Überblick über die Detailsausführungen zu den Selektionskriterien

Generell ist anzumerken, dass Selektionskriterien je nach Position, Zielsetzung des Einsatzes und Gastland variieren und demnach auszuwählen sind. Was in dem einen Fall ein absolutes „Knock-Out-Kriterium“ darstellt, das unbedingt erfüllt sein muss, um sich für den Job zu qualifizieren, kann in einem anderen Fall ein „nice to have“ sein, also schön zu haben, aber nicht unbedingt zwingend. Wichtig ist es auf jeden Fall, im Zuge der Jobbeschreibung und Zielsetzung schon zu überlegen, welche Selektionskriterien sich daraus ergeben und diese in zu erfüllende und wünschenswerte Merkmale einzuteilen. In folgenden Ausführungen wird speziell auf die Bedeutung der einzelnen Charakteristika in Bezug auf die „Wert-Entwicklungs-Matrix“ eingegangen.

#### 3.1.3.1. Gastlandbezogene Kriterien

Um an einleitende Ausführungen anzuschließen: Inwieweit spielt kulturelle Sensibilität bei der Personalauswahl eine Rolle?

In der Realität leider wenig, denn noch immer stellen berufliche Qualifikationskriterien oft die einzige Basis für die Auswahl an Personal dar. Obige Darstellung von Kultur betrachtend wird jedoch klar, dass es wichtig ist, sich der Tatsache bewusst zu sein, wo kulturelle Unterschiede auftauchen können, und wie sie sich im beruflichen sowie im privaten Alltag niederschlagen können. So sollte im Selektionsverfahren zumindest herausgefunden werden, ob der Kandidat die nötige kulturelle Sensibilität besitzt, offen auf fremde Kulturen zuzugehen, und somit deren Eigenheiten besser zu verstehen und sich an diese anzupassen. Fehlt dieses Verständnis, kann dies mitunter zu Misserfolg und so-

gar früherer Rückkehr führen, aber auch schädlich für die Geschäftsbeziehungen und das Image des Unternehmens sein.

Was die spezifischen Ausprägungen einer Kultur und deren Vertreter betrifft, so haben diese ebenfalls Einfluss auf die Wahl, wen das Unternehmen ins Ausland entsendet. Schon allein das Gastland selbst, mit seinen klimatischen Verhältnissen, der wirtschaftlichen und politischen Situation, dem formellen Rechtssystem, seinen Institutionen, sowie den herrschenden informellen Praktiken (zB Bestechung, Bevorzugung von Familienmitgliedern für Positionen) könnte und sollte die Personalauswahl beeinflussen. Denn ist es einem Kandidaten aus gesundheitlichen Gründen nicht möglich, in Regionen mit bspw sehr hoher Luftfeuchtigkeit zu leben, so ist eine Entsendung in tropische Gegenden nicht ratsam, oder darf er aus welchen Gründen auch immer keinen Alkohol trinken, so wird es für ihn schwer werden, in Russland erfolgreich Geschäfte abzuschließen. Speziell bei der Entsendung in Krisengebiete kommt diesem Faktor eine enorme Bedeutung zu. So rekrutiert man idR für Krisengebiete vorwiegend Singles, dh entweder Mitarbeiter in ihren frühen oder sehr späten Phasen der Karriere. In vielen Unternehmen findet für derlei Entsendungen kein formeller Selektionsprozess statt, es wird vielmehr nach Kandidaten gesucht, die überhaupt bereit wären, in das herausfordernde Gastland zu gehen.

Der Einfluss von Kultur sollte demnach nicht unterschätzt werden. Eine fundierte Kenntnis der kulturellen und institutionellen Bedingungen des Gastlandes, deren Werte und Eigenheiten hilft auch Personalmanagern, ihre Selektionsentscheidungen zielgenauer zu treffen.

Umstritten ist die Frage, inwieweit die Kenntnis der **Sprache des Gastlandes** für den Auslandseinsatz in einem spezifischen Land von Nöten ist. Vor allem Unternehmen, in welchen weltweit eine Konzernsprache gesprochen wird, sehen darin kein Muss. Ebenso reicht nach der Meinung vieler Personalmanager und auch Expatriates Englisch völlig aus.<sup>52</sup> Dies mag mitunter auch für Länder außerhalb des anglo-amerikanischen Sprachraumes richtig sein, denn bspw für die nord-europäischen Länder trifft dies zumeist zu. Dennoch hat Sprache noch andere Zwecke als die reine zwischenmenschliche Verständigung. Sie dient als Eisbrecher, hilft beim Anpassen an die fremde Kultur und erleichtert auch das Verständnis für diese, da Sprache und Kultur untrennbar miteinander verbunden sind. Selbiges gilt auch in hohem Ausmaß für mitreisende Familien, da sie noch viel häufiger und intensiver mit Bewohnern des Gastlandes konfrontiert sind als vielleicht der Expatriate in seinem beruflichen Umfeld. Mangelnde Sprachkenntnisse können somit zur Folge haben, weniger sozial integriert zu sein. Die Sprache des Gastlandes

---

52 An dieser Stelle eine Anmerkung zur sich inzwischen zur „Lingua Franca“ entwickelt habenden Sprache Englisch. Vor allem im globalen Business beherrscht Englisch die Geschäftswelt. Dieses Business English bedient sich einer „gemeinsamen“ Grammatik und eines „gemeinsamen“ Vokabulars, welche auf dem Englischen basieren. Sprachspezifische Idiome fehlen jedoch und werden mit für die jeweilige Muttersprache des Sprechers typischen Redewendungen und Sprachmustern ergänzt. Für das internationale Geschäftsleben ist dieses Englisch unumgänglich und sollte eine Basisanforderung sein. Andererseits sollte aber auch bedacht werden, dass dies nicht für alle Entsendereregionen gilt, denn so hat Englisch bspw in vielen Ländern einen geringen Stellenwert in der Ausbildung (zB Südeuropa, vielen Teilen Osteuropas oder der Türkei) und so ist das Sprachniveau zumeist nicht ausreichend für die Geschäftswelt. In anderen Ländern wiederum (zB ehemalige UdSSR-Satellitenstaaten) ist Englisch nicht erste lebende Fremdsprache (sondern bspw Russisch) und wird somit nur von wenigen beherrscht.

zu sprechen ist demnach bei Jobs mit engem Kontakt zu Einheimischen (zB im Marketing, Rechtsabteilungen, Personalwesen, Verkauf) unumgänglich, doch auch in anderen Positionen der besseren Integration dienlich.

Auch bei der virtuellen Entsendung ist der Faktor Kultur nicht zu unterschätzen. Durch den fehlenden Face-to-face-Kontakt werden kulturelle Unterschiede oftmals nicht so stark oder als solche wahr genommen. Dennoch existieren sie und können in der virtuellen Zusammenarbeit zu einer großen Herausforderung werden. Ebenso ist der Sprache eine hohe Wichtigkeit beizumessen. Diese beiden Kriterien stellen somit bei der virtuellen Entsendung eher ein „must“ dar.

Wie bereits eingangs erwähnt, haben die einzelnen Kriterien nicht bei jedem Typus von Entsandten denselben Stellenwert. So werden kulturelle Sensibilität sowie Landessprache bei „Expertenentsendung“ oder „Bedarfsentsendung“ einen geringeren Stellenwert haben als bei den anderen Formen, wo es um gezielte Auswahl der Kandidaten und auch deren Entwicklung geht. Alles in allem handelt es sich bei diesen Kriterien zumeist aber um solche der Kategorie „nice to have“.

### 3.1.3.2. Jobbezogene Kriterien

Die Basis für jeden Job, ob im In- oder Ausland, sind selbstverständlich das erforderliche Wissen und die **positionsbezogene Kompetenz**. Sie sollen aber, wie leider so oft in der Realität der Fall, nicht die einzigen Kriterien sein, die bei einer Auslandsentsendung eine Rolle spielen.

So haben, wie bereits an anderer Stelle erwähnt, Mitarbeiter im Ausland oft mehr Verantwortung und Entscheidungsspielraum als zuhause. Dieser Verantwortung sollte man aber auch gewachsen sein. Mitarbeiter zu entsenden, die beispielweise noch keine **Führungserfahrung** aufweisen, kann eine gefährliche Gratwanderung sein. Sollen Mitarbeiter im Ausland eine Position im mittleren oder oberen Management bekleiden, stellt die Führungskompetenz des Entsandten ein wichtiges Selektionskriterium dar. Auch hier kommen erschwerend Kulturspezifika hinzu, denn Mitarbeiter haben mitunter unterschiedliche Vorstellungen über und Erwartungen an ihren Vorgesetzten und die Art, wie sie geführt werden möchten. So fordern die Mitarbeiter in Ländern mit starker Hierarchie und Machtdistanz (zB Japan, Frankreich) bspw eine sehr autoritäre Führungskraft, die Entscheidungen trifft und Weisungen erteilt. Anglo-amerikanische Mitarbeiter (USA, Canada, UK, Australien) sehen in ihrer Führungskraft eher einen Coach, Nordeuropäische aus Dänemark, Schweden oder Norwegen brauchen Vorgesetzte, die ihnen viel Verantwortung und Eigenständigkeit zutrauen („Empowerment“).<sup>53</sup> Ebenso wie die Erwartung an die Führungskraft variiert die Einstellung zu Arbeit und zum Unternehmen, was auch unterschiedliche Maßnahmen zur Motivation bedingt. Führungskräfte, die hier keine dementsprechende Fähigkeit haben, das Ausmaß an Anpassung optimal entscheiden und anpassen zu können, sind oft schon von Anfang an zum Scheitern verurteilt. Managementseminare und Führungskräfte-Training können hier zwar bedingt Abhilfe leisten, doch bleibt Führung auf alle Fälle stark von der eigenen Persönlichkeit und der Erfahrung abhängig.

53 Lena Zander, „The Licence to Lead“, Stockholm School of Economics, 1997.