

Torsten Biemann

**Karrieren und Karrieremuster
internationaler Führungskräfte**

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Joachim Wolf

Betriebswirtschaftliche Aspekte lose gekoppelter Systeme und Electronic Business

Herausgegeben von

Prof. Dr. Dr. h.c. Sönke Albers,

Prof. Dr. Birgit Friedl,

Prof. Dr. Achim Walter,

Prof. Dr. Joachim Wolf,

Institut für Betriebswirtschaftslehre,

Christian-Albrechts-Universität zu Kiel

Prof. Dr. Dr. Christian Henning,

Institut für Agrarökonomie,

Christian-Albrechts-Universität zu Kiel

Prof. Dr. Udo Konradt,

Institut für Psychologie,

Christian-Albrechts-Universität zu Kiel

In der Schriftenreihe werden Ergebnisse von Forschungsarbeiten veröffentlicht, die sich in herausragender Weise mit Fragen des Managements lose gekoppelter Systeme, virtueller Unternehmen und elektronischer Geschäftsprozesse beschäftigen. Die Reihe richtet sich an Leser in Wissenschaft und Praxis, die Anregungen für die eigene Arbeit und Problemlösungen suchen. Sie ist nicht auf Veröffentlichungen aus den Instituten der Herausgeber beschränkt.

Karrieren und Karrieremuster internationaler Führungskräfte

Inauguraldissertation

zur Erlangung des akademischen Grades eines
Doktors der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen
Fakultät der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel

vorgelegt von

Dipl.-Psych., Dipl.-Kfm. Torsten Biemann

aus Anikum

Kiel, 2007

Gedruckt mit Genehmigung der Wirtschafts-
und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der
Christian-Albrechts-Universität zu Kiel

Dekan: Prof. Dr. Helmut Herwartz

Erstberichterstattender: Prof. Dr. Joachim Wolf

Zweitberichterstattender: Prof. Dr. Dr. h.c. Sönke Albers

Tag der Abgabe der Arbeit: 23.11.2007

Tag der mündlichen Prüfung: 11.02.2008

Geleitwort

Der Auslandseinsatz von Fach- und Führungskräften bildet seit jeher einen Schwerpunkt der internationalen Managementforschung. Im Mittelpunkt der Betrachtung stehen dabei die Auswahl, Vorbereitung, Betreuung und Wiedereingliederung von Entsendungskandidaten bzw. Entsandten. Hierzu ist eine Überfülle an Untersuchungen vorgelegt worden, die insgesamt auch zu einem robusten Bestand an Kernerkenntnissen geführt haben. Was in der Forschung bislang jedoch fehlte, sind Untersuchungen, welche Zeitraumaspekte des internationalen Personaleinsatzes thematisieren. So existierte bis vor kurzem z. B. kein (hinreichendes) Wissen darüber, ob es bei wiederholten Auslandseinsätzen wiederkehrende Muster der Veränderung bzw. des Verbleibens gibt, ob eine frühere oder eine spätere Positionierung des Auslandseinsatzes innerhalb der beruflichen Entwicklung der betreffenden Person vorteilhaft ist, welche ökonomischen und sozialen Konsequenzen aus einer kürzeren oder längeren zeitlichen Dimensionierung von Auslandseinsätzen resultieren oder ob es zutrifft, dass bei wiederholten Auslandseinsätzen die damit verbundenen unternehmensseitigen Ziele systematisch variieren. Derartigen Fragestellungen wenden sich allenfalls in einer bruchstückhaften Weise einige wenige konzeptionelle Arbeiten zu, wobei deren Zusammenhangs- und Tendenzvermutungen aufgrund mangelnder empirischer Fundierung als hochgradig spekulativ zu bezeichnen sind.

Mit der vorliegenden Dissertation von Torsten Biemann ist ein wichtiger Baustein zur Schließung dieser Wissenslücke gegeben. Auf der Basis eines soliden Theoriefundaments und eines facettenreichen Datensatzes werden Sequenzen von Positionen und damit die berufliche Entwicklung von Führungskräften und Mitarbeitern internationaler Unternehmen über die Zeit hinweg studiert: Insbesondere wird der Frage nachgegangen, ob in der Realität typische, überzufällig häufig auftretende ähnliche Karrieren (= Karrieremuster) existieren. Weiterhin wird untersucht, ob unterschiedliche Karrieren und Karrieremuster zu einem unterschiedlichen ökonomischen und sozialen Erfolg führen und ob unterschiedliche Karrieren und Karrieremuster bei Vorliegen bestimmter kontextueller Bedingungen überzufällig häufig auftreten.

Biemanns Untersuchung betritt in mehrerlei Hinsicht Neuland: Sie ist die erste, welche in theoriegeleiteter Weise Muster von Karrieren internationaler Führungskräfte identifiziert. Sie ist die erste, welche die vorgefundenen Muster systematisch mit einer größeren Zahl unternehmensseitiger und individueller Faktoren in Verbindung bringt. Sie konzeptualisiert und eruiert sorgfältiger als andere die Einbet-

tung von Auslandseinsätzen innerhalb der Karrieren internationaler Führungskräfte. Sie etabliert innerhalb der betriebswirtschaftlichen Organisationsforschung die Optimal-Matching-Analyse als eine Methode zur Erforschung karrierebezogener Sequenzdaten und sie vergleicht systematisch den Erfolg von Führungskräften mit und ohne Auslandserfahrungen innerhalb ihrer Karrieren.

Ich gehe davon aus, dass die vorliegende Untersuchung aufgrund der Neuartigkeit der Fragestellung, der Innovativität der Herangehensweise sowie der gezeigten großen Sorgfalt in der Projektdurchführung in der Fachgemeinschaft das hohe Maß an Aufmerksamkeit erlangen wird, das sie verdient. Ich jedenfalls wünsche ihr es.

Rennes (Bretagne), 2. März 2008

Joachim Wolf

Danksagung

Die vorliegende Dissertation wäre nicht zustande gekommen, wenn ich nicht breite Unterstützung und Hilfe gehabt hätte.

Zunächst gilt mein Dank Professor Joachim Wolf für die interessante Aufgabenstellung, die weit genug gefasst war, mir nicht die Freiheit bei der Ausgestaltung der Arbeit zu nehmen. In zahlreichen Diskussionen konnte er mir wertvolle Hinweise geben, von denen meine Arbeit inhaltlich und auch strukturell profitieren konnte.

Diese Arbeit entstand im Rahmen des Graduiertenkollegs „Betriebswirtschaftliche Aspekte lose gekoppelter Systeme und Electronic Business“ des Instituts für Betriebswirtschaftslehre der Universität zu Kiel. Mein Dank geht deshalb an Prof. Dr. Dr. h.c. Sönke Albers, der als Sprecher des Kollegs für eine fördernde, fordernde und faire Atmosphäre gesorgt hat. Darüber hinaus bin ich ihm sehr dankbar, dass er die Mühe auf sich nahm, meine Arbeit zu begutachten.

Besonderer Dank gilt auch den Kollegen im Team des Lehrstuhls für Organisation: Bert Greving, Christian Rohrlack, Timo Rosenberg, Christoph Petersen und Doris Harder. Nicht zuletzt eurentwegen hat mir die Arbeit immer Spaß gemacht.

Danken möchte ich auch den anderen Mitgliedern des Graduiertenkollegs, hierunter besonders Oliver Rack für den regen Gedankenaustausch.

Weiterhin möchte ich mich bei allen Teilnehmern der empirischen Studie für die Bereitschaft bedanken, den doch recht umfangreichen Fragebogen zu beantworten.

Dank gilt auch Dörte Quedens. Ihre Unterstützung hat mir zur Fertigstellung dieser Arbeit sehr geholfen.

Der wesentlichste Dank gilt aber meinen Eltern, die mir immer und auf verschiedenste Arten zur Seite standen. Vielen Dank dafür!

Torsten Biemann

Inhaltsverzeichnis

1	Karrieren und Karrieremuster als vernachlässigtes Forschungsfeld der Betriebswirtschaftslehre	1
2	Konzeptionelle Grundlagen der Karriereforschung	6
2.1	<i>Schlüsselbegriffe der Karriereforschung</i>	6
2.1.1	Karriere	6
2.1.2	Karriersystem	8
2.1.3	Arbeitsmobilität	10
2.1.4	Karriereerfolg	12
2.1.5	Karrieremuster	16
2.2	<i>Ansätze zur Erklärung von Karrieren und Karriereerfolg</i>	19
2.2.1	Überblick über die Entwicklung der Karriereforschung	19
2.2.2	Humankapitaltheorie	22
2.2.2.1	Investitionen in Humankapital	22
2.2.2.2	Allgemeines und unternehmensspezifisches Wissen	23
2.2.2.3	Kritische Würdigung	24
2.2.3	Konzept der Vakanzketten	26
2.2.3.1	Übergangsmatrizen zur Analyse von Vakanzketten	27
2.2.3.2	Demographisches Modell und Karriere	27
2.2.3.3	Kritische Würdigung	29
2.2.4	Turniermodell der Karriere	31
2.2.4.1	Grundlagen des Turniermodells	32
2.2.4.2	Empirische Ergebnisse und Variationen	34
2.2.4.3	Kritische Würdigung	36
2.2.5	Konzept der Boundaryless Career	37
2.2.5.1	Veränderungen in der Arbeitswelt als Ursachen grenzenloser Karrieren	38
2.2.5.2	Definition und Beschreibung von Boundaryless Careers	40
2.2.5.3	Empirische Ergebnisse zur Bedeutung von Boundaryless Careers	42
2.2.5.4	Kritische Würdigung	43
2.2.6	Zwischenfazit	45
2.3	<i>Forschungsperspektiven zur Analyse von Karrieren und Karrieremustern sowie konzeptioneller Bezugsrahmen der Untersuchung</i>	47
2.3.1	Mögliche Perspektiven für die Karriereforschung	47

2.3.1.1 Universalistische Perspektive	47
2.3.1.2 Kontingenzansatz	48
2.3.1.3 Gestaltansatz	49
2.3.2 Konzeptioneller Bezugsrahmen der Untersuchung	51
3 Einzelerkenntnisse bezüglich Auslandstätigkeiten und Karrieren von Führungskräften	53
3.1 <i>Vorüberlegungen</i>	53
3.2 <i>Formen des internationalen Personaleinsatzes</i>	55
3.2.1 Auslandsentsendung als Form der internen Personalbeschaffung	58
3.2.2 Selbst-initiierte Auslandstätigkeit als Form der externen Personalbeschaffung	60
3.2.3 Alternativen zur längerfristigen Auslandstätigkeit	63
3.3 <i>Zusammenhänge zwischen unternehmens- und individuenzentrierten Kontextfaktoren</i>	65
3.3.1 Beziehung zwischen dem EPRG-Konzept und der Nationalitätenmischung im Auslandsgesellschaftsmanagement	66
3.3.2 Beziehung zwischen dem Global Mindset und dem Internationalisierungsgrad zu den Merkmalen von Auslandstätigkeiten	72
3.3.2.1 Global Mindset zur Beschreibung der internationalen Denkweise im Unternehmen	72
3.3.2.2 Einfluss des Internationalisierungsgrades im Unternehmen auf die Einschätzungen zu internationalen Karrieren durch die Mitarbeiter	73
3.3.3 Beziehungen zwischen Branchenmerkmalen und den Einschätzungen von Mitarbeitern bezüglich internationaler Karrieren	74
3.3.4 Beziehungen zwischen der Funktionsbereichszugehörigkeit und der Entsendungshäufigkeit	76
3.4 <i>Zusammenhänge zwischen einzelnen Karrieremerkmalen</i>	78
3.4.1 Bedeutung der kulturellen Distanz bei Auslandstätigkeiten	78
3.4.2 Einflussfaktoren der Dauer von Auslandstätigkeiten	80
3.4.3 Auslandstätigkeiten als Vorbereitung auf geschäftsführende Tätigkeiten im Stammhaus	82
3.5 <i>Zusammenhänge zwischen Kontextfaktoren und singulären Aspekten der Auslandstätigkeit</i>	82
3.5.1 Gründe für und gegen eine Auslandstätigkeit aus Mitarbeitersicht	82

3.5.2	Karriereorientierung und Work-Life-Balance bei nationalen und internationalen Führungskräften	87
3.5.3	Zufriedenheit während der Auslandstätigkeit	89
3.5.4	Mögliche Probleme bei der Repatriierung	91
3.6	<i>Zusammenhänge zwischen Kontextfaktoren und Teilsequenzen arbeitsbezogener Positionen</i>	93
3.6.1	Ziele der Auslandstätigkeit aus Unternehmenssicht und deren Bedeutung bei mehreren Auslandstätigkeiten	94
3.6.2	Muster verschiedener unternehmensseitiger Ziele bei mehreren Auslandstätigkeiten	98
3.6.3	Pfadabhängigkeit der unternehmensseitigen Ziele bei mehreren Auslandstätigkeiten	100
3.6.4	Einfluss von Unternehmen auf die Frequenz und Position von Auslandstätigkeiten in der Karriere	100
3.7	<i>Einflussfaktoren des Karriereerfolgs</i>	102
3.7.1	Unmittelbarer Erfolg	103
3.7.2	Langfristiger Erfolg	108
3.7.3	Beurteilung des Karriereerfolgs von Auslandstätigkeiten	111
3.7.3.1	Internationale Erfahrungen aus humankapitaltheoretischer und ressourcenbasierter Sicht	112
3.7.3.2	Internationale Erfahrungen als Ressource des Unternehmens	114
3.7.3.3	Internationale Erfahrungen als Ressource des Individuums	116
3.7.3.4	Fit zwischen Unternehmen und den Ressourcen des Individuums	122
3.7.3.5	Fit zwischen der Branche und den Ressourcen des Individuums	123
4	Lose Kopplung und Karriere	124
4.1	<i>Grundlagen des Konzepts der lose gekoppelten Systeme</i>	125
4.2	<i>Analyse der Kopplung zwischen Individuum, Organisation und Karriereverlauf</i>	126
4.2.1	Vor- und Nachteile loser Kopplung	126
4.2.2	Schlüsselbegriffe des Konzepts der losen Kopplung im Kontext verschiedener Karrierekonzepte	128
4.3	<i>Einfluss des Karrierekonzeptes auf die Karriere</i>	132

5	Karrieremuster internationaler Führungskräfte	137
5.1	<i>Organisationsspezifische internationale Karriereologiken</i>	137
5.2	<i>Transferorientierte Archetypen</i>	142
5.3	<i>„International Itinerants“ als Karrieremuster in der Boundaryless Career</i>	145
6	Methodik der empirischen Untersuchung	147
6.1	<i>Gestaltung und Durchführung der Erhebung</i>	148
6.1.1	Online-Fragebogen als Erhebungsinstrument	148
6.1.2	Entwicklung und Struktur des Fragebogens	149
6.1.3	Administration des Fragebogens	151
6.1.4	Umgang mit dem Single Source Bias	153
6.1.5	Reliabilität von Single-Item-Skalen	155
6.2	<i>Beschreibung der Skalen und Maße</i>	156
6.2.1	Erhebung unternehmensbezogener Faktoren	157
6.2.2	Erhebung von Karriere und Karriereerfolg	161
6.2.3	Erhebung von individuellen Faktoren	162
6.2.4	Erhebung von Einzelmerkmalen der Auslandstätigkeit	164
6.2.5	Erhebung des Kopplungsgrads zwischen Individuum und Unternehmen	165
6.3	<i>Spezielle Analysemethoden</i>	165
6.3.1	Analyse von Moderatoreffekten im Within-subject-Design	165
6.3.2	Optimal Matching Analysis zur Bestimmung von Karrieremustern	169
6.3.2.1	Kodieren der Daten	170
6.3.2.2	Definieren der Kosten	170
6.3.2.3	Berechnung von Distanzen	172
6.3.2.4	Bildung von Clustern	174
6.3.2.5	Anwendung und Beurteilung der Optimal Matching Analysis	174
6.3.2.6	Fazit zur Anwendung der Optimal Matching Analysis in der vorliegenden Untersuchung	176
7	Ergebnisse der empirischen Untersuchung	177
7.1	<i>Einteilung der Stichprobe in Subgruppen</i>	177
7.2	<i>Analyse von Skalen und Indices</i>	179
7.2.1	Skala zur zukünftigen Internationalisierung	179
7.2.2	Skala zum Global Mindset	179

7.2.3	Index zum EPRG-Konzept	180
7.2.4	Skala zur Globalität der Branche	182
7.2.5	Skala zum subjektiven Karriereerfolg	182
7.2.6	Index zum objektiven Karriereerfolg	183
7.2.7	Index zur Work-Life-Balance	183
7.2.8	Skala zur Bedeutung internationaler Karrieren	184
7.2.9	Index zum Grad der Kopplung	184
7.2.10	Index der Unternehmensziele der Auslandstätigkeit von Führungskräften	185
7.2.11	Skala zur Bedeutung der Auslandsgesellschaft	187
7.3	<i>Beschreibung des Samples</i>	187
7.3.1	Charakteristika nationaler und internationaler Führungskräfte	187
7.3.2	Merkmale der Subgruppe internationaler Führungskräfte	191
7.3.3	Merkmale der Unternehmen	193
7.3.4	Entsendungspraktiken der Unternehmen	195
7.4	<i>Test von Hypothesen: Universalistische Annahmen und Kontingenzansatz</i>	196
7.4.1	Ergebnisse zu den Zusammenhängen zwischen unternehmens- und individuenzentrierten Kontextfaktoren	196
7.4.1.1	EPRG-Konzept und Nationalitätenmischung im Auslandsgesellschaftsmanagement	196
7.4.1.2	Einfluss von Global Mindset und Internationalisierungsgrad auf die Merkmale von Auslandstätigkeiten	197
7.4.1.3	Branchenmerkmale und die Einschätzung von Mitarbeitern bezüglich internationaler Karrieren	198
7.4.1.4	Funktionsbereichszugehörigkeit und Entsendungshäufigkeit	199
7.4.2	Ergebnisse zu den Zusammenhängen zwischen einzelnen Karrieremerkmalen	202
7.4.2.1	Kulturelle Distanz bei Auslandstätigkeiten	202
7.4.2.2	Dauer von Auslandstätigkeiten	204
7.4.2.3	Auslandstätigkeiten als Vorbereitung auf geschäftsführende Tätigkeiten im Stammhaus	204
7.4.3	Ergebnisse zu den Zusammenhängen zwischen Kontextfaktoren und singulären Aspekten der Auslandstätigkeit	206
7.4.3.1	Gründe für und gegen eine Auslandstätigkeit aus Mitarbeitersicht	206
7.4.3.2	Karriereorientierung und Work-Life-Balance bei nationalen und internationalen Führungskräften	209
7.4.3.3	Zufriedenheit während der Auslandstätigkeit	210

7.4.3.4	Repatriierungsproblematik bei Auslandstätigkeiten	211
7.4.4	Ergebnisse zu den Zusammenhängen zwischen Kontextfaktoren und Teilsequenzen arbeitsbezogener Positionen	211
7.4.4.1	Ziele der Auslandstätigkeit aus Unternehmenssicht bei mehreren Auslandstätigkeiten	212
7.4.4.2	Muster verschiedener unternehmensseitiger Ziele bei mehreren Auslandstätigkeiten	213
7.4.4.3	Pfadabhängigkeit der unternehmensseitigen Ziele bei mehreren Auslandstätigkeiten	214
7.4.4.4	Einfluss von Unternehmen auf die Frequenz und Position von Auslandstätigkeiten in der Karriere	215
7.4.4.5	Grad der Internationalisierung und Stellung von Auslandstätigkeiten in der Karriere	216
7.4.5	Ergebnisse zu den Einflussfaktoren des Karriereerfolgs	217
7.4.5.1	Internationale Erfahrungen als Ressource des Individuums	217
7.4.5.2	Fit zwischen Unternehmen und den Ressourcen des Individuums	223
7.4.5.3	Fit zwischen der Branche und den Ressourcen des Individuums	224
7.4.6	Ergebnisse zum Einfluss des Karrierekonzeptes auf die Karriere	224
7.5	<i>Gestalttheoretisch geleitete Analyse von Karrieremustern</i>	228
7.5.1	Organisationsspezifische internationale Karrierelogiken	228
7.5.2	Transferorientierte Archetypen	230
7.5.3	„International Itinerants“ als Karrieremuster in der Boundaryless Career	232
7.5.4	Verwendung der Optimal Matching Analysis zur Bildung von Taxonomien	234
7.6	<i>Gesamtübersicht der überprüften Hypothesen</i>	244
8	Diskussion der Ergebnisse	249
8.1	<i>Diskussion der Zusammenhänge zwischen unternehmens- und individuenzentrierten Kontextfaktoren</i>	249
8.2	<i>Diskussion der Zusammenhänge zwischen einzelnen Karrieremerkmale</i>	252
8.3	<i>Diskussion der Zusammenhänge zwischen Kontextfaktoren und singulären Aspekten der Auslandstätigkeit</i>	255
8.4	<i>Diskussion der Zusammenhänge zwischen Kontextfaktoren und Teilsequenzen arbeitsbezogener Positionen</i>	259
8.5	<i>Diskussion der Einflussfaktoren des Karriereerfolgs</i>	262

8.6	<i>Diskussion des Einflusses des Karrierekonzeptes auf die Karriere</i>	266
8.7	<i>Analyse komplexer Karrieremuster</i>	268
8.7.1	Organisationsspezifische internationale Karriereologiken	268
8.7.2	Transferorientierte Archetypen	270
8.7.3	International Itinerants	271
8.7.4	Diskussion der entwickelten Taxonomien von Führungskräften	272
8.8	<i>Anmerkungen zum methodischen Vorgehen</i>	275
8.8.1	Repräsentativität der Stichprobe	275
8.8.2	Methodische Probleme bei der Durchführung und Auswertung	276
8.9	<i>Implikationen für die Forschung</i>	278
8.10	<i>Implikationen für das internationale Personalmanagement</i>	281
8.11	<i>Implikationen für Führungskräfte</i>	283
8.12	<i>Abschließende Bemerkungen</i>	285
9	Literaturverzeichnis	287
	Anhang	328

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Einteilung verschiedener Maße für den Karriereerfolg	14
Tabelle 2:	Vergleich der traditionellen Karriere mit der Boundaryless Career	40
Tabelle 3:	Verschiedene Forschungsperspektiven	51
Tabelle 4:	Unterschiede zwischen Auslandsentsendung und selbst-initiiertes Auslandstätigkeit	61
Tabelle 5:	Merkmale des EPRG-Konzeptes	70
Tabelle 6:	Gründe für und gegen eine Auslandstätigkeit aus Mitarbeitersicht	84
Tabelle 7:	Beurteilung von unmittelbarem und langfristigem Erfolg von Auslandstätigkeiten aus Unternehmens- und Mitarbeitersicht	103
Tabelle 8:	Einschätzung der beruflichen Position von Entsandten vor und nach der Auslandstätigkeit	109
Tabelle 9:	Übersicht der Hypothesen VI-3 bis VI-7	137
Tabelle 10:	Typologie organisationsspezifischer internationaler Karriere-logiken (OIKLs)	139
Tabelle 11:	OIKLs und Charakteristika von Zielland und Entsandtem	141
Tabelle 12:	Transfer-Archetypen internationaler Führungskräfte	142
Tabelle 13:	Archetypen internationaler Führungskräfte	143
Tabelle 14:	Beispielesequenzen für berufliche Karriereverläufe	170
Tabelle 15:	Beispiel für eine Transition Cost Matrix	172
Tabelle 16:	Fiktives Beispiel für eine Distanzmatrix	173
Tabelle 17:	Einteilung der Stichprobe in verschiedene Subgruppen	178
Tabelle 18:	Kennwerte der Skala zur zukünftigen Internationalisierung	179
Tabelle 19:	Kennwerte der Skala zum Global Mindset	180
Tabelle 20:	Interkorrelationsmatrix verschiedener internationaler Orientierungen im EPRG-Konzept	182
Tabelle 21:	Kennwerte der Skala zur Globalität der Branche	182
Tabelle 22:	Kennwerte der Skala zum subjektiven Karriereerfolg	183
Tabelle 23:	Kennwerte des Indexes zur Work-Life-Balance	184
Tabelle 24:	Kennwerte der Skala zur Bedeutung internationaler Karrieren	184
Tabelle 25:	Kennwerte des Indexes zum Grad der Kopplung	185

Tabelle 26:	Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen der Entsendungsziele des Unternehmens	185
Tabelle 27:	Ergebnisse der Faktorenanalyse über Entsendungsziele des Unternehmens	186
Tabelle 28:	Kennwerte der Skala zur Bedeutung der Auslandsgesellschaft	187
Tabelle 29:	Übersicht über Karrierevariablen des Samples und der Subgruppen von Führungskräften mit bzw. ohne internationale Erfahrung	188
Tabelle 30:	Geschlecht und Ausbildung nationaler und internationaler Führungskräfte	189
Tabelle 31:	Gründe für eine Auslandstätigkeit aus Mitarbeitersicht	190
Tabelle 32:	Gründe gegen eine Auslandsentsendung aus Mitarbeitersicht	191
Tabelle 33:	Entsendungsrichtungen und selbst-initiierte Auslandstätigkeit	192
Tabelle 34:	Bisherige Auslandserfahrung und Gründe für eine erneute Auslandstätigkeit	192
Tabelle 35:	Übersicht über Unternehmensvariablen der teilnehmenden Führungskräfte	193
Tabelle 36:	Vergleich verschiedener Organisationsstrukturen	194
Tabelle 37:	Gehaltsfindung bei der Gruppe der Entsandten	195
Tabelle 38:	Entsendungsdauer und Personalpraktiken für Entsandte	196
Tabelle 39:	Zusammenhang zwischen der Besetzung von Schlüsselpositionen und der internationaler Ausrichtung des Unternehmens	197
Tabelle 40:	Korrelationen zwischen Indices zum Grad der Internationalisierung, der Globalität der Branche und Einschätzungen zu internationalen Karrieren der Führungskräfte	198
Tabelle 41:	Regressionen des Grades der Internationalisierung und der Globalität der Branche auf Einschätzungen zu internationalen Karrieren der Führungskräfte	199
Tabelle 42:	Der Anteil an Auslandstätigkeit in verschiedenen Funktionsbereichen	200
Tabelle 43:	Rangkorrelationen zwischen der Dauer der Auslandstätigkeit, Anzahl vorheriger Auslandstätigkeiten und Unternehmenszugehörigkeit	204
Tabelle 44:	Vergleich zwischen nationalen und internationalen Führungskräften hinsichtlich der Gründe für und gegen eine Auslandstätigkeit sowie der allgemeinen Bedeutung internationaler Karrieren	207

Tabelle 45:	Vergleich zwischen Führungskräften mit selbst-initiiertes Auslandstätigkeit und Auslandsentsandten hinsichtlich der Gründe für und gegen eine Auslandstätigkeit sowie der allgemeinen Bedeutung internationaler Karrieren	208
Tabelle 46:	Vergleich nationaler und internationaler Führungskräfte hinsichtlich Karriereorientierung und Work-Life-Balance	209
Tabelle 47:	Binäre logistische Regression mit internationaler Erfahrung als Kriterium und Karriereorientierung, Work-Life-Balance, Alter und Geschlecht als Prädiktoren	210
Tabelle 48:	Korrelationen zwischen der Zufriedenheit mit der Auslandstätigkeit, personalpolitischen Praktiken und dem Grad der Internationalisierung im Unternehmen	211
Tabelle 49:	Hauptentsendungsziel der jetzigen bzw. letzten Entsendung	212
Tabelle 50:	Übergangshäufigkeiten zwischen verschiedenen Hauptentsendungszielen bei mehreren Auslandstätigkeiten	214
Tabelle 51:	Multinomiale logistische Regression zur Vorhersage des Hauptentsendungsziels der Auslandstätigkeit durch vorhergehende Auslandstätigkeiten	215
Tabelle 52:	Übergangsmatrix von In- und Auslandspositionen	216
Tabelle 53:	Korrelationen zwischen den Indices zum Grad der Internationalisierung und dem Alter bei der ersten Auslandstätigkeit	216
Tabelle 54:	Objektiver Karriereerfolg in der gesamten Stichprobe	217
Tabelle 55:	Zusammenhang zwischen subjektivem Karriereerfolg, objektivem Karriereerfolg und Alter	218
Tabelle 56:	Vergleich des subjektiven und objektiven Karriereerfolgs zwischen nationalen und internationalen Führungskräften	218
Tabelle 57:	Rangkorrelationskoeffizienten zwischen verschiedenen Maßen der internationalen Erfahrung und Karriereerfolg	219
Tabelle 58:	Vergleich des subjektiven und objektiven Karriereerfolgs von nationalen Führungskräften mit Führungskräften mit derzeitiger bzw. früherer Auslandstätigkeit	220
Tabelle 59:	Korrelationen zwischen Alter bei der ersten Auslandstätigkeit und dem Karriereerfolg	220

Tabelle 60:	Korrelationen zwischen Throughput-Erfahrungen im In- und Ausland und Karriereerfolg	221
Tabelle 61:	Regressionen der gegenwärtigen Internationalisierung des Unternehmens und der Auslandserfahrung der Führungskräfte auf den subjektiven und objektiven Karriereerfolg	224
Tabelle 62:	Korrelationen des Grads der Kopplung mit Alter, Art der Auslandstätigkeit, Erfolgswirksamkeit der Auslandstätigkeit sowie Gründen für eine Auslandstätigkeit aus Mitarbeitersicht	225
Tabelle 63:	Korrelationen zwischen dem Grad der Kopplung, Gründen für Auslandstätigkeiten aus Unternehmens- und Mitarbeitersicht	227
Tabelle 64:	Einteilung der Stichprobe anhand organisationsspezifischer internationaler Karriereologiken nach Mayrhofer	228
Tabelle 65:	Charakterisierung der Karriereologiken anhand von Variablen des Karriereverlaufs, des Individuums und der Organisation	229
Tabelle 66:	Charakterisierung der Archetypen nach Borg anhand des Alters der Führungskräfte sowie von Einzelmerkmalen der Auslandstätigkeit	230
Tabelle 67:	Stabilität der Archetypen (Klassifikationsmatrix)	232
Tabelle 68:	Charakterisierung von International Itinerants und Vergleichsgruppe anhand von Variablen des Karriereverlaufs, des Unternehmens und des Individuums	233
Tabelle 69:	Unterschiede zwischen den Karrieremustern der Taxonomie A	236
Tabelle 70:	Transition Cost Matrix für Taxonomie B	238
Tabelle 71:	Unterschiede zwischen den Karrieremustern der Taxonomie B	239
Tabelle 72:	Unterschiede zwischen den Karrieremustern der Taxonomie C	240
Tabelle 73:	Unterschiede zwischen den Karrieremustern der Taxonomie D	242
Tabelle 74:	Zusammenhänge zwischen den Karrieremustern der vier entwickelten Taxonomien	244
Tabelle 75:	Übersicht aller Hypothesen dieser Untersuchung	245

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Fiktives Beispiel zum demographischen Modell bei zwei Hierarchieebenen	28
Abbildung 2:	Konzeptioneller Bezugsrahmen der Untersuchung	52
Abbildung 3:	Formen des internationalen Personaleinsatzes	58
Abbildung 4:	Hypothetisches Beispiel einer Moderation im Within-subject-Design	167
Abbildung 5:	Übergänge in und von General-Management-Positionen im Ausland	205
Abbildung 6:	Hauptziele aus Unternehmenssicht bei mehreren Auslandstätigkeiten	213
Abbildung 7:	Der subjektive Karriereerfolg im In- und Ausland für Input/Output- und Throughput-Funktionen	222
Abbildung 8:	Der objektive Karriereerfolg im In- und Ausland für Input/Output- und Throughput-Funktionen	222
Abbildung 9:	Eingeschätzte Relevanz privater und unternehmensbezogener Gründe für eine Auslandstätigkeit bei hohem und niedrigem Grad der Kopplung	226
Abbildung 10:	Vergleich der eingeschätzten Erfolgswirksamkeit von Auslandstätigkeiten bei hohem und niedrigem Grad der Kopplung	227

1 **Karrieren und Karrieremuster als vernachlässigtes Forschungsfeld der Betriebswirtschaftslehre**

Die zunehmende Globalisierung der Weltwirtschaft bedeutet für Unternehmen vermehrte grenzüberschreitende Tätigkeit, die erhöhte Koordinationserfordernisse in einer komplexeren Umwelt nach sich zieht. Zur Bewältigung dieser gestiegenen Anforderungen werden von Unternehmen immer häufiger Mitarbeiter¹ ins Ausland entsandt, damit diese Wissen ins Ausland transferieren, die eigene internationale Perspektive erweitern oder eine Auslandsgesellschaft steuern und deren Tätigkeiten mit dem Gesamtunternehmen koordinieren.² Nach der Rückkehr ins Heimatland soll das gewonnene Wissen über ausländische Märkte, Kulturen und Unternehmensprozesse eingesetzt werden, um die internationalen Aktivitäten des Unternehmens effizienter und effektiver zu gestalten. Auslandsentsendungen sind für internationale Unternehmen ein notwendiges Instrument und viele Studien zeigen deren Bedeutung beim Aufbau und Ausbau weltweiter Geschäftstätigkeiten.³

Aber was bedeutet eine Auslandstätigkeit für den entsandten Mitarbeiter? Ist sie ebenso notwendig und erfolgswirksam, wie es für Unternehmen angenommen werden kann? Gerade in den letzten Jahren wurde immer wieder in der Literatur auf die Bedeutung der „globalen Karrieren“ von Führungskräften⁴ mit internationalen Erfahrungen hingewiesen, was z.B. durch Sonderhefte im *Career Development International* (2007), *Journal of World Business* (2005), *Personnel Review* (2005), *Journal of Management Development* (2004) oder dem *Thunderbird International Business Review* (2004) zum Ausdruck kommt.⁵ Doch trotz dieses großen Interesses an internationalen Karrieren wurden die langfristigen Auswirkungen eines Auslandseinsatzes von Führungskräften auf deren Karrieren bislang kaum empirisch untersucht und die wenigen vorliegenden Ergebnisse sind widersprüchlich.⁶ Es besteht gerade bezüglich der Karriere und des Karriereerfolgs von Auslandsentsandten ein konzeptionelles und empirisches Forschungsdefizit.⁷ Einerseits wird sehr häufig anekdotisch auf die große Bedeutung internationaler Erfahrungen hingewiesen, andererseits berichten Rückkehrer häu-

¹ Gemeint sind hier wie auch in der restlichen Arbeit Mitarbeiter *und* Mitarbeiterinnen.

² Vgl. Bhaskar-Shrinivas, Harrison, Shaffer & Luk (2005), S. 275.

³ Vgl. z.B. Kumar & Steinmann (1986), S. 493; Gregersen & Black (1996), S. 209; Caligiuri (2000a), S. 62; Carpenter, Sanders & Gregersen (2000), S. 281; Yan, Zhu & Hall (2002), S. 373.

⁴ Führungskräfte sind Personen in Positionen mit Personal- oder hoher Sachverantwortung (Vgl. Domsch & Krüger-Basener 1995, Sp. 1566).

⁵ *Career Development International* 2007, 12(1): *Careers in cross-cultural perspective*; *Journal of World Business* 2005, 40(4): *Global careers*; *Personnel Review* 2005, 34(1): *International experience and development*; *Journal of Management Development* 2004, 23(9): *Global careers*; *Thunderbird International Business Review* 2004, 46(6).

⁶ Vgl. Gates (1996), S. 34; Bonache, Brewster & Suutari (2001), S. 13; Dickmann & Harris (2005), S. 400; Kohonen (2005), S. 23.

⁷ Vgl. Kenter (1989), Sp. 1934; Heslin (2005), S. 128.

Karrieren und Karrieremuster als vernachlässigtes Forschungsfeld der Betriebswirtschaftslehre fig enttäuscht, dass die neuen Erfahrungen im Unternehmen kaum genutzt werden und der erhoffte Karrieresprung ausbleibt. Es fehlt an Studien, die Auslandstätigkeiten als einen Teil von internationalen Karrieren untersuchen und dabei insbesondere prüfen, ob Auslandseinsätze im Hinblick auf das berufliche Fortkommen von Führungskräften dienlich sind.⁸

Aus diesem Grund verfolgt die vorliegende Untersuchung zwei Hauptziele: Erstens stehen die Karrieren von Führungskräften im Mittelpunkt der Betrachtung. Ihre Auslandstätigkeit soll als *ein* Teil der Karriere untersucht werden. Unternehmensseitige wie auch individuelle Faktoren können prägend auf die Karriere und den Karriereerfolg einwirken. Eine Analyse dieser Einflussfaktoren liefert somit wichtige Erkenntnisse, die für Mitarbeiter und Unternehmen die Karriereplanung bzw. das Personalmanagement verbessern können. Zweitens soll die Einbindung der Auslandstätigkeit(en) in die Karriere von Führungskräften untersucht werden. Das Wissen um Karrieremuster ist sehr begrenzt und Veränderungen in der Arbeitsumwelt, die neben der Globalisierung auch angepasste Organisationsstrukturen und einen Wertewandel beinhalten, können diese Muster beeinflusst haben.⁹ Wie sehen die typischen Karriereverläufe von Führungskräften aus, deren Karriere eine oder mehrere Auslandstätigkeiten enthält? Wovon hängen die sich gegebenenfalls abzeichnenden Muster ab? Gibt es Faktoren bei Individuum oder Unternehmen, die bestimmte Verläufe begünstigen?

Um diese Hauptziele erreichen zu können, sind sowohl in theoretischer wie auch methodischer Hinsicht Erweiterungen bisheriger Forschungsbemühungen notwendig. Im Vergleich zur bisherigen Forschung weist die vorliegende Untersuchung fünf innovative Elemente auf.

Erstens wird die Karriereforschung traditionell von der Soziologie beherrscht, die keinen Schwerpunkt auf Führungskräfte legt.¹⁰ Die bestehenden Ergebnisse müssen deshalb zunächst verknüpft werden mit Studien zur Auslandstätigkeit von Führungskräften, die keinen Fokus auf die Karriere der Entsandten legen. Werden Auslandsentsendungen untersucht, wird in der Regel eine sehr kurzfristige Perspektive eingenommen, die mit der Auswahl beginnt und das Ende des Untersuchungszeitraums durch die Rückkehr des Entsandten festlegt.¹¹ Obwohl Auslandsentsendungen einen Schwerpunkt im strategischen internationalen Personalmanagement bilden,¹² lassen sich durch die unternehmenszentrierte Sichtweise keine oder kaum Ableitungen für die Bedeutung internationaler Erfahrungen für das Indivi-

⁸ Vgl. Suutari (2003), S. 190 f.; Mayrhofer, Iellatchitch, Meyer, Steyrer, Schiffinger & Strunk (2004), S. 872; Brewster & Suutari (2005), S. 12.

⁹ Vgl. Bonache, Brewster & Suutari (2001), S. 3 f.; Gunz, Lichtenstein & Long (2002), S. 65.

¹⁰ Vgl. Hartmann (1995), S. 440; Mayrhofer et al. (2002), S. 401; eine Ausnahme ist Burchard (2000); in der amerikanischen Forschungstradition hat neben der Soziologie die Psychologie eine herausragende Rolle innerhalb der Karriereforschung (vgl. Ellig & Thatchenkery 1996, S. 171).

¹¹ Vgl. Feldman (1991), S. 175.

¹² Vgl. Festing & Dowling (2005), S. 25.

Karrieren und Karrieremuster als vernachlässigtes Forschungsfeld der Betriebswirtschaftslehre duum ableiten.¹³ Des Weiteren sind die meisten Studien stark deskriptiv und es dominieren US-amerikanische Arbeiten, welche nur schwer auf den europäischen Raum übertragen werden können.¹⁴ Aufbauend auf Konzepten aus der (soziologischen) Karriereforschung muss ein Analyserahmen geschaffen werden, der ein theorie- und hypothesengeleitetes Vorgehen zur Untersuchung von Auslandstätigkeiten ermöglicht. Die Verbindung von betriebswirtschaftlicher und soziologischer bzw. psychologischer Forschung ist somit ein innovatives Element der vorliegenden Untersuchung.

Zweitens sind Karrieren immer das Zusammenspiel von Individuum und Organisation.¹⁵ Allerdings können Karrieren über ein einzelnes Unternehmen hinausgehen. Dies wurde in früheren Studien häufig nicht beachtet, wenn Karrieren in nur einem Unternehmen untersucht wurden.¹⁶ Sowohl in der theoretischen Herleitung der Hypothesen wie auch in der Durchführung der empirischen Erhebung in dieser Untersuchung liegt der Untersuchungsfokus auf dem Individuum, da Karrieren fest mit dem Individuum und nicht mit dem Unternehmen verbunden sind. Nicht die Erfolgswirksamkeit von Auslandstätigkeiten für das Unternehmen, sondern für das Individuum soll somit untersucht werden, denn Mitarbeiter und Unternehmen verfolgen nur bedingt dieselben Ziele.¹⁷ Eine Gehaltserhöhung für den Mitarbeiter bedeutet beispielsweise gleichzeitig einen erhöhten Personalaufwand für das Unternehmen. Diese Schwerpunktlegung auf das Individuum schließt ebenfalls die Einbeziehung von Mitarbeitern in die Betrachtung ein, die sich eigenständig eine Stelle im Ausland gesucht haben. Mit wenigen Ausnahmen wird diese relativ große Gruppe bei Studien zur Auslandstätigkeit von Führungskräften nicht beachtet.¹⁸

Drittens werden, wie oben erwähnt, Auslandstätigkeiten zumeist als „once in a lifetime experience“¹⁹ gesehen. Explizit betrachtet die vorliegende Untersuchung Auslandsentsendungen als *einen* Teil der Karriere, denn nur so kann die notwendige Integration von Auslandsentsendungen in Karrieremuster geschehen.²⁰ Die gesamte Karriere, die zur jetzigen Auslandstätigkeit geführt hat, muss betrachtet werden und auch die weitere Karriereentwicklung ist für die Einschätzung der Erfolgswirksamkeit von Auslandstätigkeiten unabdingbar. Dieser holistische Ansatz ist besonders für die Analyse von Karrieremustern wertvoll, für die Untersu-

¹³ Vgl. Kohonen (2005), S. 23.

¹⁴ Vgl. Scullion & Brewster (2001), S. 346; Goby, Ahmed, Annavarjula, Ibrahim & Osman-Gani (2002), S. 73.

¹⁵ Vgl. Gunz (1988), S. 530; Dalton (1989), S. 90.

¹⁶ Vgl. DeFillippi & Arthur (1994), S. 307.

¹⁷ Vgl. Ouchi (1980), S. 131; siehe hierzu auch Arbeiten zur Agency-Theorie (z.B. Yan, Zhu & Hall 2002 speziell für Auslandsentsandte).

¹⁸ Vgl. Suutari & Brewster (2000), S. 422.

¹⁹ Brewster & Suutari (2005), S. 10.

²⁰ Vgl. Suutari (2003), S. 186; Stahl & Cerdin (2004), S. 889.

Karrieren und Karrieremuster als vernachlässigtes Forschungsfeld der Betriebswirtschaftslehre
chung von Einzelmerkmalen spezifischer Auslandstätigkeiten dagegen von untergeordneter
Bedeutung.

Aus dieser holistischen Betrachtung der Karriere leitet sich ein viertes innovatives Element
des Projekts ab. Das Aufdecken von Karrieremustern durch die Analyse gesamter Karrieren
ist methodisch schwierig.²¹ Deshalb wird mit der *Optimal Matching Analysis* eine Methode
verwendet, die in der betriebswirtschaftlichen Forschung bislang noch relativ unbekannt ist,
sich aber in der Soziologie in mehreren Arbeiten zur Analyse von Karrieremustern bewähren
konnte.²² Diese Methode aus dem Bereich der Sequenzdatenanalyse ist sehr gut geeignet,
ähnliche Karrieren zu identifizieren. So können Karriereverläufe zu Gruppen zusammenge-
fasst werden, die als Karrieremuster interpretiert werden können.

Ein fünftes innovatives Element stellt die Einbeziehung einer Kontrollgruppe dar. Letztlich ist
eine Prognose des Erfolgs von Auslandstätigkeiten nur möglich, wenn sowohl Führungskräf-
te mit wie auch ohne internationale Erfahrungen in der Stichprobe vertreten sind. Nur Bona-
che (2005) hat bislang bei der Analyse von Karriereerfolg eine Kontrollgruppe berücksichtigt.
Ein Vergleich von Führungskräften mit und ohne internationale Erfahrungen ist notwendig,
um die Erfolgswirksamkeit von Auslandstätigkeiten überprüfen zu können.²³

Fasst man die genannten innovativen Elemente der Untersuchung zusammen, so werden
sowohl in theoretischer wie auch methodischer Sicht neue Ansätze verfolgt. Die umfassende
Betrachtung der gesamten Karriere zur Generierung von Karrieremustern ist in dieser Form
neu und eine Fokussierung auf nur wenig Einflussvariablen somit nicht zweckmäßig. Viel-
mehr soll in einer teilweise explorativen Vorgehensweise ein möglichst umfassendes Bild
verschiedener möglicher Einflüsse auf die Karriere gezeichnet werden, das sowohl unter-
nehmensbezogene Variablen als auch die wichtigsten interindividuellen Unterschiede be-
rücksichtigt.

Es ergibt sich folgende Struktur der vorliegenden Schrift: Das nächste Kapitel befasst sich
allgemein mit Karrieren und Karrieremustern. Dazu werden zunächst in Abschnitt 2.1 grund-
legende Begriffe der Karriereforschung diskutiert und für das weitere Vorgehen definiert. In
Abschnitt 2.2 folgen allgemeine Erklärungsansätze und beginnend mit einer Überblicksdar-
stellung werden anschließend Humankapitaltheorie, das Konzept der Vakanzketten, das Tur-
niermodell der Karriere sowie das Konzept der Boundaryless Career näher erläutert. Kapitel

²¹ Vgl. Abbott & Hrycak (1990), S. 144.

²² Vgl. z.B. Aisenbrey (2000) für einen Überblick.

²³ Vgl. Bonache (2005), S. 1320 ff.

Karrieren und Karrieremuster als vernachlässigtes Forschungsfeld der Betriebswirtschaftslehre 2 endet mit der Ableitung des Ansatzes zur Analyse von Karrieren und Karrieremustern und der Darstellung des konzeptionellen Bezugsrahmens der Untersuchung (Abschnitt 2.3).

Kapitel 3 behandelt Auslandstätigkeiten von Führungskräften als Teil der Karriere. Mit Rückgriff auf Konzepte aus Kapitel 2 werden hier Hypothesen zur (potentiellen) Auslandstätigkeit abgeleitet. Die nachfolgenden Teile sind daher an die Beziehungen zwischen Kontext, Karriere und Erfolg angelehnt. Dazu werden in Abschnitt 3.2 die verschiedenen Formen des internationalen Personaleinsatzes diskutiert. In Abschnitt 3.3 werden zunächst Beziehungen innerhalb der unternehmensseitigen und individuellen Kontextfaktoren analysiert. Es schließt sich die Ableitung von Zusammenhangsvermutungen zwischen einzelnen Karrieremerkmalen in Abschnitt 3.4 an. Der Fokus wird in Abschnitt 3.5 erweitert, indem Zusammenhänge zwischen Kontextfaktoren und singulären Aspekten der Auslandstätigkeit betrachtet werden. Dieser Rahmen wird in Abschnitt 3.6 nochmals aufgeblendet, da dort die Beziehung zwischen verschiedenen Kontextvariablen und Karrieren betrachtet wird. In Abschnitt 3.7 wird die Erfolgsbeurteilung thematisiert, bei der zwischen unmittelbarem und langfristigem Erfolg unterschieden und abschließend die Bedeutung internationaler Erfahrungen aus ressourcenbasierter Perspektive abgeleitet wird.

Um die Verbindung zwischen Unternehmen und Führungskraft näher zu untersuchen, werden in Kapitel 4 unterschiedliche Grade der Kopplung zwischen Individuum und Unternehmen eingeführt, indem zwei gegensätzliche Karrierekonzepte kontrastiert werden, die für eine lose bzw. enge Kopplung stehen. Dazu wird in Abschnitt 4.1 allgemein das Konzept der lose gekoppelten Systeme vorgestellt. In Abschnitt 4.2 erfolgt die spezifische Analyse der Kopplung zwischen Individuum und Organisation und dem damit zusammenhängenden Karriereverlauf. Abschließend werden in Abschnitt 4.3 mögliche Einflüsse des Karrierekonzeptes auf die Karriere hypothetisiert.

Kapitel 5 gibt den Forschungsstand zu Karrieremustern internationaler Führungskräfte wieder. Gesondert wird dort auf organisationsspezifische Karrierelogiken nach Mayrhofer, auf transferorientierte Archetypen nach Borg und auf ein aus der Boundaryless Career stammendes Klassifikationskonzept näher eingegangen.²⁴

In Kapitel 6 zur Methodik folgt ein Überblick über die verwendeten Skalen und Maße. Außerdem werden spezifische Auswertungsmethoden beschrieben, die in dieser Untersuchung Verwendung finden. Kapitel 7 enthält die Ergebnisse des empirischen Teils der Untersuchung und in Kapitel 8 werden diese Ergebnisse diskutiert. Weiterhin werden dort Implikationen für Theorie und Praxis abgeleitet.

²⁴ Vgl. Borg (1988); Mayrhofer (1996); Banai & Harry (2004).

2 Konzeptionelle Grundlagen der Karriereforschung

2.1 Schlüsselbegriffe der Karriereforschung

Innerhalb der Karriereforschung wurden verschiedene Begrifflichkeiten geprägt, die für weitere Analysen inhaltlich bestimmt und von anderen Begriffen abgegrenzt werden müssen. Dies ist zunächst die *Karriere*, für die zwar keine einheitliche, dennoch aber eine weit verbreitete Definition existiert (Abschnitt 2.1.1). Das anschließend in Abschnitt 2.1.2 erläuterte *Karriersystem* hat als personalwirtschaftliche Komponente einen Einfluss auf den Verlauf individueller Karrieren. Die in Abschnitt 2.1.3 folgende *Arbeitsmobilität* betrachtet die Bereitschaft und die tatsächlichen Positionswechsel von Individuen, aus denen letztlich die Karriere geformt wird. In Abschnitt 2.1.4 wird allgemein der Stand der Literatur zum *Karriereerfolg* dargelegt, der auch in dieser Untersuchung als Erfolgskriterium verwendet wird. Abschließend werden in Abschnitt 2.1.5 theoretische Erkenntnisse und empirisch Befunde zu *Karrieremustern* dargestellt. Muster entstehen durch viele ähnlich geformte Karrieren und werden für den spezifischen Fall, dass diese mindestens eine Auslandstätigkeit als Element enthalten, in Kapitel 5 erneut aufgegriffen.

2.1.1 Karriere

Basierend auf Hall (1976) wird in der englischsprachigen Literatur Karriere häufig verstanden als „... individually perceived sequence of attitudes and behaviors associated with work-related experiences and activities over the span of the person's life.“²⁵ Vier Annahmen unterliegen dieser Definition.²⁶ Erstens wird der Karrierebegriff konzeptionell nicht an die Konstrukte Erfolg bzw. Misserfolg gekoppelt. Anders als der umgangssprachliche Gebrauch gerade in westlichen Kulturen bedeutet Karriere hier nicht notwendigerweise beruflicher Aufstieg, sondern die berufliche Entwicklung allgemein.²⁷ Jeder hat somit eine Karriere, ob diese nun durch Beförderungen, Herabstufungen oder Stabilität gekennzeichnet ist, spielt keine Rolle.²⁸ Zweitens ist das Individuum im Zentrum des Karrierebegriffs und als solches auch am besten geeignet, über die eigene Karriere zu informieren und zu urteilen. Externe Kriterien zur Beurteilung fremder Karrieren sind nur bedingt geeignet und müssen durch Einschätzungen des Individuums ergänzt werden, um ein vollständiges Bild erhalten zu können. Drittens enthält die Karriere sowohl Verhalten wie auch Einstellungen und Motive. Zurückgehend auf Hughes

²⁵ Hall (1976), S. 4; verwendet wird diese Definition z.B. in Louis (1980), S. 330; Valcour & Tolbert (2003), S. 773.

²⁶ Vgl. Hall (1976), S. 3 f.

²⁷ Vgl. Sullivan, Carden & Martin (1998), S. 165; Bird, Gunz & Arthur (2002), S. 4; Iellatchitch, Mayrhofer & Meyer (2003), S. 730.

²⁸ Vgl. Arthur & Rousseau (1996), S. 3.

(1937) kann zwischen objektiver und subjektiver Karriere unterschieden werden, wodurch die ontologische Dualität²⁹ des Karrierebegriffs verdeutlicht wird.³⁰ Einerseits stellt die objektive Karriere den Bezug zur sozialen Welt her, in der das Individuum eine spezifische, sichtbare Position einnimmt. Diese Position entsteht durch bewusste Karriereentscheidungen des Individuums, also durch *Verhalten*. Andererseits zielt die subjektive Karriere auf die Bedeutungszuschreibung des Individuums hinsichtlich der eigenen Karriere, also auf dessen *Einstellungen und Motive*.³¹ Viertens muss Karriere als Prozess verstanden werden, als Sequenz arbeitsbezogener Erfahrungen.³² Dabei ist es unbedeutend, ob es sich um bezahlte oder unbezahlte, kurzzeitige oder längerfristige Arbeit handelt. Wichtig ist, dass die Dimension Zeit mitberücksichtigt, also über eine Zeitpunkt Betrachtung hinausgegangen und die gesamte Folge arbeitsbezogener Erfahrungen betrachtet wird. Diese Erweiterung um die Dimension Zeit ist es auch, die eine einzelne Position von der Karriere unterscheidet.³³

Diese vier Annahmen werden nicht von allen Autoren geteilt und so ergeben sich weitere Definitionen von Karriere, die einer oder mehrerer dieser Annahmen widersprechen. Eine erste Gruppe von Definitionen beschreibt Karriere als beruflichen Aufstieg. Somit haben nicht sämtliche Unternehmensangehörigen eine Karriere, sondern nur erfolgreiche Individuen. Es werden unter dieser Sichtweise eher objektive als subjektive Kriterien zur Bewertung herangezogen.³⁴ Stark subjektive Kriterien dagegen finden Verwendung bei Autoren, die Karriere als „life-stories of people“³⁵ auffassen. Tendenziell ist in der englischsprachigen Literatur in den letzten Jahren eine Abkehr von stark aufstiegsorientierten hin zu stärker individuenzentrierten Definitionen festzustellen.

Seinen Ursprung hat das Wort Karriere im lateinischen *carraria*, was mit „Fahrstraße“ übersetzt werden kann.³⁶ Auch wenn *career* und *Karriere* denselben Ursprung haben, ist die deutsche Übersetzung vom englischen Wort *career* uneindeutig und kann einerseits Lauf-

²⁹ Vgl. Barley (1989), S. 45.

³⁰ Vgl. Hughes (1937), S. 409; siehe zur Unterscheidung der subjektiven und objektiven Karriere auch Scholl (1983), S. 86; Hall & Chandler (2005), S. 155; Heslin (2005), S. 114; Steyrer, Mayrhofer & Meyer (2005), S. 15.

³¹ Vgl. Gunz, Lichtenstein & Long (2002), S. 66.

³² Entsprechende Definitionen mit dem Fokus auf arbeitsbezogenen Erfahrungen finden sich z.B. in Arthur, Hall & Lawrence (1989, S. 8; im Original lautet es: „evolving sequence of a person's work experiences over time.“); siehe auch Miner & Robinson (1994), S. 346; Arthur & Rousseau (1996), S. 3; Miles & Snow (1996), S. 97; Selmer (1999), S. 56; Pringle & Mallon (2003), S. 841; ähnlich auch Dalton (1989), S. 89.

³³ Vgl. Arthur & Rousseau (1996), S. 5.

³⁴ Vgl. z.B. Wilensky (1961), S. 523; Burchard (2000), S. 27.

³⁵ Bird, Gunz & Arthur (2002), S. 3; siehe auch Baruch (2002), S. 15; Baruch (2004), S. 59; Larsen (2004), S. 860.

³⁶ Vgl. Gunz & Heslin (2005), S. 106.

bahn, andererseits Karriere bedeuten.³⁷ Und so finden sich die oben beschriebenen Definitionen von Karriere zwar auch in der deutschen Literatur zum Thema, werden aber von der Sichtweise einer Karriere als Folge von Positionen dominiert.³⁸ Laufbahnen dagegen werden meistens verstanden als „... die vorgegebenen Abfolgen von Positionen in Organisationen, welche Individuen durchlaufen sollen.“³⁹ Die Betonung liegt auf der vorgegebenen, nicht der tatsächlichen Stellenfolge. Dies grenzt den Laufbahn-Begriff zu obigen Karrieredefinitionen ab. Allerdings gibt es auch einige Autoren, die Laufbahn als „... die beliebige Stellenfolge einer Person im betrieblichen Stellengefüge“⁴⁰ definieren, sich also für die alternative Übersetzung von career entscheiden oder aber Laufbahn und Karriere synonym verwenden.⁴¹

Zusammenfassend bleibt zu konstatieren, dass eine Übereinstimmung über den Inhalt des Karrierebegriffs nicht vorliegt.⁴² In der vorliegenden Untersuchung wird Laufbahn zur Beschreibung der *vorgegebenen Abfolge von Positionen* verwendet. Karriere wird definiert als *Sequenz arbeitsbezogener Positionen über die Zeit*.⁴³ So wird die präskriptive Konnotation aufstiegsorientierter Definitionsversuche umgangen und gleichzeitig die Reihenfolge der Positionen als konstitutives Merkmal unterstrichen.

2.1.2 Karrieresystem

Die Karriere ist untrennbar mit dem Individuum verbunden. Trotzdem sind es immer sowohl das Individuum als auch das Unternehmen, die für den konkreten Karriereverlauf verantwortlich sind. Auf Unternehmensseite bildet sich so ein betriebliches Karrieresystem (career system) heraus, das als *Sammlung von Richtlinien, Prioritäten und Maßnahmen zur Handhabung der Mitarbeiterströme in, durch und aus dem Unternehmen* verstanden werden kann.⁴⁴ Karrieresysteme bilden den betrieblichen Kontext individueller Karrieren.⁴⁵ Vor allem zwei Eigenschaften folgen aus dieser Definition: Erstens enthält es die Bewegungen in und aus

³⁷ Vgl. Dette, Abele & Renner (2004), S. 171.

³⁸ Vgl. z.B. Berthel (1995), Sp. 1285; Mayrhofer (1996), S. 43; Konradt (2004), S. 22; Hermann & Mayrhofer (2005), S. 215.

³⁹ Mayrhofer (1996), S. 43.

⁴⁰ Weber, Festing, Dowling & Schuler (2001), S. 196; vgl. auch Dette (2005), S. 8.

⁴¹ Vgl. z.B. Kammel & Teichelmann (1994), S. 112.

⁴² Vgl. Koch (1981), S. 63.

⁴³ Vgl. z.B. Spilerman (1977), S. 555; Kalleberg & Hudis (1979), S. 16; Rosenfeld (1992), S. 40; Haveman & Cohen (1994), S. 107; Jepsen & Choudhuri (2001), S. 3; Cappellen & Janssen (2005), S. 349.

⁴⁴ Vgl. Sonnenfeld & Peiperl (1988), S. 588; ein sehr frühes Beispiel für ein Karrieresystem ist der Cursus honorum, die Ämterlaufbahn in der römischen Republik (Wikipedia 2007).

⁴⁵ Vgl. Gunz, Lichtenstein & Long (2002), S. 64.

dem Unternehmen, zweitens umschließt es die Bewegungen der Individuen zwischen Positionen innerhalb des Unternehmens.⁴⁶

Die Struktur betrieblicher Karrieresysteme kann durch sechs Merkmale gekennzeichnet werden:⁴⁷ (1) Der *Bewegungsraum* eines Karrieresystems kommt den Grenzen des Unternehmens gleich, denn nur in diesen kann sich das Individuum bewegen, ohne das spezifische Karrieresystem zu verlassen.⁴⁸ (2) Die *Bewegungsanlässe* sind besetzungsbedürftige Vakanzen, (3) mögliche *Bewegungsrichtungen* sind aufwärts, seitwärts und abwärts und (4) die *Bewegungshäufigkeit* ist bestimmt durch die Verweildauer der Mitarbeiter auf ihren Positionen. (5) *Bewegungsprofile* entstehen dann, wenn sich charakteristische Positionenfolgen herausbilden. Beschrieben werden diese Profile vor allem über Bewegungsrichtungen und Bewegungshäufigkeit. (6) Das *Aktivitätsniveau* ist letztlich als das Ergebnis der Einflussnahme des Unternehmens auf die vorgenannten Merkmale zu verstehen.

Im vorliegenden Projekt sind vor allem zwei Punkte von Bedeutung. Es sollen unternehmensseitige Faktoren in die Analyse einbezogen werden, die einen Einfluss auf die Karriereverläufe der Unternehmensangehörigen haben können. Neben der unter (6) angesprochenen intendierten Einflussnahme sind aber auch strukturelle Gegebenheiten als Einflussfaktoren auf die Ausprägung von Karriereverläufen bzw. der Auslandstätigkeit als einen Teil dieser Verläufe relevant.⁴⁹ Zweitens sollen charakteristische Positionenfolgen untersucht werden, die allerdings über Unternehmensgrenzen hinausgehen können und somit bei individuenzentrierter Perspektive treffender als Karrieremuster bezeichnet werden. Voraussetzung für die Entstehung von Karrieremustern ist die Mobilität der Unternehmensangehörigen, auf die im nächsten Abschnitt näher eingegangen wird. Nach der Auseinandersetzung mit dem Karriereerfolg im darauf folgenden Abschnitt werden in Abschnitt 2.1.5 Karrieremuster diskutiert, die aus dem Zusammenspiel von unternehmensseitigen und auch individuellen Faktoren entstehen.

⁴⁶ Vgl. Sonnenfeld & Peiperl (1988), S. 589 f.; aus diesen beiden Eigenschaften leiten die Autoren verschiedene Typen von Karrieresystemen ab, beispielsweise das so genannte „Baseball Team“, das sich durch starke externe Rekrutierung und einen hohen individuelle Beitrag jedes Mitarbeiters auszeichnet (Sonnenfeld & Peiperl 1988, S. 590 ff.).

⁴⁷ Vgl. Berthel (1995), Sp. 1285 f.

⁴⁸ Siehe auch Gunz, Lichtenstein & Long (2002, S. 65), die eine mögliche Grenzziehung nicht um Unternehmen, sondern um Industrien diskutieren.

⁴⁹ Auf diese wird in Abschnitt 3.5 und 3.6 näher eingegangen.

2.1.3 Arbeitsmobilität

Im sozialwissenschaftlichen Kontext beinhaltet Mobilität die Bewegungen von Personen zwischen unterschiedlichen Positionen eines sozialen Systems.⁵⁰ Innerhalb von Unternehmen verengt sich diese zur Arbeitsmobilität, die den Übergang zwischen Unternehmen, Hierarchieebenen, Funktionen oder Arbeitsplätzen bedeuten kann.⁵¹ Fragen der Mobilitätsforschung betreffen vor allem Richtung, Häufigkeit, Determinanten und Folgen solcher Bewegungen.⁵² Wichtig ist die Auseinandersetzung mit Ergebnissen aus der Mobilitätsforschung deshalb, weil die in dieser Untersuchung im Zentrum stehende Auslandstätigkeit von Führungskräften immer mit einem Wechsel der Position einhergeht, die Entsendung also als Spezialfall intraorganisationaler Mobilität (auch: regionale Mobilität)⁵³ aufgefasst werden kann. Eine ganzheitliche Betrachtung der Karriere entspricht dem einleitend angesprochenen Grundgedanken, dass eine Auslandstätigkeit nicht losgelöst, sondern vielmehr als ein Teil der gesamten Karriere gesehen werden muss. Eine Analyse des Spezialfalls der Auslandsentsendung erfolgt in Kapitel 3. An dieser Stelle sei lediglich auf einige allgemeine Ergebnisse der Arbeitsmobilität hingewiesen, die für einen späteren Vergleich zu Auslandstätigkeiten von Bedeutung sind.

McEvoy und Cascio (1987) untersuchen in einer Metaanalyse den Zusammenhang von Mobilität und *Leistung* und stellen fest, dass unfreiwillige aber auch in einem geringeren Maß freiwillige Unternehmenswechsel negativ mit der Leistung zusammenhängen.⁵⁴ Mitarbeiter mit einer hohen Leistung bleiben dem Unternehmen also mit einer größeren Wahrscheinlichkeit erhalten. Der Effekt, dass möglicherweise gerade sehr leistungsfähige Mitarbeiter eher ihr Unternehmen verlassen („fast track exit effect“),⁵⁵ weil ihnen mehr Möglichkeiten in anderen Unternehmen offen stehen, ist weniger bedeutend.⁵⁶

Gerade unter Praktikern ist die Annahme verbreitet, dass die *Anzahl vergangener Unternehmenswechsel* stark positiv mit der Mobilitätsbereitschaft zusammenhängt.⁵⁷ Verschiedene Studien können diese Annahme auch bestätigen,⁵⁸ anderen Studien ist es dagegen nicht

⁵⁰ Vgl. Domsch & Krüger-Basener (1995), Sp. 1566; Mayrhofer (1996), S. 42; siehe auch Rosenbaum (1979a), S. 220; Veiga (1983), S. 64.

⁵¹ Vgl. Domsch & Krüger-Basener (1995), Sp. 1566; Mayrhofer (1996), S. 42; auch: Arbeitsplatzmobilität.

⁵² Vgl. Koch (1981), S. 17.

⁵³ Vgl. Domsch & Krüger-Basener (1995), Sp. 1569.

⁵⁴ Vgl. McEvoy & Cascio (1987), S. 759; Judge & Watanabe (1995), S. 225.

⁵⁵ Vgl. Baker, Gibbs & Holmstrom (1994), S. 902 f.

⁵⁶ Vgl. McEvoy & Cascio (1987), S. 758.

⁵⁷ Vgl. Anderson, Milkovich & Tsui (1981), S. 535 f.

⁵⁸ Vgl. z.B. Rosenbaum (1979a), S. 232 f; Forbes (1987), S. 121 f; Judge & Watanabe (1995), S. 223.

gelingen, diesen Zusammenhang nachzuweisen.⁵⁹ Zusammenfassend ist eine tendenziell positive Korrelation zwischen vergangenen Unternehmenswechselln und der heutigen Mobilitätsbereitschaft anzunehmen. Allerdings ist auch dieser Zusammenhang eher moderat.

Studien zum *Alter* als einer weiteren möglichen Determinante der Mobilität haben gezeigt, dass ältere Mitarbeiter eine geringere Mobilitätsbereitschaft aufweisen als jüngere,⁶⁰ andere Autoren können dagegen auch hier keinen signifikanten Einfluss des Alters nachweisen.⁶¹ Stroh (2001) kommt deshalb zusammenfassend zu dem Schluss, dass das Alter zwar einen Einfluss auf die Mobilitätsbereitschaft hat, dieser aber nicht besonders stark ist.⁶² Weiterhin hat der *Funktionsbereich* einen Einfluss auf die Mobilität. So ist eine erhöhte Transferrate beispielsweise typisch für Marketing und Vertrieb, dagegen sind Rechnungswesen und Finanzen durch wenige Transfers gekennzeichnet.⁶³ Ergänzend zu obigen Ergebnissen zeigt Veiga (1981), dass sich mobile Führungskräfte von weniger mobilen nicht in Familienstand, Familiengröße oder Bildung unterscheiden, die Mobilität bzw. Mobilitätsbereitschaft also mit Ausnahme des Alters kaum auf demographische Faktoren zurückzuführen ist.⁶⁴ *Kulturelle Unterschiede* wurden vor allem anhand der Anzahl verschiedener Arbeitgeber untersucht: Ein amerikanischer Arbeiter ist während seines Lebens bei durchschnittlich zehn verschiedenen Unternehmen beschäftigt, in Japan dagegen lediglich bei sechs.⁶⁵ Und auch deutsche Arbeitnehmer wechseln den Arbeitsplatz seltener als ihre Kollegen in den USA.⁶⁶

Es gibt also eine Mehrzahl verschiedener Ergebnisse aus der Mobilitätsforschung, auf die für eine Analyse von Auslandstätigkeiten zurückgegriffen werden kann. Einschränkend ist aber anzumerken, dass *gesamten* Karrieren bei der Analyse von Mobilitätsprozessen eine untergeordnete Rolle zukommt. Viele Ergebnisse zu verschiedenen Korrelaten der Arbeitsmobilität liegen vor, jedoch decken diese in der Regel keine Bewegungsmuster auf, sondern betrachten jeden Übergang einzeln.⁶⁷

⁵⁹ Vgl. z.B. Gould & Penley (1985), S. 475 f; Brett, Stroh & Reilly (1993), S. 56.

⁶⁰ Vgl. Veiga (1981), S. 22 ff; Wagner, Pfeffer & O'Reilly (1984), S. 75; Gould & Penley (1985), S. 476.

⁶¹ Vgl. Brett & Reilly (1988).

⁶² Vgl. Stroh (1999), S. 283.

⁶³ Vgl. Stroh (1999), S. 288.

⁶⁴ Vgl. Veiga (1981), S. 30; Veiga bezeichnet Führungskräfte mit einer durchschnittlichen Bewegungshäufigkeit von vier oder mehr Jahren als immobil, bei weniger als vier Jahren werden sie der Gruppe der mobilen Führungskräfte zugeordnet.

⁶⁵ Vgl. DeFillippi & Arthur (1994), S. 307.

⁶⁶ Vgl. Carroll & Mayer (1986), S. 325.

⁶⁷ Vgl. Scholl (1983), S. 87; Veiga (1987), S. 707.

2.1.4 Karriereerfolg

Karriereerfolg ist ganz allgemein das *akkumulierte positive arbeitsbezogene und psychologische Ergebnis, das aus den Arbeitserfahrungen des Individuums entstammt*.⁶⁸ Unterteilt werden kann der Karriereerfolg wie auch schon die Karriere in eine objektive und eine subjektive Komponente. Nicht nur die Bewertung der Positionen über objektive Maßstäbe, sondern auch die Zufriedenheit mit der eigenen Karriere sind von Bedeutung.

Der *objektive Karriereerfolg* umschreibt die externe Perspektive zur Bewertung der aktuellen Karrieresituation des Individuums, z.B. über das Gehalt oder die Anzahl unterstellter Mitarbeiter.⁶⁹ Diese beinhaltet ein geteiltes soziales Verständnis und weniger individuelle Präferenzen von dem, was als beruflicher Erfolg zu werten ist.⁷⁰ Nicholson und de Waal-Andrews (2005) unterscheiden sechs Möglichkeiten, in denen sich objektiver Karriereerfolg äußern kann. Erstens sind Status und Hierarchieebene von Bedeutung, zweitens materieller Erfolg, drittens soziales Ansehen, Prestige und Einfluss, viertens Wissen und Fähigkeiten, fünftens das soziale Netz und sechstens kann auch Gesundheit und Wohlbefinden ein Zeichen von objektivem Karriereerfolg sein.⁷¹ Diese sechs Komponenten hängen untereinander zusammen und deren relative Bedeutung kann mit der Zeit variieren. Allen gemein ist aber die prinzipielle Sichtbarkeit nach außen.⁷² Wurde der objektive Karriereerfolg in Studien erhoben, so geschah dies in den meisten Fällen über das Einkommen, die Hierarchieebene⁷³, die Anzahl unterstellter Mitarbeiter, die Anzahl an Beförderungen oder auch über Beförderungsrate und Einkommenssteigerungen.⁷⁴

Der *subjektive Karriereerfolg* wird definiert als die individuelle innerliche Auffassung und Bewertung der eigenen Karriere über verschiedene Dimensionen, die für das Individuum wichtig sind.⁷⁵ Es existieren Unterschiede hinsichtlich der Bedeutungszuschreibung von Einkommen, Arbeitsplatzsicherheit, Status, Aussicht auf Beförderungen, investierter Zeit oder auch

⁶⁸ Vgl. Judge, Cable, Boudreau & Bretz (1995), S. 486; Seibert & Kraimer (2001), S. 2; Arthur, Khapova & Wilderom (2005), S. 191.

⁶⁹ Vgl. Van Maanen (1977), S. 9; Judge, Cable, Boudreau & Bretz (1995), S. 486; Ng, Eby, Sorensen & Feldman (2005), S. 368; Heslin (2005), S. 115.

⁷⁰ Vgl. Arthur, Khapova & Wilderom (2005), S. 179.

⁷¹ Vgl. Nicholson & de Waal-Andrews (2005), S. 140.

⁷² Vgl. Nicholson & de Waal-Andrews (2005), S. 141.

⁷³ Die Hierarchieebene als Maß für den objektiven Karriereerfolg ist zwar immer noch von Bedeutung, hat aber durch verschiedene Entwicklungen bei der Organisationsgestaltung (z.B. Downsizing, Lean Management) an Aussagekraft verloren (vgl. Heslin 2005, S. 115).

⁷⁴ Vgl. Burchard (2000), S. 87 ff.; Arthur, Khapova & Wilderom (2005), S. 184 ff.; beide Quellen geben einen tabellarischen Überblick über die wichtigsten Studien zum objektiven wie auch subjektiven Karriereerfolg.

⁷⁵ Vgl. Van Maanen (1977), S. 9; Ng, Eby, Sorensen & Feldman (2005), S. 368 f.

Entwicklungsmöglichkeiten.⁷⁶ Bezogen auf Führungskräfte mag es somit einen moderaten Konsens hinsichtlich genannter Dimensionen geben. Allerdings werden sich auch diese unterscheiden, inwieweit beispielsweise die Arbeitsplatzsicherheit einem höheren Einkommen vorzuziehen ist. Äußern kann sich eine hohe subjektive Karrierezufriedenheit in verschiedenen Bereichen. Nicholson und de Waal-Andrews (2005) differenzieren hier ähnlich wie schon beim objektiven Karriereerfolg zwischen sechs verschiedenen Bereichen: Erstens kann ein erhöhter Stolz auf die eigenen Leistungen folgen, zweitens eine erhöhte intrinsische Arbeitszufriedenheit, drittens ein gesteigerter Selbstwert, viertens kann sich das Pflichtgefühl bezüglich der Arbeitsaufgabe erhöhen, fünftens werden Rollen in (Arbeits-)Beziehungen stärker wahrgenommen und sechstens wird eine gewisse moralische Befriedigung⁷⁷ als eine Folge von hohem subjektiven Karriereerfolg gesehen.⁷⁸ Der subjektive Karriereerfolg zeichnet sich also dadurch aus, dass dieser nicht direkt aus externen Quellen abgeleitet, sondern nur über Introspektion beim Individuum erhoben werden kann.⁷⁹ Operationalisiert wird er meistens über Skalen zur Arbeits- oder Karrierezufriedenheit.⁸⁰ Bei einer solchen Messung sind in der Regel die Zufriedenheit mit der Arbeitsaufgabe, dem Gehalt, den Aufstiegsmöglichkeiten, den Vorgesetzten und den Mitarbeitern von Bedeutung.⁸¹ Auch wenn sich Arbeits- und Karrierezufriedenheit ähneln, ist letztere als Erweiterung über die derzeitige Position hinaus zu sehen, sodass bei der Arbeitszufriedenheit die derzeitige Position, bei der Karrierezufriedenheit ebenfalls Vergangenheit und Zukunft eine wichtige Rolle spielen.⁸² Eine feinere Unterteilung trifft Heslin (2005), der über die Dimensionen objektive vs. subjektive und Selbst- vs. Fremdreferenz vier verschiedene Typen von subjektivem Karriereerfolg ableitet.⁸³ Die erste Dimension geht näher auf die herangezogene Vergleichsgruppe ein. Bei der Selbstreferenz sind Größen unabhängig von anderen enthalten. Fremdreferenz dagegen bezieht explizit den sozialen Vergleich mit ein (z.B. Zufriedenheit mit dem eigenen Gehalt, verglichen mit einer Referenzgruppe).⁸⁴ Auf Führungskräfte bezogen bedeutet eine solche Fremdreferenz, dass diese für jedes Alter gewisse Karriere- oder Hierarchiestufen annehmen, die ein Individuum erreicht haben sollte und anhand derer eine Einordnung des objektiven Karriereerfolgs

⁷⁶ Vgl. Arthur, Khapova & Wilderom (2005), S. 179.

⁷⁷ Zur moralischen Befriedigung (moral satisfaction) als Gut siehe z.B. Kahnemann & Knetsch (1992, S. 64 ff.).

⁷⁸ Vgl. Nicholson & de Waal-Andrews (2005), S. 141 f.

⁷⁹ Vgl. Heslin (2005), S. 116.

⁸⁰ Vgl. Burchard (2000), S. 87 ff.; Arthur, Khapova & Wilderom (2005), S. 184 ff.; Heslin (2005), S. 116.

⁸¹ Vgl. McCaughey & Bruning (2005), S. 22; siehe auch Judge, Cable, Boudreau & Bretz (1995, S. 487) und Bonache (2005, S. 111) zur Definition von Arbeitszufriedenheit.

⁸² Vgl. Lofquist & Dawis (1984), S. 218.

⁸³ Vgl. Heslin (2005), S. 118 ff.

⁸⁴ In empirischen Studien sind Items zur Fremdreferenz die Ausnahme (Heslin 2005, S. 119).

möglich ist.⁸⁵ Die zweite Dimension umfasst objektive Aspekte wie z.B. die Zufriedenheit mit den Beförderungsaussichten, die subjektive Domäne dagegen interindividuell stark verschiedene Aspekte wie die Work-Life-Balance oder den Spaß an der Arbeit. Über die dichotome Ausprägung dieser zwei Dimensionen ergeben sich insgesamt vier Typen, von denen der Typus „objektiv/Fremdreferenz“ beispielsweise die Zufriedenheit hinsichtlich des Gehalts verglichen mit Kollegen enthält.⁸⁶ Eine weitere Einteilung der Maße des beruflichen Erfolgs findet sich bei Dette, Abele und Renner (2004), die in Tabelle 1 abgebildet ist.⁸⁷

Tabelle 1: Einteilung verschiedener Maße für den Karriereerfolg

		Datenquelle			
		Datenart	Akten / Dokumente	Fremdurteil	Selbstbericht
Bezugskriterium	spezifische Arbeit	neutrale Kennzahlen	z.B. Stückzahlen		z.B. Stückzahlen
		Vergleich mit Bezugsstandards		z.B. Leistungsbeurteilung	z.B. Leistungseinschätzung
		Zufriedenheit			z.B. Zufriedenheit mit der Tätigkeit
	globale Laufbahn	neutrale Kennzahlen	z.B. Gehalt		z.B. Gehalt
		Vergleich mit Bezugsstandards		z.B. Beförderungswürdigkeit	z.B. Erfolg im Vergleich zu Kollegen
		Zufriedenheit			z.B. Zufriedenheit mit der Laufbahn

Quelle: nach Dette, Abele und Renner 2004, S. 174.

Ähnlich wie auch bei Heslin wird zwischen objektivem Karriereerfolg (neutrale Kennzahlen) und innerhalb des subjektiven Karriereerfolgs zwischen Selbstreferenz (Zufriedenheit) und Fremdreferenz (Vergleich mit Bezugsstandard) unterschieden. Die oben erwähnte konzeptionelle Trennung von Arbeits- und Karrierezufriedenheit findet sich auch hier wieder, da zwischen spezifischer Arbeit und globaler Laufbahn differenziert wird. Es zeigt sich, dass beim Selbstbericht die meisten Optionen zur Erhebung bestehen.

Subjektiver und objektiver Karriereerfolg sind keine voneinander unabhängigen Konstrukte. Über den Zusammenhang dieser zwei Seiten der Karriere finden sich in der Literatur verschiedene Annahmen.⁸⁸ In den meisten Fällen wird eine Abhängigkeit des subjektiven vom objektiven Karriereerfolg unterstellt.⁸⁹ Hier kann entweder der objektive Status Quo als Bewertungsgrundlage dienen, anhand derer Individuen die Karrierezufriedenheit ableiten. Ar-

⁸⁵ Vgl. Goffee & Scase (1992), S. 365.

⁸⁶ Während das Gehalt als absolute Größe dem objektiven Karriereerfolg zugerechnet wird, ist die Zufriedenheit mit demselben ein Aspekt des subjektiven Karriereerfolgs.

⁸⁷ Vgl. Dette, Abele und Renner (2004), S. 173 ff.; Dette (2005), S. 10 ff.

⁸⁸ Vgl. Arthur, Khapova & Wilderom (2005), S. 177.

⁸⁹ Vgl. Arthur, Khapova & Wilderom (2005), S. 191; von den 60 dort analysierten Artikeln gehen 25 von dieser Richtung der aus, 13 Artikeln unterstellen einen Einfluss subjektiver Variablen auf den objektiven Karriereerfolg und 22 Artikel nehmen eine Interdependenz an.

beiten, die eine solche Beziehung unterstellen, konnten positive Zusammenhänge zwischen Einkommen, Hierarchieebene oder Anzahl unterstellter Mitarbeiter als Maße objektiven Karriereerfolgs und dem subjektiven Karriereerfolg zeigen.⁹⁰ Beispielsweise ergibt sich bei Seibert und Kraimer (2001) eine Korrelation von 0,30 und 0,20 zwischen der Karrierezufriedenheit und Einkommen bzw. Beförderungen.⁹¹ Weiterhin kann der subjektive Karriereerfolg als Antizipation des erwarteten objektiven Erfolgs gesehen werden.⁹² Dann kommen z.B. zu den tatsächlichen Beförderungen die Beförderungsaussichten als Erklärungsgröße hinzu. Einige Autoren gehen von einer Interdependenz des subjektiven und des objektiven Karriereerfolgs aus oder nehmen Drittvariablen an, welche diese beiden Teildimensionen beeinflussen.⁹³ Eine positive Rückkopplung legt die Argumentation nahe, dass objektiver Erfolg zu erhöhter Karrierezufriedenheit führt, diese zu mehr Arbeit motiviert, was wiederum einen positiven Einfluss auf den objektiven Karriereerfolg haben kann.⁹⁴ Hall und Chandler (2005) schlagen ein Modell vor, bei dem die gesetzten Ziele mit einem bestimmten Aufwand verfolgt werden, was zunächst zu einem objektiven Karriereerfolg führt. Die positive Bewertung dieses Erfolgs durch das Individuum führt zu subjektivem (Karriere-)Erfolg, der wiederum in gesteigertem Selbstwertgefühl und erhöhter Selbstwirksamkeit mündet. Dies beeinflusst den Ausgangspunkt, nämlich Zielsetzung und Aufwand.⁹⁵ Dieser „success cycle“ beschreibt, wie objektiver Erfolg den subjektiven beeinflussen kann. Allerdings stellen die Autoren ebenfalls fest, dass die Kausalität nicht zwingend ist und objektiver Karriereerfolg sogar zu Misserfolg auf persönlicher Ebene führen kann, beispielsweise wenn (aufgrund von Erfolg) immer mehr Energie in die berufliche Tätigkeit investiert wird, gleichzeitig aber private Aspekte stark in den Hintergrund rücken und das Individuum aufgrund einer unausgeglichenen Work-Life-Balance letztlich nicht mehr mit dem Gesamtergebnis zufrieden ist.⁹⁶

Betrachtet man die Bedeutung von objektivem und subjektivem Karriereerfolg in der Literatur, so liegt gerade in früheren Studien ein starker Fokus auf dem objektiven Karriereerfolg. Arthur und Rousseau (1996) zeigen, dass über 75% der zwischen 1980 und 1994 in den bedeutendsten Zeitschriften⁹⁷ erschienenen Artikel der Karriereforschung den Schwerpunkt

⁹⁰ Vgl. z.B. Schneer & Reitman (1997), S. 431.

⁹¹ Vgl. Seibert & Kraimer (2001), S. 12; siehe auch Seibert, Kraimer & Liden (2001), S. 229.

⁹² Vgl. Nicholson & de Waal-Andrews (2005), S. 143.

⁹³ Vgl. z.B. Seibert, Kraimer & Liden (2001), S. 222; objektiver Karriereerfolg kann ebenso als Mediator zwischen persönlichen Charakteristika und subjektivem Karriereerfolg gesehen werden (z.B. Judge, Cable, Boudreau & Bretz 1995, S. 488).

⁹⁴ Vgl. Meyer, Dunkel & Praschak (2005), S. 209.

⁹⁵ Vgl. Hall & Chandler (2005), S. 158.

⁹⁶ Vgl. Hall & Chandler (2005), S. 159 f.

⁹⁷ Die betrachteten Zeitschriften sind: *Academy of Management Journal*, *Administrative Science Quarterly*, *Journal of Management*, *Journal of Management Studies* und *Journal of Organizational (früher: Occupational) Behavior*.

auf Unternehmen und nicht auf Individuen legen, somit die subjektive Perspektive der objektiven untergeordnet wurde.⁹⁸ Historisch wird dem objektiven Teil also eine höhere theoretische Bedeutung zugesprochen und auch die Messung erfolgte meistens über objektive Maße.⁹⁹

Insgesamt zeigt sich ein moderater positiver Zusammenhang zwischen objektivem und subjektivem Karriereerfolg.¹⁰⁰ Trotzdem sollten beide als konzeptionell und empirisch unterschiedliche Konstrukte aufgefasst werden. Letzteres deshalb, weil sie zwar korrelieren, aber eben nur moderat und somit z.B. ein hoher subjektiver bei niedrigem objektivem Karriereerfolg denkbar ist, was sich auch in empirischen Ergebnissen bestätigt.¹⁰¹ Wenig Forschung hat bislang berücksichtigt, dass es interindividuelle Unterschiede geben kann, die diesen Zusammenhang moderieren.¹⁰²

2.1.5 Karrieremuster

Karrieren wurden oben als Sequenz von Positionen über die Zeit definiert (siehe Abschnitt 2.1.1). Jedes Individuum hat also eine Karriere, die sich letztlich über die Positionen und die daraus entstandenen Erfahrungen des bisherigen Arbeitslebens beschreiben lässt. Karrieren zwischen Individuen können sich stark unterscheiden, aber auch interindividuell ähnliche Sequenzen sind möglich. Kommt es bei einer Vielzahl von Personen zu ähnlichen Karrieren, so entsteht ein *Karrieremuster*.¹⁰³ Karrieremuster sind also *typische, immer wiederkehrende Positionenfolgen*,¹⁰⁴ auch zu verstehen als *überzufällige Häufung ähnlicher Karrieren*. Karrierepfade dagegen sind die von Unternehmen vorgezeichneten Wege, die von Mitarbeitern durchlaufen werden sollen.¹⁰⁵ Der in der vorliegenden Untersuchung gewählte Ansatz, der Karrieren über Unternehmensgrenzen hinweg betrachtet, legt eine Fokussierung auf Karrieremuster nahe. Karrierepfade bzw. Laufbahnen dagegen spielen aufgrund deren Beschränkung auf einzelne Unternehmen im Folgenden nur eine untergeordnete Rolle.

⁹⁸ Vgl. Arthur & Rousseau (1996), S. 8.

⁹⁹ Vgl. Judge, Cable, Boudreau & Bretz (1995), S. 486; Sturges (1999), S. 239; Ng, Eby, Sorensen & Feldman (2005), S. 374.

¹⁰⁰ Vgl. Judge, Cable, Boudreau & Bretz (1995), S. 487.

¹⁰¹ Vgl. Valcour & Tolbert (2003), S. 773; Ng, Eby, Sorensen & Feldman (2005), S. 375; siehe auch Nicholson & de Waal-Andrews (2005, S. 142) für eine Typenbildung anhand des objektiven und subjektiven Karriereerfolgs.

¹⁰² Vgl. Mirvis & Hall (1994), S. 373; Heslin (2005), S. 127.

¹⁰³ Im Englischen auch: career pattern (vgl. z.B. Anderson, Milkovich & Tsui 1981, S. 530), career stream (vgl. z.B. Gunz & Jalland 1996, S. 721; Gunz, Lichtenstein & Long, 2002, S. 65), career line (vgl. z.B. Kerckhoff 1995, S. 338) oder job trajectory (vgl. z.B. Spilerman 1977, S. 551).

¹⁰⁴ Vgl. D'Amico (1985), S. 330; Mayrhofer (1992), S. 166.

¹⁰⁵ Vgl. Berthel (1995), Sp. 1292 f; Mayrhofer (2001), S. 131.

Generell ist die Existenz von Karrieremustern unbestritten.¹⁰⁶ Nur bei vollkommen zufälligen Positionenfolgen ergäben sich keine Häufungen bestimmter Sequenzen. Beispielsweise ist schon die klassische Aufstiegsleiter innerhalb bestimmter Funktionsbereiche als Karrieremuster zu interpretieren, da eine beschränkte Anzahl spezifischer Wege unter allen Möglichkeiten häufig auftritt.¹⁰⁷ Und so ist es wenig überraschend, dass es schon früh erste Versuche vor allem in der soziologischen Forschung gab, verschiedene Karrieremuster zu beschreiben, die zumeist auf eine deskriptive Analyse bestimmter Berufsgruppen hinauslaufen.¹⁰⁸ Wilensky (1961) untersucht die Karrieren von Arbeitern und identifiziert verschiedene Muster, welche über die Mobilität gegeneinander abgegrenzt werden können.¹⁰⁹ Dort wird eine Unterscheidung zwischen *Orderly*, *Borderline*, *Disorderly* und *One Job only* getroffen. Individuen aus der ersten Kategorie nehmen beispielsweise innerhalb eines Funktionsbereichs im Prestige steigende Positionen ein.¹¹⁰ Blauner (1968) beschreibt die Berufswege von Textilarbeitern, Druckern, Chemikern und Angestellten in der Automobilindustrie.¹¹¹ Diese vier Gruppen werden anhand der Aufstiegschancen und der Loyalität zum Unternehmen differenziert. So zeichnen sich z.B. Textilarbeiter durch geringe Aufstiegschancen aus, die für Frauen noch wesentlich niedriger sind.¹¹² Ein weiteres, etwas neueres Beispiel für die Entwicklung von Karrieremustern liefern Kalleberg und Hudis (1979), die zwischen *Stayers* (Arbeiter, die weder Tätigkeit noch Arbeitgeber wechseln), *Occupation-only-movers* (welche die Tätigkeit, aber nicht den Arbeitgeber wechseln), *Firm-only-movers* (wechseln Arbeitgeber) und *Both-movers* (wechseln Arbeitgeber und Tätigkeit) unterscheiden.¹¹³ Diese Gruppen divergieren in Einkommen, Trainings oder Bildungsgrad, was auf qualitative Unterschiede zwischen den vier Mustern auch bezüglich der Aufstiegschancen hindeutet.¹¹⁴ Als Beispiel für eine neuere Analyse von Karrieremustern sei Karsch (2001) genannt, der innerhalb deutscher Großbankenvorstände interne, externe und Ausländerkarrieren differenziert, abhängig davon, ob das Vorstandsmitglied vorher im Ausland, im jetzigen oder in einem anderen Unternehmen gearbeitet hat.¹¹⁵

¹⁰⁶ Vgl. Mayrhofer (1992), S. 166; Pollock, Antcliff & Ralphs (2002), S. 91.

¹⁰⁷ Vgl. Kanter (1984), S. 109 (im Original: classic functional-line ladder career).

¹⁰⁸ Vgl. Tolbert (1996), S. 332.

¹⁰⁹ Vgl. Wilensky (1961), S. 524 f.

¹¹⁰ Vgl. Wilensky (1961), S. 525 ff.

¹¹¹ Vgl. Blauner (1968).

¹¹² Vgl. Blauner (1968), S. 447 f.

¹¹³ Vgl. Kalleberg & Hudis (1979), S. 21 f.

¹¹⁴ Vgl. Kalleberg & Hudis (1979), S. 32 ff.

¹¹⁵ Vgl. Karsch (2001), S. 869.

Zu den hier aufgeführten Beispielen sind zwei Anmerkungen zu machen. Erstens ist obige Aufzählung der Behandlung von Karrieremustern in der Literatur nicht abschließend.¹¹⁶ Es lässt sich aber insgesamt ein Mangel an Studien feststellen, die sich mit der Beschreibung von Karrieremustern befassen.¹¹⁷ Zweitens zeigen diese Beispiele, dass in der Karriereforschung häufig eine empirisch-deskriptive Herangehensweise über eine normativ-präskriptive dominiert. Ein Grund kann in den soziologischen Wurzeln der Karriereforschung gesehen werden, die weniger stark auf Erfolgsfaktoren ausgerichtet ist als die betriebswirtschaftliche Forschung.¹¹⁸ Aber auch wenn Erfolgskriterien sowohl im Unternehmen als auch hinsichtlich des objektiven Karriereerfolgs klar definiert werden können, ist letzterer, wie in Abschnitt 2.1.4 diskutiert, eng mit der Karriere verwoben, objektiver Karriereerfolg also direkt aus der Karriere abzulesen. Für die betriebswirtschaftliche Organisationsforschung ist es somit durchaus sinnvoll, eine Typologie zu entwickeln, die je nach Ausprägung spezifischer Unternehmens- und Umweltvariablen Handlungsempfehlungen ableiten kann, um situationsbedingt optimalen Unternehmenserfolg zu erzielen. Entwickelt man dagegen verschiedene „Karrieretypen“, so enthalten diese fast unweigerlich Elemente des objektiven Karriereerfolgs. Sobald die Hierarchieebene als wichtiges Merkmal zur Beschreibung von Karrieren in einer Typologie enthalten ist, leitet sich daraus der objektive Karriereerfolg ab. Bei der entsprechenden Empfehlung „für optimalen (objektiven) Karriereerfolg sollte man einem Typen angehören, der durch viele Aufwärtsbewegungen in der Hierarchie gekennzeichnet ist“, wird folglich auch der selbstbewusste Laie den Erkenntnisgewinn einer solchen normativ-präskriptiven Aussage hinterfragen. Festzuhalten bleibt, dass die Karriereforschung gerade bei der Entwicklung verschiedener Karrieremuster mit Aussagen zum Karriereerfolg sehr zurückhaltend ist und auch sein muss. Derartige Aussagen können nur getroffen werden, wenn mögliche mit dem Karriereerfolg konfundierte Variablen nicht in die Entwicklung der verschiedenen Typen eingegangen sind.¹¹⁹

In der Literatur finden sich vielfältige Einflussfaktoren auf die Ausgestaltung von Karrieremustern.¹²⁰ Definiert man wie oben Karrieremuster als häufige Positionenfolgen, so wird schnell klar, dass alle Faktoren, die auf die Karriere wirken, gleichfalls auch als Einflussfaktoren auf Karrieremuster zu sehen sind. Während aber bei Karrieren sowohl der Einfluss des Indivi-

¹¹⁶ Weitere Beispiele für Karrieremuster finden sich z.B. bei Becker (1952), S. 472 ff.; Gouldner (1957, 1968); Spilerman (1977), S. 577 ff.; Veiga (1981), S. 22 ff.; Scholl (1983), S. 94; Kanter (1984), S. 118 ff.; Super (1985); DeFillippi & Arthur (1994), 314 ff.; Baker & Aldrich (1996), S. 132 ff.; Jepsen & Choudhuri (2001), S. 13 f.

¹¹⁷ Vgl. Kanter (1984), S. 109.

¹¹⁸ Vgl. Arthur (1994), S. 297.

¹¹⁹ Lichtenstein, Ogilvie & Mendenhal (2002, S. 40) sprechen von einer *mutual causality* bei der Karriere, da eine Rückkopplung zwischen verschiedenen Karrierevariablen besteht.

¹²⁰ Vgl. Anderson, Milkovich & Tsui (1981), S. 532.

duums als auch der Einfluss von Organisationen diskutiert werden, sind es bei Karrieremustern vorwiegend organisationale Faktoren, welche die Muster formen. Dies entspricht der Vorstellung, dass der Karriereweg zwar vom Individuum eingeschlagen wird, die Restriktionen dagegen vom Unternehmen stammen. Gunz (1988) wählt hierfür die Metapher des Kletterns: Die Organisation liefert das Klettergerüst, das die Möglichkeiten und Begrenzungen vorgibt, über die sich die Mitarbeiter ihren individuellen Weg suchen können.¹²¹ Wichtiger für die Identifikation von Karrieremustern können also, dieser Argumentation folgend, organisationale Faktoren angesehen werden, da diese für alle Individuen den Rahmen bilden, innerhalb dessen überhaupt Muster entstehen können, indem sich Individuen für einen spezifischen Weg entscheiden. Und so ist es auch wenig erstaunlich, dass in der Literatur hauptsächlich Charakteristika der Organisation als mustergenerierende Variablen diskutiert werden.¹²²

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Existenz von Karrieremustern als gesichert gelten kann. Weiterhin wurden verschiedene vorwiegend organisationale Einflussfaktoren auf die Ausprägung dieser Muster identifiziert. Trotzdem mangelt es an der Identifikation konkreter Karrieremuster. Letzteres ist aber Grundvoraussetzung für eine inhaltsreiche Analyse der Wirkung von Einflussfaktoren.

2.2 Ansätze zur Erklärung von Karrieren und Karriereerfolg

In den vorangegangenen Abschnitten wurden grundlegende Begriffe zur Analyse von Karrieren erläutert. Darauf aufbauend werden in diesem Abschnitt zunächst die wichtigsten theoretischen Konzepte der Karriereforschung in einen zeitlichen Rahmen eingeordnet. Nach diesem kurzen historischen Abriss werden vier bedeutende theoretische Konzepte in den folgenden Abschnitten näher erläutert, die für ein Verständnis der Auslandsentsendung als einen Teil der Karriere bedeutsam sind. Abschließend werden in einem Zwischenfazit in Abschnitt 2.2.6 Kernthesen aus den Ausführungen zu den Karrierekonzepten abgeleitet.

2.2.1 Überblick über die Entwicklung der Karriereforschung

Die Anfänge der Karriereforschung liegen hauptsächlich in der Soziologie. Dort wurden zu meist in Fallstudien Berufstätige eines bestimmten Bereichs untersucht:¹²³ *Saleslady*

¹²¹ Vgl. Gunz (1988), S. 530; siehe auch Mayrhofer (1996), S. 3.

¹²² Vgl. z.B. Spilerman (1977), S. 552; Anderson, Milkovich & Tsui (1981), S. 531 f.; Gunz (1988), S. 550; Mayrhofer (1992), S. 166; Brüderl, Preisendörfer & Ziegerl (1993), S. 173.

¹²³ Vgl. Tolbert (1996), S. 332.

(1929)¹²⁴, *The Man on the Assembly Line* (1952)¹²⁵ oder *Wall Street Lawyer* (1964)¹²⁶ sind Beispiele für diese frühen Versuche, Karrieren über Berufseinstieg und Beförderungen bis hin zum Ruhestand zu beschreiben. Nach dem Zweiten Weltkrieg entwickelte sich parallel ein Forschungsstrang, der die Übergänge zwischen Positionen oder Karrierestadien betrachtet.¹²⁷ Unter anderen zeigt sich, dass Angestellte stabilere Karrieren mit weniger Unternehmens- und Tätigkeitswechseln haben als ungelernte Arbeiter und dass der Status und die Erziehung der Eltern ebenfalls für die Karriere von Bedeutung sind.¹²⁸ Aus letzterem Ergebnis entwickelt sich die in den 1960er Jahren dominante Forschung zum „Status attainment“, die anstelle der vorher im Zentrum stehenden *intragenerationalen* Prozesse vor allem die *intergenerationale* Mobilität (auch: soziale Mobilität)¹²⁹ untersucht, also inwieweit der Status und Beruf der Eltern die Karriere der Kinder beeinflusst.¹³⁰ Ebenfalls in den 1960er Jahren sind die Grundlagen für die Humankapitaltheorie gelegt worden. Aufgrund ihrer auch heute noch großen Relevanz für die Karriereforschung ist sie Thema von Abschnitt 2.2.2.

In den 1970er Jahren hat sich die Karriereforschung in den USA als eigenes, abgegrenztes Forschungsfeld etabliert.¹³¹ Während dieser Zeit wurden basierend auf der Arbeit von Harrison C. White (1970) Modelle entwickelt, die Mobilität in Organisationen erklären sollten.¹³² Weiterhin wurden nur einzelne Übergänge zwischen Positionen betrachtet und Karrieren als pfadunabhängig angenommen, frühere Positionen hatten in den Modellen also keine Bedeutung und für eine Prognose des weiteren Karriereverlaufs hatte lediglich die derzeitige Position eine Aussagekraft.¹³³ Abschnitt 2.2.3 geht näher auf die von White eingeführten Vakanzketten ein, um erstens die pfadunabhängige Sichtweise darzustellen und zweitens Übergangsmatrizen als mögliche Ausgangsbasis für die Analyse von Karrieremustern einzuführen.

Neue Impulse für die Karriereforschung kamen in den 1970er Jahren besonders von einer Forschergruppe am MIT um Lotte Bailyn, Douglas Hall, Edgar Schein und John Van Maa-

¹²⁴ Vgl. Donovan (1929).

¹²⁵ Vgl. Walker & Guest (1952).

¹²⁶ Vgl. Smigel (1964).

¹²⁷ Zu nennen ist hier vor allem die Arbeit von Form & Miller (1949).

¹²⁸ Vgl. Tolbert (1996), S. 333.

¹²⁹ Aktuelle Daten zur sozialen Mobilität in Deutschland liefert z.B. das Statistische Bundesamt Deutschland.

¹³⁰ Vgl. Grandjean (1981), S. 1058; Abbott & Hrycak (1990), S. 145; Rosenfeld (1992), S. 39; Tolbert (1996), S. 333; Forschung in diesem Bereich basiert vor allem auf Blau und Duncan (1967); einen Forschungsüberblick gibt Bielby (1981).

¹³¹ Vgl. Burchard (2000), S. 38.

¹³² Vgl. Edling (2002), S. 204; Abbott & Hrycak (1990), S. 146; diese Richtung wird auch als organisationsstruktureller Ansatz (Burchard 2000, S. 72 f.) oder Opportunity Structure (Mayrhofer et al. 2002, S. 402) bezeichnet.

¹³³ Vgl. Abbott & Hrycak (1990), S. 145.

nen.¹³⁴ Man ging über die Betrachtung von einfachen Mobilitätsprozessen hinaus und berücksichtigte die gesamte Karriere, nicht nur einzelne Übergänge, sah aber weiterhin Karrieren als Phänomene innerhalb einzelner Unternehmen.¹³⁵ Das 1979 von Rosenbaum entwickelte Turniermodell der Karriere passt in diese Tradition, da Karrieren in diesem Modell durch fortlaufende Wettkämpfe innerhalb von Unternehmen entstehen. Bedeutend für diese Untersuchung ist das Turniermodell, da es erstmals eine Pfadabhängigkeit von Karrieren unterstellt und diese empirisch belegt werden kann.¹³⁶ Abschnitt 2.2.4 beinhaltet deshalb eine genauere Darstellung dieses Turniermodells. Bis Ende der 1980er Jahre beherrschte diese Forschungstradition das Feld und es wurde nach Regeln gesucht, individuelle Karrieren in einer stabilen und hierarchisch gegliederten Unternehmenswelt zu erklären.¹³⁷

Ein neues Interesse an der Karriereforschung kam Anfang der 1990er Jahre auf, als von verschiedenen Autoren auf Veränderungen in der Arbeitsumwelt hingewiesen wurde, die zu erheblichen Änderungen der Karrieren führen sollten.¹³⁸ Unter diesen neueren Konzepten hat sich vor allem die von Arthur und Rousseau (1996) beschriebene Boundaryless Career etabliert, die heute als dominante Strömung innerhalb der Karriereforschung gesehen werden kann. Als vierter Ansatz zur Erklärung von Karriere und Karriereerfolg wird dieses Konzept in Abschnitt 2.2.5 diskutiert.¹³⁹

Heute stellt die Karriereforschung ein interdisziplinäres Feld dar, das auf Konzepte aus Soziologie, Psychologie, Wirtschaftswissenschaft, Anthropologie, Geschichte, Politikwissenschaft und Geographie zurückgreift.¹⁴⁰ Im deutschsprachigen Raum wird diese aber hauptsächlich durch soziologische Biographieforschung betrieben, die betriebswirtschaftliche Aspekte des Phänomens kaum behandelt.¹⁴¹ Ein Überblick über wichtige Theorien der Karriereforschung ist somit ein notwendiger Schritt, um ein tieferes Verständnis für die Auslands-tätigkeit als speziellen Karriereschritt zu entwickeln.

¹³⁴ Beeinflusst wurde diese Forschung durch Soziologen der Chicago School (z.B. Hughes 1937) sowie durch die Columbia educational psychology (z.B. Super 1957).

¹³⁵ Vgl. Arthur (1994), S. 297.

¹³⁶ Vgl. Rosenbaum (1979a, 1979b).

¹³⁷ Vgl. Gunz, Lichtenstein & Long (2002), S. 63.

¹³⁸ Vgl. Dany, Mallon & Arthur (2003), S. 705.

¹³⁹ Dieser Kurzüberblick der Karriereforschung hat keinen Anspruch auf Vollständigkeit und erwähnt lediglich die wichtigsten unter der Vielzahl theoretischer Ansätze. Auch wird die Berufsforschung nicht berücksichtigt, die eine noch längere Tradition hat und stärker die Berufseignung, Berufswahl und Berufsanforderungen untersucht (vgl. z.B. Burchard 2000, S. 33 ff.).

¹⁴⁰ Vgl. Baruch (2002), S. 15.

¹⁴¹ Vgl. Mayrhofer et al. (2002), S. 401. Ausnahmen sind Hartmann (1995, 1996, 1998), Jost (1997) und Karsch (2001).

2.2.2 Humankapitaltheorie

Grundlage für die Humankapitaltheorie bilden die Arbeiten von Schultz (1961), Mincer (1962) und Becker (1964). Diese basieren auf dem neoklassischen Basismodell¹⁴², welches den Arbeitsmarkt wie einen normalen Gütermarkt behandelt. Die Annahme einer Homogenität der Arbeitskräfte wird in der Humankapitaltheorie aufgegeben und von interindividuell verschiedenem Humankapital ausgegangen.¹⁴³ Der Begriff Humankapital ist dabei zu verstehen als eine Funktion von Fähigkeiten, Ausbildung und Erfahrung, die nicht vom Individuum zu trennen ist.¹⁴⁴ Je höher also z.B. der Ausbildungsstand eines Individuums, desto größer ist dessen Humankapital.¹⁴⁵ Um einen kurzen Überblick über die Humankapitaltheorie zu geben, werden im Folgenden zunächst kurz Entscheidungen über Investitionen in das eigene Humankapital beleuchtet, anschließend erfolgt eine Unterscheidung zwischen allgemeinem und unternehmensspezifischem Humankapital und in der kritischen Würdigung wird neben verschiedenen Kritikpunkten an der Humankapitaltheorie auf die Bedeutung dieses Ansatzes für die vorliegende Untersuchung eingegangen.

2.2.2.1 Investitionen in Humankapital

Unternehmen investieren in physisches Kapital, z.B. Maschinen und Gebäude, um zukünftige Erträge generieren zu können. Analog können auch Individuen investieren, indem durch Ausbildung, Training und Erfahrung eigene Fähigkeiten und Fertigkeiten verbessert werden, somit die potentielle Produktivität gesteigert wird. Diese Erhöhung des Humankapitals wird auf dem Arbeitsmarkt durch höhere Löhne vergütet und ermöglicht es häufig erst, in bestimmten Positionen zu arbeiten. Eine Investition z.B. in eine bestimmte Ausbildung lohnt sich nur dann, wenn sich diese in zukünftigen Perioden durch ein verbessertes Einkommen amortisiert.¹⁴⁶ Die Kontrolle über die eigenen Investitionen in das Humankapital obliegt jedem Einzelnen und die Humankapitaltheorie ist folglich als individuenzentrierter Ansatz zu sehen.¹⁴⁷ Man entscheidet sich – bei rein ökonomischer Betrachtung – nur dann für eine Möglichkeit zur Weiterentwicklung, wenn diese während der weiteren Lebensarbeitszeit entsprechend vergütet wird. Steht ein Individuum beispielsweise nach dem Studium vor der Entscheidung, eine Promotion als weitere Investition vorzunehmen, so muss abgeschätzt

¹⁴² Siehe zum neoklassischen Basismodell z.B. Franz (2006), S. 19 ff.

¹⁴³ Vgl. Schultz (1961), Mincer (1962); Becker (1964).

¹⁴⁴ Vgl. Becker (1964), S. 7 ff.

¹⁴⁵ Operationalisiert wird Humankapital in den meisten Fällen über Qualifikationen, aber auch weitere Faktoren wie z.B. Gesundheit können auf die potentielle Produktivität des Individuums einwirken, somit das Humankapital beeinflussen.

¹⁴⁶ Vgl. Becker (1964), S. 49 ff.

¹⁴⁷ Vgl. Rosenbaum (1990), S. 283.

werden, ob die späteren Berufsaussichten nach einer Promotion im Vergleich zu einem direkten Berufseinstieg die zu investierenden Jahre rechtfertigen.¹⁴⁸ Speziell für die Promotion ist die Befundlage uneindeutig,¹⁴⁹ da nicht direkt aus der Humankapitaltheorie abgeleitet werden kann, ob eine spezifische Investition in das eigene Humankapital lohnenswert ist, ohne dass zukünftige Nachfrage und Zahlungsbereitschaft der Arbeitgeber Berücksichtigung finden. Diese sind in vielen Fällen schwer abzuschätzen und am besten durch empirische Vergleichsstudien, z.B. zwischen promovierten und nicht promovierten Berufstätigen, ermittelbar. Berücksichtigt werden muss weiterhin die verbleibende Lebensarbeitszeit, denn je früher eine Ausbildung oder ein Training erfolgt, desto länger kann in den Anschlussjahren von diesem zusätzlichen Humankapital profitiert werden. Für frühe Investitionen, hierunter besonders höhere Schulbildung und Studium, konnte in vielen Studien eindrucksvoll der Nutzen bewiesen werden, was als Bestätigung für die Humankapitaltheorie gelten kann.¹⁵⁰

2.2.2.2 *Allgemeines und unternehmensspezifisches Wissen*

Ähnlich wie auch für physische Güter eine breite Nachfrage oder nur ein sehr kleiner Markt vorhanden sein mag, kann auch die Nachfrage nach Wissen, Fähigkeiten oder Fertigkeiten verschieden sein. Je spezifischer ein Training oder eine Ausbildung ist, desto stärker ist deren Nutzen auf besondere Tätigkeiten beschränkt. Die oben erwähnte höhere Schulbildung ist für eine Vielzahl verschiedener Tätigkeiten von Vorteil, eine spezielle Berufsausbildung dagegen hauptsächlich für den jeweiligen Beruf von Nutzen. Übertragen auf das Wissen und die Fertigkeiten von Mitarbeitern in Unternehmen kann unterschieden werden zwischen allgemeinem und unternehmensspezifischem Humankapital.¹⁵¹ Für Unternehmen ist die Existenz von unternehmensspezifischem Humankapital von Vorteil, da es in diesem Fall für die Mitarbeiter als Träger des Humankapitals nicht lohnenswert ist, das Unternehmen zu wechseln, denn dieses unternehmensspezifische Humankapital findet dort keine entsprechende Verwendung und wird somit nicht oder kaum entlohnt. Im jeweiligen Unternehmen dagegen ist unternehmensspezifisches Wissen von großer Bedeutung.¹⁵² Für Mitarbeiter lässt sich folgern, dass diese durch eine Investition in unternehmensspezifisches Humankapital an das

¹⁴⁸ Berechnet häufig über „rates of return to education“ (RORE), siehe z.B. Cohn & Addison (1998).

¹⁴⁹ Vgl. Enders & Bornmann (2001), S. 179 ff.

¹⁵⁰ Auch die wegweisende Arbeit von Becker (1964) beschäftigt sich mit der Wirkung von höherer Schulbildung auf das Einkommen.

¹⁵¹ Vgl. Spilerman & Lunde (1991), S. 690.

¹⁵² Vgl. Hatch & Dyer (2004), S. 1156 f.

Unternehmen gebunden werden und somit nur gegen entsprechende Entlohnung diese Mobilitätseinschränkung akzeptieren werden.¹⁵³

Die Bedeutung unternehmensspezifischen Wissens variiert zwischen Unternehmen. Baker, Gibbs und Holmstrom (1994) beispielsweise vermuten, dass in dem von ihnen untersuchten Unternehmen unternehmensspezifisches Wissen eine eher untergeordnete Rolle einnimmt, da berufserfahrene Mitarbeiter, die zu diesem Unternehmen gewechselt haben, schneller befördert werden als die Vergleichsgruppe der Mitarbeiter, die schon länger im Unternehmen arbeitet und somit ein Mehr an unternehmensspezifischem Humankapital akkumuliert hatte.¹⁵⁴ Weiterhin kann durch eine Erhöhung der Idiosynkrasie¹⁵⁵ im Unternehmen das unternehmensspezifische Humankapital erhöht werden, was zur oben angesprochenen stärkeren Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen führt bzw. diese schlechter durch einen Unternehmenswechsel zur Konkurrenz werden können.¹⁵⁶

2.2.2.3 Kritische Würdigung

Insgesamt konnte die Humankapitaltheorie in vielen Studien bestätigt werden und wurde durch mehrere Nobelpreise an wichtige Vertreter dieses Ansatzes entsprechend gewürdigt.¹⁵⁷ Allerdings wurde sie ebenfalls von verschiedenen Seiten kritisiert. Generell wird nur das Individuum betrachtet, sodass strukturelle Faktoren wie z.B. schlechte Bedingungen des Arbeitsmarktes lediglich in die allgemeine Bewertung des Individuums hinsichtlich der Sinnhaftigkeit einer Möglichkeit zur Weiterentwicklung eingehen können, ansonsten aber komplett ausgeblendet werden.¹⁵⁸ Der Fokus liegt also auf der Angebotsseite, die Nachfrageseite nach Arbeit wird vernachlässigt.¹⁵⁹ Weiterhin wird vollständige Information unterstellt. Sowohl Arbeitnehmer als auch Arbeitgeber wissen genau, was das jeweilige Gegenüber bieten kann.¹⁶⁰ Es ist aber kaum anzunehmen, dass dem Arbeitgeber schon bei der Einstellung eine genaue Einschätzung über die Fähigkeiten und Fertigkeiten des Individuums gelingen kann. Vielmehr wird die bestehende Informationsasymmetrie erst durch längerfristige Anstellung

¹⁵³ Vgl. Coff (1997), S. 384.

¹⁵⁴ Vgl. Baker, Gibbs & Holmstrom (1994), S. 900.

¹⁵⁵ Idiosynkrasie beschreibt die Besonderheit bzw. Einzigartigkeit von Merkmalen (eines Unternehmens); vgl. Wolf (in Druck).

¹⁵⁶ Vgl. Coff (1997), S. 385.

¹⁵⁷ Hier sind vor allem Theodore Schultz und Gary Becker zu nennen, die den Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaften (eigentlich: Preis der schwedischen Reichsbank für Wirtschaftswissenschaften in Gedenken an Alfred Nobel) 1979 bzw. 1992 erhielten (vgl. nobelprize.org 2007).

¹⁵⁸ Vgl. Rosenbaum (1990), S. 273.

¹⁵⁹ Vgl. Teckenberg (1985), S. 437.

¹⁶⁰ Vgl. Rosenbaum & Miller (1996), S. 353.

nach und nach aufgelöst.¹⁶¹ Signaling-Ansätze setzen an dieser Informationsasymmetrie an und schreiben beispielsweise der höheren Ausbildung eine Filterfunktion zu, die dem Arbeitgeber signalisiert, dass es sich bei Hochschulabsolventen eher um geeignete Kandidaten handelt, was für den Arbeitgeber die Entscheidung erleichtern kann, wem letztlich die Arbeitsstelle angeboten werden sollte.¹⁶² Nicht so sehr das während der Ausbildung kumulierte Humankapital ist somit relevant, vielmehr setzt die bestandene Prüfung ein Zeichen, dass das Individuum gewisse kognitive Kapazitäten besitzt und in der Lage sein sollte, die durch die Arbeit gestellten Anforderungen zu erfüllen. Auch über die Ausbildung hinaus können z.B. die Karrieren protegierter Organisationsmitglieder bei Personalentscheidungen diesen durch die Signalwirkung der bisherigen Karriere einen Vorteil verschaffen.¹⁶³ Schnelle Beförderungen zu Karrierebeginn wirken als Zeichen, dass es sich um einen leistungsfähigen Mitarbeiter handelt. Letztlich ist somit aus Sicht der Signaling-Ansätze nicht nur relevant, welches Humankapital tatsächlich vorhanden ist, sondern wie es vom Arbeitgeber wahrgenommen und bewertet wird.

Einen weiteren Kritikpunkt bildet die starke Ausrichtung auf den Mensch als Produktionsfaktor, was – so wie es in der Begründung zur Wahl von Humankapital als „Unwort“ des Jahres 2004 heißt – den Menschen zur nur noch ökonomisch interessanten Größe degradiere.¹⁶⁴ Ähnlich ist die Kritik von Bourdieu (1992), der den wirtschaftswissenschaftlichen Begriff des Humankapitals lediglich als einen Teil des von ihm ökonomisches Kapital genannten Bereichs sieht.¹⁶⁵ Dieses ökonomische Kapital muss durch soziales und kulturelles Kapital ergänzt werden, um ein umfassendes Bild der Ressourcen eines Individuums zu erhalten. Zu beachten ist aber, dass die Humankapitaltheorie keineswegs die Existenz weiterer Ressourcen ausschließt und im hier beschriebenen Kontext das Humankapital als das Kapital des Menschen angesehen werden muss, nicht der Mensch als Kapital.

Oben wurde festgehalten, dass der Nutzen höherer Schulbildung und Studium durch ein höheres späteres Einkommen bestätigt werden konnte. Für viele andere Möglichkeiten zur Weiterentwicklung steht eine Antwort noch aus, so auch für internationale Erfahrungen, denen in dieser Untersuchung eine besondere Bedeutung zukommt. Wenn es sich bei einer Auslandstätigkeit um eine karriereförderliche Investition handelt, so müsste sich im späteren Verlauf der Karriere eine positive Wirkung z.B. auf den objektiven Karriereerfolg abzeichnen. Kritisch ist aber zu beurteilen, dass die Humankapitaltheorie selber kein Beurteilungsschema

¹⁶¹ Vgl. Opitz (2005), S. 35.

¹⁶² Vgl. z.B. Arrow (1973), S. 214 f.; Spence (1973), S. 356 ff.

¹⁶³ Vgl. Sheridan & Slocum (1990), S. 579.

¹⁶⁴ Vgl. unworddesjahres.org (2007).

¹⁶⁵ Vgl. Bourdieu (1983).

liefert, um die Erfolgswirksamkeit verschiedener Möglichkeiten zur Weiterentwicklung zu evaluieren, sondern vielmehr recht pauschal über eine Steigerung des Humankapitals argumentiert, ohne darzulegen, wann genau es zu einer Steigerung kommt. In dieser Untersuchung kann die Humankapitaltheorie also verwendet werden, um eine positive Wirkung von Auslandstätigkeiten auf den Karriereerfolg abzuleiten. Dazu muss zunächst diskutiert werden, ob internationale Erfahrungen eine Steigerung des Humankapitals bedeuten (siehe Abschnitt 3.7.3).

2.2.3 Konzept der Vakanzketten

Das Konzept der so genannten Vakanzketten (vacancy chains) wurde von White (1970) entwickelt und beschreibt die Mobilitätsprozesse in Organisationen.¹⁶⁶ Dieser Ansatz betont, dass Mobilität ein Nullsummenspiel ist: Die Anzahl an Positionen in Organisationen ist begrenzt und nur, wenn jemand seinen Status verändert, wird eine Stelle frei und ein anderes Individuum kann in diese Stelle nachrücken.¹⁶⁷ Aber auch dieser Nachrücker hinterlässt häufig eine freie Stelle (Vakanz) in der Organisation, sodass diese Stelle jemand übernehmen kann. Dies setzt eine hierarchische Struktur voraus, in der freie Stellen von Individuen auf einer niedrigeren Hierarchiestufe eingenommen werden. Wenn z.B. der Vorstandsvorsitzende das Unternehmen verlässt, wird dieser von einem Vorstandsmitglied ersetzt. Die Stelle vom Vorstandsmitglied wiederum könnte der Leiter des Werkes in den USA übernehmen, der auch einen Nachfolger braucht usw. Die freie Stelle rutscht gewissermaßen die Hierarchie nach unten.¹⁶⁸ Eine Vakanzkette ist somit die Sequenz von Bewegungen der freien Stelle, beginnend mit dem Eintritt dieser Vakanz in das System, meistens durch den Austritt eines Mitarbeiters, bis hin zur Beendigung in der Regel durch den Eintritt eines externen Mitglieds in das System oder durch den Abbau einer Stelle.¹⁶⁹ Die Länge von Vakanzketten entspricht der Anzahl der Bewegungen, die eine solche freie Stelle macht, eingeschlossen der Bewegung aus dem System heraus.¹⁷⁰ In Organisationen kann eine solche Vakanzkette viele Monate bis Jahre bestehen, da es Monate dauern kann, bis eine neue Stelle besetzt wird. Dementsprechend muss für die Analyse von Vakanzketten genau erhoben werden, von wem Stellen besetzt werden und wer wiederum deren freigewordene Positionen einnimmt. Als erstes deskriptives Ergebnis solcher Analysen sind so genannte Übergangsmatrizen zu nennen, auf die im folgenden Abschnitt näher eingegangen wird.

¹⁶⁶ Vgl. White (1970), S. 14 ff.

¹⁶⁷ Vgl. Brüderl, Preisendörfer & Ziegler (1991), S. 369; Chase (1991), S. 133 f.

¹⁶⁸ Für Beispiele einzelner realer Vakanzketten siehe z.B. White (1970, S. 62 ff.).

¹⁶⁹ Vgl. Chase (1991), S. 135.

¹⁷⁰ Vgl. Chase (1991), S. 141.

2.2.3.1 Übergangsmatrizen zur Analyse von Vakanzketten¹⁷¹

Eine Übergangsmatrix (transition matrix) fasst die Übergänge freier Stellen zwischen verschiedenen Hierarchieebenen in Organisationen zusammen.¹⁷² Geht man von einer bestimmten Anzahl verschiedener Hierarchieebenen in einer Organisation aus, so lassen sich aus empirischen Daten Übergangswahrscheinlichkeiten zwischen diesen Ebenen berechnen.¹⁷³ Stewman (1975a) beispielsweise untersucht die Bewegungen innerhalb der Michigan State Police zwischen 1949 und 1969.¹⁷⁴ Es resultiert eine Matrix, in der die Übergangswahrscheinlichkeiten zwischen allen Ebenen angegeben sind. Diese Matrix ist nicht symmetrisch, da die Wahrscheinlichkeit einer Beförderung (z.B. vom Lieutenant zum Colonel) wahrscheinlicher ist als eine Degradierung (z.B. vom Colonel zum Lieutenant).

Diese Übergangsmatrizen bilden die Basis einer Analyse von Vakanzketten. Aus ihnen lässt sich ableiten, welche Übergänge besonders häufig oder besonders selten sind. Das im folgenden Abschnitt dargestellte demographische Modell verwendet ebenfalls diese Übergangswahrscheinlichkeiten, um die Position von Mitarbeitern in Folgeperioden zu prognostizieren.

2.2.3.2 Demographisches Modell und Karriere

Zwei Perspektiven können bei Analysen zur Mobilität in Organisationen eingenommen werden. Erstens kann die Bewegung der *freien Stelle* untersucht werden. Dies ist das ursprüngliche Modell der Vakanzketten. Zweitens bietet sich eine Analyse der Bewegungen des *Individuums* über verschiedene Stellen an. Letztere Betrachtungsweise wird als demographisches Modell bezeichnet und kann als Entwicklung aus den Vakanzketten verstanden werden.¹⁷⁵ Da die vorliegende Arbeit einen individuenzentrierten Ansatz verfolgt, wird im Folgenden näher auf das demographische Modell eingegangen. Es sei an einem Beispiel anhand eines fiktiven Unternehmens erläutert, das zwischen Junior Consultants und Senior Consultants unterscheidet. Ein Individuum steigt als Junior Consultant zu t_1 in das Unternehmen ein (siehe Abbildung 1). Im Folgejahr t_2 ist das Individuum mit einer Wahrscheinlichkeit von 60% immer noch auf derselben Hierarchieebene, ein hierarchischer Auf-

¹⁷¹ Ziel dieses Abschnitts ist eine Darstellung des *Prinzips* der Markov-Ketten. Stärker mathematische Grundlagen und Voraussetzungen finden sich z.B. bei Stewman (1975a, 1986) und Singer & Spilerman (1976).

¹⁷² Vgl. Vroom & MacCrimmon (1968), S. 33 f; Chase (1991), S. 137.

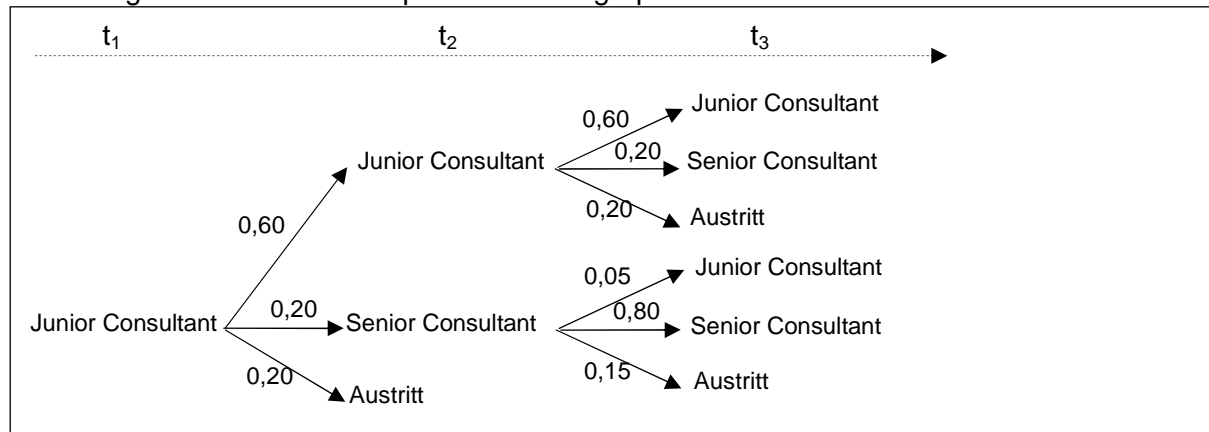
¹⁷³ Diese können als Maximum-Likelihood-Schätzungen der Übergangswahrscheinlichkeiten zwischen verschiedenen Hierarchieebenen aufgefasst werden (Vgl. Chase 1991, S. 137).

¹⁷⁴ Vgl. Stewman (1975a), S. 43 ff.

¹⁷⁵ Vgl. Stewman (1975b), S. 301 ff.; dort werden noch weitere Unterschiede zwischen Vakanzketten und demographischem Modell genannt.

stieg gelingt mit 20%-iger Wahrscheinlichkeit und ebenfalls mit 20%-iger Wahrscheinlichkeit hat das Individuum das Unternehmen wieder verlassen. Für das Folgejahr t_3 ist nun die Hierarchieebene in t_2 von Bedeutung. Ist der Mitarbeiter immer noch Junior Consultant, so ergeben sich hier *dieselben Übergangswahrscheinlichkeiten wie auch schon in t_1* . Für Senior Consultants dagegen besteht eine geringe Wahrscheinlichkeit einer Degradierung zum Junior Consultant (5%). Wahrscheinlicher ist, dass das Individuum auf dieser Hierarchieebene bleibt (80%), aber auch ein Unternehmensaustritt ist möglich (15%). Auch für jedes Folgejahr t_n gelten wiederum dieselben Übergangswahrscheinlichkeiten, abhängig nur von der hierarchischen Position in t_{n-1} . Es ist also für die Prognose immer nur der derzeitige Zustand von Bedeutung, die vorangegangenen Positionen spielen keine Rolle. Ein Individuum, das schon zehn Jahre als Junior Consultant gearbeitet hat, erhält in diesem Modell dieselben Übergangswahrscheinlichkeiten wie ein Neueinsteiger.

Abbildung 1: Fiktives Beispiel zum demographischen Modell bei zwei Hierarchieebenen



Quelle: eigene Darstellung.

Karrierebewegungen werden in diesem demographischen Modell erst möglich, wenn entweder ein Individuum das System verlässt (Austritt) oder das System restrukturiert wird. Falls es nur sehr selten zu Bewegungen kommt oder zu viele freie Stellen existieren, kann dies zu Spannungen im Karrieresystem der Organisation führen,¹⁷⁶ da z.B. bei zu wenigen Bewegungen Individuen durch fehlende Aufstiegsmöglichkeiten demotiviert werden können. Weiterhin lassen sich aus diesen Karrierebewegungen so genannte „venturi tubes“ ableiten, die ausgehend von der hierarchischen Struktur der Organisation Beförderungsraten auf den verschiedenen Hierarchieebenen darstellen.¹⁷⁷ Erstaunlich ist, dass die Karrieremöglichkeiten in diesen Studien lediglich beim Militär und bei Schulverwaltungen die erwartete Pyramiden-

¹⁷⁶ Vgl. Rosenbaum (1990), S. 275; Gunz, Lichtenstein & Long (2002), S. 71.

¹⁷⁷ Vgl. Konda & Stewman (1980), S. 295 ff; Stewman (1986), S. 231 ff.; Chase (1991), S. 146; Rosenfeld (1992), S. 42.

form haben, nur dort also nach oben hin die Beförderungsmöglichkeiten sinken. In den meisten anderen Organisationen dagegen sind auf mittleren Hierarchieebenen Engpässe, die es zu überwinden gilt. Auf Hierarchieebenen über diesem Engpass steigen die Beförderungsaussichten wieder, was dazu führt, dass der „Pyramidenimperativ“ mit nach oben sinkenden Beförderungsraten für die meisten Unternehmen nicht gilt.¹⁷⁸

Eine mathematische Modellierung dieser Beförderungswahrscheinlichkeiten erfolgt in den meisten Fällen über Markov-Ketten.¹⁷⁹ Diese sind autoregressive Prozesse erster Ordnung.¹⁸⁰ Es werden die Wahrscheinlichkeiten für die einzelnen Übergänge berechnet, ähnlich wie es in Abbildung 1 graphisch dargestellt ist. Für die Prognose des jeweils nächsten Wertes wird lediglich der jetzige Wert benötigt. Würde man für die Prognose von t_n nicht nur t_{n-1} , sondern ebenfalls t_{n-2} nutzen, ergäbe es eine Markov-Kette zweiter Ordnung. Dann wäre es möglich, für den Übergang vom Junior Consultant in t_{n-1} zum Senior Consultant in t_n verschiedene Wahrscheinlichkeiten anzugeben, abhängig von der Position in t_{n-2} . Beispielsweise könnte sich ergeben, dass eine höhere Wahrscheinlichkeit für den Aufstieg zum Senior Consultant besteht, wenn man schon in t_{n-2} Erfahrungen als Junior Consultant sammeln konnte und nicht in t_{n-2} neu in das Unternehmen eingetreten ist.¹⁸¹

2.2.3.3 Kritische Würdigung

Die Existenz von Vakanzketten konnte in vielen Studien bewiesen werden, nicht nur für Mobilität innerhalb von Organisationen, sondern auch z.B. für Hauseigentümer oder Einsiedlerkrebse. Beide Gruppen beziehen sukzessive größere (Schnecken-)Häuser und in die vakanten Wohnräume rücken Individuen meistens aus niedrigeren Einkommens- bzw. Größenklassen nach.¹⁸² Für Organisationen gelang der Nachweis von Vakanzketten am besten für Bereiche mit stabiler, dauerhafter Struktur. White (1970) untersucht die Karrierebewegungen von Pfarrern zwischen religiösen Gemeinden, March und March (1977) analysieren Mitarbeiter in Schulverwaltungen und Smith und Abbott (1983) zeigen, dass die Karrierebewegungen der Trainer von Basketballmannschaften durch Markov-Modelle dargestellt wer-

¹⁷⁸ Vgl. Stewman & Konda (1983), S. 637; für ein Gegenbeispiel siehe Brüderl, Preisendörfer & Ziegler (1991), S. 376.

¹⁷⁹ Bei einer stetigen Verteilung Markov-Prozess (auch: *Markow-* oder *Markoff-Kette* bzw. -Prozess).

¹⁸⁰ Vgl. Chatfield (2004), S. 41 ff.

¹⁸¹ Auf diese Markov-Ketten wird in Abschnitt 6.3.2.6 erneut kurz eingegangen, wenn nach einer Methode gesucht wird, um Karrieremuster zu identifizieren.

¹⁸² Vgl. Chase (1991), S. 137 ff.

den können.¹⁸³ Bis Mitte der 1970er Jahre kam Markov-Modellen aufgrund dieser Studien in der Forschung zu betrieblichen Mobilitätsprozessen eine hohe Bedeutung zu.¹⁸⁴

Unternehmen sind aber nicht so starr, wie es das Modell voraussetzt.¹⁸⁵ Neue Stellen entstehen, werden ad personam gebildet, werden restrukturiert, verschwinden wieder. Eine so mechanische Verschiebung freier Stellen, wie es das Modell der Vakanzketten annimmt, existiert in der Praxis nicht. Vielmehr sind Unternehmen durch eine starke Dynamik gekennzeichnet, wodurch die Bedeutung von Vakanzketten zwar nicht ganz verschwindet, dennoch erheblich abnimmt.

Aber auch für demographische Modelle scheint die Annahme dahinter liegender Markov-Prozesse zu stark simplifizierend, denn hier wird angenommen, dass lediglich die jetzige Position für die Prognose notwendig ist. Die vorherige Karriere wird, so will es das Modell, nicht betrachtet. Karrieren sind also *pfadunabhängig*, d.h. es spielt keine Rolle, wie jemand in die jetzige Position gelangt ist.¹⁸⁶ Für die Berechnung der Übergangswahrscheinlichkeiten ist es egal, ob jemand sehr schnell in die jetzige Position aufgestiegen ist oder schon seit 20 Jahren keine Karrierebewegung mehr hatte. Diese starke Vereinfachung wurde häufig kritisiert. Es wurde schon früh versucht, die Modelle anzupassen, indem Variablen eingeführt wurden, welche über die jetzige Position hinausgehen. So wird dem Modell eine gewisse Pfadabhängigkeit gewährt.¹⁸⁷ Beispielsweise kann es sinnvoll sein, die Verweildauer auf der derzeitigen Position einzubeziehen.¹⁸⁸ Theoretisch möglich ist auch eine Integration vorheriger Positionen in die Vorhersage. Verwendet man neben t_{n-1} noch t_{n-2} für die Prognose, so erhält man einen autoregressiven Prozess zweiter Ordnung und bei Einbeziehung weiterer vorangegangener Perioden Prozesse entsprechend höherer Ordnung. Auf das Beispiel in Abbildung 1 bezogen bedeutet dies, dass die (Aufstiegs-)Wahrscheinlichkeiten eines Junior Consultants in t_2 für t_3 variieren, abhängig davon, ob man in t_1 Junior oder Senior Consultant war oder dem Unternehmen neu beigetreten ist. Problematisch ist aber, dass für *jede mögliche Variation* eine eigene Kette mit entsprechenden Übergangswahrscheinlichkeiten gebildet werden müsste, was bei längeren Karrieren nicht mehr geleistet werden kann.¹⁸⁹ Für Vakanzketten ist im Gegensatz zum demographischen Modell eine Pfadunabhängigkeit sinnvoll, da die Neubesetzung einer Stelle nicht davon abhängt, ob der Vorgänger eine Hier-

¹⁸³ Vgl. White (1970); March und March (1977); siehe auch Smith & Abbott (1983) und Vroom & MacCrimmon (1968), S. 31.

¹⁸⁴ Vgl. Krauze & Krymkowski (2004), S. 3.

¹⁸⁵ Vgl. Rosenbaum (1990), S. 275 f.

¹⁸⁶ Vgl. Vroom & MacCrimmon (1968), S. 27.

¹⁸⁷ Vgl. Krauze & Krymkowski (2004), S. 3.

¹⁸⁸ Vgl. Vroom & MacCrimmon (1968), S. 29.

¹⁸⁹ Betrachtet man beispielsweise 10 Perioden mit vier möglichen Zuständen, so ergeben sich $4^{10}=1\ 048\ 576$ mögliche Ketten.

archieebene aufgestiegen ist oder das Unternehmen verlassen hat. Demographische Modelle, die über Markov-Ketten modelliert werden, müssen fast zwangsläufig eine Pfadrigkeit annehmen, weil die Modelle sonst zu komplex werden.¹⁹⁰ Ein Ausweg ist die Bildung von Subgruppen, indem beispielsweise zwischen Unternehmenswechslern und Nicht-Wechslern unterschieden wird,¹⁹¹ um der Forderung nach Einbeziehung der gesamten riere zumindest teilweise gerecht zu werden.¹⁹²

Weiterhin kritikabel ist die Nichtbeachtung interindividueller Unterschiede. Begreift man wie in Abschnitt 2.1.5 angesprochen die Karriere als das Zusammenspiel von Organisation und Individuum, so fehlt in Vakanzketten und demographischen Modellen dieser individuelle Anteil.¹⁹³ Personen wandern von Position zu Position, ohne dass deren Wahlmöglichkeit ergänzend zur Dynamik des Karrieresystems berücksichtigt wird.¹⁹⁴ Auch die Frage nach den Ursachen für Karrierebewegungen bzw. Erklärungen von Beförderungen bleiben unbeantwortet,¹⁹⁵ sodass letztlich ein sehr mechanisches Konzept bleibt, in dem Mitarbeiter zwischen Positionen verschoben werden.

Aufgrund genannter Einschränkungen ist das Modell der Vakanzketten bzw. das demographische Modell nicht zur Identifikation komplexer Karrieremuster verwendbar. Dennoch können anhand von Übergangswahrscheinlichkeiten kurze Abfolgen von Positionen analysiert werden. Im empirischen Teil der vorliegenden Untersuchung finden deshalb die erläuterten Übergangsmatrizen für kurze Karrieresequenzen Verwendung.

2.2.4 Turniermodell der Karriere

Das Turniermodell nach Rosenbaum (1979) beschreibt die Karrieren von Mitarbeitern in einem Unternehmen als Wettkämpfe um Beförderungen.¹⁹⁶ Da nicht alle Mitarbeiter befördert werden können, wird durch diese Turniere die Eintrittskohorte sukzessive differenziert.¹⁹⁷ Wichtig für die vorliegende Untersuchung ist das Modell, da in diesem im Gegensatz zu den bis dahin bekannten Modellen eine Pfadabhängigkeit der Karriere angenommen wird. Es

¹⁹⁰ Vgl. Abbott & Hrycak (1990), S. 151.

¹⁹¹ Vgl. Judge & Watanabe (1995), S. 212; Krauze & Krymkowski (2004), S. 3.

¹⁹² Weitere Entwicklungen, die aus dem einfachen Vakanzmodell entstanden, finden sich z.B. bei Singer & Spilerman (1976), S. 2; March & March (1977), S. 378 ff.; Sørensen (1979), S. 366 ff.; einen Überblick liefern Stewman (1986), S. 215 f und Rosenfeld (1992), S. 41 ff.

¹⁹³ Vgl. Rosenbaum (1990), S. 276; Kelley (1973), S. 481.

¹⁹⁴ Vgl. Gunz, Lichtenstein & Long (2002), S. 66.

¹⁹⁵ Vgl. Rosenbaum (1990), S. 276.

¹⁹⁶ Vgl. Rosenbaum (1979a, 1979b, 1984); für weitere Turniermodelle siehe z.B. Lazear & Rosen (1981) und Rosen (1986).

¹⁹⁷ Vgl. Rosenbaum (1979a), S. 222 f.

rückt die gesamte Karriere des Individuums in den Vordergrund, denn für eine Prognose des weiteren Berufsverlaufs müssen alle bisherigen Stationen berücksichtigt werden.

2.2.4.1 Grundlagen des Turniermodells

Rosenbaum sieht zwei wesentliche, teilweise gegensätzliche Funktionen im betrieblichen Beförderungssystem.¹⁹⁸ Einerseits wird eine Verbesserung der organisationalen Effizienz angestrebt. Es sollen diejenigen Mitarbeiter befördert werden, die für die hierarchisch höhere Position am besten geeignet erscheinen. Andererseits dienen Beförderungen aber auch als wichtigstes Belohnungsinstrument im Unternehmen. Zur Steigerung der Motivation ist es also ebenfalls wichtig, einer maximalen Anzahl von Mitarbeitern realistische Aussichten auf eine Beförderung zu geben. Wird z.B. einer Gruppe älterer Mitarbeiter auf niedrigen Hierarchiestufen keinerlei Möglichkeit zum beruflichen Aufstieg mehr gegeben, so werden deren Engagement und die Verpflichtung dem Unternehmen gegenüber merklich nachlassen, was letztlich zu Leistungseinbußen führt. Da Positionen auf höheren Hierarchieebenen ein seltenes Gut sind, muss ein betriebliches Beförderungssystem somit eine Auswahl der Besten treffen, trotzdem aber niemanden ganz vernachlässigen. Eine Lösung bietet die Ausgestaltung des Beförderungssystems als Turniermodell, bei dem die Mitarbeiter in verschiedenen Runden gegeneinander antreten und in dem die Kohorte immer weiter differenziert wird.¹⁹⁹ Neue Mitarbeiter einer Organisation müssen sich gegen die interne Konkurrenz durchsetzen, um befördert zu werden und somit auf die nächste Hierarchiestufe aufzusteigen. In jeder solcher „Beförderungsrunden“ gibt es Gewinner und Verlierer. Wichtig ist, dass in den Folgeperioden die Gewinner der jeweiligen Runden gegeneinander antreten, aber auch die Verlierer in eigenen Turnieren um Beförderungen wetteifern. Für die Gewinner ist dabei ein erheblich schnellerer Aufstieg möglich als für die Verlierer, deren Beförderungswahrscheinlichkeit zwar geringer, jedoch zu jedem Zeitpunkt von Null verschieden ist.²⁰⁰ Rosenbaum leitet daraus mehrere Konsequenzen ab.²⁰¹ Zunächst folgt die Annahme der *Existenz von Karrieremustern*. Durch die verschiedenen Möglichkeiten, die den Gewinnern bzw. Verlierern der Turniere offen stehen, sind nicht alle Wege möglich, was zu einer Häufung bestimmter Karrierewege

¹⁹⁸ Vgl. Rosenbaum (1979b), S. 27; Preisendörfer (1987), S. 215; Brüderl, Diekmann & Preisendörfer (1989), S. 119 f.; Miner & Robinson (1994), S. 346.

¹⁹⁹ Vgl. Rosenbaum (1979a), S. 223; Preisendörfer (1987), S. 215.

²⁰⁰ Dieses Modell kann als ein Kompromiss zweier früherer Modelle zu verstanden werden, der „contest mobility“ und der „sponsored mobility“. Erstere geht von immer wieder neuen Wettkämpfen aus, bei denen aber die vorangegangene Karriere keine Rolle spielt. Letztere impliziert, dass bestimmte Individuen als Gewinner ausgewählt werden, teilweise schon vor Beginn des Wettbewerbs um bessere Positionen in der Organisation (vgl. z.B. Rosenbaum 1990, S. 290 f.; Forbes 1987, S. 111 f.)

²⁰¹ Vgl. Rosenbaum (1979a), S. 226 f.

im Unternehmen führt und Karrieremuster entstehen lässt (siehe Abschnitt 2.1.5). Eng mit der Existenz von Karrieremustern verbunden und von Rosenbaum als eigenständige Hypothese formuliert ist die *Pfadabhängigkeitsthese* beim Turniermodell der Karriere. Diese stellt eine wichtige Neuerung zu den Markov-Ketten dar, die sich in ihrer einfachsten Form lediglich auf die derzeitige Position beziehen, um Übergangswahrscheinlichkeiten abzuleiten. Markov-Modelle sind ahistorisch, da der Pfad des Individuums auf die derzeitige Position keine Rolle spielt (siehe Abschnitt 2.2.3).²⁰² Dieser Annahme wird im Turniermodell explizit widersprochen, denn es besteht sehr wohl ein Unterschied, ob jemand drei Beförderungsrunden „gewonnen“ hat und sich jetzt auf der vierten Hierarchieebene befindet oder ob jemand über eine größere Rundenanzahl mit einigen Beförderungen, aber auch mit mehreren Stagnationen, dieselbe Position erreicht hat. Ersterem wird somit eine höhere Beförderungswahrscheinlichkeit zugesprochen als Letzterem. Karriereaussichten leiten sich also nicht nur aus der derzeitigen Position ab, sondern müssen ebenfalls alle vorherigen Positionen bzw. die gesamte Karriere einbeziehen.²⁰³ Spezifiziert man diese Pfadabhängigkeit hinsichtlich der Karrierephase, so lässt sich die *Frühstartthese* ableiten: Individuen, die früh befördert werden, haben auch weiterhin eine erhöhte Beförderungswahrscheinlichkeit. Ebenso ergibt sich für diese eine höhere Obergrenze, sodass sie innerhalb einer bestimmten Zeitspanne eine höhere Hierarchieebene erreichen können als Individuen auf der zurzeit selben Ebene, die aber einen langsameren, weniger erfolgreichen Karrierestart hatten.²⁰⁴

Nach Rosenbaum sind also die Aufstiegsprozesse und die daraus entstehenden Karrieremuster als das Ergebnis von organisationsinternen Turnieren zu verstehen, in denen die Mitarbeiter in verschiedenen Runden um freie Positionen gegeneinander antreten.²⁰⁵ Dabei gelten verschiedene Annahmen und Grenzen für dieses Modell. Erstens muss eine Varianz der individuellen Fähigkeiten bestehen, denn Turniere liefern selbst dann Gewinner und Verlierer, wenn keine Fähigkeitsunterschiede bestehen, sodass letztlich durch das Turnier Ungleichheiten zwischen Gleichfähigen entstanden. Zweitens müssen diese Fähigkeitsunterschiede in der teilweise recht kurzen zur Verfügung stehenden Beobachtungsspanne einschätzbar sein, sodass die Einschätzung ungeeigneter Mitarbeiter als geeignet möglichst vermieden wird. Drittens werden im Turniermodell schon zu einem sehr frühen Zeitpunkt in der Karriere Weichen für den zukünftigen Karrierepfad gestellt. Für einen Verlierer der ersten Turnierrunde ist es schwierig bis unmöglich, diesen Rückstand schnell wieder aufzuholen.

²⁰² Vgl. Forbes (1987), S. 111; denkbar sind Markov-Ketten, die über mehrere Perioden gehen. Diese werden aber schnell sehr komplex.

²⁰³ Vgl. Rosenbaum (1979a), S. 227 f.

²⁰⁴ Vgl. Rosenbaum (1979a), S. 229 ff.; Brüderl, Diekmann & Preisendörfer (1989), S. 121.

²⁰⁵ Vgl. Rosenbaum (1979a), S. 222 f.

Somit ist es für das Funktionieren eines auf dem Turniermodell aufbauenden Beförderungssystems unabdingbar, dass schon in der frühen Karrierephase eine Selektion möglich ist, „Spätstarter“ also die Ausnahme darstellen.²⁰⁶ Viertens sollen die am besten geeigneten Mitarbeiter ausgewählt werden. Selbst wenn diese sich in ihren Fähigkeiten unterscheiden, muss es mehr als nur einen Karrierepfad geben und Beförderungen dürfen nicht von Alter oder Herkunft abhängen. Fünftens wird eine Informationsasymmetrie unterstellt, sodass der Arbeitgeber nur begrenzte Informationen über die Fähigkeiten der Mitarbeiter hat, was wiederholte Turniere notwendig macht, um ein immer schärferes Bild über die Mitarbeiter zu bekommen.²⁰⁷ Diese begrenzten Informationen führen sechstens dazu, dass sich dieses Modell vor allem auf intraorganisationale Mobilität bezieht, weniger gut dagegen interorganisationale Transitionen beschreibt, denn ein neuer Arbeitgeber hat große Probleme, die Karrierestationen des fremden Bewerbers richtig zu interpretieren.²⁰⁸

2.2.4.2 Empirische Ergebnisse und Variationen

Pfadabhängigkeits- und Frühstartthese werden von Rosenbaum über die Personaldaten eines Großunternehmens überprüft. Ziel ist eine deskriptive Analyse der Karrierebewegungen, weniger eine Suche nach den Ursachen für Mobilität.²⁰⁹ Es wird ein Karrierebaum entwickelt, der die Bewegungen der Eintrittskohorte in das Unternehmen über eine Zeitspanne von 13 Jahren skizziert. Horizontale Bewegungen bedeuten eine gleich bleibende Hierarchieebene, Bewegungen nach oben einen beruflichen Aufstieg.²¹⁰ Beide Thesen können bestätigt werden, da erstens eine starke Häufung bestimmter Pfade innerhalb des Karrierebaums evident wird. Zweitens lässt sich ein Zusammenhang zwischen frühen Beförderungen und späterem Aufstieg zeigen, sodass von einer dauerhaften Vorteilhaftigkeit eines Frühstarts ausgegangen werden kann.²¹¹ Vergleicht man nämlich innerhalb des Karrierebaums die Aufsteiger der ersten Runde mit den „Verlierern“, die auf derselben Ebene bleiben, ist die Aufstiegsrate auch in der zweiten Runde bei den Gewinnern höher als bei den Verlierern. Brüderl, Diekmann und Preisendörfer (1989) kritisieren, dass in der zweiten Runde verschiedene Hierarchieebenen verglichen werden, da bei den Gewinnern der ersten Runde ein Aufstieg von Ebene zwei auf Ebene drei ansteht, bei den Verlierern der Aufstieg dagegen das Erreichen von Ebene zwei bedeutet. Sie schlagen deshalb eine abgewandelte Form der Berechnungen

²⁰⁶ Vgl. Rosenbaum (1990), S. 292 f.

²⁰⁷ Diese asymmetrischen Informationen über die Fähigkeiten von Mitarbeitern können zur „adverse selection“ führen (vgl. Greenwald 1986).

²⁰⁸ Vgl. Rosenbaum (1990), S. 292.

²⁰⁹ Vgl. Rosenbaum (1979a), S. 225.

²¹⁰ Vgl. Rosenbaum (1979a), S. 230.

²¹¹ Vgl. Rosenbaum (1979a), S. 231 ff.; Preisendörfer (1987), S. 221.

zur Frühstartthese vor, die innerhalb des Karrierebaums den Aufstieg zwischen zwei Ebenen vergleicht, dafür aber nicht dieselbe Eintrittskohorte betrachtet. In dieser Version werden Personen, die erst in der zweiten Runde den Aufstieg auf die zweite Ebene erreicht haben, mit Personen verglichen, die dies schon in der ersten Runde geschafft haben. Die Autoren zeigen, dass auch hier Personen mit schnellem ersten Aufstieg den Personen mit verzögertem ersten Aufstieg überlegen sind.²¹² In dem verwendeten Datensatz zeigt sich außerdem, dass die von Rosenbaum gewählte Variante schlechtere Ergebnisse liefert als diese modifizierte Version der Frühstartthese.²¹³ Auch die Pfadabhängigkeitsthese findet bei dieser Überprüfung kaum Unterstützung.²¹⁴

Forbes (1987) überprüft ebenfalls die von Rosenbaum entwickelten Hypothesen und resümiert, dass sich die Unterstützung für das Modell in Grenzen hält.²¹⁵ Vielmehr zeigt sich, dass auch diejenigen, denen kein früher Aufstieg gelingt, später schneller aufsteigen und aufschließen können, sich die Diskrepanz zwischen frühen Gewinnern und Verlierern also nicht vergrößert. Somit zeigt diese Studie ebenfalls, dass kaum von einer Bedeutung gesamtlicher bisheriger Karrieren bzw. Karrieremuster für die weitere Karriere ausgegangen werden sollte. Weiterhin differenziert Forbes anhand des Funktionsbereichs und zeigt, dass sich z.B. für technisches Personal eine geringere Beförderungsrage ergibt.²¹⁶ Aus anderen Studien ergeben sich weitere Hinweise, dass das Turniermodell auch in anderen Bereichen an seine Grenzen stößt. Veiga (1983, 1987) demonstriert, dass zwar die Verweildauer in der ersten Position mit der durchschnittlichen Dauer in weiteren Positionen zusammenhängt. Dies spricht scheinbar für einen Frühstarteffekt, allerdings zeichnen sich hochmobile Führungskräfte durch viele horizontale Karriereschritte und Unternehmenswechsel aus, sodass zwar die Transitionsrate höher ist, die Hierarchieebene als das Ergebnis der Positionswechsel allerdings bei beiden Gruppen ähnlich ist.²¹⁷ Folglich ergeben diese Studien, dass die zukünftige Karriere von der bisherigen Karriere abhängt (Pfadabhängigkeitsthese), trotzdem aber kein bedeutsamer Unterschied hinsichtlich des Karriereerfolgs resultiert (Frühstarteffekt). Weiterhin folgert Veiga, dass nicht für alle Mitarbeiter dieselben Turnierregeln anzunehmen sind.²¹⁸ Und auch die Unternehmensstrategie kann nach Sheridan und Kollegen (1990) einen Einfluss auf die Ausgestaltung der Turnierregeln haben, was sich z.B. in einer unterschiedli-

²¹² Vgl. Brüderl, Diekmann & Preisendörfer (1989), S. 128 f.

²¹³ Vgl. Brüderl, Diekmann & Preisendörfer (1989), S. 132 f.

²¹⁴ Vgl. Brüderl, Diekmann & Preisendörfer (1989), S. 130 f.

²¹⁵ Vgl. Forbes (1987), S. 121 f.

²¹⁶ Vgl. Forbes (1987), S. 123.

²¹⁷ Vgl. Veiga (1983), S. 73; Forbes (1987), S. 112; Veiga (1987), S. 714.

²¹⁸ Vgl. Veiga (1987), S. 714.

chen Bedeutung früher (Be-)Förderungen einzelner Individuen in verschiedenen Unternehmen äußern kann.²¹⁹

2.2.4.3 Kritische Würdigung

Wie im vorangegangenen Abschnitt gezeigt wurde, konnten nur wenige Studien die Ergebnisse von Rosenbaum replizieren. Kritisiert wird, dass Rosenbaum ein altes, etabliertes Unternehmen untersucht hat, welches sich zudem in einer starken Wachstumsphase befand.²²⁰ Gültigkeit kann das Turniermodell vor allem dann beanspruchen, wenn größere, starr und hierarchisch gegliederte Organisationen betrachtet werden, die wenige Einstiegs- und Ausstiegspositionen (ports of entry and exit)²²¹ besitzen.²²² Die wenigsten Unternehmen weisen aber eine so starre Organisationsstruktur auf und auch die Annahme beschränkter Ein- und Austrittsmöglichkeiten wird der Realität in modernen Unternehmen nicht gerecht, sodass das Rosenbaum-Modell heute für die wenigsten Unternehmen die Mobilität innerhalb von Unternehmen adäquat beschreiben dürfte.²²³ Trotzdem ist mit der Annahme einer Pfadabhängigkeit von Karrieren eine wichtige Neuerung im Modell enthalten, denn bis in die 1970er Jahre blieben Informationen über vergangene Positionen meistens unberücksichtigt.²²⁴ Damals bestehende Ansätze ignorierten entweder die Möglichkeit einer Pfadabhängigkeit (z.B. Humankapitaltheorie, Abschnitt 2.2.2) oder widersprachen dieser explizit (z.B. Vakanzketten, Abschnitt 2.2.3), obwohl die Empirie stärker für eine Bedeutung der gesamten Karriere für den weiteren Berufsweg sprach.²²⁵ Vergleicht man das Turniermodell mit den beiden vorher beschriebenen Karrieremodellen, so grenzt sich das Turniermodell von der Humankapitaltheorie dadurch ab, dass der Fokus, ähnlich wie auch bei Vakanzmodellen, auf den strukturellen Gegebenheiten des Unternehmens liegt, die Humankapitaltheorie dagegen individuenzentriert ist. Der Hauptunterschied zu Vakanzmodellen besteht neben divergierenden Annahmen zur Bedeutung vorheriger Positionen in der Betonung einer wechselseitigen Interdependenz von Beförderungschancen im Vakanzmodell, verglichen mit dem zwischen Individuen kompetitiven Charakter innerbetrieblicher Turniere.²²⁶ Trotzdem wird im Turniermodell die rein strukturelle Betrachtung durch die Annahme verschiedener Fähigkeiten bei den Mitarbeitern erweitert, die eine Differenzierung der Eintrittskohorte erst sinnvoll macht.

²¹⁹ Vgl. Sheridan, Slocum, Buda & Thompson (1990), S. 597 f.

²²⁰ Vgl. Forbes (1987), S. 122.

²²¹ Vgl. Spilerman (1977), S. 560.

²²² Vgl. Brüderl, Diekmann & Preisendörfer (1989), S. 89.

²²³ Vgl. Baker, Gibbs & Holmstrom (1994), S. 884.

²²⁴ Vgl. Abbott & Hrycak (1990), S. 146.

²²⁵ Vgl. Rosenbaum (1990), S. 294.

²²⁶ Vgl. Brüderl, Diekmann & Preisendörfer (1989), S. 119.

Die Arbeit von Rosenbaum kann also als wichtige Integration und Expansion von strukturellen Ansätzen und der Humankapitaltheorie gesehen werden.²²⁷

Besondere Bedeutung für diese Untersuchung hat die im Turniermodell bewiesene Pfadabhängigkeit von Karrieren. Nur wenn diese vorliegt, die weitere Karriere also von mehr als nur der derzeitigen Position abhängt, kann die Analyse von Karrieremustern über eine deskriptive Beschreibung hinausgehen. Wären Karrieren nicht pfadabhängig, wären alle für die weitere Prognose notwendigen Informationen in der derzeitigen Position enthalten.

2.2.5 Konzept der Boundaryless Career

Die bislang dargestellten Ansätze dienen zur Beschreibung und Erklärung traditioneller Karrieren, die in der Regel in einem Unternehmen stattfinden. Mit Veränderungen in der Arbeitsumwelt hat sich eine neue Strömung innerhalb der Karriereforschung herausgebildet, die auf eine notwendige Anpassung der Karrierekonzepte hinweist und postuliert, dass die traditionellen Grenzen der Karrieren, die vor allem durch Unternehmen und Ausbildung gesetzt wurden, heute ihre Bedeutung verloren haben. Eine Vielzahl verschiedener Konzepte wurden entwickelt, darunter die Protean Career²²⁸, die Career Resilient Workforce²²⁹ und die Boundaryless Career.²³⁰ Letztere geht davon aus, dass Unternehmens- und Berufsgrenzen nicht mehr bestehen und dass sich die Karriereverantwortung vom Unternehmen auf das Individuum verschoben hat.²³¹ Da die Boundaryless Career das zurzeit mit Abstand prominenteste neue Karrierekonzept darstellt und aus diesem Veränderungen von Karrieremustern hervorgehen, ist eine genauere Analyse dieses Konzeptes notwendig.²³² Hierzu werden

²²⁷ Vgl. Sheridan, Slocum, Buda & Thompson (1990), S. 578.

²²⁸ Vgl. z.B. Hall & Moss (1998); Hall (1976); die Boundaryless Career kann als Weiterentwicklung der Protean Career gesehen werden, da letztere eine Verschiebung der Karriereverantwortung von der Organisation zum Individuum postuliert, was später im Konzept der Boundaryless Career erneut aufgegriffen wurde (vgl. Bagdadli, Solari, Usai & Grandori 2003, S. 788).

²²⁹ Vgl. z.B. Waterman, Waterman & Collard (1994), S. 87 f.; die Career Resilient Workforce zeichnet sich dadurch aus, dass Individuen den eigenen Marktwert innerhalb und außerhalb des Unternehmens durch Entwicklung von deren Fähigkeiten erhalten und steigern. Dem Unternehmen kommt die Rolle zu, die dazu notwendigen Bedingungen zu schaffen.

²³⁰ Vgl. Arthur (1994); weitere neue Konzepte heißen z.B. Career Capitalist (Inkson & Arthur 2002), Intelligent Career (Parker & Arthur 2002), Post-corporate Career (Peiperl & Baruch 1997), Spiral und Transitory Career Concept (Brousseau, Driver, Eneroth & Larsson, S. 57 ff.), Careers by Reputation (Kanter 1989), Careers as Repositories of Knowledge (Bird 1996), Self-realizer (Sturges 1999), Chronic Flexibility, Self Employment und Free Floating Professionalism (Mayrhofer et al. 2002).

²³¹ Die „Boundaries“ sind die Grenzen für Karrierebewegungen von Individuen (Bagdadli, Solari, Usai & Grandori (2003), S. 789.

²³² Es liegen große Überschneidungen zwischen den verschiedenen neuen Karrierekonzepten vor, sodass eine detaillierte Auseinandersetzung mit weiteren Ansätzen im Rahmen dieser Untersuchung wenig zielführend ist.

im nächsten Abschnitt die Ursachen beschrieben, welche die Herausbildung dieser neuen Form des Verhältnisses von Unternehmen und Individuum begünstigen. Anschließend werden die Grundgedanken der Boundaryless Career dargestellt, gefolgt von ersten empirischen Ergebnissen aus der Literatur. Abschließend erfolgt eine kritische Würdigung dieses Konzeptes.

2.2.5.1 Veränderungen in der Arbeitswelt als Ursachen grenzenloser Karrieren

Verschiedene Gründe lassen sich identifizieren, die in den letzten Jahren und Jahrzehnten zur Herausbildung neuer Karrierekonzepte geführt haben. Dies sind Veränderungen (1) in der Umwelt, (2) in Organisationen und (3) in den Wertesystemen ihrer Mitglieder. *Erstens* fanden in den letzten Jahrzehnten signifikante Veränderungen in der Umwelt statt, die direkt oder indirekt zu Veränderungen der Karrierekonzepte von Unternehmen und Individuen geführt haben.²³³ Zu nennen sind hier vor allem die Globalisierung sowie neue Informations- und Kommunikationstechnologien.²³⁴ Beides lässt die Grenzen zwischen Unternehmen aufweichen.

Zweitens haben sich auch Organisationen einem starken Wandel unterzogen, teilweise bedingt durch genannte Veränderungen der Umwelt.²³⁵ Phänomene wie flache Organisationsstrukturen, Outsourcing, Reorganisation, Spin-offs, Personalfreisetzung oder Boundaryless Organization zerstören das Bild vom dauerhaften, durch Hierarchie und Stabilität geprägten Unternehmen.²³⁶ Grenzen zwischen Unternehmen, zwischen Abteilungen, zwischen einzelnen Stellen verschwimmen²³⁷ und traditionelle Indikatoren für Karriereerfolg – z.B. Hierarchieebenen – sind kaum mehr aussagekräftig.²³⁸ Die erhöhte Umweltdynamik hat sich auf die Unternehmen übertragen und der Mitarbeiter, der früher bei Berufseinstieg sicher sein konnte, die nächsten vierzig Jahre auf dieser Position zu bleiben, sieht sich heute einer höchstens noch wenige Jahre planbaren Zukunft ausgesetzt.²³⁹ Die lebenslange Beschäfti-

²³³ Vgl. Hedberg, Nystrom & Starbuck (1976), S. 44.

²³⁴ Vgl. Baruch (2002), S. 16; Bird, Gunz & Arthur (2002), S. 2; Iellatchitch, Mayrhofer & Meyer (2003), S. 729; Pang (2003), S. 809; Mayrhofer, Kühlmann & Stahl (2005), S. 1.

²³⁵ Vgl. Hedberg, Nystrom & Starbuck (1976), S. 46.

²³⁶ Vgl. Brousseau, Driver, Eneroth & Larsson (1996), S. 52; Herriot, Pemberton & Hawtin (1996), S. 181; Sullivan, Carden & Martin (1998), S. 165; Cappelli (1999), S. 151 f.; Selmer (1999), S. 56; Mayrhofer et al. (2002), S. 393.

²³⁷ Vgl. Miner & Robinson (1994), S. 345; Mayrhofer & Meyer (2002), S. 602.

²³⁸ Vgl. Herriot, Pemberton & Hawtin (1996), S. 188; Weick (1996), S. 40; Sturges (1999), S. 239; Lichtenstein, Ogilvie & Mendenhall (2002), S. 31; Heslin (2005), S. 115; die Abnahme von Hierarchieebenen hat zu einer Abnahme der Anreizwirkung von Beförderungen geführt, sodass häufig im Zuge einer stärker leistungsorientierten Bezahlung die Kopplung zwischen Gehalt und Hierarchieebene aufgeweicht wurde (Herriot, Pemberton & Hawtin 1996, S. 181).

²³⁹ Vgl. Stovel, Savage & Bearman (1996), S. 358; Cappelli (1999), S. 150.

gung sowie die abgestuften Karriereleitern als quasi unausweichliche Antwort auf notwendige Spezialisierungen in großen bürokratischen Organisationen haben an Bedeutung verloren, sind einer flexibleren Ausgestaltung der Arbeitsverhältnisse gewichen.²⁴⁰ Karrieren den nicht mehr von der Organisation gesteuert, vielmehr vollzog sich eine Verschiebung der Karriereverantwortung vom Unternehmen hin zum Individuum.²⁴¹ „Career jobs are dead“²⁴² resümiert Cappelli (1999) und auch viele andere Autoren sehen eine verringerte Stabilität des Verhältnisses zwischen Unternehmen und Mitarbeiter.²⁴³

Aber nicht nur Umwelt und Organisationen haben sich verändert. *Drittens* kann auch ein Wertewandel beim Individuum für das veränderte Verhältnis zwischen Arbeitnehmer und Unternehmen verantwortlich gemacht werden.²⁴⁴ Der „organization man“ mit Disziplin und Pflichterfüllung in *einem* Unternehmen verliert an Relevanz und an seiner Stelle erhöht sich der Stellenwert von Autonomie und Kreativität.²⁴⁵ Brousseau und Kollegen (1996) erklären es über die „Generation X“²⁴⁶, die den Arbeitsmarkt betreten hat und wenig Interesse an Karriereleitern und Verpflichtungen dem Unternehmen gegenüber besitzt.²⁴⁷ Die Sichtweise auf Karrieren hat sich beim Individuum grundlegend verändert.²⁴⁸ Die Beziehung zwischen Mitarbeiter und Unternehmen ist durch wesentlich weniger Selbstverständlichkeiten geprägt; Arbeitsplatzsicherheit gehört nicht zu diesen.²⁴⁹

Insgesamt haben sich also die Voraussetzungen für Karrieren in Unternehmen verändert. Die oben dargestellten Ansätze für Karriere und Karriereerfolg sind in den 1960er und 1970er Jahren entstanden und besonders Vakanz- und Turniermodell unterstellen stabile Organisationen mit stabilen Arbeitsverhältnissen. „The company man, if not entirely extinct, is a rapidly dying species. As with many endangered species, his environment has changed and become inhospitable, and a new species, more adaptive to the changed environment, is taking his place.“²⁵⁰ schreibt auch Rosenbaum, der in den 1970er Jahren die oben darges-

²⁴⁰ Vgl. Baron, Davis-Blake & Bielby (1986), S. 249.

²⁴¹ Vgl. Hall & Mirvis (1995), S. 335.

²⁴² Vgl. Cappelli (1999), S. 146; *career jobs* sind/waren für Cappelli (1999, S. 148) „long-term, advancement prospects in the same organization with employment practices that served internal concerns“; ähnlich auch Hall & Moss (1998, S. 22): „The job is a thing of the past.“

²⁴³ Vgl. z.B. Arthur (1994), S. 297; Hall & Mirvis (1995), S. 325; Mayrhofer et al. (2002), S. 394.

²⁴⁴ Vgl. z.B. Iellatchitch, Mayrhofer & Meyer (2003), S. 729; Strunk, Mayrhofer & Schiffinger (2004), S. 2; allerdings sehen einige Autoren auch die Veränderungen nicht beim Individuum, sondern nur beim Unternehmen (z.B. Baker & Aldrich 1996, S. 136).

²⁴⁵ Vgl. Nerdinger (1997), S. 47.

²⁴⁶ Der Begriff stammt von Douglas Coupland (1991) aus dem gleichnamigen Episoden-Roman.

²⁴⁷ Vgl. Brousseau, Driver, Eneroth & Larsson (1996), S. 54.

²⁴⁸ Vgl. Goffee & Scase (1992), S. 383; Sullivan (1999), S. 457; Stahl, Miller, Einfalt & Tung (2000), S. 349.

²⁴⁹ Vgl. Rousseau & Wade-Benzoni (1995), S. 319; Jacoby (1999a), S. 123.

²⁵⁰ Rosenbaum & Miller (1996), S. 350.

tellten Turniermodelle maßgeblich mitentwickelt hat. Doch wie sieht diese neue „Spezies“ aus? Das Karrierekonzept der Boundaryless Career umfasst diese Fragestellung und damit einhergehende Probleme wie die (neue) Ausgestaltung des Verhältnisses von Arbeitnehmer und Unternehmen oder auch die Karrieren in dieser neuen Arbeitsumwelt.

2.2.5.2 Definition und Beschreibung von Boundaryless Careers

Miner und Robinson (1994) definieren die Boundaryless Career als „... career which unfolds unconstrained by clear boundaries around job activities, by fixed sequences of those activities, or by attachment to one organization.“²⁵¹ Die Karriere entwickelt sich losgelöst von einzelnen Organisationen oder Restriktionen beruflicher Aktivitäten, wogegen in der traditionellen Karriere diese durch die Beschränkung auf spezifische Tätigkeiten und Organisationen gekennzeichnet waren. Ein Vergleich zwischen der traditionellen Karriere und der Boundaryless Career ist in Tabelle 2 wiedergegeben.

Tabelle 2: Vergleich der traditionellen Karriere mit der Boundaryless Career

	Traditionelle Karriere	Boundaryless Career
Beschäftigungsverhältnis	Arbeitsplatzsicherheit gegen Loyalität	Arbeit gegen Leistung und Flexibilität
Karrieregrenzen	ein oder zwei Unternehmen	viele Unternehmen
Fertigkeiten	unternehmensspezifisch	transferierbar
verantwortlich für Karriereentwicklung	Organisation	Individuum
Training	formale Programme	on-the-job
Karriereparadigma	normativ	subjektiv
psychologischer Vertrag	relational	transaktional

Quelle: in Anlehnung an Sullivan (1999), S. 458, Ellig & Thatchenkery (1996), S. 177 f. sowie Mirvis & Hall (1994), S. 374.

Bereits im vorangegangenen Abschnitt zu den Ursachen neuer Karrierekonzepte wurde auf eine Veränderung des *Beschäftigungsverhältnisses* hingewiesen, das traditionell einen Arbeitsplatz für den Mitarbeiter und im Gegenzug Loyalität des Mitarbeiters zur Organisation bedeutet. In der Boundaryless Career dagegen plant das Unternehmen den Mitarbeiter nicht mehr so langfristig ein, erwartet in dieser Zeit aber Leistung und Flexibilität. Betrachtet man die *Karrieregrenzen* sowie die *Fertigkeiten*, so zeichnet sich die traditionelle Karriere durch einen Verlauf in einem oder höchstens zwei Unternehmen mit der Entwicklung von viel unternehmensspezifischem Wissen aus. Die Boundaryless Career verläuft über viele Unter-

²⁵¹ Miner & Robinson (1994), S. 347; siehe auch DeFillippi & Arthur (1994), S. 307.

nehmen und es werden dementsprechend eher transferierbare, generelle Fertigkeiten erworben.²⁵² Durch diese geringe Bindung an das Unternehmen ist auch der Wechsel der riereverantwortung von der Organisation zum Individuum zu erklären, denn bei einer Vielzahl von Unternehmenswechselln ist eine langfristige Karriereplanung durch das Unternehmen nicht mehr möglich.²⁵³ Die kürzer gewordene Zeit im Unternehmen kann ebenfalls erklären, dass formale *Trainings* als ein Merkmal der traditionellen Karriere durch on-the-job-Trainings in der Boundaryless Career abgelöst werden. Ein Training zahlt sich nur dann für ein Unternehmen aus, wenn der Mitarbeiter anschließend entsprechend lange im Unternehmen verbleibt (siehe Abschnitt 2.2.2). Ist davon nicht auszugehen, so werden weniger eigenständige Trainings angeboten, der Mitarbeiter muss vielmehr parallel zur Tätigkeit die notwendigen Fertigkeiten erwerben, also möglichst ohne Vorlauf produktiv tätig werden.²⁵⁴ Der Wertewandel schlägt sich in einer Änderung des *Karriereparadigmas* nieder.²⁵⁵ Während die traditionelle Karriere durch eine normative Erfolgsmessung über Gehalt, Status oder Beförderungen geprägt ist, was sehr gut dem in Abschnitt 2.1.4 diskutierten objektiven Karriereerfolg entspricht, beinhaltet die Boundaryless Career den Gedanken von interindividuell unterschiedlichen Ansichten, was als Karriereerfolg zu werten ist.²⁵⁶ Dies lässt sich entsprechend eher über den subjektiven Karriereerfolg erfassen.

Viele der angesprochenen Veränderungen führen zu einer Anpassung des psychologischen Vertrags²⁵⁷ zwischen Mitarbeiter und Unternehmen. Generell wird in der Boundaryless Career eher ein transaktionaler psychologischer Vertrag unterstellt, der sich durch kurzfristige und spezifische Austauschbeziehungen auszeichnet, die traditionelle Karriere aber durch einen relationalen Vertrag mit längerfristigem, weniger stark spezifischem Austausch gekennzeichnet ist.²⁵⁸ Letztere Art des psychologischen Vertrags führt zu einer starken Integration und Bindung des Mitarbeiters an das Unternehmen, geprägt durch hohe Investitionen in die Beziehung sowohl des Mitarbeiters als auch des Unternehmens.²⁵⁹ Dies ist, wie oben beschrieben, in der Boundaryless Career nicht mehr gegeben und wird ersetzt durch niedri-

²⁵² Vgl. Hirsch & Shanley (1996), S. 222; evident wird dieser Unterschied bei der Unternehmenszugehörigkeit, wenn z.B. Form & Miller (1949, S. 319) Arbeitsperioden von bis zu drei Jahren noch als Teil der Probephase auffassen, heute aber ein Wechsel nach drei Jahren Normalität geworden ist.

²⁵³ Vgl. Arthur & Rousseau (1996), S. 11.

²⁵⁴ Vgl. DeFillippi & Arthur (1994), S. 316.

²⁵⁵ Vgl. Ellig & Thatchenkery (1996), S. 178.

²⁵⁶ Vgl. Valcour & Tolbert (2003), S. 773.

²⁵⁷ Der psychologische Vertrag beinhaltet die impliziten Erwartungen und Verpflichtungen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern in der Austauschbeziehung, die nicht schriftlich erfasst sein müssen. Es ist aus Mitarbeitersicht sozusagen die Auffassung darüber, was man dem Unternehmen schuldet und was das Unternehmen einem schuldet (Vgl. Rousseau 1995, S. 294; Konradt 2004, S. 25).

²⁵⁸ Vgl. Mirvis & Hall (1994), S. 374; Yan, Zhu & Hall (2002), S. 375.

²⁵⁹ Vgl. Rousseau & Wade-Benzoni (1995), S. 294 f; Nerdinger (1997), S. 55; Konradt (2004), S. 25.

ge Bindung, einfache Wechselmöglichkeiten sowie eine eher schwache Integration des Mitarbeiters in das Unternehmen.²⁶⁰

Die Boundaryless Career verändert also maßgeblich die Beziehung zwischen Individuum und Organisation. Durch die größere Anzahl an Unternehmenswechseln hat dies einen Einfluss auf die Karrieren der Mitarbeiter. Es kann eine geringere Planbarkeit der Karrieren abgeleitet werden, denn der bis zur Pensionierung reichende Karriereplan existiert nicht mehr und die Zukunft ist durch stärkere Unsicherheiten gekennzeichnet.²⁶¹ Die alten Karrieremuster, die durch vom Unternehmen vorgegebene Karrierepfade determiniert waren, verschwinden und an deren Stelle treten Karrieren, die über mehrere Unternehmen laufen und zumindest nach außen unstrukturiert wirken.²⁶² Karrieren werden, so das Konzept, diskontinuierlich-diskontinuierlicher und chaotisch.²⁶³

Können Karrieren dann überhaupt noch durch Muster beschrieben werden, oder sind diese zu individuell, um aggregiert zu werden? „[B]oundarylessness should not necessarily be interpreted to mean patternlessness.“²⁶⁴ merkt Tolbert (1996) an und möchte den Blick auf die Tätigkeit lenken. Nicht mehr die Organisation gibt die Regeln vor, sondern das Arbeitsgebiet. Je nach Spezialisierung stehen dem Individuum verschiedene Wege offen.²⁶⁵ Eine Analyse von Karrieremustern sollte heute weniger einzelne Organisationen als vielmehr Berufsgruppen im Fokus haben, innerhalb derer sich verschiedene Muster – auch und gerade über verschiedene Organisationen hinweg – bilden können.

2.2.5.3 Empirische Ergebnisse zur Bedeutung von Boundaryless Careers

Hinweise auf eine Verkürzung der durchschnittlichen Unternehmenszugehörigkeit finden sich für verschiedene Branchen und Länder.²⁶⁶ Auch konnte exemplarisch für Silicon Valley als Beispiel für eine Hightech-Industrie²⁶⁷ und auch für die Filmbranche²⁶⁸ eine Karrieredynamik gezeigt werden, die als Beleg für die Bedeutung der Boundaryless Career als dort vorherrschendes Karrierekonzept gelten können. Zusätzlich zeigen Reitman und Schmeer (2003),

²⁶⁰ Vgl. Rousseau & Wade-Benzoni (1995), S. 295; Sullivan, Carden & Martin (1998), S. 165 f.; Nerdinger (1997), S. 55; Konradt (2004), S. 25.

²⁶¹ Vgl. Mirvis & Hall (1994), S. 369; Stengel (1997), S. 70.

²⁶² Vgl. Miner & Robinson (1994), S. 345; Robinson & Miner (1996), S. 76; Peiperl & Baruch (1997), S. 7; Sullivan, Carden & Martin (1998), S. 167; Sullivan (1999), S. 464; Strunk (2005), S. 244.

²⁶³ Vgl. hierzu das Special Issue der Zeitschrift *M@n@gement* (2002, Vol. 5, Issue 1).

²⁶⁴ Tolbert (1996), S. 332.

²⁶⁵ Vgl. Tolbert (1996), S. 332.

²⁶⁶ Vgl. z.B. Jacoby (1999a), S. 126; Karsch (2001), S. 866; Valcour & Tolbert (2003), S. 768; Cappelli & Hamori (2005), S. 32.

²⁶⁷ Vgl. Saxenian (1996), S. 24.

²⁶⁸ Vgl. Jones (1996), S. 58.

dass zwei Drittel der MBA-Absolventen in den dreizehn Jahren nach dem Abschluss keinem traditionellen Karrieremuster folgen, trotzdem nicht weniger Gehalt erhalten oder unzufriedener sind als die Gruppe der Abgänger mit einer traditionellen Karriere.²⁶⁹

Aber bei weitem nicht alle aktuellen Studien unterstützen die Boundaryless Career. Bagdadli und Kollegen untersuchen 58 italienische Topmanager, die im Neuen Markt tätig sind, und stellen sehr wohl Karrieregrenzen fest, die vor allem durch die Netzwerke der Manager gegeben sind.²⁷⁰ Smith und Sheridan (2006) analysieren 59 Wirtschaftsprüfer und merken an, dass insgesamt die traditionelle organisationale Karriere die Erwartungen und das Verhalten der Teilnehmer bestimmt und eine Boundaryless Career nicht auszumachen ist.²⁷¹ Auch McDonald, Brown und Bradley (2005) zeigen an zwei Stichproben mit insgesamt 96 australischen Führungskräften des öffentlichen Sektors, dass die traditionelle Karriere hier stark dominiert.²⁷² Ebenfalls eine hohe Bedeutung traditioneller Karriereziele ergibt sich bei Granrose und Baccili (2006), die 145 Mitarbeiter von High-Tech-Unternehmen untersuchen.²⁷³ Zu gemischten Ergebnissen kommen King, Burke und Pemberton (2005), die ein Sample von IT-Spezialisten analysieren und tendenziell zeigen können, dass auch für Unternehmenswechsler ein ähnlicher objektiver Karriereerfolg erzielbar ist, die Unternehmensgrenze also kaum einschränkend wirkt.²⁷⁴ Trotzdem stoßen die Karrieremöglichkeiten in ihrer Studie an andere Grenzen, beispielsweise gegeben über Personalvermittler, die als Intermediäre sehr wohl auf vorherige Tätigkeiten des Kandidaten achten und dementsprechend nur Personen in die engere Auswahl nehmen, bei denen entsprechende Fähigkeiten aus dem Lebenslauf ablesbar sind.²⁷⁵

2.2.5.4 Kritische Würdigung

Das Konzept der Boundaryless Career ist zurzeit sehr populär,²⁷⁶ einheitliche empirische Ergebnisse liegen aber, wie im vorangegangenen Abschnitt gezeigt wurde, kaum vor.²⁷⁷ Verglichen wird die Boundaryless Career mit der traditionellen Karriere, um die Unterschiede zwischen *früher* und *heute* zu demonstrieren. Betrachtet man das „Heute“, so ist weiterhin ungeklärt, welche Bedeutung dem Phänomen in der jetzigen Zeit beizumessen ist und ob

²⁶⁹ Vgl. Reitman & Schneer (2003).

²⁷⁰ Vgl. Bagdadli, Solari, Usai & Grandori (2003), S. 803.

²⁷¹ Vgl. Smith & Sheridan (2006), S. 231 f.

²⁷² Vgl. McDonald, Brown & Bradley (2005), S. 123 f.

²⁷³ Vgl. Granrose & Baccili (2006), S. 176 f.

²⁷⁴ Vgl. King, Burke & Pemberton (2005), S. 997 f.

²⁷⁵ Vgl. King, Burke & Pemberton (2005), S. 998.

²⁷⁶ Vgl. Pang (2003), S. 810; Pringle & Mallon (2003), S. 839.

²⁷⁷ Vgl. Hermann & Maryhofer (2005), S. 241; Valcour & Tolbert (2003), S. 782.

beispielsweise Unterschiede zwischen Branchen oder Ländern bestehen.²⁷⁸ Zweifellos sind die oben beschriebenen Veränderungen in der Arbeitsumwelt eingetreten, ein Einfluss auf Karrieren konnte aber lediglich anhand der häufiger gewordenen Unternehmenswechsel festgemacht werden, da die Organisationsgrenze nicht mehr oder nur schwach zu bestehen scheint. Wenig Unterstützung findet das ebenfalls in der Boundaryless Career postulierte Verschwinden enger Tätigkeitsgrenzen, die den Wechsel zwischen verschiedenen Tätigkeiten heute nicht mehr beschränken sollten.

Aber auch ein Blick auf das „Früher“ lässt Zweifel an der Bedeutung der Boundaryless Career als sehr neue Entwicklung aufkommen. Es ist anzunehmen, dass die traditionelle Karriere mit lebenslanger Beschäftigung in der Vergangenheit nicht dominiert hat und diese auch früher schon die Ausnahme war.²⁷⁹ Strunk, Mayrhofer und Iellatchitch (2005) zeigen, dass die Anzahl von beruflichen Übergängen zwar zwischen 1970 und 1990 zugenommen hat, die Stärke dieses Anstiegs aber gering ist.²⁸⁰ Und schon 35 Jahre vor der Boundaryless Career schreibt Gouldner (1968): „Some experts or professionals may feel no loyalty or commitment to their organization, so devoted are they to a professional career transcending all organizational boundaries.“²⁸¹ Ähnliches berichtet Louis (1980), die einen veränderten Wertewandel sieht, bei dem Karriereleitern keine große Rolle mehr spielen,²⁸² und weiterhin feststellt: „In the past 50 years, the norm of holding one job or remaining with one work organization for life has given way to a pattern of periodic job changing.“²⁸³

Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass in den letzten Jahren und Jahrzehnten Veränderungen in der Arbeitsumwelt stattgefunden haben, die eine Berücksichtigung in der Karriereforschung erforderlich machen. Die Boundaryless Career setzt genau an dieser Stelle an, aber der Wandel weg von der traditionellen Karriere scheint sich nicht so schnell zu vollziehen wie bisweilen angenommen.²⁸⁴ Die Boundaryless Career kann zwar für einige Unternehmen und einige Mitarbeiter reizvoll sein, andere mögen eine längerfristige Beziehung anstreben. In der Boundaryless Career trägt der Mitarbeiter ein erhöhtes eigenes Risiko,²⁸⁵ wodurch diese neuen Verträge für viele Arbeitnehmer unattraktiv werden.²⁸⁶ Möglich ist ein dauerhaftes paralleles Auftreten sowohl neuer wie auch alter Karrierekonzepte, in denen

²⁷⁸ Vgl. Dany, Mallon & Arthur (2003), S. 706; Pringle & Mallon (2003), S. 842.

²⁷⁹ Vgl. Hall & Moss (1998), S. 23; Tolbert (1996), S. 332.

²⁸⁰ Vgl. Strunk, Mayrhofer & Iellatchitch (2005), S. 170; zur Effektgröße siehe Bortz & Döring (2002), S. 604.

²⁸¹ Gouldner (1968), S. 164.

²⁸² Vgl. Louis (1980), S. 329.

²⁸³ Louis (1980), S. 329.

²⁸⁴ Siehe hierzu die kontroversen Artikel von Cappelli (1999) und Jacoby (1999a, 1999b).

²⁸⁵ Vgl. Dany, Mallon & Arthur (2003), S. 710.

²⁸⁶ Vgl. Konradt (2004), S. 24.

Unternehmen z.B. einen festen Stamm an Mitgliedern haben und dieser ergänzt wird durch Arbeitnehmer mit kurzfristigen Verträgen, die nur temporär Spezialaufgaben übernehmen und anschließend in ein anderes Unternehmen wechseln.²⁸⁷ Weiterhin ist für die Karriereforschung die Entwicklung eines Mittelwegs denkbar, der über die teilweise realitätsfernen Annahmen der traditionellen Metapher einer Karriereleiter hinweggeht, aber auch die beispielsweise durch Informationsasymmetrie oder akademische Qualifikationen faktisch gegebenen *Grenzen* des freien Akteurs in der Boundaryless Career beachtet.²⁸⁸

In der vorliegenden Untersuchung wird auf die Boundaryless Career zurückgegriffen, um die Veränderungen in der Arbeitsumwelt und der Beziehung zwischen Individuum und Unternehmen einzufangen, die sich auch auf die Karrieren internationaler Führungskräfte niederschlagen können. Von besonderer Relevanz ist ein Vergleich dieses neuen Karrierekonzeptes mit traditionellen Karriereformen, um daraus Ableitungen für Karriereentscheidungen der Führungskräfte treffen zu können.²⁸⁹

2.2.6 Zwischenfazit

Die bisherigen Ausführungen zur Karriere und zu Karrieremustern lassen sich auf vier Kernaussagen verdichten:

Karrieren sind Sequenzen. Karrieren wurden in Abschnitt 2.1.1 definiert als Sequenzen von Positionen über die Zeit. Für eine Analyse der Karrieren und Karrieremuster internationaler Führungskräfte hat dies zur Folge, dass die Betrachtung auf alle bisherigen Positionen ausgeweitet werden muss. Notwendig wird eine ganzheitliche Betrachtung, die besonders bei der Suche nach Karrieremustern einen Perspektivenwechsel erfordert. Können verschiedene Einflussfaktoren auf bestimmte Karriereentscheidungen (z.B. die Aufnahme einer Auslandstätigkeit) noch über bivariate Zusammenhänge erfasst werden, müssen Karrieren als Ganzes analysiert und für die Entwicklung von Karrieremustern mit anderen Karrieren verglichen werden, um Ähnlichkeiten zwischen diesen zu erfassen. Dies birgt theoretische wie auch methodische Probleme in sich. Im nachfolgenden Abschnitt 2.3.1 werden mögliche theoretische Herangehensweisen dargestellt, von denen sich der Gestaltansatz als besonders geeignet für die Analyse komplexer Muster erweist. Methodisch wird das Problem des Vergleichs gesamter Sequenzen in Abschnitt 6.3.2 aufgegriffen und die Optimal Matching Analysis vorgestellt.

²⁸⁷ Vgl. z.B. Mirvis & Hall (1994), S. 368; Sullivan, Carden & Martin (1998), S. 167.

²⁸⁸ Vgl. Rosenbaum & Miller (1996), S. 353; Dany (2003), S. 835.

²⁸⁹ Siehe Kapitel 4.

Karrieren haben sich verändert. Durch Globalisierung, Umbrüche in Organisationen und anhaltendem Wertewandel wurden die Grundlagen nachhaltig beeinflusst, unter denen sich Karrieren entwickeln. Eine Änderung der Sichtweise ist notwendig geworden, die Karrieren nicht mehr als Phänomene innerhalb einzelner Organisationen sieht, sondern den Blick auf das Individuum lenkt, dessen Karriere sich oft über mehrere Unternehmen hinweg formt.²⁹⁰ Ist eine Folge dieser Veränderungen, dass alte Karrieremuster durch neue ersetzt werden?²⁹¹ Oder werden Karrieren insgesamt komplexer?²⁹²

Karrieren werden vom Individuum und vom Unternehmen beeinflusst. Karrieren sind immer ein Zusammenspiel von Individuum und Unternehmen. Eine einseitige Betrachtung, die Faktoren lediglich beim Individuum (z.B. Humankapitaltheorie) oder beim Unternehmen (z.B. Vakanzketten) vermutet, greift zu kurz und kann allenfalls ein eingeschränktes Bild liefern. Vielmehr müssen für eine Analyse von Karrieren sowohl individuelle wie auch organisationale Faktoren berücksichtigt werden. Selbst unter der in Abschnitt 2.2.5 beschriebenen Boundaryless Career existieren Beschränkungen, auch wenn sich herkömmliche Grenzen teilweise aufgelöst oder verschoben haben. Die relativ neue Boundaryless Career geht von einem Wechsel der Karriereverantwortung vom Unternehmen zum Individuum aus, postuliert also eine Bedeutungssteigerung des Individuums. Studien zeigen aber, dass die traditionelle Karriere, in der Karrieren vom Unternehmen geplant werden, immer noch eine hohe Bedeutung hat.²⁹³ Welche Auswirkungen hat das auf die Auslandstätigkeit von Führungskräften? Entscheiden diese selber, ob sie im Ausland arbeiten möchten, werden sie vom Unternehmen gelenkt oder ist ein Kontinuum anzunehmen, dessen Endpunkte traditionelle Karriere einerseits und Boundaryless Career andererseits darstellen?

Karrieren sind pfadabhängig. Nicht nur die derzeitige Position, sondern alle vorangegangenen Positionen beeinflussen die weitere Karriere. Wäre dies nicht der Fall, bliebe die Entwicklung von Karrieremustern rein deskriptiv, da die Analyse der gesamten Karriere verglichen mit der Analyse der derzeitigen Position nicht an Aussagekraft gewönne. Liegt dagegen eine Pfadabhängigkeit vor, kann aus dem vorliegenden Muster der weitere Berufsverlauf prognostiziert werden (z.B. Frühstarteffekt, siehe Abschnitt 2.2.4). Dabei können es auf den Blick triviale Begebenheiten sein, die richtungweisend für die gesamte weitere Karriere sind.²⁹⁴ Die Kenntnis der entstehenden Karrieremuster kann somit die Karriereplanung der

²⁹⁰ Vgl. Heslin (2005), S. 126.

²⁹¹ Vgl. Jacoby (1999b), S. 176.

²⁹² Vgl. Brüderl, Diekmann & Preisendörfer (1989), S. 118; DeFillippi & Arthur (1994), S. 307; Cappelli (1999), S. 148; Konradt (2004), S. 7.

²⁹³ Siehe Abschnitt 2.2.5.3.

²⁹⁴ Vgl. Scheller (1986), S. 291; Bird, Gunz & Arthur (2002), S. 6.

Organisationsmitglieder erleichtern, damit diese sich nicht (unbewusst) für einen Pfad entscheiden, der sich letztlich als Sackgasse herausstellt.

2.3 Forschungsperspektiven zur Analyse von Karrieren und Karrieremustern sowie konzeptioneller Bezugsrahmen der Untersuchung

Bislang wurden Grundbegriffe und theoretische Konzepte aus der Karriereforschung dargestellt, ohne dass die Auslandstätigkeit von Führungskräften besonders diskutiert wurde. Bevor dieser spezielle Teil der Karriere in Kapitel 3 thematisiert wird, werden in Abschnitt 2.3.1 mögliche Forschungsperspektiven für die Analyse von Karrieren und Karrieremustern internationaler Führungskräfte dargestellt. In Abschnitt 2.3.2 erfolgt die Darstellung des konzeptionellen Bezugsrahmens der Untersuchung.

2.3.1 Mögliche Perspektiven für die Karriereforschung

Die vorangegangenen Ausführungen haben gezeigt, dass für die Analyse der Einflussfaktoren auf die Karriere häufig die Betrachtung eines kleinen Ausschnittes mit den relevanten Größen gewählt worden ist. Bei der Analyse von Karrieremustern dagegen sollte eine ganzheitliche Herangehensweise verwendet werden, die vollständige Karrieren betrachtet. Dieser grundlegende Unterschied sollte sich im Denkansatz widerspiegeln. Drei Perspektiven zur Theoriebildung und Hypothesengenerierung können unterschieden werden: die universalistische Perspektive, der Kontingenzansatz und der Gestaltansatz.²⁹⁵ Im Folgenden werden diese drei Perspektiven kurz erläutert. Für die Analyse des Einflusses *einzelner* organisationaler und individueller Faktoren sind die univariate Perspektive und der Kontingenzansatz am besten geeignet, für die Identifikation von komplexeren Karrieremustern bietet sich der Gestaltansatz an.

2.3.1.1 Universalistische Perspektive

Bei einer universalistischen Perspektive werden kontextunabhängige „best practices“ angenommen.²⁹⁶ Beispielsweise können bestimmte personalpolitische Praktiken (z.B. die Verwendung interner Karriereleitern oder Arbeitsplatzsicherheit) mit dem Unternehmenserfolg in

²⁹⁵ Vgl. Delery & Doty (1996), S. 802 ff.; Martín-Alcázar, Romero-Fernández & Sánchez-Gardey (2005) weisen auf eine vierte mögliche Perspektive hin (contextual perspective), auf die hier nicht weiter eingegangen wird, da sie bislang wenig diskutiert und für diese Untersuchung von geringer Bedeutung ist.

²⁹⁶ Vgl. Delery & Doty (1996), S. 803; Colbert (2004), S. 344.

Verbindung gebracht werden. Diese werden zumeist als lineare und universelle Beziehung modelliert.²⁹⁷ Für den Karriereerfolg durch internationale Erfahrungen könnte eine Annahme etwa lauten: „Internationale Erfahrung wirkt sich positiv auf den Karriereerfolg von Führungskräften aus.“ Die Korrelation oder Regression ist bei dieser Perspektive die Methode der Wahl und es wird versucht, eine einfache lineare Beziehung zwischen den Variablen abzuleiten. Viele universalistische Annahmen erscheinen einleuchtend, beispielsweise ist eine valide Personalauswahl immer als Verbesserung zu werten.²⁹⁸ An seine Grenzen stößt dieser Ansatz aber aufgrund der häufig unzureichenden theoretischen Fundierung und der Tatsache, dass viele betriebswirtschaftliche Gestaltungsformen in ungleichen Kontexten unterschiedlich zielführend sind. In relativ einfachen und isolierten Analysen wird der Einsatz bestimmter Maßnahmen mit Erfolgsvariablen zumeist aus dem Finanzbereich oder dem Rechnungswesen in Zusammenhang gebracht und ohne weitere Unternehmens- und Umweltvariablen zu berücksichtigen wird eine additive Wirkung verschiedener Maßnahmen unterstellt.²⁹⁹

2.3.1.2 Kontingenzansatz

Dem Kontingenzansatz (auch: Fit-Perspektive) folgend muss das Zusammenspiel zwischen Situations- und Gestaltungsvariablen mitberücksichtigt werden.³⁰⁰ Die in der universalistischen Perspektive angenommene Linearität der Beziehung zwischen den betrachteten Variablen (z.B. internationale Erfahrungen und Karriereerfolg) wird durch Drittvariablen beeinflusst, häufig die Unternehmensstrategie.³⁰¹ Diese analysierten Interaktionen beziehen sich in der Regel auf spezifische Maßnahmen und externe Variablen, nicht auf Interaktionen z.B. innerhalb personalpolitischer Maßnahmenbündel.³⁰² Es muss eine Passung von personalpolitischer Maßnahme und Unternehmens- oder Umweltvariablen gegeben sein, damit die Maßnahme erfolgswirksam ist. Ebenso wie bei der universalistischen Perspektive ist die Hypothesengenerierung mehrheitlich deduktiv, durch die zumeist als Moderatoren modellierten zusätzlichen Variablen aber in der Regel komplexer.³⁰³ So wäre eine mögliche Annahme: „Der (positive) Einfluss von internationaler Erfahrung auf den Karriereerfolg wird moderiert

²⁹⁷ Vgl. Delery & Doty (1996), S. 806 f.; Martín-Alcázar, Romero-Fernández & Sánchez-Gardey (2005), S. 634.

²⁹⁸ Vgl. Delery & Doty (1996), S. 806.

²⁹⁹ Vgl. Colbert (2004), S. 344; Martín-Alcázar, Romero-Fernández & Sánchez-Gardey (2005), S. 639.

³⁰⁰ Vgl. Martín-Alcázar, Romero-Fernández & Sánchez-Gardey (2005), S. 635.

³⁰¹ Vgl. Lengnick-Hall & Lengnick-Hall (1988), S. 459 f.; Delery & Doty (1996), S. 803; Colbert (2004), S. 344.

³⁰² Vgl. Colbert (2004), S. 344.

³⁰³ Vgl. Martín-Alcázar, Romero-Fernández & Sánchez-Gardey (2005), S. 635.

durch den Internationalisierungsgrad des Unternehmens.“ Zur Hypothesenüberprüfung werden Regressionen, seltener auch Cluster- oder Faktorenanalysen eingesetzt.³⁰⁴ Ein Problem des Kontingenzansatzes ist die zu starke Fokussierung auf einen optimalen Fit. Becker und Gerhart (1996) kritisieren, dass ein zu stark angepasstes System mit eng gekoppelten Elementen³⁰⁵ eine zu geringe Flexibilität aufweist, sich auf veränderte Umweltbedingungen anzupassen.³⁰⁶

2.3.1.3 Gestaltansatz

Im Gestaltansatz (auch: Konfigurationsansatz oder second-order contingency theory)³⁰⁷ wird analysiert, wie Muster multipler interdependenter Variablen zu gegebenen externen Variablen in Beziehung stehen.³⁰⁸ In dieser holistischen Perspektive wird die Vielzahl möglicher Kombinationen von Variablenausprägungen reduziert, indem (ideal-)typische Variationen herausgearbeitet werden.³⁰⁹ Hierbei sind Typologien und Taxonomien als grundlegend verschiedene Vorgehensweisen zu unterscheiden.³¹⁰ Typologien sind theoretisch hergeleitet und das Ziel ist eine klare Unterscheidung der verschiedenen Typen, die anhand weniger Leitmerkmale voneinander abgegrenzt werden.³¹¹ Im Vordergrund steht die interne Konsistenz von Variablenausprägungen.³¹² Gute Typologien zeichnen sich dementsprechend durch eine hohe konzeptionelle Bedeutung der verwendeten Variablen, durch das Kriterium der Falsifizierbarkeit sowie durch kontrastreiche Typen, deren Konfigurationen logisch herleitbar sind, aus.³¹³ Taxonomien dagegen sind aus der Empirie abgeleitete Muster und stellen eine Abbildung der in der Realität vorkommenden Variablenanordnungen dar.³¹⁴ Sie kommen ohne die für eine Typologienbildung notwendige theoretische Basis aus und der entdeckende Aspekt steht im Vordergrund.³¹⁵ Ähnlich wie die häufig synonym verwendeten Klassifikationsschemata ist das Ziel eine eindeutige Zuordnung der real existierenden Kombinationen zu einer begrenzten Anzahl von Mustern oder Gruppen.³¹⁶ Auf Karrieremuster bezogen müssten sowohl für eine Typologie wie auch für eine Taxonomie zunächst die relevanten Karrierevariablen identifiziert

³⁰⁴ Vgl. Martín-Alcázar, Romero-Fernández & Sánchez-Gardey (2005), S. 636 f.

³⁰⁵ Zur Bedeutung von enger bzw. loser Kopplung siehe Kapitel 4.

³⁰⁶ Vgl. Becker & Gerhart (1996), S. 789.

³⁰⁷ Vgl. Wolf (2000), S. 15.

³⁰⁸ Vgl. Delery & Doty (1996), S. 804; Colbert (2004), S. 344.

³⁰⁹ Vgl. Martín-Alcázar, Romero-Fernández & Sánchez-Gardey (2005), S. 637.

³¹⁰ Vgl. Doty & Glick (1994), S. 232 f.

³¹¹ Vgl. Wolf (2000), S. 27 ff.

³¹² Vgl. Delery & Doty (1996), S. 804.

³¹³ Vgl. Wolf (2000), S. 107 ff.

³¹⁴ Vgl. Wolf (2000), S. 33.

³¹⁵ Vgl. Wolf (2005), S. 344.

³¹⁶ Vgl. Doty & Glick (1994), S. 232.

werden. Für eine Typologie würden anhand dieser Variablen Idealtypen gebildet, die möglichst kontrastreich zu gestalten wären. Eine Taxonomie verwendet in Datensätzen vorhandene Ausprägungen, um mit strukturentdeckenden multivariaten Analyseverfahren (vor allem Cluster- und Faktorenanalyse) keine Idealtypen, sondern „Realtypen“ zu identifizieren.³¹⁷ Diese sind nicht zwingend so kontrastreich wie Idealtypen, bieten aber ein besseres Abbild der in der Realität vorzufindenden Variablenkombinationen.

Forschung, die auf dem Gestaltansatz basiert, nimmt komplexe Interaktionen an, die schwer zu messen sind.³¹⁸ Dementsprechend rar ist die empirische Unterstützung verglichen mit der universalistischen Perspektive und dem Kontingenzansatz.³¹⁹ Dies mag ebenfalls durch einen Mangel adäquater Methoden begünstigt sein, denn gerade zur Clusteranalyse als prominentestem Verfahren wurden verschiedene Kritikpunkte angemerkt.³²⁰ Ein weiteres Problem stellt die für die universalistische Perspektive und den Kontingenzansatz vorherrschende deduktive Hypothesenherleitung dar. Diese ist durch den stark explorativen Charakter bei Taxonomien nicht sinnvoll, denn konkrete Zusammenhangsvermutungen, beispielsweise zwischen bestimmten Karrieremustern und Karriereerfolg, lassen sich erst sinnvoll bilden, *nachdem* die verschiedenen Muster identifiziert worden sind. Idealtypen dagegen bestehen unabhängig von der Empirie und so können für Typologien mit der Typenbildung Vermutungen z.B. zu deren Erfolgswirksamkeit einhergehen. Für die Analyse von Karrieremustern kann die deduktive Methode zur Hypothesengenerierung nur für einfache Zusammenhänge genutzt werden.³²¹ Darüber hinaus sollte ein ganzheitlicher Ansatz gewählt werden, der nicht nur wenige Stationen der beruflichen Laufbahn herausgreift, sondern die gesamte Karriere umfasst. Die Identifikation von Idealtypen steht dabei nicht im Vordergrund, weil diese oft einen beruflichen Aufstieg beschreiben, der in den Mustern implizit enthalten ist, beispielsweise wenn die Hierarchieebene bei der Musterbildung berücksichtigt wird (siehe Abschnitt 2.1.5). In Tabelle 3 werden die drei beschriebenen Forschungsperspektiven gegenübergestellt.

³¹⁷ Auch nicht-quantitative Studien sind bei kleinen Fallzahlen noch möglich (Wolf 2000, S. 35 f.).

³¹⁸ Vgl. Doty, Glick & Huber (1993), S. 1243.

³¹⁹ Vgl. Martín-Alcázar, Romero-Fernández & Sánchez-Gardey (2005), S. 643; Wolf (2005), S. 354.

³²⁰ Vgl. z.B. Pollock, Antcliff & Ralphs (2002).

³²¹ Vgl. Roberts (2002), S. 6.

Tabelle 3: Verschiedene Forschungsperspektiven

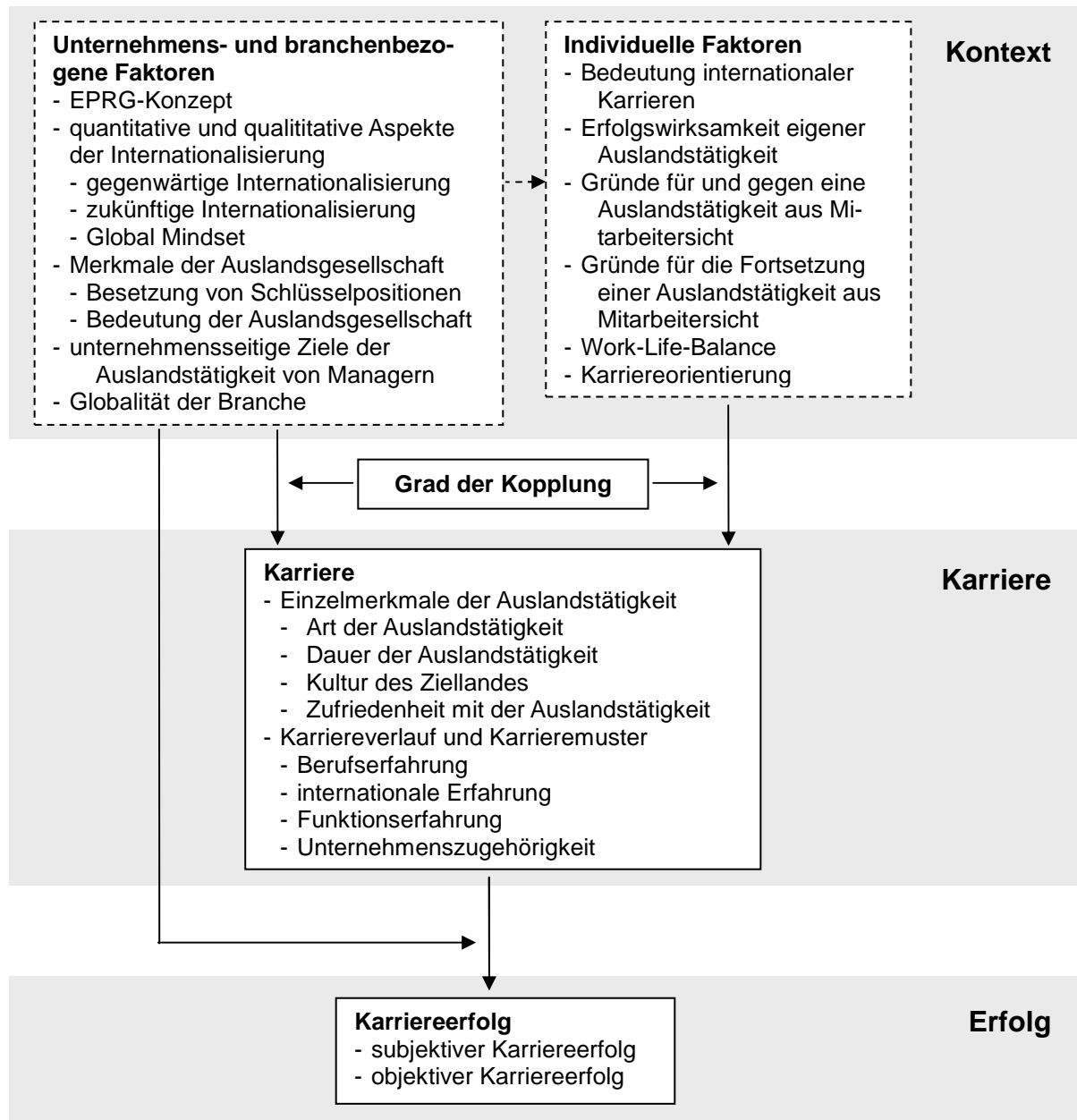
	universalistische Perspektive	Kontingenzansatz	Gestaltansatz
Grundannahme	Existenz von „best practices“	Effekte bestimmter Maßnahmen sind von anderen Variablen abhängig	es gibt verschiedene Kombinationen der Ausprägungen der Variablen (Gestalten oder Muster)
Beziehungen zwischen Variablen	linear und universell	die Beziehung zwischen Variablen wird durch Drittvariablen beeinflusst	die Beziehung zwischen Mustern und (Erfolgs-)Variablen wird untersucht
Herleitungsform	deduktive Hypothesenherleitung	deduktive Hypothesenherleitung	holistischer Ansatz
Methodik	Regressionen	Regressionen, Cluster- und Faktorenanalysen	Cluster-, Netzwerk- und Faktorenanalysen
Probleme	häufig unzureichende theoretische Fundierung konzeptuelle Grenzen bei der Erklärung von Kausalbeziehungen Beschränkung auf bivariate Zusammenhänge	zu starke Betonung eines einfacheren Fit-Gedankens	Beschreibung von Mustern ist eine Vereinfachung der Realität es werden komplexe Methoden benötigt wenig empirische Unterstützung

Quelle: In Anlehnung an Martín-Alcázar, Romero-Fernández & Sánchez-Gardey (2005), S. 640 ff.

2.3.2 Konzeptioneller Bezugsrahmen der Untersuchung

Für die weitere Analyse ist eine Zweiteilung angebracht. Erstes Ziel dieser Untersuchung ist eine genaue Auseinandersetzung mit Auslandstätigkeiten als einem Teil der Karriere internationaler Führungskräfte. Der Einfluss verschiedener organisationaler und individueller Faktoren soll untersucht werden, was in der Vorgehensweise der universalistischen Perspektive bzw. dem Kontingenzansatz entspricht. Über verschiedene Zusammenhangsvermutungen lassen sich so Aussagen ableiten, welche Bedingungen z.B. einen hohen Karriereerfolg von Auslandstätigkeiten begünstigen. Vor allem vier Variablenblöcke sind für diese Analysen von Bedeutung: Den Kontext bilden *unternehmens- und branchenbezogene* (z.B. der Grad der Internationalisierung) sowie *individuelle Faktoren* (z.B. die Karriereorientierung). Innerhalb dieses Kontexts entwickeln sich *Karrieren*. Im Bereich der Karriere kann unterschieden werden zwischen Einzelmerkmalen der Auslandstätigkeit und vollständigen Karrieren. Erstere umfassen lediglich eine Position im Ausland, letztere die gesamte Folge bisheriger Positionen. Die Karriere hat wiederum einen Einfluss auf den *Karriereerfolg*. Somit ergibt sich der konzeptionelle Bezugsrahmen dieser Untersuchung, der in Abbildung 2 skizziert wird. Auf die einzelnen Konstrukte wird an den entsprechenden Stellen in Kapitel 3 näher eingegangen.

Abbildung 2: Konzeptioneller Bezugsrahmen der Untersuchung



Das folgende Kapitel zu den Auslandstätigkeiten von Führungskräften orientiert sich an diesem konzeptionellen Bezugsrahmen. Dort werden über die universalistische Perspektive und den Kontingenzansatz Hypothesen zur Beziehung zwischen Individuum, Organisation, Karriere und Karriereerfolg abgeleitet. Des Weiteren findet sich in Abbildung 2 der Grad der Kopplung als moderierende Variable zwischen dem Kontext und der Karriere. Kopplung beschreibt allgemein die Enge der Bindung zwischen Elementen eines Systems. Eine enge Kopplung beispielsweise besteht bei einer Vielzahl von oder starken Verbindungen zwischen verschiedenen Elementen. Das Konzept der Kopplung wird in Kapitel 4 thematisiert, indem dort traditionelle Karriereformen und die Boundaryless Career anhand des Grads der Kopplung als gegensätzliche Karrierekonzepte voneinander abgegrenzt werden. Traditionelle Kar-

Einzelkenntnisse bezüglich Auslandstätigkeiten und Karrieren von Führungskräften riereformen, so wird argumentiert, zeichnen sich durch eine enge Bindung des Individuums an die Organisation aus. Dies äußert sich beispielsweise über einen großen Anteil unternehmensspezifischen Wissens und geringe Wechselintentionen. Neuere Karrierekonzepte wie z.B. die Boundaryless Career unterstellen dagegen eine geringe Bindung des Mitarbeiters an das Unternehmen. Es ist zu zeigen, inwieweit diese Kopplung einen Einfluss auf die Karriere der Führungskräfte hat.

Das zweite Ziel dieser Untersuchung, die Ausarbeitung komplexer Karrieremuster, kann dagegen nur teilweise über eine isolierende Betrachtung erfolgen und muss an anderen Stellen Karrieren als Ganzes annehmen. Ein Vorgehen, das sich sehr gut im Gestaltansatz wiederfindet. Innerhalb dieser Perspektive ist die Herleitung von Hypothesen zu Karrieremustern nicht sinnvoll, vielmehr sollen innerhalb dieser Perspektive bestehende Typologien zu Karrieremustern internationaler Führungskräfte überprüft werden und in einer vorwiegend explorativen Analyse eigene Taxonomien entwickelt werden. Anschließend erfolgt deshalb in Kapitel 5 die Darstellung bestehender Typologien zu den Karrieremustern internationaler Führungskräfte (Gestaltansatz). Diese Zweiteilung findet sich ebenfalls im Ergebnisteil dieser Untersuchung wieder.

3 Einzelerkenntnisse bezüglich Auslandstätigkeiten und Karrieren von Führungskräften

3.1 Vorüberlegungen

Schon vor dem Auftreten der ersten internationalen Unternehmen wurden Auslandsentsendungen vorgenommen, damals von Regierungen zur Kontrolle entlegener Reichs- oder Landesteile.³²² Mit steigendem grenzüberschreitenden Handel wurden auch von Unternehmen vermehrt Mitarbeiter abgeordnet, da sich bei internationaler Tätigkeit zwangsläufig Anforderungen ergeben, die kaum eine Alternative zum Einsatz von Mitarbeitern im Ausland zulassen.³²³ Ungefähr 80% aller mittleren und großen international tätigen Unternehmen setzen Auslandsentsandte ein.³²⁴ Kühlmann berichtet, dass im Jahr 2004 schätzungsweise 60 000 Entsandte alleine für die 100 größten deutschen Unternehmen im Ausland tätig waren, was einer Entsendungsquote von ungefähr 0,8% entspricht.³²⁵ Diese Quote schwankt für

³²² Vgl. Borg (1988), S.17.

³²³ Vgl. van Roessel (1988), S. 15.

³²⁴ Vgl. Black & Gregersen (1999), S. 53

³²⁵ Vgl. Kühlmann (2004), S. 10; Wirth (1992, S. 121) schätzt die Zahl ins Ausland entsandter Führungskräfte auf 25 000, Pausenberger (1987) auf 12 000; Forster (2000, S. 128) geht von ca. 25 000 Entsandten für Großbritannien aus und Gates (1996) schätzt die Anzahl Entsandter Führungskräfte aus den USA auf 80 000.

Einzelkenntnisse bezüglich Auslandstätigkeiten und Karrieren von Führungskräften deutsche internationale Unternehmen mit starken Branchenunterschieden ungefähr zwischen 0,5 und 4%.³²⁶ Ein weiterer Anstieg der Entsendungsrate wird erwartet, da durch die voranschreitende Globalisierung die grenzüberschreitende Geschäftstätigkeit weiterhin zunehmen wird.³²⁷ Als bremsende Kraft auf die Zunahme von Auslandstätigkeiten werden von einigen Autoren technische und administrative Entwicklungen vermutet, die Alternativen zum Personaltransfer bieten können. Beispielsweise durch moderne Kommunikationsformen wie E-Mail oder Videokonferenzen, Ausweitungen des Flugverkehrs, aber auch durch einen verbesserten Bildungsstand in Entwicklungs- und Schwellenländern kann die Bedeutung einer Kontrolle des Auslandsgeschäfts durch personelle Präsenz abnehmen.³²⁸ Die Zunahme der Auslandsentsendungen in den vergangenen Jahren, in denen besagte Entwicklungen bereits existierten, steht dem entgegen.³²⁹ Allerdings können diese technischen und administrativen Entwicklungen trotzdem zu einer Änderung der Entsendungspraxis führen, indem verstärkt Alternativen zur klassischen Entsendung eingesetzt werden.³³⁰

Auch wenn die Anzahl zugenommen hat, die Ziele des Unternehmens, die mit dem internationalen Personaltransfer erreicht werden sollen, sind weitestgehend gleich geblieben: Die Aktivitäten von Auslandsgesellschaft und Stammhaus müssen koordiniert werden. Wissenstransfer zunächst in die, später auch von der Auslandsgesellschaft muss vollzogen werden. Ein weiteres häufiges Ziel ist die Ausbildung von Führungskräften, die sowohl den eigenen wie auch fremde Märkte kennen. Letztlich gibt es teilweise vor Ort keine für spezifische Aufgaben geeigneten Personen, sodass ein internationaler Personaltransfer unvermeidbar werden kann.³³¹

Welche Möglichkeiten bieten sich einem internationalen Unternehmen, diese Ziele zu erreichen? Die klassische Auslandsentsendung, bei der ein Mitarbeiter für eine gewisse Zeitspanne in eine Auslandsgesellschaft entsandt wird und anschließend wieder ins Stammhaus zurückkehrt, ist eine Antwort, die auch heute noch die Literatur zum internationalen Personalmanagement dominiert. An Relevanz gewinnen aber abweichende Formen, bei denen

³²⁶ Vgl. Scherm (1999, S. 192); tendenziell gibt es höhere Quoten bei Dienstleistern verglichen mit Industrieunternehmen, was durch das Uno-actu-Prinzip bedingt sein mag; Harzing (2001a), S. 146: Der Anteil von Stammlandsangehörigen in den jeweiligen Auslandsgesellschaften schwankt zwischen 12,7% (Business & Management Services) und 84,8% (Security and Commodity Brokers).

³²⁷ Vgl. z.B. Black & Gregersen (1999), S. 53; Bolino & Feldman (2000), S. 367; Caligiuri (2000a), S. 62; Oechsler (2002), S. 867; Eckert, Rässler, Mayer & Bonsiep (2004), S. 639; Bhaskar-Shrinivas, Harrison, Shaffer & Luk (2005), S. 275; Sims & Schraeder (2005), S. 98.

³²⁸ Vgl. Borg (1988), S. 17; Forster (2000), S. 138.

³²⁹ Vgl. Bonache, Brewster & Suutari (2001), S. 3; Kühlmann (2004), S. 10; Stahl & Cerdin (2004), S. 888.

³³⁰ Vgl. Harris, Brewster & Erten (2005), S. 287; Mayrhofer, Kühlmann, & Stahl (2005), S. 9.

³³¹ Für eine detaillierte Analyse verschiedener unternehmensseitiger Ziele von Auslandstätigkeiten siehe Abschnitt 3.6.1.

Einzelkenntnisse bezüglich Auslandstätigkeiten und Karrieren von Führungskräften z.B. kein Unternehmensangehöriger „entsandt“ wird, sondern ein Mitarbeiter mit Spezialkenntnissen in einer Auslandsgesellschaft eingesetzt wird, der vorher nicht im Unternehmen gearbeitet hat und aus einem Drittland stammen kann, also weder aus dem Stammland noch aus dem Land der betreffenden Auslandsgesellschaft. Im nächsten Abschnitt werden zunächst diese Möglichkeiten des internationalen Personaleinsatzes diskutiert. Schwerpunkt bleibt die klassische Auslandsentsendung, allerdings wird der Fokus auf die so genannte selbst-initiierte Auslandstätigkeit erweitert, bei der die Mitarbeiter – wie im angeführten Beispiel – nicht aus dem Unternehmen kommen, sondern eigenständig nach einer Stelle im Ausland suchen. Diese Art der Auslandstätigkeit hat in den wenigen Studien, in denen sie Berücksichtigung fand, zumeist einen Anteil von ungefähr einem Drittel.³³² Sie ist also zu groß, um bei einer Studie zu internationalen Karrieren und Karrieremustern von Führungskräften unerwähnt zu bleiben. Da diese Gruppe keine *Auslandsentsendung* im klassischen Sinne vollbringt, wird im Folgenden der Begriff *Auslandstätigkeit* als Oberbegriff eingeführt, der sowohl die *Auslandsentsendung* als auch die neue Form der *selbst-initiierten Auslandstätigkeit* umfasst.

Abschnitt 3.2 widmet sich der Beschreibung dieser beiden Gruppen und ergänzt die zwei Formen des internationalen Personaleinsatzes mit den wichtigsten Alternativen, die sich dem Unternehmen anstelle einer Auslandstätigkeit bieten. Die darauf folgenden Teile von Kapitel 3 widmen sich der Ableitung von Hypothesen aus wichtigen theoretischen und empirischen Arbeiten zur Auslandstätigkeit von Führungskräften. Die Struktur orientiert sich eng am Bezugsrahmen, der in Abschnitt 2.3.2 dargestellt wurde. Zunächst werden Zusammenhänge *zwischen unternehmens- und individuenzentrierten Kontextfaktoren* untersucht (Abschnitt 3.3). Anschließend erfolgt die Ableitung von Hypothesen *zwischen einzelnen Karrieremerkmalen* internationaler Führungskräfte in Abschnitt 3.4. Anschließend wird in Abschnitt 3.5 die Beziehung *zwischen den Kontextfaktoren und singulären Aspekten der Auslandstätigkeit* untersucht. Dieser Fokus wird in Abschnitt 3.6 auf die ganze Karriere erweitert, da dort auf Zusammenhänge *zwischen dem Kontext und Folgen von Karrierestationen* eingegangen wird, die über eine einzelne Auslandstätigkeit hinausgehen. Schließlich werden in Abschnitt 3.7 *Zusammenhangsvermutungen zum Karriereerfolg* entwickelt.

3.2 Formen des internationalen Personaleinsatzes

Verschiedene Autoren liefern Einteilungen von Auslandsentsendungen anhand der geplanten Dauer. So kann beispielsweise zwischen einer Dienstreise (bis zu einigen Wochen), einer

³³² Vgl. Suutari & Brewster (2000), S. 422.

Einzelkenntnisse bezüglich Auslandstätigkeiten und Karrieren von Führungskräften erweiterten Dienstreise (bis 12 Monate), der Abordnung (bis 24 Monate), einer Delegation und der Versetzung (Dauer bei den beiden letztgenannten abhängig vom Entsendungszweck, meistens mehrere Jahre) und einem Übertritt (zeitlich unbefristet) unterschieden werden.³³³ Spieß (1997) unterscheidet drei Formen: den kurzfristigen (Geschäfts- oder Dienstreise), den mittelfristigen (Versetzung, drei bis vier Jahre) und den langfristigen (auf Dauer) Auslandseinsatz.³³⁴ Eine solche Einteilung wird aus vertrags-, arbeits-, steuer- und versicherungsrechtlichen Gründen in der deutschen Betriebswirtschaftslehre vorgenommen, in der angelsächsischen Literatur wird hingegen unabhängig von der Dauer nur vom „international transfer“ oder „overseas assignment“ gesprochen.³³⁵ Da in dieser Untersuchung die Auslandstätigkeit als Teil der Karriere im Mittelpunkt steht, wird diese einfache Einteilung auch hier präferiert, weil rechtliche Gründe für die kurz- und langfristige Bedeutung von internationalen Erfahrungen für die Karriere von Führungskräften nicht primär relevant sind, somit eine Unterscheidung zwischen Entsendung und Übertritt als beliebig und nicht sinnvoll erscheint. Lediglich eine Untergrenze für die Dauer muss festgesetzt werden, damit von Auslandstätigkeit und nicht mehr von Dienst- oder Geschäftsreise gesprochen wird. Diese Grenze wurde in einigen früheren empirischen Arbeiten bei einem Jahr gesetzt.³³⁶ Allerdings haben gerade kurzzeitige Auslandstätigkeiten an Bedeutung gewonnen,³³⁷ was sich auch in einer Abnahme der allgemeinen Entsendungsdauer über die letzten Jahre hinweg niederschlägt.³³⁸ Um dieser Häufung von kürzeren Entsendungen Rechnung zu tragen, wird in dieser Untersuchung schon ab einer Dauer von sechs Monaten im Ausland von einer Auslandstätigkeit gesprochen.³³⁹ Es gilt somit die folgende Definition: Eine Auslandsentsendung ist der für *mindestens sechs Monate* geplante und vom *Unternehmen initiierte* Transfer eines Mitarbeiters *über eine Landesgrenze* hinweg, begleitet von einem *Umzug des Mitarbeiters* in das betreffende Land.³⁴⁰

³³³ Vgl. Scherm (1999), S. 219; siehe auch Scherm & Süß (2001), S. 239 f.

³³⁴ Vgl. Spieß (1997), S. 241; weitere Einteilungen finden sich in Femppel, Neumeier & Seibold (1989), S. 1951 ff.; Heymann & Schuster (1998), S. 86; Oechsler (2002), S. 867 f.; Domsch & Lichtenberger (2003), S. 515; Mayerhofer, Hartmann, Michelitsch-Riedl & Kollinger (2004), S. 1374 f. oder auch Harris, Brewster & Erten (2005), S. 276.

³³⁵ Vgl. Kenter (1989), Sp. 1925; Scherm (1999), S. 193; eine Ausnahme bilden Harris (1999); Petrovic (2000) sowie Harris, Brewster & Erten (2005); siehe Djanani, Lösel & Lösel (2003, S. 3 ff. und 13 ff.) zu heutigen steuer- bzw. arbeitsrechtlichen Problemen bei der Entsendung.

³³⁶ Vgl. Mahroum (2000), S. 24; Carpenter, Gregersen & Sanders (2001), S. 495.

³³⁷ Vgl. Brewster & Suutari (2005), S. 9.

³³⁸ Vgl. Gates (1996), S. 341; Mayrhofer, Iellatchitch, Meyer, Steyrer, Schiffinger & Strunk (2004), S. 872.

³³⁹ Hinzu kommt, dass in den letzten Jahren verstärkt Entsendungen mit einer Dauer von sechs bis zwölf Monaten initiiert werden, die nach Ablauf der Zeit mehrmals um ein weiteres Jahr verlängert werden (GMAC 2004, S. 13).

³⁴⁰ Es fällt eine starke Parallele zur Definition des internationalen Unternehmens auf, welche in der Literatur ausgiebig diskutiert wurde (vgl. z.B. Macharzina & Oesterle 1997, S. 11). Eine ähnliche

Einzelkenntnisse bezüglich Auslandstätigkeiten und Karrieren von Führungskräften

Neben der klassischen Auslandsentsendung ist die selbst-initiierte Auslandstätigkeit als alternative Form zur Erlangung internationaler Erfahrungen zu nennen. Das Besondere ist in diesem Fall, wie bereits einleitend erwähnt, dass es zu keiner Entsendung im engeren Sinne kommt, da der Mitarbeiter nicht vom jeweiligen Unternehmen im Inland startet, sondern direkt im Ausland seine dortige Berufstätigkeit aufnimmt.³⁴¹ Der Mitarbeiter wird direkt für die Auslandsstelle unter Vertrag genommen. Eine selbst-initiierte Auslandstätigkeit ist somit eine für *mindestens sechs Monate* geplante und *vom Individuum initiierte* Aufnahme einer Tätigkeit für ein Unternehmen in einem anderen Land, begleitet von einem *Umzug* in das betreffende Land.

Der Begriff der *internationalen Führungskraft* wird verschieden aufgefasst. Allen Definitionen gemein ist, dass eine internationale Führungskraft ein grenzüberschreitendes Denken und Handeln zeigen sollte.³⁴² Deren Entwicklung beinhaltet in der Regel längerfristige Auslandstätigkeiten. Aber auch kürzere Entsendungen zur Personalentwicklung (short-term development assignments) finden Verwendung.³⁴³ Nach einer funktionalen Definition ist in dieser Untersuchung *internationale Führungskraft*, wer mindestens sechs Monate in einer Position mit Personal- oder hoher Sachverantwortung im Ausland gelebt und gearbeitet hat.³⁴⁴ Dabei sind sowohl eine Auslandsentsendung wie auch eine selbst-initiierte Auslandstätigkeit Möglichkeiten für das Individuum, diese internationalen Erfahrungen zu sammeln. Auch wenn beispielsweise multikulturelle Teams, kurze Dienstreisen ins Ausland oder interkulturelle Trainings eine internationale Sichtweise fördern können, sind diese Möglichkeiten Ergänzungen und können die internationale Tätigkeit als Abgrenzungskriterium für die internationale Führungskraft nicht vollständig ersetzen.

In Abbildung 3 wird die Unterscheidung zwischen der klassischen Auslandsentsendung und der selbst-initiierten Auslandstätigkeit veranschaulicht. Dargestellt werden die Möglichkeiten, die sich für ein Unternehmen bei der Stellenbesetzung in Auslandsgesellschaften bieten. Auf der ersten Ebene wird zwischen internem und externem Arbeitsmarkt unterschieden. Der interne Arbeitsmarkt beinhaltet die Neubesetzung einer Stelle mit einem Bewerber, der schon vorher dem Unternehmen angehört hat, wogegen der externe Arbeitsmarkt Formen der Rek-

Diskussion an dieser Stelle für die Definition einer internationalen Führungskraft zu führen wird als wenig zielführend betrachtet. Zu beachten ist aber, dass internationale Erfahrungen in der Regel das konstituierende Kriterium darstellen, die Mindstdauer allerdings zwischen Autoren variiert.

³⁴¹ Vgl. Suutari & Brewster (2000), S. 418.

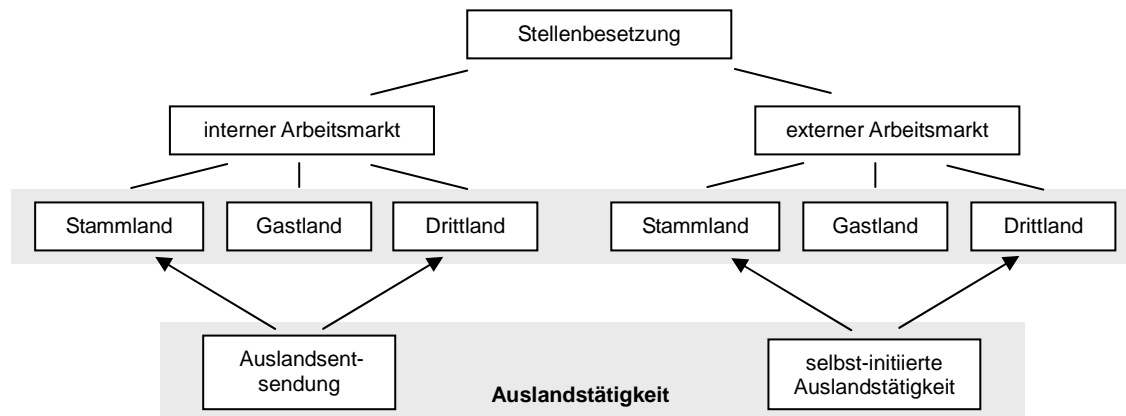
³⁴² Vgl. Heymann & Schuster (1998), S. 87 f.

³⁴³ Vgl. Suutari (2003), S. 188; Suutari & Milla (2004), S. 833; Brewster & Suutari (2005), S. 9; Kohonen (2005), S. 22.

³⁴⁴ Vgl. Domsch & Krüger-Basener (1995, Sp. 1566) zur Definition von Führungskraft.

Einzelkenntnisse bezüglich Auslandstätigkeiten und Karrieren von Führungskräften
 rutierung von außerhalb des Unternehmens umfasst.³⁴⁵ Auf der nachfolgenden Ebene wurde
 eine räumliche Segmentierung zur Einteilung der Möglichkeiten zur Stellenbesetzung ge-
 wählt.³⁴⁶

Abbildung 3: Formen des internationalen Personaleinsatzes



Quelle: eigene Darstellung.

3.2.1 Auslandsentsendung als Form der internen Personalbeschaffung

Wenn durch die Aufnahme internationaler Geschäftstätigkeit von Unternehmen Mitarbeiterstellen im Ausland geschaffen werden, bedeutet dies nicht zwangsläufig die Entsendung einer einheimischen Führungskraft. Bei der Besetzung kann auf drei Personengruppen zur *internen* Deckung des Personalbedarfs zurückgegriffen werden.³⁴⁷ Stammlandsangehörige, Gastlandsangehörige und Drittlandsangehörige. Jede dieser Gruppen hat spezifische Vor- und Nachteile, die im Folgenden überblicksartig dargestellt werden.³⁴⁸

Stammlandsangehörige bzw. Stammhausmitarbeiter haben für das Unternehmen den Vorteil, mit Zielen, Strategie, Kultur und Politik des Unternehmens eng vertraut zu sein. Sie sind somit auch aufgrund einer einheitlichen Sprache besser in der Lage, mit dem Stammhaus effektiv zu kommunizieren. Ebenso ist eine einfache und intensive Kontrolle der Wertschöpfungsprozesse in der Auslandsgesellschaft möglich, da der Entsandte erstens die Kontrollmechanismen des Unternehmens gut kennt und zweitens in geringerer Weise einem Interessenkonflikt zwischen Stammhaus und Auslandsgesellschaft ausgesetzt ist, somit im Zweifel eher die Stammhausinteressen vertreten werden. Weiterhin ist besonders bei Auslandsgesellschaften in Entwicklungs- und Schwellenländern mit einer höheren technischen

³⁴⁵ Vgl. Baron, Davis-Blake & Bielby (1986), S. 248; Weber (1989), S. 385.

³⁴⁶ Vgl. Scherm (1999), S. 156.

³⁴⁷ Vgl. Scherm (1999), S. 152.

³⁴⁸ Vgl. Borg & Harzing (1996), S. 287; Kumar (1998), S. 7 f.; Macharzina & Wolf (1998), S. 53.

Einzelkenntnisse bezüglich Auslandstätigkeiten und Karrieren von Führungskräften und führungsbezogenen Kompetenz von Stammlandsangehörigen zu rechnen. Das allgemeine Verständnis von Management und Organisation ist gerade bei Auslandsgesellschaften in fremden Kulturkreisen nur schwer ohne den Einsatz von Stammhausmitarbeitern zu vermitteln. Für die Auslandsgesellschaft kann ein Stammlandsangehöriger den Vorteil bringen, dass dessen Stimme in der Unternehmenszentrale mehr Gewicht hat, als es ein Gastlandsangehöriger in einer vergleichbaren Position hätte. Nachteile treten vor allem dann auf, wenn es zu Anpassungsproblemen des Entsandten in Auslandsgesellschaft oder Land kommt oder auch mitgereiste Familienangehörige Probleme in der fremden Kultur haben. Neben diesen Problemen der Führungskraft verursacht eine Entsendung verglichen mit dem Einsatz von Gastlands- oder meistens auch Drittlandsangehörigen weitaus höhere Kosten.³⁴⁹ Es kann zu Konflikten mit der Regierung des Gastlandes kommen, da diese oft die Besetzung mit Einheimischen präferiert. Weiterhin kann die ausgeprägte Besetzung mit Stammhausangehörigen zu einer Verringerung des Führungskräftepotentials im Stammhaus selber führen.³⁵⁰

Die Vorteile von Gastlandsangehörigen finden sich vor allem in deren Vertrautheit mit den Umweltbedingungen und den Geschäftspraktiken des Gastlandes. Auch wird hier das Wohlwollen der Gastlandsregierung größer sein und die Kosten sind insgesamt geringer. Die Nachteile betreffen zu einem großen Teil die Schnittstelle zwischen Auslandsgesellschaft und Zentrale. Einerseits erweist sich die Kommunikation als schwieriger, gerade wenn Sprachbarrieren hinzukommen. Andererseits wird aber auch die Kontrolle der Wertschöpfungsaktivitäten erschwert, da der Gastlandsangehörige im Gegensatz zu ausländischen Mitarbeitern seine Zukunft in der Auslandsgesellschaft sieht und im Zweifel stark die Interessen der Auslandsgesellschaft zu wahren versuchen wird. Werden Gastlandsangehörige eingesetzt, findet eine Auslandsentsendung nicht statt.

Weiterhin kann der Personalbedarf durch Mitarbeiter aus Drittländern gedeckt werden. Ein Vorteil ist der große Pool an Kandidaten, aus dem der passende Mitarbeiter ausgewählt werden kann. Dies führt in der Regel zu Mitarbeitern mit hoher technischer und führungsbezogener Kompetenz, häufig zusammen mit einem hohen Maß an internationaler Erfahrung. Auch sind die Kosten zwar höher als bei Gastlandsangehörigen, trotzdem aber noch geringer als es bei einer Stellenbesetzung durch einen Stammlandsangehörigen der Fall wäre. Nachteile können wie bei Gastlandsangehörigen die Kommunikation mit der Zentrale betreffen. Allerdings ist eine effektive Kontrolle möglich, da auch der Drittlandsangehörige normalerweise nicht seinen weiteren Karriereverlauf in der Auslandstochter sieht und es so weniger

³⁴⁹ Vgl. Gates (1996), S. 340.

³⁵⁰ Vgl. Domsch & Lichtenberger (2003), S. 515.

Einzelkenntnisse bezüglich Auslandstätigkeiten und Karrieren von Führungskräften zu Interessenkonflikten kommt. Mögliche Vorbehalte von Gastlandsangehörigen oder der Gastlandsregierung können ebenso eine reibungslose Arbeit des Drittlandsangehörigen behindern.

Der hier zugrunde gelegte Fall einer Entsendung in eine Auslandsgesellschaft ist der in der Praxis am weitesten verbreitete.³⁵¹ Eine weitere mögliche Entsendungsrichtung ist von einer Auslandsgesellschaft in das Stammhaus. Die Anzahl dieser so genannten Inpatriates wird in Zukunft vermutlich weiter zunehmen.³⁵² Oben stehende Vor- und Nachteile lassen sich größtenteils auch auf diese Gruppen übertragen. Beiden Gruppen gemein ist, dass eine dauerhaften Besetzung der Stelle durch einen internen Bewerber vorgenommen wird.

3.2.2 Selbst-initiierte Auslandstätigkeit als Form der externen Personalbeschaffung

In der Literatur war eine Auslandstätigkeit von Führungskräften lange synonym mit der Entsendung eines Mitarbeiters durch ein Unternehmen, damit dieser dort spezifische Aufgaben übernimmt.³⁵³ Eine weitere Art der Auslandstätigkeit, bei der nicht vom Unternehmen, sondern vielmehr vom Mitarbeiter die Initiative ausgeht, wurde zuerst von Inkson und Kollegen (1997) analysiert.³⁵⁴ Die Autoren unterscheiden zwischen *Expatriate Assignment* und *Overseas Experience*³⁵⁵. Ersteres entspricht der klassischen Auslandsentsendung, letzteres einer vom Individuum ausgehenden Entscheidung, (für einen bestimmten Zeitraum) in einem anderen Land zu arbeiten. Das Individuum ist bei dieser Sichtweise nicht mehr „HRM ping-pong ball“³⁵⁶, wie es die meisten vorangehenden Studien zur Auslandsentsendung vermuten lassen konnten,³⁵⁷ sondern rückt vielmehr als aktiver Protagonist ins Zentrum der Betrachtung. Dieses Phänomen ist nicht neu und im akademischen Bereich ist es seit langem gän-

³⁵¹ Vgl. Brewster & Suutari (2005), S. 9.

³⁵² Vgl. Bonache, Brewster & Suutari (2001), S. 5; Harzing (2001b), S. 375; Kühlmann (2004), S. 6; McCaughey & Bruning (2005), S. 22; gerade japanische Unternehmen senden häufig Trainees von Auslandsstöchern für mehrere Jahre ins japanische Stammhaus, anschließend wieder zurück in ihre Auslandsgesellschaft (vgl. Paik & Sohn 2004, S. 68).

³⁵³ Vgl. Richardson & Mallon (2005), S. 409.

³⁵⁴ Auch Peiperl & Baruch (1997, S. 17) weisen schon auf die steigende Anzahl von Individuen hin, die sich eigenständig eine Stelle im Ausland suchen, und sehen in diesen einen neuen Kader internationaler Führungskräfte, gehen aber in ihren theoretischen Ausführungen nicht weiter auf diese Gruppe ein.

³⁵⁵ *Overseas Experience* ist in Neuseeland und Australien auch als „the big OE“ bekannt, da dort viele vor allem jüngere Berufstätige nach der Ausbildung eine gewisse Zeit im Ausland verbringen (Inkson, Pringle, Arthur & Barry 1997, S. 358). Insgesamt erinnert in diesem ersten Artikel zur selbst-initiierten Auslandstätigkeit die Beschreibung stellenweise an einen „Selbsterfahrungstrip durch Jobs im Ausland“, was sicherlich auch dieser besonderen Sichtweise in Australien und Neuseeland, der Heimat einiger der Autoren, zugeschrieben werden kann.

³⁵⁶ Vgl. Inkson, Pringle, Arthur & Barry (1997), S. 357.

³⁵⁷ Vgl. Thomas, Lazarova & Inkson (2005), S. 345.

Einzelkenntnisse bezüglich Auslandstätigkeiten und Karrieren von Führungskräften, dass ein Wissenschaftler zu einer Universität ins Ausland wechselt, was weniger auf eine „entsendende Universität“ als auf die Initiative des Individuums und der ausländischen Universität zurückzuführen ist.³⁵⁸ Diese Eigeninitiative findet sich nicht nur im universitären Kontext. Auch unter Führungskräften gibt es eine beträchtliche Anzahl, die sich eigenständig um eine Position im Ausland bemühen. Gründe betreffen dann weniger das Unternehmen, vielmehr ist es die individuelle Entwicklung und das Erreichen persönlicher Ziele.³⁵⁹ Folglich ist kein betrieblicher Laufbahnplan, sondern das Individuum Motor für diese Transition, was einem Hauptmerkmal der Boundaryless Career entspricht (siehe Abschnitt 2.2.5). Generell wird deutlich, dass ein Großteil der Ergebnisse, die in der Vergangenheit für Auslandsentsandte gewonnen wurden, nicht auf die selbst-initiierte Auslandsentsendung übertragen werden können,³⁶⁰ zu letzterem Typ aber bislang nur sehr wenig Literatur existiert.³⁶¹

Suutari und Brewster (2000) vergleichen in der ersten empirischen Studie zu diesem Phänomen anhand eines Samples von 448 finnischen Ingenieuren die Auslandsentsendung (n=301) mit der selbst-initiierten Auslandstätigkeit (n=147) (siehe Tabelle 4).

Tabelle 4: Unterschiede zwischen Auslandsentsendung und selbst-initiiertes Auslandstätigkeit

	Merkmale von Individuen mit selbst-initiiertes Auslandstätigkeit
Individuum	<ul style="list-style-type: none"> - etwas jünger - mehr Singles - mehr Frauen - Partner häufiger auch im Ausland berufstätig - ausgeprägteres Interesse an internationaler Tätigkeit - schlechter inländischer Arbeitsmarkt häufiger Grund für Auslandstätigkeit - pessimistischere Einschätzung der Karrierewirkung internationaler Erfahrungen - eher bereit, weitere Auslandstätigkeiten anzunehmen oder permanent im Ausland zu bleiben
Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> - Internationalisierungsgrad geringer - häufiger Projektorganisation
Position	<ul style="list-style-type: none"> - eher Zeitverträge - niedrigere Hierarchieebenen mit hohem Expertenstatus - weniger Unterstützung in Form von Reiseversicherungen, Mietzuschüssen etc. - typischerweise keine Jobgarantie vom Unternehmen nach Rückkehr und/oder Rückkehr nicht geplant

Quelle: Suutari & Brewster (2000), S. 429.

³⁵⁸ Richardson & Mallon (2005) untersuchen in ihrer Studie „British academic expatriates“ als ein Beispiel für selbst-initiiertes Auslandstätigkeit.

³⁵⁹ Vgl. Myers & Pringle (2005), S. 430.

³⁶⁰ Vgl. Inkson, Pringle, Arthur & Barry (1997), S. 352.

³⁶¹ Vgl. Bonache, Brewster & Suutari (2001), S. 8, allerdings sind seit 2005 einige weitere Artikel zu diesem Thema erschienen.

Einzelkenntnisse bezüglich Auslandstätigkeiten und Karrieren von Führungskräften

Neben einigen demographischen Unterschieden zeigt sich,³⁶² dass bei Personen mit einer selbst-initiierten Auslandstätigkeit zwar (erwartungsgemäß) das Interesse an einer internationalen Tätigkeit stärker ausgeprägt und ebenfalls die Bereitschaft zu einer weiteren Entsendung größer ist, trotzdem aber die Wertschätzung des Unternehmens von internationaler Tätigkeit geringer eingeschätzt wird. Obwohl sie also davon ausgehen, dass das Unternehmen die gesammelten Erfahrungen nicht so sehr zu schätzen weiß, tendieren sie stärker zu einer Tätigkeit im Ausland. Auch dies ist ein Anzeichen für eine Boundaryless Career, da nicht nur das jetzige Unternehmen in die Karriereplanung eingebunden wird und ein Unternehmenswechsel nach der Auslandstätigkeit in ein Unternehmen, welches diese internationalen Erfahrungen mehr schätzt, stärker in Betracht gezogen wird. Bei der Position innerhalb des Unternehmens im Ausland zeigt sich weiterhin, dass es eher Spezialistenpositionen auf niedrigeren Hierarchieebenen sind, die selbst-initiierte Auslandstätigkeiten ausmachen. Auch ist die Unterstützung des Unternehmens bei der Entsendung nicht so ausgeprägt wie bei einer klassischen Entsendung.

Insgesamt wird deutlich, dass Unternehmen hier die Mitarbeiter auf Zeit einkaufen, indem ihnen für einen gewissen Zeitraum eine Position im Ausland mit adäquater Bezahlung angeboten wird, im Austausch vom Mitarbeiter die Leistungserbringung, häufig über Spezialkenntnisse, erwartet wird. Der psychologische Vertrag ist also eher transaktional als relational, was ebenso dem Typus der Boundaryless Career entspricht (siehe Abschnitt 2.2.5.2).

Für die zunehmende Bedeutung der selbst-initiierten Auslandstätigkeit sind vor allem zwei jüngere Entwicklungen verantwortlich.³⁶³ Erstens ist durch die Globalisierung der Bedarf an Mitarbeitern im internationalen Kontext gestiegen. Je mehr Unternehmen grenzüberschreitend tätig werden, desto mehr Möglichkeiten ergeben sich für Ausreisewillige, denn gerade bei internationaler Tätigkeit ist die Nachfrage des Unternehmens nach qualifizierten Mitarbeitern mit einem internationalen Hintergrund größer.³⁶⁴ Auch ist die Vergleichbarkeit der Ausbildung und der Abschlüsse höher geworden.³⁶⁵ Mit Englisch hat sich eine Sprache etabliert, die in fast allen internationalen Unternehmen verstanden wird. Die zur Globalisierung der Unternehmen beitragenden technischen Entwicklungen steigern ebenfalls die Möglichkeiten einer weltweiten Suche nach einem Arbeitsplatz.³⁶⁶ Zweitens kann es im Rahmen der Boundaryless Career zu einer Verlagerung der Karriereverantwortung vom Unternehmen hin zum

³⁶² Geschlechtsunterschiede *innerhalb* der Gruppe der selbst-initiierten Auslandstätigkeit scheinen eher gering zu sein (vgl. Myers & Pringle 2005, S. 430).

³⁶³ Vgl. Myers & Pringle (2005), S. 421.

³⁶⁴ Vgl. Scullion & Brewster (2001), S. 351.

³⁶⁵ Der Bologna-Prozess sei hier nur als ein Beispiel genannt.

³⁶⁶ Gerade in Europa kommt es zu einem Zusammenwachsen der Arbeitsmärkte (vgl. Scullion & Brewster 2001, S. 351).

Einzelkenntnisse bezüglich Auslandstätigkeiten und Karrieren von Führungskräften Individuum kommen (siehe Abschnitt 2.2.5). Immer wichtiger wird es für den Einzelnen, die Karriere selbst in Hand zu nehmen, was eine Suche nach den besten Entwicklungsmöglichkeiten über Landesgrenzen hinaus einschließt.

In dieser Untersuchung müssen somit selbst-initiierte Auslandstätigkeiten explizit eingeschlossen und gezielt analysiert werden, da diese nicht nur einen relativ großen Anteil an im Ausland tätigen Führungskräfte ausmachen können, sondern weiterhin durch die damit verbundene hohe Bereitschaft zu weiteren Auslandstätigkeiten die Karrieremuster internationaler Führungskräfte prägen können. Der Mangel an spezifischer Literatur zur selbst-initiierten Auslandstätigkeit führt dazu, dass sich in den folgenden Abschnitten die Ergebnisse vorwiegend auf Auslandsentsendungen und nicht auf Auslandstätigkeit im weiteren Sinne beziehen. Dort, wo Unterschiede angenommen werden, wird auf die selbst-initiierte Auslandstätigkeit gesondert eingegangen.

3.2.3 Alternativen zur längerfristigen Auslandstätigkeit

Neben den oben beschriebenen Formen zur Personalbedarfsdeckung am internen und externen Arbeitsmarkt existieren weitere Möglichkeiten für Unternehmen, den besonderen Anforderungen im internationalen Unternehmen gerecht zu werden, ohne Mitarbeiter für mehr als sechs Monate in einem anderen Land arbeiten zu lassen. Dazu zählen erstens Arten des internationalen Besuchsverkehrs und zweitens Formen, die ohne eine Grenzüberschreitung auskommen.³⁶⁷ Diese Alternativen werden im Folgenden aufgrund der eher geringen Relevanz für die vorliegende Untersuchung nur kurz erläutert, können aber für Unternehmen ergänzende Formen zum internationalen Personaltransfer darstellen.

Der internationale Besuchsverkehr in Form von Dienst- oder Geschäftsreisen ist ein eher informelles Instrument, um ein schnelles und umfassendes Verständnis für die in den verschiedenen Auslandsgesellschaften anliegenden Probleme aufzubauen sowie innovative Lösungsmöglichkeiten für diese zu entwickeln.³⁶⁸ Allerdings stehen die relativ hohen Kosten sowie der Besuchscharakter, der einen dauerhaften Aufenthalt gerade bei Koordinations- und Führungsaufgaben nicht ersetzen kann, einer ausschließlichen Nutzung von internationalem Besuchsverkehr entgegen. Als Stufe zwischen den meist nur mehrtägigen bis mehrwöchigen Dienst- oder Geschäftsreisen sind kurzfristige Abordnungen zu sehen, die mehrere Wochen bis mehrere Monate andauern können. Für diese ist charakteristisch, dass die Fami-

³⁶⁷ Ähnliche Möglichkeiten können auch den Wechsel der Arbeitsstelle *innerhalb* eines Landes ersetzen (vgl. Stroh 1999, S. 300 ff.).

³⁶⁸ Vgl. Wolf (1994), S. 136.

Einzelkenntnisse bezüglich Auslandstätigkeiten und Karrieren von Führungskräften lie des Entsandten diesen nicht begleitet und aufgrund der lediglich wenige Monate betragenden Zeitspanne kein tieferes Verständnis für die Kultur des Landes und die Arbeit in der Auslandsgesellschaft entstehen kann.³⁶⁹ Sinnvoll sind kurzfristige Abordnungen vor allem für die Durchführung internationaler Projekte oder in geringerem Maße auch als Personalentwicklungsmaßnahme.³⁷⁰ Eine dritte Möglichkeit sind Vielflieger³⁷¹ oder auch internationale Pendler³⁷², die an den Wochenenden regelmäßig in die Heimat zurückkehren, sodass sich auch hier keine Probleme durch die mitreisende Familie ergeben, aber die hohen Kosten und wiederum der erschwerte Aufbau eines umfassenden Verständnisses für die fremde Kultur, den fremden Markt und die Auslandsgesellschaft problematisch sind. Diese Vielflieger oder Pendler sind in der Literatur stellenweise unter dem Begriff „Flexpatriates“ zu finden, weil diese häufig für kurze Zeiträume flexibel im Ausland tätig sind.³⁷³ Da aber der Grund für diese Vielzahl an kurzen Einsätzen häufig in der mangelnden Bereitschaft zu längeren Entsendungen begründet liegt,³⁷⁴ ist diese Bezeichnung eine eher euphemistische Umschreibung des Phänomens.

Neben diesen Formen des internationalen Besuchsverkehrs sind weitere Möglichkeiten vorhanden, für die eine Grenzüberschreitung nicht notwendig ist, die trotzdem aber Auslandsentsendungen ergänzen oder sogar substituieren können. Durch verbesserte Kommunikationsmöglichkeiten ist ein umfassender und zeitnahe Informationsaustausch stark erleichtert worden. Dadurch können viele Aufgaben über die Entfernung in virtuellen Teams oder computergestützten Arbeitsgruppen erledigt werden.³⁷⁵ Und so findet sich in der Literatur bereits der „virtuelle Auslandseinsatz“, der praktisch kaum Bedeutung hat, trotzdem aber die theoretischen Möglichkeiten der modernen Informations- und Kommunikationsmittel herausstellt.³⁷⁶ Häufig eingesetzt werden dagegen multikulturelle Arbeitsgruppen, die in der Regel die Auslandstätigkeit mindestens eines der Gruppenmitglieder beinhalten, trotzdem aber gerade für die anderen Teammitglieder die Möglichkeit gegeben werden soll, von den anderen Sichtweisen zu lernen.³⁷⁷ Nicht nur für die im Ausland tätige Person, sondern für die gesamte Arbeitsgruppe kann es so zu einer multikulturellen Erfahrung werden. Des Weiteren werden

³⁶⁹ Vgl. Harris, Brewster & Erten (2005), S. 276.

³⁷⁰ Vgl. Domsch & Lichtenberger (2003), S. 515.

³⁷¹ Vgl. Harris, Brewster & Erten (2005), S. 278.

³⁷² Vgl. Mayerhofer, Hartmann, Michelitsch-Riedl & Kollinger (2004), S. 1374.

³⁷³ Vgl. Mayerhofer, Hartmann, Michelitsch-Riedl & Kollinger (2004), S. 1371; McCaughey & Bruning (2005), S. 22.

³⁷⁴ Vgl. z.B. Harzing (2001b), S. 373; Konopaske, Robie & Ivancevich (2005), S. 406; Forster (2000), S. 138; generell ist die Bereitschaft zum berufsbedingten Ortswechsel gesunken (Stroh 1999, S. 282).

³⁷⁵ Vgl. Rack (2007).

³⁷⁶ Vgl. Kühmann (2004), S. 5.

³⁷⁷ Vgl. Rohn (2006).

Einzelkenntnisse bezüglich Auslandstätigkeiten und Karrieren von Führungskräften Trainings zur interkulturellen Kompetenz immer häufiger gezielt eingesetzt, teilweise nicht nur um Mitarbeiter auf einen Auslandseinsatz vorzubereiten, sondern ebenso um nationale Führungskräfte kulturell zu sensibilisieren.³⁷⁸

Es lässt sich also eine Mehrzahl von Alternativen zum Auslandseinsatz von Mitarbeitern aufzeigen, die allerdings alle eher als Ergänzungen aufzufassen sind und die längerfristige Auslandstätigkeit nicht ersetzen können, da durch diese am besten das umfassende Verständnis anderer Kulturen und Märkte sowie eine internationale Orientierung bei der Führungskraft entwickelt werden kann. Ebenso können viele Koordinations- oder Führungsaufgaben nicht effizient ohne längerfristigen internationalen Personaltransfer auskommen. Situationsbedingt muss ein Unternehmen abwägen, welche der oben genannten Maßnahmen eine effiziente Zielerreichung gewährleisten und welche Rolle dabei die Auslandstätigkeit von Mitarbeitern spielt. Abhängig ist dies von verschiedenen Einflussfaktoren, die im Folgenden näher erläutert werden.

3.3 Zusammenhänge zwischen unternehmens- und individuenzentrierten Kontextfaktoren

In Abschnitt 2.2.6 wurde betont, dass Karrieren vom Unternehmen und vom Individuum beeinflusst werden. Bevor in den nachfolgenden Abschnitten die Beziehungen zur Karriere untersucht werden, bietet sich in diesem Abschnitt eine Betrachtung innerhalb dieser Variablenblöcke der Kontextfaktoren Unternehmen und Individuum an, da durch diese – wie oben dargelegt – die Rahmenbedingungen geschaffen werden, innerhalb derer sich die Karrieren der Unternehmensmitglieder entwickeln. Die Analyse internationaler Karrieren fordert dabei einen besonderen Fokus auf Einflussgrößen, welche die Internationalisierung des Unternehmens betreffen. Die Internationalisierung lässt sich dabei in die drei Bereiche internationale Leistungen, Einstellung und Struktur unterteilen.³⁷⁹ Internationale Leistungen umfassen die tatsächlichen grenzüberschreitenden Prozesse des Unternehmens, die sich beispielsweise durch den im Ausland generierten Umsatz manifestieren. Bei der internationalen Einstellung der Führungskräfte kann auf das so genannte „Global Mindset“³⁸⁰ zurückgegriffen werden, die internationale Struktur kann durch personalstrategische Aspekte erweitert werden und durch das EPRG-Konzept von Perlmutter beschrieben werden.³⁸¹ Global Mindset und

³⁷⁸ Vgl. Harzing (2001b), S. 373; Weber, Festing, Dowling & Schuler (2001), S. 169 ff.; Bolten (2005), S. 308 f.

³⁷⁹ Vgl. Sullivan (1994), S. 331.

³⁸⁰ Vgl. Gupta & Govindarajan (2002).

³⁸¹ Vgl. Perlmutter (1969); Heenan & Perlmutter (1979); siehe auch Schmid & Machulik (2005), S. 19 ff.

Einzelkenntnisse bezüglich Auslandstätigkeiten und Karrieren von Führungskräften EPRG-Konzept sind eng miteinander verwandt. Letzteres geht explizit von der Bedeutung der Einstellungen der Führungskräfte für die Bildung verschiedener internationaler Orientierungen aus, legt aber gerade in der Beschreibung der im Rahmen dieses Konzeptes entwickelten Typologie den Schwerpunkt auf die Struktur und das internationale Personalmanagement.³⁸² Das Global Mindset kann als Entwicklung aus dem EPRG-Konzept verstanden werden, betont aber stärker Einstellungen und kognitive Prozesse.³⁸³

Im Folgenden wird zunächst das EPRG-Konzept erläutert und dessen Bedeutung für die Besetzung von Schlüsselpositionen im Ausland analysiert. Es folgt in Abschnitt 3.3.2 eine Darstellung des Global Mindsets zusammen mit einer Untersuchung des Einflusses vom Internationalisierungsgrad des Unternehmens auf die Einschätzungen der Bedeutung internationaler Tätigkeiten durch die Mitarbeiter. Der übergeordnete Einfluss der Branche auf die Beurteilung internationaler Karrieren durch die Mitarbeiter wird in Abschnitt 3.3.3 thematisiert. Ergänzend zu internationalisierungsspezifischen Merkmalen untersucht Abschnitt 3.3.4, in welchen Funktionsbereichen Mitarbeiter im Ausland eingesetzt werden, da auch dieser Faktor einen Einfluss auf die Möglichkeiten internationaler Karrieren im Unternehmen für Mitarbeiter aus verschiedenen Funktionsbereichen ausübt.

3.3.1 Beziehung zwischen dem EPRG-Konzept und der Nationalitätenmischung im Auslandsgesellschaftsmanagement

Das EPRG-Konzept von Perlmutter beschreibt vier verschiedene internationale Orientierungen, die in einem Unternehmen vorherrschen können und einen maßgeblichen Einfluss auf die Personaleinsatzstrategie besitzen (Ethno-, Poly-, Regio- und Geozentrismus).³⁸⁴ Dieses Konzept wird auch heute noch in einer Vielzahl von Studien im internationalen Personalmanagement genutzt, um verschiedene internationale Orientierungen von Unternehmen abzugrenzen und verschiedene andere Typologien wurden aufbauend auf diesem Konzept entwickelt.³⁸⁵ Ausgehend von der Prämisse, dass Unternehmen bei der Aufnahme internationaler Tätigkeiten verschieden vorgehen können, werden vier Archetypen internationaler Orientierungen entwickelt.³⁸⁶ Diese vier Archetypen werden im Folgenden genauer beschrieben. Dabei wird besonders auf die Personaleinsatzstrategie eingegangen. Einen Schwerpunkt legt

³⁸² Vgl. Perlmutter (1969), S. 11 f.

³⁸³ Vgl. Schmid & Machulik (2005), S. 4.

³⁸⁴ Vgl. Perlmutter (1969); Heenan & Perlmutter (1979), S. 17 ff.

³⁸⁵ Vgl. Scholz (1994), S. 807; Scherm & Süß (2001), S. 229; Brewster & Suutari (2005), S. 7; für einen aktuellen Literaturüberblick siehe Schmid & Machulik (2005); eine spezifische Weiterentwicklung für Auslandsentsendungen findet sich bei Baruch & Altman (2002, S. 242).

³⁸⁶ In der ursprünglichen Version sind es lediglich drei Archetypen (EPG, Perlmutter 1969), die regiozentrische Perspektive wurde zehn Jahre später ergänzt (vgl. Heenan & Perlmutter 1979).

Einzelkenntnisse bezüglich Auslandstätigkeiten und Karrieren von Führungskräften Perlmutter auf das internationale Personalmanagement und hier speziell auf die Entsendungspolitik, weswegen dieses Konzept besonders geeignet ist, die Karrieren von internationalen Führungskräften zu analysieren.³⁸⁷ Für die vorliegende Untersuchung weniger relevante Aspekte des EPRG-Konzeptes werden dagegen ausgespart.³⁸⁸

Eine *ethnozentrische Orientierung* liegt im internationalen Unternehmen vor, wenn die Unternehmensspitze an eine Überlegenheit des Stammhauses (oder des Heimatlandes) über die Auslandsgesellschaften (oder Gastländer) glaubt. Kernfunktionen werden im Stammhaus zentralisiert und bewährte Instrumente in die Auslandsgesellschaften transferiert. So werden die Schlüsselpositionen in den Auslandsgesellschaften von Stammlandsangehörigen besetzt, was zu den in Abschnitt 3.2.1 geschilderten Problemen führen kann.³⁸⁹ Personalentwicklung ist ein nachrangiges Ziel von Entsendungen, denn die Wertschätzung internationaler Erfahrungen im Unternehmen fällt eher gering aus.³⁹⁰ Für Mitarbeiter einer Auslandsgesellschaft bestehen kaum Chancen auf eine internationale Tätigkeit, denn Entsendungen von Auslandsgesellschaften ins Stammhaus oder zwischen Auslandsgesellschaften sind eine große Ausnahme. *Trainings* finden für Stammhausmitarbeiter eher im Stammhaus und für ausländische Führungskräfte in deren Auslandsgesellschaften statt. Da von einer Überlegenheit des Stammhauses ausgegangen wird, sind weiterhin Trainings für Mitarbeiter von Auslandsgesellschaften im Stammhaus wichtig. *Karrierepfade* von Stammhausmitarbeitern verlaufen im Stammhaus, sind aber auch in einer einzelnen Auslandsgesellschaft möglich, für ausländische Führungskräfte dagegen höchstens in deren Auslandsgesellschaft.

Die *polyzentrische Orientierung* umschreibt die Grundeinstellung von internationalen Unternehmen, die länderspezifische Unterschiede bei der effizienten Unternehmensführung unterstellt, sodass die Anpassung der Aktivitäten von Auslandsgesellschaften an die lokalen Gegebenheiten sinnvoll ist. Diese Auslandsgesellschaften besitzen somit einen hohen Grad an Autonomie. Die Wertschätzung internationaler Erfahrungen ist bei einer polyzentrischen Orientierung gering, da die verschiedenen Länder und deren Märkte als unabhängig angesehen werden und somit Erfahrungen aus anderen Ländern nicht besonders wichtig sind. *Trainings* für die Mitarbeiter im Stammhaus finden fast ausschließlich dort statt, Auslandsgesellschaften trainieren ebenso nur das eigene Personal. Die *Karrierepfade* verlaufen auf-

³⁸⁷ Vgl. Mayrhofer (2001), S. 126.

³⁸⁸ Vgl. Perlmutter (1969) und Heenan & Perlmutter (1979); einen neueren Überblick mit Schwerpunkt Entsendungspolitik geben z.B. Kammel & Teichelmann (1994), S. 30 ff.; Scherm (1999), S. 140 f.; Weber, Festing, Dowling & Schuler (2001), S. 108 ff.; Mondy & Noe (2005), S. 485 f.; Schmid & Machulik (2005), S. 1 ff.

³⁸⁹ Generell treten die beschriebenen Vor- und Nachteile auch bei den anderen Archetypen auf, abhängig von der aus dem Archetyp folgenden Personaleinsatzstrategie.

³⁹⁰ Vgl. Perlmutter (1969), S. 17.

Einzelkenntnisse bezüglich Auslandstätigkeiten und Karrieren von Führungskräften grund der Grenzziehung zwischen den einzelnen Landeseinheiten für Stammhausmitarbeiter im Stammhaus und für Mitarbeiter der Auslandsgesellschaften in den Auslandsgesellschaften.

Die *regiozentrische Orientierung* geht ähnlich wie die polyzentrische nicht von einem weltweit einheitlichen optimalen Führungskonzept aus, betrachtet aber nicht jedes Land, sondern verschiedene Regionen als homogene Einheiten, die für sich relativ autonom agieren können.³⁹¹ Regionalzentralen werden anhand von geographischen, wirtschaftlichen, politischen und kulturellen Ähnlichkeiten gebildet und bestimmen die Aktivitäten in den einzelnen Auslandsgesellschaften maßgeblich mit. Folglich wird auch der internationale Personaltransfer regionenspezifisch geregelt, wobei durchaus Unterschiede in der Personalpolitik und -praxis existieren können.³⁹² Die Transfers finden meistens innerhalb der Regionen statt,³⁹³ aber auch Personalaustausch zwischen Stammhaus und Regionen oder zwischen Regionen ist möglich. Hinsichtlich der *Trainings* kommt den einzelnen Regionen erhöhte Bedeutung zu und diese sind es auch, welche die *Karriereverläufe* der Mitarbeiter begrenzen.

Der vierte Archetyp ist die *geozentrische Orientierung*, bei der weder eine Überlegenheit beim Stammhaus noch in den einzelnen Auslandsgesellschaften angenommen wird.³⁹⁴ Vielmehr wird versucht, die besten Praktiken aus allen Unternehmenseinheiten in einem globalen Konzept zu integrieren. Die Besetzung freier Stellen erfolgt unabhängig vom Herkunftsland. Es ist also im Optimalfall eine weltweite Suche nach dem am besten geeigneten Kandidaten.³⁹⁵ Das Unternehmen mit geozentrischer Orientierung ist abhängig von einem angemessen großen Pool von Mitarbeitern, die bereit sind, international flexibel eingesetzt zu werden.³⁹⁶ Es entstehen Karrieremuster internationaler Führungskräfte, die weniger durch eine langfristige Laufbahnplanung bedingt sind, sondern durch die weltweite Deckung des Personalbedarfs. Durch eine solche Personalstrategie entstehen hohe Kosten und hohe Komplexität, da jeder Aspekt des Personalmanagements global koordiniert werden muss.³⁹⁷ Bei den *Trainings* bestehen wie bei der Personalauswahl keine geographischen Präferenzen. Ebenso sind *Karriereverläufe* weniger als bei den anderen Archetypen über Landesgrenzen definiert.

³⁹¹ Vgl. Kühlmann (2004), S. 33.

³⁹² Vgl. Mayrhofer (2001), S. 126; Mondy & Noe (2005), S. 486.

³⁹³ Vgl. Mayrhofer (2001), S. 126.

³⁹⁴ Vgl. Kühlmann (2004), S. 33.

³⁹⁵ Vgl. Mayrhofer (2001), S. 126; Mondy & Noe (2005), S. 486; Heenan & Perlmutter (1979, S. 29) merken dazu an: „Competence, not passport, counts.“

³⁹⁶ Schon Perlmutter (1969, S. 17) sieht das Problem, dass die wenigsten Mitarbeiter eine solche Flexibilität aufweisen und versieht den „Geocentric Man“ mit einem Fragezeichen.

³⁹⁷ Vgl. Mondy & Noe (2005), S. 486; Mayrhofer (2001), S. 127.

Einzelkenntnisse bezüglich Auslandstätigkeiten und Karrieren von Führungskräften

Die Auswahl der personalstrategischen Orientierung (E, P, R oder G) hängt von verschiedenen Faktoren ab. So können Branche und die verfolgte Produkt-Markt-Strategie die Wahl beeinflussen, aber auch die rechtlichen Regelungen bezüglich der Beschäftigung und die Arbeitssituation in den relevanten Ländern wie auch die Kosten haben einen Einfluss auf die strategische Ausrichtung.³⁹⁸

Unternehmen sind in der Regel nicht ganz klar einem dieser Typen zuzuordnen, sondern entsprechen diesen mehr oder weniger stark. Auch ist der Typ nicht unbedingt zeitlich stabil. Als typisch wird eine Entwicklung angenommen, bei der ein gerade international tätig gewordenes Unternehmen eine stark ethnozentrische Orientierung zeigt, dann aber (mit zunehmender Internationalisierung) über eine poly- oder regiozentrische Orientierung zum Geozentrismus gelangt. Allerdings sind Entwicklungspfade in alle Richtungen möglich, sodass die geozentrische Orientierung nicht als letzte Evolutionsstufe angesehen werden darf.³⁹⁹ Weiterhin ist auch innerhalb eines Unternehmens eine nicht unbedingt einheitliche Zuordnung möglich, da das Ausmaß an Ethno-, Poly-, Regio- und Geozentrismus zwischen Produkten, Regionen und auch Funktionen variieren kann.⁴⁰⁰ So kann beispielsweise der Personalbereich polyzentrisch, der Finanzbereich dagegen eher geozentrisch orientiert sein.⁴⁰¹

In Tabelle 5 werden die vier Typen zusammengefasst.⁴⁰² Es wird ein Überblick gegeben über den Ort der Trainings, den Ort der Karrieren und der Komplexität der Organisationsstruktur für jede Orientierung des EPRG-Konzeptes. Beispielsweise ergibt sich, dass bei einer ethnozentrischen Orientierung die Trainings in den Auslandsgesellschaften vornehmlich für Mitarbeiter der jeweiligen Auslandsgesellschaft (A) stattfinden sollten, nicht jedoch für Mitarbeiter aus dem Stammhaus (→S).

Unternehmen unterscheiden sich in ihrer internationalen Orientierung und diese mag einen Einfluss auf die internationale Stellenbesetzungspolitik haben. Dies kann beispielsweise die absolute Häufigkeit von Auslandsentsendungen als Koordinationsinstrument beeinflussen. Der Karriereerfolg, der sich durch Auslandstätigkeiten entwickeln kann, wird hierdurch nicht

³⁹⁸ Vgl. Kammel & Teichmann (1994), S. 32; Wolf (1997), S. 361 ff.

³⁹⁹ Vgl. Heenan & Perlmutter (1979), S. 21 f.

⁴⁰⁰ Vgl. Perlmutter (1969), S. 14.

⁴⁰¹ Wind, Douglas & Perlmutter (1973, S. 16 ff.) zeigen sogar, dass bei verschiedenen Entscheidungsarten innerhalb des Marketings verschiedene Orientierungen vorliegen.

⁴⁰² Diese Analyse des EPRG-Konzeptes ist an Ondrack (1985, S. 4 ff.) angelehnt, aber an mehreren Stellen angepasst. Beispielsweise unterscheidet Ondrack zwischen Gastlands- und Drittlandsangehörigen, arbeitet allerdings keine Unterschiede zwischen diesen Gruppen aus; weiterhin sind aufgrund von Plausibilitätsüberlegungen einige Zelleninhalte angepasst worden (z.B. die hier als hoch angenommene Bedeutung von Trainings der Mitarbeiter von Auslandsgesellschaften im Stammhaus bei ethnozentrischer Orientierung).

Einzelkenntnisse bezüglich Auslandstätigkeiten und Karrieren von Führungskräften direkt beeinflusst,⁴⁰³ determiniert aber die Möglichkeiten, die sich einem Mitarbeiter für eine internationale Tätigkeit bieten. In einem ersten Schritt ist es somit wichtig zu analysieren, inwiefern in verschiedenen Unternehmen verschiedene Rahmenbedingungen für internationale Karrieren geschaffen werden, indem die Besetzung wichtiger Positionen in den einzelnen Auslandsgesellschaften untersucht wird. Hierzu wird auf das EPRG-Konzept zurückgegriffen, da es eine Einteilung der Unternehmen anhand ihrer personalstrategischen Orientierung ermöglicht. Für eine Argumentation zum Zusammenhang verschiedener Perspektiven und der Besetzung von Schlüsselpositionen wird auf Abschnitt 3.2.1 zurückgegriffen, da dort die Vor- und Nachteile von Stamm-, Gast- und Drittlandsangehörigen diskutiert wurden.

Tabelle 5: Merkmale des EPRG-Konzeptes

	Orientierung			
	ethnozentrisch	polyzentrisch	regiozentrisch	geozentrisch
Ort der Trainings ^b				
- Stammland	S; A	S		
- Auslandsgesellschaft	A; ¬S	A		
- Regionale Zentrale			A; S	
- weltweit				A; S
Karriere ^b				
- Stammland	S; ¬A	S		
- Auslandsgesellschaft	A; S	A; ¬S		
- Region			A; S	
- weltweit				A; S
Komplexität der Organisationsstruktur ^a	Stammhaus komplex, Auslandsgesellschaften einfach	unterschiedlich komplex	in Regionen ähnlich komplex	hohe Gesamtkomplexität; Ähnlichkeiten zwischen Einheiten

A = ausländische Führungskräfte; S = Stammhausmitarbeiter; ¬A = keine ausländischen Führungskräfte; ¬S = keine Stammhausmitarbeiter.

^a aus Heenan & Perlmutter (1979), S. 17 ff.

^b angelehnt an Ondrack (1985, S. 5), aber an mehreren Stellen eine von Ondrack abweichende Einteilung

Bei einer stark ethnozentrischen Perspektive wird eine Überlegenheit des Stammhauses angenommen.⁴⁰⁴ Gerade für die Lenkung von Auslandsgesellschaften sollten Mitarbeiter eingesetzt werden, welche die Praktiken und die Unternehmenskultur des Stammhauses kennen, um diese im Ausland umzusetzen, damit die dortigen Töchter möglichst schnell die Standards aus dem Stammland übernehmen können und ein reibungsloses Funktionieren dieser Unternehmenseinheiten gewährleistet ist.⁴⁰⁵ Dies ist gerade bei Führungskräften aus dem Stammhaus zu erwarten. Auch können diese eine bessere Kontrolle der Auslandsge-

⁴⁰³ Siehe Abschnitt 3.7 zum Karriereerfolg durch Auslandstätigkeiten.

⁴⁰⁴ Vgl. Heenan & Perlmutter (1979), S. 17 ff.

⁴⁰⁵ Vgl. Wolf (1997), S. 361 f.

Einzelkenntnisse bezüglich Auslandstätigkeiten und Karrieren von Führungskräften ausüben und werden im Zweifel eher die Interessen des Stammhauses als die der Auslandsgesellschaft durchsetzen.

Hypothese I-1: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Anzahl an Stammlandsangehörigen in der Geschäftsführung von Auslandsgesellschaften und der ethnozentrischen Orientierung im Unternehmen.

Die polyzentrische Perspektive zeichnet sich dagegen durch die Annahme länderspezifisch optimaler Führungskonzepte aus. Es gibt keinen weltweit besten Weg, der vom Stammhaus vorgegeben werden könnte, sondern die einheimischen Führungskräfte in den jeweiligen Auslandsgesellschaften kennen den Markt am besten, können am effektivsten mit Mitarbeitern, Lieferanten und Kunden kommunizieren und haben ebenfalls bessere Kenntnis von und Beziehungen zu den staatlichen Stellen im betreffenden Land.⁴⁰⁶ Dies sollte sich in der Besetzung wichtiger Positionen in der Auslandsgesellschaft widerspiegeln.

Hypothese I-2: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Anzahl an Gastlandsangehörigen in der Geschäftsführung von Auslandsgesellschaften und der polyzentrischen Orientierung im Unternehmen.

Bei einer regiozentrischen Perspektive wird weder das Stammland noch das Land jeder einzelnen Auslandsgesellschaft, sondern vielmehr die Region als Maßgabe für eine optimale Lenkung der Unternehmensprozesse verwendet. Wiederum sind Gastlandsangehörige wichtig, jedoch erhöht sich gerade bei dieser internationalen Orientierung die Bedeutung von Drittlandsangehörigen in den Auslands- und Regionalgesellschaften. Diese Führungskräfte sind als gleichwertig zu den Gastlandsangehörigen anzusehen, da Märkte, Kulturen und politische Systeme innerhalb dieser Regionen als homogen gesehen und somit einheitlich behandelt werden können.

Hypothese I-3: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Anzahl an Drittlandsangehörigen in der Geschäftsführung von Auslandsgesellschaften und der regiozentrischen Orientierung im Unternehmen.

Als vierte mögliche Internationale Ausrichtung wurde oben die geozentrische Orientierung erläutert. Da letztlich das Kennzeichen einer geozentrischen Perspektive die Besetzung unabhängig von der Nationalität der Kandidaten ist, können keine klaren Aussagen bei der Stellenbesetzung im Vergleich zu den drei anderen internationalen Orientierungen getroffen werden, bei denen die Häufung jeweils eines Landes oder einer Region der Führungskräfte angenommen werden konnte.

⁴⁰⁶ Vgl. Wolf (1997), S. 363.

3.3.2 Beziehung zwischen dem Global Mindset und dem Internationalisierungsgrad zu den Merkmalen von Auslandstätigkeiten

Das oben beschriebene EPRG-Konzept geht stark auf strukturelle und strategische Unterschiede zwischen verschiedenen Formen internationaler Orientierungen ein.⁴⁰⁷ Internationalisierung und internationaler Wettbewerb können aber auch als kognitive Prozesse aufgefasst werden.⁴⁰⁸ So kann es in Unternehmen eine sehr internationale *Denkweise* geben, obwohl eine eher ethnozentrische *Struktur* gegeben ist. Dieser kognitive Aspekt der internationalen Orientierung von Unternehmen bzw. deren Mitarbeitern wird als Global Mindset bezeichnet.⁴⁰⁹

3.3.2.1 *Global Mindset zur Beschreibung der internationalen Denkweise im Unternehmen*

Gupta und Govindarajan (2002) definieren das Global Mindset als eine Mentalität „... that combines an openness to and awareness of diversity across cultures and markets with a propensity and ability to synthesize across this diversity.“⁴¹⁰ Im Unterschied zum zugrunde liegenden EPRG-Konzept werden nicht vier Typen unterschieden, sondern vielmehr ist es die Ausprägung hinsichtlich einer Dimension, die sich zwischen einer stark nationalen Sichtweise und einem Verschwinden aller Unterschiede zwischen Heimat- und Gastland in der Denkweise aufspannt.⁴¹¹ Eine Wettbewerbsanalyse würde bei starkem Global Mindset Konkurrenten aus der ganzen Welt einbeziehen und sich nicht auf lokale Märkte beschränken.⁴¹² Auch würde ein stark ausgeprägtes Global Mindset die Nationalität als unbedeutendes Selektionskriterium auffassen. Kobrin (1994) konnte in einer Studie mit 68 Industrieunternehmen aus den USA zeigen, dass das über eine 5-Item-Skala erhobene Konstrukt mit verschiedenen Unternehmensvariablen in Zusammenhang steht.⁴¹³ Beispielsweise ergibt sich ein positiver Zusammenhang zwischen Global Mindset und Auslandsumsatz, nicht aber zum Gesamtumsatz. Weiterhin werden in Unternehmen mit einem hohen Global Mindset Auslandsentsandte häufiger zur Personalentwicklung ins Ausland geschickt und auch die Bedeu-

⁴⁰⁷ Vgl. Wind, Douglas & Perlmutter (1973); Lemak & Bracker (1988).

⁴⁰⁸ Vgl. Kobrin (1994), S. 494; siehe Walsh (1995) für einen Überblick zur Forschung zu Kognitionen bei Führungskräften und in Organisationen und Murtha, Lenway & Bagozzi (1998, S. 98 f.) über Theorien zur Kognition von Führungskräften hinsichtlich internationaler Prozesse und internationaler Strategie.

⁴⁰⁹ Gupta & Govindarajan (2002, S. 119) unterscheiden zwischen einem Global Mindset des Individuums und des Unternehmens. Da andere Autoren diese Unterscheidung nicht treffen und diese Untersuchung einen betriebswirtschaftlichen Charakter hat, wird Persönlichkeitsunterschieden eine nachrangige Bedeutung zugewiesen und die folgenden Ausführungen beziehen sich lediglich auf das Unternehmen.

⁴¹⁰ Gupta & Govindarajan (2002), S. 117.

⁴¹¹ Vgl. Kobrin (1994), S. 495.

⁴¹² Vgl. Gupta & Govindarajan (2002), S. 119.

⁴¹³ Vgl. Kobrin (1994), S. 497.

Einzelkenntnisse bezüglich Auslandstätigkeiten und Karrieren von Führungskräften
tung internationaler Erfahrungen für die Karriere wird in diesen Unternehmen höher eingeschätzt.⁴¹⁴

3.3.2.2 *Einfluss des Internationalisierungsgrades im Unternehmen auf die Einschätzungen zu internationalen Karrieren durch die Mitarbeiter*

Wie einleitend erwähnt, dient das Global Mindset zur Erfassung der internationalen Einstellung im Unternehmen und das EPRG-Konzept kann zwischen verschiedenen internationalen Strukturen und Personalstrategien unterscheiden. Weiterer wichtiger Aspekt der Internationalisierung sind die oben als internationale Leistungen subsumierten tatsächlichen bzw. zukünftigen internationalen Aktivitäten des Unternehmens.⁴¹⁵ Diese umfassen die heutigen grenzüberschreitenden Prozesse sowie die geplante Ausweitung internationaler Tätigkeiten. Wie auch das Global Mindset lassen sich diese beiden Aspekte (heutige und geplante internationale Aktivitäten) in ein Kontinuum zwischen geringem und sehr hohem Internationalisierungsgrad bringen. Die vier Orientierungen des EPRG-Konzeptes lassen sich schwerlich in ein solches Schema einfügen, sodass im Folgenden unter dem *Grad der Internationalisierung* erstens die gegenwärtige Internationalisierung, zweitens die geplanten internationalen Aktivitäten und drittens das Global Mindset im Unternehmen zusammengefasst werden. Auf das EPRG-Konzept wird an den entsprechenden Stellen gesondert eingegangen.

Der Grad der Internationalisierung ist für die Mitarbeiter im Unternehmen sichtbar. Zumindest das ungefähre Ausmaß des Auslandsumsatzes oder die Anzahl der Auslandsgesellschaften ist bekannt und auch über die wichtigsten geplanten Erweiterungen oder Reduzierungen der grenzüberschreitenden Tätigkeiten sind die Mitarbeiter informiert. Durch eine erhöhte (geplante) internationale Tätigkeit wird man im Unternehmen eher mit Geschäftspartnern und Mitarbeitern aus anderen Ländern konfrontiert, werden die Wachstumsziele eher auf ausländischen Märkten realisiert und kennt man mehr Kollegen, die im Ausland tätig werden.⁴¹⁶ Zusätzlich werden von der Unternehmensführung bewusst oder unbewusst Signale gesendet, welche internationale Tätigkeiten des Unternehmens und der Mitarbeiter eher positiv oder eher negativ erscheinen lassen. Ein positives Signal wäre beispielsweise die Berufung eines Geschäftsführers einer Auslandsgesellschaft in den Vorstand, da so die Bedeutung internationaler Aktivitäten unterstrichen wird. Insgesamt hat der Internationalisierungsgrad des Unternehmens somit einen großen Einfluss auf die Einschätzungen der Mitarbeiter be-

⁴¹⁴ Vgl. Kobrin (1994), S. 498 ff.

⁴¹⁵ Gemessen werden die derzeitigen internationalen Aktivitäten zumeist als Anteil des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz (vgl. Roth 1995, S. 217; Daily, Certo & Dalton 2000, S. 519).

⁴¹⁶ Vgl. Tan & Mahoney (2002), S. 18; Internationalisierungsgrad wurde dort gemessen als Anzahl der Länder, in denen das Unternehmen tätig ist.

Einzelkenntnisse bezüglich Auslandstätigkeiten und Karrieren von Führungskräften züglich internationaler Tätigkeiten und Karrieren. Die Mitarbeiter sind also in Unternehmen mit einem hohen Grad der Internationalisierung eher davon überzeugt, dass sich eine Investition in internationale Erfahrungen (im Sinne der Humankapitaltheorie) amortisiert als in international weniger aktiven Unternehmen. Zwei Aspekte lassen sich hierbei unterscheiden, die in den zwei folgenden Hypothesen zum Ausdruck kommen: Erstens wird die *allgemeine* Bedeutung globaler Karrieren in Unternehmen mit einem hohen Internationalisierungsgrad als wichtiger eingeschätzt, zweitens wird auch die Erfolgswirksamkeit *eigener* internationaler Erfahrungen als bedeutsamer wahrgenommen.

Hypothese I-4: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen dem Grad der Internationalisierung des Unternehmens und der Einschätzung zur Bedeutung internationaler Karrieren durch die Mitarbeiter.

Hypothese I-5: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen dem Grad der Internationalisierung des Unternehmens und der eingeschätzten Erfolgswirksamkeit der eigenen Auslandstätigkeit(en) im jetzigen Unternehmen.

An dieser Stelle wurde zunächst die Wahrnehmung der Mitarbeiter thematisiert. Inwieweit sich internationale Erfahrungen *tatsächlich* positiv auf den Karriereerfolg auswirken und ob der Grad der Internationalisierung des Unternehmens darauf einen Einfluss hat, wird in Abschnitt 3.7.3 analysiert.

3.3.3 Beziehungen zwischen Branchenmerkmalen und den Einschätzungen von Mitarbeitern bezüglich internationaler Karrieren

Verschiedene Charakteristika der Branche wirken auf die Ausgestaltung des strategischen internationalen Personalmanagements ein.⁴¹⁷ Von besonderer Bedeutung ist hierbei die Globalität einer Branche.⁴¹⁸ Unternehmen der Automobil- oder Computerindustrie beispielsweise müssen sich dem globalen Wettbewerb stellen, da die Vorteile internationaler Aktivitäten sehr hoch sind.⁴¹⁹ Es handelt sich um Branchen mit hoher Globalität. In der Milchwirtschaft oder der Verpackungsindustrie dagegen ist eine Beschränkung auf nationale Aktivitäten nicht unbedingt von Nachteil und die Globalität somit gering.⁴²⁰ Bei Unternehmen, die in stark internationalen Branchen agieren, sollte sich dies durch die Orientierung in Unternehmensfüh-

⁴¹⁷ Vgl. Schuler, Dowling & De Cieri (1993), S. 437.

⁴¹⁸ Vgl. Hout, Porter & Rudden (1982), S. 98; Hamel & Prahalad (1985), S. 140; Kobrin (1991), S. 18.

⁴¹⁹ Vgl. Kobrin (1994), S. 502.

⁴²⁰ Vgl. Kobrin (1991), S. 22 f.

Einzelkenntnisse bezüglich Auslandstätigkeiten und Karrieren von Führungskräften und Personalmanagement widerspiegeln.⁴²¹ Auch die tatsächlichen internationalen Aktivitäten sowie die Planung zukünftiger grenzüberschreitender Tätigkeiten werden in Unternehmen aus globalen Branchen ausgeprägter sein.

Hypothese I-6: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Globalität der Branche und dem Grad der Internationalisierung des Unternehmens.

Nimmt man die oben erläuterten Hypothesen I-4 und I-5 hinzu, so lässt sich ein indirekter Einfluss der Branche auf die Karrieren der Führungskräfte annehmen: Die Branche beeinflusst Unternehmensstrategie und Unternehmensverhalten, was Auswirkungen beispielsweise auf den Internationalisierungsgrad im Unternehmen hat.⁴²² Dies hat wiederum einen Einfluss auf die Einschätzungen der Mitarbeiter. Ebenfalls ist eine direkte Einflussnahme der Branche auf die Mitarbeiter zu vermuten.⁴²³ Die Anzahl der Unternehmenswechsel hat in den letzten Jahren zugenommen und auch die Karrierekonzepte haben sich verändert (siehe Abschnitt 2.2.5 zur Boundaryless Career). Dadurch ist nicht mehr so sehr das Unternehmen der Bezugspunkt, sondern auch die Branche selber rückt bei der Einschätzung der Bedeutung internationaler Aktivitäten in den Vordergrund: Falls die (potentiellen) internationalen Erfahrungen nicht im derzeitigen Unternehmen geschätzt werden, erfolgt ein Unternehmenswechsel. Die Globalität der Branche sollte somit zusätzliche Erklärungskraft für die Einschätzung der Bedeutung internationaler Karrieren und der Erfolgswirksamkeit eigener internationaler Erfahrungen in *anderen* Unternehmen besitzen.⁴²⁴

Hypothese I-7: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Globalität der Branche und der Einschätzung zur Bedeutung internationaler Karrieren durch die Mitarbeiter.

Hypothese I-8: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Globalität der Branche und der eingeschätzten Erfolgswirksamkeit der eigenen Auslandstätigkeit in anderen Unternehmen.

⁴²¹ Vgl. Schuler, Dowling & De Cieri (1993), S. 439.

⁴²² Vgl. Lawless & Tegarden (1991), S. 646.

⁴²³ Vgl. Spilerman (1977), S. 552; D'Amico (1985), S. 330.

⁴²⁴ Im Gegensatz zu Hypothese I-5 wird hier die Erfolgswirksamkeit internationaler Tätigkeiten in anderen (und nicht im derzeitigen) Unternehmen geprüft, da über einen Unternehmenswechsel innerhalb der Branche argumentiert wird.

3.3.4 Beziehungen zwischen der Funktionsbereichszugehörigkeit und der Entsendungshäufigkeit

Neben der in den vorigen Abschnitten angesprochenen Internationalität von Unternehmen und der Branchenzugehörigkeit können auch der Funktionsbereich bzw. die Funktionserfahrung der Mitarbeiter einen Einfluss auf die Ausgestaltung der Auslandstätigkeit haben, da nicht für alle Funktionsbereiche ein gleicher Bedarf an Auslandsentsandten bestehen könnte.⁴²⁵ Erste empirische Ergebnisse liefern Pausenberger und Noelle (1977), die Herkunft und Einsatz von Entsandten deutscher Großunternehmen untersuchten. Es zeigt sich, dass sowohl bei Herkunft wie auch Einsatz im Ausland der Vertrieb die bedeutsamste Rolle spielt, gefolgt von Produktion und Verwaltung. Positionen in der Geschäftsleitung von Auslandsgeellschaften werden durch Mitarbeiter verschiedener Funktionsbereiche übernommen, die im Stammhaus nicht unbedingt der Geschäftsleitung angehört haben.⁴²⁶ Tung (1998) berichtet, dass 28,3% der Auslandsentsandten in ihrem Sample der Geschäftsführung zuzuordnen sind („general management“), 14,2% entfallen auf das Marketing und 10,6% auf Technik. Weiterhin von Bedeutung sind Produktion (7,4%), Rechnungswesen (6,4%) sowie Fertigung und Finanzen (beide 4,6%).⁴²⁷ Bei Bonache (2005) wird zwischen Linie und Stab unterschieden. Allerdings zeigen sich hier weder bei Auslandsentsandten noch bei Rückkehrer Abweichungen zur Vergleichsgruppe der nationalen Führungskräfte.⁴²⁸ Eine solche Vergleichsgruppe fehlt sowohl bei Pausenberger und Noelle wie auch bei Tung. Es stellt sich die Frage, welche Abweichungen hinsichtlich des Funktionsbereichs bei Auslandstätigkeiten auftreten, ob also gewisse Funktionsbereiche stärker mit Stammlands- bzw. Drittlandsangehörigen besetzt werden oder ob aus allen Funktionsbereichen gleichmäßig Personen entsandt werden, lediglich mit einem größeren Schwerpunkt auf Geschäftsführungstätigkeiten. Unter Rückgriff auf die grundlegenden Herausforderungen, denen sich internationale Unternehmen stellen müssen, erfolgt im nächsten Abschnitt eine Analyse verschiedener Funktionsbereiche und deren Bedeutung für die Entsendungspraxis.

Die zwei Kernherausforderungen international tätiger Unternehmen sind eine große Umweltfremdheit und erhöhte Komplexität.⁴²⁹ Es steigen die Anforderungen an die Verarbeitung von Informationen aus der Umwelt.⁴³⁰ Nicht nur die Umwelt des *Stammlandes* ist für den Unternehmenserfolg von Bedeutung, sondern ebenfalls ausländische Märkte, Kulturen und Geset-

⁴²⁵ Mayrhofer (1996, S. 79) geht von einer großen Bedeutung der Anzahl berührter Funktionsbereiche für die internationale Laufbahn aus.

⁴²⁶ Vgl. Pausenberger & Noelle (1977), S. 351.

⁴²⁷ Vgl. Tung (1998), S. 128.

⁴²⁸ Vgl. Bonache (2005), S. 117.

⁴²⁹ Vgl. Wolf (2006), S. 1 f.

⁴³⁰ Vgl. Wolf & Egelhoff (2001), S. 124.

Einzelkenntnisse bezüglich Auslandstätigkeiten und Karrieren von Führungskräften ze. Die Anpassung der Strukturen und Koordinationsmechanismen an diese Umwelt muss Teil der Unternehmensstrategie werden.⁴³¹ Dazu ist eine erhöhte Informationsaufnahme aus den relevanten Umweltsystemen notwendig. Eine Möglichkeit besteht darin, Mitarbeiter zu entsenden, damit diese Kenntnisse über die fremden Bedingungen gewinnen. Von besonderer Bedeutung sind hierfür diejenigen Bereiche des Unternehmens, die in direkter Wechselwirkung mit der Umwelt stehen. Basierend auf dem Systemansatz von Katz und Kahn (1966) wird in der Literatur zu Topmanagement-Teams unterschieden zwischen Funktionsbereichen, die eher einer Effizienzsteigerung innerhalb der Organisation dienen sollen (*Throughput-Funktionen*, z.B. Produktion und Controlling) und Funktionsbereichen, welche neue Möglichkeiten der Unternehmenstätigkeit und mögliche Veränderungen entdecken sollen. Hierunter werden primär Schnittstellen zwischen Organisation und Umwelt zusammengefasst (*Input/Output-Funktionen*, z.B. Marketing und Vertrieb).⁴³² Die Unternehmensstrategie determiniert zum Teil die Arten funktionaler Erfahrung, die für den Unternehmenserfolg wichtig sind.⁴³³ Somit sind besonders diejenigen Funktionen für einen internationalen Transfer geeignet, die eine Schnittstelle zur Umwelt bilden und somit diesem Informationsbedürfnis internationaler Unternehmen gerecht werden können. Es ist anzumerken, dass keineswegs dieses Informationsbedürfnis als alleiniges Ziel des internationalen Personaltransfers dient und in den seltensten Fällen als Primärziel gesehen wird.⁴³⁴ So ist innerhalb der Throughput-Funktionen ein internationaler Austausch zwischen Produktionsabteilungen sinnvoll, um das Know-how des Stammhauses in die Produktionsprozesse im Ausland einfließen zu lassen. Auch ein Mitarbeiter des Controlling-Bereichs kann im Rahmen einer Personalentwicklungsmaßnahme für einige Zeit in eine Auslandsgesellschaft entsandt werden, damit er die internationalen Aktivitäten des Unternehmens kennen lernt und so ein besseres Bild der gesamten Unternehmensprozesse bekommt. Gleiche Beispiele lassen sich für die verschiedenen Input/Output-Funktionen finden. Sinnvoll können Auslandsentsendungen in *allen* Funktionsbereichen sein, doch nur Input/Output-Funktionen haben die Gewinnung von Wissen über Umweltbedingungen als *zusätzliches Ziel*, sodass innerhalb dieser Funktionsbereiche relativ häufiger entsandt wird.

Hypothese I-9: Im internationalen Personaltransfer haben Input/Output-Funktionen eine höhere relative Bedeutung als Throughput-Funktionen.⁴³⁵

⁴³¹ Vgl. Naumann (1992), S. 510.

⁴³² Vgl. Hambrick & Mason (1984), S. 199; siehe auch Rajagopalan & Datta (1996), S. 202; Datta & Rajagopalan (1998), S. 842; Bunderson (2003), S. 464.

⁴³³ Vgl. Datta & Guthrie (1994), S. 571.

⁴³⁴ Siehe Abschnitt 3.6.1 zu den unternehmensseitigen Hauptzielen von Auslandstätigkeiten.

⁴³⁵ Auf den Zusammenhang zwischen Funktionsbereich und Karriereerfolg durch internationale Tätigkeit wird in Abschnitt 3.7.3 näher eingegangen.

3.4 Zusammenhänge zwischen einzelnen Karrieremerkmalen

Als zweiter Hypothesenblock wurden in Abschnitt 2.3.2 die Zusammenhangsvermutungen zwischen verschiedenen Variablen innerhalb der Karrieren internationaler Führungskräfte ausgemacht. Im Folgenden wird gezielt zunächst auf die kulturelle Distanz eingegangen (siehe Abschnitt 3.4.1). Anschließend wird in Abschnitt 3.4.2 die vorangehende Karriere als Prädiktor für die Dauer von Auslandstätigkeiten analysiert. Schließlich werden General-Management-Funktionen im Ausland als Einstiegspositionen für eine Karriere in geschäftsführenden Positionen betrachtet (siehe Abschnitt 3.4.3).

3.4.1 Bedeutung der kulturellen Distanz bei Auslandstätigkeiten

Der Anteil an Auslandseinsätzen variiert zwischen verschiedenen Zielländern. Multinationale Unternehmen setzen für deren Auslandsgesellschaften in Lateinamerika, Afrika und Fernost sehr stark auf Auslandsentsendungen. Wesentlich weniger Auslandseinsätze finden dagegen in Nordamerika und Westeuropa statt.⁴³⁶ Prahalad und Hamel (1998) berichten, dass die USA mehr Auslandsentsandte nach China als nach Indien schickt, da in Indien englisch sprechende, gut ausgebildete Ingenieure und Führungskräfte vorhanden sind, die eine höhere Bereitschaft zur Übernahme der Unternehmenskultur zeigen.⁴³⁷ Sprachbarrieren und Differenzen zwischen den Managementstilen sind also zwischen Indien und den USA weniger stark ausgeprägt. Verallgemeinert man diese Beobachtung, so ist gerade dort mit einem erhöhten Einsatz von Auslandsentsandten zu rechnen, wo die kulturelle Distanz als sehr groß wahrgenommen wird.⁴³⁸ Begründen lässt sich dies über die größere Umweltfremdheit in kulturell stark verschiedenen Regionen. Und tatsächlich zeigt sich auch empirisch, dass der Einsatz von Auslandsentsandten von der kulturellen Verschiedenheit von Stamm- und Gastland abhängt.⁴³⁹ Gong (2003) beispielsweise zeigt, dass die kulturelle Distanz die Tendenz zum Einsatz von Stammlandsangehörigen im Gastland auf den oberen Hierarchieebenen erhöht, dass diese Tendenz aber auch mit der Zeit abnimmt.⁴⁴⁰

⁴³⁶ Vgl. Harzing (2001a), S. 146.

⁴³⁷ Vgl. Prahalad & Lieberthal (1998), S. 75.

⁴³⁸ Vgl. Paik & Sohn (2004), S. 61; siehe Kogut & Singh (1988, S. 422) zum Begriff der kulturellen Distanz; zum Kulturbegriff allgemein siehe z.B. Hofstede (1998, S. 8) oder Javidan, Stahl, Brodbeck & Wilderom (2005, S. 61).

⁴³⁹ Vgl. Scullion & Brewster (2001), S. 354; bei Tung (1982, S. 60 f.) zeigt sich dieser Effekt ebenfalls, da beispielsweise europäische Unternehmen im westeuropäischen Ausland 38% der höheren Positionen mit Stammlandsmitarbeitern besetzen, japanische Unternehmen dagegen mit 77% in Westeuropa wesentlich stärker auf Stammlandsmitarbeiter setzen. Im Fernen Osten („Far East“) besetzen europäische Unternehmen dagegen 85% der Führungspositionen mit Stammlandsmitarbeitern, japanische Firmen nur zu 65%.

⁴⁴⁰ Vgl. Gong (2003), S. 735; zu ähnlichen Ergebnissen kommen auch Borg & Harzing (1996), S. 286.

Einzelkenntnisse bezüglich Auslandstätigkeiten und Karrieren von Führungskräften

Problematisch ist dieser erhöhte Bedarf an Auslandsentsendungen in kulturell stark verschiedene Länder, da sich mit zunehmender Distanz die Eingewöhnung im Gastland verlangsamt und sich auch die Unsicherheit im Umgang mit Einheimischen erhöht, was letztlich die Leistungsfähigkeit des Entsandten beeinträchtigen kann.⁴⁴¹ Zusätzlich sinkt die Bereitschaft der Führungskräfte im Ausland zu arbeiten bei kulturell zum Heimatland verschiedenen Zielländern.⁴⁴² Es ist somit zu vermuten, dass gerade bei der ersten Auslandstätigkeit vermehrt Länder mit einer eher ähnlichen Kultur vom Unternehmen vorgeschlagen und vom potentiellen Kandidaten akzeptiert werden. Bei weiteren Auslandstätigkeiten werden stärker auch kulturell stark verschiedene Länder in Betracht gezogen.⁴⁴³

Hypothese II-1: Die kulturelle Distanz der Zielländer zum Heimatland steigt bei weiteren Auslandstätigkeiten an.

Während der Auslandstätigkeit erfolgt eine Anpassung an die dortige Landeskultur. Hier zeigt sich ein u-förmiger Verlauf, da die Anpassung die ersten Monate recht gut ist („honeymoon“), anschließend aber für einige Zeit abnimmt („crisis“).⁴⁴⁴ Diesen „Kulturschock“ erleben die meisten Mitarbeiter, die im Ausland eine Tätigkeit aufnehmen, allerdings steigt das Anpassungsniveau anschließend wieder stark an („recovery“), um sich dann auf einem relativ hohen Niveau einzupendeln („adjustment“).⁴⁴⁵ Durch diese in der Regel gute Anpassung an die Landeskultur des Ziellandes im Zeitverlauf ist es bei weiteren Auslandstätigkeiten einfacher, in Ländern mit einer ähnlichen Landeskultur wie der des Ziellandes tätig zu werden, da der dortige Anpassungsprozess leichter fallen kann.⁴⁴⁶ Weiterhin lassen sich für die meisten international tätigen Unternehmen wenige Regionen identifizieren, in denen diese hauptsächlich tätig sind.⁴⁴⁷ Diese Regionalisierung führt dazu, dass Führungskräfte bei weiteren Auslandstätigkeiten mit größerer Wahrscheinlichkeit in derselben Region tätig werden. Da innerhalb von Regionen eine relativ ausgeprägte kulturelle Homogenität vorherrscht,⁴⁴⁸ gleichen sich die Kulturen bei mehreren Auslandstätigkeiten für ein Unternehmen. Letztlich kann auch eine Vorliebe des Mitarbeiters zu einer geringeren kulturellen Distanz der Zielländer führen, wenn Möglichkeiten zu Tätigkeiten in anderen Regionen abgelehnt werden.

⁴⁴¹ Vgl. Jun & Gentry (2000), S. 2.

⁴⁴² Vgl. Aryee, Chay & Chew (1996), S. 278; Schruijer & Hendriks (1996), S. 547.

⁴⁴³ In ähnlicher Form findet sich diese Argumentation beim Uppsala-Ansatz zur Erklärung der Internationalisierung von Unternehmen (vgl. Johanson & Vahlne 1977), da in diesem Modell der Prozess der Internationalisierung zunächst über Länder mit geringer psychischer Distanz zum Heimatland führt und erst später Märkte in psychisch weit entfernten Regionen erschlossen werden.

⁴⁴⁴ Vgl. Bhaskar-Shrinivas, Harrison, Shaffer & Luk (2005), S. 271.

⁴⁴⁵ Vgl. Hammer, Hart & Rogan (1998), S. 68.

⁴⁴⁶ Vgl. Paik & Sohn (2004), S. 68.

⁴⁴⁷ Vgl. Rugman & Brain (2003), S. 8.

⁴⁴⁸ Oftmals werden Regionen anhand von Kulturkreisen gebildet (vgl. z.B. Ronen & Shenkar 1985).

Einzelkenntnisse bezüglich Auslandstätigkeiten und Karrieren von Führungskräften

Hypothese II-2: Weitere Auslandstätigkeiten erfolgen in Länder, die eine geringe kulturelle Distanz zum Land der vorangegangenen Auslandstätigkeit haben.

In Abschnitt 3.3.4 wurde argumentiert, dass für Unternehmen Auslandstätigkeiten aus dem Input/Output-Bereich wichtiger sind als Throughput-Funktionen. Aufbauend auf dortiger Argumentation kann angenommen werden, dass bei hoher Wechselwirkung mit der Umwelt eine umweltspezifische Expertise aufgebaut wird. Beispielsweise ist es für eine Führungskraft im Marketing sinnvoll, die nächste Auslandstätigkeit in einem kulturell ähnlichen Land aufzunehmen, da man schon Erfahrungen bei vorangegangenen Auslandstätigkeiten sammeln konnte, die sich leicht auf Länder mit einer geringen kulturellen Distanz zum schon bekannten übertragen lassen. Insofern kann angenommen werden, dass gerade bei Input/Output-Funktionen, die sich durch eine starke Interaktion mit der Unternehmensumwelt auszeichnen, eher kulturell ähnliche Länder für weitere Auslandstätigkeiten gewählt werden, die kulturelle Ähnlichkeit bei Throughput-Funktionen dagegen weniger wichtig ist.

Hypothese II-3: Bei mehreren Auslandstätigkeiten ist die kulturelle Distanz der Zielländer größer, wenn im Ausland Throughput-Funktionen übernommen werden.

3.4.2 Einflussfaktoren der Dauer von Auslandstätigkeiten

Empirische Ergebnisse zur *Dauer von Auslandstätigkeiten* zeigen, dass ungefähr die Hälfte der Auslandsentsandten zwischen einem und zwei Jahren im Ausland tätig waren.⁴⁴⁹ Weiterhin lässt sich eine Tendenz ausmachen, dass die durchschnittliche Dauer der Auslandstätigkeit abnimmt. Während 1996 noch ungefähr ein Drittel der Auslandsentsendungen länger als drei Jahre gedauert hat, wird sie in 2005 auf nur noch ungefähr ein Viertel geschätzt.⁴⁵⁰ Von einer pauschalen Optimaldauer für Auslandstätigkeiten ist dagegen nicht auszugehen, da diese von verschiedensten Faktoren beeinflusst wird.⁴⁵¹ Betrachtet man die vorangegangene Karriere von Führungskräften, so sind vor allem zwei Faktoren anzunehmen, welche die Dauer der Auslandstätigkeit beeinflussen können. Erstens ist vorherige Erfahrung im internationalen Kontext wichtig. Je häufiger eine Führungskraft bereits im Ausland tätig geworden ist, desto besser geeignet ist sie, Führungsaufgaben in der Auslandsgesellschaft zu übernehmen. Gerade diese benötigen ein tieferes Verständnis von Umwelt und Geschäftsprozessen in der Auslandsgesellschaft, das erst bei längerer Einsatzdauer entwickelt werden

⁴⁴⁹ Vgl. Derr & Oddou (1991), S. 229.

⁴⁵⁰ Vgl. Dessler (2005), S. 227; siehe auch Hammer, Hart & Rogan (1998), S. 68.

⁴⁵¹ Vgl. Scherm (1999), S. 193; Dülfer (2001, S. 547 f.) nennt als Einflussfaktoren für die Dauer die Position des Delegierten im Stammhaus, Alter und Familienstand des Delegierten, das fachliche Einsatzgebiet und auch die Entgeltgestaltung.

Einzelkenntnisse bezüglich Auslandstätigkeiten und Karrieren von Führungskräften kann.⁴⁵² Weiterhin ist anzunehmen, dass auch Mitarbeiter ohne internationale Erfahrung eine hohe internationale Mobilitätsbereitschaft haben, diese sich jedoch ungern zu längeren Einsätzen verpflichten möchten und eher durch kürzere Auslandstätigkeiten erste internationale Erfahrungen sammeln möchten. So ist zu vermuten, dass die durchschnittliche Einsatzdauer im Ausland mit der Anzahl der vorhergehenden Auslandstätigkeiten ansteigt.⁴⁵³

Hypothese II-4: Je mehr Auslandstätigkeiten eine Führungskraft absolviert hat, desto höher ist die Dauer weiterer Auslandstätigkeiten.

Zweitens ist ein Zusammenhang zwischen der Länge der Unternehmenszugehörigkeit und der Dauer von Auslandstätigkeiten zu vermuten. Pausenberger und Noelle (1977) leiten aufgrund ansteigender Kenntnisse über die Umwelt und des gegenläufigen Kenntnisstandes bezüglich Unternehmensspezifika eine optimale Stationierungsdauer von ungefähr vier Jahren ab.⁴⁵⁴ Erweitert man diese Argumentation um die Länge der Unternehmenszugehörigkeit, so kann angenommen werden, dass gerade Führungskräfte mit einer langjährigen Erfahrung im entsendenden Unternehmen ein hohes Maß an unternehmensspezifischem Wissen aufbauen.⁴⁵⁵ Zusätzlich verfügen diese oftmals über ein großes persönliches Netzwerk im Unternehmen.⁴⁵⁶ Geht man davon aus, dass die Verbindung zur entsendenden Unternehmenseinheit mit der Zeit im Ausland schwächer wird,⁴⁵⁷ so ist es für Führungskräfte mit einer langjährigen Unternehmenszugehörigkeit leichter möglich, den Kontakt zur Unternehmenseinheit im Heimatland lange aufrechtzuerhalten.⁴⁵⁸ Weiterhin können ähnlich wie auch vorherige Auslandstätigkeiten größere Arbeitserfahrungen in der entsendenden Unternehmenseinheit als notwendige Erfahrungen gelten, ohne die längerfristige Führungsaufgaben kaum im Ausland wahrgenommen werden können.

Hypothese II-5: Je länger die Unternehmenszugehörigkeit einer Führungskraft ist, desto höher ist die Dauer von Auslandstätigkeiten.

⁴⁵² Vgl. Pausenberger & Noelle (1977), S. 364 f.

⁴⁵³ Inwieweit die Gründe vorheriger Auslandstätigkeiten einen Einfluss auf die weitere Karriere im internationalen Kontext haben, wird in Abschnitt 3.5.1 diskutiert.

⁴⁵⁴ Vgl. Pausenberger & Noelle (1977), S. 365.

⁴⁵⁵ Vgl. Baker, Gibbs & Holmstrom (1994), S. 900; Rajagopalan & Datta (1996), S. 201; siehe auch Abschnitt 4.2.2.

⁴⁵⁶ Zum Aufbau eines persönlichen Netzwerkes im internationalen Unternehmen siehe z.B. Harzing (2001b, S. 369).

⁴⁵⁷ Vgl. Gregersen & Black (1996), S. 210.

⁴⁵⁸ Es gibt Hinweise, dass kein Zusammenhang zwischen der Verpflichtung dem Unternehmen gegenüber (organizational commitment) und der Unternehmenszugehörigkeit besteht (Flores et al. 2003, S. 100). Jun und Gentry (2005, S. 1) argumentieren aber, dass diese Verpflichtung durch eine Auslandsentsendung ansteigt.

3.4.3 Auslandstätigkeiten als Vorbereitung auf geschäftsführende Tätigkeiten im Stammhaus

Bereits in Abschnitt 3.3.4 wurde die hohe Bedeutung von General-Management-Funktionen bei Auslandstätigkeiten diskutiert. Auslandsgesellschaften sind in der Regel kleiner als das Stammhaus und ermöglichen es den Entsandten oftmals, dort geschäftsführende Tätigkeiten mit einem größeren Verantwortungsbereich zu übernehmen.⁴⁵⁹ Es kann in kleinerem Rahmen ausprobiert werden, was nach der Rückkehr ins Stammhaus für das Gesamtunternehmen fortgeführt wird.⁴⁶⁰ Die Entsendung dient einerseits dazu, dem Mitarbeiter erste Erfahrungen in geschäftsführenden Tätigkeiten zu ermöglichen und kann andererseits als Prüfung dienen, inwieweit der Führungskraft solche Aufgaben nach der Rückkehr zuzutrauen sind. Ein typisches Muster sollte somit sein, dass eine Führungskraft ins Ausland entsandt wird, dort im General Management tätig ist und nach der Rückkehr ins Stammhaus dort weiterhin im General Management arbeitet.

Hypothese II-6: Im Ausland werden häufig Positionen im General Management (Geschäftsführung) eingenommen und auch nach der Rückkehr beibehalten.

3.5 Zusammenhänge zwischen Kontextfaktoren und singulären Aspekten der Auslandstätigkeit

In diesem dritten Hypothesenblock werden die Kontextfaktoren noch nicht mit gesamten Karrieren, sondern lediglich der einzelnen Auslandstätigkeit in Verbindung gebracht (siehe Abbildung 2). Die Erweiterung von der einzelnen Position auf Positionsfolgen wird im anschließenden Abschnitt 3.6 vorgenommen. Zunächst werden in Abschnitt 3.5.1 die Gründe für und gegen eine Auslandstätigkeit aus Mitarbeitersicht zwischen nationalen und internationalen sowie zwischen Auslandsentsandten und Führungskräften mit selbst-initiierte Auslandstätigkeit verglichen. Anschließend erfolgt in Abschnitt 3.5.2 eine Gegenüberstellung der Karriereorientierung und der Work-Life-Balance bei nationalen und internationalen Führungskräften. In Abschnitt 3.5.3 wird die Zufriedenheit während der Auslandstätigkeit thematisiert, bevor abschließend in Abschnitt 3.5.4 mögliche Probleme bei der Repatriierung diskutiert werden.

3.5.1 Gründe für und gegen eine Auslandstätigkeit aus Mitarbeitersicht

Entschließt sich ein Unternehmen zum internationalen Personaleinsatz, muss ein Individuum gefunden werden, welches die Position im Ausland übernimmt. Der Entscheidungsprozess

⁴⁵⁹ Vgl. Hein (2000), S. 452; Pawlik (2004), S. 112.

⁴⁶⁰ Vgl. Pausenberger & Noelle (1977), S. 348.

Einzelkenntnisse bezüglich Auslandstätigkeiten und Karrieren von Führungskräften des Individuums wird beeinflusst von verschiedenen Faktoren, die für oder gegen eine Auslandstätigkeit sprechen können. Diese können unterteilt werden in arbeitsbezogene, unternehmensbezogene und private Gründe (siehe Tabelle 6).⁴⁶¹

Arbeitsbezogene Gründe. Der am häufigsten genannte Grund, aus denen Mitarbeiter eine Auslandstätigkeit befürworten, sind positive Erwartungen bezüglich der eigenen Karriere. Dieser erwartete positive Effekt äußert sich nach Meinung der Entsandten durch eine Verbesserung der Managementfähigkeiten und der sozialen Kompetenz und kann direkt für eine bessere Position nach der Entsendung sorgen.⁴⁶² Eine besondere Brisanz erhält dieses Faktum allerdings durch die immer noch stark umstrittene Wirkung einer Auslandsentsendung auf die Karriere.⁴⁶³ So zeigt sich, dass der in der Literatur am häufigsten genannte berufsbezogene Grund *gegen* eine Auslandstätigkeit die befürchteten negativen Karriereeffekte sind. Es besteht also eine enorme Ambivalenz: Internationale Erfahrungen werden einerseits als Risiko begriffen, noch häufiger aber als Chance gesehen. Weiteres wichtiges berufsbezogenes Motiv sind die Möglichkeiten zur Verbesserung beruflicher Qualifikationen. Ebenfalls ist ein ungünstiger Arbeitsmarkt im Heimatland für Führungskräfte teilweise ein Grund, eine Tätigkeit in einer anderen Volkswirtschaft aufzunehmen.

Unternehmensbezogene Gründe. In dieser Kategorie werden diejenigen Gründe des Mitarbeiters zusammengefasst, die seine Beziehung zum Unternehmen beinhalten. Ein erster Grund ist die Ermutigung durch Kollegen und Vorgesetzte. Des Weiteren glauben viele Führungskräfte, dass eine Ablehnung des Entsendungsangebotes vom Unternehmen nicht gerne gesehen wird und so negative Konsequenzen für die Karriere folgen. Ein weiterer unternehmensbezogener Entsendungsgrund ist die Auslandsentsendung als üblicher Laufbahnschritt im Unternehmen. Durch die Boundaryless Career (siehe Abschnitt 2.2.5) und somit der Verschiebung der Karriereverantwortung vom Unternehmen auf das Individuum könnte dieser Punkt an Bedeutung verloren haben.

⁴⁶¹ Die in Tabelle 6 aufgestellte Priorisierung der Entsendungsgründe ist anhand der Häufigkeit in der hinzugezogenen Literatur erfolgt. Da verschiedenste Messverfahren verwendet wurden und ebenso die Antwortvorgaben der empirischen Studien stark divergieren, wurde auf eine Kumulation der Ergebnisse oder sogar eine Meta-Analyse verzichtet.

⁴⁶² Vgl. Stahl, Miller & Tung (2002), S. 223.

⁴⁶³ Detailliert wird auf diesen Aspekt in Abschnitt 3.7 eingegangen.

Tabelle 6: Gründe für und gegen eine Auslandstätigkeit aus Mitarbeitersicht

	Gründe für eine Auslandstätigkeit	Gründe gegen eine Auslandstätigkeit
arbeitsbezogen	<ul style="list-style-type: none"> - Verbesserung der zukünftigen Karrierechancen^{a,b,c,d,e,f,g,h,i} - Möglichkeit zur Verbesserung der beruflichen Qualifikation^{a,b,d,e,f,h,i} - Arbeitsmarktsituation^{a,b,f} - richtige Qualifikation für die Aufgabe^a 	<ul style="list-style-type: none"> - Karrierenachteile^{c,d,g,i} - Probleme bei der Reintegration^{a,k}
unternehmensbezogen	<ul style="list-style-type: none"> - Ermutigung durch Kollegen oder Vorgesetzte^{a,e,f} - Auslandseinsatz ist üblicher Laufbahnschritt im Unternehmen^{e,h} - Ablehnung hätte negative Folgen für die Karriere^e 	<ul style="list-style-type: none"> - Gefahr, Verbindung zum Stammhaus zu verlieren^a
privat	<ul style="list-style-type: none"> - finanzielle Vorteile^{a,b,d,e,f,g,h,i} - attraktiver Einsatzort bzw. interessante Kultur^{a,d,e,f,g,i} - persönliche Herausforderung durch größere Verantwortung^{a,b,c,d,e,i} - Abenteuerlust^{b,g,h,i} - Ermutigung durch den Partner/familiäre Überlegungen^{a,e,g} - Statusgewinn^{h,i} - Reiz der Arbeitsaufgabe selbst^e 	<ul style="list-style-type: none"> - Partner möchte nicht im Ausland wohnen/ familiäre Situation^{a,c,d,g,i,k} - Anpassung an fremde Kultur, schlechte Lebensbedingungen^{d,g,i} - Trennung von Freunden und Verwandten^{c,d} - Sprachschwierigkeiten^{a,d} - Wegfall des Partnereinkommensⁱ - Probleme der Reintegration ins Privatleben^a - Probleme in Folge des Umzugs^a - finanzielle Nachteile^g - Bedenken bezüglich neuer Aufgaben^a

Grund genannt in: ^a Kumar & Steinmann (1986), S. 497; ^b Borg (1988), S. 58; ^c Kenter (1989), Sp. 1932 f.; ^d Wirth (1992), S. 132 ff.; ^e Stahl, Miller, Einfalt, Tung (2000), S. 341 bzw. Stahl, Miller, Tung (2002), S. 220; ^f Suutari & Brewster (2000), S. 425; ^g Adler (2002a), S. 346 ff.; ^h Domsch & Lichtenberger (2003), S. 517; ⁱ Kühlmann (2004), S. 9; ^k Mayrhofer, Kühlmann & Stahl (2005), S. 10.

Private Gründe. Von großer Bedeutung sind finanzielle Vorteile, die in fast allen Studien als wichtiger Grund erkannt werden. Diesen wird aber zumeist eine eher moderate Bedeutung zugesprochen und die (potentiell) international tätigen Führungskräfte werden nur sehr selten als Hauptgrund die finanziellen Vorteile erwähnen.⁴⁶⁴ Ein ebenfalls häufig in der Literatur genannter privater Grund für eine Auslandstätigkeit ist die Kultur bzw. die Attraktivität des Ziellandes allgemein. Zusammen mit der „Abenteuerlust“ als weiteren wichtigen Grund ergibt sich so eine hohe Bedeutung der intrinsischen Motivation, die stark für eine Auslandstätigkeit sprechen kann. Weiterhin können (Ehe-)Partner sowie andere familiäre Faktoren und ein

⁴⁶⁴ Vgl. z.B. Kenter (1989), Sp. 1933; Kumar (1998), S. 10; McCaughey & Bruning (2005), S. 23.

Einzelkenntnisse bezüglich Auslandstätigkeiten und Karrieren von Führungskräften potentiell höherer Status im Gastland zur Annahme einer Position im Ausland führen.⁴⁶⁵ Auch sehen viele Führungskräfte eine persönliche Herausforderung durch größere Verantwortung bei einer Auslandsentsendung. Nicht nur aufgrund potentieller Qualifizierungs- und Karrierevorteile, sondern ebenso intrinsisch motiviert erwägen Führungskräfte eine Tätigkeit im Ausland. Allerdings sind es auch familiäre Faktoren, welche die privaten Gründe *gegen* eine Entsendung dominieren. Hier ist es vor allem der (Ehe-)Partner, der häufig aufgrund eigener Berufstätigkeit nicht ins Ausland ziehen möchte.⁴⁶⁶ Auch die weiteren Familienmitglieder können aufgrund von Verpflichtungen in der Ausbildung oder einer generellen Ablehnung eines Lebens in einem anderen Land starke Argumente für den Mitarbeiter liefern, ein Angebot für eine Auslandstätigkeit abzulehnen. In diesem Zusammenhang kommt den so genannten „dual career couples“⁴⁶⁷ besondere Bedeutung zu, da deren Anteil weiterhin steigt und bei denen die Mitreise des Partners besonders problematisch wird, wenn auch der Partner eine adäquate Stelle im Ausland finden möchte.⁴⁶⁸ Diese Problematik wurde auch von vielen Unternehmen erkannt und so gibt es oft spezielle Programme für mitreisende Partner.⁴⁶⁹

Generell zeigt sich in Tabelle 6, dass ganz im Gegensatz zu den Gründen *für* eine Auslandstätigkeit vor allem private Faktoren gegen diese sprechen.⁴⁷⁰ Es überwiegen also in der beruflichen Domäne die Argumente, die einen Mitarbeiter zu einer Auslandstätigkeit bewegen können, während private Faktoren in vielen Fällen eher hemmend wirken. Weiterhin ist anzumerken, dass neben individuellen Unterschieden in der Präferenzstruktur ebenso kulturelle Einflüsse sowie Einflüsse des Ziellandes zu erkennen sind. So sind Führungskräfte aus den USA stärker für finanzielle Anreize empfänglich als europäische.⁴⁷¹ Japanische Führungskräfte hingegen unterscheiden sich von deutschen Führungskräften, da erstere große Probleme bei der Reintegration ins Privatleben sehen und eher zur Qualifikation ins Ausland gehen. Deutsche Führungskräfte befürchten dagegen Probleme bei der Reintegration ins Stammhaus und wertschätzen die größere Verantwortung bei der Entsendung stärker.⁴⁷² Beim Zielland zeigt sich, dass Führungskräfte bei Entsendungen in Industrieländer die persönliche

⁴⁶⁵ Kumar & Steinmann (1986) nennen diesen Punkt „Ermutigung durch die Frau“. Trotz einer immer noch ungleichen Geschlechterverteilung unter den Entsandten ist diese Bezeichnung inzwischen sicherlich obsolet.

⁴⁶⁶ Vgl. Veiga (1983), S. 67.

⁴⁶⁷ Vgl. Krause-Nicolai (2005); dual career couples sind Paare, bei denen beide Partner arbeiten und einen hohen Karriereerfolg anstreben.

⁴⁶⁸ Vgl. Harzing (1995), S. 458; Ladner Streib & Engeli (1998), S. 72 ff.; Adler (2002a), S. 338.

⁴⁶⁹ Vgl. z.B. die Fallstudie zur „Dual Career Policy“ bei Motorola in Gates (1996), S. 371.

⁴⁷⁰ Vgl. Heymann & Schuster (1998), S. 101; Konopaske, Robie & Ivancevich (2005), S. 423.

⁴⁷¹ Vgl. Suutari (2003), S. 188; siehe auch Fong & Shaffer (2003), S. 575 f.

⁴⁷² Vgl. Kumar & Steinmann (1986), S. 496.

Einzelkenntnisse bezüglich Auslandstätigkeiten und Karrieren von Führungskräften Herausforderung sowie Karrierevorteile als bedeutsamer beurteilen als bei einer Entsendung in Schwellen- und Entwicklungsländer.⁴⁷³

Bislang existiert nur sehr wenig Forschung, die eine längerfristige Betrachtung der Auslandsentsendung vornimmt. So finden sich lediglich bei Borg (1988) Gründe, aus denen ein Mitarbeiter *erneut* eine Tätigkeit im Ausland annehmen würde.⁴⁷⁴ Am häufigsten genannt werden dort günstigere wirtschaftliche Bedingungen im Ausland (Nennhäufigkeit: 83%), gefolgt von inhaltlich interessanteren Aufgaben im Ausland (69%). Drittens wird eine Wiederanpassung an die im Heimatland herrschenden Arbeitsbedingungen als zu schwierig empfunden (35%), aber auch die begrenzte Anzahl geeigneter Arbeitsplätze im Heimatland (33%) sowie familiäre Gründe (32%) führen bei international tätigen Führungskräften zu einer nachhaltigen Auslandsorientierung. Am wenigsten wichtig für die Fortsetzung einer internationalen Karriere sind nach dieser Studie die Beförderungsaussichten durch weitere Auslandstätigkeit.

Betrachtet man den Anteil an Mitarbeitern, die ein Angebot für eine Entsendung abgelehnt haben, so gibt es kaum empirische Ergebnisse zu diesem Thema. Ein wichtiger Grund mag sein, dass oftmals in informellen Gesprächen verschiedene Kandidaten kontaktiert werden, um deren Bereitschaft zu erfragen, bevor ein offizielles Angebot für eine Auslandsentsendung gemacht wird. In anderen Fällen sehen Mitarbeiter eventuell gar keine Möglichkeit, eine Entsendung abzulehnen, da dies schwere Folgen für die weitere Arbeit im Unternehmen hätte.⁴⁷⁵ Die Ergebnisse dieser Studien zur (Nicht-)Bereitschaft von Führungskräften, international tätig zu werden, sind gemischt.⁴⁷⁶ Vor allem bei der Befragung von Studentengruppen geben diese an, sich für eine Tätigkeit im Ausland zu interessieren.⁴⁷⁷ Viele Autoren kommen dagegen zu dem Schluss, dass nur eine sehr kleine Gruppe von Mitarbeitern sehr gerne regelmäßig das Land wechselt und die meisten Entsandten eher zufällig im Ausland tätig werden.⁴⁷⁸ Empirische Ergebnisse eines Vergleichs der Motivstruktur von internationalen (mit internationaler Erfahrung) und nationalen Führungskräften (ohne internationale Erfahrung) liegen nicht vor. Insgesamt ist aber anzunehmen, dass die Gründe von Personen, die sich letztlich für eine Auslandstätigkeit entscheiden, von den national tätigen Führungskräften

⁴⁷³ Vgl. Wirth (1992), S. 136.

⁴⁷⁴ Vgl. Borg (1988), S. 70; Borg & Harzing (1996), S. 288; ebenso findet sich in erstgenannter Quelle eine Aufstellung der Gründe für eine Rückkehr ins Heimatland. Ähnlich wie bei den Gründen gegen einen ersten Auslandseinsatz finden sich dort vorwiegend private, familiäre Gründe, die die Führungskraft zu einer Rückkehr bewegen.

⁴⁷⁵ Vgl. Feldman (2001), S. 220, sowie die obigen Ausführungen.

⁴⁷⁶ Vgl. Suutari (2003), S. 190.

⁴⁷⁷ Vgl. Stroh, Varma & Valy-Durbin (2000), S. 242; o.V. (2005), S. 401.

⁴⁷⁸ Vgl. Kumar & Steinmann (1986), S. 496; Stroh (1995), S. 453; Forster (1997), S. 430; Hummel & Jochmann (1998), S. 150; Forster (2000), S. 138; Weber, Festing, Dowling & Schuler (2001), S. 105; Stahl, Miller & Tung (2002), S. 216; Tharenou (2002), S. 130; Konopaske, Robie & Ivancevich (2005), S. 405.

Einzelkenntnisse bezüglich Auslandstätigkeiten und Karrieren von Führungskräften verschieden sind. Da frühere Studien die Verbesserung der Karrierechancen als einen Hauptgrund für internationale Tätigkeiten anführen, kann für internationale Führungskräfte ebenfalls eine höhere Einschätzung der Bedeutung internationaler Karrieren angenommen werden.

Hypothese III-1: Internationale und nationale Führungskräfte unterscheiden sich in ihren Gründen für und gegen eine Auslandstätigkeit.

Hypothese III-2: Internationale Führungskräfte schätzen die Bedeutung internationaler Karrieren höher ein als nationale Führungskräfte.

Gerade diejenigen Führungskräfte, die eine selbst-initiierte Auslandstätigkeit aufgenommen haben, mögen dem Unternehmensideal des freiwilligen Globetrotters am ehesten entsprechen (siehe Abschnitt 3.2.2). Es lässt sich also vermuten, dass sich diese Gruppe von den Auslandsentsandten in den Gründen zur Auslandstätigkeit unterscheidet, da aus eigener Initiative heraus eine Position im Ausland angestrebt wurde. Dies kann weiterhin darauf zurückgeführt werden, dass die Bedeutung internationaler Tätigkeiten von Führungskräften mit selbst-initiiertes Auslandstätigkeit höher bewertet wird als von Auslandsentsandten.

Hypothese III-3: Auslandsentsandte und Führungskräfte mit selbst-initiiertes Auslandstätigkeit unterscheiden sich in ihren Gründen für und gegen eine Auslandstätigkeit.

Hypothese III-4: Führungskräfte mit selbst-initiiertes Auslandstätigkeit schätzen die Bedeutung internationaler Karrieren höher ein als Auslandsentsandte.

3.5.2 Karriereorientierung und Work-Life-Balance bei nationalen und internationalen Führungskräften

Mögliche Unterschiede zwischen nationalen und internationalen Führungskräften können sich neben den im vorangegangenen Abschnitt erörterten spezifischen Gründen für und gegen eine Auslandstätigkeit vor allem bei der Karriereorientierung ergeben. Weiterhin ist zu klären, inwieweit eine internationale Tätigkeit mit zusätzlichen Belastungen verbunden ist. Wichtig ist eine solche Betrachtung der Karriereorientierung und der tatsächlichen Belastung im Ausland, da in Abschnitt 3.7.3 näher auf die Karrierewirkung von Auslandstätigkeiten eingegangen wird und eine abschließende Beurteilung sowohl die potentiell positiven Aspekte

Einzelkenntnisse bezüglich Auslandstätigkeiten und Karrieren von Führungskräften für die Karriere wie auch die dadurch möglicherweise entstehenden Einbußen im privaten Bereich wie z.B. die höhere Arbeitsbelastung umfassen muss.⁴⁷⁹

Karriereorientierung. Bislang gibt es nur sehr wenig Forschung zur Bereitschaft von Führungskräften, ein Angebot für einen internationalen Personaleinsatz anzunehmen.⁴⁸⁰ Verschiedene Gründe, die für und gegen eine Auslandstätigkeit sprechen können, wurden bereits im vorigen Abschnitt diskutiert. Ein Transfer in ein anderes Land ist aber in jedem Fall mit einigen Umständen und Unsicherheiten behaftet. Führungskräfte unterscheiden sich in der Bedeutung, die sie der eigenen Karriere zuschreiben.⁴⁸¹ Insofern ist anzunehmen, dass besonders diejenigen Individuen eine Tätigkeit im Ausland aufnehmen, die der eigenen Arbeit und Karriere eine sehr zentrale Stellung im Leben einräumen.⁴⁸² Bei einer hohen Karriereorientierung werden Hindernisse und Einbußen im privaten Bereich eher in Kauf genommen als bei Individuen, die ihrer Karriere keine sehr hohe Bedeutung zuweisen.

Hypothese III-5: Internationale Führungskräfte haben eine höhere Karriereorientierung als nationale Führungskräfte.

Work-Life-Balance. Zur Analyse der Work-Life-Balance von internationalen Führungskräften ist zunächst ein Blick erstens auf die Rolle des Mitarbeiters im Ausland und zweitens auf die Kosten einer Auslandstätigkeit zu werfen. Betrachtet man die *Rolle des Mitarbeiters* im Ausland, so kann es gerade im Fall einer Auslandsentsendung aus dem Stammhaus für den Entsandten schnell zu Interessenkonflikten kommen, da man immer „Diener zweier Herren“ ist: einerseits für die Auslandsgesellschaft und andererseits für das Gesamtunternehmen.⁴⁸³ Viele Entsandte befürchten, durch die mangelnde Beachtung des Mitarbeiters im Ausland durch das Stammhaus kann der vormals enge Kontakt leicht verloren gehen („Aus den Augen, aus dem Sinn“).⁴⁸⁴ Diese fehlende Nähe zum Stammhaus stellt während der Entsendung für den Entsandten selber kein allzu großes Problem dar, kann aber gerade bei der Repatriierung zu negativen Folgen für dessen Karriere führen.

Die *Kosten von Auslandstätigkeiten* sind aus Unternehmenssicht sehr hoch. Ein Auslandsentsandter kostet das Unternehmen das Drei- bis Vierfache von dessen Einkommen bzw.

⁴⁷⁹ Heslin (2005, S. 117) schreibt zur mangelnden Berücksichtigung der Work-Life-Balance in Karriere- studien: "The failure of most career success studies to include even a single item assessing work-life balance highlights how considering research on what people want could potentially alter the extant evidence about the antecedents of subjective career success."

⁴⁸⁰ Vgl. Feldman (2001), S. 220.

⁴⁸¹ Vgl. Schein (1977), S. 51 ff.; Kaschube (1997), S. 131.

⁴⁸² Vgl. Brett, Stroh & Reilly (1993), S. 58.

⁴⁸³ Vgl. Stahl (2005), S. 293 ff.

⁴⁸⁴ Vgl. Harris (1989), S. 49; Oddou & Mendenhall (1991), S. 26; Stahl (1998), S. 231; Martin & Anthony (2006), S. 620.

Einzelkenntnisse bezüglich Auslandstätigkeiten und Karrieren von Führungskräften das Zwei- bis Dreifache einer vergleichbaren Inlandsposition.⁴⁸⁵ Der Erfolg von Auslandstätigkeiten ist dadurch für Unternehmen umso bedeutender. Geringe Abbruchquoten sowie eine optimale Leistung der Entsandten sind ein wichtiges Ziel im internationalen Personalmanagement.

Sowohl durch die Rolle des Entsandten als auch durch die hohen Kosten einer Entsendung entsteht ein hoher Leistungsdruck auf den Entsandten. Die „janusköpfige“⁴⁸⁶ Stellung der Auslandsentsandten, der für die Interessen der Auslandsgesellschaft wie auch für die des Stammhauses eintreten muss, erfordert einen höheren Koordinationsaufwand als es bei einer vergleichbaren Position in der entsendenden Unternehmenseinheit der Fall wäre. Durch die hohen Kosten der Entsendung ist dem Unternehmen ebenfalls mehr an der Erfüllung der Aufgaben gelegen, da beispielsweise die Verlängerung des Mandates um ein Jahr im Ausland kostenintensiver ist als bei einer vergleichbaren Inlandsposition. Weiterhin muss sich der Entsandte in eine neue Umgebung einarbeiten, häufig begleitet von Sprach- und Anpassungsproblemen.⁴⁸⁷ So ist auch die tägliche Routinearbeit anspruchsvoller als es im Heimatland der Fall wäre. Insgesamt lässt sich somit vermuten, dass bei Führungskräften, die im Ausland tätig sind, die Work-Life-Balance stärker durch die Arbeit dominiert wird als bei Kollegen, die im Heimatland tätig sind.

Hypothese III-6: Internationale Führungskräfte werden stärker durch die Arbeit beansprucht als nationale Führungskräfte.

3.5.3 Zufriedenheit während der Auslandstätigkeit

Der Verlauf einer Auslandsentsendung lässt sich in vier Phasen einteilen. Nach (1) der Auswahl folgt (2) die Vorbereitung auf (3) die eigentliche Auslandstätigkeit, gefolgt von (4) der Repatriierung als geplante Wiedereingliederung.⁴⁸⁸ Die *Auswahlphase* umfasst neben der Festlegung des relevanten Bewerberkreises vor allem die Ermittlung des Anforderungsprofils

⁴⁸⁵ Vgl. Gates (1996), S. 340; Mondy & Noe (2005), S. 489; stark abhängig sind diese Gehaltsunterschiede von Zielland und Position (o.V. 2002, S. 16); zur Berechnung des Basisgehaltes für Auslandsentsandte wird am häufigsten auf den „balance sheet approach“ zurückgegriffen. Dieser passt die Höhe des Gehaltes an die Kaufkraft im jeweiligen Land an (vgl. Sims & Schraeder 2005, S. 104; Dessler 2005, S. 671 f.).

⁴⁸⁶ Vgl. Pausenberger (1983), S. 42.

⁴⁸⁷ Siehe Abschnitt 3.5.1.

⁴⁸⁸ Vgl. z.B. Spieß (1997), S. 245 ff.; Kenter (1989), Sp. 1925 ff.; Scherm (1999), S. 196; Scherm & Süß (2001), S. 240 f.; siehe auch Mayrhofer (1996), S. 31 ff. (dort wird neben den vier genannten Phasen die Entgeltgestaltung als fünftes Problemfeld genannt); Sanchez, Spector & Cooper (2000); Bonache, Brewster & Suutari (2001, S. 9) für eine detailliertere Einteilung.

Einzelkenntnisse bezüglich Auslandstätigkeiten und Karrieren von Führungskräften und die Auswahl des zu entsendenden Mitarbeiters.⁴⁸⁹ Als Selektionskriterien werden häufig Fachwissen, Anpassungsfähigkeit an und Offenheit für eine neue Kultur, Sprachkenntnisse, Familiensituation, physische und psychische Konstitution sowie Motivation und Aufgeschlossenheit verwendet.⁴⁹⁰ In der *Vorbereitungsphase* werden neben organisatorischen Hilfen für angehende Auslandsentsandte von den Unternehmen verschiedene Trainings angeboten, um die Kandidaten mit den Anforderungen und Verhältnissen im Gastland vertraut zu machen und einen starken Kulturschock zu vermeiden.⁴⁹¹ Die *Phase der Auslandstätigkeit* umfasst die eigentliche Arbeit im Ausland.⁴⁹² Es schließt sich die *Repatriierungsphase* an. Gerade die beiden letztgenannten Phasen sind für den weiteren Karriereverlauf von besonderer Bedeutung. In diesem Abschnitt wird deshalb die Bedeutung des Internationalisierungsgrades im Unternehmen für die Zufriedenheit während der Phase der Auslandstätigkeit analysiert, bevor im nachfolgenden Abschnitt die möglichen Probleme bei der Repatriierung diskutiert werden.

In Abschnitt 2.1.4 wurde die Arbeitszufriedenheit von der Karrierezufriedenheit abgegrenzt. Erstere bezieht sich auf die derzeitige Position, letztere auf die gesamte Karriere. Die (Arbeits-)Zufriedenheit der im Ausland tätigen Führungskräfte hängt von verschiedenen Faktoren ab. Von den unternehmensbezogenen Variablen ist besonders der Grad der Internationalisierung zu nennen: Erstens gewinnen Unternehmen durch Auslandsentsendungen immer mehr an Erfahrung im Entsendungsprozess, welche letztlich den nachfolgenden Auslandsentsandten zugutekommt. Auch sollte eine große Zahl betreuter Führungskräfte im Ausland ein professionelles internationales Personalmanagement zur Folge haben, sodass die Zufriedenheit der Führungskräfte bei einer Auslandstätigkeit in Unternehmen mit hoher internationaler Aktivität größer sein sollte als in Unternehmen, die wenig Erfahrung im Entsenden von Mitarbeitern haben. Zweitens sollte auch ein hohes Global Mindset (siehe Abschnitt 3.3.2.1) die Zufriedenheit der Mitarbeiter schon während der Auslandstätigkeit erhöhen, da in diesem Fall den internationalen Tätigkeiten von der Unternehmensführung ein hoher Wert beigemessen wird, was sich letztlich auch in einem guten internationalen Personalmanage-

⁴⁸⁹ Vgl. Scherm (1999), S. 196; für ein Flussdiagramm des Auswahlprozesses siehe Tung (1981, S. 73).

⁴⁹⁰ Vgl. z.B. Hummel & Jochmann (1998), S. 150; Dülfer (2001), S. 557 f. Nur wenige Unternehmen verfügen über spezifische Auswahlinstrumente für den Auslandseinsatz. Werden spezielle Verfahren verwendet, so handelt es sich zumeist um Interviews und Personalbeurteilungen, seltener um Assessment Center oder Persönlichkeitstests (vgl. Stahl 1995, S. 85; Weber, Festing, Dowling & Schuler 2001, S. 128).

⁴⁹¹ Vgl. Oechsler (2002), S. 871; eine Analyse interkultureller Trainings für Auslandsentsandte zeigt allerdings, dass diese nicht sehr verbreitet sind und auch nur schwach positive Effekte aufweisen (vgl. Tung 1982, S. 66; Arthur & Bennett 1995, S. 100; Kealey & Protheroe 1996, S. 141; Selmer, Torbiörn & de Leon 1998, S. 831; Feldman 2001, S. 229).

⁴⁹² Auf spezifische Aspekte während dieser Phase wurde in einigen der vorangegangenen Abschnitte eingegangen.

Einzelkenntnisse bezüglich Auslandstätigkeiten und Karrieren von Führungskräften nicht niederschlagen sollte.⁴⁹³ Drittens findet sich bei kaum international tätigen Unternehmen eine weniger starke Integration der internationalen Aktivitäten in die Organisationsstruktur.⁴⁹⁴ Die schwache Einbindung beispielsweise über eine *international division* führt zu einem schlechteren Informationsaustausch zwischen der international tätigen Unternehmensunternehmenseinheit und den Inlandsaktivitäten,⁴⁹⁵ was die Führungskraft im Ausland sätzlich isoliert. Insgesamt ist also anzunehmen, dass bei Unternehmen mit vielen nationalen Aktivitäten durch die größere Anzahl an Entsendungen eher Standards für Auslandstätigkeiten entwickelt wurden, die Unternehmensführung sich stärker für ein gutes internationales Personalmanagement einsetzt und auch eine stärkere Einbindung der internationalen Aktivitäten in die Organisationsstruktur vorliegt, sodass die Auslandstätigkeit nicht losgelöst vom Stammhaus gestaltet wird.

Hypothese III-7: Je höher der Grad der Internationalisierung im Unternehmen ist, desto zufriedener sind Führungskräfte mit dem Verlauf ihrer Auslandstätigkeit.

Auf einzelne empirische Ergebnisse zur Zufriedenheit während der Auslandstätigkeit wird in Abschnitt 3.7.1 eingegangen, da dort die Erweiterung dieser auf eine einzelne Position beschränkten Zufriedenheit auf die gesamte Karriere ausgeweitet wird, sodass sich die Karrierezufriedenheit ergibt.

3.5.4 Mögliche Probleme bei der Repatriierung

Die Repatriierung wird schon längere Zeit in der Literatur als eines der großen Probleme beim Auslandseinsatz von Mitarbeitern diskutiert und ist in der Praxis häufig der am wenigsten beachtete Teil des Entsendungsprozesses.⁴⁹⁶ Für die Rückkehrer sind vor allem zwei Problemfelder in dieser Phase von Bedeutung: Erstens wird bemängelt, dass die wertvollen Erfahrungen des Entsandten nach dessen Rückkehr nur ungenügend vom Unternehmen beachtet werden.⁴⁹⁷ Zweitens kommt es gerade unter Rückkehrern sehr häufig zu Unternehmenswechseln. Diese beiden Probleme werden im Folgenden diskutiert, bevor mögliche Repatriierungsmaßnahmen beschrieben werden.

⁴⁹³ Vgl. Baruch & Altman (2002), S. 254.

⁴⁹⁴ Vgl. Egelhoff (1988), S. 7.

⁴⁹⁵ Vgl. Egelhoff (1988), S. 3.

⁴⁹⁶ Vgl. z.B. Black (1994), S. 1490; Kammel & Teichelmann (1994), S. 99; Forster (1997), S. 428; Hammer, Hart & Rogan (1998), S. 68; Kühlmann (2004), S. 7; aber auch in der Literatur wurde der Anpassung im Ausland lange Zeit wesentlich mehr Beachtung geschenkt als der Anpassung nach der Rückkehr (Black 1994, S. 1489; Ladwig & Loose 2000, S. 356; Tung 1988, S. 241).

⁴⁹⁷ Vgl. z.B. Fink, Meierewert & Rohr (2005, S. 30) für die ungenügende Einbindung des Wissens und Stahl, Miller, Einfalt & Tung (2000), S. 337 und Suutari & Brewster (2003, S. 1133) für die erhöhte Wechselbereitschaft.

Einzelkenntnisse bezüglich Auslandstätigkeiten und Karrieren von Führungskräften Rückkehrer sind eine von Unternehmen oft stark unterschätzte Ressource, die dem Unternehmen in vielerlei Hinsicht dienlich sein können. Wichtige Einsatzgebiete können sein:⁴⁹⁸

- Vermittlung eines genaueren Bildes der internationalen Aktivitäten,
- Verbesserung der Kommunikation mit den Auslandstöchtern,
- Verbesserung des Marktzugangs durch das Netzwerk der Rückkehrer im Ausland,
- Prozessverbesserungen im Heimatland der Entsandten durch deren Wissen über andere Möglichkeiten der Prozessgestaltung und
- Hilfe bei der Auswahl und Vorbereitung zukünftiger Auslandsentsandter.

Trotzdem gibt ein Großteil der Rückkehrer an, dass ihr im Ausland erworbenes Wissen nicht geschätzt wird.⁴⁹⁹ Oddou und Mendenhall (1991) berichten, dass lediglich 39% der 135 Rückkehrer in ihrem Sample glauben, dass das Unternehmen die Erfahrungen nutzt, die sie während der Auslandstätigkeit gesammelt haben.⁵⁰⁰

Das zweite Problemfeld sind die in der Regel hohen Erwartungen der Auslandsentsandten bezüglich ihrer weiteren Karriere an das Unternehmen, wenn sie aus dem Ausland zurückkehren. Doch oft werden diese Erwartungen nicht erfüllt.⁵⁰¹ Dies führt in vielen Fällen zu einer hohen Wechselbereitschaft der Rückkehrer.⁵⁰² Schätzungsweise jeder Fünfte verlässt freiwillig das Unternehmen während des ersten Jahres nach der Rückkehr.⁵⁰³ Drei Jahre nach der Rückkehr kann diese Zahl noch auf über 50% ansteigen.⁵⁰⁴ Verglichen mit anderen Mitarbeitern ist die Wechselrate bei Rückkehrern ungefähr doppelt so hoch.⁵⁰⁵ Aber nicht die hohen Erwartungen alleine können zu einem Unternehmenswechsel führen, denn viele Unternehmen geben den Entsandten keine Versprechen bezüglich einer Position im Unternehmen nach einer Rückkehr.⁵⁰⁶ Gründe für diesen Mangel an Verbindlichkeit sind einerseits in einer minimalistischen Laufbahnplanung zu sehen, andererseits kann aber auch die Ungewissheit hinsichtlich der Dauer der Auslandstätigkeit und damit die Schwierigkeit eine Stelle bereitzuhalten für das Fehlen einer adäquaten Position nach der Rückkehr verantwortlich

⁴⁹⁸ Vgl. Harris (1989), S. 49; Downes & Thomas (1999), S. 46; Downes & Thomas (2000), S. 131; Scherm & Süß (2001), S. 250; Fink, Meierewert & Rohr (2005), S. 32.

⁴⁹⁹ Vgl. Gates (1996), S. 335.

⁵⁰⁰ Vgl. Oddou & Mendenhall (1991), S. 30; In Abschnitt 3.7.2 wird diese Problematik erneut aufgegriffen, um daraus Hypothesen bezüglich der Wertschätzung internationaler Erfahrungen in verschiedenen Unternehmen abzuleiten.

⁵⁰¹ Vgl. Suutari & Milla (2004), S. 833.

⁵⁰² Vgl. Stahl, Miller, Einfalt & Tung (2000), S. 337; Baruch & Altman (2002), S. 241.

⁵⁰³ Vgl. Gates (1996), S. 339; Hammer, Hart & Rogan (1998), S. 68.

⁵⁰⁴ Vgl. Dessler (2005), S. 676.

⁵⁰⁵ Vgl. Naumann (1992), S. 499; Birdseye & Hill (1995), S. 789; GMAC (2006), S. 15.

⁵⁰⁶ Vgl. Scullion & Brewster (2001), S. 359.

Einzelkenntnisse bezüglich Auslandstätigkeiten und Karrieren von Führungskräften sein.⁵⁰⁷ So ist es ebenso kaum verwunderlich, dass nur wenigen Rückkehrern eine direkte Beförderung bevorsteht, was einen Unternehmenswechsel reizvoller machen kann.⁵⁰⁸ Letztlich ist die Karriereentscheidung der Rückkehrer, das Unternehmen zu wechseln, durch deren Karriereziele motiviert und das Befolgen des Laufbahnplans vom Unternehmen sekundär.⁵⁰⁹ Es werden vor allem diejenigen Mitarbeiter das Unternehmen verlassen, die einen gesteigerten Wert auf ihr Vorankommen in der Karriere legen und die Auslandstätigkeit als Sprungbrett ansehen.

Hypothese III-8: Führungskräfte, die nach einer Auslandstätigkeit das Unternehmen wechseln, haben eine höhere Karriereorientierung als Führungskräfte, die im Unternehmen bleiben.

Ob sich durch einen Unternehmenswechsel *tatsächlich* ein höherer Karriereerfolg einstellen sollte, wird in Abschnitt 3.7.3 diskutiert. Festzuhalten bleibt an dieser Stelle, dass gerade die Beendigung einer Auslandstätigkeit vom Mitarbeiter genutzt werden kann, das Unternehmen zu verlassen. Eine schlechte Personalpolitik hat hier besonders negative Folgen.

3.6 Zusammenhänge zwischen Kontextfaktoren und Teilsequenzen arbeitsbezogener Positionen

Dieser vierte Hypothesenkomplex untersucht die Beziehung zwischen einigen Kontextfaktoren und Folgen mehrerer Positionen, was also über die Betrachtung singulärer Auslandstätigkeiten im vorangegangenen Abschnitt hinausgeht. Dazu werden besonders die unternehmensbezogenen Ziele von Auslandstätigkeiten näher untersucht, da diese wichtige Bestimmungsfaktoren für den Einsatz und die Ausgestaltung von Auslandstätigkeiten darstellen. In Abschnitt 3.6.1 erfolgt eine Analyse der Bedeutung verschiedener Unternehmensziele bei mehreren Auslandstätigkeiten von Führungskräften. Im anschließenden Abschnitt werden einzelne Karrieremuster anhand dieser Ziele thematisiert und daraufhin wird diesbezüglich eine Pfadabhängigkeit postuliert (Abschnitt 3.6.3). In Abschnitt 3.6.4 wird letztlich die Frequenz und die Position von Auslandstätigkeiten in der Karriere untersucht.

⁵⁰⁷ Vgl. Feldman (1991), S. 168; auch gehen einige Autoren von einem Mangel internationaler Führungskräfte aus, durch den ein Wettbewerb um diese entsteht (vgl. Bonache, Brewster & Suutari 2001, S. 14).

⁵⁰⁸ Vgl. Tung (1998), S. 129: Dort sind es 7% des Samples, denen eine Beförderung versprochen wurde; frühere Studien gehen von einer eher höheren Rate aus (vgl. Mendenhall, Dunbar & Oddou 1987, S. 336); siehe auch Harris, Brewster & Erten (2005), S. 272.

⁵⁰⁹ Vgl. Lazarova & Tarique (2005), S. 367.

3.6.1 Ziele der Auslandstätigkeit aus Unternehmenssicht und deren Bedeutung bei mehreren Auslandstätigkeiten

Eine intensive Auseinandersetzung mit den Zielen, die Unternehmen durch die Auslandstätigkeit von Mitarbeitern verfolgen, geht in der betriebswirtschaftlichen Forschung auf Edström und Galbraith (1977) sowie auf Pausenberger und Noelle (1977) zurück. Seitdem wurden besonders im deutschsprachigen Raum in einer Vielzahl von empirischen und theoretischen Publikationen die wichtigsten Transferziele diskutiert.⁵¹⁰ Zusammenfassend lassen sich vier Hauptziele nennen:

Koordination und Kontrolle. Eine Auslandsentsendung mit diesem Ziel ist als ein personenorientiertes Koordinationsinstrument aufzufassen,⁵¹¹ denn Koordinationsaspekte wie z.B. die Verbesserung des Kommunikationsflusses, die Harmonisierung der verschiedenen Subsysteme des Unternehmens oder die Sicherung einer einheitlichen Führungspolitik im Unternehmen dienen einer Integration der Auslandsgesellschaften in das Gesamtunternehmen.⁵¹² Auch die Kontrollfunktion verstärkt die Verbindung zwischen Stammhaus und Auslandsgesellschaften. Diese lässt sich in drei Kontrollarten einteilen:⁵¹³ Erstens können die Ergebnisse der Auslandstöchter kontrolliert werden, zweitens ist eine Kontrolle des Verhaltens und der Prozesse in den Auslandseinheiten möglich und drittens kann über die Schaffung einheitlicher Ziel- und Wertvorstellungen eine kulturelle Kontrolle ausgeübt werden.⁵¹⁴ Auslandsentsendungen können jeder dieser drei Kontrollarten dienlich sein, abhängig auch von der Rolle des Entsandten.⁵¹⁵ Am wichtigsten sind die beiden erstgenannten. Der kulturellen Kontrolle kommt eher eine langfristige, implizite Bedeutung zu. Diese vom Unternehmen verfolgten Ziele aus dem Bereich der Koordination und Kontrolle von Auslandstöchtern beziehen sich in der Regel auf den langfristigen Unternehmenserfolg. Die Entsendungsdauer ist bei diesem Ziel eher hoch, da eine längere Einarbeitungszeit für die effektive Übernahme von Koordinations- und Kontrollaufgaben in der Auslandsgesellschaft notwendig ist.⁵¹⁶

Personalentwicklung. Dieses Ziel dient der Steigerung des Humankapitals des Entsandten. Der Auslandseinsatz ist an sich als Personalentwicklungsmaßnahme „on the job“ zu sehen und gerade als Vorbereitung auf eine Führungsposition kann die (Nachwuchs-)Führungskraft

⁵¹⁰ Vgl. Harzing (2001a), S. 140.

⁵¹¹ Vgl. Wolf (1994), S. 132 ff.

⁵¹² Vgl. Kenter (1989), Sp. 1927 f.

⁵¹³ Vgl. Gong (2003), S. 729.

⁵¹⁴ Vgl. Ouchi (1975), S. 559; Ouchi (1979) nennt diese kulturelle Kontrolle auch „clan control“, da durch gemeinsame Werte eine Zielkongruenz entsteht, sodass – übertragen auf das internationale Unternehmen – sowohl das Stammhaus als auch die Auslandsgesellschaften „von sich aus“ dieselben Ziele verfolgen, eine Verhaltens- oder Ergebniskontrolle also in den Hintergrund rückt.

⁵¹⁵ Vgl. Harzing (2001b), S. 373.

⁵¹⁶ Vgl. Harris, Brewster & Erten (2005), S. 282.

Einzelkenntnisse bezüglich Auslandstätigkeiten und Karrieren von Führungskräften im Ausland ein breiteres Spektrum an Aufgaben mit größerer Verantwortung übernehmen. Dies geht einher mit einer geringeren wertmäßigen Relevanz durch die geringere Größe der Auslandsgesellschaft, sodass die Führungskraft im Ausland ausprobieren und trainieren kann, bevor er oder sie nach der Rückkehr eine Führungsposition im Stammhaus übernimmt.⁵¹⁷ In diesem Fall ist die Personalentwicklung eng mit dem Ziel der Koordination und Kontrolle verbunden. Weiterhin wird die Entwicklung einer internationalen Denkweise beabsichtigt. Durch die Arbeit in einer anderen Kultur, auf einem anderen Markt mit anderen Regeln und Marktpartnern kann der entsandte ein tieferes Verständnis für internationale Unternehmenstätigkeit entwickeln, so zum „Kosmopoliten“ werden.⁵¹⁸ Von steigender Bedeutung ist die Entwicklung des eigenen Fachwissens durch eine Entsendung. Aufgrund der zunehmenden Verlagerung von Aktivitäten vom Stammhaus in Auslandsgesellschaften bilden sich immer häufiger Auslandsgesellschaften heraus, in denen nicht nur der Markt strategisch wichtig ist, sondern diese ebenfalls hohe Kompetenzen und Fähigkeiten besitzen.⁵¹⁹ Dort kann der entsandte sein Fachwissen erweitern und ein persönliches internationales Netzwerk knüpfen, von dem er auch nach der Entsendung noch profitiert.⁵²⁰

Besetzung vakanter Positionen. Die Besetzung vakanter Positionen ist das am wenigsten strategische aller Motive: Hierbei ist eine Stelle in einer Auslandsgesellschaft zu besetzen und im Gastland ist kein geeigneter Kandidat zu finden. In diesem Fall wird der Kandidat losgelöst von Nationalität und unter geringer Berücksichtigung langfristiger Laufbahnplanungen eingesetzt, um das Beschaffungsdefizit kompetenter Mitarbeiter im Gastland auszugleichen. Häufig werden Experten entsandt, die für einen begrenzten Zeitraum spezifische Probleme in der Auslandsgesellschaft lösen sollen.⁵²¹

Know-how-Transfer. Der Know-how-Transfer beinhaltet die Übertragung von Wissen zwischen verschiedenen Unternehmenseinheiten. Die Transferrichtung ist häufig vom Stammhaus in eine Auslandsgesellschaft. Aber auch der umgekehrte Fall bzw. ein Transfer von Wissen zwischen verschiedenen Auslandsgesellschaften sind mögliche Ziele von Auslandstätigkeiten. Es bestehen verschiedene Hindernisse, die eine erfolgreiche Übertragung von Wissen erschweren, wenn nicht sogar unmöglich machen. Diese können einerseits im Transferobjekt begründet liegen (z. B. implizites Wissen⁵²²), andererseits aber auch durch Sender

⁵¹⁷ Siehe Abschnitt 3.4.3.

⁵¹⁸ Vgl. Tung (1998), S. 125.

⁵¹⁹ Vgl. Bartlett & Ghoshal (1986), S. 90.

⁵²⁰ Vgl. Daily, Certo & Dalton (2000), S. 517; Harzing (2001b), S. 369.

⁵²¹ Vgl. Tung (1982), S. 62.

⁵²² Vgl. Polanyi (1985), S. 13 ff.

Einzelkenntnisse bezüglich Auslandstätigkeiten und Karrieren von Führungskräften und Empfänger bedingt sein, wie es bei kulturellen oder Sprachunterschieden der Fall ist.⁵²³ Eine Auslandsentsendung kann immer dann eingesetzt werden, wenn andere Koordinationsinstrumente versagen, weil die Anwesenheit vor Ort unabdingbar ist oder zeitliche Restriktionen einen möglichst schnellen Transfer bedingen. Wichtig ist dieses Ziel gerade beim Transfer von Managementwissen, da dieses stark personengebunden und somit schwer virtuell zu transferieren ist.⁵²⁴

In der Literatur existiert eine Vielzahl von Klassifikationen zu den Hauptzielen von Auslandsentsendungen aus Unternehmenssicht (siehe Anhang A). Koordination und Kontrolle sowie Personalentwicklung werden in der Regel als mögliche Ziele diskutiert, allerdings werden teilweise entweder die Besetzung vakanter Positionen oder der Know-how-Transfer nicht aufgeführt. Die hier verwendete Klassifikation der Entsendungsziele lehnt sich an Edström und Galbraith an, wurde aber um den Know-how-Transfer erweitert, da dieser im Großteil der empirischen Studien als wichtiges Ziel angeführt wird, aber nicht sinnvoll in eine der drei ursprünglichen Kategorien integriert werden kann.⁵²⁵ Einige Autoren fassen diesen als eine Form der *Besetzung vakanter Positionen* auf.⁵²⁶ Aber gerade im Hinblick auf die steigende Bedeutung eines internationalen Personaleinsatzes, bei dem Mitarbeiter weltweit unabhängig von ihrer Nationalität anhand ihrer Qualifikationen eingesetzt werden, ohne dass Know-how-Transfer primäres Ziel sein muss, ist eine Trennung des klassischen Know-how-Transfers vom „einfachen“ Besetzen einer vakanten Position notwendig. Eine zweite Anpassung gegenüber der ursprünglichen Klassifikation von Edström und Galbraith ist das Ziel der Organisationsentwicklung, welches in Anlehnung an neuere Literatur des internationalen Personaltransfers als Koordination und Kontrolle bezeichnet wird.

Diese vier Hauptziele des internationalen Personaleinsatzes schließen sich nicht gegenseitig aus und ein Unternehmen verfolgt bei einer Entsendung in der Regel mehr als eines dieser Ziele.⁵²⁷ Neben diesen Gründen für Unternehmen, Mitarbeiter ins Ausland zu entsenden, wird die Auslandsentsendung als Abstellgleis in einigen Quellen diskutiert.⁵²⁸ Dieser Argumentation folgend wird von Unternehmen in einigen Fällen eine Auslandstätigkeit initiiert, um unliebsame oder wenig leistungsfähige Mitarbeiter in Positionen zu bringen, in denen sie einen

⁵²³ Vgl. Pausenberger & Noelle (1977), S. 348.

⁵²⁴ Vgl. Kenter (1989), Sp. 1926.

⁵²⁵ Vgl. Pausenberger & Noelle (1977), S. 347; Djanani, Lösel & Lösel (2003), S. 34; vgl. auch Kumar & Steinmann (1986, S. 495) für die Entsendung japanischer Führungskräfte nach Deutschland.

⁵²⁶ Vgl. z.B. Borg (1988), S. 101; Harzing (2001a), S. 141; Scherm & Süß (2001), S. 238.

⁵²⁷ Harzing (1999, S. 588 ff.) zeigt, dass Landesunterschiede bei der Bedeutung der verschiedenen Gründe bestehen. So entsenden deutsche und japanische Unternehmen sehr häufig mit dem Ziel eines Know-how-Transfers; für US-amerikanische und britische Unternehmen ist die Besetzung vakanter Positionen von größerer Bedeutung.

⁵²⁸ Vgl. Mayrhofer, Kühlmann & Stahl (2005), S. 5.

Einzelkenntnisse bezüglich Auslandstätigkeiten und Karrieren von Führungskräften möglichst geringen Einfluss auf das Unternehmensgeschehen haben. Da Auslandsentsendungen mit sehr hohen Kosten verbunden sind (siehe Abschnitt 3.5.2), ist dieser Grund als starke Ausnahme zu sehen.

Um die Bedeutung verschiedener Unternehmensziele über mehrere Auslandstätigkeiten hinweg zu analysieren, sind vor allem zwei Faktoren von Bedeutung. Erstens muss untersucht werden, welche Zusammenhänge zwischen den Zielen und der Position im Karriereverlauf bestehen. Zweitens ist die Bedeutung der Anzahl vorheriger Auslandstätigkeiten in die Betrachtung einzubeziehen, um daraus Hypothesen zur Bedeutung der verschiedenen Ziele in den verschiedenen Karrierephasen der Mitarbeiter abzuleiten.

Position im Karriereverlauf. Aus der Humankapitaltheorie (siehe Abschnitt 2.2.2) geht hervor, dass die Personalentwicklung als Ziel der Auslandstätigkeit gerade in frühen Jahren der Karriere wichtig ist.⁵²⁹ Für den Know-how-Transfer können nur diejenigen Mitarbeiter ausgewählt werden, die schon Zeit zur Aneignung des zu transferierenden Wissens hatten und somit schon Berufserfahrung haben. Ist die Koordination und Kontrolle das wichtigste Ziel, so sollte der Mitarbeiter über Führungserfahrung verfügen, was die Gruppe der potentiellen Kandidaten hinsichtlich des Alters noch weiter einschränkt.⁵³⁰ Die Besetzung vakanter Position kann sich letztlich wiederum sehr verschieden gestalten. Als Einstiegsposition ist es für Berufsanfänger denkbar, aber auch im späteren Karriereverlauf werden viele Spezialisten benötigt, die eventuell vor Ort nicht vorhanden sind.

Anzahl vorheriger Auslandstätigkeiten. Hier ist anzunehmen, dass gerade die Personalentwicklung mit jeder vorherigen Entsendung stark an Bedeutung verliert und als Hauptentsendungsziel größtenteils bei der ersten Auslandstätigkeit vorzufinden sein wird. Geht man davon aus, dass nicht Fachwissen, sondern vielmehr ein generelles Verständnis für internationale Unternehmenstätigkeit entwickelt werden soll, ist dies bei vorheriger internationaler Erfahrung schon in stärkerem Maße vorhanden als bei Mitarbeitern, die noch nicht im Ausland tätig waren. Auch wenn die internationale Tätigkeit als Training für spätere Führungspositionen im Unternehmen dienen soll, ist dies vor allem dann sinnvoll, wenn der Mitarbeiter nicht schon vorher in verschiedenen Auslandspositionen höhere Verantwortung und mehr Spielraum erhalten hat.⁵³¹ Den größten Trainingseffekt hat somit die erste Auslandstätigkeit, jede weitere Entsendung bietet dem Mitarbeiter also einen geringeren Zuwachses des Hu-

⁵²⁹ Vgl. auch Borg (1988), S. 97.

⁵³⁰ Vgl. Borg (1988), S. 103 f.

⁵³¹ Siehe Abschnitt 3.4.3.

Einzelkenntnisse bezüglich Auslandstätigkeiten und Karrieren von Führungskräften mankapitals.⁵³² Weiterhin geht aus der Humankapitaltheorie hervor, dass mit zunehmendem Alter der Gesamtnutzen von Personalentwicklungsmaßnahmen abnimmt, sodass sich kurz vor dem Ruhestand keine aufwändige Personalentwicklung mehr rentiert. Diese abnehmende Bedeutung der Personalentwicklung ist nicht gleichbedeutend mit einer generellen Abnahme der Relevanz internationaler Tätigkeiten für den Mitarbeiter, es verschiebt sich lediglich der Fokus. Aufgaben aus den Bereichen Know-how-Transfer und Koordination und Kontrolle rücken stärker in den Vordergrund, denn gerade hier sind vorherige Erfahrungen im internationalen Kontext von Bedeutung. Eine effektive Führung einer Auslandsgesellschaft ist durch vorherige vergleichbare Erfahrungen in ähnlichen Auslandsgesellschaften stark erleichtert und auch der Transfer von Know-how kann besser gelingen, wenn schon in anderen Auslandsgesellschaften die möglichen Probleme erlebt worden sind.⁵³³ Nicht eindeutig ist die Argumentation bei der Besetzung vakanter Positionen. Auch hier kann angenommen werden, dass durch vorherige Auslandstätigkeiten die Effizienz in einer weiteren „Feuerwehrstelle“ erhöht wird, da die Eingewöhnung bei erneuten Auslandstätigkeiten leichter fallen sollte.⁵³⁴ Allerdings kann diese schnellere Anpassung auch für die drei anderen Hauptziele angeführt werden, ohne dass wie bei Koordination und Kontrolle sowie Know-how-Transfer weitere Vorteile vorheriger Auslandstätigkeiten hinzukommen. Für den Zusammenhang zwischen diesen Hauptzielen des Unternehmens und der Position im Karriereverlauf lassen sich aus den obigen Ausführungen folgende Hypothesen ableiten:

Hypothese IV-1: Je mehr internationale Erfahrungen eine Führungskraft hat, desto unwichtiger wird *Personalentwicklung* als Ziel weiterer Auslandstätigkeiten.

Hypothese IV-2: Je mehr internationale Erfahrungen eine Führungskraft hat, desto wichtiger wird *Koordination und Kontrolle* als Ziel weiterer Auslandstätigkeiten.

Hypothese IV-3: Je mehr internationale Erfahrungen eine Führungskraft hat, desto wichtiger wird *Know-how-Transfer* als Ziel weiterer Auslandstätigkeiten.

3.6.2 Muster verschiedener unternehmensseitiger Ziele bei mehreren Auslandstätigkeiten

Im vorigen Abschnitt wurde die Häufigkeit der verschiedenen Hauptziele von Auslandstätigkeiten über die Zeit hinweg diskutiert. Ein weiterer Aspekt betrifft die Entwicklung von Karrie-

⁵³² Der *Grenznutzen* von Auslandstätigkeiten hinsichtlich des Verständnisses internationaler Unternehmenstätigkeit nimmt also mit zunehmender internationaler Erfahrung des Mitarbeiters ab.

⁵³³ Vgl. Arthur & Bennett (1995), S. 106.

⁵³⁴ Vgl. Borg (1988), S. 97.

Einzelkenntnisse bezüglich Auslandstätigkeiten und Karrieren von Führungskräften remustern, die spezifische Folgen von Hauptzielen über mehrere Auslandstätigkeiten hinweg beinhalten, da beispielsweise lediglich die Hälfte der Entsandten nach der ersten Auslandstätigkeit zurück ins Heimatland kommt.⁵³⁵ Auch wenn in der Praxis von „assignment hopping“ oder „corporate gypsies“ gesprochen wird, um die Karriere von Führungskräften über mehrere Auslandspositionen hinweg zu beschreiben, existiert kaum Forschung zu diesen Phänomenen.⁵³⁶ Für ein umfassendes Bild des längerfristigen Einsatzes internationaler Führungskräfte muss aber die Analyse über eine singuläre Zeitpunktbetrachtung der derzeitigen Aus- Auslandstätigkeit hinausgehen. Es sollte untersucht werden, welche spezifischen Folgen von Hauptzielen zu vermuten sind, um ein erstes Bild dieser Führungskräfte zu erhalten, die mehrmals im Ausland tätig werden. Analog zur Argumentation im vorigen Abschnitt zur Häufigkeit der vier Hauptziele können Vermutungen bezüglich verschiedener Pfade aufgestellt werden, die eine Folge von Auslandstätigkeiten mit demselben Ziel unterstellen.

Für die Koordination und Kontrolle als Unternehmensziel von Auslandstätigkeiten lässt sich wiederum eine Bedeutungszunahme bei mehreren Auslandstätigkeiten unterstellen. Wurden Erfahrungen in der Lenkung einer Auslandsgesellschaft gewonnen, so ist die Ausübung von Koordinations- und Kontrollaufgaben in einem weiteren Tochterunternehmen sinnvoll. Es entsteht ein Karrieremuster, das sich durch eine Folge von Koordinations- und Kontrollaufgaben in verschiedenen Auslandsgesellschaften auszeichnet. Solche Muster sind ebenfalls beim Know-how-Transfer und der Besetzung vakanter Positionen zu vermuten. In ersterem Fall reist ein Spezialist von Auslandsgesellschaft zu Auslandsgesellschaft, um dort beispielsweise ein spezielles Controllinginstrument einzuführen. In letzterem Fall handelt es sich um eine „internationale Feuerwehrkraft“, die flexibel je nach Bedarf immer dort eingesetzt wird, wo zurzeit kein adäquater einheimischer Ersatz vorhanden ist. Kein derartiges Muster ist dagegen bei der Personalentwicklung als Hauptziel zu vermuten, da – wie oben erläutert – der Nutzen weiterer Auslandstätigkeiten mit diesem Ziel abnimmt, eine Karriere, die eine Personalentwicklung in vielen verschiedenen Auslandsgesellschaften beinhaltet, somit vom Unternehmen wenig wünschenswert ist.

Fasst man diese Überlegungen zusammen, so ist ähnlich wie im demographischen Modell (siehe Abschnitt 2.2.3.2) die Übergangswahrscheinlichkeit bei einer Auslandstätigkeit abhängig von der vorhergehenden Position. Für einen weiteren Einsatz mit dem Hauptziel Koordination und Kontrolle, Know-how-Transfer bzw. die Besetzung vakanter Positionen steigt somit die Wahrscheinlichkeit, wenn die vorherige Auslandstätigkeit das jeweilige Ziel hatte.

⁵³⁵ Vgl. Borg (1988), S. 77.

⁵³⁶ Siehe auch Abschnitt 3.5.1 zu den Gründen für eine erneute Auslandstätigkeit.

Einzelkenntnisse bezüglich Auslandstätigkeiten und Karrieren von Führungskräften

Hypothese IV-4: Auf Auslandstätigkeiten mit Koordination und Kontrolle als Hauptziel folgen signifikant häufiger weitere Auslandstätigkeiten mit demselben Ziel.

Hypothese IV-5: Auf Auslandstätigkeiten mit Know-how-Transfer als Hauptziel folgen signifikant häufiger weitere Auslandstätigkeiten mit demselben Ziel.

Hypothese IV-6: Auf Auslandstätigkeiten mit der Besetzung vakanter Positionen als Hauptziel folgen signifikant häufiger weitere Auslandstätigkeiten mit demselben Ziel.

3.6.3 Pfadabhängigkeit der unternehmensseitigen Ziele bei mehreren Auslandstätigkeiten

In den Hypothesen des vorangegangenen Abschnitts wurde lediglich ein Einfluss der letzten Position auf die nachfolgende angenommen. Für die in Abschnitt 2.2.4 eingeführte Pfadabhängigkeit ist die Bedeutung auch vorhergehender Positionen für die weitere Karriere kennzeichnend. Es können beispielsweise „dead-end jobs“⁵³⁷ identifiziert werden, bei denen sich der Mitarbeiter möglicherweise bei jedem Wahlakt rational entscheidet, sich letztendlich aber eine für ihn nachteilige Entwicklung abzeichnet, die nur schwer zu durchbrechen ist.⁵³⁸ Beispielsweise kann sich durch mehrmalige Einsätze zur Besetzung vakanter Positionen im Ausland ein Pfad abzeichnen, der der Führungskraft auch weiterhin keine anderen Möglichkeiten bietet, als weiter von Auslandsposition zu Auslandsposition zu springen, da sein Karriereprofil kaum andere Tätigkeitsfelder zulässt. Somit könnte unbeabsichtigt ein Pfad eingeschlagen werden, der längerfristig kaum Entwicklungsmöglichkeiten zulässt, der aber nur sehr schwer verlassen werden kann. Zum Nachweis einer Pfadabhängigkeit bei internationalen Positionen muss somit gezeigt werden, dass nicht nur die derzeitige Position, sondern ebenfalls vorhergehende Positionen die weitere Karriere beeinflussen.

Hypothese IV-7: Nicht nur die unternehmensseitigen Ziele der letzten, sondern ebenfalls der davor liegenden Auslandstätigkeiten liefern einen signifikanten Erklärungsbeitrag für die Ziele weiterer Auslandstätigkeiten.

3.6.4 Einfluss von Unternehmen auf die Frequenz und Position von Auslandstätigkeiten in der Karriere

Besonders von der internationalen Orientierung (EPRG-Konzept) und dem Internationalisierungsgrad im Unternehmen ist ein Einfluss auf die Ausprägungen internationaler Karrieren von Führungskräften anzunehmen (siehe Abschnitt 3.3.1 bzw. 3.3.2). Im Folgenden wird

⁵³⁷ Vgl. Veiga (1983), S. 68.

⁵³⁸ Vgl. Schreyögg, Sydow & Koch (2003), S. 266.

Einzelkenntnisse bezüglich Auslandstätigkeiten und Karrieren von Führungskräften deshalb zunächst die internationale Orientierung zur Herleitung spezifischer Muster von Inlands- und Auslandstätigkeit herangezogen, da sich gerade über eine ethnozentrische und eine geozentrische Perspektive verschiedene mögliche Karrieremuster kontrastieren lassen. Anschließend wird die Bedeutung vom Grad der Internationalisierung auf die Position der ersten Auslandstätigkeit in der Karriere analysiert.

Die ethnozentrische Orientierung im Unternehmen zeichnet sich durch eine Fokussierung auf das Stammland aus. Auslandsgesellschaften bilden die strategisch eher unbedeutende Peripherie. Für Mitarbeiter in stark ethnozentrischen Unternehmen ist deshalb die Aufrechterhaltung des Kontaktes zum Stammhaus von großer Bedeutung. Wird man beispielsweise als Geschäftsführer in einer Auslandsgesellschaft tätig, so ist nach Ablauf der Entsendung eine Rückkehr in das Stammhaus notwendig, um dort die Kontakte zu erhalten und die möglicherweise veränderte strategische Ausrichtung des Unternehmens zu sehen, bevor man erneut im Ausland tätig wird. Auch wenn man als Spezialist in eine Auslandsgesellschaft entsandt wird, um dort z.B. neue Praktiken einzuführen, so entstammen diese in der Regel dem Stammhaus. Ebenfalls ist somit nach der geplanten Entsendungsdauer die Rückkehr ins Stammhaus nötig, um das eigene Wissen auf den neuesten Stand zu bringen.

Anders verhält es sich in geozentrischen Unternehmen. Hier kommt den Auslandsgesellschaften eine hohe Bedeutung zu und ein großer Teil strategisch wichtiger Entscheidungen wird außerhalb des Stammhauses getroffen. Weniger wichtig ist somit der intensive Kontakt zum Stammhaus und eine erfolgreiche internationale Karriere kann ebenso über verschiedene Auslandspositionen verlaufen, ohne regelmäßig in das Stammhaus zurückzukehren.

Hypothese IV-8: In Unternehmen mit einer stark ethnozentrischen Perspektive kehren Führungskräfte zwischen mehreren Auslandstätigkeiten eher ins Heimatland zurück.

Hypothese IV-9: In Unternehmen mit einer stark geozentrischen Perspektive verlaufen Karrieren eher über mehrere Auslandsstationen, ohne in das Heimatland zurückzukehren.

Als weiterer Unternehmensfaktor, der die Karrieren internationaler Führungskräfte beeinflussen kann, wurde oben der Grad der Internationalisierung des Unternehmens genannt. Besteht eine starke gegenwärtige Internationalisierung, so bedarf dies eines erhöhten Einsatzes von Auslandsentsandten, sodass die Mitarbeiter schon früh in der Karriere mit potentiellen Auslandstätigkeiten konfrontiert werden.⁵³⁹ Ebenfalls kann bei geplanter Ausweitung internationaler Tätigkeiten des Unternehmens ein steigender Bedarf international erfah-

⁵³⁹ Vgl. Tan & Mahoney (2002), S. 18; Scullion & Brewster (2001), S. 351.

Einzelkenntnisse bezüglich Auslandstätigkeiten und Karrieren von Führungskräften reiner Führungskräfte im Unternehmen prognostiziert werden, was zu einem verstärkten Einsatz gerade jüngerer Führungskräfte im Ausland führen kann. Auch bei stark ausgeprägtem Global Mindset in der Unternehmensführung ist die Wertschätzung internationaler Erfahrungen hoch, sodass keine älteren Mitarbeiter ins und im Ausland abgestellt werden, sondern jüngeren Mitarbeitern Tätigkeiten im Ausland ermöglicht werden.⁵⁴⁰ Insgesamt lässt sich also ein positiver Zusammenhang zwischen dem Grad der Internationalisierung und der Position der ersten Auslandstätigkeit in der Karriere vermuten.

Hypothese IV-10: Je höher der Grad der Internationalisierung eines Unternehmens ist, desto früher in der Karriere finden Auslandstätigkeiten statt.

3.7 Einflussfaktoren des Karriereerfolgs

Der Misserfolg einer Auslandstätigkeit wird häufig als eine vorzeitige Beendigung derselben definiert.⁵⁴¹ Dies ist wenig verwunderlich, da lange Zeit lediglich die Auslandstätigkeit selber aus einer unternehmenszentrierten Perspektive analysiert wurde. Aber ist der Erfolg bzw. Misserfolg einer Auslandstätigkeit alleine an das Erreichen der planmäßigen Dauer zu knüpfen? Harzing und Christensen (2004) schreiben dazu:

„Expatriate failure in itself can be regarded as an empty term, which can only be defined when specific outcomes are related to specific causes within the actual context. In defining expatriate failure, it is important to realise that the perspective (organisation or expatriate) and expectations play a crucial role.“⁵⁴²

Für eine umfassende Erfolgsbeurteilung muss also diese Sichtweise in zwei Richtungen ausgedehnt werden. Erstens verfolgt nicht nur das Unternehmen Ziele mit der Auslandstätigkeit des Mitarbeiters, sondern auch dieser hat eigene, teilweise konfligierende oder zum Unternehmen unabhängige Ziele. Zweitens können unmittelbare und langfristige Folgen und Erwartungen unterschieden werden. Eine so erweiterte Erfolgsbeurteilung ist in Tabelle 7 dargestellt.⁵⁴³ Die erfolgreiche Anpassung des Mitarbeiters an die Umgebung im Ausland ist demnach die notwendige Bedingung für den unmittelbaren Erfolg einer Auslandstätigkeit sowohl für den Mitarbeiter als auch für das Unternehmen, da ohne eine Anpassung weder die Leistung und die Beendigung der Auslandsentsendung als unternehmensseitige Ziele erwartet noch eine Zufriedenheit des Mitarbeiters erreicht werden können. Wie bereits in Ab-

⁵⁴⁰ Vgl. Kobrin (1994), S. 500.

⁵⁴¹ Vgl. z.B. Forster (1997), S. 417; Harzing & Christensen (2004), S. 616 ff.

⁵⁴² Harzing und Christensen (2004), S. 625.

⁵⁴³ Eine ähnliche Kategorisierung der Ziele von Auslandsentsendungen findet sich in Yan, Zhu & Hall (2002, S. 378).

Einzelkenntnisse bezüglich Auslandstätigkeiten und Karrieren von Führungskräften schnitt 3.5.4 diskutiert, ist es langfristig für das Unternehmen von Bedeutung, dass das Wissen des auslandserfahrenen Mitarbeiters nach dessen Rückkehr adäquat genutzt wird und dieser das Unternehmen nicht vorzeitig verlässt. Dagegen ist das primäre langfristige Ziel des Mitarbeiters ein möglichst positiver Einfluss der Auslandstätigkeit auf den zukünftigen Karriereerfolg, was durchaus einen Unternehmenswechsel einschließen kann.

Tabelle 7: Beurteilung von unmittelbarem und langfristigem Erfolg von Auslandstätigkeiten aus Unternehmens- und Mitarbeitersicht

	Unternehmen	Mitarbeiter
unmittelbar (während der Auslandstätigkeit)	<ul style="list-style-type: none"> - Anpassung erfolgreich - Leistung entspricht den Erwartungen - kein vorzeitiger Abbruch 	<ul style="list-style-type: none"> - Anpassung erfolgreich - Zufriedenheit (persönliche Ziele werden erreicht)
langfristig (nach der Auslandstätigkeit)	<ul style="list-style-type: none"> - bleibt nach Auslandstätigkeit im Unternehmen - Wissen wird nach Rückkehr genutzt 	<ul style="list-style-type: none"> - positiver Einfluss auf den Karriereerfolg

Quelle: eigene Darstellung.

Im Folgenden werden diese verschiedenen Zielkategorien diskutiert. Der Schwerpunkt liegt bei den langfristigen Folgen einer Auslandstätigkeit auf den Karriereerfolg des Mitarbeiters, da genau dieses Erfolgskriterium für diese Untersuchung relevant, in der Literatur aber weitgehend unberücksichtigt ist.⁵⁴⁴

3.7.1 Unmittelbarer Erfolg

Auch wenn sich Anpassung, Leistung und Zufriedenheit gegenseitig bedingen können,⁵⁴⁵ lässt sich die Anpassung an Arbeit und soziales Umfeld im Ausland als Vorbedingung sowohl für die Arbeitsleistung als auch für Zufriedenheit und Wechsel- oder Abbruchabsichten auffassen.⁵⁴⁶ Beginnend mit empirischen Ergebnissen zum Anpassungserfolg werden deshalb im Folgenden Abbruch, Leistung und Zufriedenheit als weitere Indikatoren eines unmittelbaren Erfolgs von Auslandstätigkeiten diskutiert.

Anpassung. Bei einer Analyse der Anpassung können personenbezogene, unternehmensbezogene und umweltbezogene Faktoren unterschieden werden.⁵⁴⁷ Bezüglich personenbe-

⁵⁴⁴ Vgl. Welch (2003), S. 155; allerdings ist auch die Bedeutung von Auslandsentsendungen für den Unternehmenserfolg noch nicht hinreichend geklärt (vgl. Gong 2003, S. 728).

⁵⁴⁵ Vgl. Hein (1999), S. 102 f.

⁵⁴⁶ Vgl. Bhaskar-Shrinivas, Harrison, Shaffer & Luk (2005), S. 275; Gelbrich (2004, S. 266) dagegen fasst Zufriedenheit und Anpassung in ihrem Modell als gleichgeordnete Einflussfaktoren auf Wechselintentionen auf.

⁵⁴⁷ Black (1994, S. 1490) unterteilt die unternehmensbezogenen Faktoren in arbeitsbezogene und organisationsbezogene Faktoren.

Einzelkenntnisse bezüglich Auslandstätigkeiten und Karrieren von Führungskräften zogener Faktoren zeigt sich ein negativer Zusammenhang zwischen Alter und Anpassung.⁵⁴⁸ Förderlich ist die Anpassung der Familienmitglieder während der Auslandstätigkeit.⁵⁴⁹ Die kulturelle Aufgeschlossenheit oder auch Anpassungsfähigkeit des Mitarbeiters kann als weitere wichtige Determinante für den Anpassungserfolg angesehen werden.⁵⁵⁰ Es ist bemerkenswert, dass empirische Studien keinen bedeutsamen Einfluss vorangegangener internationaler Tätigkeiten auf die Anpassung feststellen konnten.⁵⁵¹ Dies könnte einerseits daran liegen, dass die Erfahrungen von vorheriger Auslandstätigkeit nicht leicht auf weitere Einsätze zu transferieren sind, andererseits könnten aber auch die Anstrengungen des Mitarbeiters, sich im neuen Land zurechtzufinden, mit jeder neuen Auslandstätigkeit abnehmen.⁵⁵² Auch das Geschlecht hat keinen bedeutsamen Einfluss auf die Anpassung.⁵⁵³ Die „glass border“⁵⁵⁴ als Erklärung für den geringen Anteil weiblicher Auslandsentsandter lässt sich also nicht über schlechtere Anpassungsleistungen von Frauen im Ausland ableiten. Allenfalls durch eine *antizipierte* schlechte Anpassung von Frauen durch die für die Auswahl zuständigen Personalverantwortlichen könnte diese „glass border“ über die Anpassung im Ausland erklärt werden.

Das Unternehmen kann durch die Gestaltung einer klaren und konfliktfreien Rolle für den Mitarbeiter dessen Anpassung erleichtern.⁵⁵⁵ Weiterhin kann das Unternehmen durch sorgfältige Personalauswahl und über die Zufriedenheit des Mitarbeiters mit der Betreuung positiv auf den Anpassungserfolg einwirken.⁵⁵⁶ Bezogen auf die Umwelt liegt die Annahme nahe, dass in einer stark unterschiedlichen Kultur die Anpassung schwerer fallen könnte, was allerdings nicht durch empirische Studien gestützt wird.⁵⁵⁷ Und auch fehlende Sprachkenntnisse des Mitarbeiters haben keinen bedeutsamen Einfluss auf den Anpassungserfolg,⁵⁵⁸ sodass dem Gastland eine insgesamt geringere Bedeutung zur Prognose des Anpassungserfolgs zukommt, als man es vermuten könnte.

⁵⁴⁸ Vgl. Feldman (2001), S. 227; erstaunlich ist, dass zwischen Alter und Anpassung nach der Rückkehr ein positiver Zusammenhang zu bestehen scheint (Black (1994, S. 1502).

⁵⁴⁹ Vgl. Caligiuri & Hyland (1998), S. 598; Bhaskar-Shrinivas, Harrison, Shaffer & Luk (2005), S. 275.

⁵⁵⁰ Vgl. Scherm (1999), S. 176.

⁵⁵¹ Vgl. Stahl (1998), S. 237; Selmer (2002), S. 83; Bhaskar-Shrinivas, Harrison, Shaffer & Luk (2005, S. 275); allerdings zeigen Takeuchi, Tesluk, Yun & Lepak (2005, S. 95 f.) einen moderierenden Einfluss vorhergehender internationaler Erfahrungen auf die Anpassung.

⁵⁵² Vgl. Stahl (1998), S. 237.

⁵⁵³ Vgl. Selmer & Leung (2003), S. 1124.

⁵⁵⁴ Vgl. z.B. Myers & Pringle (2005), S. 422; analog zur „glass ceiling“ als Beschreibung des Phänomens, dass Vorstandsetagen fast ausschließlich von Männern dominiert werden, ohne dass es offensichtliche Gründe dafür gibt.

⁵⁵⁵ Vgl. Bhaskar-Shrinivas, Harrison, Shaffer & Luk (2005), S. 275.

⁵⁵⁶ Vgl. Kühlmann (2004), S. 303.

⁵⁵⁷ Vgl. Feldman (2001), S. 228.

⁵⁵⁸ Vgl. Bhaskar-Shrinivas, Harrison, Shaffer & Luk (2005), S. 275.

Einzelkenntnisse bezüglich Auslandstätigkeiten und Karrieren von Führungskräften

Abbruch. Die Abbruchquoten bei Auslandsentsendungen, definiert als der Anteil vorzeitig beendeter Entsendungen an der Gesamtzahl,⁵⁵⁹ sind hoch, allerdings bei weitem nicht so bedenklich wie häufig angenommen. Durch die Übernahme fehlerhafter Zitationen aus vorangegangenen Artikeln findet sich ein fast schon traditioneller Hinweis auf zu hohe Abbruchquoten in den Einleitungen vieler Artikel zu Auslandsentsendungen.⁵⁶⁰ Einen sehr guten Überblick über den Mythos der zu hohen Abbruchraten findet sich für die englischsprachige Literatur bei Harzing (1995). Im deutschsprachigen Raum seien exemplarisch zwei Beispiele genannt. So geben Scherm und Süß (2001) an, dass die Abbruchraten in US-Unternehmen zwischen 10% und 50% lägen, in Entwicklungsländern oder im Mittleren Osten sogar Abbruchraten von 70% bis 85% aufträten.⁵⁶¹ Volmer und Staufenbiel (2006) übernehmen die überhöhte Rate aus Black, Mendenhall und Oddou (1991), die dort mit 16-40% angegeben ist, aber auch dort falsch zitiert worden ist.⁵⁶² Es gibt nur eine sehr begrenzte Anzahl empirischer Studien,⁵⁶³ aber die *tatsächlichen* Abbruch- oder Rückrufraten liegen wahrscheinlich bei zumeist ca. 10%, abhängig u.a. vom Entsendungs- und Zielland.⁵⁶⁴ Für die letzten Jahre ist sogar ein Rückgang dieser Rate auf teilweise unter 5% feststellbar, da immer mehr Unternehmen Gewicht auf eine gute Auswahl vor und eine gute Betreuung während der Entsendung legen.⁵⁶⁵ Des Weiteren zeigt sich, dass die Abbruchraten in europäischen Unternehmen geringer sind als in den USA.⁵⁶⁶ Die vorzeitige Beendigung bleibt aber ein Problem, da direkte Kosten von ungefähr 100 000€ pro vorzeitiger Entsendung entstehen, nicht eingerechnet mögliche Opportunitäts- und Zusatzkosten durch Nicht- bzw. Neubesetzung der Stelle.⁵⁶⁷

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass bei einem Abbruch hohe Kosten entstehen, die meisten Mitarbeiter aber eher Probleme *nach* als *während* der Auslandstätigkeit haben.⁵⁶⁸

⁵⁵⁹ Für eine Übersicht der diese enge Definition verwendenden Autoren siehe Harzing & Christensen (2004, S. 617 f.).

⁵⁶⁰ Vgl. Harzing (1995, 2002, 2004); Forster (1997); Feldman (2001), S. 226; Beispiele für zu hohe Abbruchraten in der englischsprachigen Literatur: Naumann (1993), S. 153: 20-50% für US-Führungskräfte; Mendenhall & Oddou (1985), S. 39: 25-40%; Arthur & Bennett (1995), S. 99; Bolino & Feldman (2000, S. 367): 16-40% für die USA; Goby, Ahmed, Annavarjula, Ibrahim & Osman-Gani (2002, S. 75): 20-50%; Baruch (2002), S. 240: 30%.

⁵⁶¹ Vgl. Scherm & Süß (2001), S. 237.

⁵⁶² Vgl. Volmer & Staufenbiel (2006), S. 18.

⁵⁶³ Vgl. Harzing (1995), S. 471.

⁵⁶⁴ Vgl. Black & Gregersen (1999), S. 53: 10-20% für Führungskräfte aus den USA; Borg (1988, S. 70): 17% für schwedische Führungskräfte.

⁵⁶⁵ Vgl. Dessler (2005), S. 666: 1990 waren es noch 8%, 2002 nur noch 3,2%; Welch (1994, S. 148) gibt an, dass für die vier Unternehmen in der Fallstudie die Abbruchrate unter 5% lag.

⁵⁶⁶ Vgl. Scullion & Brewster (2001), S. 348 f.

⁵⁶⁷ Vgl. Mendenhall, Dunbar & Oddou (1987), S. 332; Black & Mendenhall (1990), S. 114; die durch Abbruch entstehenden Kosten werden auf ungefähr 2 Milliarden Dollar pro Jahr geschätzt (Jun & Gentry 2005, S. 1; Sims & Schraeder 2005, S. 99).

⁵⁶⁸ Vgl. Forster (1997), S. 429.

Weiterhin ist wichtig, dass der Abbruch ausschließlich als Misserfolgskriterium für Unternehmen gelten darf, da die Entscheidung, die Auslandstätigkeit vorzeitig zu beenden, in der Regel vom Individuum getroffen wird, dessen Ziele nur bedingt mit denen des Unternehmens übereinstimmen.⁵⁶⁹ Kommt es zu einer Abwerbung des Mitarbeiters durch ein anderes Unternehmen, liegt aus Unternehmenssicht ein Misserfolg, aus Mitarbeitersicht ein Erfolg vor.⁵⁷⁰ Häufig werben sogar Unternehmen des Gastlandes gezielt entsandte Führungskräfte ab, da diese Erfahrung sowohl im jetzigen Land als auch dem eigenen Herkunftsland sammeln konnten.⁵⁷¹

Leistung. Dehnt man den Begriff des Misserfolgs einer Auslandstätigkeit neben einem vorzeitigen Ende auch auf eine nicht den Erwartungen entsprechende Leistung aus, so zeigt sich, dass ca. ein Drittel aller Entsandten Leistungen unterhalb des erwarteten Niveaus erbringen.⁵⁷² Aus Sicht der Auslandsentsandten gibt es verschiedene Attribute für eine erfolgreiche Auslandstätigkeit, die sich ähnlich wie auch schon die Gründe für bzw. gegen eine Auslandstätigkeit in private und berufsbezogene Erfolgsfaktoren unterteilen lassen, mit einem deutlich stärkeren Gewicht auf privaten Faktoren.⁵⁷³ Arthur und Bennett (1995) bestimmen insgesamt fünf Faktoren, die einen Einfluss auf die Leistung eines im Ausland tätigen Mitarbeiters haben. Vier davon lassen sich eher dem privaten, einer dem berufsbezogenen Bereich zuordnen.⁵⁷⁴ So ist die familiäre Situation der bedeutsamste Faktor. Ergänzend kommen andere Studien zu dem Ergebnis, dass besonders der mitgereiste Partner kritisch für den Entsendungserfolg bzw. eine vorzeitige Rückkehr ist.⁵⁷⁵ Aber auch die restlichen Familienmitglieder sind häufige Gründe für den vorzeitigen Abbruch einer Auslandstätigkeit.⁵⁷⁶ Am zweitwichtigsten ist der Faktor Flexibilität und Anpassungsfähigkeit des Entsandten, der

⁵⁶⁹ Siehe hierzu auch das Modell zur Fluktuation von Auslandsentsandten nach Naumann (1992, S. 504 ff.). Dort wird zwischen aus Mitarbeitersicht freiwilligem und unfreiwilligem Wechsel sowie zwischen Wechseln innerhalb der Organisation und zwischen Organisationen unterschieden.

⁵⁷⁰ Vgl. Harzing (2004), S. 624; Stahl & Cerdin (2004), S. 888.

⁵⁷¹ Vgl. Mahroum (2000), S. 26.

⁵⁷² Vgl. Black & Gregersen (1999), S. 53.

⁵⁷³ Für eine abweichende Einteilung der Erfolgsfaktoren siehe Hein (1999), S. 109 ff. und Hein (2000), S. 453; bei Hays (1971, S. 45) wird den technischen und administrativen Fähigkeiten dagegen von den Entsandten der höchste Stellenwert beigemessen und familiäre Faktoren folgen erst auf dem zweiten Platz.

⁵⁷⁴ Vgl. Arthur & Bennett (1995), S. 106 ff.; Übersetzung der Faktoren durch den Autor (im Original: 1. Family Situation, 2. Flexibility/Adaptability, 3. Job Knowledge and Motivation, 4. Relational Skills, 5. Extra-Cultural Openness); gefragt wurde nach der Bedeutung von insgesamt 54 Attributen für Effektivität und Erfolg bei einer Auslandstätigkeit; siehe auch Ronen (1989), wo eine ähnliche Faktorstruktur berichtet wird.

⁵⁷⁵ Vgl. Tung (1982), S. 67 f.; Konopaske, Robie & Ivancevich (2005), S. 406; leichter wird es für den Partner, wenn dieser 1) die Sprache im Gastland beherrscht, 2) kleine Kinder vorhanden sind, die den privaten Kontakt zu Gastlandsangehörigen erleichtern können, 3) die partnerschaftliche Beziehung sehr stark ist (Dessler 2005, S. 667).

⁵⁷⁶ Vgl. Tung (1982), S. 67 f.

Einzelkenntnisse bezüglich Auslandstätigkeiten und Karrieren von Führungskräften schon im vorangehenden Abschnitt als wichtiger Prädiktor nicht nur für die Leistung, sondern auch für einen möglichen Abbruch dargestellt wurde. Auch den interpersonellen Fertigkeiten kommt eine größere Bedeutung zu, gefolgt von der Offenheit neuen Kulturen gegenüber. Als einziger berufsbezogener Faktor wird arbeitsspezifisches Wissen und Motivation genannt. Diese fünf Dimensionen werden als erfolgsrelevant angesehen, doch die tatsächliche Erfolgsmessung bei Auslandstätigkeiten erweist sich als sehr schwierig.⁵⁷⁷

Zufriedenheit. Die Zufriedenheit während der Auslandstätigkeit wurde bereits in Abschnitt 3.5.3 thematisiert, allerdings ohne detailliert auf einzelne Korrelate einzugehen. Bei einer genaueren Analyse bisheriger Befunde zeigt sich, dass ein positiver Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit und dem vom Mitarbeiter wahrgenommenen Gesamterfolg der Auslandstätigkeit besteht.⁵⁷⁸ Auch zwischen Anpassung im Ausland und der Arbeitszufriedenheit besteht ein starker positiver Zusammenhang.⁵⁷⁹ Diese Zufriedenheit wiederum hat einen günstigen Einfluss auf die Abbruchquote.⁵⁸⁰ Abhängig ist sie unter anderem vom Zielland,⁵⁸¹ was auf den ersten Blick wenig erstaunlich ist. Zusammen mit dem oben dargestellten fehlenden Zusammenhang zwischen Land der Auslandstätigkeit und Anpassungserfolg wirft es aber die Frage auf, wodurch diese Varianz der Zufriedenheit über verschiedene Länder bedingt ist, wenn nicht durch mangelnde Anpassung an selbiges.

Fasst man die oben dargestellten Ergebnisse zusammen, so ergibt sich ein starker Einfluss des Anpassungserfolgs sowohl auf unmittelbare unternehmensbezogene (Abbruch und Leistung) als auch unmittelbare, mitarbeiterbezogene (Zufriedenheit) Erfolgskriterien. Gleichzeitig hängt die Zufriedenheit mit der Leistung zusammen. Trotzdem ist es aber wichtig, Erfolg aus Unternehmens- und Mitarbeitersicht zu trennen, da in vielen Fällen Diskrepanzen bei der Beurteilung bestehen und z.B. ein Mitarbeiter einen Unternehmenswechsel oder eine aufs Minimum reduzierte Tätigkeit in einem ansprechenden Land als durchaus positiv beurteilen mag, die unternehmensseitigen Ziele aber nur bedingt erreicht werden.⁵⁸²

⁵⁷⁷ Vgl. Harvey (1997), S. 42 ff.; Oechsler (2002), S. 878; Scherm & Süß (2002), S. 857.

⁵⁷⁸ Vgl. Kumar & Karlshaus (1992), S. 71 f.

⁵⁷⁹ Vgl. Lee, H. W. (2005), S. 278.

⁵⁸⁰ Vgl. McCaughey & Bruning (2005), S. 22.

⁵⁸¹ Vgl. Scherm & Süß (2001), S. 242.

⁵⁸² Vgl. Banai & Harry (2004), S. 102; aber gerade ein attraktiver Einsatzort kann für karrierebewusste Mitarbeiter eher abschreckend wirken; Richardson & Mallon (2005, S. 409) zitieren beispielsweise aus einem Interview ihrer Studie: „It [Fiji] is a lovely country to live in but I was worried that career-wise it's like they are going to think, three years, this guy's been on holiday. (Boris, New Zealand)“.

3.7.2 Langfristiger Erfolg

Die Beurteilung des langfristigen, über die Auslandstätigkeit hinausgehenden Erfolgs ist eine zentrale Fragestellung dieser Untersuchung. Daher soll in diesem Abschnitt der Schwerpunkt auf den Karriereerfolg von Auslandstätigkeiten aus Mitarbeitersicht gelegt werden. Beispiele für die positive Karrierewirkung von Auslandstätigkeiten sind Legion. Ausgehend von der Globalisierung wird vielfach argumentiert, dass internationale Erfahrungen einen unschätzbaren Wert für ein tieferes Verständnis internationaler Aktivitäten besitzen und viele Unternehmen im Topmanagement auf Personen setzen sollten, die sich schon im internationalen Kontext beweisen konnten.⁵⁸³ Unternehmen, die sich explizit für internationale Erfahrungen in deren Topmanagement-Teams aussprechen, werden gerne als Beispiele zur Unterstützung dieses Arguments angeführt. So wird bei Black und Gregersen (1999, S. 56) Jack Welch zitiert, der über seinen potentiellen Nachfolger sagt, dieser müsse nicht wie er die gesamte Zeit in den USA verbracht haben, sondern „The next head of GE will be somebody who has spent time in Bombay, in Hong Kong, in Buenos Aires.“⁵⁸⁴ Für deutsche Unternehmen wird Ähnliches berichtet und gerade die stärkere Exportabhängigkeit deutscher Unternehmen kann diese Ansicht noch verstärken.⁵⁸⁵ Internationale Erfahrungen sind offensichtlich notwendige Voraussetzung für viele Positionen im gehobenen Management. Gerne wird der „home-grown chief executive“⁵⁸⁶ als eine veraltete Vorstellung beschrieben.⁵⁸⁷ So wird potentiellen Entsandten zumeist vermittelt, dass es sich beim Angebot, für das Unternehmen im Ausland zu arbeiten, um eine echte Karrierechance handelt.⁵⁸⁸ Zumindest in der Unternehmensrhetorik zeigt der verbale Trend also eindeutig die hohe Bedeutung internationaler Tätigkeit als Übungsmöglichkeit für zukünftige Führungsrollen.⁵⁸⁹

Doch nicht jeder Mitarbeiter findet sich nach der Repatriierung im Topmanagement wieder. Was also sagen die Mitarbeiter mit internationalen Erfahrungen zur Karrierewirkung? Neun von zehn Auslandsentsandten sind von den positiven Auswirkungen überzeugt und glauben, dass sich die Karrierechancen nach der Repatriierung erhöhen werden.⁵⁹⁰ Die Studie von

⁵⁸³ Vgl. Oddou & Mendenhall (1991), S. 26.

⁵⁸⁴ Jeffrey R. Immelt, der 2001 die Nachfolge von Jack Welch angetreten hat, konnte in der Tat einen stärkeren internationalen Hintergrund aufweisen.

⁵⁸⁵ Vgl. Bergemann & Sourisseaux (2003), S. 181; Exxon, Coca-Cola oder Whirlpool verwenden fast ausschließlich Mitarbeiter mit Auslandserfahrung für Positionen im Topmanagement (Harris 1989, S. 52 bzw. Derr & Oddou 1991, S. 228).

⁵⁸⁶ Adler (2002a), S. 336.

⁵⁸⁷ Vgl. Carpenter, Sanders & Gregersen (2000), S. 277; Ladwig & Loose (2000), S. 355; Sims & Schraeder (2005), S. 98; Takeuchi, Tesluk, Yun & Lepak (2005), S. 85.

⁵⁸⁸ Vgl. Derr & Oddou (1991), S. 230.

⁵⁸⁹ Vgl. Derr & Oddou (1991), S. 228; Richardson & Mallon (2005), S. 410.

⁵⁹⁰ Vgl. Stahl, Miller, Einfalt & Tung (2000), S. 346.

Suutari und Brewster (2003) an 53 finnischen ehemaligen Auslandsentsandten kann diese positive Wirkung bestätigen (siehe Tabelle 8).⁵⁹¹ Sowohl die Hierarchieebene wie auch Gehalt, Lebensstandard und die Anforderungen durch die Aufgabe sind im Vergleich der Positionen vor und nach der Entsendung insgesamt höher.

Tabelle 8: Einschätzung der beruflichen Position von Entsandten vor und nach der Auslandstätigkeit

	bedeutend niedriger	niedriger	gleich	höher	bedeutend höher
Hierarchieebene	2%	10%	20%	29%	39%
Anforderungen durch die Aufgabe	2%	8%	18%	18%	53%
Gehalt	4%	4%	8%	27%	57%
Lebensstandard	4%	6%	16%	30%	44%

Quelle: Suutari & Brewster (2003, S. 1139); basierend auf den Antworten von 53 finnischen Auslandsentsandten.

Es herrscht das Gefühl vor, dass internationale Erfahrung im späteren Karriereverlauf Türen öffnen kann.⁵⁹² Während der 1990er Jahre hat sich diese Ansicht unter den Entsandten sogar noch verstärkt.⁵⁹³ Man nimmt an, dass man nach der Rückkehr eine verantwortungsvolle Position im Unternehmen übernimmt, in der das Unternehmen starken Nutzen aus den im internationalen Kontext gewonnenen Erfahrungen zieht, was teilweise auch empirisch belegt werden kann.⁵⁹⁴ Dass aber gerade die Rückkehr große Probleme mit sich bringen kann, wurde bereits in Abschnitt 3.5.4 erörtert. Wenn ein Mitarbeiter nach Beendigung der Auslandstätigkeit im Heimatunternehmen nicht einmal einen eigenen Büroplatz vorfindet, können die vormals sehr positiven Karriereerwartungen schnell ins Gegenteil umschlagen. In der Literatur finden sich ebenfalls zahlreiche Hinweise, dass Mitarbeiter eine Auslandsentsendung stark negativ in ihrer Karrierewirkung einschätzen und der erhoffte Karrieresprung häufig ausbleibt. In der Studie von Oddou und Mendenhall (1991) geben lediglich 29% der repatrierten Mitarbeiter an, dass die Entsendung letztlich hilfreich für die spätere Karriere war.⁵⁹⁵ Auch auf Seiten der Unternehmen finden sich genügend Beispiele, die einer allzu positiven Bewertung entgegenstehen.⁵⁹⁶ In einer Befragung des GMAC Relocation Services im Jahr 2005 geben 40% der Vertreter der befragten Unternehmen an, dass sie nicht sicher seien,

⁵⁹¹ Vgl. Suutari & Brewster (2003), S. 1139.

⁵⁹² Vgl. Derr & Oddou (1991), S. 233; Tung (1998), S. 129; Ciampa (2005, S. 48) zitiert eine Führungskraft aus dem Sample, der ebenso die Auslandstätigkeit als notwendige Bedingung für späteren Aufstieg sieht: „I had to get my international ticket punched“.

⁵⁹³ Vgl. Tung (1998), S. 142.

⁵⁹⁴ Vgl. Gregersen & Black (1996), S. 209.

⁵⁹⁵ Vgl. Oddou & Mendenhall (1991), S. 30; ein ähnliches Bild schildern Black, Gregersen, Mendenhall & Stroh (1999), denn dort berichten drei Viertel, dass die Entsendung nicht gut für die Karriere ist.

⁵⁹⁶ Vgl. Kammel & Teichelmann (1994), S. 68; Hammer, Hart & Rogan (1998), S. 68; Stahl, Miller, Einfall & Tung (2000), S. 337; Stahl, Miller & Tung (2002), S. 217; Stahl & Cerdin (2004), S. 885.

Einzelkenntnisse bezüglich Auslandstätigkeiten und Karrieren von Führungskräften ob internationale Erfahrungen einen Wert für die Entsandten haben.⁵⁹⁷ Tung und Miller (1990) befragen 123 Führungskräfte der obersten drei Hierarchieebenen US-amerikanischer Unternehmen und kommen zu dem Ergebnis, dass 93% der Respondenten internationale Erfahrungen nicht als Kriterium für eine Beförderung ins gehobene Management sehen und auch die Förderung einer internationalen Perspektive im Rahmen von Trainingsmaßnahmen nur 9,8% als in ihrem Unternehmen wichtig eingeschätzt haben.⁵⁹⁸ Somit ist es wenig verwunderlich, dass die Anzahl allgemeiner Hinweise auf die negativen Effekte einer Auslandstätigkeit den oben berichteten positiv bis euphorischen Literaturstellen in nichts nachsteht. Bestehende Hinweise, so folgern Brewster und Suutari (2005), deuteten eher auf wenig versprechende Karriereaussichten hin.⁵⁹⁹ Stahl und Cerdin (2004) kommen zu einem ähnlichen Ergebnis und beschreiben die Auslandsentsendung als eine vom individuellen Standpunkt zunehmend unattraktive und risikoreiche Möglichkeit.⁶⁰⁰

Diese teilweise widersprüchlichen Ergebnisse können ergänzt werden durch Studien, bei denen weder ein stark positiver noch ein stark negativer Einfluss einer Auslandsentsendung auf den Karriereerfolg festzumachen war. Forster (1994) untersucht 124 Mitarbeiter aus Großbritannien, die innerhalb der letzten zwölf Monate von einer Entsendung zurückgekehrt waren. Von diesen berichten 46% von eher positiven und 54% von eher negativen Folgen für die Karriere.⁶⁰¹ Derr und Oddou (1991) stellen in einem Sample mit 135 Mitarbeitern fest, dass von diesen nach der Rückkehr 23% befördert und 18% herabgestuft wurden.⁶⁰² Allerdings sind diese Herabstufungen nach der Rückkehr in vielen Fällen nicht so stark wie die Beförderungen durch die Entsendung.⁶⁰³

Um einen zusätzlichen Aspekt wird der langfristige Erfolg einer Auslandstätigkeit von verschiedenen Autoren ergänzt, die einen positiven Einfluss für die Persönlichkeitsentwicklung unterstreichen.⁶⁰⁴ Befragt man Auslandsentsandte, so berichtet nur ungefähr jeder Achte, dass die internationale Erfahrung wichtiger für die Karriere- als für die Persönlichkeitsentwicklung war.⁶⁰⁵ Vielfach wird also weniger die nach außen sichtbare externe, sondern eher

⁵⁹⁷ Vgl. GMAC (2006), Kapitel 2, S. 14.

⁵⁹⁸ Vgl. Tung & Miller (1990), S. 8; siehe auch Harris (1989), S. 52 f.

⁵⁹⁹ Vgl. Brewster & Suutari (2005), S. 11.

⁶⁰⁰ Vgl. Stahl & Cerdin (2004), S. 886; weitere Hinweise auf die negative Karrierewirkung finden sich z.B. bei Derr & Oddou (1991), S. 229; Gates (1996), S. 340; Hein (2000), S. 455.

⁶⁰¹ Vgl. Forster (1994), S. 412.

⁶⁰² Vgl. Derr & Oddou (1991), S. 232.

⁶⁰³ Vgl. Oddou & Mendenhall (1991), S. 30.

⁶⁰⁴ Vgl. Stahl, Miller, Einfalt & Tung (2000), S. 348.

⁶⁰⁵ Vgl. Derr & Oddou (1991), S. 232; Oddou & Mendenhall (1991), S. 30.

Einzelkenntnisse bezüglich Auslandstätigkeiten und Karrieren von Führungskräften die interne Karriere betont, die aus Mitarbeitersicht für einen Auslandseinsatz sprechen kann.⁶⁰⁶

Zusammenfassend kann konstatiert werden, dass man noch zu wenig über die Karrierewirkung von Auslandsentsendungen weiß, um eindeutige Aussagen zu treffen.⁶⁰⁷ Trotzdem lassen sich aus obiger Darstellung des Forschungsstandes verschiedene Vermutungen ableiten. Erstens kann die Auslandsentsendung als sensible Phase in der Karriere angesehen werden. Es gibt viele Mitarbeiter, die sehr zufrieden mit den Auswirkungen der internationalen Tätigkeit sind, andere hingegen fühlen sich abgeschoben und gerade nach der Rückkehr nicht beachtet. Die Varianz hinsichtlich der Karrierewirkung ist also größer als bei einer Fortführung der Tätigkeit im Heimatland. Dies macht es umso bedeutender für Mitarbeiter, sich Auslandsentsendungen sorgfältig auszusuchen. Da vorangegangene Forschung sich vorwiegend mit der Erfolgsbeurteilung aus Unternehmenssicht beschäftigt hat, besteht hier noch starker Klärungsbedarf.⁶⁰⁸ Des Weiteren kam es zu widersprüchlichen Ergebnissen, was auf die Nichtberücksichtigung verschiedener Faktoren zurückgeführt werden könnte. Möglicherweise lässt sich keine universalistische Aussage treffen, sondern der Karriereerfolg durch Auslandstätigkeiten wird von weiteren (Moderator-)Variablen beeinflusst.

3.7.3 Beurteilung des Karriereerfolgs von Auslandstätigkeiten

Von Bonache (2005) stammt die einzige dem Autor bekannte Studie, die die Zufriedenheit von international tätigen Führungskräften mit Rückkehren und nationalen Führungskräften vergleicht.⁶⁰⁹ Er zeigt, dass im Ausland tätige Führungskräfte zufriedener mit ihrer Aufgabenvielfalt, Autonomie, Verantwortung sowie den Möglichkeiten zum Lernen und zur Anwendung ihres Wissens sind als Rückkehrer und nationale Führungskräfte.⁶¹⁰ Ebenfalls höher ist die Zufriedenheit der derzeitigen Entsandten mit den Karriereaussichten. Keine signifikanten Unterschiede ergeben sich bei der Arbeitszufriedenheit.⁶¹¹

⁶⁰⁶ Vgl. Stahl & Cerdin (2004), S. 886.

⁶⁰⁷ Vgl. Naumann (1993), S. 159; Suutari & Brewster (2003), S. 1133.

⁶⁰⁸ Vgl. z.B. Hein (1999, S. 15 ff.) für einen unternehmenszentrierten Überblick über den Forschungsstand zum Erfolg des Auslandseinsatzes von Führungskräften.

⁶⁰⁹ Auch Bonache (2005, S. 111) gibt an, dass keine weitere Studie existiert, welche diese Unterschiede analysiert; hinsichtlich der Erfolgswirksamkeit von Auslandsaufenthalten während des Studiums zeigen sich bei Mayrhofer & Schiffinger (2005, S. 136) keine klaren erfolgsrelevanten Effekte.

⁶¹⁰ Bonache verwendet die Arbeitszufriedenheit und nicht die Karrierezufriedenheit als unabhängige Variable, was die Generalisierbarkeit der Ergebnisse hinsichtlich der gesamten Karriere weiter einschränkt (siehe Abschnitt 2.1.4 und 3.5.3).

⁶¹¹ Vgl. Bonache (2005), S. 118 ff.; einschränkend ist anzumerken, dass die Datenbasis dieser Studie einem einzigen spanischen Unternehmen entstammt und der objektive Karriereerfolg über die Hierarchieebene kontrolliert wurde. Geht man davon aus, dass internationale Erfahrungen einen

Diese Studie kann also erste Hinweise liefern, dass Unterschiede hinsichtlich verschiedener Aspekte der Zufriedenheit zwischen im Ausland tätigen Führungskräften, Rückkehrern und nationalen Führungskräften bestehen. Es ist aber weiterer Forschungsbedarf vorhanden. Ziel dieses Abschnitts ist es, zunächst Hypothesen zum Zusammenhang zwischen internationaler Erfahrung und objektivem bzw. subjektivem Karriereerfolg herzuleiten. Dazu wird die internationale Erfahrung aus humankapitaltheoretischer und ressourcenbasierter Sicht betrachtet. Anschließend werden in differenzierteren Analysen Variablen herausgearbeitet, die auf diesen Zusammenhang zwischen internationaler Erfahrung und Karriereerfolg moderierend wirken können.

3.7.3.1 *Internationale Erfahrungen aus humankapitaltheoretischer und ressourcenbasierter Sicht*

Möchte man die Wirkung von Auslandstätigkeiten auf den Karriereerfolg bewerten, so bietet sich eine auf die Humankapitaltheorie (siehe Abschnitt 2.2.2) aufbauende Betrachtung an. Dort wurde ausgeführt, dass Individuen über unterschiedliche Fähigkeiten und Fertigkeiten (Humankapital) verfügen, die vom Unternehmen entlohnt werden. Aus Sicht des Mitarbeiters zahlt sich eine Auslandstätigkeit für den Karriereerfolg dann aus, wenn das Humankapital vom Unternehmen nach einer Auslandstätigkeit höher bewertet wird als bei einem Verbleib im Heimatland. Durch gestiegenes Humankapital kann der Mitarbeiter auf hierarchisch höheren Positionen mehr Verantwortung übernehmen und ein höheres Einkommen erzielen, also den objektiven Karriereerfolg steigern. Problematisch ist, dass zwar aus der Humankapitaltheorie abgeleitet werden kann, *weshalb* sich ein Individuum für ein Training, eine Fortbildung oder allgemein für die Steigerung des eigenen Humankapitals entschließen sollte. Allerdings liefert sie kein Beurteilungsschema, das *im spezifischen Fall* angewendet werden könnte.⁶¹² Die Humankapitaltheorie kann also eine Antwort auf die Frage liefern, unter welchen Umständen sich eine Investition in Humankapital lohnt, nicht jedoch, ob es sich bei der

Einfluss auf die Karriere haben, so ist dieses Vorgehen fragwürdig, da subjektiver Karriereerfolg – gemessen z.B. über Arbeitszufriedenheit – stark mit dem objektiven Karriereerfolg zusammenhängt. Ergäbe sich aber für Führungskräfte mit internationaler Erfahrung ein höherer objektiver Karriereerfolg, der sich durch eine höhere Hierarchieebene nach der Rückkehr zeigt, so erhält man eine Verzerrung, wenn eine Querschnittsstudie aller Führungskräfte ohne Berücksichtigung der vorangegangenen Karriere vorgenommen wird.

⁶¹² Auch kann sie schwer die häufigen Wechsel nach der Repatriierung erklären, da in der Humankapitaltheorie perfekte Informationen über die Fähigkeiten der Mitarbeiter unterstellt werden (vgl. Rosenbaum & Miller 1996, S. 353).

Einzelkenntnisse bezüglich Auslandstätigkeiten und Karrieren von Führungskräften Auslandstätigkeit um eine lohnende Investition handelt oder ob ein Verbleib im Stammland mit dem dazugehörigen Wissensgewinn nicht doch überlegen ist.

Diese eher undifferenzierte Betrachtungsweise der Humankapitaltheorie muss ergänzt werden durch eine Möglichkeit, internationale Erfahrungen als spezifisches Humankapital des Individuums zu bewerten. Eine Möglichkeit ist über den *ressourcenbasierten Ansatz* gegeben.⁶¹³ Dieser wurde ursprünglich für Unternehmen als Gegenpol zur *market-based view*⁶¹⁴ entwickelt und fokussiert auf unterschiedliche Ressourcenverteilungen in Unternehmen und die sich daraus möglicherweise ergebenden Wettbewerbsvorteile.⁶¹⁵ Der ressourcenbasierte Ansatz ist im strategischen Personalmanagement die zurzeit bedeutendste Perspektive.⁶¹⁶

Eine Ressource wird in diesem Zusammenhang verstanden als: „... anything which could be thought of as a strength or weakness of a given firm.“⁶¹⁷ In vielen Publikationen wurden verschiedene Ressourcen untersucht, die zu einer nachhaltigen Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens führen können. Häufig wird dabei die Bedeutung des Personalwesens und des Humankapitals der Mitarbeiter als Unternehmensressource betont.⁶¹⁸ Speziell mit der internationalen Erfahrung als Ressource im Sinne des ressourcenbasierten Ansatzes beschäftigen sich zwei Publikationen von Carpenter, Sanders und Gregersen (2000, 2001). Ziel der nachfolgenden Ausführungen ist zunächst, die Argumentation von Carpenter und Kollegen aufzugreifen, da deren Arbeiten die bislang einzigen sind, welche die Bedeutung internationaler Erfahrungen theoretisch herleiten. Zu beachten ist, dass dort die internationale Erfahrung lediglich von Vorstandsvorsitzenden betrachtet wird. Weiterhin werden internationale Erfahrungen als Ressource des Unternehmens verstanden, die Autoren bewegen sich also auf organisationaler und nicht auf Individualebene. In der *Boundaryless Career* (siehe Abschnitt 2.2.5) wird eine Verschiebung der Karriereverantwortung vom Unternehmen hin zum Individuum angenommen, weshalb nach der Darstellung der Arbeiten von Carpenter und Kollegen deren Analyse zur Erfolgswirksamkeit internationaler Erfahrungen von Vorstandsvorsitzenden gezielt auf die Erfolgswirksamkeit aus *Mitarbeitersicht* verlagert wird.

⁶¹³ Zum ressourcenbasierten Ansatz siehe z.B. Barney (1991) und Wernerfelt (1984).

⁶¹⁴ Siehe z.B. Porter (1980, 1985).

⁶¹⁵ Vgl. Wolf (2005), S. 416 ff.

⁶¹⁶ Vgl. Colbert (2004), S. 343.

⁶¹⁷ Wernerfelt (1984), S. 172.

⁶¹⁸ Vgl. Lado & Wilson (1994), S. 699; Gupta & Govindarajan (2000), S. 474; Hitt, Bierman, Shimizu & Kochhar (2001), S. 13.

3.7.3.2 Internationale Erfahrungen als Ressource des Unternehmens

Eine Ressource muss nach Barney (1991) vier Bedingungen erfüllen, damit aus dieser ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil erwächst: Sie muss selten, wertvoll, schwer imitierbar und nicht substituierbar sein.⁶¹⁹ Carpenter und Kollegen (2001) wenden diese Bedingungen auf internationale Erfahrungen an und stellen fest, dass diese *selten* seien, da weniger als fünf Prozent der CEOs von den größten amerikanischen Unternehmen mehr als ein Jahr im Ausland gearbeitet haben.⁶²⁰ Sie seien *wertvoll*, da durch diese die internationale Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens erhöht wird, denn „... such experience would likely contribute to firm performance through better (1) management development, (2) coordination and control of international operations, and (3) information coordination and processing between parent firms and foreign affiliates and among affiliates.“⁶²¹ Die Autoren beziehen sich dabei auf Sambharya (1996) und die entsprechende Passage lautet dort: „... global assignments have three strategic functions: (1) succession planning and management development; (2) coordination and control of international operations; (3) information flow and exchange between parent affiliates and among affiliates.“⁶²² Die hier genannten Gründe lassen sich in die in Abschnitt 3.6.1 eingeordneten Ziele von Auslandstätigkeiten aus Unternehmenssicht einreihen. In der Tat spricht Sambharya auch von der strategischen Bedeutung von internationalen *Entsendungen*, nicht von der Bedeutung internationaler *Erfahrungen*.⁶²³ Dass diese Begriffe keineswegs synonym zu verwenden sind, geht bereits aus Tabelle 7 hervor, in der zwischen kurz- und die langfristigen Wirkungen einer Auslandstätigkeit für Mitarbeiter und Unternehmen unterschieden wird. Für das Unternehmen ist es sinnvoll, aufgrund der genannten Ziele Mitarbeiter zu entsenden. Dies hat aber nicht zur Folge, dass die Mitarbeiter auch *nach* der Entsendung noch unentbehrlich sind und diese einen höheren Wert für das Unternehmen haben, in diesem Fall als CEOs den Unternehmenserfolg erhöhen. Diese Argumentation ist folglich nicht haltbar. Es müssen Gründe gefunden werden, die den Wert von im Ausland gewonnenen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Wissen für die Karriere *nach* der Entsendung belegen, um dem Kriterium „wertvoll“ gerecht zu werden.⁶²⁴ Roth (1995) argumentiert, dass durch Auslandstätigkeit besser ein internationales Netzwerk aufgebaut werden kann, welches der Führungskraft

⁶¹⁹ Vgl. Barney (1991), S. 105 ff.

⁶²⁰ Vgl. Carpenter, Sanders & Gregersen (2001), S. 495.

⁶²¹ Carpenter, Sanders & Gregersen (2001), S. 495.

⁶²² Sambharya (1996), S. 741.

⁶²³ Erstaunlich ist, dass Sambharya sich bei zitierter Passage auf Black, Gregersen & Mendenhall (1992) bezieht und Gregersen Co-Autor bei Carpenter, Sanders und Gregersen (2000, 2001) ist, sich also über Sambharya (1996) falsch zitiert.

⁶²⁴ Siehe hierzu auch Abschnitt 3.5.1.

Einzelkenntnisse bezüglich Auslandstätigkeiten und Karrieren von Führungskräften auch nach der Rückkehr zur Verfügung steht.⁶²⁵ Diesem positiven Aspekt steht die fehlende Nähe zum Stammhaus und zum Heimatmarkt entgegen.⁶²⁶ Die bereits in Abschnitt 3.6.1 erwähnte größere Verantwortung bei Auslandspositionen geben dem Individuum Erfahrungen, die auch nach der Entsendung noch von großem Nutzen sein können, beispielsweise wenn im Stammhaus verantwortungsvollere Aufgaben übernommen werden sollen. Auch wird eine internationale Perspektive der Mitarbeiter verstärkt, indem durch die Arbeit in einer anderen organisationalen Einheit und einer anderen Kultur der Blick erweitert wird. Neben diesen Gründen, die tendenziell für den langfristigen, also über die Auslandstätigkeit hinausgehenden Wert internationaler Erfahrungen sprechen, ist für Carpenter und Kollegen eine anekdotische Evidenz auszumachen, die sich in einer Vielzahl positiver Äußerungen von Topmanagern manifestiert.⁶²⁷ Insgesamt kommen sie zu dem Ergebnis, dass internationale Erfahrungen für Unternehmen eine wertvolle Ressource darstellen.

Internationale Erfahrung muss schwer zu imitieren und nicht zu substituieren sein, damit ein langfristiger Wettbewerbsvorteil aus ihr erwächst. Carpenter und Kollegen unterstützen diese Annahme bezogen auf CEOs und gehen davon aus, dass internationale Erfahrungen häufig einen großen Teil unternehmensspezifischen Wissens bzw. Tacit Knowledge beinhalten.⁶²⁸ Selbst wenn der Konkurrenz die Bedeutung internationaler Erfahrung bewusst ist, wird der CEO aufgrund der Spezifität des Wissens in anderen Unternehmen von geringerem Nutzen sein. Des Weiteren führen sie potentiell prohibitiv hohe Kosten auf, die durch Schwierigkeiten bei der Entsendung und Repatriierung die Entwicklung internationaler Erfahrungen bei den Mitarbeitern verhindern.⁶²⁹ Auch sei die Bedeutung internationaler Erfahrungen unklar, was sich in verschiedenen Studien äußere, in denen Personalvorstände der internationalen Erfahrung eine eher geringe Bedeutung zusprechen.⁶³⁰ Insgesamt sehen sie die vier Bedingungen (selten, wertvoll, schwer imitierbar und nicht substituierbar) als gegeben an und folgern, dass Unternehmen durch CEOs mit internationalen Erfahrungen einen dauerhaften

⁶²⁵ Vgl. Roth (1995), S. 210; diese Quelle findet sich auch bei Carpenter, Sanders & Gregersen (2001).

⁶²⁶ Vgl. Kumar & Steinmann (1986), S. 497.

⁶²⁷ Vgl. Carpenter, Sanders & Gregersen (2001), S. 495; siehe auch Abschnitt 3.7.2.

⁶²⁸ Vgl. Carpenter, Sanders & Gregersen (2001), S. 495 f.

⁶²⁹ Vgl. Carpenter, Sanders & Gregersen (2001), S. 496.

⁶³⁰ Vgl. Carpenter, Sanders & Gregersen (2001), S. 495; nachdem die anekdotische Evidenz als Beleg für den Wert von Auslandserfahrungen angeführt wurde, wird jetzt für die Imitierbarkeit und Substituierbarkeit der Wert als unklar dargestellt, wodurch dieses Argument sehr kritisch zu sehen ist.

Einzelkenntnisse bezüglich Auslandstätigkeiten und Karrieren von Führungskräften Wettbewerbsvorteil erlangen können, was in deren empirischer Analyse bestätigt werden kann.⁶³¹

3.7.3.3 Internationale Erfahrungen als Ressource des Individuums

Oben wurden der Fokus auf den Vorstandsvorsitzenden und die organisationale Ebene als Restriktionen angeführt, die näher zu diskutieren sind. Die Argumentation ist vom Vorstandsvorsitzenden auf alle Führungskräfte im Unternehmen übertragbar, da die genannten Gründe auch auf niedrigeren Hierarchieebenen zum Tragen kommen.⁶³² Für die vorliegende Untersuchung schwerwiegender ist die Annahme, dass internationale Erfahrung als Ressource dem Unternehmen zuzuordnen ist. Coff (1997) merkt an:

“Like human assets, an oil field may be a strategic asset. However, once acquired, an oil field

- 1. Cannot quit and move to a competing firm.*
- 2. Cannot demand higher or more equitable wages.*
- 3. Cannot reject the firm’s authority or be unmotivated.*
- 4. Need not be satisfied with supervision, coworkers, or advancement opportunities.”⁶³³*

Im Rahmen des ressourcenbasierten Ansatzes wird argumentiert, dass die Humanressourcen von Unternehmen in vielen Fällen selten und sehr spezifisch, somit schwer zu imitieren sind.⁶³⁴ Für den Fall, dass diese primär aus unternehmensspezifischem Wissen bestehen, kann auch eine relativ enge Kopplung der Humanressourcen an das Unternehmen angenommen werden. Aber sind internationale Erfahrungen der Mitarbeiter für längere Zeit an das entsendende Unternehmen gebunden, wie es der ressourcenbasierte Ansatz voraussetzt?⁶³⁵

Die stärksten Argumente für eine hohe Bedeutung internationaler Erfahrungen bestehen unabhängig vom Unternehmen: höhere Verantwortung, internationale Perspektive und auch internationale Kontakte helfen dem Mitarbeiter nach der Auslandstätigkeit nicht nur im eigenen, sondern ebenfalls in anderen Unternehmen. In der Summe ist also davon auszugehen,

⁶³¹ Vgl. Carpenter, Sanders & Gregersen (2001), S. 501 ff.; bestätigt wird dies durch einen positiven Zusammenhang zwischen der internationalen Erfahrung von CEOs und Gesamtkapitalrendite bzw. Kursgewinnen.

⁶³² Nur der Zusammenhang der internationalen Erfahrungen einzelner Führungskräfte zum Unternehmenserfolg wird aufgrund der geringeren Reichweite ihrer Entscheidungen nicht leicht anhand vom globalen Unternehmenserfolg messbar.

⁶³³ Coff (1997), S. 374.

⁶³⁴ Vgl. Coff (1997), S. 374 f.; siehe auch Teece (1982), S. 49 ff.

⁶³⁵ Vgl. Wernerfelt (1984), S. 172.

Einzelkenntnisse bezüglich Auslandstätigkeiten und Karrieren von Führungskräften dass internationale Erfahrungen nicht als *unternehmensspezifisches* Wissen anzusehen sind.⁶³⁶

Der ressourcenbasierte Ansatz beschreibt, wie im Unternehmen durch seltene, wertvolle, schwer imitierbare und nicht substituierbare Ressourcen ein dauerhafter Wettbewerbsvorteil geschaffen werden kann. Aber auch Individuen können Ressourcen besitzen, die selbigen einen Wettbewerbsvorteil verschaffen. Auf diese Ressourcen bzw. dieses Humankapital müssten die Attribute selten, wertvoll, schwer imitierbar und nicht substituierbar zutreffen. Verlegt man die originär für Unternehmen entwickelte Sichtweise auf die Individualebene, lassen sich über die genannten Kriterien die Ressourcen des Individuums bewerten. Diese sind so wie in der Humankapitaltheorie als Fähigkeiten und Fertigkeiten des Individuums zu verstehen. Unterstützung findet diese Sichtweise, dass nicht nur das Unternehmen, sondern auch die Mitarbeiter Träger spezifischer Ressourcenbündel sind, durch die in Abschnitt 2.2.5 dargestellte Boundaryless Career. Im Rahmen dieses neueren Ansatzes der Karriereforschung wird eine Verschiebung der Karriereverantwortung vom Unternehmen zum Individuum unterstellt, sodass jeder Mitarbeiter Planer der eigenen Karriere ist. Eine Analyse der Ressourcen auf Individualebene lässt sich sehr gut in dieses Bild integrieren. Auch die höhere Bedeutung von transferierbarem Wissen in diesem Konzept unterstreicht die Möglichkeit, das Individuum und nicht das Unternehmen als Eigentümer der internationalen Erfahrung als Ressource herauszustellen.⁶³⁷ Ähnlich sieht es Larsen (2004), der die wechselseitige Abhängigkeit von Mitarbeiter und Unternehmen bei internationalen Karrieren betont und eine Machtverschiebung hin zum Individuum beschreibt.⁶³⁸ Und auch Lawler (1994) betont, dass durch die veränderte Arbeitsumwelt der Fokus stärker auf das Individuum und dessen Kompetenzen gelegt werden sollte.⁶³⁹ Weiterhin finden sich im Rahmen des ressourcenbasierten Ansatzes Argumente für diese Sichtweise. Coff (1999) vertritt die Auffassung, dass Ressourcen nachhaltige Wettbewerbsvorteile generieren können, sich dieser Wettbewerbsvorteil aber nicht voll auf den Unternehmensgewinn durchschlägt, da verschiedene Stakeholder einen Teil der Gewinne für sich beanspruchen.⁶⁴⁰ Das Unternehmen wird als „nexus of contracts“⁶⁴¹ gesehen, in dem die Interessen verschiedener Akteure aufeinander treffen und jeder

⁶³⁶ Vgl. Daily, Certo & Dalton (2000), S. 522.

⁶³⁷ Innerhalb der neuen Karrierekonzepte greift weiterhin besonders die von Waterman, Waterman und Collard (1994) beschriebene „career resilient workforce“ diesen Gedanken auf, dass ein Mitarbeiter die eigenen Fähigkeiten entwickeln und diese von Unternehmen nachgefragt werden müssen.

⁶³⁸ Vgl. Larsen (2004), S. 865.

⁶³⁹ Vgl. Lawler (1994), S. 4; Sullivan, Carden & Martin (1998), S. 168.

⁶⁴⁰ Vgl. Coff (1999).

⁶⁴¹ Coff (1999), S. 120.

Einzelkenntnisse bezüglich Auslandstätigkeiten und Karrieren von Führungskräften einen Teil der Profite beansprucht.⁶⁴² Mitarbeiter und Management stellen zwei dieser Anspruchsgruppen dar.⁶⁴³ Wie auch schon im Abschnitt zur Boundaryless Career beschrieben, ist nicht mehr das Unternehmen als eine Einheit zu sehen, welche die Karrieren der Mitarbeiter lenkt, sondern ist durch einen Interessenpluralismus gekennzeichnet, in dem die Verhandlungsmacht der einzelnen Akteure von deren Ressourcen abhängig ist. Auch diese Sichtweise legt es somit nahe, neben dem Ressourcenbündel des Unternehmens ebenfalls die Ressourcenbündel der Mitarbeiter zu betrachten, da die Verhandlungsmacht von den individuellen Ressourcen abhängig ist.

Zwei wichtige Implikationen ergeben sich aus dieser Anwendung des ressourcenbasierten Ansatzes auf das Individuum: Erstens kann so die internationale Erfahrung der Individuums auf die *Erfolgswirksamkeit* hin untersucht werden, ohne sie als einen festen Bestandteil des Unternehmens zu sehen. Zweitens kann der *Ressourcen-Fit* untersucht werden, da der ressourcenbasierte Ansatz explizit von einer Stimmigkeit der verschiedenen Ressourcen für einen Wettbewerbsvorteil ausgeht.⁶⁴⁴

Karriereerfolg aus ressourcenbasierter Sicht. Ähnlich wie im vorherigen Abschnitt können die vier von Barney (1991) angeführten Kriterien zur Bewertung von Ressourcen herangezogen werden, um die Vorteilhaftigkeit internationaler Erfahrungen zu analysieren.⁶⁴⁵ Internationale Erfahrungen sind selten, da sie die meisten Mitarbeiter nicht besitzen.⁶⁴⁶ Sind sie auch *wertvoll*? Bereits oben wurde erwähnt, dass die Erfolgswirksamkeit von Entwicklungen des Humankapitals maßgeblich von deren Nutzen im Unternehmen abhängen. Ein Training ist z.B. genau dann für den Mitarbeiter sinnvoll, wenn es entsprechend der investierten Zeit vom Unternehmen entlohnt wird (siehe Abschnitt 2.2.2). Insofern lassen sich die oben für das Unternehmen entwickelten Vorteile internationaler Erfahrungen der Mitarbeiter analog auf die Individualebene anwenden. Allerdings besteht ein wesentlicher Unterschied. Die Humankapitaltheorie unterstellt vollständige Informationen. Dass diese nicht gegeben sind, wurde bereits mit dem Verweis auf Signaling-Ansätze im Abschnitt zur Humankapitaltheorie diskutiert. Dies kann hoch qualifizierte Mitarbeiter daran hindern, das Unternehmen zu wechseln, da deren Fähigkeiten von anderen Unternehmen nur unzureichend eingeschätzt werden können.⁶⁴⁷ Hieraus ergibt sich ein weiterer möglicher Einfluss einer Auslandstätigkeit, der sich positiv für den Mitarbeiter und negativ für das Unternehmen auswirkt: Entsendungen sind

⁶⁴² Vgl. Coff (1999), S. 120 f.

⁶⁴³ Vgl. Coff (1999), S. 124 ff.

⁶⁴⁴ Vgl. Coff (1997), S. 374; Wolf (2005), S. 416.

⁶⁴⁵ Vgl. Barney (1991), S. 105 ff.

⁶⁴⁶ Vgl. Carpenter, Gregersen & Sanders (2000), S. 279.

⁶⁴⁷ Vgl. Coff (1997), S. 379; für andere Unternehmen ist lediglich der berufliche Werdegang des Mitarbeiters sichtbar, nicht aber dessen Fähigkeiten (Bernhardt 1995, S. 316).

Einzelkenntnisse bezüglich Auslandstätigkeiten und Karrieren von Führungskräften kostspielig.⁶⁴⁸ Insofern müssen Individuen ausgewählt werden, die mit hoher Wahrscheinlichkeit die Auslandstätigkeit erfolgreich beenden werden. Dazu müssen motivierte und flexible Individuen ausgewählt werden. Diese Auswahlentscheidung des entsendenden Unternehmens ist nach außen hin sichtbar. Die Auslandsentsendung ist somit ein Signal, welches den konkurrierenden Unternehmen flexible und für den internationalen Kontext geeignete Individuen anzeigt. Gerade bei der Repatriierung wird dieses Dilemma für Unternehmen evident: Es kehrt ein Mitarbeiter zurück, der im Ausland wichtige Funktionen übernommen hat, im eigenen Unternehmen ist aber häufig gerade keine adäquate Position vakant. Unabhängig vom tatsächlichen Aufbau des Humankapitals während einer internationalen Tätigkeit ist eine Entsendung folglich für den Mitarbeiter wertvoll, da sie ihm ein „Gütesiegel“ gibt, das bei anderen Unternehmen die Unsicherheit bezüglich seiner Qualitäten reduziert.⁶⁴⁹ Die hohe Anzahl von Unternehmenswechseln nach der Rückkehr kann diese Annahme unterstützen.⁶⁵⁰ Neben den oben genannten Vorteilen internationaler Erfahrungen, die sowohl für das Unternehmen als auch für den Mitarbeiter bestehen, ist dieser Signaleffekt für den Mitarbeiter positiv, da er ihm Optionen in anderen Unternehmen eröffnet, für das entsendende Unternehmen durch diese Gefahr des Unternehmenswechsels dagegen negativ. Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass Mitarbeiter durch internationale Tätigkeiten ihr Humankapital signifikant steigern können, diese Erfahrungen also *wertvoll* sind.⁶⁵¹

Für die *schwere Imitierbarkeit* sind auf Unternehmensebene drei Kriterien ausschlaggebend: Historische Abhängigkeit, unklare Kausalbeziehungen zwischen der Ressource und Erfolg sowie soziale Komplexität.⁶⁵² Übertragen auf das Individuum ist der dritte Punkt nicht relevant, da innerhalb eines Individuums keine soziale Komplexität existieren kann. Eine unklare Kausalbeziehung zwischen internationaler Erfahrung und Karriereerfolg kann angenommen werden, eindeutig ist aber die historische Abhängigkeit, die sich in allen Fähigkeiten und Fertigkeiten des Individuums widerspiegelt (siehe Abschnitt 2.2.4 zur Pfadabhängigkeit von Karrieren). Anders als es bei Unternehmen häufig der Fall ist, können Fähigkeiten und Fertigkeiten von einem Individuum nicht einfach eingekauft werden, sondern müssen im Lernprozess erworben werden. Internationale Erfahrungen sind also schwer zu imitieren. Weiteres Kriterium ist die Nicht-Substituierbarkeit. In Abschnitt 3.2 wurde argumentiert, dass interkulturelle Trainings und internationaler Besuchsverkehr für das Unternehmen und auch für den Mitar-

⁶⁴⁸ Siehe den Abschnitt zu den Kosten einer Entsendung in Abschnitt 3.5.2.

⁶⁴⁹ Ähnlich argumentieren Bernhardt & Scoones (1993, S. 788), die in Beförderungen ein Zeichen sehen, das den Mitarbeiter attraktiv für andere Unternehmen macht.

⁶⁵⁰ Siehe den Abschnitt zur Repatriierung in Abschnitt 3.5.4.

⁶⁵¹ Vgl. Mayrhofer (2001), S. 134.

⁶⁵² Vgl. Barney (1991), S. 107 ff.

Einzelkenntnisse bezüglich Auslandstätigkeiten und Karrieren von Führungskräften beiter die klassische Auslandsentsendung nicht ersetzen können. Aus dieser Argumentation lässt sich folgern, dass internationale Erfahrungen nicht substituierbar sind.⁶⁵³

In der Summe ergibt sich, dass bei einer Analyse über den ressourcenbasierten Ansatz die Auslandstätigkeit von Führungskräften als dauerhafter Wettbewerbsvorteil gesehen werden kann, was sich in einem höheren objektiven Karriereerfolg internationaler Führungskräfte niederschlagen sollte. Der subjektive Karriereerfolg ist eng mit dem objektiven verbunden (siehe Abschnitt 2.1.4). Zusätzlich können Führungskräfte im Ausland durch diesen Karriereschritt persönliche Ziele erfüllen, beispielsweise andere Kulturen kennen lernen oder sich persönlich weiterentwickeln. Dies führt ebenfalls zu einer positiveren innerlichen Auffassung und Bewertung der eigenen Karriere.

Hypothese V-1: Der objektive Karriereerfolg ist bei internationalen Führungskräften höher als bei nationalen Führungskräften.

Hypothese V-2: Der subjektive Karriereerfolg ist bei internationalen Führungskräften höher als bei nationalen Führungskräften.

Es wurde oben argumentiert, dass durch internationale Tätigkeiten wichtige Fähigkeiten und Fertigkeiten entwickelt werden können. Aus der Humankapitaltheorie (siehe Abschnitt 2.2.2) geht hervor, dass eine Entwicklung des eigenen Humankapitals umso sinnvoller ist, je eher diese in der Karriere stattfindet. Vergleicht man beispielsweise zwei ältere Führungskräfte, von denen die erste sehr früh in der Karriere, die zweite erst sehr spät internationale Erfahrungen sammeln konnte, so konnte erstere länger von den gewonnenen Erfahrungen profitieren, was sich in einem höheren Karriereerfolg niederschlagen sollte. Somit ist zu vermuten, dass eine früh in der Karriere stattfindende Auslandstätigkeit besser für den Karriereerfolg ist, als erst im späteren Teil der Karriere im Ausland zu arbeiten.

Hypothese V-3: Je früher in der Karriere die erste Auslandstätigkeit stattfindet, desto größer ist der subjektive und objektive Karriereerfolg.

Bedeutung der Auslandsgesellschaft und Karriereerfolg. Die Bedeutung der Auslandsgesellschaft kann einerseits durch die strategische Bedeutung des Marktes und andererseits durch die Fähigkeiten und Kompetenzen der Auslandsgesellschaft bedingt sein.⁶⁵⁴ Aus beiden Dimensionen ergeben sich Vorteile für die Führungskraft bezüglich des Karriereerfolgs.

⁶⁵³ Der dauerhafte Wettbewerbsvorteil, den ein Mitarbeiter durch internationale Erfahrung erlangen kann, entspricht einer Ricardo-Rente (vgl. Carpenter, Sanders & Gregersen 2001, S. 494). Diese Rentenart begründet den Erfolg durch die hohe Verfügbarkeit von Ressourcen, die am Markt knapp sind (vgl. Wolf 2005, S. 422).

⁶⁵⁴ Vgl. Bartlett & Ghoshal (1990), S. 90 ff.

Einzelkenntnisse bezüglich Auslandstätigkeiten und Karrieren von Führungskräften

Hat der Markt der Auslandsgesellschaft eine große Bedeutung, so sind Kenntnisse über diesen nach Beendigung der Auslandstätigkeit für das Unternehmen wertvoller als wenn man in einem (für das Unternehmen) sehr unbedeutenden Markt gearbeitet hat. Bei hohen Fähigkeiten und Kompetenzen der Auslandsgesellschaft kann leichter ein Know-how-Transfer von der Auslandsgesellschaft zum Entsandten stattfinden. Dieses gewonnene Know-how kann dem Entsandten nach der Rückkehr ebenfalls dienlich sein.

Hypothese V-4: Je größer die Bedeutung der Auslandsgesellschaft ist, desto größer ist der subjektive Karriereerfolg der Führungskräfte.

Personalentwicklung und Karriereerfolg. In Abschnitt 3.6.1 wurden die verschiedenen Entsendungsziele von Unternehmen dargestellt. Eine Sonderstellung erhält darunter die Personalentwicklung, weil hier die Unternehmensinteressen nur langfristig und nicht im Falle eines Unternehmenswechsels des Mitarbeiters gewahrt werden. Dieses Entsendungsziel ist somit risikoreich für Unternehmen, die befürchten müssen, dass der Mitarbeiter nach der Entsendung das Unternehmen verlässt. Diese langfristige Orientierung sollte sich dadurch zeigen, dass gerade bei diesem Ziel den Mitarbeitern während der Entsendung verantwortungsvolle Aufgaben zukommen und diesen viele Entwicklungsmöglichkeiten geboten werden, da sich eine Personalentwicklungsmaßnahme letztlich dadurch auszeichnet, dass der Mitarbeiter sein Humankapital und somit seinen Marktwert steigern kann.⁶⁵⁵ Somit sollte sich eine Auslandsentsendung, bei der Personalentwicklung eine wichtige Rolle spielt, stärker positiv auf den Karriereerfolg auswirken.

Hypothese V-5: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Bedeutung der Personalentwicklung als Entsendungsziel und dem subjektiven und objektiven Karriereerfolg.

Intraindividueller Ressourcen-Fit. Die Hypothesen V-1 und V-2 gehen undifferenziert von einer positiven Wirkung internationaler Erfahrungen auf den Karriereerfolg aus. Der ressourcenbasierte Ansatz betont, dass nicht nur jede Ressource für sich bewertet werden sollte, sondern das gesamte Ressourcenbündel in sich stimmig sein muss.⁶⁵⁶ Internationale Erfahrungen müssen folglich nicht für jeden Mitarbeiter von gleicher Bedeutung sein.

In Abschnitt 3.3.4 wurde der Einfluss des Funktionsbereichs auf die Entsendungshäufigkeit diskutiert. Throughput-Funktionen sind, so wurde angenommen, bei Auslandstätigkeiten seltener anzutreffen als Input/Output-Funktionen, da letztere über die Unternehmensgrenzen

⁶⁵⁵ Der Marktwert wird weniger stark gesteigert, wenn es sich um unternehmensspezifisches Wissen handelt (siehe Abschnitt 2.2.2.2).

⁶⁵⁶ Vgl. Carpenter, Sanders & Gregersen (2001), S. 497.

Einzelkenntnisse bezüglich Auslandstätigkeiten und Karrieren von Führungskräften hinausgehen und die Interaktion mit der Umwelt erfordern. Eine analoge Argumentation lässt vermuten, dass der Nutzen für Mitarbeiter, die im Input/Output-Bereich im Ausland tätig werden, höher ist als bei einer Throughput-Funktion. Vergleicht man beispielsweise eine Führungskraft, die für mehrere Jahre im Marketing in China tätig war, mit einer Führungskraft, die für dieselbe Zeit im Controlling in der chinesischen Tochter gearbeitet hat, so konnten beide wertvolle Erfahrungen sammeln, die inhaltlich kaum vergleichbar sind. Doch gerade die über die Unternehmensgrenzen hinausgehenden Kenntnisse beispielsweise über den chinesischen Markt lassen vermuten, dass der Karriereerfolg durch Auslandstätigkeiten im Marketing dem Controlling überlegen ist. Wichtig ist der Fit zwischen internationaler Erfahrung und den übrigen Ressourcen des Individuums.

Hypothese V-6: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen Karriereerfolg und internationalen Input/Output-Erfahrungen.

3.7.3.4 *Fit zwischen Unternehmen und den Ressourcen des Individuums*

Im vorangegangenen Abschnitt wurde der Fit der Ressourcen *innerhalb* des Individuums betrachtet. Hinzu kommt, dass selbst bei intraindividuellem Ressourcen-Fit dieses Ressourcenbündel vom Unternehmen geschätzt werden muss. Es ist nicht erfolgswirksam, internationale Erfahrungen einzubringen, wenn diese nicht vom Unternehmen benötigt werden. Je nach Unternehmen schwankt so der Karriereerfolg durch internationale Erfahrungen.⁶⁵⁷

In Abschnitt 3.5.4 wurden mögliche Probleme bei der Repatriierung thematisiert. Es zeigte sich, dass internationale Führungskräfte in der Zeit kurz nach der Rückkehr sehr häufig das Unternehmen wechseln, weil in ihrem Unternehmen keine adäquate Position frei ist oder deren gewonnenen Erfahrungen nicht oder kaum im Unternehmen gefragt sind. Es ist anzunehmen, dass gerade diejenigen Mitarbeiter, die das Unternehmen wechseln, von Unternehmen angestellt werden, welche diese internationalen Erfahrungen der neuen Mitarbeiter besser zu schätzen wissen, der Fit zwischen Unternehmen und Individuum somit höher ist als bei den Mitarbeitern, die im Unternehmen verbleiben. Diese bessere Passung führt zu einem höheren Karriereerfolg der Unternehmenswechsler.

Hypothese V-7: Führungskräfte, die nach einer Auslandstätigkeit das Unternehmen wechseln, haben einen höheren subjektiven und objektiven Karriereerfolg als Führungskräfte, die im Unternehmen bleiben.

⁶⁵⁷ Vgl. Datta & Rajagopalan (1998), S. 848.

Einzelkenntnisse bezüglich Auslandstätigkeiten und Karrieren von Führungskräften

Der Karriereerfolg für Führungskräfte, der sich aus internationaler Erfahrung ergibt, ist also dann besonders hoch, wenn diese Erfahrungen benötigt und geschätzt werden. Je stärker Unternehmen international tätig sind, desto mehr Verbindungen bestehen zu ausländischen Tochtergesellschaften, Märkten und Lieferanten. In stark internationalisierten Unternehmen ist somit der Bedarf an internationalen Erfahrungen der Mitarbeiter größer, da grenzüberschreitende Aktivitäten einen größeren Anteil an der Arbeit ausmachen. Deshalb werden Unternehmen mit einem hohen Internationalisierungsgrad internationale Erfahrungen der Mitarbeiter stärker honorieren als wenig oder gar nicht international tätige Unternehmen. Auch wenn das Unternehmen für die Zukunft viele weitere internationale Tätigkeiten plant, sind internationale Erfahrungen von besonderer Relevanz und sollten sich positiv auf den Karriereerfolg auswirken. Letztlich sollten internationale Erfahrungen besonders in Unternehmen geschätzt werden, die sich durch ein globales Denken auszeichnen.⁶⁵⁸ In Unternehmen mit einem hohen Global Mindset werden bei einer Wettbewerberanalyse Konkurrenten aus allen Teilen der Welt systematisch untersucht und Marktchancen auf der ganzen Welt betrachtet.⁶⁵⁹ Gerade in diesen Unternehmen sind die international gesammelten Erfahrungen der Mitarbeiter von herausragender Bedeutung. Fasst man diese Überlegungen zusammen, so ist eine besonders positive Wirkung internationaler Erfahrungen auf den Karriereerfolg bei Unternehmen zu vermuten, die einen hohen Grad der Internationalisierung aufweisen.

Hypothese V-8: Der Zusammenhang zwischen internationaler Erfahrung und Karriereerfolg wird moderiert durch den Grad der Internationalisierung des Unternehmens.

3.7.3.5 *Fit zwischen der Branche und den Ressourcen des Individuums*

Die Vorteile internationaler Aktivitäten entstehen für Unternehmen vor allem durch Flexibilität und Verhandlungsstärke eines multinationalen Netzwerkes, durch Unterschiede in nationalen Ressourcen sowie durch Größen- und Diversifikationsvorteile.⁶⁶⁰ Diese Bedeutung von Wettbewerbsvorteilen, die aus internationaler Tätigkeit entstehen, variiert zwischen Branchen.⁶⁶¹ Je höher also die Globalität einer Branche ausgeprägt ist, desto wichtiger werden Verbindungen zwischen den in- und ausländischen Unternehmenseinheiten. Fragen der Integration, Koordination und Kontrolle der einzelnen Einheiten rücken in den Vordergrund.⁶⁶² Dies erfordert Mitarbeiter mit internationalen Erfahrungen, um die Vorteile der Internationalisierung

⁶⁵⁸ Vgl. Kobrin (1994), S. 500.

⁶⁵⁹ Vgl. Gupta & Govindarajan (2002), S. 119.

⁶⁶⁰ Vgl. Kogut (1984), S. 159 ff.; Ghoshal (1987), S. 427 f.

⁶⁶¹ Siehe Abschnitt 3.3.3.

⁶⁶² Vgl. Hout, Porter & Rudden (1982), S. 98.

optimal nutzen zu können. Auslandstätigkeiten sind somit gerade dann erfolgswirksam, wenn man in Branchen tätig ist, die sich durch eine hohe Globalität auszeichnen.

Hypothese V-9: Der Zusammenhang zwischen internationaler Erfahrung und Karriereerfolg wird moderiert durch die Globalität der Branche.

In diesem Abschnitt wurden Faktoren des Unternehmens untersucht, die einen Einfluss auf die Bedeutung des Karriereerfolgs von internationalen Tätigkeiten haben können. Das Verhältnis zwischen Unternehmen und Individuum wurde dabei als konstant angenommen. Das folgende Kapitel betrachtet genau diesen Zusammenhang, um aus der verschiedenen starken Bindung zwischen Unternehmen und Individuum Implikationen für die Karriere abzuleiten.

4 Lose Kopplung und Karriere

In Abschnitt 2.2.5.2 wurde die Boundaryless Career anhand des Wechsels der Karriereverantwortung von der Organisation hin zum Individuum charakterisiert. Die Karriere, verstanden als Zusammenspiel von Organisation und Individuum, wird stärker durch das Individuum determiniert und eine langfristige Laufbahnplanung durch die Organisation verliert an Bedeutung. Oder, wie Weick (1996) es formuliert: „What is different now is that work experience is more decoupled from specific organizations, more proactive and enactive, more indistinguishable from organizing, more portable, more discontinuous, less predictable, and more reliant on improvisation.“⁶⁶³

In diesem Kapitel soll gezeigt werden, dass zwischen einem Unternehmen und den Mitarbeitern ebenfalls eine Kopplung besteht, die eng oder lose sein kann. Aufbauend auf dem Konzept der lose gekoppelten Systeme können traditionelle Karriere und Boundaryless Career als diametrale Karrierekonzepte voneinander abgegrenzt werden, indem beide als Endpunkte eines Kontinuums der Kopplung zwischen Unternehmen und Individuum gesehen werden. Dies ermöglicht die Herleitung von Hypothesen, die differenzierte Aussagen für verschiedene Karrierekonzepte treffen. So wird ein klareres Bild vom Einfluss des Karrierekonzeptes auf die Karriere ermöglicht. Dazu wird im nächsten Abschnitt das Konzept der lose gekoppelten Systeme erläutert. Anschließend erfolgt in Abschnitt 4.2 eine Analyse der Kopplung zwischen Individuum und Unternehmen hinsichtlich der Karriere sowie die Erläuterung wichtiger Begriffe und der Vorteile loser Kopplung. In Abschnitt 4.3 schließt sich die Herleitung von Hypothesen zum Einfluss des Karrierekonzeptes auf die Karriere an.

⁶⁶³ Weick (1996), S. 41.

4.1 Grundlagen des Konzepts der lose gekoppelten Systeme

Das Konzept der losen Kopplung geht auf Glassman (1973) zurück und thematisiert die Bindung zwischen Elementen eines Systems.⁶⁶⁴ Kopplung beschreibt die Beziehung zwischen Elementen innerhalb eines Systems. Diese kann sehr eng sein, wenn Elemente durch viele und/oder starke gemeinsame Variablen verbunden sind, sodass Veränderungen in einem Element direkt zu starken Veränderungen in benachbarten Elementen führen. Lose Kopplung beschreibt dagegen einen Zustand, bei dem Elemente zwar aufeinander reagieren, die Interdependenz aber nicht sonderlich stark ausgeprägt ist.⁶⁶⁵ Lose Kopplung stellt also eine spezifische Ausprägung der Beziehung zwischen Elementen dar.⁶⁶⁶ Bildhaft gesprochen bewirkt ein externer Impuls auf ein eng gekoppeltes System eine „Welle“, die sich über alle Elemente gleichermaßen fortsetzt. In einem lose gekoppelten System wird diese Welle abgefangen, da der Einfluss nur abgeschwächt weitergegeben wird.⁶⁶⁷ Beispiele für lose gekoppelte Systeme finden sich in Organisationen, aber auch in Organismen, Zellen oder Gesellschaften.⁶⁶⁸ So führt Weick (1985) die Wahl von Amtsinhabern als ein Beispiel für eine lose Kopplung an: Amtsinhaber bleiben für gewöhnlich die gesamte Wahlperiode im Amt, selbst wenn deren Wähler mit dem Handeln teilweise unzufrieden sind. Der Amtsinhaber wurde gewählt, weil er einen spezifischen Standpunkt vertritt. Dieser sollte somit die Bedürfnisse der Wählerschaft, die ihn aufgrund dieses Standpunktes gewählt hat, bei seinen Entscheidungen berücksichtigen. Trotzdem besteht ein erheblicher Handlungsspielraum und der Amtsinhaber kann nicht zu jedem Zeitpunkt zur Rechenschaft gezogen werden.⁶⁶⁹ Eine sehr enge Kopplung würde in obigem Beispiel bedeuten, dass sich das Handeln des Amtsinhabers zu jedem Zeitpunkt aus den Einstellungen bzw. Anweisungen der Wählerschaft ableiten lässt, also dieser nur sehr wenig Freiheitsgrade in seinem Handeln hat. Eine solche enge Kopplung ist für dieses Beispiel schwer vorstellbar und unmöglich umzusetzen, aber gerade im Bereich automatischer Kontrollsysteme finden sich viele Beispiele von Systemen, deren Elemente sehr eng gekoppelt sind.⁶⁷⁰ Im organisationalen Kontext stehen acht verschiedene Analyseebenen in der Literatur im Vordergrund: lose Kopplung zwischen Individuen, Organisationen, organisationalen Untereinheiten,

⁶⁶⁴ Vgl. Glassman (1973), S. 85.

⁶⁶⁵ Vgl. Weick (1976), S. 3.

⁶⁶⁶ Vgl. Beekun & Glick (2001), S. 229.

⁶⁶⁷ Vgl. Weick (1976), S. 6.

⁶⁶⁸ Vgl. Glassman (1973), S. 87 ff.

⁶⁶⁹ Vgl. Weick (1985), S. 163.

⁶⁷⁰ Vgl. Glassman (1973), S. 84.

Hierarchieebenen, Organisationen und deren Umwelten, Aktivitäten, Ideen und achtens Absichten und Handlungen.⁶⁷¹

4.2 Analyse der Kopplung zwischen Individuum, Organisation und Karriereverlauf

Bislang haben nur wenige Autoren diese neueren Entwicklungen in der Karriereforschung explizit mit dem Konzept lose gekoppelter Systeme in Verbindung gebracht. DeFillippi und Arthur (1994, S. 317) folgern, dass „boundaryless career identities are loosely coupled to their employment setting.“ Mayrhofer und Meyer (2002) sehen in Kopplung und Konfiguration zwei zentrale Dimensionen, anhand derer sich verschiedene Karrierefelder identifizieren lassen. Die Konfiguration als erste Ordnungsdimension beschreibt das Ausmaß der Veränderungen in der Zusammensetzung der relevanten Akteure. Eine stabile Konfiguration liegt vor, wenn sich über die Zeit nur wenige Veränderungen ergeben, Akteure also kaum das jeweilige Karrierefeld betreten oder verlassen.⁶⁷² Kopplung wird wiederum als Enge der Beziehung zwischen Elementen aufgefasst, sodass auch hier eine enge Kopplung eine starke Interdependenz bedeutet. Mayrhofer und Mayer gehen davon aus, dass „... ‚traditionelle‘ Kopplungsmechanismen [...] wie Mitgliedschaft und Stelle abgelöst werden durch neue Kopplungskonfigurationen, die mittels Recht, Geld, Macht und Wissen allerdings weiterhin nach Exklusivität der Inklusion streben. Diese wird mittels temporalisierter Mitgliedschaften und intermediärer Systeme angestrebt.“⁶⁷³ Organisationsmitgliedschaften des alten Stils mit enger personaler Kopplung über den Arbeitsvertrag werden seltener.⁶⁷⁴ Basierend auf diesem Grundgedanken wird im Folgenden die Beziehung zwischen Individuum und Organisation eng am Konzept der lose gekoppelten Systeme analysiert. Dazu werden die Vorteile sowie die verschiedenen Komponenten einer losen Kopplung erläutert, um daraus in Abschnitt 4.3 Hypothesen bezüglich des Wirkzusammenhangs von Individuum, Organisation und Karriereverlauf abzuleiten.

4.2.1 Vor- und Nachteile loser Kopplung

Weick (1976) identifiziert verschiedene Vorteile, die sich aus loser Kopplung ergeben können. Ein erster wichtiger Vorteil loser Kopplung ist die erhöhte Vielfalt von Merkmalsausprägungen der Elemente. Hierdurch wird die Anpassungsfähigkeit bei sich ändernden Umwelt-

⁶⁷¹ Vgl. Orton & Weick (1990), S. 208.

⁶⁷² Vgl. Mayrhofer & Meyer (2002), S. 395; Hermann & Mayrhofer (2005), S. 223.

⁶⁷³ Mayrhofer & Meyer (2002), S. 603.

⁶⁷⁴ Vgl. Mayrhofer & Meyer (2002), S. 607.

bedingungen erhöht.⁶⁷⁵ Ein sehr starres Karrieresystem mit festen Karriereleitern bringt Individuen mit sehr ähnlichen Karrieren und sehr ähnlichen Fertigkeiten hervor. Auch wenn eine sehr gute Anpassung für die spezifische Situation vorliegt, kann auf externen Wandel schlecht und nur verspätet reagiert werden, beispielsweise wenn Veränderungen des Marktes oder der Produktion neue (Kombinationen von) Fertigkeiten erfordern. Besser ist eine große Vielfalt unter den Mitarbeitern sowie eine – zumindest aus Sicht der Unternehmen – einfache Möglichkeit, Mitarbeiter mit redundant gewordenen Fertigkeiten gegen solche mit den benötigten Kenntnissen „auszutauschen“.⁶⁷⁶

Weiterhin gibt lose Kopplung mehr Raum für Selbstbestimmung.⁶⁷⁷ Dies wurde weiter oben als Verschiebung der Karriereverantwortung von der Organisation zum Individuum diskutiert. Es existiert keine zentrale Einheit mehr, welche die Bewegungen der Organisationsmitglieder steuert. Die „Welle“, entstanden z.B. durch eine Änderung bestimmter Karriereleitern, setzt sich in einem eng gekoppelten Unternehmen ungebrochen fort. Betroffene Mitarbeiter haben sehr begrenzte Möglichkeiten, dieser Veränderung aus dem Weg zu gehen, müssen sich anpassen. Liegt eine lose Kopplung zwischen Mitarbeitern und Unternehmen vor, können Unternehmens- oder Tätigkeitsgrenzen leichter übertreten und die Veränderungen umgangen werden. Das Individuum erhält also bei einer loserer Kopplung mehr Autonomie. Diese kann allerdings auch als Nachteil gesehen werden, beispielsweise wenn ein hohes Bedürfnis an Sicherheit besteht, die langjährige Laufbahnplanung durch die Organisation aber durch die eigene (unsichere) Karriereplanung ersetzt wird.⁶⁷⁸

Ein weiterer Vorteil loser Kopplung ist die Möglichkeit lokaler Anpassungen, die nicht das ganze System umfassen.⁶⁷⁹ Das Gegenteil wäre eine unternehmensweite Standardisierung, die für kleinere Umweltveränderungen eine Angleichung des gesamten Systems bedeuten würde. Zieht beispielsweise die Einführung einer neuen Technologie im Unternehmen eine Umstrukturierung oder den Bedarf neuartiger Fertigkeiten in einer Abteilung nach sich, so kann bei loser Kopplung individuell für diese Abteilung eine Anpassung des Karrieresystems stattfinden. Der Nachteil dieser lokalen Idiosynkrasien besteht darin, dass sich auch vorteilhafte Lösungen und Innovationen nur bedingt oder verzögert im gesamten System verteilen.⁶⁸⁰

⁶⁷⁵ Vgl. Weick (1976), S. 7.

⁶⁷⁶ Dieses Argument entspricht der im Abschnitt zur Boundaryless Career (siehe Abschnitt 2.2.5) angesprochenen erhöhten Umweltdynamik, auf die mit einer erhöhten Flexibilität der Organisation geantwortet werden kann.

⁶⁷⁷ Vgl. Weick (1976), S. 7 f.

⁶⁷⁸ Vgl. Hall & Moss (1998), S. 30.

⁶⁷⁹ Vgl. Weick (1976), S. 6 f.

⁶⁸⁰ Vgl. Wolf & Rohn (2005), S. 239; Weick (1976), S. 7.

Letztlich ist der Unterhalt eines lose gekoppelten Systems kostengünstiger.⁶⁸¹ Es müssen Zeit und Geld investiert werden, um Standards zu schaffen und Karrieren zu koordinieren. In vielen Fällen sind die Vorteile, die aus einem betrieblichen Karrieresystem erwachsen, den entstehenden Kosten überlegen. Führen aber Veränderungen in der Arbeitsumwelt zu einer Abschwächung dieser Vorteile, kann eine Einschränkung betrieblicher Karriereplanung der effizientere Weg sein. Beispielsweise verliert das betriebliche Karrieresystem dann an Bedeutung, wenn die Gewinnung von Fachkräften nicht mehr nur durch unternehmensinterne Laufbahnen möglich ist, sondern durch eine Standardisierung von Ausbildungsinhalten auch auf Mitarbeiter anderer Unternehmen zurückgegriffen werden kann oder sich Ausbildungsinhalte so schnell ändern, dass eine langfristige Planung nicht mehr zweckmäßig ist.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass verschiedene Vor- und Nachteile einer losen Kopplung zwischen Unternehmen und Individuum bestehen. Im folgenden Abschnitt wird diese Kopplung thematisiert und eine detaillierte Analyse vorgenommen. Ziel ist die Abgrenzung von traditioneller Karriere und Boundaryless Career als gegensätzliche Karrierekonzepte mithilfe des Konzeptes der losen Kopplung.

4.2.2 Schlüsselbegriffe des Konzepts der losen Kopplung im Kontext verschiedener Karrierekonzepte

Beekun und Glick (2001) liefern einen Analyserahmen zur Definition und Operationalisierung wichtiger Begriffe der losen Kopplung. *Elemente* sind „... anything that may be tied together“⁶⁸², in diesem Fall das Individuum und die Organisation. *Kopplungsdimensionen* beschreiben die Qualität der Interdependenz zwischen diesen Elementen. Hier lassen sich vier Subdimensionen unterscheiden: *Stärke* umschreibt die Intensität und Häufigkeit, mit der Elemente interagieren. *Direktheit* spezifiziert die Anzahl der Verbindungen, *Konsistenz* die Verschiedenheit möglicher Reaktionen, die sich bei loser werdender Kopplung erhöht, und *Abhängigkeit* gibt schließlich an, wie autonom die Elemente sind.⁶⁸³ Kontrastiert man die klassische Auslandsentsendung und die selbst-initiierte Auslandstätigkeit anhand dieser Kopplungsdimensionen, so fällt letztere besonders durch eine geringere Abhängigkeit auf, da gerade beim vom Unternehmen initiierten Fall einer Auslandstätigkeit der Mitarbeiter ein Angebot nur mit der Befürchtung eines Karrierenachteils ablehnen kann, die selbst-initiierte Auslandstätigkeit dagegen losgelöst von einer langfristigen Laufbahnplanung des Unternehmens vom Mitarbeiter bewertet werden kann.

⁶⁸¹ Vgl. Weick (1976), S. 8 f.

⁶⁸² Weick 1976, S. 5.

⁶⁸³ Vgl. Beekun & Glick (2001), S. 231 f.

Kopplungsmechanismen gehen über dyadische Beziehungen hinaus und beinhalten Praktiken und Prozesse, die ein gemeinsames Funktionieren der Elemente gewährleisten sollen.⁶⁸⁴ Beispielsweise kann Zentralisation als Kopplungsmechanismus eingesetzt werden, was Auswirkungen auf viele Beziehungen zwischen Elementen innerhalb eines Systems haben kann. Entsendet ein Unternehmen einen Mitarbeiter in eine Auslandsgesellschaft, so kann durch einen vordefinierten Ansprechpartner im Stammhaus und durch regelmäßige Berichte des Entsandten der Grad der Kopplung zwischen diesem Mitarbeiter und dem Stammhaus beeinflusst werden, was das bereits in Abschnitt 3.5.2 und 3.5.4 angesprochene Problem mangelnder Berücksichtigung der Entsandten während und nach der Entsendung durch das Stammhaus mildern kann. Aber auch die Entsendung selbst kann als Kopplungsmechanismus interpretiert werden, allerdings nicht zwischen Individuum und Organisation, sondern vielmehr zwischen verschiedenen Organisationseinheiten. Bei diesem Wechsel der Analyseebene können internationale Unternehmen als lose gekoppelte Systeme betrachtet werden. Auslandsentsendungen stellen dann einen Kopplungsmechanismus dar, der bei Bedarf die Beziehungen zwischen den verschiedenen Unternehmenseinheiten verstärken kann.⁶⁸⁵

Da der Fokus der vorliegenden Untersuchung auf der Beziehung zwischen Individuum und Organisation liegt, soll dieses Beispiel lediglich die Argumentation unterstützen, dass in den letzten Jahren unter anderem durch zunehmende grenzüberschreitende Unternehmenstätigkeit und Entstehung neuer Organisationsformen starke Veränderungen stattgefunden haben und weiterhin stattfinden, die – wie schon in Abschnitt 2.2.5.1 angeklungen – letztlich einen starken Einfluss auf die Beziehung zwischen Individuum und Organisation haben.

Die *Kopplungsdomäne* beinhaltet den Beziehungsinhalt zwischen den Elementen.⁶⁸⁶ Die (Arbeits-)Beziehung zwischen Individuum und Organisation ist von Natur aus vielschichtig und komplex und lässt sich über verschiedene Kopplungsdomänen charakterisieren. Vor allem drei Kopplungsdomänen eignen sich zur Differenzierung alter und neuer Karrierekonzepte. Dies sind Ressourcenaustausch, Organizational Commitment und Karriereverantwortung. Diese drei Kopplungsdomänen wurden in Abschnitt 2.2.5.2 angeschnitten, als die traditionelle Karriere von der Boundaryless Career abgegrenzt wurde. Um diese Unterscheidung von alten und neuen Karrierekonzepten in das Konzept der lose gekoppelten Systeme zu integrieren, werden sie hier erneut aufgegriffen.

⁶⁸⁴ Vgl. Beekun & Glick (2001), S. 232 f.

⁶⁸⁵ Vgl. Wolf & Rohn (2005); in eine ähnliche Richtung geht die Vorstellung, dass durch Veränderungen im Organisationsdesign vermehrt lose gekoppelte Organisationen entstehen, die gerade im internationalen Kontext an Bedeutung gewinnen (vgl. Beekun & Glick 2001, S. 245).

⁶⁸⁶ Vgl. Beekun & Glick (2001), S. 231.

Der Ressourcenaustausch ist die grundlegende Domäne der Beziehung: Das Individuum verrichtet Aufgaben im Unternehmen und trägt so zur Wertschöpfung bei. Die Entlohnung erfolgt einerseits monetär, andererseits durch den Erwerb von Humankapital. Alte und neue Karrierekonzepte unterscheiden sich nicht grundsätzlich hinsichtlich der monetären Entlohnung, allerdings fallen neue Karrierekonzepte durch einen größeren Anteil von transferierbarem und weniger unternehmensspezifischem Humankapital auf.⁶⁸⁷

Die zweite Kopplungsdomäne ist das Organizational Commitment.⁶⁸⁸ Dieses lässt sich in drei Komponenten zerlegen: a) Übernahme der unternehmensseitigen Ziele, b) Bereitschaft, sich stark für die Belange der Organisation einzusetzen und c) den Wunsch, der Organisation dauerhaft anzugehören.⁶⁸⁹ Kennzeichnend für neue Karrierekonzepte ist die höhere Bereitschaft zum Unternehmenswechsel. Diese erhöhte Wechselintention sollte nicht als mangelnde Arbeitszufriedenheit, sondern als Folge der eigenen Karriereplanung begriffen werden, die sich auch im Aufbau eines über das Unternehmen hinausgehenden persönlichen und professionellen Netzwerkes manifestieren kann.⁶⁹⁰ Deshalb unterscheidet sich die Übernahme von unternehmensseitigen Zielen und die Bereitschaft des Einzelnen, sich für die Organisation einzusetzen, nicht bei neuen verglichen mit alten Karrierekonzepten. Man ist nur auf Zeit im Unternehmen tätig, bringt sich in diesem begrenzten Zeitraum trotzdem voll in das Unternehmen ein.⁶⁹¹

Die dritte wichtige Kopplungsdomäne ist mit Lenkung der weiteren Karriere gegeben. Diese ist in alten Karrierekonzepten dem Unternehmen überlassen und das Individuum hat nur wenige Möglichkeiten, den vom Unternehmen geplanten Karriereweg mitzugestalten. In neuen Formen überlässt die Organisation dem Individuum weitestgehend die Planung der eigenen Karriere.

Unter Rückgriff auf die oben erläuterten Kopplungsdimensionen lässt sich für diese drei Domänen eine Verlagerung von enger Kopplung in der traditionellen Karriere hin zu loserer Kopplung in neuen Karrierekonzepten konstatieren. Durch höhere Wechselintentionen ändert sich vor allem die *Konsistenz*, also die Anzahl verschiedener Reaktionsmöglichkeiten, die bei

⁶⁸⁷ Vgl. Baker & Aldrich (1996), S. 141; der unternehmensinterne Arbeitsmarkt kann als Maßnahme gelten, der Nachfrage nach Mitarbeitern mit unternehmensspezifischem Wissen gerecht zu werden (vgl. Baron, Davis-Blake & Bielby 1986, S. 270).

⁶⁸⁸ Vgl. Randall (1987), S. 461.

⁶⁸⁹ Vgl. Porter, Steers, Mowday & Boulian (1974).

⁶⁹⁰ Vgl. Lee & Mitchell (1994); Lee, Mitchell, Wise & Fireman (1996); in der Literatur findet sich beispielsweise die Unterscheidung einer professionellen Orientierung, die eine hohe zwischenbetriebliche Mobilität aufweist, und einer betrieblichen Orientierung mit geringer Tendenz zum Unternehmenswechsel (vgl. Gouldner 1957, S. 446 ff.; Berthel 1995, Sp. 1290).

⁶⁹¹ Siehe z.B. Tsui, Pearce, Porter & Tripoli (1997, S. 1105), die affektives Commitment und die Bereitschaft, der Organisation dauerhaft anzugehören, als zwei getrennte Faktoren auffassen.

neuen Karrierekonzepten erhöht ist, aber auch die Abhängigkeit zwischen Unternehmen und Individuum ist durch stärkere Wechselintentionen verringert, da schneller die Möglichkeit eines Unternehmenswechsels in Betracht gezogen wird. Eine ähnliche Argumentation lässt aus der geringeren Bedeutung unternehmensspezifischen Wissens eine geringere Abhängigkeit sowie eine höhere Konsistenz folgen, da sich für das Individuum nicht nur auf intentionaler Ebene die Bindung an das Unternehmen verringert, sondern auch tatsächlich durch weniger unternehmensgebundenes Wissen ein Arbeitgeberwechsel leichter und folglich die Kopplung zwischen Individuum und Organisation loser wird.⁶⁹² Hinsichtlich der Verschiebung der Karriereverantwortung kann in erster Linie von einer Abnahme der *Abhängigkeit* ausgegangen werden, da die Beziehung zwischen Individuum und Unternehmen weniger verbindlich wird, wenn das Individuum und nicht mehr die Organisation für die weitere Karriereplanung verantwortlich ist.

Bei den Kopplungsdimensionen *Stärke* und *Direktheit* lassen sich keine Unterschiede zwischen alten und neuen Karrierekonzepten feststellen, denn sowohl die Anzahl an Verbindungen (Direktheit) als auch die Intensität und Häufigkeit der Interaktion zwischen Individuum und Organisation kann bei alten und neuen Karrierekonzepten als konstant angenommen werden.

Fasst man obige Überlegungen zusammen, können drei Kopplungsdomänen verwendet werden, um alte und neue Karrierekonzepte voneinander abzugrenzen: das unternehmensspezifische Wissen als Teil des Ressourcenaustauschs, die Wechselintentionen als Teil des Organizational Commitments und die Karriereverantwortung. Alle drei zeichnen sich durch eine losere Kopplung bei neuen verglichen mit der relativ engen Kopplung bei alten Karrierekonzepten aus. Im Folgenden wird deshalb ein Kontinuum zwischen alten, traditionellen Karriereformen und neuen Konzepten, hierunter besonders die Boundaryless Career, angenommen, welches mit „Grad der Kopplung“ überschrieben wird, da die Kopplung zwischen Individuum und Organisation als essentielles Unterscheidungsmerkmal zwischen alten und neuen Karrierekonzepten herausgearbeitet wurde. Durch die Annahme eines Kontinuums wird die häufig in der Literatur zu findende Dichotomisierung in Form einer Gegenüberstellung alter und neuer Karrierekonzepte umgangen⁶⁹³ und eine differenzierte Betrachtung er-

⁶⁹² Vgl. Vardi & Hammer (1977), S. 631 f.; Stroh (1999), S. 288 f.

⁶⁹³ Vgl. z.B. DeFillippi & Arthur (1994), S. 317; Sullivan (1999), S. 458.

möglichst, welche die Koexistenz vieler Karrierekonzepte mit verschieden starker Kopplung zulässt.⁶⁹⁴

4.3 Einfluss des Karrierekonzeptes auf die Karriere

In Kapitel 3 wurden Hypothesen abgeleitet, die direkte Zusammenhänge zwischen Unternehmen, Individuum, Karriere und Karriereerfolg beinhalten. Die Erweiterung um den Grad der Kopplung ermöglicht es, differenzierte Aussagen für verschiedene Karrierekonzepte zu treffen. Diese Variable ist als Moderator zu verstehen, welche die Einflussstärke von Organisation und Individuum auf die Karriere beeinflusst. Generell ist bei einem hohen Grad der Kopplung eine enge Verbindung zwischen Individuum und Unternehmen anzunehmen, die sich in einem stärkeren Einfluss von Unternehmensvariablen auf die Karriere äußert. Weniger bedeutsam für Karriereentscheidungen ist das Unternehmen dagegen bei einer geringen Ausprägung des Grads der Kopplung, was einer losen Kopplung zwischen Individuum und Unternehmen entspricht. Deshalb ist der Grad der Kopplung als moderierende Variable im Bezugsrahmen in Abbildung 2 enthalten.

Diese Moderatorwirkung kann für Unternehmen und Individuum als diametral angesehen werden, denn im ersten Fall wirkt ein hoher Grad der Kopplung verstärkend, im zweiten Fall abschwächend. Ziel der nachfolgenden Ausführungen ist es, den Grad der Kopplung näher zu untersuchen. Dazu werden zunächst über die Berufserfahrung und die selbst-initiierte Auslandstätigkeit zwei Einflussvariablen auf die Stärke des Kopplungsgrades untersucht, bevor in weiteren Hypothesen die moderierende Wirkung der Variablen postuliert wird. Dieser Hypothesenkomplex zum Grad der Kopplung lässt sich zu folgender Kernthese verdichten: Mitarbeiter unterscheiden sich in ihrer Kopplung mit dem Unternehmen und diese verschieden starke Bindung an das Unternehmen hat einen Einfluss auf deren Karrieren. Dies soll im empirischen Teil der Untersuchung anhand der in den Einzelhypothesen vermuteten Zusammenhänge überprüft werden. So kann das oftmals sehr polarisierend gezeichnete Bild zwischen der als überholt geltenden traditionellen Karriere und den neuen Karriereformen wie z.B. der Boundaryless Career spezifiziert werden. Hieraus wiederum lassen sich Implikationen hinsichtlich einer Berücksichtigung dieser unterschiedlichen Karrierekonzepte im Personalmanagement internationaler Unternehmen ableiten, die im Folgenden diskutiert werden.

⁶⁹⁴ Diese Annahme wird auch durch die in Abschnitt 2.2.5.3 berichteten empirischen Ergebnisse zur Boundaryless Career unterstützt, da in den meisten Fällen verschiedenste Karrierekonzepte auftreten.

Berufserfahrung. In Abschnitt 2.1.3 wurde auf die mit dem Alter leicht sinkende Mobilitätsbereitschaft hingewiesen. Geht man weiterhin davon aus, dass unternehmensspezifisches Wissen mit der Verweildauer im Unternehmen zunimmt,⁶⁹⁵ lässt sich ein Zusammenhang zwischen der Berufserfahrung und traditionellen Karrierekonzepten, also einem hohen Grad der Kopplung, vermuten. Nicht eindeutig abschätzbar ist der Einfluss der Berufserfahrung auf die dritte Kopplungsdomäne, die Karriereverantwortung. Hier ist es einerseits möglich, dass Führungskräfte mit steigender Erfahrung durch eine starke Spezialisierung in immer engere Karrierepfade geraten, sodass das betriebliche Karrieresystem und nicht das Individuum die Karriere lenkt. Andererseits steigt mit zunehmender Berufserfahrung der Einfluss der Führungskraft im Unternehmen. Es fällt also leichter, nicht dem vorgeschriebenen Plan zu folgen, sondern den eigenen Einfluss geltend zu machen, indem z.B. eine Verlängerung des Auslandseinsatzes als Führungsperson einer Auslandstochter durchgesetzt wird. Insgesamt ist aber davon auszugehen, dass bei sehr erfahrenen Führungskräften eher traditionelle Karrieren mit einer engen Kopplung zwischen Individuum und Unternehmen vorherrscht. Für den Grad der Kopplung ergibt sich:

Hypothese VI-1: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen dem Grad der Kopplung und dem Alter der Führungskräfte.

Selbst-initiierte Auslandstätigkeit. In Abschnitt 3.2.2 wurde die selbst-initiierte Auslandstätigkeit als Alternative zur klassischen Auslandsentsendung dargestellt. Individuen, die sich eigenständig eine Stelle im Ausland suchen, machen dies vor allem für die individuelle Entwicklung und das Erreichen persönlicher Ziele.⁶⁹⁶ Gerade für diese Personen ist anzunehmen, dass sie stärker die eigene Karriere lenken wollen und bei Bedarf eher das Unternehmen wechseln werden, wenn sie in einem anderen Unternehmen bessere Entwicklungsmöglichkeiten sehen.

Hypothese VI-2: Der Grad der Kopplung zwischen Mitarbeiter und Unternehmen ist bei selbst-initiierten Auslandstätigkeiten geringer als bei Auslandsentsandten.

Die beiden vorangegangenen Hypothesen haben den Einfluss von Alter und selbst-initiierten Auslandstätigkeiten auf den Grad der Kopplung angenommen, da diesen beiden Variablen ein maßgeblicher Einfluss auf die Ausprägung des Kopplungsgrades zwischen Individuum und Organisation unterstellt werden kann. Im Folgenden werden Hypothesen hergeleitet, die sich aus dem Grad der Kopplung ergeben, also weniger als Ursache und eher als Folgen verschiedener Karrierekonzepte angesehen werden können.

⁶⁹⁵ Vgl. Baker, Gibbs & Holmstrom (1994), S. 900; Rajagopalan & Datta (1996), S. 201.

⁶⁹⁶ Vgl. Myers & Pringle (2005), S. 430.

Wie in Abschnitt 3.7 erläutert, sind bei einer Auslandstätigkeit die Motive und Ziele des Mitarbeiters von denen des Unternehmens zu unterscheiden. Je nach Grad der Kopplung lassen sich sowohl für Mitarbeiter als auch für Unternehmen verschiedene Motive und Ziele finden, aus denen die Entscheidung für eine Auslandstätigkeit getroffen wird.

Perspektive des Mitarbeiters. Detailliert wurde in Abschnitt 3.5.1 auf die verschiedene Gründe eingegangen, aus denen sich ein Mitarbeiter für aber auch gegen eine Auslandstätigkeit entscheiden kann. Es wurde unterschieden zwischen arbeitsbezogenen, unternehmensbezogenen und privaten Gründen. Unternehmensbezogene Gründe zeichnen sich dadurch aus, dass in ihnen der Einfluss des Unternehmens auf die Karriereentscheidung des Individuums evident wird. Ist beispielsweise für den Mitarbeiter ein bedeutender Grund für eine Auslandstätigkeit, dass diese einen üblichen Laufbahnschritt darstellt oder dass bei einer Ablehnung negative Folgen für die Karriere drohen, so ist hier eher eine traditionelle Karriere zu vermuten, in denen der Mitarbeiter durch die engere Kopplung an das Unternehmen die Interessen des Unternehmens stark berücksichtigt. Verläuft der Entscheidungsprozess des Individuums dagegen ohne starke Berücksichtigung unternehmensbezogener Ziele und wird stattdessen den privaten Gründen eine erhöhte Bedeutung beigemessen, kann auf das Vorliegen eines neuen Karrierekonzeptes beim Individuum geschlossen werden. Zusammenfassend lässt sich also eine Moderatorwirkung des Karrierekonzeptes bezüglich der Stärke des Einflusses von privaten und unternehmensbezogenen Zielen folgern.

Hypothese VI-3: Je stärker der Grad der Kopplung ausgeprägt ist, desto stärker überwiegen für den Mitarbeiter unternehmensbezogene verglichen mit privaten Gründen für eine Auslandstätigkeit.

Eine ähnliche Argumentation lässt sich auf die eingeschätzte Erfolgswirksamkeit einer Auslandstätigkeit anwenden. Die positive Karrierewirkung ist der wichtigste Grund, der aus Mitarbeitersicht für eine Auslandsentsendung sprechen kann.⁶⁹⁷ Ein Mitarbeiter, der eng an das Unternehmen gekoppelt ist, wird bei der Beurteilung der Erfolgswirksamkeit vor allem die Chancen im eigenen Unternehmen abschätzen, da ein Unternehmenswechsel eine eher unbedeutende Alternative darstellt und innerhalb dieses traditionellen Karrierekonzeptes auch die langfristige Planung auf das jetzige Unternehmen ausgerichtet ist. Möglichkeiten außerhalb des Unternehmens werden dagegen erstens nicht so stark beim Entscheidungsprozess hinzugezogen und zweitens aufgrund der hohen Abhängigkeit, z.B. durch unternehmensspezifisches Wissen, als wenig attraktiv eingeschätzt. Bei loser Kopplung dagegen wird das derzeitige Unternehmen als eine Station der eigenen Karriere gesehen, die bei Be-

⁶⁹⁷ Siehe Abschnitt 3.5.1.

darf verlassen werden kann. Selbst wenn fest daran geglaubt wird, dass man im derzeitigen Unternehmen den Wert internationaler Erfahrungen nicht schätzt, wird eine Auslandstätigkeit für dieses Unternehmen dann attraktiv, wenn diese Erfahrungen in anderen Unternehmen von großer Bedeutung sind. Der Grad der Kopplung moderiert also den Einfluss, den die Einschätzungen bezüglich des Wertes internationaler Erfahrungen im jetzigen verglichen mit anderen Unternehmen haben.

Hypothese VI-4: Je enger der Grad der Kopplung zwischen Mitarbeiter und Unternehmen ist, desto wichtiger ist dem Mitarbeiter die Erfolgswirksamkeit internationaler Erfahrungen im jetzigen verglichen mit anderen Unternehmen.

Perspektive des Unternehmens. Betrachtet man die unternehmensseitigen Ziele, die mit Auslandstätigkeiten von Mitarbeitern verbunden sind, so lassen sich auch hier Unterschiede beim Grad der Kopplung ausmachen. Die inhaltliche Bedeutung der vier Hauptziele Personalentwicklung, Besetzung vakanter Positionen, Koordination und Kontrolle sowie Know-how-Transfer wurden umfassend in Abschnitt 3.6.1 diskutiert. Beginnend mit *Personalentwicklung* werden im Folgenden für diese verschiedenen Ziele die Zusammenhänge zum Grad der Kopplung diskutiert. In Abschnitt 3.7.3 wurde dargelegt, dass internationale Erfahrungen als Steigerung des Humankapitals aufgefasst werden können und die Tatsache, dass die Personalentwicklung ein wichtiges Entsendungsziel der Unternehmen darstellt, bestärkt diese Annahme. Allerdings wurde auch gezeigt, dass eine Entsendung hohe Kosten verursacht. Wenn ein Unternehmen folglich einen Mitarbeiter mit dem Ziel der Personalentwicklung entsendet, dann ist diese Maßnahme für das Unternehmen nur sinnvoll, wenn der Mitarbeiter anschließend nicht direkt das Unternehmen wechselt, denn in diesem Fall würde sich das in den Mitarbeiter investierte Kapital nicht auszahlen. Unternehmen werden nur denjenigen Mitarbeitern den Vorschlag einer Auslandstätigkeit mit Personalentwicklung als Hauptziel unterbreiten, wenn diese davon ausgehen können, dass der Mitarbeiter dem Unternehmen auch über die Entsendung hinaus erhalten bleibt. Dies kann z.B. durch eine längerfristige Karriereplanung oder auch den Aufbau von viel unternehmensspezifischem Wissen erfolgen. Anzunehmen ist in jedem Fall, dass die Bedeutung der Personalentwicklung als Ziel mit zunehmendem Grad der Kopplung wächst.

Hypothese VI-5: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen dem Grad der Kopplung und der Personalentwicklung als Ziel der Auslandstätigkeit.

Als weiteres für Unternehmen wichtiges Ziel wurde die *Koordination und Kontrolle* von Auslandsgesellschaften herausgearbeitet. Es zeigt sich, dass Entsendungen dieses Typs eher

längerfristig ausgelegt sind,⁶⁹⁸ sodass auch hier Individuen ausgewählt werden sollten, die dem Unternehmen loyal gegenüberstehen und keine allzu großen Wechselintentionen haben. Diese Loyalität ist ebenfalls notwendig, damit der Mitarbeiter die Interessen des Gesamtunternehmens wirksam in der Auslandsgesellschaft vertritt. Hierzu ist unternehmensspezifisches Wissen unentbehrlich, denn ohne einen genauen Kenntnisstand der Unternehmensstrategie und -politik ist eine wirksame Durchsetzung der Unternehmensinteressen nicht möglich. Betrachtet man neben Wechselintentionen und unternehmensspezifischem Wissen die Karriereverantwortung als dritte Facette, durch die sich traditionelle und neue Karrierekonzepte unterscheiden lassen, so ist in diesem Fall unklar, ob tatsächlich die Karriereverantwortung bei diesem Entsendungsziel bei der Organisation zu suchen ist, da in der Regel erfahrene und hierarchisch höherrangige Mitarbeiter Koordinations- und Kontrollfunktionen übernehmen, die funktionsbedingt einen größeren Einfluss gewinnen, der die Bedeutung der Personalabteilung bei der Karriereplanung zurückdrängen könnte. Ähnlich wie also schon bei Hypothese VI-1 zum Lebensalter der Führungskraft argumentiert wurde, ist hier anzunehmen, dass trotz ansonsten enger Kopplung die Karriereverantwortung stärker beim Individuum liegt. Zusammenfassend lässt sich aber auch hier ein positiver Zusammenhang zwischen dem Grad der Kopplung und der Koordination und Kontrolle als Entsendungsziel vermuten:

Hypothese VI-6: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen dem Grad der Kopplung und Koordination und Kontrolle als Ziel der Auslandstätigkeit.

Analysiert man die *Besetzung vakanter Positionen* als weiteres Ziel von Unternehmen, so lassen sich folgende Merkmale festhalten: Es sollen in diesem Fall kurz- bis mittelfristig Aufgaben im Ausland erfüllt werden, da häufig vor Ort kein adäquater Mitarbeiter verfügbar ist. Diese Position wird kaum in eine langfristige Karriereplanung eingebunden und auch dem unternehmensspezifischen Wissen kommt keine große Bedeutung zu. Beliebte sind solche Positionen folglich besonders bei Individuen, die den neuen Karrierekonzepten zuzuordnen sind und die in einer solchen Auslandstätigkeit eine sehr gute Möglichkeit sehen, die eigenen Spezialkenntnisse in diesem umgrenzten Zeitraum einzusetzen und zu entwickeln.

Hypothese VI-7: Es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen dem Grad der Kopplung und der Besetzung vakanter Positionen als Ziel der Auslandstätigkeit.

Tabelle 9 gibt eine Übersicht der in den Hypothesen VI-3 bis VI-7 vermuteten Zusammenhänge. Es wird die Kernthese vertreten, dass sich Mitarbeiter in ihrer Kopplung mit dem Unternehmen unterscheiden und dies einen Einfluss auf deren Karrieren hat.

⁶⁹⁸ Vgl. Harris, Brewster & Erten (2005), S. 282.

Tabelle 9: Übersicht der Hypothesen VI-3 bis VI-7

	Gründe der Mitarbeiter	unternehmensseitige Ziele	eingeschätzte Erfolgswirksamkeit
lose Kopplung	private Gründe	Besetzung vakanter Positionen	andere Unternehmen
enge Kopplung	unternehmensbezogene Gründe	Personalentwicklung, Koordination und Kontrolle	derzeitiges Unternehmen

5 Karrieremuster internationaler Führungskräfte

In den vorangegangenen Abschnitten wurden Hypothesen zwischen Individuum, Unternehmen, Karriere und Karriereerfolg abgeleitet. Da sich wie in Abschnitt 2.3.2 beschrieben für die Analyse komplexer Karrieremuster der Gestaltansatz gut eignet, werden im Folgenden die bestehenden Konzepte zu den Karrieremustern internationaler Führungskräfte dargestellt. Bereits in Abschnitt 2.1.5 wurde auf den Mangel an Empirie zu Karrieremustern in Unternehmen hingewiesen. Zu den im Rahmen dieser Untersuchung betrachteten Karrieremustern internationaler Führungskräfte lassen sich in der Literatur lediglich drei Konzepte ausmachen, die für eine Analyse von Mitarbeitern mit internationaler Erfahrung geeignet erscheinen. Die folgenden Ausführungen zu diesen drei Konzepten von Mayrhofer (1996), Borg (1988) sowie von Banai und Harry (2004) sind stark deskriptiv und explorativ, sodass eine Hypothesenherleitung in Anlehnung an den in Abschnitt 2.3.1.3 beschriebenen Gestaltansatz nicht sinnvoll ist. Vielmehr sollen im Folgenden diese Konzepte näher dargestellt werden, um die Grundlage für eine empirische Überprüfung der in diesen Konzepten getroffenen Aussagen zu bilden. Weiterhin soll kontrolliert werden, inwiefern enthaltene Elemente für eine eigene Taxonomie verwendet werden können.

5.1 Organisationsspezifische internationale Karriereologiken

Mayrhofer (2001) beklagt, dass im EPRG-Schema keine direkte Verbindung zur Karriereentwicklung aufzufinden ist, denn lediglich die *Karriereorte* (Stammhaus oder Auslandsgesellschaften) können abgeleitet werden.⁶⁹⁹ Eine Erweiterung um Aspekte der Koordination und Kontrolle sowie des Personalmanagements sei notwendig, um der komplexen Beziehung zwischen Mutter und Tochtergesellschaften im internationalen Unternehmen gerecht zu werden. Ausgehend von der Vermutung, dass jede international tätige Organisation eine Basislogik zur Gestaltung und Beeinflussung der Karrieren ihrer Mitglieder besitzt,⁷⁰⁰ werden vier

⁶⁹⁹ Vgl. Mayrhofer (2001), S. 127 f.; zum EPRG-Konzept siehe Abschnitt 3.3.1.

⁷⁰⁰ Vgl. Mayrhofer (1996), S. 3.

Typen organisationsspezifischer internationaler Karriereelogen (OIKL) entwickelt, die über verschiedene vorherrschende Ziele bei Auslandsentsendungen differenziert werden können.⁷⁰¹

Das Konzept der Karriereelogen geht auf Gunz (1988) zurück, der diese definiert als „... rationalities, inferred by an observer, which seem to lie behind characteristic managerial career paths in the firm.“⁷⁰² Karriereelogen beschreiben das vorherrschende Muster von Karrierebewegungen.⁷⁰³ Ziel ist die Aufhebung einer Trennung von Individual- und Organisationsebene, indem Organisationsmerkmale mit Karrieren der Organisationsmitglieder kombiniert werden.⁷⁰⁴ Über die beiden Variablen Organisationsstruktur⁷⁰⁵ und Wachstum⁷⁰⁶ entwickelt Gunz drei organisationsspezifische Karriereelogen. Die „Command-centred Career Logic“ als ein Beispiel zeichnet sich dadurch aus, dass von der Führungskraft verschiedene Positionen im Unternehmen eingenommen werden, die durch ansteigende Verantwortung in einem ähnlichen Aufgabengebiet gekennzeichnet sind.⁷⁰⁷ Mayrhofer überträgt diese Sichtweise auf internationale Unternehmen und wählt als Dimensionen für seine Typologie erstens die Bedeutung von internationalen Karrieren als dominante organisationale Koordinations- und Steuerungsmechanismen und zweitens das Ausmaß, in dem internationale Karrieren in ein systematisches Personalentwicklungsinstrument eingebunden sind.⁷⁰⁸ Beide Dimensionen (Steuerung und Personalentwicklung) werden als voneinander unabhängig angenommen⁷⁰⁹ und es wird in hohe und niedrige Ausprägungen der Dimensionen unterschieden. So ergibt sich die in Tabelle 10 dargestellte Typologie der OIKLs.⁷¹⁰

⁷⁰¹ Vgl. Mayrhofer (2001), S. 135 ff.; siehe Abschnitt 3.6.1 zu den Entsendungszielen des Unternehmens; die theoretischen Wurzeln dieses Konzeptes liegen bei Perrow (1961), Argyris & Schön (1978), Karpik (1978), Mintzberg (1978) und Gunz (1988).

⁷⁰² Gunz (1988), S. 531.

⁷⁰³ Gemeint sind also die *realisierten* Karrieren, nicht die durch Laufbahnpläne und Ähnliches vom Unternehmen *beabsichtigten* Karrieren.

⁷⁰⁴ Vgl. Gunz (1988), S. 550.

⁷⁰⁵ Gunz unterscheidet *rekursive* und *nicht-rekursive* Organisationen. Erstere zeichnen sich durch eine hohe Selbstähnlichkeit aus. D.h., stark rekursive Organisationen weisen auf verschiedenen Ebenen dieselben Strukturen auf. Die klassische Militärorganisation beispielsweise besteht aus Einheiten, die aus ähnlich strukturierten Untereinheiten bestehen, die wiederum aus ähnlichen Untereinheiten bestehen usw. (vgl. Gunz 1988, S. 532 ff.).

⁷⁰⁶ Wachstum kann nach Gunz (1988, S. 535 ff.) entweder mit Muster (*patterned*) oder ohne Muster (*unpatterned*) stattfinden. Ersteres ist dann der Fall, wenn Wachstum die Addition einer ähnlichen Einheit bedeutet (z.B. die Eröffnung des 1000sten Supermarktes. Diese unterscheidet sich nicht wesentlich vom Wachstum durch Eröffnung des 900sten Geschäftes).

⁷⁰⁷ Vgl. Gunz (1988), S. 532 ff.; diese Command-centred Career Logic ist häufig in Organisationen mit rekursiver Struktur und einem Wachstum mit Muster zu finden.

⁷⁰⁸ Vgl. Mayrhofer (1996), S. 4; siehe Abschnitt 3.6.1 für die Beschreibung verschiedener Entsendungsziele des Unternehmens.

⁷⁰⁹ Vgl. Mayrhofer (2001), S. 135.

⁷¹⁰ Vgl. Mayrhofer (1996), S. 342 ff.; Mayrhofer (1997), S. 140 ff.

Die *Typ-1-Logik* (Wachhund- oder Trouble-Shooting-Logik) liegt vor, wenn internationale Karrieren primär zu Kontroll- und Steuerungszwecken eingesetzt werden und der Personalentwicklung eine eher untergeordnete Rolle zukommt. Ein typisches Beispiel ist die Entsendung eines Stammhausmitarbeiters in eine Auslandsgesellschaft, um dort eine Schlüsselposition einzunehmen, etwa als Leiter der Finanzen.⁷¹¹ Eine *Typ-2-Logik* (Senior Management- oder High Potential Logik) zeichnet sich durch eine hohe Bedeutung sowohl der Personalentwicklung als auch der Steuerung aus. Ähnlich wie auch bei der Typ-1-Logik sind die so besetzten Auslandspositionen für die Koordination und Kontrolle des Gesamtunternehmens bedeutsam, doch hier kommt zusätzlich der längerfristige Gedanke der Entwicklung für spätere Positionen im Unternehmen hinzu.⁷¹²

Tabelle 10: Typologie organisationsspezifischer internationaler Karrierelogiken (OIKLs)

		internationale Karrieren zur Steuerung	
		nein	ja
internationale Karrieren als Teil eines Personalentwicklungskonzepts	ja	Typ 3 Entwicklungs-, Nachwuchslogik	Typ 2 Senior Management-, High Potential Logik
	nein	Typ 4 Isolations-, Abstellgleislogik	Typ 1 Wachhund-, Trouble-shooting-Logik

Quelle: nach Mayrhofer (1996), S. 343.

Von einer *Typ-3-Logik* (Entwicklungs- oder Nachwuchslogik) geht Mayrhofer aus, wenn in Unternehmen häufig zwar das Ziel der Personalentwicklung im Vordergrund steht, nicht so sehr dagegen Auslandsentsendungen zur Steuerung erfolgen. Das Sammeln internationaler Erfahrungen steht hier im Vordergrund, dies nicht notwendigerweise auf bedeutsamen Positionen im Ausland. Typisch sind hier die (routinemäßigen) Entsendungen von Nachwuchsführungskräften einer Tochtergesellschaft ins Stammhaus.⁷¹³ Die *Typ-4-Logik* (Isolations- oder Abstellgleislogik) letztlich beinhaltet weder Personalentwicklung noch Steuerung als vorrangiges Ziel. Eher als Abschieben, Bestrafung oder Signal für mangelndes Potential gedacht, tritt diese Form vor allem dann auf, wenn ein unliebsames Organisationsmitglied in eine unbedeutende Auslandsgesellschaft „strafversetzt“ wird.⁷¹⁴

Für jeden der vier Typen lässt sich anhand verschiedener Charakteristika des Ziellandes und des Entsandten ein spezifisches Profil entwickeln (siehe Tabelle 11). Betrachtet man bei-

⁷¹¹ Vgl. Mayrhofer (1996), S. 343; Mayrhofer (2001), S. 135 f.

⁷¹² Vgl. Mayrhofer (1996), S. 343 f.; Mayrhofer (2001), S. 136.

⁷¹³ Vgl. Mayrhofer (1996), S. 344; Mayrhofer (2001), S. 136.

⁷¹⁴ Vgl. Mayrhofer (1996), S. 344; Mayrhofer (2001), S. 136 f.; Mayrhofer, Kühlmann & Stahl (2005), S. 5.

spielsweise die *strategische Bedeutung des Ziellandes*, so werden gerade Entsandte mit Steuerungsaufgaben (Typ-1- und Typ-2-Logik) in Länder mit hoher strategischer Bedeutung entsandt; für Entwicklungszwecke (Typ-3-Logik) können es auch strategisch unwichtige Länder sein. Fast ausschließlich in strategisch unwichtigen Ländern finden sich dagegen Mitarbeiter unter der Typ-4-Logik wieder. Greift man die *Konsequenzen für den Aufstieg* als weiteres mögliches Unterscheidungsmerkmal der vier Typen heraus, so ist bei hoher Bedeutung der Personalentwicklung von einer positiven Wirkung auf den weiteren Karriereerfolg auszugehen (Typ-2- und Typ-3-Logik). Unklar ist es bei einer Typ-1-Logik, da hier zwar Steuerungsaufgaben übernommen werden, aber diese nicht im Hinblick auf die weitere Karriereplanung übernommen werden, sondern eher, um akuten Bedarf zu decken. Wenn bei der Typ-4-Logik die Auslandstätigkeit nicht das Ende der Karriere oder eine Unterbrechung bedeutet, ist von einer eher negativen Wirkung auf den weiteren Karriereerfolg auszugehen. Eine *Repatriierung* ist bei diesem Typ nicht vorgesehen.⁷¹⁵ Eher einfach gestaltet sich die Repatriierung bei der Typ-3-Logik, da für die tendenziell jungen Führungskräfte eine eher kurze und fixe Entsendungsdauer vorgesehen ist und auch aufgrund der meistens mittleren Hierarchieebenen besteht eine Vielzahl an Alternativen.⁷¹⁶ Schwieriger dagegen sind Mitarbeiter zu repatriieren, die im Ausland in einer Schlüsselposition gearbeitet haben, wie es häufig bei der Typ-1- und Typ-2-Logik vorkommt. Aufgrund der oftmals hohen Ansprüche und dem Mangel adäquater Positionen im Inland ist die Rückkehr dieser Mitarbeiter vielfach mit Problemen behaftet.⁷¹⁷

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass es Mayrhofer gelungen ist, eine intuitiv einleuchtende und durch die Verknüpfung der Typen mit verschiedenen Charakteristika des Ziellandes und des Entsandten ebenfalls inhaltsreiche Typologie zu entwickeln. Zwei Hauptkritikpunkte sind aber gegen das dargestellte Konzept vorzubringen. Erstens ist die Annahme *organisationsspezifischer* Logiken zu kritisieren. Gunz hat wie oben dargestellt mit der Organisationsstruktur und dem Unternehmenswachstum zwei Größen gewählt, die für alle Organisationsmitglieder in gleicher Weise gelten, sodass sich für jedes Unternehmen eine dominante Karriere-logik herausbildet. Mayrhofer dagegen wählt mit der Steuerungsfunktion und der Personalentwicklung zwei Dimensionen, die sich innerhalb eines Unternehmens für verschiedene Entsendungen stark unterscheiden können. Schwer vorzustellen ist, dass beispielsweise eine Isolations- oder Abstellgleis-Logik (Typ 4) in einem Unternehmen vorherrscht und der größte Teil der Mitarbeiter aus eben diesem Grund entsandt wird. Die Dimensionen Steuerung und Personalentwicklung variieren also zwischen verschiedenen

⁷¹⁵ Vgl. Mayrhofer (1996), S. 358.

⁷¹⁶ Vgl. Mayrhofer (1996), S. 355.

⁷¹⁷ Vgl. Mayrhofer (1996), S. 349 u. 353; Mayrhofer (2001), S. 138 f.

Entsendungen, nicht so sehr zwischen verschiedenen *Unternehmen*. Die Bezeichnung *entsendungsspezifische internationale Karriereologiken* wäre demnach prägnanter.

Tabelle 11: OIKLs und Charakteristika von Zielland und Entsandtem

	Typ 1-Logik Wachhund-, Trouble- shooting-Logik	Typ 2-Logik Senior Manage- ment-, High Po- tential Logik	Typ 3-Logik Entwicklungs-, Nachwuchslogik	Typ 4-Logik Isolations-, Ab- stellgleislogik
Länder / Auslands- gesellschaften	strategisch wichtig	eher strategisch wichtig	alle	strategisch un- wichtig
Hierarchieebenen	mittel bis hoch	Hoch	mittel	hoch
Transferrichtung	Stammhaus → Tochter	Stammhaus → Tochter	Stammhaus ↔ Tochter; Tochter → Tochter	Stammhaus ↔ Tochter; Tochter → Tochter
Konsequenzen für Aufstieg	unklar-negativ	Förderlich	förderlich	Ende/ Unterbre- chung
Zugehörigkeitsdauer zum Unternehmen	mittel bis hoch	mittel bis hoch	kurz	hoch
Repatriierung	eher schwierig	Schwierig	eher einfach	nicht vorgesehen

Quelle: nach Mayrhofer (1996), S. 360.

Auch der zweite Kritikpunkt betrifft die Wahl der Dimensionen. Es ist an vielen Stellen in dieser Typologie einfacher, über zwei Dimensionen zu argumentieren als über vier Typen: Personalentwicklung verheißt immer einen positiven Einfluss auf den Karriereerfolg, Steuerung erfolgt in strategisch wichtigen Auslandsgesellschaften usw. Insofern könnte gleichfalls eine getrennte Analyse dieser beiden Dimensionen erfolgen, da die Argumentation nicht notwendigerweise auf einem Fit oder Misfit zwischen beiden beruht. Eine Typologie liefert erst dann einen zusätzlichen Erkenntnisgewinn, wenn bestimmte Merkmale *in Kombination* einen Typen ausmachen.

Trotz dieser Kritikpunkte ist die Typologie von Mayrhofer für die vorliegende Untersuchung interessant, da sie die vier entwickelten Typen mit verschiedenen Charakteristika von Zielland und Entsandtem in Verbindung bringt. Im Empirieteil der vorliegenden Untersuchung können diese Aussagen überprüft werden, um die Relevanz der Typenbildung zu beurteilen und daraus Implikationen zu entwickeln und Anhaltspunkte für eine eigene Taxonomie zu bekommen.

5.2 Transferorientierte Archetypen

Ein zweites Konzept zur Beschreibung von Karrieremustern internationaler Führungskräfte geht auf Borg (1988) zurück. Er erhob 1984 Daten zu den Karrieren von 202 schwedischen Führungskräften, die zwischen 1970 und 1975 das erste Mal ins Ausland entsandt wurden.⁷¹⁸ Aus den über diesen Beobachtungszeitraum gewonnenen Daten entwickelt er insgesamt vier Archetypen internationaler Führungskräfte. Das Modell berücksichtigt zwei Dimensionen des internationalen Transfers von Führungskräften. Erstens wird der Verbleib betrachtet, operationalisiert über den Wohnsitz: Lebt und arbeitet die Führungskraft am Ende des Beobachtungszeitraums im Inland oder ist die Verbleibensregion ein anderes Land? Die zweite Dimension beinhaltet die Mobilität der Führungskräfte. Bei mehr als einer Auslandstätigkeit innerhalb des Beobachtungszeitraums kann von einer hohen Mobilität ausgegangen werden, bleibt es dagegen bei nur einer Tätigkeit im Ausland, so ist die Mobilität gering. Über diese zwei Dimensionen entwickelt Borg vier Archetypen internationaler Führungskräfte, die sich folglich in Anzahl der Auslandstätigkeiten und Verbleib nach Ablauf des Beobachtungszeitraums unterscheiden (siehe Tabelle 12).⁷¹⁹ Als *Eingebürgerte* bezeichnet Borg diejenigen Führungskräfte, die nur einmal entsandt wurden und im Zielland verblieben sind. Diesem Archetyp können insgesamt 25% zugeordnet werden. *Lokal orientierte* Führungskräfte zeichnen sich durch eine einmalige Entsendung mit anschließender Rückkehr in das Stammland aus, wo diese mehrheitlich die Stelle antraten, die sie schon vor der Entsendung innehatten. Mit 38% ist diese Gruppe im Sample am stärksten vertreten. *Kosmopoliten* haben mehrere Auslandstätigkeiten absolviert und befinden sich am Ende des Beobachtungszeitraums auch im Ausland (22% im Sample). Die vierte und mit 15% kleinste Gruppe bilden die *Nicht-Sesshaften*, die zwar mehrmals im Ausland tätig waren, zurzeit aber im Stammland arbeiten.

Tabelle 12: Transfer-Archetypen internationaler Führungskräfte

		Anzahl der Auslandstätigkeiten	
		eine	mehrere
Verbleib	Ausland	Eingebürgerte (25%)	Kosmopoliten (22%)
	Inland	Lokal orientierte (38%)	Nicht-Sesshafte (15%)

Quelle: nach Borg (1988), S. 62 ff.

Borg vergleicht diese vier Archetypen anhand verschiedener Merkmale der Entsendung und des Entsandten (siehe Tabelle 13). Vergleicht man die Karriereplanung der Führungskräfte, so wird deutlich, dass gerade diejenigen Führungskräfte, die sich am Ende des Beobachtungszeitraums im Stammland (Schweden) aufhalten, auch die weitere Karriere für das

⁷¹⁸ Vgl. Borg (1988), S. 62; Borg & Harzing (1996), S. 289.

⁷¹⁹ Vgl. Borg (1988), S. 45 ff.; Borg & Harzing (1996), S. 289 ff.

Stammland planen, wogegen sich Eingebürgerte und Kosmopoliten eine weitere Karriere vorstellen, die in der Regel nicht im Stammland stattfindet.⁷²⁰ Bei der Entsendungsdauer fällt der Archetyp des Eingebürgerten auf, der mit durchschnittlich 8,6 Jahren eine weitaus längere Auslandsentsendung absolviert hat als Führungskräfte aus den drei anderen Archetypen. Erklärt werden kann dieser Unterschied darüber, dass diejenigen Führungskräfte, die sich im Ausland sehr wohl fühlen, eher auf eine Verlängerung der Auslandstätigkeit eingehen oder sogar selber darum bitten. Die Variable Entsendungsdauer ist somit, und das merkt Borg auch selber an, schwer interpretierbar, da sich hier eine Konfundierung von Archetyp und Erklärungsvariable ergibt:⁷²¹ Diejenigen Führungskräfte, die lange im Ausland bleiben, haben anschließend weniger Jahre Zeit, z.B. erneut ins Ausland zu gehen. Im Extremfall bedeutet eine Entsendungsdauer, die länger ist als der Beobachtungszeitraum, dass die Führungskraft automatisch dem Archetyp Eingebürgerte zugeordnet wird.

Tabelle 13: Archetypen internationaler Führungskräfte

	Eingebürgerte	Lokal orientierte	Nicht-Sesshafte	Kosmopoliten
Karriereplanung im Stammland	15%	80%	70%	20%
Entsendungsdauer (Jahre)	8,6	4,9	3,1	3,7
Alter bei Entsendung	37	38	34	33
Position in der Geschäftsführung	32%	44%	20%	14%
Abgänge	48%	16%	31%	19%
Entsendungsziel des Unternehmens				
Besetzung vakanter Positionen	niedrig	niedrig	hoch	hoch
Personalentwicklung	niedrig	mittel	mittel	hoch
Organisationsentwicklung	mittel	niedrig	mittel	hoch

Quelle: nach Borg (1988), S. 82 ff.

Das Alter bei der Entsendung unterscheidet sich nicht bedeutsam zwischen den vier Archetypen, tendenziell höher ist es bei Eingebürgerten und lokal orientierten Führungskräften, also bei den beiden Gruppen mit einer geringeren Mobilität.⁷²² Dies entspricht auch anderen Studien, die einen leicht negativen Zusammenhang zwischen Alter und Mobilität feststellen konnten.⁷²³ Die Anzahl der Positionen in der Geschäftsführung⁷²⁴ ist ähnlich wie auch schon beim Alter bei Eingebürgerten und lokal orientierten Führungskräften höher, allerdings ist dieser Unterschied bedeutsamer als beim Alter. Während 44% der lokal orientierten Führungskräfte und 30% der Eingebürgerten eine Position in der Geschäftsführung im Ausland innehaben, sind es bei Nicht-Sesshaften und Kosmopoliten lediglich 20% bzw. 14%. Borg erklärt diese Diskrepanz erstens über eine mögliche Bedeutung von längerer Entsendungsdauer bei Führungspositionen. Zweitens könnten diese Positionen aber auch sehr beliebt

⁷²⁰ Vgl. Borg (1988), S. 82.

⁷²¹ Vgl. Borg (1988), S. 85 ff.

⁷²² Vgl. Borg (1988), S. 87 f.

⁷²³ Siehe Abschnitt 2.1.3.

⁷²⁴ Im Original "managing directors".

sein, was dazu führt, dass Personen diese gerne beibehalten wollen und durch den Einfluss und das Mitspracherecht, welches durch diese Position häufig gegeben sein dürfte, es auch gelingt, auf der Position zu bleiben.⁷²⁵ Problematisch ist diese Erklärung, da sie lediglich über die Länge der Auslandsentsendung argumentiert, die schon weiter oben betrachtet wurde und bei der sich die höchste Dauer bei den Eingebürgerten ergeben hatte (8,6 Jahre), nicht jedoch bei den lokal orientierten Führungskräften, die mit 44% den größten Anteil an Geschäftsführungspositionen aufweisen. Hier wäre eine tiefer gehende Analyse notwendig, die klären müsste, ob diese Unterschiede beispielsweise über eine Laufbahnplanung entstehen, bei der bestimmte Führungskräfte in einer Auslandsgesellschaft die erste Führungsverantwortung übernehmen sollen, bevor diese anschließend im Stammhaus eine wichtige Position erhalten, eine Rückkehr nach wenigen Jahren also von Anfang an sowohl vom Unternehmen wie auch vom Mitarbeiter fest eingeplant ist.

Hinsichtlich der Abgänge aus dem Unternehmen während des Beobachtungszeitraums fallen Eingebürgerte auf, von denen fast die Hälfte (48%) das Unternehmen verlassen hat. Eine mögliche Erklärung liefert schon die Bezeichnung dieser Gruppe: Man fühlt sich wohl im Ausland, ist „eingebürgert“, und nach dem Ende der Auslandsentsendung zieht man somit einen Unternehmenswechsel der Rückkehr ins Stammland vor. Auch die Nicht-Sesshaften verzeichnen mit einer Wechselquote von 31% relativ viele Abgänge, wogegen lokal-orientierte Führungskräfte und Kosmopoliten dem Unternehmen in den meisten Fällen erhalten bleiben (Wechselquote von 16% bzw. 19%). Einschränkend ist anzumerken, dass Personen, die das Unternehmen im Beobachtungszeitraum verlassen hatten, nicht weiter befragt wurden, also bei Führungskräften, die nach einer Auslandstätigkeit das Unternehmen gewechselt haben, nicht klar ist, ob diese am Ende des Beobachtungszeitraums für ein anderes Unternehmen im Inland oder im Ausland tätig sind oder ob weitere Entsendungen folgten.⁷²⁶ Karrieremuster, die über verschiedene Unternehmen hinweg verlaufen, konnten nicht erfasst werden.

Die ebenfalls in Tabelle 13 angegebene Position in der Geschäftsführung kann mit dem Entsendungsziel der Koordination und Kontrolle in Verbindung gebracht werden, eine vollständige empirische Analyse der Archetypen hinsichtlich verschiedener Entsendungsziele fehlt aber. Trotzdem hat Borg versucht, die von Edström und Galbraith (1977) vorgeschlagenen drei Arten von Entsendungszielen mit den von ihm entwickelten Archetypen in Beziehung zu setzen.⁷²⁷ In Tabelle 13 ist dargestellt, welcher Beitrag von den Entsandten *nach der ersten*

⁷²⁵ Vgl. Borg (1988), S. 88 f.

⁷²⁶ Betrachtet man beispielsweise die Eingebürgerten, so ist unter den verbliebenen die durchschnittliche Entsendungsdauer 11 Jahre und nicht 8,6 Jahre (Vgl. Borg 1988, S. 86).

⁷²⁷ Vgl. Borg (1988), S. 103 f.; Borg & Harzing (1996), S. 293; diese Analyse verwendet sowohl Daten der empirischen Erhebung wie auch darauf aufbauende theoretische Überlegungen.

Entsendung zu erwarten ist. Hier geht er davon aus, dass ein allgemeiner Zusammenhang zwischen Archetyp und Bedeutung aller Entsendungsziele besteht. Die Entsendungsziele von Eingebürgerten und lokal orientierten Führungskräften sind demnach niedrig bis mittel, was mit der geringen Mobilität dieser Gruppen begründet werden kann. Da sie im Beobachtungszeitraum lediglich eine Entsendung absolviert haben, ist kaum zu erwarten, dass sie dem Unternehmen hinsichtlich Besetzung vakanter Positionen oder Organisationsentwicklung im internationalen Kontext dienlich sein werden und auch eine Auslandstätigkeit zum Zwecke der Personalentwicklung erscheint wenig wahrscheinlich. Von Nicht-Sesshaften und Kosmopoliten dagegen ist ein allgemein höherer Zielbeitrag zu erwarten, da diese auch in Zukunft mit großer Wahrscheinlichkeit dem Unternehmen beim Erreichen der angesprochenen Entsendungsziele behilflich sein werden.

Festzuhalten bleibt, dass Borg eine erste längerfristige Ableitung von Archetypen vorgenommen hat und es gelungen ist, Unterschiede zwischen den vier Gruppen herauszuarbeiten. Allerdings fehlt die statistische Absicherung und es bleibt somit bei einer stark deskriptiven Analyse. Weiterhin kann auch die sehr einfache Einteilung kritisiert werden, die lediglich die Anzahl der Entsendungen und den Wohnsitz am Ende des Beobachtungszeitraums verwendet. Dieses Ende ist mit ca. 13 Jahren ebenfalls recht beliebig gewählt und es ist fraglich, wie stabil diese Muster über die Zeit sind und ob nicht z.B. viele der Nicht-Sesshaften im nächsten Jahr wieder im Ausland arbeiten, da sie zurzeit eine Zwischenstation im Stammland innehaben oder auch die Kosmopoliten bei einem etwas längeren oder kürzeren Beobachtungszeitraum dem Archetyp der Nicht-Sesshaften angehören würden. Weiterhin ist zu kritisieren, dass auch Muster über mehrere Unternehmen hinweg nicht betrachtet wurden.

Trotzdem können diese Archetypen in der vorliegenden Untersuchung erstens einer empirischen Analyse unterzogen werden, indem im Rahmen eines Retests die von Borg berichteten Ergebnisse mit denen dieser Studie verglichen werden. Zweitens werden Beziehungen zwischen mustergenerierenden Variablen (hier Anzahl der Auslandsentsendungen und Verbleib) und Merkmalen der Auslandsentsendung (z.B. Entsendungsdauer) und des Individuums (z.B. Alter) abgeleitet, die als Variablen für eine eigene Entwicklung von Karrieremustern in Betracht gezogen werden können.

5.3 „International Itinerants“ als Karrieremuster in der Boundaryless Career

In Abschnitt 2.2.5 wurde auf die Veränderungen in der Arbeitsumwelt und den Konsequenzen für die Karriere von Führungskräften hingewiesen, indem detailliert auf die Boundaryless Career eingegangen wurde, die als vorherrschendes Konzept in der aktuellen Karrierelitera-

tur beschrieben wurde. Die Boundaryless Career beinhaltet Karrieren allgemein, aber auch für die in dieser Untersuchung thematisierte internationale Karriere lassen sich die Annahmen der Boundaryless Career spezifizieren. Banai und Harry (2004) weisen darauf hin, dass ursprüngliche Klassifikationsversuche für internationale Führungskräfte in der Regel zwischen Stammland, Gastland und Drittland unterscheiden oder anhand der Dauer der Auslandstätigkeit eine Einteilung vornehmen.⁷²⁸ Es habe sich aber in den letzten Jahren ein neuer Typ der internationalen Führungskraft herausgebildet. Dieser zeichne sich durch Auslandstätigkeiten für mehrere verschiedene Unternehmen in mehreren verschiedenen Ländern aus und wird von den Autoren mit „International Itinerant“⁷²⁹ betitelt.⁷³⁰ Die oben angeführte Definition einer Boundaryless Career als Karriere, die über Unternehmens- und Tätigkeitsgrenzen hinweggeht, wird um die Ländergrenze erweitert, die für den International Itinerant ebenfalls an Bedeutung verloren hat. Es werden explizit Unternehmenswechsel thematisiert und so ein neuer Aspekt in die Betrachtung von Karrieremustern eingebracht.

International Itinerants müssen ihre Karriere weitgehend selbst organisieren, da die dauerhafte Unterstützung eines Unternehmens nicht gegeben ist.⁷³¹ Anzunehmen ist folglich, dass das Karrieremuster des International Itinerants Führungskräfte enthält, die weniger stark an das Unternehmen gekoppelt sind als andere internationale Führungskräfte. Über die Anzahl von Unternehmenswechseln lässt sich ebenfalls argumentieren, dass Unterschiede hinsichtlich des transferierbaren Wissens zwischen „normalen“ internationalen Führungskräften und International Itinerants bestehen, denn letztere sind wesentlich weniger daran interessiert, unternehmensspezifisches Wissen zu akkumulieren, da dieses nach einem Unternehmenswechsel stark an Wert verliert.⁷³² Letztlich zeichnet sich dieser neue Typ durch die vom Unternehmen losgelöste Karriere möglicherweise weiterhin dadurch aus, dass Hierarchiedenken und Status weniger ausgeprägt sind, somit der subjektive Karriereerfolg weniger stark über den objektiven Karriereerfolg bestimmt wird.⁷³³ Auch könnte unter International Itinerants eine proaktivere Suche nach internationaler Betätigung überwiegen, die sich an einem größeren Anteil selbst-initiiertes Auslandstätigkeit manifestiert.

Insgesamt lässt sich also das Karrieremuster des International Itinerants über verschiedene Aspekte von anderen internationalen Führungskräften unterscheiden. Empirische Ergebnisse gibt es zu diesem theoretisch noch nicht vollständig ausgearbeiteten Konzept keine. Da aber

⁷²⁸ Vgl. Banai & Harry (2004), S. 99.

⁷²⁹ Itinerant (Adjektiv) bedeutet *als Wanderarbeiter umherziehend*.

⁷³⁰ Vgl. Banai & Harry (2004), S. 96 f.

⁷³¹ Vgl. Banai & Harry (2004), S. 110.

⁷³² Vgl. Banai & Harry (2004), S. 111 f.

⁷³³ Vgl. Banai & Harry (2004), S. 113.

der hier vorgestellte Karrieretyp das einzige für internationale Führungskräfte aus der neuen Karriereliteratur ableitbare Muster darstellt, kann ein Vergleich der International Itinerants mit anderen internationalen und nationalen Führungskräften erste Einblicke in die Bedeutung und Wirkung neuer Karrierekonzepte im internationalen Kontext liefern.

Fasst man die in diesem Kapitel dargestellten Arbeiten zu den Karrieremustern internationaler Führungskräfte zusammen, sind zwei Punkte anzumerken. Erstens gibt es insgesamt noch nicht viel Literatur, die sich mit diesem Thema beschäftigt. Zweitens bestehen verschiedene theoretische Kritikpunkte. Beides bestätigt weiteren Forschungsbedarf und die Überprüfung genannter Konzepte wie auch die Entwicklung einer auf diesen Typologien aufbauenden Taxonomie kann wertvolle Beiträge für ein besseres Verständnis der verschiedenen Pfade internationaler Führungskräfte geben. Es lassen sich Implikationen ableiten, die sowohl für das Karrieremanagement von Unternehmen als auch die Karriereplanung von Individuen von Bedeutung sind.

6 Methodik der empirischen Untersuchung

In den vorangegangenen Kapiteln wurde die theoretische Basis für den empirischen Teil der vorliegenden Untersuchung gelegt. Es wurden erstens verschiedene Hypothesen zum Themenkomplex Individuum, Unternehmen, Karriere und Karriereerfolg von internationalen Führungskräften entwickelt.⁷³⁴ Zweitens erfolgte eine detaillierte Beschreibung vorhandener Typologien zu den Karrieremustern internationaler Führungskräfte. In diesem Kapitel wird das methodische Vorgehen beschrieben, das aus diesen Ausführungen abgeleitet wurde. Dazu schließt sich in Abschnitt 6.1 die Beschreibung der Gestaltung und Durchführung der Erhebung an. Abschnitt 6.2 greift die Grobstruktur des verwendeten Fragebogens auf und liefert eine detaillierte Beschreibung der darin enthaltenen Skalen und Maße. Das Methodik-Kapitel der vorliegenden Untersuchung wird abgeschlossen mit der Beschreibung zweier spezieller Analysemethoden in Abschnitt 6.3, die über gängige Auswertungsverfahren hinausgehen und deshalb gesonderter Betrachtung bedürfen. Dies ist erstens der Gebrauch von Moderationsanalysen im so genannten Within-subject-Design. Zweitens wird die Optimal Matching Analysis beschrieben, die zum Aufdecken von Karrieremustern in der vorliegenden Untersuchung verwendet wird.

⁷³⁴ Ein Überblick aller in dieser Untersuchung entwickelten Hypothesen ist in Tabelle 75 zu finden.

6.1 Gestaltung und Durchführung der Erhebung

Für die empirische Überprüfung der im theoretischen Teil hergeleiteten Hypothesen sowie zur Schaffung einer Datengrundlage für eine Analyse von Karrieremustern wurde ein Online-Fragebogen für deutschsprachige Führungskräfte entwickelt. Im Folgenden soll die Vorgehensweise bei der Gestaltung und Durchführung der Erhebung näher erläutert werden. Zunächst wird in Abschnitt 6.1.1 die Online-Befragung als Erhebungsmethode charakterisiert und beurteilt. Anschließend wird auf den Aufbau des Fragebogens eingegangen (Abschnitt 6.1.2). In Abschnitt 6.1.3 folgt die Beschreibung der Administration des Fragebogens. Durch diese Art der Gestaltung und Durchführung der empirischen Studie ergeben sich zwei methodische Probleme, die in den Abschnitten 6.1.4 und 6.1.5 diskutiert werden. Erstens besteht die Gefahr des Single Source Bias, wenn über die direkte Befragung der Führungskräfte lediglich eine Datenquelle genutzt wird, zweitens ist die Reliabilität von kurzen Skalen und Single-Item-Maßen zu überprüfen.

6.1.1 Online-Fragebogen als Erhebungsinstrument

Die zunehmende Verbreitung des Internets hat die Befragung per E-Mail oder Web-Formular als zusätzlichen Weg zur Datengewinnung ermöglicht.⁷³⁵ Verschiedene Vorteile sprachen für die Anwendung eines internetbasierten Erhebungsinstrumentes. Erstens können potentielle Teilnehmer kostengünstig und zeitnah erreicht werden, was gerade bei einer Stichprobe internationaler Führungskräfte einen großen Vorteil darstellt, da diese größtenteils nicht in Deutschland tätig sind. Zweitens ist eine Anpassung des Fragebogens an verschiedene Teilnehmergruppen leichter möglich als bei postalischer Zusendung des Fragebogens.⁷³⁶

Die Auswahlgesamtheit⁷³⁷ beinhaltete internationale und nationale Führungskräfte aus Unternehmen verschiedenster Größen. Eine Zuschneidung des Fragebogens („tailored design“) auf den jeweiligen Teilnehmer war somit ein wichtiger Aspekt.⁷³⁸ Auch die hohe Anonymität einer Web-Befragung war von großer Bedeutung, da zum Teil sensible Daten (z.B. Jahresgehalt) abgefragt wurden. Verschiedene Studien zeigen, dass bei der Erhebung sensibler Daten größere Anonymität zu valideren Ergebnissen führt, sodass die Online-Erhebung auch aus diesem Grund als die Methode der Wahl gelten kann.⁷³⁹ Letztlich ermöglicht eine web-

⁷³⁵ Vgl. Couper & Coutts (2004), S. 217.

⁷³⁶ Da für die Analyse von Karrieremustern eine größere Anzahl von Individuen einbezogen werden muss, wurde das Interview als Erhebungsmethode nicht näher in Betracht gezogen.

⁷³⁷ *Auswahlgesamtheit* bezeichnet die Menge der Personen, an die der Fragebogen direkt gerichtet ist (vgl. Couper & Coutts 2004, S. 219).

⁷³⁸ Vgl. Dillman (2000), S. 24 f.

⁷³⁹ Vgl. Kogovšek & Ferligoj (2005), S. 223 f.

basierte Erhebung weitere Analysen zum Antwortverhalten und zu den Ursachen von Non-response.⁷⁴⁰ Beispielsweise kann mit einem entsprechenden Tool ermittelt werden, an welchen Stellen der Fragebogen wie häufig abgebrochen wurde. Problematisch ist dagegen, dass die Auswahlgesamtheit bei Online-Erhebungen nicht immer bestimmbar ist. Kann man diese bei einer Telefonumfrage relativ leicht über die Besitzer eines (privaten) Telefonanschlusses definieren, die theoretisch angerufen werden könnten, ist eine genaue Bestimmung der potentiellen Stichprobenteilnehmer bei Online-Umfragen höchstens beim Vorliegen kompletter E-Mail-Verzeichnisse möglich. Durch diese geringere Kontrolle über die Repräsentativität der tatsächlichen Teilnehmer können Verzerrungen bei einer Verallgemeinerung der Ergebnisse entstehen.⁷⁴¹

Dem auch heute noch häufig gegen Online-Befragungen ins Feld geführten Argument, dass viele Personen keinen Internetanschluss besitzen und so nicht zugänglich sind,⁷⁴² kann im Rahmen dieser Studie eine untergeordnete Bedeutung zugesprochen werden. Gerade bei international tätigen Führungskräften kann davon ausgegangen werden, dass diese das Internet nutzen und so die Erreichbarkeit über dieses Medium als gegeben gelten kann. Befunde hinsichtlich der Antwortquote bei Online-Erhebung und postalischer Befragung ergeben ein uneinheitliches Bild, die anfangs angenommene Überlegenheit postalischer Befragungsformen kann aber nicht bestätigt werden.⁷⁴³ Insgesamt ist eine Online-Befragung für die empirische Erhebung innerhalb dieses Projektes am besten geeignet, da diese die notwendige Flexibilität bieten kann, ohne dass größere Einbußen bei Reliabilität und Validität der Ergebnisse zu befürchten sind.

6.1.2 Entwicklung und Struktur des Fragebogens

Bei der **Entwicklung** eines Fragebogens existiert ein Trade-off zwischen Breite und Tiefe in der Erhebung. Einerseits sollte genau gemessen werden, andererseits muss die Messung ökonomisch bleiben und die Motivation der Teilnehmer aufrechterhalten werden.⁷⁴⁴ Da bislang sehr wenig Forschung zu Karrieremustern existiert, wurde ein sehr breiter Ansatz ge-

⁷⁴⁰ Vgl. Couper & Coutts (2004), S. 225; Nonresponse-Fehler entstehen dann, wenn eine Verzerrung durch die Nicht-Teilnahme bestimmter Gruppen entsteht.

⁷⁴¹ Vgl. Couper & Coutts (2004), S. 219 f.

⁷⁴² So genannte abdeckungsbezogene Fehler („coverage errors“; vgl. Couper & Coutts 2004, S. 219).

⁷⁴³ Vgl. Couper & Coutts (2004), S. 223 f.; die zunächst angenommenen schlechteren Antwortquoten bei Online-Erhebungen bestätigen sich in neueren Studien nicht mehr (vgl. Bosnjak, Lozar-Manfreda, Haas & Vehovar 2005).

⁷⁴⁴ Vgl. Couper & Coutts (2004), S. 227; erstens besteht bei einem zu umfangreichen Fragebogen dass Problem hoher Drop-out-Raten und zweitens erhöht sich der Messfehler, da die Teilnehmer weniger konzentriert antworten.

wählt, der möglichst viele Aspekte berücksichtigt, um einen umfangreichen ersten Einblick in die verschiedensten Einflussfaktoren auf die Karriere und die Karrieremuster internationaler Führungskräfte zu liefern. Für die Entwicklung des Fragebogens folgte daraus, dass möglichst viele relevante Konstrukte aus der Literatur extrahiert und in ökonomischer Form im Fragebogen enthalten sein sollten. Bei denjenigen Konstrukten, für die keine etablierten Skalen vorlagen, wurden Items aus einschlägigen Publikationen zum Thema abgeleitet. Eine genaue Beschreibung der verwendeten Skalen und Maße und deren Herleitung aus der Literatur ist in Abschnitt 6.2 angegeben.

Für die Validierung des Fragebogens erfolgte zunächst eine Diskussion in der Kleingruppe. Die dort ausgewählten Items wurden anschließend in den Fragebogen integriert. Der gesamte Fragebogen durchlief zwei Runden mit je fünf Experten, die Unklarheiten und Verbesserungsvorschläge anmerkten.⁷⁴⁵ Die technische Umsetzung des so entwickelten Fragebogens erfolgte über das Internettool Unipark, welches eigens für die Erstellung von Online-Befragungen konzipiert wurde.

Die **Struktur** des Fragebogens richtete sich vorwiegend nach den im Bezugsrahmen genannten Variablengruppen (siehe Abbildung 2). Zunächst wurden Unternehmensvariablen (Umsatz, Mitarbeiterzahl etc.) erhoben. Es folgten Fragen zur Auslandstätigkeit und zur Auslandsgesellschaft des Teilnehmers. Die Eingabe der verschiedenen Karrierestationen schloss sich an und weitere Fragen zum Individuum bildeten den vierten und letzten Teil im Fragebogen. Da ein tailored design verwendet wurde und somit verschiedene Module nicht von allen Teilnehmern bearbeitet werden mussten, waren mehrere Filterfunktionen integriert, die dem Teilnehmer nur diejenigen Fragen darboten, die sinnvoll beantwortet werden konnten: Fragen zu einer derzeitigen Auslandstätigkeit sollten nur von zurzeit im Ausland lebenden Führungskräften beantwortet werden. Rückkehrer erhielten eine leicht abgewandelte Version der Fragen und nationale Führungskräfte mussten diesen Teil gar nicht beantworten. Weiterhin wurden einige Fragen zur Organisation nur gestellt, wenn eine gewisse Größe vorlag, da es beispielsweise in einem Unternehmen mit fünf Mitarbeitern nicht sinnvoll ist, eine internationale Matrixstruktur abzufragen. In Anhang B befindet sich ein Flussdiagramm, in dem diese verschiedenen Filter dargestellt sind. Bei diesen Filterfragen wurden Pflichtfelder eingeführt, wodurch die Teilnehmer nur bei Beantwortung dieser Fragen auf der nächsten Seite des Fragebogens fortsetzen konnten. So wurde sichergestellt, dass die Teilnehmer auf die richtigen Bereiche des Fragebogens gelenkt wurden. Weiterhin wurde bei *Listen* mit Gründen oder Alternativen eine randomisierte Darbietung der Items innerhalb der Fragebogenseite

⁷⁴⁵ Darunter fünf Personen aus der Wissenschaft und fünf Personen aus der Wirtschaft.

vorgenommen. So wurden mögliche Reihenfolgeeffekte vermieden, die bei gleichförmiger Darbietung entstehen können.⁷⁴⁶ Ergänzt wurden diese Listen mit einem Feld „Sonstige“, um dem Teilnehmer die Möglichkeit zur Ergänzung weiterer Gründe oder Alternativen zu ermöglichen.

Über Belohnungen, Kosten und Vertrauen sollte schon bei der Fragebogenkonstruktion eine hohe Beteiligung angestrebt werden.⁷⁴⁷ Als *Belohnung* wurde den Teilnehmer eine personalisierte Zusammenfassung der Studienergebnisse zugesichert. Weiterhin wurde in Instruktion und Dank auf die Bedeutung der Teilnahme für den Erfolg der Studie hingewiesen. Eine *Minimierung der sozialen Kosten* für die Teilnehmer beinhaltete die oben erwähnte Anpassung des Fragebogens an das Individuum, sodass keine unnötigen Fragen beantwortet werden mussten. Falls persönliche Informationen abgefragt wurden, bestand immer eine Option anonym zu bleiben bzw. die Frage zu überspringen. Das *Vertrauen* der Teilnehmer war bedingt durch die Themenstellung ein weiterer wichtiger Punkt, der durch das Layout des Fragebogens und durch einen Internetauftritt mit weiteren Informationen zum Forschungsprojekt umgesetzt werden sollte. Sowohl Fragebogen wie auch Internetauftritt machten deutlich, dass die Studie im Rahmen eines Projektes an der Universität zu Kiel stattfand, die Studie also einen seriösen Träger hat.⁷⁴⁸

6.1.3 Administration des Fragebogens

In den meisten Studien zur Auslandstätigkeit von Mitarbeitern werden Teilnehmer über Unternehmen rekrutiert. Dieser Akquiseweg wurde für diese Studie nicht eingeschlagen, da ein „coverage error“ bei der alleinigen Kontaktierung von Unternehmen zu befürchten ist.⁷⁴⁹ Erstens besteht das Problem, dass nur größere Unternehmen mit akzeptablem Kosten-Nutzen-Aufwand angesprochen werden können, kleinere Unternehmen somit nur schwer betrachtet werden können. Zweitens ist die Gruppe der Führungskräfte mit selbst-initiierte Auslandstätigkeit kaum zu erfassen, da Unternehmen in der Regel nur Verzeichnisse mit Auslandsentsandten führen. Aus diesem Grund wurde die Akquise nicht über Unternehmen, sondern vor allem über Verbände, Behörden und Internetforen durchgeführt. Die Teilnehmergebung war somit von zwei Schritten abhängig. Erstens mussten die Institutionen kontaktiert und um Mithilfe gebeten werden. Zweitens mussten die Teilnehmer über diese Institutionen ange-

⁷⁴⁶ Vgl. Bradburn (1983), S. 289 ff.

⁷⁴⁷ Vgl. Dillman (2000), S. 15 ff.

⁷⁴⁸ Ein solcher seriöser Träger kann die Rücklaufquote merklich erhöhen (vgl. Cialdini 1984, S. 220 ff.).

⁷⁴⁹ Vgl. Biemer & Lyberg (2003), S. 63 ff.; Couper & Coutts (2004), S. 219.

worben werden, indem ein Hinweis auf die Studie in einem Newsletter oder auf deren Homepage platziert wurde.

Die Datenerhebung erfolgte zwischen Januar und September 2006. Für den ersten Schritt wurden über Internetrecherchen und Hinweise von Experten aus bereits identifizierten Einheiten insgesamt 402 Institutionen zusammengetragen. Die größte Bedeutung hatten darunter verschiedene Verbände und Behörden (131),⁷⁵⁰ Alumnivereine (125),⁷⁵¹ Dienstleister für internationalen Personaleinsatz (78)⁷⁵² sowie Foren und Communities (53)⁷⁵³. Von allen 402 Kontakten waren 256 zur Akquise von internationalen Führungskräften geeignet, 146 zur Gewinnung des Samples nationaler Führungskräfte. Insgesamt haben sich 58 Kontakte zu einer Weitergabe des Fragebogens an die jeweilige Zielgruppe bereit erklärt. In den meisten Fällen geschah dies durch einen Hinweis auf die Studie in einem Newsletter oder auf der Internetseite. Für den ersten Schritt lässt sich so eine Teilnahmequote von 14,4% (58 von 402) für diese Multiplikatoren berechnen.⁷⁵⁴ Für den zweiten Schritt kann die Auswahlgesamtheit nicht quantifiziert werden, da in den meisten Fällen keine Informationen beispielsweise über die Anzahl der Zugriffe auf Websites vorlagen, die auf den Fragebogen hingewiesen haben. Für akzeptable Antwortquoten gibt es keine gängige Norm.⁷⁵⁵ Vergleicht man diese Studie mit ähnlichen Erhebungen an Führungskräften im Ausland, so sind Quoten von 20-30% typisch.⁷⁵⁶

Es kann also nicht berichtet werden, wie viele Teilnehmer einen Hinweis auf den Fragebogen wahrgenommen haben. Insgesamt 1257 Zugriffe auf den Fragebogen konnten aber registriert werden.⁷⁵⁷ Von diesen sind 232 in die Auswertung eingegangen. Dies entspricht einer Quote von 18,5%. Betrachtet man die Drop-out-Raten⁷⁵⁸ innerhalb des Fragebogens, so haben knapp ein Fünftel den Fragebogen bei den Instruktionen, dreißig Prozent auf der zweiten

⁷⁵⁰ Darunter vor allem deutsche Außenhandelskammern, aber auch eine Vielzahl einzelner Institutionen (z.B. SIETAR, Bundesverband Deutscher Volks- und Betriebswirte e.V., Verband der Deutschen Wirtschaft in der Russischen Föderation und die Deutsch-Mongolische Alumni Kontaktstelle).

⁷⁵¹ Vor allem Alumnivereine deutscher Universitäten und Fachhochschulen.

⁷⁵² Hierunter viele Relocation Services und Anbieter interkultureller Trainings.

⁷⁵³ Z.B. verschiedene Gruppen bei openBC (heute Xing), Deutscher Club Singapur und Deutsche-in-london.net.

⁷⁵⁴ Es ist anzunehmen, dass einige Kontakte die Informationen zur Studie weitergegeben haben, ohne dies rückzumelden. Insofern ist von einer etwas höheren als der angegebenen Teilnahmequote auszugehen.

⁷⁵⁵ Vgl. Baruch (1999), S. 422.

⁷⁵⁶ Siehe z.B. Birdseye & Hill (1995): Rücklaufquote von 18%; Bolino & Feldman (2000): 33%; Harris, Brewster & Erten (2005): 26%; Jun & Gentry (2005): 19,4%; Selmer (2002): 20%; Suutari & Brewster (2000): 40%.

⁷⁵⁷ Hierunter fallen alle Zugriffe, also auch diejenigen, die aus Testzwecken den Fragebogen angeklickt haben, etwa um dessen Eignung für die Internetseite oder den Newsletter zu überprüfen.

⁷⁵⁸ Vgl. Couper & Coultts (2004), S. 223.

Seite und weitere fünf Prozent auf der dritten Seite abgebrochen. Bei den anderen 27 Seiten des Fragebogens lag die Drop-out-Rate unter zwei Prozent. Eine Ausnahme bildete die umfangreiche Karrierematrix, bei der alle vorherigen Positionen des Lebenslaufs eingegeben werden mussten. Dort brachen ungefähr vier Prozent den Fragebogen ab. Die durchschnittliche Bearbeitungsdauer für den gesamten Fragebogen betrug etwas mehr als 25 Minuten.

6.1.4 Umgang mit dem Single Source Bias

Im vorangegangenen Abschnitt wurde die Administration des Fragebogens beschrieben. Notwendige Vorbedingung für diesen Schritt war die Lösung verschiedener methodischer Probleme bei der Erhebung. In diesem und dem nachfolgenden Abschnitt werden zwei Schwierigkeiten erläutert, die sich bei der Entwicklung des Erhebungsinstrumentes ergaben. Zunächst wird in diesem Abschnitt der Single Source Bias diskutiert, die Verwendung von Single-Item-Skalen wird in Abschnitt 6.1.5 thematisiert.

Werden Daten in empirischen Studien mit nur einer Methode erhoben, kann die Beziehung zwischen unabhängigen und abhängigen Variablen durch die so genannte „Common Method Variance“ (CMV) überschätzt werden.⁷⁵⁹ Als ein Teil der CMV wird besonders der „Single Source Bias“ (auch: common rater effect) als mögliche Verzerrung bei Studien diskutiert, die sowohl abhängige als auch unabhängige Variablen über dieselbe Quelle erheben.⁷⁶⁰ Da auch in dieser Studie alle Variablen des jeweiligen Falles an einer Person erhoben wurden, ist die Bedeutung dieser möglichen Verzerrung zu analysieren.

Entstehen kann der Single Source Bias z.B. durch Ja- und Neinsage-Tendenzen, soziale Erwünschtheit, einen positiven oder negativen Gemütszustand oder auch durch die Tendenz, über den Fragebogen hindurch konsistent zu antworten.⁷⁶¹ Diese Effekte führen allesamt dazu, dass unabhängige und abhängige Variablen in der gleichen Weise vom wahren Wert abweichen. Entspricht der wahre Wert eines Individuums beispielsweise einer „4“ auf einer Skala, so würde der Neinsager eine 3, der Jasager dagegen eine 5 ankreuzen – und zwar sowohl bei der unabhängigen wie auch bei der abhängigen Variablen. Es ergibt sich eine systematische Verzerrung, da die Fehlerterme nicht unkorreliert sind, was in einer Überschätzung des Zusammenhangs mündet. Aber nicht von der Methodenvielfalt, sondern auch vom Konstrukt selber ist die Gefahr eines Single Source Bias abhängig. Werden beispielsweise Persönlichkeitseigenschaften oder Gefühle erfragt, mag die Messung durchaus ver-

⁷⁵⁹ Vgl. Spector (2006), S. 221.

⁷⁶⁰ Vgl. Söhnchen (2007), S. 138; auch „Single Method Variance“ (Selmer & Leung 2003, S. 1126).

⁷⁶¹ Vgl. Podsakoff & Organ (1986), S. 535; Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff (2003), S. 881 ff.

zerrt sein. Dagegen ist es schwer vorstellbar, dass die Angabe des Geschlechts in einem Fragebogen durch Jasage-Tendenzen oder Soziale Erwünschtheit gefärbt wird.⁷⁶² Werden objektive Daten erfragt, ist die Gefahr einer Verzerrung weitaus geringer.

Wird die *Karriere* untersucht, ist schwer anzunehmen, dass diese durch eine externe Quelle zuverlässiger erhoben werden kann als durch das Individuum selbst.⁷⁶³ Ganz im Gegenteil ist sogar zu vermuten, dass die Daten zum eigenen Lebenslauf und zum Karriereerfolg nur vom Individuum selber detailliert angegeben werden können, eine reliable Messung somit auf das Individuum zurückgreifen muss. Bezüglich des Single Source Bias ist es somit bei objektiven Daten wie Lebenslauf, Gehalt, Anzahl unterstellter Mitarbeiter, Organisationsstruktur und Unternehmensgröße unkritisch, diese von der Führungskraft angeben zu lassen.

Betrachtet man stark subjektive Maße, die einen weiteren Teil des Fragebogens ausmachen, so müssen diese ebenfalls durch das Individuum erhoben werden, wenn dessen Einstellungen untersucht werden sollen. Am besten kann der Teilnehmer selber Auskunft über die eigene Karrierezufriedenheit geben und auch die Einschätzung der Bedeutung internationaler Karrieren kann am besten durch das Individuum erfolgen (siehe Abschnitt 2.1.4). Lediglich an zwei Stellen wäre in dieser Untersuchung eine Einbeziehung weiterer Quellen zur Umgehung des Single Source Bias sinnvoll. Erstens könnten Organisationsvariablen sowie zusätzliche Leistungs- und Zufriedenheitsmaße durch Vorgesetzte und Mitarbeiter erhoben werden. Neben dem ungleich höheren Erhebungsaufwand stehen Sprachbarrieren und kulturelle Unterschiede gerade bei Leistungseinschätzungen einer hohen internationalen Vergleichbarkeit solcher Maße entgegen.⁷⁶⁴ Zweitens wären Einschätzungen aus dem familiären Umfeld der Führungskraft denkbar, doch auch hier steht der hohe Aufwand einer solchen Vorgehensweise entgegen.

Da diese Untersuchung eine der ersten zu Karrieremustern internationaler Führungskräfte ist, kann das hier verfolgte Erhebungskonzept sehr gut durch den Ansatz von Shadish, Cook und Campbell (2002) umrissen werden. Diese schlagen vor, dass bei neuen Themengebieten zunächst in Studien, die auf einer einzelnen Methode beruhen können, mögliche Zusammenhänge untersucht werden sollten. Anschließend können die gefundenen Zusammenhänge in Nachfolgestudien anhand verschiedener Verfahren genauer spezifiziert und die Effektstärke bestimmt werden.⁷⁶⁵

⁷⁶² Vgl. Spector (2006), S. 222.

⁷⁶³ Siehe Abschnitt 2.1.4.

⁷⁶⁴ Vgl. Harvey (1997), S. 42 ff.

⁷⁶⁵ Vgl. Shadish, Cook & Campbell (2002), S. 374 ff.

Zusammenfassend bleibt zu konstatieren, dass der Single Source Bias einen Einfluss auf die Ergebnisse in dieser Untersuchung haben kann, allerdings nur dort, wo der Zusammenhang verschiedener Einstellungs- und Zufriedenheitsmaße des Individuums untersucht wird. Durch einen starken Rückgriff auf objektive Daten im Fragebogen, durch Verwendung verschiedener Skalenformate sowie durch eine Trennung der Einstellungs- und Zufriedenheitsmaße im Fragebogen wurde versucht, diese potentielle Verzerrung weitestgehend zu vermeiden.⁷⁶⁶

Neben den genannten Strategien zur Vermeidung des Single Source Bias im *Erhebungsdesign* ist eine Abschätzung der Verzerrung über spezifische Analysen *nach* der Erhebung möglich.⁷⁶⁷ In der Diskussion in Abschnitt 8.8.2 wird der Single Source Bias erneut aufgegriffen und dessen Relevanz anhand einiger Ergebnisse beurteilt.

6.1.5 Reliabilität von Single-Item-Skalen

Churchill (1979) schreibt dem Einsatz von Skalen mit mehreren Items verschiedene Vorteile zu: Erstens ist das Ergebnis weniger spezifisch. Die Varianz eines Items in einer Skala kann zurückgeführt werden auf einen gemeinsamen Teil, einen itemspezifischen Teil und den Messfehler.⁷⁶⁸ Der gemeinsame Teil soll über die Skala erhoben werden. Erhöht man die Anzahl der Items in einer Skala, so verringert sich die Bedeutung des itemspezifischen Teils von jedem Item für den Skalenwert. Zweitens kann ein einzelnes Item maximal in die Anzahl der Antwortkategorien differenzieren. Über ein 5-stufiges Item können höchstens fünf Gruppen gebildet werden. Drittens können Konstrukte, die nicht über mehrere Items erhoben werden, einen hohen Messfehler aufweisen.⁷⁶⁹ Die beiden erstgenannten Vorteile sind unbestritten, allerdings ist dem dritten Vorteil nicht uneingeschränkt zuzustimmen. Vergangene Forschung hat gezeigt, dass die Reliabilität von Single-Item-Skalen durchaus mit Multi-Item-Skalen vergleichbar ist. Für Arbeitszufriedenheit konnte beispielsweise in verschiedenen Studien gezeigt werden, dass hohe Korrelationen zwischen Single-Item-Skalen und weiteren Maßen zur Erfassung von Arbeitszufriedenheit bestehen.⁷⁷⁰ Und auch für Wechselintentionen, Karrierezufriedenheit oder Arbeitsleistung werden häufig Skalen mit nur einem Item eingesetzt.⁷⁷¹

⁷⁶⁶ Vgl. Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff (2003), S. 887 ff.; Shamir & Kark (2004), S. 116.

⁷⁶⁷ Vgl. Podsakoff & Organ (1986), S. 536; Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff (2003), S. 887 ff.

⁷⁶⁸ Vgl. Harman (1967), S. 16 ff.

⁷⁶⁹ Vgl. Churchill (1979), S. 66.

⁷⁷⁰ Vgl. Scarpello & Campbell (1983), S. 579; Wanous, Reichers & Hudy (1997), S. 250; Wanous & Hudy (2001), S. 372.

⁷⁷¹ Vgl. Wanous & Hudy (2001), S. 361.

Auch Drolet und Morrison (2001) zeigen, dass durch die Hinzunahme weiterer Items die Reliabilität einer Skala nur bedingt erhöht wird. Kernargument ist die Gefahr einer positiven Korrelation der Fehlerterme innerhalb einer Skala. Wird beispielsweise ein Konstrukt über zehn Items erhoben, die alle sehr ähnlich formuliert sind, werden die Antworten vom Respondenten oft einheitlich beantwortet. Ist der wahre Wert „5“ und wird beim ersten Item z.B. aufgrund von Müdigkeit oder einer Neinsage-Tendenz eine „4“ angekreuzt, so wird dieses Verhalten auch für die nachfolgenden *sehr ähnlichen* Items beibehalten. Die Messfehler sind also korreliert, da sich im Extremfall für alle Items dieselbe Abweichung vom wahren Wert ergibt.⁷⁷² Drolet und Morrison kommen zu dem Schluss, dass vor allem aus testökonomischen Gründen Single-Item-Maße umfangreicheren Erhebungsinstrumenten überlegen sein können.⁷⁷³

Die Verwendung einzelner Items zur reliablen Erfassung eines Konstruktes ist aber nicht bei allen Konstrukten sinnvoll. Nur dann, wenn ein eindimensionales Konstrukt erfasst werden soll, das für die Respondenten klar und hinreichend eng definiert werden kann, ist die Single-Item-Skala eine zuverlässige Alternative.⁷⁷⁴

Bereits mehrfach wurde auf den teilweise explorativen Charakter der vorliegenden Untersuchung hingewiesen, der in der Suche nach Karrieremustern und deren Korrelaten zum Ausdruck kommt. Deshalb ist es zweckmäßig, einige weniger zentrale Konstrukte mit einem oder wenigen Items zu erfassen, um einen ersten Einblick zu erhalten, der in weiterer Forschungsarbeit präzisiert werden kann. Gerade bei Erhebungen an Führungskräften sind testökonomische Aspekte von besonderer Bedeutung und ein kurzer Fragebogen für eine hinreichende Stichprobengröße erfolgskritisch.⁷⁷⁵

6.2 Beschreibung der Skalen und Maße

Bei der Erstellung des Fragebogens wurde soweit wie möglich auf etablierte Skalen und Maße zurückgegriffen. Im Folgenden werden diese näher beschrieben. Dazu werden zunächst in Abschnitt 6.2.1 die Unternehmensvariablen erläutert. Danach schließen sich Karriere und Karriereerfolg (Abschnitt 6.2.2) sowie Fragen zum Individuum (Abschnitt 6.2.3) und zur Auslandstätigkeit (Abschnitt 6.2.4) an. Es werden nur exemplarisch einige Items aufgeführt. Die verwendeten Abkürzungen der Items sind ebenfalls in Anhang C angegeben. Dort sind alle

⁷⁷² Hier zeigt sich die Parallele zum Single Source Bias, der ebenfalls über korrelierte Fehlerterme entsteht.

⁷⁷³ Vgl. Drolet & Morrison (2001), S. 198 ff.

⁷⁷⁴ Vgl. Wanous & Hudy (2001), S. 368.

⁷⁷⁵ Vgl. Judge, Cable, Boudreau & Bretz (1995), S. 513.

Items des Fragebogens aufgelistet, die sich aus den Konstrukten der Hypothesen sowie einigen Kontrollvariablen zusammensetzen.

6.2.1 Erhebung unternehmensbezogener Faktoren

Befragt wurden Führungskräfte von Unternehmen, die nicht unbedingt ein tiefes Verständnis komplexer Organisationsmerkmale haben.⁷⁷⁶ Aus diesem Grund wurden bei den Unternehmensmaßen lediglich Merkmale erfasst, die den Organisationsmitgliedern mit großer Wahrscheinlichkeit bekannt sind, da ansonsten starke Einbußen bei der Reliabilität zu befürchten waren.

Grad der Internationalisierung. Die Internationalisierung eines Unternehmens zeigt sich in verschiedenen Bereichen.⁷⁷⁷ Dies sind vor allem (1) die gegenwärtige Internationalisierung, (2) die geplante, zukünftige Internationalisierung und (3) das Global Mindset als die Einstellung des Managements bezüglich der Internationalisierung. Die *gegenwärtige Internationalisierung* konnte im Fragebogen über Textfelder erstens als prozentualer Anteil des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz (AU) und zweitens als Anzahl anderer Länder, in denen das Unternehmen tätig ist (AL), angegeben werden. Beide Maße sind nicht unabhängig, doch die Anzahl von Auslandsgesellschaften ist eher als strukturelles Maß der Internationalisierung zu verstehen. Der Anteil des Auslandsumsatzes spiegelt dagegen die operative Bedeutung internationaler Aktivitäten wider. Für die Indexbildung wurde die Anzahl der Länder logarithmiert⁷⁷⁸, anschließend wurden diese Werte sowie der Anteil des Auslandsumsatzes standardisiert und addiert. Die *zukünftige Internationalisierung* wurde über drei Items in einer 5-stufigen Likert-Skala (stimme nicht zu - stimme zu) abgefragt. Zwei der Items (ZI1 und ZI2) sind Übersetzungen aus Nummela, Saarenketo und Puumalainen (2004).⁷⁷⁹ Ergänzt wurde das Item ZI3 („Die Bedeutung von Auslandsmärkten wird für unser Unternehmen in der Zukunft ansteigen.“). Das Global Mindset wurde über zehn Items erhoben, die angelehnt an Adler und Bartholomew (1992), Kobrin (1994), Gupta und Govindarajan (2002) sowie Nummela, Saarenketo und Puumalainen (2004) formuliert wurden (GM1-10, z.B. „Das Management beobachtet Marktchancen auf der ganzen Welt.“).⁷⁸⁰ Ergänzt wurden zwei Items, die

⁷⁷⁶ Vgl. Preisendörfer (1987), S. 217; Gerhart, Wright, McMahan & Snell (2000), S. 807.

⁷⁷⁷ Vgl. Sullivan (1994), S. 331 f.

⁷⁷⁸ Es wurde der natürliche Logarithmus der um eins erhöhten Werte berechnet.

⁷⁷⁹ Vgl. Nummela, Saarenketo & Puumalainen (2004), S. 55.

⁷⁸⁰ Vgl. Adler und Bartholomew (1992), S. 57 [GM10]; Kobrin (1994), S. 497 ff. [GM6, GM8]; Gupta & Govindarajan (2002), S. 119 [GM2, GM3, GM4, GM5]; Nummela, Saarenketo und Puumalainen (2004), S. 55 ff. [GM1].

speziell auf die Bedeutung von internationalen Erfahrungen abzielten.⁷⁸¹ Insgesamt sind in der Skala zum Global Mindset verschiedene Aspekte enthalten, die vor allem auf die Unternehmensführung und das internationale Personalmanagement abzielen, da diese beiden Bereiche die Karrieren der Organisationsmitglieder am stärksten beeinflussen. Im Ergebnisteil dieser Untersuchung wird gesondert auf die drei beschriebenen Bereiche des Grades der Internationalisierung eingegangen, da sie unterschiedliche Aspekte der Internationalisierung erfassen, die alle für diese Untersuchung von Bedeutung sind.

EPRG-Konzept. Das EPRG-Konzept wurde in Anlehnung an Tabelle 5 über Trainings und Karrieremöglichkeiten der Mitarbeiter sowie über die Ähnlichkeit der Organisationsstrukturen im Stammhaus und den Auslandsgesellschaften erhoben. Bei den Trainings und Karrieremöglichkeiten wurde unterschieden (1) zwischen Stammhausmitarbeitern und ausländischen Führungskräften, (2) zwischen Stammhaus, regionalen Zentralen, Auslandsgesellschaften und Gesamtunternehmen und (3) zwischen Trainingsmaßnahmen und beruflichem Aufstieg. Über alle möglichen Kombinationen dieser drei Faktoren ergeben sich insgesamt 16 (2x4x2) Items (EP5-20, z.B. vier Items zum Training von Stammhausmitarbeitern: „Wo finden in Ihrem Unternehmen wichtige Trainingsmaßnahmen für Manager aus dem Stammhaus statt? EP5: im Stammhaus; EP6: in einer regionalen Zentrale; EP7: in Auslandsgesellschaften; EP8: weltweit“; Antwortformat ist jeweils eine 4-stufige Skala mit nie, selten, häufig und immer).⁷⁸² Die Ähnlichkeit der Organisationsstruktur im Stammhaus und den Auslandsgesellschaften war Inhalt von vier Items, die je eine der vier Orientierungen des EPRG-Konzeptes abfragten (z.B. EP1 (ethnozentrische Orientierung): „Die Organisationsstruktur im Stammhaus ist wesentlich komplexer als in den einzelnen Auslandsgesellschaften.“).⁷⁸³

Globalität der Branche. Angelehnt an die Unterscheidung von *global* und *multidomestic industries* nach Porter (1986) wurden drei Items entwickelt, deren Formulierungen sich eng an der Beschreibung des Konzeptes halten (GB1-3, z.B. „In unserer Branche hängt die Wettbewerbsposition in einem Land stark von der Wettbewerbsposition in anderen Ländern ab.“).⁷⁸⁴

Organisationsstruktur (Kontrollvariablen). Hier wurde erstens das organisatorische Grundmodell und zweitens die Einbindung internationaler Aktivitäten erhoben. Beim organisatorischen Grundmodell wurde zwischen Funktionalstruktur, Produktparten- oder Ge-

⁷⁸¹ Dies sind GM7 und GM9 (siehe Anhang C).

⁷⁸² Alle Items zum EPRG-Konzept finden sich in Anhang C.

⁷⁸³ Antwortformat ist eine 5-stufige Likert-Skala mit den Abstufungen von stimme nicht zu bis stimme zu.

⁷⁸⁴ Vgl. Porter (1986), S. 11 ff.; Schuler, Dowling, De Cieri (1993), S. 437; Item GB1 ist angelehnt an Nummela, Saarenketo und Puumalainen (2004, S. 63).

schäftsbereichsstruktur, Regionalspartenstruktur und Matrix- oder Tensorstruktur unterscheiden.⁷⁸⁵ Anhand einer graphischen Darstellung konnten die Teilnehmer einen dieser Typen auswählen (OS1). Die Frage zur Einbindung der internationalen Aktivitäten wurde in Abhängigkeit zur Antwort von OS1 dargeboten. Es wurde erhoben, ob sich die internationalen Aktivitäten nicht in der Organisationsstruktur niedergeschlagen haben, eine Spezialabteilung für internationale Aktivitäten besteht oder das gesamte Unternehmen im In- und Ausland durchgängig nach dem angegebenen Grundmodell gegliedert ist (OS2a-d). Für die Regionalspartenstruktur wurde zusätzlich nach der Einteilung der Regionen gefragt, um nationale und internationale Regionenbildungen unterscheiden zu können (OS3). Bei einer Matrix- oder Tensorstruktur folgte eine weitere Frage zu den Kriterien, die deren Bildung zugrunde liegen (Funktionen, Produkte oder Produktparten, Kundengruppen, Regionen und/oder anderes Kriterium; OS4).

Unternehmensgröße und Stammland (Kontrollvariablen). Um die Unternehmensgröße festzustellen, wurde in einem freien Antwortformaten der Gesamtumsatz in 2004 (in Millionen Euro) erhoben (Item UM in Anhang C). Da für die Stichprobe Führungskräfte aus verschiedenen Branchen vorgesehen waren, musste der Gesamtumsatz um ein weiteres Maß ergänzt werden, da z.B. bei Branchen und Versicherungen eine Größenmessung über den Umsatz nicht sinnvoll ist. Deshalb wurde zusätzlich die Mitarbeiterzahl erfragt (Item MA). Beide Maße werden häufig zur Erfassung der Unternehmensgröße verwendet.⁷⁸⁶ Des Weiteren wurde das *Stammland* des Unternehmens erfragt (SL).

Neben diesen allgemeinen Unternehmensmerkmalen wurden einige Fragen zu den Entscheidungszielen des Unternehmens und zu den Auslandsgesellschaften in den Fragebogen integriert. Diese Fragen mussten nur von internationalen Führungskräften beantwortet werden.

Unternehmensziele der Auslandstätigkeit von Führungskräften. Basierend auf der Literaturübersicht in Anhang A wurden neun wichtige Ziele des Unternehmens identifiziert und einzeln hinsichtlich deren Bedeutung für die *jetzige* bzw. *letzte* Auslandstätigkeit abgefragt (ZU1-9; z.B. die Entwicklung des Fachwissens beim Entsandten oder die Kompensation fehlender einheimischer Führungskräfte). Für die maximal sechs *früheren* Auslandstätigkeiten wurde aus ökonomischen Gründen und aufgrund möglicher Verzerrungen durch die retrospektive Erhebung lediglich das *Hauptziel* des Unternehmens abgefragt (HU1-6; Personal-

⁷⁸⁵ Vgl. Daniels, Pitts & Tretter (1988), S. 295; Wolf (2000), S. 647 f.; Wolf (2001), S. 119.

⁷⁸⁶ Vgl. Dalton & Kesner (1983), S. 739.

entwicklung, Koordination und Kontrolle, Besetzung vakanter Positionen oder Know-how-Transfer).⁷⁸⁷

Besetzung von Schlüsselpositionen. Ähnlich wie bei Harzing (2001a) wurde erhoben, wie die Spitze der Auslandsgesellschaften besetzt ist.⁷⁸⁸ Gefragt wurde nach der Anzahl von (1) Stammhausmitarbeitern und (2) Mitarbeitern aus Drittländern unter den fünf höchsten Positionen in der Auslandsgesellschaft (BS1-2). Die Anzahl der Mitglieder aus dem Gastland konnte als Rest über die beiden anderen Angaben berechnet werden.

Bedeutung der Auslandsgesellschaft. Angelehnt an die Typologie der Auslandsgesellschaften nach Bartlett und Ghoshal (1986) wurden zwei Items zur Erfassung der beiden dort verwendeten Dimensionen zur Klassifikation von Auslandsgesellschaften entwickelt.⁷⁸⁹ *Strategic importance of local environment* wurde über „Der lokale Markt, in dem die Auslandsgesellschaft tätig ist, hat eine hohe strategische Bedeutung für unser Unternehmen.“ (BA1) und *Competence of subsidiary* über „Die allgemeinen Fähigkeiten und Kompetenzen dieser Auslandsgesellschaft sind hoch, verglichen mit dem gesamten Unternehmen.“ (BA2) erhoben.

Kulturelle Distanz. Die kulturelle Distanz wurde angelehnt an Kogut und Singh (1988) über die vier Kulturdimensionen nach Hofstede (power distance, uncertainty avoidance, masculinity/femininity und individualism)⁷⁹⁰ ermittelt.⁷⁹¹

$$CD_{jk} = \sum_{i=1}^4 [(I_{ij} - I_{ik})^2 / V_i] \quad (1)$$

CD_{jk} ist die kulturelle Distanz zwischen Land j und Land k. Durch I_{ij} und I_{ik} werden die Werte für Dimension i in Land j und k abgebildet und V_i steht für die Varianz der betreffenden Dimension. Für acht Länder waren die Kulturdimensionen nicht durch die Studie von Hofstede abgedeckt. Wenn es angemessen erschien, wurden in diesen Fällen die Kulturdimensionen durch Werte ähnlicher Länder ersetzt (beispielsweise wurden für Lesotho die Werte von Südafrika verwendet).

⁷⁸⁷ Vgl. Miller, Cardinal & Glick (1997), S. 189.

⁷⁸⁸ Vgl. Harzing (2001a), S. 376.

⁷⁸⁹ Vgl. Bartlett & Ghoshal (1986), S. 90 f.; Kutschker & Schmid (2002), S. 328 ff.

⁷⁹⁰ Vgl. Hofstede (2001).

⁷⁹¹ Vgl. Kogut & Singh (1988), S. 422; dort wird der Differenzwert noch durch die Anzahl der Dimensionen geteilt; siehe auch Gong (2003), S. 737.

6.2.2 Erhebung von Karriere und Karriereerfolg

Karriere. Die Karriere wurde innerhalb des Fragebogens über eine Matrix erfragt, in der für jede bisherige Position in chronologischer Reihenfolge Startjahr, Funktionsbereich, Hierarchieebene, Unternehmen, Anzahl der Mitarbeiter im Unternehmen, Land und Branche angegeben werden sollte (KM). Da die Anzahl von Hierarchieebenen stark zwischen Unternehmen variiert, wurde eine genormte Hierarchiepyramide graphisch vorgegeben, die in neun Ebenen eingeteilt war. Insgesamt bestand die Möglichkeit zur Eingabe von 15 Karrierestationen.⁷⁹² Der Darbietung der Matrix ging eine Seite mit Instruktionen voran, auf der anhand von Beispielen und Beispielgrafiken die Eingabe der eigenen Karriere in diese Matrix erläutert wurde. Aus den Angaben in dieser Matrix konnten verschiedene Werte berechnet werden, u. a. Berufserfahrung, Funktionserfahrung, internationale Erfahrung und Anzahl der Unternehmenswechsel. Berufserfahrung wurde als Differenz zwischen Beginn der ersten Station im Lebenslauf und dem Erhebungszeitpunkt in Jahren gemessen. Funktionserfahrung wurde anhand der Angaben im Lebenslauf im Rahmen einer qualitativen Inhaltsanalyse über Paraphrasierungen und Generalisierungen aus den Originalangaben der Teilnehmer gewonnen.⁷⁹³ Dazu wurden zunächst Kategorien gebildet und anschließend die Zeit in Jahren berechnet, die der Teilnehmer in jeder dieser insgesamt siebzehn Kategorien gearbeitet hatte. Ähnlich wurden für die internationale Erfahrung die Jahre addiert, die der Teilnehmer im Ausland gearbeitet hat.⁷⁹⁴ Auch die Anzahl der Unternehmenswechsel ergab sich aus der Karrierematrix, da für jede Station im Lebenslauf das Unternehmen angegeben werden musste.

Karriereerfolg. Es wurde im Fragebogen zwischen subjektivem und objektivem Karriereerfolg unterschieden.⁷⁹⁵ Der *subjektive Karriereerfolg* wurde durch eine ins Deutsche übersetzte Skala von Greenhaus, Parasuraman und Wormley (1990) erhoben, die sehr häufig zur Erfassung der subjektiven Karrierezufriedenheit eingesetzt wird (SK1-5, z.B. „Ich bin zufried-

⁷⁹² Diese Vorgabe erwies sich als hinreichend, da maximal zwölf Karrierestationen von Teilnehmern eingegeben wurden.

⁷⁹³ Vgl. Mayring (2000); etwas abweichende Einteilungen der Funktionsbereiche finden sich z.B. in Reitman & Schneer (2005), S. 249; Bunderson (2003), S. 464; Datta & Guthrie (2002), S. 24; Goffee & Scase (1992), S. 369.

⁷⁹⁴ Dieses Maß wird auch bei Carpenter, Sanders & Gregersen (2001, S. 500) verwendet. Roth (1995, S. 216) dagegen erfasst die internationale Erfahrung über eine siebenstufige Likert-Skala, die zwischen 1=weniger als ein Jahr und 7=sechzehn oder mehr Jahre unterscheidet und erhebt zusätzlich die Zeit, in der der Teilnehmer Verantwortung für internationale Operationen getragen hat. Letzteres Maß erscheint aufgrund der geringeren Genauigkeit weniger geeignet. Außerdem ist eine Berechnung des relativen Anteils der internationalen Erfahrung an der Berufserfahrung so nicht möglich.

⁷⁹⁵ Siehe Abschnitt 2.1.4.

den mit meiner Entwicklung berufsbezogener Fertigkeiten.“).⁷⁹⁶ Die Skala enthält fünf Items und hat eine sehr gute interne Konsistenz ($\alpha=0,88$).⁷⁹⁷ Der *objektive Karriereerfolg* wurde über die Anzahl unterstellter Mitarbeiter, die Hierarchieebene der derzeitigen Position und das Gehalt erhoben.⁷⁹⁸ Die Anzahl unterstellter Mitarbeiter war in einem freien Antwortformat anzugeben (OK1). Da es sich beim Gehalt um sehr sensible Daten handelt, wurde es über ein Item mit insgesamt zehn Gehaltsklassen als Antwortoptionen für das Brutto-Jahreseinkommen abgefragt (OK2).⁷⁹⁹ Die Skala wurde am durchschnittlichen Verdienst deutscher Führungskräfte ausgerichtet.⁸⁰⁰ Die drei Indikatoren Hierarchieebene, Anzahl unterstellter Mitarbeiter und Gehalt wurden als gleichgewichtete, z-transformierte Werte zu einem Index zusammengefasst, der den objektiven Karriereerfolg erfasst. Die Hierarchieebene wurde über die Angabe zur derzeitigen Position in der Karrierematrix (KM, siehe oben) abgeleitet. Diese war unabhängig von der Unternehmensgröße auf neun Hierarchieebenen normiert, auf der ein Mitarbeiter der obersten Hierarchieebene aus einem Unternehmen mit 50 Mitarbeitern also denselben Wert erhält wie der Vorstandsvorsitzende eines Unternehmens mit 100 000 Mitarbeitern. Trotzdem wurde dieser Wert nicht über die Anzahl der Mitarbeiter im Unternehmen relativiert, da ein so angepasster Wert lediglich ein ungenaueres Maß für die Anzahl der unterstellten Mitarbeiter darstellen würde, die ebenfalls im Fragebogen enthalten war. Stattdessen wird argumentiert, dass mit zunehmender Hierarchieebene unabhängig von der Unternehmensgröße Autonomie und Entscheidungsbefugnisse ansteigen, was eine zusätzliche Komponente des objektiven Karriereerfolgs darstellt.

6.2.3 Erhebung von individuellen Faktoren

Gründe für und gegen eine internationale Tätigkeit aus Mitarbeitersicht. Abgeleitet aus Tabelle 6 wurde in zwei Fragenblöcken die Bedeutung verschiedener Gründe abgefragt, die aus Mitarbeitersicht (1) *für* und (2) *gegen* eine Auslandstätigkeit sprechen. Der erste Block

⁷⁹⁶ Vgl. Greenhaus, Parasuraman & Wormley (1990), S. 73 ff.

⁷⁹⁷ Siehe auch Lee, C. H. (2005), S. 179; Seibert, Kraimer & Liden (2001), S. 227, $\alpha=0,83$; Aryee & Tan (1992), S. 295, $\alpha=0,86$; Eby, Butts & Lockwood (2003), S. 695, $\alpha=0,91$; Judge, Cable, Boudreau & Bretz (1995), S. 497, $\alpha=0,87$.

⁷⁹⁸ Zur besonderen Bedeutung dieser Maße zur Erfassung des objektiven Karriereerfolgs siehe u.a. Dette, Abele & Renner (2004), S. 171; Burchard (2000), S. 91; Seibert, Kraimer & Liden (2001), S. 222.

⁷⁹⁹ Zwischen Jahreseinkommen und Gesamtentschädigung inklusive aller Boni besteht eine sehr hohe Korrelation (vgl. Ng, Eby, Sorensen, Feldman 2005, S. 379), weshalb lediglich die Gesamtentschädigung erhoben wurde. Eine kleine Verzerrung ergibt sich durch den Einfluss konjunktureller Schwankungen auf das Gehalt, da beispielsweise eine Kohorte, die mit niedrigen Löhnen in Unternehmen einsteigt, auch Jahre später noch relativ weniger verdient als Kohorten, die mit eher hohen Löhnen angefangen haben (Gibbons & Waldman 2003, S. 2).

⁸⁰⁰ Vgl. Staufenbiel (2005), S. 84 ff.; Hohn (2004), S. 36 ff.

enthielt insgesamt elf Items mit Gründen, die für einen internationalen Einsatz sprechen können (GF1-11, z.B. finanzielle Vorteile). Im zweiten Block waren sechs Gründe gegen eine Auslandstätigkeit enthalten (GG1-6, z.B. die Bedeutung einer Anpassung an eine fremde Kultur).

Bedeutung internationaler Karrieren. Über insgesamt vier Items wurde die Einschätzung bezüglich internationaler Karrieren erhoben. Diese wurden als Karrieren definiert, die weltweit über mehrere Stationen im Ausland verlaufen. Die Items sind angelehnt an Adler (2002a) und erfassen verschiedene Aspekte internationaler Karrieren (IK1-4, z.B. inwieweit man allgemein bei einer internationalen Karriere interessantere Aufgaben bekommt).⁸⁰¹

Karrierewirksamkeit internationaler Erfahrungen. Hierunter fallen zwei Items, die an Derr und Oddou (1991) angelehnt wurden und die Bedeutung von internationalen Erfahrungen für die eigene Karriere (1) im jetzigen Unternehmen und (2) in anderen Unternehmen erfassen (KW1-2, z.B. „Eine Auslandsentsendung ist langfristig für meine Karriere im jetzigen Unternehmen von Vorteil.“).⁸⁰²

Work-Life-Balance. Ergänzt wurde die Erhebung zum Karriereerfolg mit drei Items zur Work-Life-Balance (WLB 1-3).⁸⁰³ Erstens wurde nach der Zufriedenheit mit der eigenen Work-Life-Balance gefragt, zweitens der Anteil der in die berufliche Tätigkeit investierten Zeit über ein Item abgefragt⁸⁰⁴ und schließlich in einem Item mit offenem Antwortformat die durchschnittlichen Wochenarbeitszeit ermittelt.⁸⁰⁵ Aus den z-standardisierten Werten der drei Items wurde eine Skala zur Work-Life-Balance gebildet. Hohe Werte entsprechen in dieser Skala einer hohen Beanspruchung durch die Arbeit.

Karriereorientierung. Die Karriereorientierung wurde über ein Item gemessen, dass die persönliche Bedeutung des beruflichen Aufstiegs beinhaltet (KO).⁸⁰⁶

Demographische Daten. Erfasst wurden Alter, Geschlecht, Nationalität und Ausbildung der Teilnehmer (DD1-10).

⁸⁰¹ Vgl. Adler (2002a, S. 343 f.); durch diese Abfrage verschiedener Aspekte, die erst in der Summe die Bedeutung internationaler Karrieren ausmachen, handelt es sich um eine formative Skala (vgl. Diamantopolous & Winklhofer 2001).

⁸⁰² Vgl. Derr & Oddou (1991), S. 233.

⁸⁰³ 5-stufige Likert-Skalierung (stimme nicht zu bis stimme zu).

⁸⁰⁴ Eine ähnliche Frage findet sich auch bei Strunk (2005), S. 264.

⁸⁰⁵ Bei den meisten Studien zum Karriereerfolg fehlt dieser wichtige Aspekt der Work-Life-Balance vollständig (vgl. Heslin 2005, S. 117).

⁸⁰⁶ Vgl. Ng, Eby, Sorensen & Feldman (2005), S. 380.

6.2.4 Erhebung von Einzelmerkmalen der Auslandstätigkeit

Bei der Auslandstätigkeit wurde in einer Eingangsfrage erhoben, ob der jeweilige Teilnehmer bereits im Ausland gearbeitet hat, zurzeit dort arbeitet oder noch keine längere internationale Erfahrung hat (XP). Die in diesem Abschnitt folgenden Fragen wurden nur denjenigen Teilnehmern dargeboten, die bei dieser Filterfrage internationale Erfahrungen angegeben hatten. Ebenfalls wurde unterschieden zwischen derzeit im Ausland tätigen Führungskräften und repatriierten Organisationsmitgliedern. Inhaltlich unterscheiden sich beide Zweige des Fragebogens nicht, lediglich die genaue Formulierung der Fragen war für erstere im Präsens, für repatriierte Führungskräfte dagegen im Präteritum.

Gründe für Fortsetzung der Auslandstätigkeit aus Mitarbeitersicht. Insgesamt acht Gründe der Führungskraft für einen Verbleib im Ausland nach der Auslandstätigkeit bzw. für eine erneute Auslandstätigkeit wurden im Fragebogen dargeboten (GN1-8; z.B. die Kultur des Gastlandes oder bessere Entwicklungsmöglichkeiten im Ausland). Diese acht Gründe sowie die oben beschriebenen Gründe für eine Auslandstätigkeit (GF1-11) wurden zu privaten (z.B. Abenteuerlust) und unternehmensbezogenen Gründen (z.B. Ablehnung hätte negative Folgen für die Karriere) zusammengefasst. Die genaue Einteilung ist Anhang C zu entnehmen.

Art der Auslandstätigkeit. Diese wurde über ein Multiple-Choice-Format erhoben, in dem die verschiedenen Möglichkeiten der Transfers zwischen Stammhaus und Auslandsgesellschaften bzw. zwischen Auslandsgesellschaften als Antwortmöglichkeiten vorgegeben wurden (ER). Eine zusätzliche Kategorie konnte bei selbst-initiiertes Auslandstätigkeit angegeben werden („Ich habe mir selber unabhängig vom Unternehmen eine Stelle im Ausland gesucht.“).

Zufriedenheit mit der Auslandstätigkeit. In zwei Items wurde erstens die Zufriedenheit mit der bisherigen Auslandstätigkeit (ZE1) und zweitens die Zufriedenheit mit der Entsendungspolitik des Unternehmens (ZE2) erfragt.

Personalpolitische Praktiken. In einer 5-stufigen Likert-Skala mit den Ausprägungen von stimme nicht zu bis stimme zu wurde das Vorhandensein eines Repatriierungsplans (PP1) und einer realistischen Beschreibung der Tätigkeit vor Beginn (PP2) abgefragt. Weiterhin wurde in einem offenen Antwortformat die Gesamtdauer der Auslandstätigkeit erhoben. Beim Gehalt konnte in einer Multiple-Choice-Frage eine von vier näher charakterisierten Arten der Gehaltsfindung ausgewählt werden (PP4).⁸⁰⁷

⁸⁰⁷ Vgl. Speer (1998), S. 177 ff.

6.2.5 Erhebung des Kopplungsgrads zwischen Individuum und Unternehmen

Diese Skala zum Grad der Kopplung umfasst insgesamt sechs Items,⁸⁰⁸ die aus den Bereichen unternehmensspezifisches Wissen, Wechselintentionen und Lenkung der weiteren Karriere stammen. Das unternehmensspezifische Wissen wurde über ein Item erhoben (FS „Durch meine Arbeit habe ich sehr viel unternehmensspezifisches Wissen angesammelt“).⁸⁰⁹ Die Wechselintentionen wurden über drei Items erfasst, die intendierte Unternehmens- und Branchenwechsel sowie die Einfachheit eines Unternehmenswechsels beinhalten (WI1-3, z.B. „Ich werde innerhalb der nächsten 5 Jahre wahrscheinlich in ein anderes Unternehmen wechseln.“).⁸¹⁰ Weitere zwei Items umschließen die Lenkung der weiteren Karriere. Theoretische Anleihen bei der Itemformulierung für diesen Bereich stammen vom Konzept des Locus of Control.⁸¹¹ Spezifisch für die Karriere wird hier unterschieden zwischen der Lenkung durch das Unternehmen und durch das Individuum (LK1: „Das Personalmanagement unseres Unternehmens hat einen großen Einfluss auf meinen Karriereverlauf.“; LK2: „Ich habe selber einen großen Einfluss auf den Verlauf meiner Karriere.“).

6.3 Spezielle Analysemethoden

Für die Analyse der Daten wurde in dieser Untersuchung hauptsächlich auf Standardverfahren der empirischen Forschung zurückgegriffen. An zwei Stellen werden Methoden verwendet, die einer genaueren Erläuterung bedürfen. Dies ist erstens die Analyse von Moderatoreffekten im so genannten Within-subject-Design und zweitens die Optimal Matching Analysis zur Identifizierung von Karrieremustern. Auf beide Methoden wird im Folgenden näher eingegangen. Da die Optimal Matching Analysis ein in der betriebswirtschaftlichen Forschung neuartiges Verfahren darstellt, wird sie etwas ausführlicher erläutert.

6.3.1 Analyse von Moderatoreffekten im Within-subject-Design

Eine Moderation besteht, wenn eine Variable die Richtung oder Stärke einer Beziehung zwischen einer Prädiktor- und einer Prognosevariablen beeinflusst.⁸¹² In den meisten Fällen wird

⁸⁰⁸ Alle Items Likert-skaliert (5-stufig, stimme nicht zu bis stimme zu).

⁸⁰⁹ Baker & Aldrich (1996, S. 140) schlagen dieses Maß zur Erfassung des transferierbaren Wissens vor.

⁸¹⁰ Siehe auch Feldman & Thomas (1992), S. 280 f.; eine Skala zur Erfassung von Wechselintentionen verwendet ebenfalls Scholl (1983, S. 91), dort aber über eine Thurstone-Skalierung; vgl. Strunk, Mayrhofer & Schiffinger (2004, S. 9 im Anhang) für Item WI3.

⁸¹¹ Ursprünglich stammt das Messkonzept zum Locus of Control von Rotter (1966); siehe auch Turban & Dougherty (1994), S. 692.

⁸¹² Vgl. Baron & Kenny (1986), S. 1174; Müller (2007), S. 246 f.

eine solche Moderation durch das Hinzufügen eines Interaktionsterms innerhalb einer multiplen Regression getestet. Grundlage für eine statistische Überprüfung ist das Basismodell noch ohne Interaktion:⁸¹³

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_{Ai} + \beta_2 X_{Bi} + \varepsilon_i \quad (2)$$

Y_i ist der Regressand (auch: Kriterium; z.B. Karriereerfolg), X_{Ai} und X_{Bi} sind die mittelwertzentrierten Regressoren (auch: Prädiktoren; z.B. Auslandstätigkeit und internationale Orientierung), β_{0-2} umfassen die Regressionskoeffizienten und ε_i ist der Fehler (auch: Störterm).⁸¹⁴

Für eine Moderationsanalyse muss dieses Basismodell um einen Interaktionsterm erweitert werden:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_{Ai} + \beta_2 X_{Bi} + \beta_3 X_{Ai} X_{Bi} + \varepsilon_i \quad (3)$$

Dieser Interaktionsterm ist das Produkt aus den mittelwertzentrierten Werten von X_{Ai} und X_{Bi} . Eine Moderation kann immer dann angenommen werden, wenn dieser Interaktionsterm einen zusätzlichen Erklärungsbeitrag für Y liefert.⁸¹⁵ Empirisch getestet wird diese Annahme über einen Vergleich des Basismodells (2) mit dem um den Interaktionsterm erweiterten Modell (3). Ergibt sich ein signifikant von Null abweichendes Regressionsgewicht für den Interaktionsterm und/oder erhöht sich das Bestimmtheitsmaß (auch: Determinationskoeffizient, R^2)⁸¹⁶ signifikant, so kann das Vorliegen einer Moderation angenommen werden.

Das hier beschriebene Vorgehen bietet sich an, wenn die Prädiktorvariable *zwischen* Individuen variiert und nicht *innerhalb* von Individuen.⁸¹⁷ Wird beispielsweise die Wirkung von Medikament M_1 mit Medikament M_2 innerhalb von Individuen verglichen und dabei das Alter als Moderator angenommen, so lässt sich Formel (3) nicht sinnvoll zum Beweis einer Moderation anführen. Das Alter als Moderatorvariable (X_{Bi}) ließe sich zwar genau wie im obigen Fall in die Gleichung einbinden, allerdings lässt sich für X_{Ai} nicht jedem Individuum ein eindeutiger Wert zuordnen, da in diesem Fall mit M_1 und M_2 zwei Werte pro Individuum vorliegen. Bislang haben sich nur wenige Untersuchungen mit Moderationseffekten in diesem so genannten *Within-subject-Design* beschäftigt.⁸¹⁸ Aus diesem Grund wird im Folgenden anhand

⁸¹³ Für die Darstellung von Populationsparametern werden griechische Buchstaben verwendet, für Schätzer das lateinische Alphabet.

⁸¹⁴ Durch eine Mittelwertzentrierung soll Multikollinearität vermieden werden (vgl. Aiken & West 1991, S. 28 ff.; siehe auch Gatignon & Vosgerau (2006), die eine Mittelwertzentrierung als nicht notwendig ansehen).

⁸¹⁵ Nicht aus dieser Analyse ableitbar ist, ob X_A oder X_B die Moderator- bzw. die Prädiktorvariable darstellt. Dies kann nur über eine argumentative Ableitung aus dem theoretischen Modell erfolgen.

⁸¹⁶ Vgl. Backhaus, Erichson, Plinke & Weiber (2003), S. 63 ff.

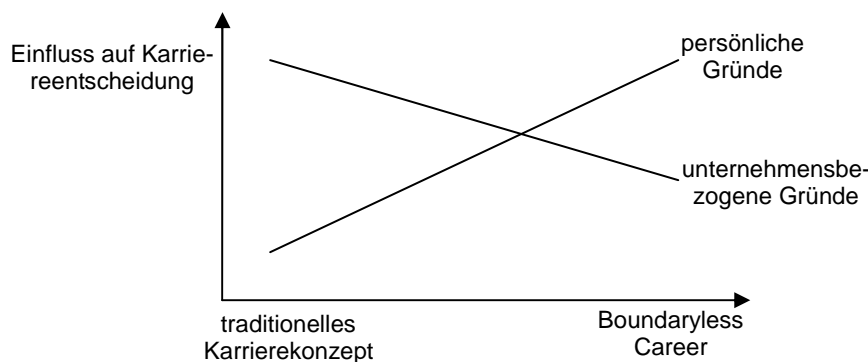
⁸¹⁷ Vgl. Judd, Kenny & McClelland (2001), S. 116.

⁸¹⁸ Ausnahmen bilden Judd, McClelland & Smith (1996) und Judd, Kenny & McClelland (2001).

eines für diese Untersuchung relevanten Beispiels das grundlegende Vorgehen erläutert, welches sich in einigen Punkten signifikant vom üblichen Vorgehen des beschriebenen *Between-subject-Designs* unterscheidet.

Angenommen, Individuen unterscheiden sich in ihrem Karrierekonzept. Einige folgen traditionellen Karriereformen, andere sind dem in Abschnitt 2.2.5 mit Boundaryless Career umschriebenen Konzept zuzuordnen. Das Karrierekonzept, so wird in Abschnitt 4.3 vermutet, hat einen Einfluss auf die Bedeutung verschiedener Gründe für Auslandstätigkeiten: Je stärker ein Individuum einer traditionellen Karriereform zugeordnet werden kann, desto bedeutender sind unternehmensseitige Gründe und je stärker eine Boundaryless Career vorliegt, desto wichtiger werden persönliche Gründe. Untersucht wird also die Bedeutung des Karrierekonzeptes für die Stärke des Einflusses persönlicher bzw. unternehmensseitiger Gründe auf die Karriereentscheidung, im Ausland tätig zu werden (siehe Abbildung 4).

Abbildung 4: Hypothetisches Beispiel einer Moderation im Within-subject-Design



Persönliche Gründe haben beim traditionellen Karrierekonzept eine geringe Bedeutung, stark ausgeprägt sind selbige dagegen in der Boundaryless Career. Unternehmensseitige Gründe stehen diesen diametral gegenüber. Sie sind im traditionellen Karrierekonzept sehr bedeutsam, spielen aber in der Boundaryless Career eine untergeordnete Rolle (siehe Hypothese VI-3 in Abschnitt 4.3). Jedes Individuum erhält somit einen Wert für die individuelle Bedeutung privater Gründe und einen Wert für die Bedeutung unternehmensbezogener Gründe.

Grundsätzlich lassen sich unabhängig voneinander für beide Geraden Gleichungen aufstellen:⁸¹⁹

$$Y_{li} = \beta_{10} + \beta_{11}X_i + \varepsilon_{li} \quad (\text{unternehmensbezogene Gründe}), \quad (4)$$

⁸¹⁹ Zur Herleitung vgl. Judd, Kenny & McClelland (2001), S. 117 ff.; siehe ebenda für Erweiterungen des hier dargestellten einfachen Modells.

$$Y_{2i} = \beta_{20} + \beta_{21} X_i + \varepsilon_{2i} \text{ (persönliche Gründe).} \quad (5)$$

Y_{1i} und Y_{2i} entsprechen der Bedeutung von unternehmensbezogenen bzw. persönlichen Gründen für eine Auslandstätigkeit von Führungskraft i . X_i gibt die Ausprägung des Kontinuums zwischen traditionellem Karrierekonzept und der Boundaryless Career wieder und ε steht für den Messfehler. Sowohl für Y_{1i} als auch für Y_{2i} lässt sich so eine Regressionsgerade schätzen. Im Falle von $\beta_{10}=\beta_{20}$ schneiden beide Geraden die x-Achse an derselben Stelle und für $\beta_{11}=\beta_{21}$ besitzen beide Geraden dieselbe Steigung.⁸²⁰ Ist die Steigung identisch, so ist zu folgern, dass der Einfluss von X_i (Karrierekonzept) auf Y_{1i} (unternehmensbezogene Gründe) und Y_{2i} (persönliche Gründe) gleich ist. Anders bei $\beta_{11}\neq\beta_{21}$. Hier unterscheiden sich die Steigungen der beiden Regressionsgeraden und der Zusammenhang zwischen X_i und Y_{1i} ist ein anderer als zwischen X_i und Y_{2i} , wie es auch in Abbildung 4 dargestellt ist. Algebraisch lässt sich dieser Unterschied über die Differenz von Y_{2i} und Y_{1i} ableiten:

$$Y_{Di} = Y_{2i} - Y_{1i} = (\beta_{20} - \beta_{10}) + (\beta_{21} - \beta_{11})X_i + (\varepsilon_{2i} - \varepsilon_{1i}). \quad (6)$$

Die Differenz beider Werte setzt sich erstens aus der Differenz der Konstanten, zweitens der Differenz der Steigungsparameter und drittens dem Fehlerterm zusammen. Ist Y_{Di} für alle i konstant, so sind die Geraden Y_{2i} und Y_{1i} parallel. Der zweite Term $(\beta_{21}-\beta_{11})$ gibt an, ob der Einfluss von X_i gleich bleibt, oder ob sich dieser verändert. Bei einem von Null abweichenden Ergebnis hängt Y_{Di} also von der Ausprägung von X_i ab. Die zugehörige Schätzfunktion lautet:

$$Y_{Di} = b_0 + b_1 X_i + e_{YDi}. \quad (7)$$

Wird diese Gleichung für X_i zentriert, erhält man:

$$Y_{Di} = b_0 + b_1 (X_i - \bar{X}) + e_{YDi} \quad (8)$$

Diese Funktion verwendet X_i zur Prognose des Unterschieds zwischen Y_{2i} und Y_{1i} ($= Y_{Di}$). Wenn b_1 von Null verschieden ist, besteht ein linearer Zusammenhang zwischen X_i und Y_{Di} . Für obiges Beispiel ergibt sich: Wenn Y_{Di} durch X_i vorhergesagt werden kann, ist der Unterschied der Stärke von unternehmenseitigen (Y_{1i}) und persönlichen (Y_{2i}) Gründen (Unterschied: Y_{Di}) abhängig vom Karrierekonzept des Individuums (X_i). Ein Test also, der die Signifikanz von b_1 untersucht, liefert einen statistischen Test zur Moderation von X_i .⁸²¹ Dieser Test unterscheidet sich vom oben beschriebenen klassischen Vorgehen zur Analyse einer Interak-

⁸²⁰ Diese Interpretation ist dieselbe wie bei klassischen Regressionsanalysen.

⁸²¹ Vgl. Judd, Kenny & McClelland (2001), S. 119.

tion, denn es wird kein Interaktionsterm als Produkt zweier Variablen gebildet: „Given this context, moderation in the within-subject case may seem a bit strange, because we are not forming a product variable and so one might wonder whether an interaction is being tested or not.“⁸²² Letztlich ließe sich im Fall ohne Einbezug weiterer Kontrollvariablen⁸²³ die Interaktion auf eine bivariate Korrelation zurückführen, in der der Zusammenhang zwischen der potentiellen Moderatorvariablen und der (z-transformierten) Differenz zwischen beiden Bedingungen (unternehmensseitig und persönlich) berechnet und auf Signifikanz überprüft wird.

6.3.2 Optimal Matching Analysis zur Bestimmung von Karrieremustern⁸²⁴

Bei der Optimal Matching Analysis (auch: Optimal Alignment) werden verschiedene Sequenzen miteinander verglichen, indem die Anzahl an Operationen bestimmt wird, die nötig ist, um eine Sequenz in eine andere zu überführen.⁸²⁵ Je höher die Anzahl benötigter Operationen ist, desto unähnlicher sind sich die Sequenzen.⁸²⁶ Entwickelt wurde die Optimal Matching Analysis (OMA) für die Analyse von DNA-Sequenzen, um beispielsweise die Ähnlichkeit der DNA verschiedener Lebewesen zu ermitteln, und auch beim Humangenomprojekt spielte diese Methode eine entscheidende Rolle.⁸²⁷ In die Sozialwissenschaften wurde die OMA von Andrew Abbott eingeführt.⁸²⁸ Während sie sich in der Soziologie etabliert hat und eine Vielzahl von Anwendungen existiert, beispielsweise bei der Analyse von Karriereverläufen, ist die OMA in der betriebswirtschaftlichen Forschung noch unbekannt.⁸²⁹

Die folgenden Ausführungen orientieren sich am Vorgehen bei der OMA: Zunächst müssen die Daten kodiert werden (Abschnitt 6.3.2.1), anschließend die Kosten für die verschiedenen Operationen zur Angleichung der Sequenzen definiert (Abschnitt 6.3.2.2) und dann die Distanzen zwischen den verschiedenen Sequenzen berechnet werden (Abschnitt 6.3.2.3). Der letzte Schritt ist die Clusterbildung anhand der Ähnlichkeitsmaße, die aus dem dritten Schritt resultieren (Abschnitt 6.3.2.4). Des Weiteren wird in Abschnitt 6.3.2.5 auf die Vor- und Nachteile der OMA eingegangen und in Abschnitt 6.3.2.6 in einem Fazit die Verwendung für die vorliegende Untersuchung diskutiert.

⁸²² Judd, Kenny & McClelland (2001), S. 120.

⁸²³ Kontrollvariablen sind Faktoren, die einbezogen werden, um alternative Erklärungen der Ergebnisse auszuschließen oder um die Fehlervarianz zu mindern und die statistische Power zu erhöhen (Becker 2005, S. 274).

⁸²⁴ Die Darstellungen in diesem Abschnitt finden sich ähnlich in Biemann (2008).

⁸²⁵ Vgl. Abbott (1995), S. 93 ff.; Stovel & Bolan (2004), S. 562.

⁸²⁶ Vgl. analog Wagner & Fischer (1974) zum „string to string correction problem“.

⁸²⁷ Vgl. Brüderl & Scherer (2004), S. 330.

⁸²⁸ Vgl. Abbott & Forrest (1986).

⁸²⁹ Vgl. Blair-Loy (1999); Chan (1995).

6.3.2.1 Kodieren der Daten

Karrieren können verstanden werden als Sequenzen von Positionen über die Zeit (siehe Abschnitt 2.1.1). Jeder Führungskraft kann somit eine Sequenz zugeordnet werden, die aus den bisherigen Positionen im Berufsleben besteht. In Tabelle 14 sind fiktive Verläufe für solche Positionen angegeben, die beispielsweise aus dem tabellarischen Lebenslauf der jeweiligen Führungskraft abgeleitet werden können. Dazu müssen die entsprechenden Positionen kodiert und jeder Person die entsprechende aus diesen kodierten Daten entstandene Sequenz zugeordnet werden. Untersucht man beispielsweise die Zugehörigkeit zum Unternehmen und die internationale Erfahrung, so lässt sich jedes Berufsjahr einer Führungskraft einem Zustand zuordnen. Führungskraft X in Tabelle 14 beispielsweise hat zunächst zwei Jahre im Inland in einem anderen Unternehmen gearbeitet (A A), anschließend ein Jahr für ein anderes Unternehmen im Ausland (B) und ist seit drei Jahren für das jetzige Unternehmen im Inland tätig (C C C). Analog lassen sich die Karrieren weiterer Führungskräfte kodieren. Denkbar sind natürlich eine Vielzahl anderer Kodierungsschemata, beispielsweise nach Hierarchieebene, Funktionsbereich oder Branche. Wichtig ist lediglich, dass eine endliche, fest definierte Anzahl von Codes verwendet wird, um anschließend die Sequenzen hinsichtlich ihrer Ähnlichkeit vergleichen zu können.

Tabelle 14: Beispielsequenzen für berufliche Karriereverläufe

Führungskraft X	A	A	B	C	C	C
Führungskraft Y	A	A	A	B	C	C
Führungskraft Z	D	C	C	C		

A: Position im Inland in einem anderen Unternehmen

B: Position im Ausland in einem anderen Unternehmen

C: Position im Inland im jetzigen Unternehmen

D: Position im Ausland im jetzigen Unternehmen

In diesem Beispiel wurde jedes Berufsjahr kodiert. Eine weitere Möglichkeit bietet sich, wenn der Sequenz nur dann ein weiteres Element eingefügt wird, wenn sich die Position ändert (somit Führungskraft X: A B C). Dieses Vorgehen ist dann sinnvoll, wenn die Dauer nicht von Bedeutung ist und es lediglich auf die Abfolge der Positionen ankommt.

6.3.2.2 Definieren der Kosten

Um die abgeleiteten Sequenzen vergleichen zu können, müssen die möglichen Operationen und deren Kosten bestimmt werden, die zulässig sind, um die jeweiligen Sequenzpaare miteinander zu vergleichen. Generell gibt es drei mögliche Operationen: Ersetzen (substitute), Einfügen (insert) und Löschen (delete) von Objekten. Im einfachsten Fall würden diese drei verschiedenen Operationen gleich gewichtet werden, die Ähnlichkeit würde sich also durch die Anzahl der notwendigen Operationen berechnen, die für eine Angleichung einer Sequenz an eine andere notwendig ist. Vergleicht man beispielsweise Führungskraft X und Führungs-

kraft Y, so wäre letztere Sequenz durch Ersetzen des dritten A durch ein B und des B durch ein C identisch mit der Sequenz von Führungskraft X (Lösung A). Ebenso könnte auch ein A bei Führungskraft Y entfernt und ein C am Ende eingefügt werden (Lösung B). Der so errechnete minimale Abstand wird auch als Levenshtein-Distanz bezeichnet.

Allerdings ist es in vielen Fällen sinnvoll, die verschiedenen möglichen Operationen nicht gleich zu gewichten. Beispielsweise ließe sich bei der Betrachtung verschiedener Funktionsbereiche argumentieren, dass eine Position im Controlling dem Rechnungswesen ähnlicher ist als dem Personalwesen, da die erstgenannten Funktionsbereiche inhaltlich sehr nahe liegen.⁸³⁰ Neben der oben beschriebenen einfachsten Variante, bei der alle Kosten identisch sind, gibt es deswegen zwei weitere Strategien bei der Festlegung der Kosten. Es können entweder auf Grund von theoretischen Überlegungen verschiedene Kosten angesetzt werden oder als Kosten werden empirisch ermittelte Übergangswahrscheinlichkeiten verwendet und für häufige Übergänge geringere Kosten festgelegt. Alle Varianten haben gemeinsam, dass die Ähnlichkeit nicht davon abhängen sollte, ob man Sequenz X in Y überführt oder ob man Sequenz Y soweit verändert, bis sie mit Sequenz X identisch ist. Deshalb sind die Kosten für das Ersetzen identisch mit den Kosten für das Löschen, da Löschen im einen Fall (A→B) einem Einfügen im anderen Fall (B→A) gleichkommt. Diese Kosten werden auch als *indel-Kosten* bezeichnet (*insert and delete costs*).

Schwieriger ist die Ableitung der Kosten für das Ersetzen. Hierbei lassen sich theoretisch für jede mögliche Kombination verschiedener Zustände andere Kosten festlegen, die in der Transition Cost Matrix dargestellt werden. Geht man von obigem Beispiel aus, so kann z.B. argumentiert werden, dass sich A (Position im Inland in einem anderen Unternehmen) und B (Position im Ausland in einem anderen Unternehmen) ähnlicher sind als A und D (Position im Ausland im jetzigen Unternehmen), da sich im ersten Fall beide Positionen nicht bezüglich des Unternehmens unterscheiden. Es könnte also das Ersetzen von A durch B mit 1, das Ersetzen von B durch C mit 2 und das Einfügen mit 2 gewichtet werden. Eine so abgeleitete Transition Cost Matrix ist in Tabelle 15 dargestellt. Die Entwicklung dieser Transition Cost Matrix beruhte allein auf theoretischen Überlegungen. Eine alternative Strategie ist die Ableitung der Kosten aus den Übergangswahrscheinlichkeiten zwischen verschiedenen Zuständen. Wenn es z.B. im Sample sehr häufig auftritt, dass jemand vom Controlling in das Rechnungswesen wechselt und umgekehrt, so scheinen diese Bereiche ähnlich zu sein, wogegen Wechsel vom Controlling ins Personalwesen eventuell seltener auftreten. Möglich wären z.B. Maximalkosten von 2 für im Sample nicht auftretende Übergänge und mit steigender Über-

⁸³⁰ Vgl. Abbott & Hrycak (1990), S. 155.

gangswahrscheinlichkeit (linear) fallende Kosten. Diese zweite Methode ist gerade dann häufig in der Literatur zu finden, wenn eine größere Anzahl verschiedener Zustände in die Analyse eingeht, denn während bei den oben beschriebenen vier verschiedenen Zuständen noch adäquat argumentiert werden kann, wird eine argumentative Ableitung der Kosten mit steigender Kompliziertheit schwierig bis unmöglich.

Tabelle 15: Beispiel für eine Transition Cost Matrix

	A	B	C	D
A	(0)			
B	1	(0)		
C	2	2	(0)	
D	2	1	1	(0)

A: Position im Inland in einem anderen Unternehmen

B: Position im Ausland im anderen Unternehmen

C: Position im Inland im jetzigen Unternehmen

D: Position im Ausland im jetzigen Unternehmen

indel-Kosten: 2

Unabhängig von der Wahl der Strategie für die Ableitung der Kosten für das Ersetzen gilt als Heuristik, dass die indel-Kosten etwas höher angesetzt werden sollten als die höchsten spezifischen Kosten für das Ersetzen, sodass bei ähnlich langen Sequenzen eher ersetzt als gelöscht und eingefügt wird.⁸³¹ Absolute Untergrenze für die indel-Kosten ist die Hälfte der maximalen Kosten für das Ersetzen. Unterhalb dieser Grenze wird ein kostenminimierender Algorithmus das günstigere Löschen und anschließende Einfügen dem Ersetzen vorziehen. Generell zeigt sich, dass diese Festlegung der Kosten einen größeren Einfluss auf die Ergebnisse hat und einen kritischen Schritt bei der Anwendung der OMA darstellt.⁸³²

Es gibt verschiedene Ansätze, diese Berechnung der Ähnlichkeit auf das spezifische Forschungsfeld anzupassen oder zu verbessern, indem z.B. die Kosten für das Einfügen und Löschen nicht fix sondern als variabel angenommen werden, indem leicht abgewandelte Matching-Algorithmen verwendet werden oder indem die Kosten für das Löschen und Ersetzen an den niedrigsten Kosten für das Ersetzen orientiert werden.⁸³³

6.3.2.3 Berechnung von Distanzen

Nach der Festlegung der Kosten erfolgt die Berechnung der Distanzen zwischen jeweils zwei Sequenzen anhand der Transition Cost Matrix. Besteht das Sample beispielsweise aus zehn Sequenzen, so werden insgesamt 45 ($9+8+\dots+1$) Distanzen berechnet und jede zusätzliche Sequenz müsste mit jeder anderen Sequenz im Sample verglichen werden. Bei Verdopplung

⁸³¹ Vgl. Stovel & Bolan (2004), S. 574.

⁸³² Vgl. Abbott & Tsay (2000), S. 12 f.

⁸³³ Vgl. Dijkstra & Taxis (1995), S. 217 ff.; Stovel & Bolan (2004), S. 575.

der Fälle steigt die Anzahl der Paarvergleiche somit ungefähr um den Faktor vier. Ergebnis ist eine Matrix, die Distanzwerte zwischen allen möglichen Paaren enthält.

Ausgehend von der Transition Cost Matrix lassen sich die minimalen Distanzen zwischen allen Sequenzpaaren berechnen. Betrachtet man beispielsweise das Kostenminimum für das Sequenzpaar Führungskraft X und Führungskraft Y, so errechnen sich Gesamtkosten von 3 bei Lösung A (Kosten von 1, um ein A durch ein B zu ersetzen plus Kosten von 2, um ein B durch ein C zu ersetzen). Analog belaufen sich bei Lösung B die Kosten auf 4. Da auch bei jeder weiteren möglichen Lösung höhere Kosten anfallen, ist das Kostenminimum bei 3.

Um die Sequenz von Führungskraft Z in Führungskraft X umzuwandeln, ist die günstigste Möglichkeit das Einfügen von A A am Anfang und das Ersetzen des D durch B (Kosten von 5). Es zeigt sich, dass die Sequenzen nicht nur spaltenweise verglichen werden dürfen, sondern auch Elemente am Anfang oder in der Mitte eingesetzt werden können, sodass sich die Sequenz insgesamt verschiebt. Ein „klassischer“ Vergleich, der spaltenweise vorgeht, würde beispielsweise für Führungskraft X und Z eine fast maximale Unähnlichkeit annehmen, da die Positionen lediglich in Spalte vier (bei beiden ein C) übereinstimmen, obwohl die Endsequenz von Führungskraft Z dem Ende von X entspricht. Durch den Optimal Matching Algorithmus werden am Anfang Elemente ergänzt, welche die gesamte Sequenz von Z „nach rechts“ verschieben, bis die passenden Teilstücke von X und Z untereinander liegen. Die Ergebnisse eines Vergleichs aller möglichen Sequenzpaare werden in einer Distanzmatrix abgebildet (Tabelle 16).

Tabelle 16: Fiktives Beispiel für eine Distanzmatrix

	Führungskraft X	Führungskraft Y	Führungskraft Z	...
Führungskraft X	-			
Führungskraft Y	3	-		
Führungskraft Z	5	8	-	
...	-

Diese Distanzmatrix wird in vielen Fällen noch standardisiert, um der unterschiedlichen Sequenzlänge Rechnung zu tragen.⁸³⁴ Vergleicht man nämlich zwei Sequenzen mit einer Länge von 10, so kann es maximal 10 unterschiedliche Elemente geben. Die Gesamtkosten können also nicht höher sein als ein zehnfaches Ersetzen. Beim Vergleich von zwei Sequenzen der Länge 30 gibt es dagegen 30 mögliche Unterschiede, somit maximale Kosten in Höhe der dreißigfachen Kosten für das Ersetzen. Dies kann z.B. dadurch ausgeglichen werden, dass jeder Distanzwert durch die Länge der jeweils längeren Sequenz geteilt wird. Als alternative

⁸³⁴ Vgl. Aisenbrey (2000), S. 28.

Vorgehensweise zur Berechnung von Distanzwerten werden bei einigen Studien keine Paarvergleiche durchgeführt, sondern lediglich jede Sequenz mit einer Standardsequenz verglichen. So ergibt sich keine Matrix, sondern ein Vektor mit den absoluten Distanzwerten zur Standardsequenz.

6.3.2.4 *Bildung von Clustern*

Basierend auf der Distanzmatrix müssen in diesem Schritt diejenigen Objekte einer Gruppe zugeordnet werden, die eine möglichst geringe Distanz zueinander aufweisen. Das gängige Verfahren ist hierfür die Clusteranalyse. Beim Clusteralgorithmus gibt es keine spezifischen Empfehlungen für die OMA, insofern kann die generelle Empfehlung der Ward-Methode auch hier gelten. Auf mögliche Probleme und Kritikpunkte der Clusteranalyse wird nicht weiter eingegangen, da bei der OMA keine Probleme bei der Clusteranalyse bestehen, die über das hinausgehen, was allgemein für die Clusteranalyse angemerkt wird.⁸³⁵ Es sei lediglich darauf hingewiesen, dass die Berechnung der Distanzen als erster Schritt der Clusteranalyse entfällt, da diese Distanzen das Ergebnis der OMA darstellen.

6.3.2.5 *Anwendung und Beurteilung der Optimal Matching Analysis*

Mit Optimal Matching Algorithmen ist man in der Lage, Sequenzen zu klassifizieren, was mit herkömmlichen Methoden nicht oder nur unter spezifischen Annahmen möglich ist. Die Methodik zielt somit primär auf das Aufdecken von Ähnlichkeiten zwischen Sequenzen ab, weniger dagegen auf eine Prognose oder eine Identifikation von Ursachen potentieller Muster.⁸³⁶

Auf zwei große Kritikpunkte an der OMA soll im Folgenden näher eingegangen werden. Erstens die Übertragbarkeit aus dem ursprünglichen Anwendungsgebiet, nämlich wie oben erwähnt der Analyse von DNA-Sequenzen, und zweitens die hohe Anzahl an Freiheitsgraden bei der Festlegung der Kosten. Wie erwähnt kommt die OMA ursprünglich aus der Biologie, wo sie zur Analyse von DNA-Sequenzen verwendet wird. Bei diesen Sequenzen allerdings gibt es keine zeitliche Ordnung, wie es beispielsweise bei Karrieren der Fall ist.⁸³⁷ Während bei der DNA zwischen den Elementen keine Kausalität zu vermuten ist, liegt bei Karrieren eine Pfadabhängigkeit vor, da alle früheren Positionen einen Einfluss auf die heutige Position

⁸³⁵ Für einen Überblick über Clusterverfahren siehe. z.B. Backhaus, Erichson, Plinke & Weiber (2003, S. 480 ff.).

⁸³⁶ Vgl. Abbott & Tsay (2000), S. 27.

⁸³⁷ Vgl. Abbott & Tsay (2000), S. 25.

haben (siehe Abschnitt 2.2.4). Karrieren wachsen Schritt für Schritt und Mutationen, über die man das Ersetzen und Verschieben bei der OMA in der Biologie begründen kann, sind in vielen potentiellen Anwendungsgebieten in den Sozialwissenschaften logisch nicht herleitbar.⁸³⁸ Diese Kritik lässt sich allerdings nicht mehr halten, wenn man die OMA als ein beschreibendes Verfahren auffasst, dessen Ziel es nicht ist, Prognosen abzugeben, die über die Länge der längsten Sequenz hinausgehen. Während bei klassischer Panelanalyse häufig eine Regressionsgleichung z.B. anhand der Absatzentwicklung zwischen 1990 und 2000 entwickelt wird, aus der man kommende Werte prognostizieren kann, ist eine solche Prognose bei der OMA nicht möglich und in vielen Anwendungen auch nicht sinnvoll, da es sich teilweise um abgeschlossene Sequenzen handelt, für die es keine weiteren Elemente geben kann.

Bei der OMA steht also die Kausalität zwischen den Elementen nicht im Vordergrund, vielmehr wird die Sequenz als Gesamt ereignis betrachtet und die *Ursachen* für einzelne Übergänge rücken in den Hintergrund. Abbott und Tsay merken hierzu an: „*[Optimal Matching] reflects a drift in social science toward thinking about social reality in terms of 'events in contexts' rather than 'entities with variable attributes'*“.⁸³⁹ Eine Prognose ist somit lediglich über einen Vergleich einer noch nicht abgeschlossenen Sequenz mit längeren Sequenzen möglich, die einen ähnlichen Start hatten, um so die wahrscheinlichsten Weiterentwicklungen zu bestimmen. Hinzu kommt speziell für die Karriereforschung, dass einige Autoren in den letzten Jahren von einer nichtlinearen Dynamik als das geeignete Paradigma für die Untersuchung von Karriereverläufen ausgehen.⁸⁴⁰ Dies lässt sich kaum mit den herkömmlichen Prognoseverfahren berücksichtigen, sodass auch unter diesem Gesichtspunkt die OMA ein geeignetes Verfahren ist.

Der zweite große Kritikpunkt an der OMA ist die mit vielen Freiheitsgraden behaftete Festlegung der Transition Cost Matrix. Dies ist einerseits eine Gefahr, da der Nutzer geneigt sein könnte, durch Ausprobieren verschiedener Varianten letztlich diejenige zu verwenden, die den erwarteten oder erhofften Ergebnissen am stärksten entgegenkommt. Andererseits eröffnet sich dadurch ein großes Potential, da bei den häufig nominal skalierten Variablen für die Analyse die Abstände so gewählt werden können, wie es logisch am sinnvollsten erscheint, was auch das obige Beispiel anhand von Rechnungswesen, Controlling und Personalwesen zeigen konnte.

⁸³⁸ Vgl. Levine (2000), S. 37; Elzinga (2003), S. 6.

⁸³⁹ Abbott & Tsay (2000), S. 24.

⁸⁴⁰ Vgl. Strunk (2004), S. 3; Mendenhall, Deller & Ben-Hur (2005), S. 194.

Ein weiterer häufig genannter Kritikpunkt betrifft nicht die OMA direkt, sondern die in der Regel folgende Clusteranalyse, denn auch ein Zufallsdatensatz liefert eine Clusterlösung, die mehr oder weniger gut sein kann.⁸⁴¹ So bemerkt Levine: „[A]lmost any map or clustering will begin to look reasonable if stared at long enough.“⁸⁴² Die Clusteranalyse im Anschluss an eine OMA liefert also in jedem Fall ein Resultat, welches mehr oder weniger bedeutsam sein kann.

6.3.2.6 *Fazit zur Anwendung der Optimal Matching Analysis in der vorliegenden Untersuchung*

Mit der Optimal Matching Analysis wurde eine Methode beschrieben, die eine Analyse ganzer Karriereverläufe ermöglicht.⁸⁴³ Die Methode ist noch nicht in der betriebswirtschaftlichen Forschung etabliert, trotzdem ist eine Verwendung viel versprechend. Es können komplette Karriereverläufe von Führungskräften verglichen und zu Karrieremustern verdichtet werden.

Konkurrierende Verfahren zur OMA sind einfache Clusteranalysen und Markov-Ketten.⁸⁴⁴ Gegen die Verwendung von Clusteranalysen in dieser Untersuchung spricht die per Definition enthaltene Ordnungsdimension bei Mustern. Karrieremuster wurden als typische, immer wiederkehrende Positionenfolgen definiert. Nur ein Verfahren, das die Reihenfolge der Positionen berücksichtigt, kann also zur Mustererkennung herangezogen werden. Dies ist bei einer Clusteranalyse nicht oder nur unzulänglich möglich. Betrachtet man etwa den hypothetischen Fall, dass Führungskraft A zunächst fünf Jahre im Ausland arbeitet und anschließend für zwanzig Jahre im Heimatland tätig ist, Führungskraft B dagegen zunächst zwanzig Jahre im Heimatland arbeitet, um danach fünf Jahre ins Ausland zu gehen, so werden beide im Rahmen einer Clusteranalyse der selben Gruppe zugeordnet werden, da beide aufsummiert fünf Jahre im Ausland und zwanzig im Heimatland gearbeitet haben. Die OMA dagegen berücksichtigt die Position der Ereignisse innerhalb der Sequenz. Führungskraft A könnte somit beispielsweise dem Karrieremuster *frühe Auslandstätigkeit* zugeordnet werden, B dem Muster *späte Auslandstätigkeit*. Theoretisch ist auch über eine Clusteranalyse eine Gruppierung von Personen möglich, allerdings wird nicht die Position innerhalb der Sequenz berücksichtigt, was für den Musterbegriff unabdingbare Voraussetzung ist.

⁸⁴¹ Vgl. Pollock, Antcliff & Ralphs (2002), S. 100.

⁸⁴² Levine (2000), S. 35.

⁸⁴³ Einen tieferen Einblick in die Methode erlauben die Arbeiten von Aisenbrey (2000), Abbott & Tsay (2000) sowie Brüderl & Scherer (2004).

⁸⁴⁴ Abbott & Hrycak (1990, S. 150) nennen die multidimensionale Skalierung, die unter sehr spezifischen Bedingungen als Alternative zur Analyse von Sequenzdaten verwendet werden kann. Beispielsweise dürfen für diese Analysen keine Elemente doppelt in der Sequenz vorhanden sein.

Eine gerade in den 60er und 70er Jahren verwendete Methode zur Analyse von Karriereübergängen sind Markov-Ketten. Das in Abschnitt 2.2.3 beschriebene Konzept der Vakanzketten bzw. das darauf aufbauende demographische Modell geht von einer Pfadunabhängigkeit der Karriere aus, sodass Karrieremustern keine Bedeutung zukommt: Lediglich die derzeitige Position ist in dieser Argumentation für eine Prognose der nächsten Position in der Karriere hinreichend. Es kommt hinzu, dass zur Identifikation von Karrieremustern Markov-Prozesse höherer Ordnung notwendig sind, die sehr schnell sehr komplex werden. Untersucht man beispielsweise drei aufeinander folgende Jahre mit je vier möglichen Karrierezuständen in jedem Jahr, so ergeben sich 4^3 mögliche Sequenzen, die alle als eigenständige Kette mit dazugehöriger Wahrscheinlichkeit modelliert werden müssten. Die gerade früher häufig verwendeten Markov-Ketten stellen somit keine Alternative zur OMA dar und auch das zugehörige Konzept der Vakanzketten und das demographische Modell sind für eine Analyse von Karrieremustern ungeeignet.

Die OMA ist dagegen ein angemessenes Verfahren, um aus komplexen Sequenzen eine geringe Anzahl an Karrieremustern zu extrahieren. Dabei ist es möglich, Sequenzen verschiedener Länge miteinander zu vergleichen und nominale Variablen in die Analyse mit einzubeziehen. Durch die relative Unbekanntheit der Methode sollte für eigene Analysen ein möglichst einfacher Ansatz ausgewählt werden, der mit einer simplen Kostenzuordnung auskommt und eine nicht zu große Anzahl von Variablen für die Mustergenerierung verwendet.

7 Ergebnisse der empirischen Untersuchung

In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse des empirischen Teils der Untersuchung dargestellt. Weil verschiedene Subgruppen unterschieden werden, wird zunächst in Abschnitt 7.1 die Einteilung in Subgruppen beschrieben. Es folgt eine Analyse der im Fragebogen verwendeten Items in Abschnitt 7.2. Anschließend werden in Abschnitt 7.3 das Sample und die einzelnen Subgruppen genauer beschrieben. Nach dieser deskriptiven Analyse werden in Abschnitt 7.4 die im Theorieteil entwickelten Hypothesen getestet. Der Ergebnisteil schließt mit der Analyse der komplexen Karrieremuster in Abschnitt 7.5 und einer Gesamtübersicht der überprüften Hypothesen (Abschnitt 7.6) ab.

7.1 Einteilung der Stichprobe in Subgruppen

In Tabelle 17 sind die verschiedenen Subgruppen der Stichprobe angegeben, die für verschiedene Analysen unterschieden werden müssen. Die Gruppe der *nationalen Führungskräfte* setzt sich aus Personen zusammen, die entweder noch gar nicht ($n=34$) oder lediglich

weniger als sechs Monate ohne Unterbrechung im Ausland gearbeitet haben (n=39). Insgesamt sind aus dieser Gruppe 73 Personen in die Stichprobe eingegangen. Die *internationalen Führungskräfte* waren in ihrer Karriere mindestens einmal mehr als sechs Monate ohne Unterbrechung im Ausland tätig (n=159). Die Stichprobengröße liegt somit bei N=232.

Tabelle 17: Einteilung der Stichprobe in verschiedene Subgruppen

Bezeichnung	Beschreibung	Anzahl	
Nationale Führungskräfte (n=73)	für kürzere Zeiträume im Ausland tätig gewesen (<6 Monate)	39	
	noch nicht im Ausland gearbeitet	34	
Internationale Führungskräfte (n=159)	1. Einteilung nach derzeitigem Aufenthalt:		
	Auslandstätigkeit	zum <i>Erhebungszeitpunkt</i> im Ausland tätig	120
	Rückkehr	<i>früher</i> für das <i>jetzige</i> Unternehmen im Ausland tätig	20
	Wechsel	<i>früher</i> für ein <i>anderes</i> Unternehmen im Ausland tätig gewesen	19
	2. Einteilung nach Initiative bei der Entsendung:		
	Auslandsentsendung	vom Unternehmen ins Ausland geschickt	121
	selbst-initiierte Auslandstätigkeit	eigenständig eine Stelle im Ausland gesucht	38

Im Rahmen dieser Studie sind zwei verschiedene Unterteilungen der Gruppe der internationalen Führungskräfte relevant. Erstens kann nach derzeitigem Aufenthaltsort unterschieden werden. Eine *Auslandstätigkeit* liegt vor, wenn die Führungskraft zurzeit im Ausland tätig ist (n=120). *Rückkehrer* haben mindestens eine Entsendung hinter sich und arbeiten immer noch für das sie damals entsendende Unternehmen (n=20). Von *Wechsel* wird dann gesprochen, wenn die Führungskraft eine Auslandstätigkeit hinter sich hat, heute aber im Heimatland in einem anderen Unternehmen als dem damals entsendenden arbeitet (n=19). Zweitens wurde eine Einteilung nach der Initiative bei der Entsendung vorgenommen. Hier bilden die erste Gruppe diejenigen, die vom Unternehmen ins Ausland geschickt wurden, also die klassischen *Auslandsentsendungen* (n=121). Weiterhin gibt es aber immer mehr Fälle, in denen sich Führungskräfte eigenständig eine Stelle im Ausland suchen. Auf ungefähr ein Viertel der Führungskräfte im Sample trifft dies zu (n=38). Angemerkt sei, dass die hier eingeführte Terminologie im weiteren Verlauf des Projekts für eine Unterscheidung der verschiedenen Gruppen verwendet wird, also bei späteren Auswertungen die in Tabelle 17 fettgedruckten Bezeichnungen für die jeweiligen Gruppen genutzt werden.

Im Folgenden werden die Ergebnisse zu den verschiedenen im Fragebogen verwendeten Skalen erläutert. Die maximale Samplegröße beträgt 232. Je nach Analysebereich kann diese Zahl aus zwei Gründen geringer sein: Erstens ist für eine Anzahl von Analysen lediglich eine Teilgruppe relevant, in den meisten Fällen die der internationalen Führungskräfte, näm-

lich beispielsweise dann, wenn es um die konkrete Entsendung geht. Während alle Teilnehmer der Studie Fragen beispielsweise zu den persönlichen Gründen für und gegen eine Auslandsentsendung beantwortet haben, sind Entsendungsziele des Unternehmens nur bei Führungskräften mit mindestens einer Auslandsentsendung sinnvoll zu erfragen.⁸⁴⁵ Zweitens kommt es zu verringerten Stichprobengrößen, wenn Teilnehmer Fragen nicht beantwortet haben. Diese Missing-Werte werden in dieser Untersuchung nicht imputiert.⁸⁴⁶ Die für die Analysen verwendete Stichprobengröße ist an den jeweiligen Stellen angemerkt. Generell sind die Daten mit wenigen Ausnahmen komplett (Missing-Werte zumeist unter 5%), allerdings gibt es zwei Ausnahmen. Erstens haben bei der Angabe des detaillierten Lebenslaufes nur 202 der 232 Teilnehmer jede einzelne der vorangegangenen Positionen hinreichend gut beschrieben. Zweitens wurde bei der Frage nach dem Gehalt eine mit „keine Angabe“ gelabelte Kategorie verwendet, die von 18 Teilnehmern angegeben wurde. Zusammen mit sieben weiteren Missing-Werten sind dort auch nur 207 Daten auswertbar.

7.2 Analyse von Skalen und Indices

7.2.1 Skala zur zukünftigen Internationalisierung

Die Skala zur zukünftigen Internationalisierung besteht aus drei Items, die alle eine gute bis sehr gute Trennschärfe aufweisen. Die interne Konsistenz ist ebenfalls hoch ($\alpha=0,80$). Der Mittelwert der Skala liegt bei 11,66 mit einer Standardabweichung von 2,76 (siehe Tabelle 18).⁸⁴⁷

Tabelle 18: Kennwerte der Skala zur zukünftigen Internationalisierung

	M	S	T	ZI1	ZI2
ZI1: Wachstumsziele durch Internationalisierung	3,88	1,17	,70	-	
ZI2: Planung und Gestaltung neuer internationaler Aktivitäten	3,50	1,14	,68	,65	-
ZI3: Anstieg der Bedeutung von Auslandsmärkten	4,28	0,92	,59	,55	,52

Anmerkungen: N=192; M = Mittelwert; S = Standardabweichung; T = angepasste Trennschärfe; alle Korrelationen sind signifikant auf dem 0,1%-Niveau.

7.2.2 Skala zum Global Mindset

Die Skala zum Global Mindset zeichnet sich ebenfalls durch eine hohe interne Konsistenz aus ($\alpha=0,80$). Lediglich die Items GM2 und GM5 weisen eine Trennschärfe von unter 0,30

⁸⁴⁵ Eine genaue Übersicht über die Struktur des Fragebogens findet sich in Anhang B.

⁸⁴⁶ Vgl. z.B. Göthlich (2007) zum Sinn und zu verschiedenen Verfahren zur Imputation fehlender Daten.

⁸⁴⁷ Die angegebenen Signifikanzniveaus beziehen sich im Folgenden immer auf einen zweiseitigen Test, außer es ist an der entsprechenden Stelle anders vermerkt.

auf, sodass eine Entfernung aus der Skala diskutiert werden kann (siehe Tabelle 19). Da aber beide Items den wichtigen Aspekt der Herkunft in das Konstrukt des Global Mindsets einbringen, wird die Skala nicht bereinigt, sondern als Summe der zehn einzelnen Items für weitere Analysen verwendet. Der Gesamtmittelwert dieser Skala liegt bei 35,60 mit einer Standardabweichung von 8,04. Die Mittelwerte der Items reichen von 2,68 bis 4,28. Eine Faktorenanalyse dieser zehn Items befindet sich in Anhang D.

Tabelle 19: Kennwerte der Skala zum Global Mindset

	M	S	T	GM1	GM2	GM3	GM4	GM5	GM6	GM7	GM8	GM9
GM1: Betrachtung der ganzen Welt als einen Markt	3,99	1,27	,55	-								
GM2: starke nationale Identität (-)	2,68	1,26	,28	,17	-							
GM3: weltweite Beobachtung von Marktchancen	4,28	1,02	,56	,69	,14	-						
GM4: weltweite Wettbewerberanalyse	4,10	1,19	,56	,59	,18	,71	-					
GM5: Bedeutung der Herkunft für Karriere	2,94	1,62	,27	,09	,20	,05	,10	-				
GM6: einheimische Führungskräfte für Geschäftsführung (-)	2,84	1,51	,35	,24	,21	,26	,24	,23	-			
GM7: internationale Erfahrungen für Geschäftsleitung wichtig	4,09	1,28	,65	,36	,27	,42	,42	,21	,19	-		
GM8: internationale Erfahrungen für Unternehmenserfolg	3,97	1,27	,72	,45	,26	,44	,46	,22	,22	,79	-	
GM9: hohe Bedeutung von Auslandsentsendungen	3,63	1,31	,65	,43	,18	,38	,39	,15	,22	,66	,74	-
GM10: hohe internationale Orientierung des Personalmanagements	3,05	1,54	,35	,16	,02	,13	,15	,23	,20	,29	,35	,43

Anmerkungen: N=186; M = Mittelwert; S = Standardabweichung; T = angepasste Trennschärfe; alle Korrelationen über ,14 (,19 ,24) sind signifikant auf dem 5% (1%, 0,1%)-Niveau; Items Likert-skaliert (1=stimme nicht zu, 5=stimme zu); (-) = Item umgepolt.

7.2.3 Index zum EPRG-Konzept

In die Erfassung des EPRG-Konzeptes gingen Items zu den Orten der Trainings bzw. der Karrieren der Führungskräfte aus Ausland und Stammland sowie die Komplexität der Organisationsstruktur ein. Für jede der vier internationalen Orientierungen (E, P, R und G) sind die Ausprägungen verschiedener Variablen charakteristisch. Beispielsweise zeichnet sich eine ethnozentrische Orientierung unter anderem dadurch aus, dass der Ort der Trainings für Stammlandsangehörige häufig im Stammland ist. Allerdings ist dies auch kennzeichnend für eine polyzentrische Orientierung, denn hier werden die Führungskräfte in ihren jeweiligen Ländern weitergebildet, Stammlandsmitarbeiter also auch im Stammland. Der Index ist somit

nicht für jedes Item trennscharf. Erst in der Summe über alle Items ergibt für jede der vier internationalen Orientierungen ein spezifisches Profil.

Ethnozentrische und polyzentrische Orientierung *unterscheiden* sich unter anderem dadurch, dass in ersterer nicht nur Stammlandsmitarbeiter, sondern ebenfalls Mitarbeiter der ausländischen Tochtergesellschaften im Stammland trainiert werden. Dies ist dagegen untypisch für eine polyzentrische Orientierung. Die genaue Berechnung der vier Indexwerte ist Tabelle 5 zu entnehmen. Anhand dieser Tabelle wurden für jede der vier Orientierungen und für jeden der vier Bereiche (Trainings für Führungskräfte aus dem Stammland; Trainings ausländische Führungskräfte; Karrieren der Führungskräfte aus dem Stammland; Karrieren ausländischer Führungskräfte) die entsprechenden Einzelwerte addiert bzw. subtrahiert (bei $-$).⁸⁴⁸

Die resultierenden Zwischenwerte wurden z-transformiert und mit dem z-transformierten Wert zur Organisationsstruktur⁸⁴⁹ aufsummiert. So ergab sich eine Skala für jede der vier Orientierungen, die zu vier Fünfteln aus den vier Bereichen zu Training und Karriere (z.B. Trainings Stammlandsmitarbeiter) und zu einem Fünftel aus der Organisationsstruktur besteht. Da Teile der Indices zum EPRG-Konzept nur sinnvoll in größeren Unternehmen erhoben werden können (z.B. Organisationsstruktur), wurden nur bei Unternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitern Werte für die vier verschiedenen Orientierungen im Fragebogen erhoben, was zu einer Einschränkung der Stichprobengröße für das EPRG-Konzept führt (siehe auch Abschnitt 7.1).

In Tabelle 20 sind die Korrelationen zwischen den vier einzelnen Perspektiven angegeben. Ein positiver Zusammenhang ergibt sich zwischen ethnozentrischer und polyzentrischer Orientierung ($r=0,64$, $p<0,001$), ansonsten sind die Korrelationskoeffizienten im negativen Bereich.⁸⁵⁰

⁸⁴⁸ Anschließend wurden die Abweichungen der Subskalen vom Mittelwert berechnet, sodass für jeden Teilnehmer vier Werte für jede der vier möglichen Orientierungen vorlagen, die für jeden Bereich für jeden Teilnehmer in der Summe Null ergeben. Diese Anpassung an den Mittelwert jedes Teilnehmers wurde vorgenommen, da sich die vier Orientierungen (EPRG) gegenseitig ausschließen. Ein Unternehmen kann also nicht gleichzeitig auf allen vier Skalen hoch laden. Um mögliche Antworttendenzen (z.B. Milde- und Strengeneffekte, vgl. z.B. Spector 2006, S. 226 f.; Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff 2003, S. 882 f.) zu eliminieren, wurden die Abweichungen vom jeweiligen Mittelwert berechnet. Hat ein Teilnehmer also bei allen vier Orientierungen hohe Werte angegeben, sind nach der Anpassung nur diejenigen positiv, die relativ zu den anderen Mittelwerten dieses Teilnehmers hoch sind.

⁸⁴⁹ Ebenfalls in Tabelle 5 enthalten.

⁸⁵⁰ Diese hohe positive Korrelation ist auf die Art der Messung des Konstruktes zurückzuführen, da sich ethno- und polyzentrische Orientierung bei vielen Einzelaspekten der Messung nicht unterscheiden und beispielsweise das Training von Stammhausmitarbeitern im Stammhaus sowohl für eine ethno- wie auch für eine polyzentrische Orientierung kennzeichnend ist (siehe Tabelle 5).

Tabelle 20: Interkorrelationsmatrix verschiedener internationaler Orientierungen im EPRG-Konzept

	E	P	R
E: Ethnozentrische Orientierung	-		
P: Polyzentrische Orientierung	,64	-	
R: Regiozentrische Orientierung	-,23	-,39	-
G: Geozentrische Orientierung	-,52	-,32	-,30

Anmerkungen: N≥132; alle Korrelationen über ,21 (,29) sind signifikant auf dem 1% (0,1%)-Niveau.

Vergleicht man das EPRG-Konzept mit dem verwandten Global Mindset, so zeigen sich konsistent negative Korrelationskoeffizienten aller Items des Global Mindsets zur ethnozentrischen und polyzentrischen Perspektive und konsistent positive Zusammenhänge zur geozentrischen Perspektive (siehe Anhang E). Bei der regiozentrischen Perspektive schwankt die Höhe der Korrelation bei den zehn Items des Global Mindsets um Null.

7.2.4 Skala zur Globalität der Branche

Die drei Items der Skala zur Globalität der Branche zeigen alle eine akzeptable bis gute Trennschärfe, was zu einer internen Konsistenz von $\alpha=0,61$ führt (siehe Tabelle 21). Dies liegt unter der häufig verwendeten Untergrenze der Reliabilität von 0,70.⁸⁵¹ Da die Items der Skala verschiedene Aspekte der Globalität von Branchen abdecken, wird dieser Wert als noch akzeptabel angesehen und die Skala somit in dieser Untersuchung verwendet.

Tabelle 21: Kennwerte der Skala zur Globalität der Branche

	M	S	T	GB1	GB2
GB1: Markt von Natur aus global	4,02	1,28	,48	-	
GB2: Konzentration auf bestimmte Regionen leicht (-)	3,48	1,37	,48	,48	-
GB3: Abhängigkeit der Wettbewerbsposition zwischen Ländern	2,92	1,22	,32	,27	,28

Anmerkungen: N=193; M = Mittelwert; S = Standardabweichung; T = angepasste Trennschärfe; alle Korrelationen sind signifikant auf dem 0,1%-Niveau; (-) = Item umgepolt; Items Likert-skaliert (1=stimme nicht zu, 5=stimme zu).

7.2.5 Skala zum subjektiven Karriereerfolg

In Tabelle 22 sind die Items der Skala zum subjektiven Karriereerfolg angegeben. Die angepasste Trennschärfe weist für alle Items dieser Skala gute bis sehr gute Werte auf und entsprechend ergibt sich für Cronbachs Alpha als Maß für die interne Konsistenz der Skala ein hoher Wert von 0,85. Der Mittelwert der gesamten Skala liegt bei 19,12 (S=3,98), was bei einer möglichen Spannweite von 5-25 im oberen Bereich liegt. Möglich sind also leichte Va-

⁸⁵¹ Die viel zitierte Untergrenze von 0,70 für die Reliabilität wird auch in dieser Untersuchung verwendet (obwohl es sich bei dieser Grenze eher um einen Mythos als um eine reale Empfehlung Nunnallys handelt; vgl. Lance, Butts, Michels 2006, S. 206).

rianzeinschränkungen durch Deckeneffekte, da die Teilnehmer insgesamt eher zufrieden als unzufrieden mit der eigenen Karriere sind.⁸⁵²

Tabelle 22: Kennwerte der Skala zum subjektiven Karriereerfolg

	M	S	T	SK1	SK2	SK3	SK4
SK1: allgemeine Karriereziele	3,89	1,03	,78	-			
SK2: Einkommen	3,60	1,04	,62	,58	-		
SK3: Beförderungen	3,61	1,10	,73	,68	,60	-	
SK4: berufsbezogene Fertigkeiten	3,89	0,98	,50	,47	,35	,41	-
SK5: bisheriger Erfolg	4,13	0,90	,69	,70	,47	,60	,45

Anmerkungen: N=218; M = Mittelwert; S = Standardabweichung; T = angepasste Trennschärfe; alle Korrelationen sind auf dem 0,001-Niveau signifikant; Items Likert-skaliert (1=stimme nicht zu, 5=stimme zu).

7.2.6 Index zum objektiven Karriereerfolg

Als Maß für den objektiven Karriereerfolg wurden die z-standardisierten Werte der drei Items Hierarchieebene, Anzahl unterstellter Mitarbeiter und Gehalt addiert, wobei die Anzahl unterstellter Mitarbeiter aufgrund der Schiefe der Verteilung (Schiefe = 6,2) als natürlicher Logarithmus⁸⁵³ in die Skala eingegangen ist.⁸⁵⁴ Vergleicht man subjektiven und objektiven Karriereerfolg auf Itemebene, zeigen sich schwach bis stark positive Korrelationen zwischen den Indikatoren des objektiven und den Items des subjektiven Karriereerfolgs.⁸⁵⁵ Eine Interkorrelationsmatrix aller Indikatoren des objektiven und aller Items des subjektiven Karriereerfolgs ist in Anhang F zu finden.

7.2.7 Index zur Work-Life-Balance

Zur Analyse der Work-Life-Balance wurden drei Items im Fragebogen verwendet. Bedingt durch die unterschiedliche Skalenform gingen die z-transformierten Werte gleichwertig in den Index zur Work-Life-Balance ein. Dazu wurde WLB1 umgepolt, sodass hohe Werte in dieser Skala als hohe Beanspruchung durch die Arbeit zu interpretieren sind (siehe Tabelle 23).

⁸⁵² Über eine Sichtprüfung der Histogramme mit den Stichprobendaten der einzelnen Items im Vergleich mit der Normalverteilungskurve zeigen sich keine gravierenden Abweichungen der Items von der Normalverteilung.

⁸⁵³ Gebildet wurde der natürliche Logarithmus der um eins erhöhten Anzahl unterstellter Mitarbeiter. Die Addition von eins ist dadurch bedingt, dass bei Null unterstellten Mitarbeitern der Logarithmus nicht gebildet werden kann.

⁸⁵⁴ Vgl. Dalton & Kesner (1983), S. 739; Datta & Guthrie (2002), S. 20; durch die Abfrage des Gehalts in Stufen verschiedener Breite war eine Logarithmierung nicht notwendig, obwohl das Gehalt bei exakter Messung in der Regel eine rechtsschiefe Verteilung aufweist.

⁸⁵⁵ Korrelationskoeffizienten zwischen 0,11 und 0,44.

Tabelle 23: Kennwerte des Indexes zur Work-Life-Balance

	M	S	WLB1	WLB2
WLB1: Ausgewogenheit Berufs- und Privatleben	3,24	1,21	-	
WLB2: in Beruf investierte Energie	4,38	0,79	-0,35	-
WLB3: Wochenarbeitszeit (in Stunden)	54,17	8,71	-0,24	0,45

Anmerkungen: N=220; M = Mittelwert; S = Standardabweichung; alle Korrelationen sind auf dem 0,1%-Niveau signifikant; WLB1-2 Likert-skaliert (1=stimme nicht zu, 5=stimme zu).

7.2.8 Skala zur Bedeutung internationaler Karrieren

Abgefragt wurden insgesamt vier Aspekte internationaler Karrieren, von denen drei der beruflichen Tätigkeit (IK1-3) und eines dem Privatleben (IK4) zuzuschreiben sind. Der Gesamtmittelwert dieser Skala liegt mit 15,12 eher im oberen Bereich, generell wird einer Bedeutung internationaler Karrieren also eher zugestimmt. Etwas aus der Reihe fällt Item IK4 mit einem Mittelwert von nur 2,79 (siehe Tabelle 24).

Tabelle 24: Kennwerte der Skala zur Bedeutung internationaler Karrieren

	M	S	IK1	IK2	IK3
Wenn man sich entschließt, eine globale, weltweite Karriere mit verschiedenen Stationen im Ausland zu verfolgen, ...					
IK1 ... hat man bessere Aufstiegschancen.	4,00	0,93	-		
IK2 ... kann man mehr Geld verdienen.	4,07	0,86	,52	-	
IK3 ... bekommt man interessantere Aufgaben.	4,26	0,82	,39	,48	-
IK4 ... hat man ein erfüllteres Privatleben.	2,79	1,22	,18	,19	,34

Anmerkungen: N=223; M = Mittelwert; S = Standardabweichung; T = angepasste Trennschärfe; alle Korrelationen über ,15 (,19) sind signifikant auf dem 1% (0,1%-Niveau; Items Likert-skaliert (1=stimme nicht zu, 5=stimme zu).

7.2.9 Index zum Grad der Kopplung

Dieser Index zum Grad der Kopplung wird aus den drei in Abschnitt 4.2.2 als Kopplungsdomänen eingeführten Subskalen gebildet (siehe Tabelle 25). Dazu gingen die drei z-standardisierten Werte gleichgewichtet in einen Index ein.⁸⁵⁶ Die erste Subskala zum unternehmensspezifischen Wissen besteht aus einem Item (FS). Die zweite Subskala zu den Wechselintentionen beinhaltet drei Items, die alle umgepolt in die Berechnung eingingen. Hohe Wechselintentionen verringern somit den Gesamtwert im Index zum Grad der Kopplung. Von den zwei Items der dritten Subskala ist eines umgepolt (LK2), sodass hier hohe Werte eine gesteigerte Bedeutung des Personalmanagements für den Karriereverlauf beinhalten und der Einfluss des Individuums eher gering ist.

⁸⁵⁶ Da die Mehrzahl der Items negativ ist, wurde der Skalenwert erneut z-transformiert, um einen anschaulicheren Wertebereich zu erhalten. So ist der Mittelwert Null und nicht mehr negativ.

Tabelle 25: Kennwerte des Indexes zum Grad der Kopplung

	M	S	T	FS	WI1	WI2	WI3	LK1
FS: unternehmensspezifisches Wissen (+)	4,20	0,87	,05	-				
WI1: Wahrscheinlichkeit Unternehmenswechsel (-)	2,97	1,42	,47	,16	-			
WI2: Wahrscheinlichkeit Branchenwechsel (-)	3,59	1,29	,43	,09	,65	-		
WI3: Möglichkeiten zum Unternehmenswechsel (-)	2,55	1,07	,19	-,02	,20	,19	-	
LK1: Einfluss Personalmanagement (+)	2,56	1,17	,00	-,02	,08	-,01	-,06	-
LK2: Einfluss Individuum auf Karriereverlauf (-)	2,06	0,93	-,07	-,13	-,11	-,06	,12	,00

Anmerkungen: N=224; alle Korrelationen über ,12 (,19 ,29) sind signifikant auf dem 5% (1%, 0,1%)-Niveau; M = Mittelwert; S = Standardabweichung; T = angepasste Trennschärfe; Items Likert-skaliert (1=stimme nicht zu; 5=stimme zu); (-) Item umgepolt.

7.2.10 Index der Unternehmensziele der Auslandstätigkeit von Führungskräften

Einen wichtigen Aspekt bei der Analyse von Auslandsentsendungen stellen die Entsendungsziele des Unternehmens dar. Wie in Abschnitt 3.6.1 erläutert, können Unternehmen verschiedenste Ziele verfolgen, von denen die wichtigsten in Tabelle 26 genannt werden.

Tabelle 26: Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen der Entsendungsziele des Unternehmens

	M	S	ZU1	ZU2	ZU3	ZU4	ZU5	ZU6	ZU7	ZU8
ZU1: Entwicklung der Managementfähigkeiten	2,79	1,15	-							
ZU2: Entwicklung des Fachwissens	2,72	1,20	,61	-						
ZU3: Kompensation fehlender einheimischer Führungskräfte	3,50	1,44	,08	-,14	-					
ZU4: Aufbau einer Niederlassung	3,07	1,60	-,08	-,15	,30	-				
ZU5: Ausbildung und Einübung einheimischen Führungspersonals	3,46	1,34	,05	,00	,22	,31	-			
ZU6: Transfer von Know-how	4,02	1,09	,13	-,08	,15	,11	,39	-		
ZU7: Stärkung eines „globalen Bewusstseins“	3,09	1,20	,33	,44	-,22	-,13	,14	,28	-	
ZU8: Sicherung einer einheitlichen Führung	3,46	1,30	,07	,18	,10	,12	,19	,16	,10	-
ZU9: Koordination der Auslandsaktivitäten	4,04	1,13	,13	,18	-,01	,16	,22	,13	,28	,32

Anmerkungen: N=117; alle Korrelationen über ,18 (,24 ,29) sind signifikant auf dem 5%(1%, 0,1%)-Niveau; M = Mittelwert; S = Standardabweichung; Items Likert-skaliert (1=unwichtig, 5=wichtig).

Die als am wichtigsten eingeschätzten Ziele stellen die Koordination der Auslandsaktivitäten mit denen des Gesamtunternehmens (M=4,04) sowie der klassische Know-how-Transfer dar (4,02). Weiterhin kommt der Kompensation fehlender einheimischer Führungskräfte (3,50), der Ausbildung und Einübung einheimischen Führungspersonals (3,46) sowie der Sicherung einer einheitlichen Führung (3,46) eine erhöhte Bedeutung zu. Eher wenig werden Entsendungsziele aus den Bereichen Aufbau einer Niederlassung (3,07) und Stärkung eines „globalen Bewusstseins“ (3,09) verfolgt. Personalentwicklung in Form der Entwicklung von Managementfähigkeiten (2,79) sowie des Fachwissens (2,72) sind die am wenigsten bedeutsamen Ziele. Außer im Falle der Entwicklung von Managementfähigkeiten und Fach-

wissen ($r=0,61$) liegen eher niedrige, teilweise sogar negative Korrelationen zwischen den verschiedenen Entsendungszielen von Unternehmen vor, was ähnlich wie schon bei den Entsendungsgründen der Mitarbeiter für eine relativ starke Unabhängigkeit dieser Faktoren spricht. Auch hier wurden im Feld „Sonstige“ keine relevanten neuen Aspekte von den Teilnehmern genannt, deren Aufnahme in den Fragebogen versäumt worden wäre.⁸⁵⁷

Eine in der Literatur diskutierte Bündelung dieser einzelnen Faktoren zu verschiedenen Hauptzielen der Auslandstätigkeit aus Unternehmenssicht ist in Abschnitt 3.6.1 beschrieben. Dort wurden vier Hauptziele ausgemacht: Personalentwicklung (Pe), Know-how-Transfer (KhT), Besetzung vakanter Positionen (BvP) sowie Koordination und Kontrolle (KuK). Über eine Faktorenanalyse wurde überprüft, inwieweit die in der vorliegenden Untersuchung erhobenen Gründe diesen Hauptzielen zugeordnet werden können (siehe Tabelle 27).

Tabelle 27: Ergebnisse der Faktorenanalyse über Entsendungsziele des Unternehmens

	Pe	KhT	BvP	KuK
ZU1: Entwicklung von Managementfähigkeiten	,90	,10	,06	,00
ZU2: Entwicklung des Fachwissens	,85	-,18	,01	,18
ZU6: Transfer von Know-how	,09	,85	,12	-,06
ZU5: Ausbildung und Einübung einheimischen Führungspersonals	-,19	,60	,20	,30
ZU3: Kompensation fehlender einheimischer Führungskräfte	-,05	,28	,72	,22
ZU4: Aufbau einer Niederlassung	,09	,03	,85	,00
ZU9: Koordination der Auslandsaktivitäten	,10	,14	,03	,76
ZU8: Sicherung einer einheitlichen Führung	,09	-,09	,14	,80
ZU7: Stärkung eines „globalen Bewusstseins“	,44	-,50	,46	,21

Anmerkungen: N=119; Hauptkomponentenanalyse mit Varimax-Rotation; Kaiser-Kriterium (Eigenwert>1); Pe: Personalentwicklung; KhT: Know-how-Transfer; BvP: Besetzung vakanter Positionen; KuK: Koordination und Kontrolle.

Es zeigt sich eine Faktorenstruktur, die sehr gut durch die vier Hauptziele beschrieben werden kann.⁸⁵⁸ Lediglich ZU7 (Stärkung eines „globalen Bewusstseins“) kann nicht eindeutig zugeordnet werden. Dieses Item könnte möglicherweise einerseits als Stärkung des globalen Bewusstseins *der im Ausland tätigen Führungskraft* und andererseits als Stärkung des globalen Bewusstseins *im gesamten Unternehmen* verstanden worden sein. Aufgrund dieser Ambiguität ging dieses Item nicht in die Skalen zu den Hauptzielen ein. Die anderen acht Gründe wurden zu vier Skalen zusammengefasst, indem die jeweils zwei hoch auf einem Faktor

⁸⁵⁷ Insgesamt 10 Teilnehmer haben im Feld Sonstige eine Angabe gemacht, z.B. „Optimierung der Aktivitäten“, „Nachfolger des bisherigen Leiters“ oder „Besetzung einer Führungsstelle mit einer glaubwürdigen und loyalen Person“.

⁸⁵⁸ Obwohl wie erwähnt diese Hauptentsendungsziele nicht unabhängig sind, wurde eine orthogonale Faktorenstruktur gewählt, um möglichst verschiedene Faktoren zu identifizieren.

ladenden Items addiert wurden.⁸⁵⁹ Da für weitere Entsendungen lediglich die Hauptziele abgefragt wurden, somit diese detaillierte Befragung aller einzelnen Ziele entfiel, kann über diese Bündelung der Ziele zu den vier genannten Hauptzielen eine Verbindung zwischen beiden Befragungen geschaffen werden: Es liegt also für die derzeitige bzw. letzte Auslandstätigkeit die Bedeutung aller vier Hauptziele durch die Bündelung der acht einzelnen Ziele vor. Diese wird ergänzt durch das jeweilige Hauptziel früherer Auslandstätigkeiten.

7.2.11 Skala zur Bedeutung der Auslandsgesellschaft

Die beiden Items dieser Skala beinhalten erstens die Bedeutung des Marktes, in dem die Auslandsgesellschaft tätig ist, und zweitens die Fähigkeiten und Kompetenzen der Auslandsgesellschaft (siehe Tabelle 28). Beide korrelieren hoch positiv, beinhalten aber verschiedene Facetten. Für die Skala zur Bedeutung der Auslandsgesellschaft wurden beide Items addiert.

Tabelle 28: Kennwerte der Skala zur Bedeutung der Auslandsgesellschaft

	M	S	BA1
BA1: Bedeutung des Marktes	4,11	1,14	-
BA2: Fähigkeiten der Auslandsgesellschaft	3,29	1,19	,43***

Anmerkung: N=109.

*** $p < 0,001$

7.3 Beschreibung des Samples

Die Beschreibung des Samples lässt sich in vier Bereiche einteilen. Zunächst erfolgt in Abschnitt 7.3.1 eine Beschreibung der Führungskräfte im Sample mit einem Vergleich nationaler und internationaler Führungskräfte. Anschließend geht Abschnitt 7.3.2 gesondert auf internationale Führungskräfte ein. In Abschnitt 7.3.3 werden die Unternehmen genauer untersucht, aus denen die Führungskräfte entstammen und in Abschnitt 7.3.4 erfolgt letztlich die Analyse der Entsendungspraktiken.

7.3.1 Charakteristika nationaler und internationaler Führungskräfte

Eine Übersicht über Karrierevariablen der Teilnehmer ist in Tabelle 29 angegeben. Das Durchschnittsalter beträgt 39 Jahre bei einer Berufserfahrung von 14,2 Jahren, davon ca. 10,2 Jahre im jetzigen Unternehmen. In der bisherigen Karriere haben die Teilnehmer für

⁸⁵⁹ Selbst-initiierte Auslandstätigkeiten sind hier nicht enthalten, da vom Unternehmen in der Regel keine differenzierten *Entsendungsziele* vorliegen.

ungefähr zwei verschiedene Unternehmen und in 1,5 verschiedenen Branchen gearbeitet. Die durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit liegt bei 54 Stunden.⁸⁶⁰

Tabelle 29: Übersicht über Karrierevariablen des Samples und der Subgruppen von Führungskräften mit bzw. ohne internationale Erfahrung

	Gesamt (N≥200)					Nationale Führungskräfte (N≥61)	Internationale Führungskräfte (N≥136)
	M	S	P ₂₅	Md	P ₇₅		
Alter	39,01	9,98	32	38	44	33,66	41,43***
Arbeitszeit (Stunden/Woche)	54,06	8,77	50	55	60	50,70	55,60***
Berufserfahrung (Jahre)	14,19	10,85	6	12	19	8,84	16,46***
Zeit im jetzigen Unternehmen (Jahre)	10,18	9,88	3	6	13	5,53	12,28***
Unternehmen, in denen man tätig war oder ist	1,95	1,39	1	1	3	1,87	1,96
Branchen, in denen man tätig war oder ist	1,45	0,77	1	1	2	1,49	1,43

Anmerkungen: M = Mittelwert, S = Standardabweichung; P₂₅ = Perzentil 25; Md = Median; P₇₅ = Perzentil 75.

*** p<0,001 für den Mittelwertsvergleich zwischen nationalen und internationalen Führungskräften

Vergleicht man internationale mit nationalen Führungskräften, so lassen sich bedeutsame Unterschiede feststellen. Beispielsweise sind das Alter und die Berufserfahrung bei internationalen Führungskräften um ungefähr acht bzw. sieben Jahre höher als in der Vergleichsgruppe nationaler Führungskräfte. Keine Unterschiede zeigen sich bei der absoluten Anzahl der Branchen und Unternehmen,⁸⁶¹ in denen die Führungskräfte bislang gearbeitet haben. Berechnet man die Anzahl der Wechsel pro Berufsjahr (relative Anzahl), so zeigen sich signifikante Unterschiede bei Unternehmen und Branche: Nationale Führungskräfte wechseln häufiger das Unternehmen (T=2,67; p<0,01) und auch die Branche (T=3,26; p<0,01).

Es stellt sich die Frage, ob beide Gruppen vergleichbar sind. Internationale Führungskräfte *müssen* älter und erfahrener sein, denn eine Führungskraft bleibt bis zum ersten Auslandseinsatz eine nationale Führungskraft. Somit kann bei Berufseinstieg natürlich noch keine sechsmonatige Auslandstätigkeit vorliegen.⁸⁶² Allerdings steigt mit jedem Berufsjahr die Wahrscheinlichkeit, dass im Karriereverlauf eine Auslandstätigkeit enthalten ist.⁸⁶³ Vergleicht

⁸⁶⁰ Ein Vergleich der demographischen Daten dieses Samples mit vorangegangenen Studien findet sich in Abschnitt 8.8.1.

⁸⁶¹ Ein Branchenwechsel kann auch innerhalb eines Konzerns vorliegen, muss also nicht von einem Unternehmenswechsel begleitet werden. Basis für die Analyse sind die Angaben der Teilnehmer aus dem detaillierten Lebenslauf (siehe Anhang C).

⁸⁶² Die Zeit, die während der Ausbildung etc., beispielsweise im Rahmen eines Auslandsstudiums, im Ausland verbracht wurde, wurde nicht als Arbeitszeit im Ausland kodiert.

⁸⁶³ Folgendes hypothetisches Zahlenbeispiel kann dies verdeutlichen: Geht man davon aus, dass jede Führungskraft mit durchschnittlich 25 Jahren in den Beruf einsteigt, mit 60 pensioniert wird und zu jedem Zeitpunkt mit einer Wahrscheinlichkeit von 1% pro Jahr im Ausland tätig wird, so gibt es bei Berufseinstieg 100% nationale Führungskräfte. Nach einem Jahr sind es 99% nationale und 1%

man also die Gruppe der nationalen mit der Gruppe der internationalen Führungskräfte, ergibt sich unter den oben genannten Annahmen der erwähnte Altersunterschied und es ist hinsichtlich des Alters nicht von einer systematischen Verzerrung auszugehen.

Neben dem Altersunterschied ist in Tabelle 29 ein Unterschied hinsichtlich der Unternehmens- und Branchenwechsel zu erkennen. Diese Mobilität sinkt leicht mit dem Alter (siehe Abschnitt 2.1.3), was die Differenz der Unternehmens- bzw. Branchenwechsel zwischen nationalen und internationalen Führungskräften erklären kann. Ein Vergleich zwischen beiden Gruppen, in dem die Berufserfahrung herausgerechnet wurde, lässt den oben erwähnten Unterschied verschwinden: Unter Berücksichtigung des Alters lässt sich zwischen nationalen und internationalen Führungskräften kein signifikanter Unterschied bei den relativen Unternehmens- ($T=-0,70$, $p>0,10$) und Branchenwechseln ($T=-0,32$, $p>0,10$) mehr feststellen.

Eine weitere mögliche Verzerrung kann durch eine bessere Qualifikation der internationalen Führungskräfte entstehen. Wären diese höher qualifiziert, so wären Unterschiede im Karriereerfolg als eine mögliche Folge der Qualifikation und nicht der Auslandstätigkeit an sich zu interpretieren. Dies würde einen Vergleich der Gruppen erschweren oder sogar unmöglich machen. Aus diesem Grund ist in Tabelle 30 ein Vergleich der Ausbildung, also gewissermaßen die Ausgangsbedingungen für die Karriere, angegeben.

Tabelle 30: Geschlecht und Ausbildung nationaler und internationaler Führungskräfte

	Gesamt (N≥219)	Nationale Führungskräfte (n≥69)	Internationale Führungskräfte (n≥149)
weiblich	16,4%	26,1%	12,1%
Ausbildung			
Berufsausbildung	44,8%	46,5%	44,1%
Abitur	66,4%	71,8%	63,8%
Fachhochschulabschluss	35,0%	40,8%	32,2%
Universitätsabschluss	51,1%	50,7%	51,3%
Promotion	13,0%	12,7%	13,2%

Hier zeigt sich, dass sich die nationalen Führungskräfte nicht stark von den internationalen Führungskräften unterscheiden. Lediglich beim Geschlecht zeigt sich ein höherer Prozentsatz bei den internationalen Führungskräften ($\chi^2=6,71$; $FG=1$; $p<0,01$). Festzuhalten bleibt,

internationale Führungskräfte. Da auch internationale Führungskräfte in diesem Beispiel mit derselben Wahrscheinlichkeit *erneut* ins Ausland gehen, steigt der Anteil internationaler Führungskräfte in den Folgejahren um etwas weniger als 1%. Zieht man nun eine Stichprobe aus der Menge der Führungskräfte bei einer Gleichverteilung über das Alter, so ergibt sich ein Durchschnittsalter nationaler Führungskräfte von 41,42 Jahren. Für internationale Führungskräfte sind es 48,32 Jahre. Diese rechnerische Differenz von 6,9 Jahren entspricht recht genau der Altersdifferenz, die sich in der Stichprobe ergeben hat.

dass nationale wie internationale Führungskräfte im Sample in den Ausgangsvoraussetzungen vergleichbar sind, das Alter aber bei weiteren Analysen berücksichtigt werden muss.

Gründe für eine Auslandstätigkeit aus Mitarbeitersicht. Alle Teilnehmer wurden zu deren Gründen für eine Auslandstätigkeit befragt. Diese Gründe sind unabhängig von einer konkreten Entsendung.⁸⁶⁴ In Tabelle 31 sind diese allgemeinen Gründe für eine Auslandstätigkeit aus Mitarbeitersicht sowie die Korrelationen zwischen diesen Gründen angegeben. Am wichtigsten ist demnach die Arbeitsaufgabe selbst (M=4,48), aber auch die höhere persönliche Verantwortung (4,37) sowie Verbesserungen der beruflichen Qualifikation (4,09), der zukünftigen Karrierechancen (3,85) und ein attraktiver Einsatzort (3,99) werden als wichtige Gründe angesehen. Von mittlerer Bedeutung sind für die Teilnehmer finanzielle Vorteile (3,67), die Ermutigung durch den Partner (3,24) sowie weitere familiäre Überlegungen (3,04). Als eher unwichtig werden die möglichen negativen Folgen im Falle einer Ablehnung (2,41), wie auch die Auslandsentsendung als üblicher Laufbahnschritt im Unternehmen (2,56) und die Ermutigung durch Kollegen und Vorgesetzte angesehen (2,60). Insgesamt sind also vor allem die Aufgabe selbst und die daraus erwarteten positiven Karriereeffekte von großer Bedeutung, wogegen Gründe von Unternehmensseite als eher unwichtig angesehen werden.

Tabelle 31: Gründe für eine Auslandstätigkeit aus Mitarbeitersicht

	M	S	GF1	GF2	GF3	GF4	GF5	GF6	GF7	GF8	GF9	GF10
GF1: attraktiver Einsatzort	3,99	1,01	-									
GF2: finanzielle Vorteile	3,67	1,03	,04	-								
GF3: üblicher Laufbahnschritt	2,56	1,19	,05	,14	-							
GF4: negative Folgen einer Ablehnung	2,41	1,07	,08	,24	,24	-						
GF5: Ermutigung durch Kollegen oder Vorgesetzte	2,60	1,15	,17	,17	,25	,30	-					
GF6: Verbesserung der zukünftigen Karrierechancen	3,85	1,04	,21	,29	,22	,30	,28	-				
GF7: familiäre, nicht berufsbez. Überlegungen	3,04	1,39	,21	,05	,06	,21	,17	,10	-			
GF8: Ermutigung durch den (Ehe-) Partner	3,24	1,45	,14	-,01	,06	,17	,31	,06	,58	-		
GF9: Reiz der Arbeitsaufgabe selbst	4,48	0,66	,21	,08	,09	-,03	,00	,16	-,02	,05	-	
GF10: Verbesserung der berufl. Qualifikation	4,09	0,91	,18	,21	,22	,15	,25	,48	,02	,11	,28	-
GF11: persönliche Herausforderung	4,37	0,77	,17	,12	,15	,02	-,03	,24	-,09	,00	,48	,31

Anmerkungen: N≥219; alle Korrelationen über ,14 (,18 ,24) sind signifikant auf dem 5%(1%, 0,1%)-Niveau; M = Mittelwert; S = Standardabweichung; Items Likert-skaliert (1=unwichtig, 5=wichtig).

⁸⁶⁴ Internationale Führungskräfte wurden zusätzlich nach den Gründen für eine mögliche *weitere* Entsendung gefragt (siehe Anhang C).

Die ebenfalls in Tabelle 31 dargestellten Zusammenhänge zwischen den Gründen zeigen eine relativ große Unabhängigkeit. Offensichtlich wurden also verschiedene Aspekte abgefragt. Auch im Feld „Sonstige Gründe“ wurde von den Teilnehmern kein zusätzlicher Grund so häufig genannt, dass eine Aufnahme in die Liste im Nachhinein wünschenswert gewesen wäre.⁸⁶⁵ Eine Faktorenanalyse dieser Gründe für eine Auslandstätigkeit befindet sich in Anhang G.

Gründe gegen eine Auslandstätigkeit aus Mitarbeitersicht. Ähnlich wie die Gründe für eine Auslandstätigkeit wurden auch Gründe *dagegen* im Fragebogen erhoben. In Tabelle 32 sind die Ergebnisse dieser sechs Items angegeben. Auch hier zeigen sich insgesamt Zusammenhänge mittlerer Stärke zwischen den Variablen. Die größte Bedeutung kommt dem Partner zu (3,45). Weiterhin von größerer Bedeutung sind Kontakte zu Freunden und Verwandten (2,69), mögliche Probleme bei der Rückkehr (2,59) und politische Instabilitäten (2,51). Fremdsprache (1,76) und fremde Kultur (1,69) dagegen haben nur eine untergeordnete Bedeutung. Insgesamt sind diese Gründe gegen eine Auslandstätigkeit nicht besonders ausgeprägt, da lediglich die Einwände des (Ehe-)Partners überdurchschnittlich hohe Ausprägungen auf der fünfstufigen Skala aufweisen.

Tabelle 32: Gründe gegen eine Auslandsentsendung aus Mitarbeitersicht

	M	S	GG1	GG2	GG3	GG4	GG5
GG1: Fremdsprache	1,76	0,94	-				
GG2: politische Instabilität	2,51	1,28	,35	-			
GG3: (Ehe-)Partner	3,45	1,46	,17	,36	-		
GG4: Kontakte zu Freunden und Verwandten	2,69	1,19	,34	,26	,25	-	
GG5: fremde Kultur	1,69	0,92	,53	,40	,26	,40	-
GG6: Rückkehr	2,59	1,28	,22	,33	,30	,31	,32

Anmerkungen: N≥222; alle Korrelationen über ,15 (,21 ,24) sind signifikant auf dem 5%(1%, 0,1%)-Niveau; M = Mittelwert; S = Standardabweichung; Items Likert-skaliert (1=unwichtig, 5=wichtig).

7.3.2 Merkmale der Subgruppe internationaler Führungskräfte

Dieser Abschnitt gibt einen erweiterten Überblick über diejenigen Führungskräfte, die schon im Ausland gearbeitet haben oder zurzeit im Ausland tätig sind. Betrachtet werden also Variablen, die nicht an allen Teilnehmern erhoben werden konnten, da sie die bisherigen Auslandsentsendungen betreffen und somit nur sinnvoll von dieser Subgruppe beantwortet werden konnten.

In Tabelle 33 ist die Art der Entsendung angegeben. Die mit Abstand meisten Fälle macht der klassische Fall einer Entsendung vom Stammhaus in eine Auslandsgesellschaft aus

⁸⁶⁵ Genannt wurde zweimal Lebenserfahrung; jeweils einmal: Spaß an der Arbeit, Sprache, Horizont-erweiterung, Flexibilität, andere Arbeitsweisen und drohende Arbeitslosigkeit.

(58,5%). Allerdings sind auch Transfers zwischen verschiedenen Auslandsgesellschaften üblich (11,3%), in einigen Fällen auch eine Entsendung von der Auslandsgesellschaft ins Stammhaus (3,1%). Als wichtig erweist sich auch die selbst-initiierte Auslandstätigkeit, die auf fast ein Viertel der Teilnehmer zutrifft (23,9%).

Tabelle 33: Entsendungsrichtungen und selbst-initiierte Auslandstätigkeit

ER: Entsendungsrichtung	Anzahl
vom Stammhaus in eine Auslandsgesellschaft	93 (58,5%)
von einer Auslandsgesellschaft ins Stammhaus	5 (3,1%)
von einer Auslandsgesellschaft in eine andere Auslandsgesellschaft	18 (11,3%)
sonstige Auslandsentsandte (z.B. Pendler zwischen Auslandsgesellschaften)	5 (3,1%)
selbst-initiierte Auslandstätigkeit	38 (23,9%)
Summe	159 (100%)

Einen Überblick der Gründe für eine weitere Entsendung gibt Tabelle 34. Verglichen werden die Gruppe der derzeit im Ausland tätigen Führungskräfte und diejenigen, die früher im Ausland tätig waren, heute aber wieder im Heimatland arbeiten. Signifikante Unterschiede zeigen sich lediglich hinsichtlich der Kultur des Gastlandes ($T=-4,21$; $p<0,001$) und der Abenteuerlust ($T=-3,75$; $p<0,001$).⁸⁶⁶

Tabelle 34: Bisherige Auslandserfahrung und Gründe für eine erneute Auslandstätigkeit

Entsendungsgründe aus Mitarbeitersicht	derzeitig im Ausland tätig (n≥117)		früher im Ausland tätig gewesen (n=39)	
	M	S	M	S
GN1: das Unternehmen möchte eine Fortsetzung des Auslandseinsatzes	3,47	1,12	3,08	1,37
GN2: finanzielle Vorteile	3,82	0,98	3,59	1,12
GN3: Familienmitglieder sind lieber im Ausland	2,87	1,50	2,74	1,55
GN4: Auslandstätigkeit ist inhaltlich interessanter	4,19	0,82	4,05	1,15
GN5: bessere Entwicklungsmöglichkeiten	3,83	1,19	3,54	1,52
GN6: ungünstiger Arbeitsmarkt im Heimatland	3,21	1,46	2,90	1,33
GN7: Kultur des Gastlandes	2,97	1,17	3,87	1,11***
GN8: Abenteuerlust	2,96	1,40	3,82	1,19***

Anmerkungen: zweiseitige T-Tests bzw. Welch-Tests bei Varianzheterogenität zur Berechnung der Mittelwertsunterschiede; M = Mittelwert; S = Standardabweichung; Items zu den Entsendungsgründen Likert-skaliert (1=unwichtig, 5=wichtig).

*** $p<0,001$ für den Mittelwertsunterschied zwischen derzeitig und früher im Ausland tätig (gewesen)

⁸⁶⁶ Für einen allgemeinen Vergleich der Gründe für und gegen eine Auslandstätigkeit von nationalen und internationalen Führungskräften siehe Abschnitt 3.5.1.

7.3.3 Merkmale der Unternehmen

Nachdem in den vorangegangenen Abschnitten eine Beschreibung von individuellen Variablen vorgenommen wurde, geht es in diesem und dem nächsten Abschnitt um die Beschreibung der (entsendenden) Unternehmen der Teilnehmer (siehe Tabelle 35).

Tabelle 35: Übersicht über Unternehmensvariablen der teilnehmenden Führungskräfte

	Gesamt (N≥222)					Mittelwert Subgruppen ^c	
	M	S	P ₂₅	Md	P ₇₅	Internationale Führungskräfte (n≥135)	Nationale Führungskräfte (n≥68)
Mitarbeiter ^a	51100	104770	590	5000	38500	57228	32784***
Umsatz (in Mio. €) ^a	14298	37571	97	1150	8750	16829	9766***
Auslandsumsatz	52,9%	31,2	30	60	80	60,5%	38,5%***
Länder ^b	44	53,2	5	25	60	50	33*

Anmerkungen: Umsatz bezogen auf das Jahr 2004; M = Mittelwert; S = Standardabweichung; P₂₅ = Perzentil 25; Md = Median; P₇₅ = Perzentil 75.

^a aufgrund der Schiefe der Verteilung (Schiefe > 2) wurden die T-Tests mit logarithmierten Werten gerechnet.

^b Anzahl der Länder, in denen das Unternehmen weltweit tätig ist

^c nicht bei den Subgruppen enthalten ist die Subgruppe der Wechsler

* p<0,05, *** p<0,001 für den Mittelwertsunterschied der beiden Subgruppen

Vor allem mittlere und große Unternehmen mit einem hohen Internationalisierungsgrad sind im Sample vertreten. Bei einem Vergleich der Unternehmen der internationalen und der nationalen Führungskräfte zeigt sich, dass internationale Führungskräfte aus größeren Unternehmen mit einem ebenfalls größeren Internationalisierungsgrad stammen, gemessen anhand des Anteils des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz und der Anzahl der Länder, in denen das jeweilige Unternehmen tätig ist. Zu beachten ist, dass bei der Subgruppe der internationalen Führungskräfte in diesem Fall die Wechsler (n=19) nicht enthalten sind. Diese haben nach der Auslandstätigkeit das Unternehmen gewechselt und passen somit weder in die Gruppe der nationalen Führungskräfte, noch sind deren Unternehmen typisch für Unternehmen, die Führungskräfte grenzüberschreitend einsetzen.

Ein Blick auf die *Organisationsstruktur* der Unternehmen zeigt, dass die Matrix- bzw. Tensorstruktur die am häufigsten gewählte Form ist, gefolgt von der Produktparten- oder Geschäftsbereichsstruktur und der Funktionalstruktur (siehe Tabelle 36). Lediglich 23 der 194 betrachteten Unternehmen weisen eine Regionalspartenstruktur auf. Bei der Unternehmensgröße wie auch beim Internationalisierungsgrad wird evident, dass gerade große und stark international tätige Unternehmen eine Matrix- oder Tensorstruktur aufweisen. An zweiter Stelle folgt die Produktparten- oder Geschäftsbereichsstruktur, drittens die Regionalsparten-

struktur und viertens die Funktionalstruktur.⁸⁶⁷ Festzuhalten bleibt, dass bei verschiedenen ausgeprägter Größe und unterschiedlichem Internationalisierungsgrad verschiedene vorherrschende Strukturen vorliegen.

Tabelle 36: Vergleich verschiedener Organisationsstrukturen

	Funktional- struktur	Regional- sparten- struktur	Produktsparten-/ Geschäftsbe- reichsstruktur	Matrix- oder Tensorstruktur	Misch- formen	F-Wert
N	36	23	51	78	6	
MA: Mitarbeiter ^a	18891 ^{P, M}	21330 ^M	76373 ^F	70743 ^{F, R}	194733	9,93***
UM: Umsatz (in Mio. €) ^a	3148 ^{P, M}	5533 ^M	16492 ^F	25901 ^{F, R}	28168	8,64***
AU: Auslandsumsatz	44,9%	52,3%	59,0%	60,0%	52,5%	2,00 [†]
AL: Länder ^b	23 ^{P, M}	27 ^{P, M}	59 ^{F, R}	63 ^{F, R}	50	5,43***
OS2: Integration internationaler Aktivitäten ^c						
- keine Integration	3	0	3	4	0	
- Spezialabteilung	7	1 ^d	8	10	0	
- vollständige Integration	19	19	37	57	5	

Anmerkungen: N=194; Umsatz bezogen auf das Jahr 2004; M = Mittelwert; S = Standardabweichung; P₂₅ = Perzentil 25; Md = Median; P₇₅ = Perzentil 75; nicht enthalten sind Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern.

^a aufgrund der Schiefe der Verteilung (Schiefe > 2) wurden Varianzanalysen und Post-hoc-Tests (hier Tamhane's T2 aufgrund von Varianzunterschieden) mit logarithmierten Werten gerechnet

^b durchschnittliche Anzahl der Länder, in denen die Unternehmen weltweit tätig sind

^c Unterschiede zwischen der Summe verschiedener Integrationsformen (z.B. 3+7+19) und der Gesamtanzahl der jeweiligen Organisationsstruktur (z.B. 36) ergeben sich durch nicht international tätige Unternehmen, die nicht aufgeführte Kategorie „Sonstige“ sowie fehlende Angaben

^d dieser Fall ist ein lediglich innerhalb Deutschlands nach Regionen organisiertes Unternehmen, welches die internationalen Aktivitäten nicht in die nationale Regionalstruktur integriert hat

[†] p<0,10; *** p<0,001

^{F, R, P, M} auf dem 5%-Niveau signifikanter Mittelwertsunterschied des Post-hoc-Tests zur (F)unktionalstruktur, (P)roduktsparten- oder Geschäftsbereichsstruktur, (R)egionalstruktur bzw. (M)atrix- oder Tensorstruktur; Mischformen wurden nicht berücksichtigt

Betrachtet man die *Einbindung der internationalen Aktivitäten* in die Organisationsstruktur, so zeigt sich generell, dass die meisten Unternehmen eine vollständige Integration der ausländischen Aktivitäten in die Organisationsstruktur vorgenommen haben, also beispielsweise sehr häufig der Leiter der Produktion bei einer Funktionalstruktur in gleicher Weise inländische wie ausländische Produktionsstätten betreut. Nur selten liegt keine Integration oder nur eine Spezialabteilung für internationale Aktivitäten vor.

Bezüglich des Stammlandes der Unternehmen zeigt sich, dass deutsche Unternehmen den größten Anteil ausmachen (71,9%), gefolgt von US-amerikanischen (6,1%), schweizerischen (3,9%), österreichischen und britischen Unternehmen (je 3,0%). Die restlichen Unternehmen verteilen sich auf insgesamt 16 weitere Stammländer.

⁸⁶⁷ Nur Teilnehmer aus Unternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitern wurden nach der Organisationsstruktur gefragt (siehe Anhang B).

7.3.4 Entsendungspraktiken der Unternehmen

In diesem Abschnitt wird die Analyse auf diejenigen Teilnehmer eingeschränkt, die von ihrem Unternehmen ins Ausland entsandt wurden und dort zurzeit tätig sind. Bei selbst-initiiertes Auslandstätigkeit dagegen geht wie oben beschrieben die Initiative für grenzüberschreitende Tätigkeit nicht vom Unternehmen, sondern vom Individuum aus. Entsendungspraktiken des Unternehmens sind somit für diese Gruppe nicht sinnvoll zu erheben.

Zunächst wird in Tabelle 37 die Gehaltsfindung näher beleuchtet. Bei mehr als zwei Dritteln der Entsandten wird das Einkommen anhand des Inlandsgehalts gebildet und mit zusätzlichen landesabhängigen Zuschlägen ergänzt (70,7%). Nur bei ungefähr jedem sechsten Entsandten ist das Gehaltsniveau im Gastland die Grundlage für die Gehaltsfindung (14,1%). Von noch geringerer Bedeutung ist eine einheitliche Gehaltsstruktur für alle Entsandten (3,3%) und eine Gleichbehandlung von Entsandten und einheimischen Mitarbeitern bezüglich der Gehaltsfindung (5,4%).

Tabelle 37: Gehaltsfindung bei der Gruppe der Entsandten

	Anzahl
Basisgehalt wie im Inland, zusätzlich landesabhängige Zuschläge	65 (70,7%)
Gehaltsfindung für Auslandsentsandte und andere Mitarbeiter der jeweiligen Auslandsgesellschaft ist identisch	5 (5,4%)
einheitliche Gehaltsstruktur für alle Auslandsentsandte, unabhängig vom Einsatzort	3 (3,3%)
marktübliche Löhne des Gastlandes, zusätzliche Ausgleichszahlungen, wenn das Gehaltsniveau im Ausland nicht ausreicht, um Mitarbeiter zu einer Auslandsentsendung zu motivieren	13 (14,1%)
Sonstige (z.B. „spezieller Vertrag“ oder „Verhandlungssache“)	6 (6,5%)
Summe	92 (100%)

Neben der Gehaltsfindung kennzeichnen Entsendungsdauer und Repatriierung die Entsendungspraktiken der Unternehmen (siehe Tabelle 38). Die durchschnittliche geplante Entsendungsdauer liegt in dieser Stichprobe bei 5,9 Jahren. Allerdings sind einige Ausreißer enthalten, bei denen eine Entsendungsdauer von über 10 oder sogar 20 Jahren angegeben wurde, was schon fast einer Versetzung gleichkommt.⁸⁶⁸ Der Median ergibt eine durchschnittliche Entsendungsdauer von 4 Jahren. Lediglich für etwa jeden vierten Entsandten ist eine Entsendungsdauer von mehr als sechs Jahren geplant. Bei der Frage nach einem konkreten Plan zur Repatriierung liegen die Ergebnisse mit 2,15 unterhalb der mittleren Ausprägung der Skala. Etwas besser wird die realistische Beschreibung der Aufgaben, Ziele und Probleme des Entsandten vor der Auslandstätigkeit eingeschätzt (M=2,99).

⁸⁶⁸ Eine Unterscheidung zwischen Entsendung und Versetzung wird in dieser Studie nicht getroffen (siehe Abschnitt 3.2).

Tabelle 38: Entsendungsdauer und Personalpraktiken für Entsandte

	M	S	P ₂₅	Md	P ₇₅
PP3: geplante Entsendungsdauer ^a	5,86	5,96	3	4	6
PP1: konkreter Plan zur Repatriierung ^b	2,15	1,20	1	2	3
PP2: realistische Beschreibung vor Entsendung ^b	2,99	1,31	2	3	4

Anmerkung: (n≥89).

^a bisherige Zeit plus noch geplante Zeit; drei Fälle mit Angabe „unbegrenzt“ gingen nicht in die Berechnungen ein

^b Items Likert-skaliert (1=stimme nicht zu, 5=stimme zu)

7.4 Test von Hypothesen: Universalistische Annahmen und Kontingenzansatz

Für einen ersten Überblick ist in Anhang H die Gesamtkorrelationsmatrix der wichtigen Variablen dieser Studie angegeben. Das weitere Vorgehen orientiert sich am in Abbildung 2 dargestellten Bezugsrahmen, der schon als Grundgerüst für die Hypothesenherleitung im Theorieteil verwendet wurde. Zunächst werden in Abschnitt 7.4.1 Hypothesen zwischen unternehmens- und individuenzentrierten Kontextfaktoren überprüft. Es schließen sich Zusammenhänge zwischen einzelnen Karrieremerkmale an (Abschnitt 7.4.2), gefolgt von den Zusammenhangsvermutungen zwischen singulären Aspekten der Auslandstätigkeit (Abschnitt 7.4.3) und zwischen Kontextfaktoren und Teilsequenzen arbeitsbezogener Positionen (Abschnitt 7.4.4). Daraufhin werden in Abschnitt 7.4.5 Hypothesen zu den Einflussfaktoren des Karriereerfolgs getestet. Abschließend erfolgt in Abschnitt 7.4.6 die Analyse des Grades der Kopplung, die in Kapitel 4 im Theorieteil hergeleitet wurden.

7.4.1 Ergebnisse zu den Zusammenhängen zwischen unternehmens- und individuenzentrierten Kontextfaktoren

In diesem ersten Hypothesenblock werden Beziehungen getestet, die nur die Kontextvariablen (unternehmensbezogene und individuelle Faktoren) betreffen. Diese Analysen liefern einen Einblick in die Zusammenhänge innerhalb des Unternehmens sowie zwischen Unternehmen und Individuum.

7.4.1.1 EPRG-Konzept und Nationalitätenmischung im Auslandsgesellschaftsmanagement

Im Durchschnitt sind die fünf höchsten Positionen in Auslandsgesellschaften mit ungefähr zwei Stammlandsangehörigen (M=2,20), zwei Gastlandsangehörigen (M=1,86) und einem

Drittlandsangehörigen ($M=0,94$) besetzt (siehe Tabelle 39).⁸⁶⁹ Es wurde in Hypothese I-1 angenommen, dass ein positiver Zusammenhang zwischen der Anzahl an *Stammlandsangehörigen* in der Geschäftsführung von Auslandsgesellschaften und dem Grad der ethnozentrischen Orientierung im Unternehmen besteht. Dies kann bestätigt werden ($r=0,20$; $p<0,05$, einseitig). Hypothese I-2 postuliert einen positiven Zusammenhang zwischen der Anzahl an *Gastlandsangehörigen* und einer polyzentrischen Orientierung im Unternehmen. Aus Tabelle 39 geht hervor, dass mit $r=-0,04$ keine signifikant positive Korrelation besteht, die Hypothese somit nicht bestätigt werden kann. Die Anzahl an *Drittlandsangehörigen* zeigt, wie in Hypothese I-3 vermutet, einen positiven Zusammenhang zur regiozentrischen Orientierung ($r=0,23$; $p<0,05$), sodass diese Hypothese bestätigt werden kann. Insgesamt zeigen sich eher geringe Zusammenhänge zwischen der Besetzung von Schlüsselpositionen in den Auslandsgesellschaften und dem EPRG-Konzept. Auch das Global Mindset als Maß für die kognitive Dimension der Internationalisierung zeigt keine bedeutsamen Zusammenhänge zur Besetzung der Spitze von Auslandsgesellschaften.

Tabelle 39: Zusammenhang zwischen der Besetzung von Schlüsselpositionen und der internationaler Ausrichtung des Unternehmens

	M	E	P	R	G	GM
Besetzung von Schlüsselpositionen durch						
- Stammlandsangehörige (BS1)	2,20	,20 ^(*)	,04	,08	-,05	,06
- Drittlandsangehörige (BS2)	0,94	-,13	-,05	,23*	-,06	,16
- Gastlandsangehörige ^a	1,86	-,08	-,04	-,19	,08	-,11

Anmerkungen: N=73; E = ethnozentrische, P = polyzentrische, R = regiozentrische und G = geozentrische Orientierung; GM = Global Mindset.

^a ergibt sich durch 5-BS1-BS2

(*) $p<0,05$ (einseitig); * $p<0,05$; ** $p<0,01$; *** $p<0,001$

7.4.1.2 Einfluss von Global Mindset und Internationalisierungsgrad auf die Merkmale von Auslandstätigkeiten

Bei der Untersuchung des Einflusses vom Unternehmen auf das Individuum wurde in Hypothese I-4 ein Zusammenhang zwischen dem Grad der Internationalisierung im Unternehmen und der Einschätzung zur Bedeutung internationaler Karrieren angenommen. Es ergeben sich positive Zusammenhänge zum Grad der Internationalisierung (siehe Tabelle 40), eingeteilt in (a) gegenwärtige Internationalisierung ($r=0,15$, $p<0,05$), (b) zukünftige Internationalisierung ($r=0,31$, $p<0,001$) und (c) das Global Mindset ($r=0,15$, $p<0,05$). Für alle drei Variablen ergeben sich signifikant positive Zusammenhänge zur Bedeutung internationaler Aktivitäten, sodass Hypothese I-4 bestätigt werden kann.

⁸⁶⁹ Zu einem sehr ähnlichen Ergebnis kommt Harzing (2001b, S. 146). In ihrer Stichprobe für Unternehmen mit Sitz in Deutschland wird ein Anteil von 40,9% deutscher Führungskräfte in den Führungspositionen von deren Auslandsgesellschaften berichtet.

Tabelle 40: Korrelationen zwischen Indices zum Grad der Internationalisierung, der Globalität der Branche und Einschätzungen zu internationalen Karrieren der Führungskräfte

	1.	2.	3.	4.	5.	6.
1. gegenwärtige Internationalisierung	-					
2. zukünftige Internationalisierung	,52***	-				
3. Global Mindset	,47***	,53***	-			
4. Globalität der Branche	,47***	,53***	,51***	-		
5. Bedeutung internationaler Karrieren	,15*	,31***	,15 ^(*)	,06	-	
6. Erfolgswirksamkeit eigener Auslandstätigkeit(en) im jetzigen Unternehmen	,48***	,36***	,43***	,36***	,34***	-
7. Erfolgswirksamkeit eigener Auslandstätigkeit(en) in anderen Unternehmen	,18**	,10	,04	,13 ^(*)	,11	,23***

Anmerkung: N≥178.

^(*) p<0,05 (einseitig); * p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001

In Hypothese I-5 wird ein positiver Zusammenhang zwischen dem Grad der Internationalisierung und der eingeschätzten Erfolgswirksamkeit der eigenen Auslandstätigkeit(en) im eigenen Unternehmen postuliert. Auch hier zeigen sich hohe positive Korrelationen zur gegenwärtigen Internationalisierung ($r=0,48$, $p<0,001$), zukünftiger Internationalisierung ($r=0,36$, $p<0,001$) und zum Global Mindset ($r=0,43$, $p<0,001$), sodass Hypothese I-5 ebenfalls bestätigt werden kann.

7.4.1.3 Branchenmerkmale und die Einschätzung von Mitarbeitern bezüglich internationaler Karrieren

In Hypothese I-6 wurde ein positiver Zusammenhang zwischen der Globalität der Branche und dem Grad der Internationalisierung des Unternehmens vermutet. Dies kann für alle drei Teile des Konstruktes Grad der Internationalisierung bestätigt werden, da die Korrelation zwischen der Globalität der Branche und der gegenwärtigen Internationalisierung ($r=0,47$, $p<0,001$), der zukünftigen Internationalisierung ($r=,53$, $p<0,001$) sowie dem Global Mindset ($r=0,51$, $p<0,001$) signifikant positiv sind (siehe Anhang H).

Ähnlich wie in den unternehmensbezogenen Hypothesen I-4 und I-5 wurde ein Zusammenhang zwischen der Globalität der Branche und der Bedeutung internationaler Karrieren (Hypothese I-7) sowie der eingeschätzten Erfolgswirksamkeit eigener Auslandstätigkeit(en) in anderen Unternehmen (Hypothese I-8) vermutet. Erstere Annahme kann nicht bestätigt werden, da der Korrelationskoeffizient für den Zusammenhang zwischen der Globalität der Branche und der Bedeutung internationaler Karrieren nicht signifikant positiv ist ($r=0,06$, $p>0,10$). Hypothese I-8 kann dagegen bestätigt werden, da sich ein signifikant positiver Zusammenhang ergibt ($r=0,13$, $p<0,05$, einseitig).

In Abschnitt 3.3.3 wurde diskutiert, ob das Unternehmen oder eher die Branche einen Einfluss auf die Einschätzungen des Individuums bezüglich der eigenen Karriere hat. Über mul-

multiple Regressionen lässt sich identifizieren, welche Variablen einen höheren Erklärungswert liefern. In Tabelle 41 sind drei Regressionen angegeben, bei denen die Bedeutung internationaler Karrieren bzw. die Erfolgswirksamkeit internationaler Aktivitäten im eigenen und in anderen Unternehmen die abhängigen Variablen darstellen.

Tabelle 41: Regressionen des Grades der Internationalisierung und der Globalität der Branche auf Einschätzungen zu internationalen Karrieren der Führungskräfte

Abhängige Variable:	Bedeutung internationaler Karrieren	Erfolgswirksamkeit Auslandstätigkeit <i>jetziges</i> Unternehmen	Erfolgswirksamkeit Auslandstätigkeit <i>andere</i> Unternehmen
	beta	beta	beta
Unternehmensgröße gegenwärtige Internationalisierung	-0,20*	0,02	-0,06
zukünftige Internationalisierung	0,04	0,08	0,13
Global Mindset	0,36***	0,07	0,01
Globalität der Branche	0,04	0,29**	-0,06
	-0,08	0,14	0,13
Freiheitsgrade	(5, 162)	(5, 164)	(5, 164)
F	4,21**	9,92***	1,00
R ²	0,12	0,23	0,03
korrigiertes R ²	0,09	0,21	0,00

Anmerkungen: Angegeben sind standardisierte beta-Werte; alle VIFs < 1,9.

* p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001

Insgesamt zeigt sich bei diesen drei Modellen, dass der Grad der Internationalisierung einen moderaten Einfluss auf die Einschätzung der Bedeutung internationaler Karrieren und die Erfolgswirksamkeit der Auslandstätigkeit(en) im jetzigen Unternehmen hat, da im ersteren Fall die zukünftige Internationalisierung und im zweiten Fall das Global Mindset einen signifikanten Erklärungsanteil für die abhängige Variable liefert.⁸⁷⁰ Für die Globalität der Branche ergibt sich in keinem der drei Modelle ein signifikanter Erklärungsbeitrag.

7.4.1.4 Funktionsbereichszugehörigkeit und Entsendungshäufigkeit

Im Fragebogen wurde von den Teilnehmern zu jeder ihrer bisherigen Position der Funktionsbereich angegeben. Dies umschließt sowohl Inlands- wie auch Auslandspositionen. In Tabelle 42 ist diese Funktionserfahrung anhand verschiedener Kategorien aufgeführt. Auffällig ist, dass über 71,9% der Positionen mit Geschäftsführungstätigkeiten (=General Management)

⁸⁷⁰ Die VIF-Werte zur Bestimmung der Multikollinearität liegen unter 2,0, sind somit nicht als kritisch anzusehen (vgl. Schneider 2007, S. 187). Da aber nur wenige Variablen in der Regression enthalten sind und sich zwischen diesen relativ hohe Korrelationen besonders zwischen den drei Variablen zur Erfassung des Internationalisierungsgrades ergeben (siehe Anhang I), können diese zu instabilen Schätzungen führen, die zu einem signifikant positiven Beitrag *verschiedener* Indikatoren des Internationalisierungsgrades des Unternehmens bei verschiedenen (ähnlichen) Kriteriumsvariablen führen. Die interessierende Fragestellung betrifft aber eher den Vergleich der Unternehmensvariablen mit der Branche, sodass die oben beschriebene Problematik von untergeordneter Bedeutung ist.

im Ausland angenommen wurden. Von den insgesamt 680 erfassten Jahren mit Geschäftsführungs- und administrativen Tätigkeiten fanden 489 im Ausland statt, was dem höchsten Anteil aller Funktionsbereiche entspricht. Der *relative* Anteil an Geschäftsführungs- und administrativen Tätigkeiten beträgt 13,1%. D.h., dass ungefähr ein Achtel aller kodierten Jahren in Inlandspositionen auf diese Kategorie entfallen. Im Ausland ist der Anteil mit 39,7% wesentlich höher, da von den 1232 kodierten Jahren ausländischer Tätigkeiten 489 auf Geschäftsführungs- und administrative Tätigkeiten entfallen.

Tabelle 42: Der Anteil an Auslandstätigkeit in verschiedenen Funktionsbereichen

	Inland		Ausland		Jahre gesamt	Auslands- tätigkeit	Gruppe ^a
	Jahre	Anteil	Jahre	Anteil			
General Management	191	13,1%	489	39,7%	680	71,9%	
Vertrieb	236	16,2%	188	15,3%	424	44,3%	I/O
Marketing	111	7,6%	130	10,6%	241	53,9%	I/O
Technik	153	10,5%	55	4,5%	208	26,4%	T
F&E	119	8,2%	57	4,6%	176	32,4%	I/O
Consulting	97	6,7%	34	2,8%	131	26,0%	
Produktion	91	6,3%	40	3,2%	131	30,5%	T
Controlling	84	5,8%	41	3,3%	125	32,8%	T
Finanzen	68	4,7%	55	4,5%	123	44,7%	I/O
Rechnungswesen	71	4,9%	24	1,9%	95	25,3%	T
Projektmanagement	61	4,2%	23	1,9%	84	27,4%	T
Öffentlichkeitsarbeit	31	2,1%	48	3,9%	79	60,8%	I/O
Personal	56	3,9%	9	0,7%	65	13,8%	T
Planung	41	2,8%	20	1,6%	61	32,8%	
Logistik	21	1,4%	10	0,8%	31	32,3%	T
Ausbildung	21	1,4%	6	0,5%	27	22,2%	
Recht	2	0,1%	3	0,2%	5	60,0%	
Gesamt	1454	100,0%	1232	100,0%	2686		-
Input/Output-Funktionen	565		478		1043	45,8%	-
Throughput-Funktionen	537		202		739	27,3%	-

Anmerkungen: basierend auf 202 Lebensläufen; nicht enthalten sind Unterbrechungen der Arbeitstätigkeit sowie nicht eindeutig zuzuordnende Angaben (z.B. Fachreferent oder Projektleiter).

^a I/O = Input/Output-Funktion; T = Throughput-Funktion (Erläuterungen siehe Text)

Im Personalbereich ist die Häufigkeit internationaler Erfahrungen dagegen gering. In dieser Stichprobe sind es verglichen mit anderen Funktionsbereichen lediglich 0,7% (3,9% für Inlandstätigkeiten). Bei einer Querschnittsbetrachtung ist also von einhundert im Ausland tätigen Führungskräften im Durchschnitt nicht einmal einer im Personalbereich tätig. Auch der Anteil der Auslandstätigkeit verglichen mit der Gesamtzahl an Jahren beim Personal ist mit 13,8% am geringsten. Von 65 erfassten Jahren wurden also nur 9 im Ausland verbracht, was für diese Stichprobe den geringsten Anteil darstellt. Dies ist bemerkenswert, da gerade Personalverantwortliche für die Auswahl und Betreuung von Auslandsentsandten zuständig sind, somit aber selber häufig keine internationalen Erfahrungen sammeln konnten.

In Abschnitt 3.3.4 wurde eine Gruppierung der Funktionsbereiche nach Input/Output- und Throughput-Funktionen diskutiert. Erstere umfassen Schnittstellen des Unternehmens mit der Umwelt, letztere dagegen Funktionen innerhalb des Unternehmens. Anzumerken ist, dass in einigen Fällen keine eindeutige Zuordnung möglich war und beispielsweise Consulting sowohl interne Prozesse wie auch externe Marktchancen betreffen kann, weswegen insgesamt fünf Funktionsbereiche keiner der beiden Gruppen zugeordnet wurden. Hypothese I-9 postuliert, dass den Input/Output-Funktionen im internationalen Personaltransfer eine höhere relative Bedeutung zukommt als Throughput-Funktionen.

Verglichen wird die *relative Bedeutung* der einzelnen Funktionsbereiche im Inland und im Ausland. Es wird angenommen, dass Throughput-Funktionen im Ausland *unterrepräsentiert*, Input/Output-Bereiche dagegen im Ausland *überrepräsentiert* sind.⁸⁷¹ Berechnen lässt sich dies über den Anteil der Jahre mit Auslandstätigkeit an der Gesamtzahl der Jahre im jeweiligen Funktionsbereich. Ein Wert von 0% würde bedeuten, dass die Funktion zwar im Inland ausgeübt wird, allerdings kein einziger Entsandter eine solche Funktion im Ausland innehat. Ein Wert von 100% stellt das andere Extrem dar, bei dem die Funktion nur für Auslandstätigkeiten existiert, nicht jedoch in der entsendenden Organisationseinheit. Bei den Input/Output-Funktionen beinhalten 45,8% aller betrachteten Jahre eine Auslandstätigkeit, bei den Throughput-Funktionen sind es dagegen nur 27,3%.⁸⁷² Je höher dieser Prozentsatz ist, desto bedeutsamer sind diese Funktionsbereiche für Auslandsentsendungen. Da sich für Input/Output-Funktionen ein signifikant höherer Wert ergibt als für Throughput-Funktionen, kann Hypothese I-9 bestätigt werden ($\text{Chi}^2=62,70$; $\text{FG}=1$; $p<0,001$).

Beide Kategorien (Throughput und Input/Output) bestehen aus einer Summe verschiedener Funktionsbereiche. Um die Stabilität des Ergebnisses zu überprüfen, wurde in getrennten Analysen jeweils einer der zwölf als Input/Output bzw. Throughput klassifizierten Funktions-

⁸⁷¹ In die Analyse gingen ebenfalls die Werte der nationalen Führungskräfte ein. Dies ist sinnvoll, da angenommen werden kann, dass jemand, der im Ausland im Finanzbereich tätig ist, mit größerer Wahrscheinlichkeit auch vorher schon im Finanzbereich gearbeitet hat (siehe Abschnitt 2.2.4 zur Pfadabhängigkeit). Durch die Hinzunahme der nationalen Führungskräfte als Kontrollgruppe werden so Funktionen ergänzt, die im internationalen Kontext unterrepräsentiert sein könnten.

⁸⁷² Die Ergebnisse sind eindeutig. Der Vollständigkeit halber sei trotzdem erwähnt, dass in Tabelle 42 die Teilnehmer mit mehreren Werten eingegangen sind, also z.B. bei 15 Jahren Berufserfahrung 15 Jahre kodiert wurden. Diese Beobachtungen sind nicht vollständig unabhängig. D.h., wer die ersten 14 Jahre im Controlling gearbeitet hat, wird mit großer Wahrscheinlichkeit auch im 15. Jahr im selben Funktionsbereich tätig sein. Insofern ist nicht jedes der 2686 kodierten Jahre vollkommen unabhängig, sondern hängt teilweise von den anderen *für dieses Individuum* kodierten Jahren ab. Der Effekt ist marginal, sollte aber aufgrund der ansonsten in dieser Untersuchung vertretenen Ansicht der Existenz von Karrieremustern bzw. einer Pfadabhängigkeit von Karrieren nicht gänzlich unerwähnt bleiben.

bereiche aus der Berechnung herausgenommen.⁸⁷³ Beispielsweise wurde der Vergleich ohne die Vertriebsfunktion gerechnet. So sollte verhindert werden, dass die Ergebnisse auf nur einen Funktionsbereich zurückgeführt werden können. Auch hier ergab sich eine klare Unterstützung von Hypothese I-9, da die Chi²-Werte zwischen 43,20 und 62,72 schwankten. Somit ist es also nicht auf einen einzelnen Funktionsbereich zurückzuführen, welcher das Gesamtergebnis alleine beeinflusst. Berechnet wurden darüber hinaus Chi²-Tests, bei denen jeder einzelne Funktionsbereich als alleiniger Vertreter der jeweils anderen Gruppe gegenübergestellt wurde. Beispielsweise wurde für den Vertrieb getestet, ob in diesem Funktionsbereich der Anteil der Auslandstätigkeit signifikant größer ist als in der Gruppe der Throughput-Funktionen. Auch hier ergeben sich größtenteils hypothesenkonforme Ergebnisse. Lediglich bei F&E (Chi²=1,79, p>0,10) und Logistik (Chi²=2,24, p>0,10) zeigt sich kein signifikanter Zusammenhang bei dieser feineren Analyse.

7.4.2 Ergebnisse zu den Zusammenhängen zwischen einzelnen Karrieremerkmalen

Dieser Hypothesenkomplex beinhaltet Zusammenhangsvermutungen innerhalb der Karrieren der Führungskräfte. Besonders wird auf die kulturelle Distanz bei verschiedenen Auslandstätigkeiten (Abschnitt 7.4.2.1) und weiterhin auf Prädiktoren der Dauer von Auslandstätigkeiten (Abschnitt 7.4.2.2) sowie die nachhaltige Bedeutung von General-Management-Funktionen (Abschnitt 7.4.2.3) eingegangen.

7.4.2.1 *Kulturelle Distanz bei Auslandstätigkeiten*

Die kulturelle Distanz wurde über die Unterschiede in den vier Kulturdimensionen nach Hofstede ermittelt. Es wurde in Hypothese II-1 angenommen, dass die kulturelle Distanz der Zielländer zum Heimatland bei weiteren Auslandstätigkeiten ansteigt. Vergleicht man die durchschnittliche Distanz bei der jeweils ersten Auslandstätigkeit der Führungskräfte im Sample (159,76) mit der kulturellen Distanz zu den Ländern bei weiteren Auslandstätigkeiten (165,51), so ergibt sich kein signifikanter Unterschied beider Werte (T=-0,45, p>0,10), so dass Hypothese II-1 nicht bestätigt werden kann.

Weiterhin wurde vermutet, dass erneute Auslandstätigkeiten in Länder mit einer eher geringen kulturellen Distanz zum Land der vorangegangenen Auslandstätigkeit erfolgen (Hypothese II-2). Dazu wurde zunächst die durchschnittliche kulturelle Distanz zweier aufeinander

⁸⁷³ Das Vorgehen ist also gewissermaßen ein Jackknife-Verfahren auf aggregierter Ebene, in dem nicht einzelne Fälle, sondern einzelne Klassen systematisch ausgeschlossen werden.

folgender Auslandstätigkeiten berechnet. Falls eine Führungskraft häufiger hintereinander im selben Land tätig war, wurden diese Fälle nicht betrachtet.⁸⁷⁴ Insgesamt ergaben sich 329 Fälle. War eine Führungskraft beispielsweise zunächst in den USA, anschließend zweimal in Frankreich und letztlich in Italien tätig, so gingen insgesamt zwei Differenzwerte ein: erstens die kulturelle Distanz zwischen den USA und Frankreich, zweitens die Distanz zwischen Frankreich und Italien. Der Gesamtmittelwert der kulturellen Distanzen lag so bei 140,28. Um zu testen, ob dieser Wert ungewöhnlich niedrig ist, wurde ein Permutationstest durchgeführt.⁸⁷⁵ Ausgehend von der realen Häufigkeit der verschiedenen Länder wurde in 10 000 Durchgängen die durchschnittliche kulturelle Distanz von *Zufallszuordnungen* der Länder berechnet.⁸⁷⁶ In jedem dieser Durchgänge wurden 329 kulturelle Distanzen bestimmt, indem die Länder zufällig neu geordnet wurden.⁸⁷⁷ Anhand der Verteilung dieser 10 000 berechneten Gesamtmittelwerte kann entschieden werden, ob der reale Gesamtmittelwert eine Lösung ist, die mit großer Wahrscheinlichkeit ($p < 5\%$) nicht durch Zufall entstanden ist. Der Median der 10 000 Durchgänge liegt bei 166,94, also oberhalb des tatsächlichen Wertes. Eine genauere Betrachtung der Verteilung ergibt kritische Werte von 152,60 für ein Signifikanzniveau von 5%, 147,33 bei 1% und 140,27 für 0,1%. Somit kann Hypothese II-2 auf dem 1%-Niveau bestätigt werden, da der reale Wert von 140,28 unterhalb des aus den 10 000 Permutationen errechneten Wertes bei einem Alpha-Niveau von 1% liegt, aber leicht oberhalb des Wertes bei einem 0,1%-Niveau.⁸⁷⁸

Hypothese II-3 beinhaltet die Zusammenhangsvermutung, dass die kulturelle Distanz der Zielländer verschiedener Auslandstätigkeiten bei Throughput-Funktionen höher ist als bei Input/Output-Funktionen und beim General Management. Diese Hypothese wurde über eine Varianzanalyse getestet, in der die Mittelwerte der kulturellen Distanz bei Throughput-, Input/Output- und General-Management-Funktionen verglichen wurden. Da sich die Mittelwer-

⁸⁷⁴ Es ergäbe sich eine kulturelle Distanz von Null, die in vielen Fällen nicht durch die im Theorieteil vorgestellte Logik erklärbar wäre.

⁸⁷⁵ Vgl. Reimer (2007), S. 392 ff.; da bei der Berechnung der kulturellen Distanzen keine Vergleichswert der kulturellen Distanz per se gegeben ist, wurde auf dieses Verfahren zurückgegriffen.

⁸⁷⁶ Dies sei an einem einfachen Beispiel veranschaulicht: Kommt es im *realen* Sample zu den drei Übergängen (1) Frankreich – Italien, (2) USA – Kanada und (3) Japan – China, so werden aus diesen sechs Ländern Zufallszuordnungen gebildet, z.B. (1) USA – China, (2) Frankreich – Japan und (3) Italien – Kanada. Zu jeder dieser Zufallszuordnungen wird die durchschnittliche kulturelle Distanz berechnet.

⁸⁷⁷ Dies entspricht einem Ziehen ohne Zurücklegen.

⁸⁷⁸ Die Häufigkeitsverteilung dieser 10 000 Durchgänge weicht nicht signifikant von der Normalverteilung ab (Kolmogorov-Smirnoff-Z=0,53, $p > 0,10$).

te nicht signifikant unterscheiden, kann diese Hypothese nicht bestätigt werden ($F=0,59$, $FG=(2, 204)$; $p>0,10$).⁸⁷⁹

7.4.2.2 Dauer von Auslandstätigkeiten

Im Theorieteil dieser Untersuchung wurde ein positiver Zusammenhang zwischen der Dauer von Auslandstätigkeiten und der Anzahl vorheriger Auslandstätigkeiten (Hypothese II-4) bzw. der Unternehmenszugehörigkeit (Hypothese II-5) angenommen. In Tabelle 43 sind die Rangkorrelationskoeffizienten zwischen den betreffenden Variablen angegeben.⁸⁸⁰ Zu beachten ist, dass die Unternehmenszugehörigkeit bis zum Zeitpunkt des Beginns der Auslandstätigkeit betrachtet wurde, die Dauer der Auslandstätigkeit sowie die Zeit im Unternehmen nach der Rückkehr somit nicht enthalten ist. Ebenfalls gingen nur abgeschlossene Auslandstätigkeiten in die Analyse ein. Zwischen der Anzahl vorheriger Auslandstätigkeiten und der Dauer der Auslandstätigkeit besteht keine signifikant positive Korrelation ($r_{sp}=0,06$, $p>0,10$), sodass Hypothese II-4 nicht bestätigt werden kann. Für den Zusammenhang zwischen der Dauer der Auslandstätigkeit und der Unternehmenszugehörigkeit ergibt sich mit $r=0,15$ ($p<0,01$, einseitig) ein signifikant positiver Zusammenhang, was Hypothese II-5 unterstützt.

Tabelle 43: Rangkorrelationen zwischen der Dauer der Auslandstätigkeit, Anzahl vorheriger Auslandstätigkeiten und Unternehmenszugehörigkeit

	M	S	1.	2.
Dauer der Auslandstätigkeit	3,66	3,52	-	-
Anzahl vorheriger Auslandstätigkeiten	1,48	1,68	,06	-
Dauer der vorherigen Unternehmenszugehörigkeit	6,05	8,36	,15 ^(**)	,42 ^{***}

Anmerkungen: N=252 Auslandstätigkeiten; Rangkorrelationskoeffizienten nach Spearman.

(**) $p<0,01$ (einseitig); *** $p<0,001$ (zweiseitig)

7.4.2.3 Auslandstätigkeiten als Vorbereitung auf geschäftsführende Tätigkeiten im Stammhaus

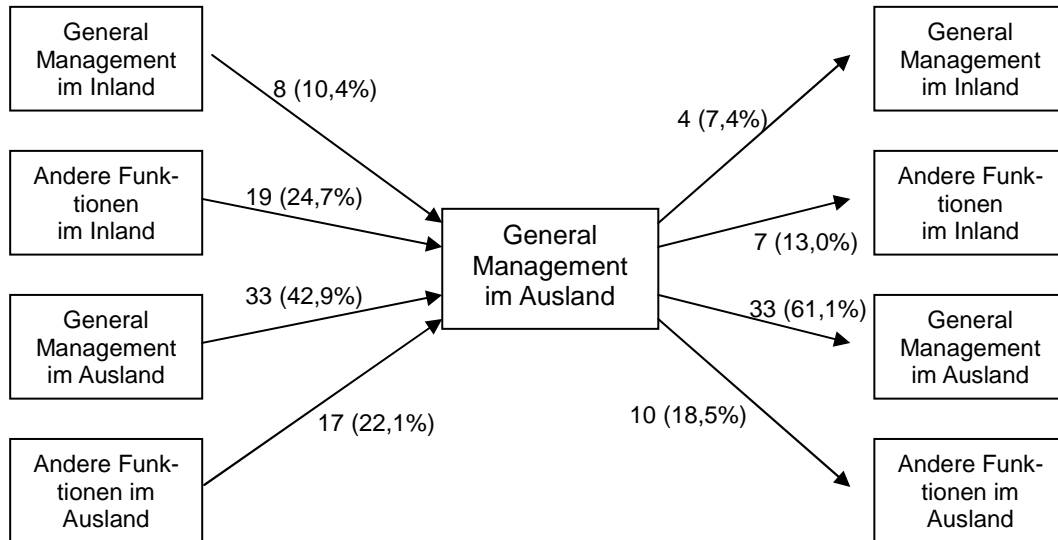
Hinsichtlich des Funktionsbereichs wurde in Hypothese II-6 postuliert, dass im Ausland zunächst häufig Funktionen im General Management übernommen werden und auch nach der Rückkehr in derartigen Funktionen im Heimatland gearbeitet wird. In Abbildung 5 sind die

⁸⁷⁹ Bei dieser Berechnung wurden auch Übergänge *innerhalb eines Landes* betrachtet. Aber auch eine ANOVA, in der bei den einzelnen Funktionsgruppen nur Übergänge *zwischen verschiedenen Ländern* betrachtet werden, kann keine signifikanten Mittelwertsunterschiede zwischen Throughput-, Input/Output- und General-Management-Funktionen aufzeigen.

⁸⁸⁰ Da die Verteilungen aller drei Variablen eine hohe Schiefe aufweisen, wurden ein ordinales Skalenniveau angenommen und Rangkorrelationskoeffizienten nach Spearman berechnet (Die Abweichung zur ansonsten vorwiegend verwendeten Produkt-Moment-Korrelation nach Pearson beträgt absolut maximal $\Delta r=0,03$).

Positionen vor und nach einer Auslandstätigkeit mit dem Schwerpunkt General Management angegeben.

Abbildung 5: Übergänge in und von General-Management-Positionen im Ausland



Es zeigt sich, dass in 19 Fällen zunächst im Inland in anderen Funktionsbereichen gearbeitet wird, um anschließend im Ausland in einer General-Management-Funktion tätig zu werden. Dies entspricht bei insgesamt 77 Übergängen in eine General-Management-Funktion einem Anteil von 24,7%. Der weitere Pfad nach einer Tätigkeit im Ausland mit General-Management-Schwerpunkt führt in nur 4 Fällen in eine Inlandsfunktion im Bereich General Management. Von den insgesamt 54 betrachteten Übergängen aus einer General-Management-Position heraus sind dies ungefähr 7,4%.⁸⁸¹ Vergleicht man diese Übergangswahrscheinlichkeit mit der Wahrscheinlichkeit, dass nach *einer Auslandstätigkeit in einem anderen Funktionsbereich* zurück in der Heimat eine General-Management-Funktion übernommen wird, so zeigt sich *nicht*, dass nach einer General-Management-Position im Ausland signifikant häufiger anschließend im Inland in diesem Funktionsbereich gearbeitet wird. Hypothese II-6 kann somit nicht bestätigt werden.⁸⁸²

⁸⁸¹ Da General-Management-Funktionen häufiger den Endpunkt der Karriere ausmachen, sind mehr Übergänge in General-Management-Funktionen zu verzeichnen (linke Seite von Abbildung 5) als aus General-Management-Funktionen heraus (rechte Seite von Abbildung 5).

⁸⁸² Für ein signifikantes Ergebnis des Hypothesentests müsste die Wahrscheinlichkeit, nach einer General-Management-Position im Ausland in einer General-Management-Position im Inland zu arbeiten, signifikant höher sein als die Wahrscheinlichkeit, nach einer Auslandsposition nicht im General Management anschließend im General Management zu arbeiten. Da sich für letzteren Übergang eine Anzahl von 3 (entspricht 1,7%) ergibt, kann Hypothese II-6 nicht bestätigt werden (die Berechnung der exakten Signifikanz, die aufgrund der geringen Fallzahl anstelle eines Chi²-Tests verwendet wurde, ergibt ein Signifikanzniveau von $p > 0,05$).

7.4.3 Ergebnisse zu den Zusammenhängen zwischen Kontextfaktoren und singulären Aspekten der Auslandstätigkeit

In diesem Abschnitt werden diejenigen Hypothesen getestet, die Zusammenhänge zwischen Kontextfaktoren und einzelnen Aspekten der Auslandstätigkeit als einem Teil der Karriere beinhalten. Näher beleuchtet werden vor allem die Gründe für und gegen Auslandstätigkeiten (Abschnitt 7.4.3.1) sowie Karriereorientierung und Work-Life-Balance bei nationalen und internationalen Führungskräften (Abschnitt 7.4.3.2). Abschließend werden in Abschnitt 7.4.3.3 die Zufriedenheit während der Auslandstätigkeit sowie in Abschnitt 7.4.3.4 mögliche Folgen der Repatriierungsproblematik untersucht.

7.4.3.1 Gründe für und gegen eine Auslandstätigkeit aus Mitarbeitersicht

Es wurde angenommen, dass sich die Gruppe nationaler von der Gruppe internationaler Führungskräfte hinsichtlich der Gründe für eine Auslandstätigkeit unterscheidet, da Mitglieder letzterer Gruppe per Definition schon mindestens einmal im Ausland tätig geworden sind (Hypothese III-1). Signifikante Unterschiede treten aber kaum auf (siehe Tabelle 44). Lediglich die Auslandsentsendung als üblicher Laufbahnschritt ($T=-2,23$; $p<0,05$) und die persönliche Herausforderung ($T=-2,38$; $p<0,05$) sind für internationale Führungskräfte etwas bedeutender, während familiäre Überlegungen vor allem für nationale Führungskräfte eine Rolle spielen ($T=2,50$; $p<0,05$).

Ein ähnliches Bild liefert die Betrachtung der Gründe gegen eine Auslandsentsendung. Nur die politische Instabilität ($T=2,46$; $p<0,05$) und die Einschränkung der Kontakte zu Freunden und Verwandten ($T=1,97$; $p<0,05$) wiegen für nationale Führungskräfte schwerer als für internationale. Insgesamt sind sich also nationale und internationale Führungskräfte sehr ähnlich bezüglich möglicher Gründe für und gegen eine Auslandsentsendung, sodass III-1 nur partiell unterstützt werden kann.

In Hypothese III-2 wurde vermutet, dass internationale Führungskräfte die Bedeutung internationaler Karrieren höher einschätzen als dies die nationalen Kollegen tun. Es ergibt sich ein signifikanter Unterschied zwischen nationalen und internationalen Führungskräften ($T=-4,20$; $p<0,001$). Eine genauere Betrachtung der vier Items zum Index zur Bedeutung internationaler Karrieren zeigt, dass internationale Führungskräfte bei internationaler Tätigkeit ein höheres Gehalt ($T=-3,09$; $p<0,01$), interessantere Aufgaben ($T=-4,11$; $p<0,001$) und ein erfüllteres Privatleben ($T=-3,96$; $p<0,001$) annehmen. Kein Unterschied dagegen zeigt sich hinsichtlich der Aufstiegschancen ($T=-0,72$; $p>0,05$).

Tabelle 44: Vergleich zwischen nationalen und internationalen Führungskräften hinsichtlich der Gründe für und gegen eine Auslandstätigkeit sowie der allgemeinen Bedeutung internationaler Karrieren

	Nationale Führungskräfte (n≥68)		Internationale Führungskräfte (n≥151)		T-Wert
	M	S	M	S	
<i>Gründe für eine Auslandstätigkeit</i>					
GF1: attraktiver Einsatzort / interessante Kultur	4,17	0,89	3,90	1,06	1,86
GF2: finanzielle Vorteile	3,54	1,00	3,73	1,04	-1,26
GF3: Auslandseinsatz ist üblicher Laufbahnabschnitt im Unternehmen	2,30	1,10	2,69	1,22	-2,23*
GF4: Ablehnung hätte negative Folgen für die Karriere	2,33	1,02	2,45	1,09	1,52
GF5: Ermutigung durch Kollegen oder Vorgesetzte	2,71	1,16	2,55	1,16	0,91
GF6: Verbesserung der zukünftigen Karrierechancen	4,01	0,91	3,79	1,08	1,49
GF7: familiäre, nicht berufsbezogene Überlegungen	3,38	1,35	2,88	1,38	2,50*
GF8: Ermutigung durch den (Ehe-)Partner	3,47	1,45	3,15	1,44	1,52
GF9: Reiz der Arbeitsaufgabe selbst	4,39	0,73	4,53	0,63	-1,51
GF10: Möglichkeit zur Verbesserung der beruflichen Qualifikation	4,07	0,88	4,12	0,91	-0,34
GF11: persönliche Herausforderung durch größere Verantwortung	4,21	0,78	4,46	0,73	-2,38*
<i>Gründe gegen eine Auslandstätigkeit</i>					
GG1: Fremdsprache	1,86	1,04	1,72	0,90	1,04
GG2: politische Instabilität	2,83	1,24	2,38	1,28	2,46*
GG3: (Ehe-)Partner	3,34	1,52	3,52	1,43	-0,83
GG4: Kontakte zu Freunden und Verwandten	2,93	1,18	2,59	1,19	1,97*
GG5: fremde Kultur	1,86	1,00	1,62	0,88	1,77
GG6: Rückkehr	2,73	1,34	2,52	1,26	1,13
<i>Durch eine Auslandstätigkeit:</i>					
IK1: hat man bessere Aufstiegschancen	3,94	0,85	4,04	0,97	-0,72
IK2: kann man mehr Geld verdienen	3,81	0,80	4,19	0,86	-3,09**
IK3: bekommt man interessantere Aufgaben	3,94	0,86	4,41	0,76	-4,11***
IK4: hat man ein erfüllteres Privatleben	2,37	0,96	2,99	1,27	-3,96***
Index: Bedeutung internationaler Karrieren	14,04	2,28	15,63	2,74	-4,20***
KW1: Erfolgswirksamkeit einer Auslandstätigkeit im jetzigen Unternehmen	2,75	1,42	3,58	1,23	-4,25***
KW2: Erfolgswirksamkeit einer Auslandstätigkeit in anderen Unternehmen	3,35	1,18	3,62	1,24	-1,55

Anmerkungen: M = Mittelwert; S = Standardabweichung; (W) = Welch-Test wegen Varianzheterogenität; um die Power der einzelnen Mittelwertvergleiche nicht zu stark zu verringern, wurde keine Alpha-Adjustierung vorgenommen.

* p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001

Weiterhin ist in Tabelle 44 die eingeschätzte Erfolgswirksamkeit von Auslandstätigkeiten im jetzigen und in anderen Unternehmen angegeben. Hier zeigt sich, dass internationale Führungskräfte für ihr derzeitiges Unternehmen eine höhere Erfolgswirksamkeit annehmen als nationale Führungskräfte (T=-4,25; p<0,001, siehe Tabelle 44), sich beim Vergleich der Be-

deutung von internationalen Erfahrungen in anderen Unternehmen dagegen kein signifikanter Unterschied ergibt ($T=-1,55$; $p>0,10$).

Tabelle 45: Vergleich zwischen Führungskräften mit selbst-initiiertes Auslandstätigkeit und Auslandsentsandten hinsichtlich der Gründe für und gegen eine Auslandstätigkeit sowie der allgemeinen Bedeutung internationaler Karrieren

	Entsandte (n≥116)		selbst-init. Ausl.-tätigkeit (n≥36)		T-Wert
	M	S	M	S	
<i>Gründe für eine Auslandstätigkeit</i>					
GF1: attraktiver Einsatzort / interessante Kultur	3,90	1,04	3,92	1,13	-0,09
GF2: finanzielle Vorteile	3,73	1,01	3,72	1,14	0,04
GF3: Auslandseinsatz ist üblicher Laufbahnabschnitt im Unternehmen	2,75	1,20	2,47	1,28	1,21
GF4: Ablehnung hätte negative Folgen für die Karriere	2,50	1,06	2,28	1,19	1,09
GF5: Ermutigung durch Kollegen oder Vorgesetzte	2,63	1,12	2,31	1,24	1,47
GF6: Verbesserung der zukünftigen Karrierechancen	3,81	1,09	3,72	1,09	0,44
GF7: familiäre, nicht berufsbezogene Überlegungen	2,87	1,39	2,92	1,36	-0,16
GF8: Ermutigung durch den (Ehe-)Partner	3,13	1,44	3,22	1,46	-0,32
GF9: Reiz der Arbeitsaufgabe selbst	4,54	0,63	4,50	0,61	0,32
GF10: Möglichkeit zur Verbesserung der beruflichen Qualifikation	4,09	0,95	4,19	0,75	-0,58
GF11: persönliche Herausforderung durch größere Verantwortung	4,52	0,70	4,28	0,78	1,77
<i>Gründe gegen eine Auslandstätigkeit</i>					
GG1: Fremdsprache	1,64	0,82	1,97	1,10	-1,95
GG2: Politische Instabilität	2,40	1,28	2,31	1,30	0,33
GG3: (Ehe-)Partner	3,54	1,45	3,43	1,40	0,41
GG4: Kontakte zu Freunden und Verwandten	2,57	1,17	2,66	1,26	-0,38
GG5: fremde Kultur	1,59	0,81	1,71	1,07	-0,70
GG6: Rückkehr	2,55	1,24	2,43	1,33	0,49
<i>Durch eine Auslandstätigkeit:</i>					
IK1: hat man bessere Aufstiegschancen	3,92	1,01	4,46	0,66	-2,99**
IK2: kann man mehr Geld verdienen	4,15	0,89	4,31	0,72	-0,98
IK3: bekommt man interessantere Aufgaben	4,43	0,77	4,34	0,73	0,61
IK4: hat man ein erfüllteres Privatleben	3,00	1,31	2,97	1,15	0,12
Index: Bedeutung internationaler Karrieren	15,50	2,91	16,09	2,06	-1,11
KW1: Erfolgswirksamkeit einer Auslandstätigkeit im jetzigen Unternehmen	3,71	1,14	3,16	1,42	2,13* (W)
KW2: Erfolgswirksamkeit einer Auslandstätigkeit in anderen Unternehmen	3,68	1,24	3,46	1,24	0,92

Anmerkungen: M = Mittelwert; S = Standardabweichung; (W) = Welch-Test wegen Varianzheterogenität; um die Power der einzelnen Mittelwertvergleiche nicht zu stark zu verringern, wurde keine Alpha-Adjustierung vorgenommen.

* $p<0,01$; ** $p<0,01$ (zweiseitig)

Bislang wurden in diesem Abschnitt nationale mit internationalen Führungskräften verglichen. Für tiefer gehende Analysen ist ein Vergleich innerhalb der Gruppe der internationalen Führungskräfte notwendig. Hypothese III-3 nahm Unterschiede bei den Gründen für und gegen

eine Auslandstätigkeit bei Führungskräften mit selbst-initiiertes Auslandstätigkeit verglichen mit Auslandsentsandten an. Tabelle 45 zeigt, dass beide Gruppen sich in keinem Grund signifikant voneinander unterscheiden, sodass Hypothese III-3 nicht bestätigt werden kann. Sehr ähnlich sind sich beide Gruppen auch bei der Einschätzung der Bedeutung internationaler Karrieren. Entgegen der Annahme in Hypothese III-4 ergibt sich kein signifikanter Unterschied zwischen beiden Gruppen. Vergleicht man auf Itemebene, so zeigt sich ein signifikanter Unterschied dahingehend, dass Führungskräfte mit einer selbst-initiierten Entsendung die Aufstiegschancen durch internationale Tätigkeiten höher einschätzen als Auslandsentsandte.

Beim Mittelwertsvergleich der Erfolgswirksamkeit von internationalen Erfahrungen im jetzigen verglichen mit anderen Unternehmen lässt sich für Auslandsentsandte eine signifikant höhere Einschätzung der Erfolgswirksamkeit im jetzigen Unternehmen ausmachen ($T=2,13$; $p<0,05$). Für die Erfolgswirksamkeit in anderen Unternehmen ergibt sich kein signifikanter Unterschied zwischen beiden Gruppen ($T=0,92$, $p>0,10$).

7.4.3.2 Karriereorientierung und Work-Life-Balance bei nationalen und internationalen Führungskräften

In den Hypothesen III-5 und III-6 wurde postuliert, dass internationale Führungskräfte eine höhere Karriereorientierung haben bzw. stärker durch die Arbeit beansprucht werden. Die Korrelationsmatrix dieser Variablen ist in Tabelle 46 dargestellt. Weiterhin sind Alter und Geschlecht angegeben, die beide einen Einfluss auf die betreffenden Variablen haben.

Tabelle 46: Vergleich nationaler und internationaler Führungskräfte hinsichtlich Karriereorientierung und Work-Life-Balance

	1.	2.	3.	4.
1. nationale (0) vs. internationale (1) Führungskräfte	-			
2. Karriereorientierung	-,12 ^(*)	-		
3. Work-Life-Balance	,24 ^{***}	-,01	-	
4. Alter	,36 ^{***}	-,36 ^{***}	,19 ^{**}	-
5. Geschlecht	-,18 ^{**}	,02	-,10	-,20 ^{**}

Anmerkung: $N \geq 217$.

Alter und Geschlecht sollten also als Kontrollvariablen bei einer binären logistischen Regression hinzugefügt werden, um die Vorhersagekraft von Karriereorientierung und Work-Life-Balance auf die Variable nationale vs. internationale Führungskräfte zu prüfen. Die Ergebnisse dieser Regression befinden sich in Tabelle 47. Für die Work-Life-Balance ergibt sich ein signifikant positives Beta ($\text{Beta}=0,18$, Wald-Statistik=5,09, $p<0,05$), aber der in der Korrelationsmatrix noch positive Zusammenhang zwischen internationaler Erfahrung und Karriereorientierung verschwindet und die Karriereorientierung kann somit keinen signifikanten Erklä-

rungsbeitrag mehr liefern (Beta=-0,04, Wald-Statistik=0,04, $p>0,10$).⁸⁸³ Insgesamt kann somit Hypothese III-5 zur Karriereorientierung nicht bestätigt werden und Hypothese III-6 zur Work-Life-Balance kann bestätigt werden.

Tabelle 47: Binäre logistische Regression mit internationaler Erfahrung als Kriterium und Karriereorientierung, Work-Life-Balance, Alter und Geschlecht als Prädiktoren

Abhängige Variable: Nationale (0) vs. internationale (1) Führungskräfte	
	Beta
konstanter Term	-2,84*
Karriereorientierung	-0,04
Work-Life-Balance	0,18*
Alter	0,09***
Geschlecht	0,38
Freiheitsgrade	4
Chi ²	38,23***
Pseudo-R ² (Nagelkerke/Cox & Snell)	0,23/0,17

Anmerkung: N=210.

* $p<0,05$; *** $p<0,001$

7.4.3.3 Zufriedenheit während der Auslandstätigkeit

Weiterhin wurde in Hypothese III-7 angenommen, dass ein positiver Zusammenhang zwischen dem Grad der Internationalisierung und der Zufriedenheit der Führungskräfte mit dem Verlauf ihrer Auslandstätigkeit besteht (siehe Tabelle 48). Betrachtet man wiederum die drei Teile, aus denen sich der Grad der Internationalisierung zusammensetzt, so zeigen sich für die gegenwärtige Internationalisierung ($r=0,14$, $p<0,05$, einseitig) und für das Global Mindset ($r=0,20$, $p<0,05$) signifikante Zusammenhänge zur Zufriedenheit mit der Auslandstätigkeit. Nicht signifikant ist die Korrelation mit dem Global Mindset ($r=0,11$, $p>0,10$). Insgesamt kann Hypothese III-7 somit nur teilweise bestätigt werden. Ebenfalls sind in Tabelle 48 Repatriierungsplan und eine realistische Tätigkeitsbeschreibung als personalpolitische Praktiken angegeben. Hier zeigt sich erstens, dass diese Maßnahmen einen positiven Zusammenhang zur Zufriedenheit mit der Auslandstätigkeit zeigen. Zweitens ergeben sich positive Korrelationen zwischen einer realistischen Tätigkeitsbeschreibung und internationalen Aktivitäten bzw. dem Global Mindset.

⁸⁸³ In der Klassifizierungstabelle ergibt sich bei einem Trennwert von 0,68 ein Proportional Chance Criterion von 56,5% (vgl. Morrison 1969, S. 158) und ein Prozentsatz der Richtigen von 65,7% (zur Anpassung des Trennwertes bei unbalancierten Stichproben vgl. Cramer 1999, S. 85 ff.).

Tabelle 48: Korrelationen zwischen der Zufriedenheit mit der Auslandstätigkeit, personalpolitischen Praktiken und dem Grad der Internationalisierung im Unternehmen

	1.	2.	3.	4.	5.
1. Zufriedenheit mit Auslandstätigkeit	-				
2. Repatriierungsplan	,30***	-			
3. realistische Tätigkeitsbeschreibung	,30***	,26**	-		
4. gegenwärtige Internationalisierung	,14 ^(*)	,01	,20*	-	
5. zukünftige Internationalisierung	,11	-,02	,08	,52***	-
6. Global Mindset	,20*	,12	,27**	,47***	,53***

Anmerkung: N≥125.

* p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001

7.4.3.4 Repatriierungsproblematik bei Auslandstätigkeiten

Vergleicht man die Gruppe der Führungskräfte, die im Fragebogen angegeben haben, nach einer Auslandstätigkeit heute für ein anderes Unternehmen im Heimatland zu arbeiten (Gruppe der Wechsler), mit Führungskräften, die nach der Repatriierung im Unternehmen geblieben sind (Rückkehrer), so wurde in Hypothese III-8 postuliert, dass sich Erstere durch eine höhere Karriereorientierung auszeichnen. Tatsächlich ergibt sich dieser Effekt bei einem Vergleich beider Gruppen, der auch bei einer Kontrolle des Alters Bestand hat ($T=-3,31$, $p<0,01$, $FG=35$).⁸⁸⁴ Kein Unterschied ergibt sich bezüglich der oben angesprochenen Work-Life-Balance ($T=0,397$, $p>0,10$, $FG=34$). Auf den Zusammenhang zwischen einem Unternehmenswechsel nach einer Auslandstätigkeit und dem subjektiven und objektiven Karriereerfolg wird in Abschnitt 7.4.5.2 (Hypothese V-7) näher eingegangen.

7.4.4 Ergebnisse zu den Zusammenhängen zwischen Kontextfaktoren und Teilsequenzen arbeitsbezogener Positionen

Im vorangegangenen Abschnitt wurden Zusammenhänge bei einzelnen Auslandstätigkeiten analysiert. Ziel dieses Abschnittes ist das Testen der Hypothesen, die sich auf Kontextfaktoren und Karrierevariablen beziehen, die über eine einzelne Position hinausgehen. Dazu werden in Abschnitt 7.4.4.1 und 7.4.4.2 die Entwicklung der Hauptentsendungsziele der Unternehmen über mehrere Auslandstätigkeiten hinweg untersucht. In Abschnitt 7.4.4.3 folgt eine Analyse der Pfadabhängigkeit dieser Hauptentsendungsziele. In Abschnitt 7.4.4.5 wird letztlich der Grad der Internationalisierung und die Stellung der ersten Auslandstätigkeit in der Karriere betrachtet.

⁸⁸⁴ Aufgrund der geringen Fallzahl ist eine logistische Regression in diesem Fall nicht sinnvoll (vgl. Hosmer & Lemeshow 2000, S. 339 ff.). Stattdessen wurde für den Hypothesentest der Effekt des Alters auf die Karriereorientierung herauspartialisiert, was den Unterschied beider Gruppen nur leicht verringert.

7.4.4.1 Ziele der Auslandstätigkeit aus Unternehmenssicht bei mehreren Auslandstätigkeiten

Die differenzierten Entsendungsziele wurden nur für Auslandsentsandte und auch nur für die derzeitige bzw. letzte Entsendung erhoben. Vorangegangene Auslandseinsätze sowie die Teilnehmer mit selbst-initiiertes Auslandstätigkeit wurden anhand des Hauptzieles analysiert.⁸⁸⁵ Für die Hypothesen IV-1, IV-2 und IV-3 war eine Betrachtung der Entsendungsziele über mehrere Perioden notwendig, da diese von einer fallenden Bedeutung der Personalentwicklung (IV-1) und von einer steigenden Bedeutung von Koordination und Kontrolle (IV-2) bzw. vom Know-how-Transfer (IV-3) mit zunehmender Anzahl von Auslandsentsendungen ausgehen.

Erste deskriptive Analysen der Hauptentsendungsziele zeigen, dass Koordination und Kontrolle das vorherrschende Entsendungsziel darstellt (40,8%). Das zweitwichtigste Ziel ist die Besetzung vakanter Positionen (28,3%), gefolgt vom Know-how-Transfer (21,7%) und Personalentwicklungsmaßnahmen (9,2%) (siehe Tabelle 49). Auch wenn bei den differenzierten Entsendungszielen der Know-how-Transfer als sehr wichtig eingestuft wurde, ist er also eher selten das primäre Entsendungsziel und in vielen Fällen Sekundärziel.

Tabelle 49: Hauptentsendungsziel der jetzigen bzw. letzten Entsendung

	Anzahl
Koordination und Kontrolle	62 (40,8%)
Besetzung einer vakanten Position	43 (28,3%)
Know-how-Transfer	33 (21,7%)
Personalentwicklungsmaßnahme	14 (9,2%)
Summe	152 (100%)

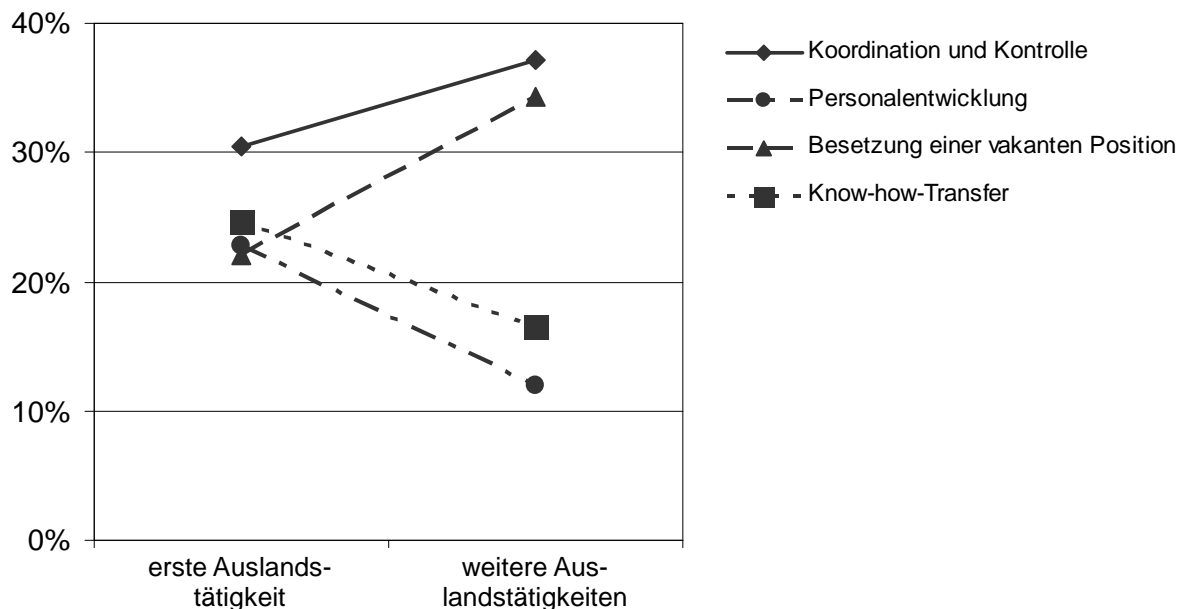
Analysiert man die wichtigsten Ziele der jetzigen und aller vergangenen Auslandstätigkeiten, so ergibt sich das in Abbildung 6 dargestellte Bild.⁸⁸⁶ Bei der ersten Auslandstätigkeit liegen die vier Hauptziele noch relativ dicht zusammen. Bei weiteren Auslandstätigkeiten wird die Personalentwicklung seltener ($\chi^2=6,67$, $p<0,01$), sodass Hypothese IV-1 bestätigt werden kann, die eine Abnahme der Bedeutung von Personalentwicklung als Ziel der Auslandsent-

⁸⁸⁵ Somit haben die Teilnehmer für ihre letzte Auslandstätigkeit sowohl das Hauptentsendungsziel wie auch eine differenzierte Einschätzung der Unternehmensziele abgegeben. Um die Reliabilität dieser beiden Messungen zu ermitteln, wurde eine multinomiale logistische Regression gerechnet, bei der das Hauptentsendungsziel der jetzigen Auslandstätigkeit durch die zu diesen vier Faktoren gebündelten differenzierten Zielen (siehe Tabelle 27) vorhergesagt werden sollte. Es ergab sich ein Pseudo-R² von 0,36 (Nagelkerke). Dies ist ein akzeptabler Zusammenhang, bleibt aber – sieht man das Pseudo-R² analog zum Determinationskoeffizienten R² einer linearen Regression – hinter der häufig für Reliabilitäten geforderten Varianzaufklärung von 50% zurück (vgl. Lance, Butts & Michels 2006, S. 205 ff.).

⁸⁸⁶ Die dargestellte Häufigkeit für die erste Entsendung weicht von den Ergebnissen zum jetzigen Hauptentsendungsziel ab, da diese für einige Teilnehmer der ersten Entsendung entspricht, für andere aber schon eine weitere Entsendung darstellt; basierend auf 154 ersten und 175 weiteren Auslandstätigkeiten.

sendung mit zunehmender internationaler Erfahrung postuliert.⁸⁸⁷ Koordination und Kontrolle und auch der Know-how-Transfer zeigen bei einseitigem Testen keinen signifikanten Unterschied zwischen der ersten und weiteren Auslandstätigkeiten, sodass Hypothese IV-2 und Hypothese IV-3 nicht bestätigt werden können, die bei weiteren Auslandstätigkeiten einen signifikanten Bedeutungsgewinn des Ziels Koordination und Kontrolle bzw. Know-how-Transfer postulierten. Tendenziell lässt sich für Koordination und Kontrolle ein Anstieg erkennen, die Tendenz beim Know-how-Transfer ist aber klar gegen die Vermutung.⁸⁸⁸ Für die Besetzung vakanter Positionen gilt, dass diese mit weiteren Tätigkeiten im Ausland an Bedeutung zunimmt ($\text{Chi}^2=5,98$; $p<0,05$).

Abbildung 6: Hauptziele aus Unternehmenssicht bei mehreren Auslandstätigkeiten



7.4.4.2 Muster verschiedener unternehmensseitiger Ziele bei mehreren Auslandstätigkeiten

Im vorangegangenen Abschnitt wurde die Bedeutungsverschiebung von Hauptentsendungszielen über die Zeit hinweg analysiert. In den Hypothesen IV-4, IV-5 und IV-6 wurden Vermutungen bezüglich des Zusammenhangs zwischen den Unternehmenszielen über mehrere

⁸⁸⁷ Berechnet wurden Chi^2 -Tests, bei dem der jeweilige Grund den jeweils anderen zu einer Gruppe zusammengefassten Zielen für die erste und für weitere Entsendungen gegenübergestellt wurde. Die Anzahl der Freiheitsgrade lag somit in allen vier Tests bei eins. Angemerkt sei, dass nur die letzten sechs Auslandstätigkeiten mit Hauptgrund abgefragt wurden. Bei den acht Teilnehmern in der Stichprobe, die bereits mehr als sechs verschiedene Positionen im Ausland innehatten, wurden nur die letzten sechs Positionen analysiert.

⁸⁸⁸ Die Gegenhypothese, dass der Know-how-Transfer bei weiteren Auslandstätigkeiten an Bedeutung verliert, könnte sogar bestätigt werden ($\text{Chi}^2=3,32$; $p<0,05$).

Auslandstätigkeiten hinweg entwickelt. Der erste Schritt für die zum Hypothesentest notwendige genauere Analyse ist in Tabelle 50 angegeben. Die dort aufgeführte Matrix gibt die Übergangshäufigkeiten zwischen den verschiedenen Zielen aus Unternehmenssicht an. Beispielsweise folgt auf einen Know-how-Transfer in elf Fällen eine nächste Auslandstätigkeit, bei der die Besetzung einer vakanten Positionen im Vordergrund steht. In 39 Fällen ist der Know-how-Transfer das jetzige Hauptziel.

Tabelle 50: Übergangshäufigkeiten zwischen verschiedenen Hauptentsendungszielen bei mehreren Auslandstätigkeiten

		nach				
		Pe	KhT	BvP	KuK	Summe
von	Personalentwicklung (Pe)	16	4	10	12	42
	Know-how-Transfer (KhT)	1	15	11	7	34
	Besetzung vakanter Positionen (BvP)	1	6	31	11	49
	Koordination und Kontrolle (KuK)	3	4	8	35	50
jetzige/ letzte Entsendung		34	39	34	47	154
Summe		55	68	94	112	329

Anmerkung: Für jede internationale Führungskraft sind bis zu sechs Auslandstätigkeiten nach Hauptziel klassifiziert, sodass Führungskräfte mehrmals mit verschiedenen Auslandstätigkeiten in der Tabelle vertreten sein können.

Im Rahmen der Hypothesentests muss geprüft werden, ob das Unternehmensziel der nächsten Auslandstätigkeit durch das Ziel der jeweils vorangegangenen Auslandstätigkeit vorhergesagt werden kann. Es zeigt sich, dass auf Auslandstätigkeiten mit dem Ziel der Koordination und Kontrolle signifikant häufiger Auslandstätigkeiten mit demselben Ziel folgen ($\chi^2=54$, $p<0,001$),⁸⁸⁹ sodass Hypothese IV-4 bestätigt werden kann. Auch die Hypothesen IV-5 (Know-how-Transfer) und IV-6 (Besetzung vakanter Positionen) können bestätigt werden ($\chi^2=6,63$, $p<0,01$ bzw. $\chi^2=38,27$, $p<0,001$).

7.4.4.3 Pfadabhängigkeit der unternehmensseitigen Ziele bei mehreren Auslandstätigkeiten

In Hypothese IV-7 wurde vermutet, dass nicht nur die letzte Auslandstätigkeit, sondern ebenfalls vorherige Auslandstätigkeiten die Ziele weiterer Auslandstätigkeiten mitbestimmen. Falls also die vorletzte Auslandstätigkeit einen Erklärungsbeitrag für weitere Auslandstätigkeiten liefert, kann diese Hypothese bestätigt werden. Als Hypothesentest wurde eine multinomiale logistische Regression berechnet, die mit den beiden vorherigen Auslandstätigkeiten als Prädiktorvariablen das Hauptziel der folgenden Auslandstätigkeit als Kriteriumsvariable prognostiziert (siehe Tabelle 51).

⁸⁸⁹ Getestet wurde, ob nach einer Auslandstätigkeit mit Koordination und Kontrolle als Hauptziel signifikant häufiger Koordination und Kontrolle das Ziel der folgenden Auslandstätigkeit darstellt.

Tabelle 51: Multinomiale logistische Regression zur Vorhersage des Hauptentsendungsziels der Auslandstätigkeit durch vorhergehende Auslandstätigkeiten

abhängige Variable: Auslandstätigkeit in t_0	Modell A		Modell B	
	-2 log-likelihood	Chi ²	-2 log-likelihood	Chi ²
konstanter Term	30,49	-	72,14	-
vorherige Auslandstätigkeit (t_{-1})	90,61	60,11***	116,56	44,41***
davor liegende Auslandstätigkeit (t_{-2})			102,13	29,99***
Pseudo-R ² (Nagelkerke/Cox & Snell)	0,49/0,45		0,64/0,59	

Anmerkung: N = 100.

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

In Modell A ist lediglich die vorherige Auslandstätigkeit (t_{-1}) enthalten, Modell B wurde um die davor liegende Auslandstätigkeit (t_{-2}) ergänzt. Durch den signifikanten Erklärungsbeitrag dieser hinzugefügten Variablen ($\text{Chi}^2=29,99$, $p < 0,001$) sowie durch das ansteigende Pseudo-R² zur Abschätzung des aufgeklärten Varianzanteils kann Hypothese IV-7 bestätigt werden.

7.4.4.4 Einfluss von Unternehmen auf die Frequenz und Position von Auslandstätigkeiten in der Karriere

Es wurde in Hypothese IV-8 angenommen, dass bei Unternehmen mit einer starken ethnozentrischen Perspektive Führungskräfte nach einer Auslandstätigkeit eher wieder in das Stammhaus zurückkehren als bei weniger stark ethnozentrisch orientierten Unternehmen. In Hypothese IV-9 wurde dagegen vermutet, dass bei geozentrisch orientierten Unternehmen Karrieren über mehrere Auslandspositionen hintereinander verlaufen, ohne dass die Führungskräfte nach einer Auslandstätigkeit ins Heimatland zurückkehren. In Tabelle 52 befinden sich die Übergänge zwischen Inlands- und Auslandspositionen der Führungskräfte im Sample. Insgesamt können beispielsweise in den Lebensläufen 249 Übergänge innerhalb des Heimatlandes identifiziert werden. Diese Art der Transition macht somit 39,3% aller Übergänge aus. Für Hypothese IV-8 muss getestet werden, ob bei hoher ethnozentrischer Orientierung signifikant häufiger ins Heimatland gewechselt wird. Zwei Restriktionen schränken die Stichprobe für diese Hypothese ein. Erstens wurde nur für Unternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitern die ethnozentrische bzw. geozentrische Orientierung erhoben (siehe Anhang B). Weiterhin dürfen nur diejenigen Übergänge betrachtet werden, die *tatsächlich* im heutigen Unternehmen stattfanden, da nur für dieses Werte bezüglich der internationalen Orientierung vorliegen. Übergänge in der Karriere, die nicht im derzeitigen Unternehmen stattfanden, wurden also nicht betrachtet. Es ergibt sich eine in der Summe geringere Anzahl der vier möglichen Transitionen. Über einen Mediansplit wurde die ethnozentrische Orientierung des Unternehmens als hoch bzw. niedrig eingestuft. Beispielsweise ergeben sich insgesamt 44 Übergänge zwischen Auslandspositionen bei hoher verglichen mit 63 bei niedriger ethno-

zentrischer Orientierung. Für Hypothese IV-8 muss getestet werden, ob Führungskräfte nach ihrer Auslandstätigkeit signifikant häufiger ins Inland zurückkehren als bei niedriger ethnozentrischer Orientierung. Ein Chi²-Test ergibt keinen signifikanten Unterschied zwischen hoher und niedriger Orientierung (Chi²=0,71, p>0,10), sodass diese Hypothese nicht unterstützt werden kann.

Tabelle 52: Übergangsmatrix von In- und Auslandspositionen

		nach	
		Inland	Ausland
von	Gesamt	249 (39,3%)	128 (20,2%)
	Inland		
	hohe/niedrige ethnozentrische Orientierung	78/50	35/36
	hohe/niedrige geozentrische Orientierung	64/65	38/33
	gesamt	53 (8,4%)	203 (32,1%)
Ausland	hohe/niedrige ethnozentrische Orientierung	14/14	44/63
	hohe/niedrige geozentrische Orientierung	15/13	70/39

Im Vorgehen analog erfolgte der Test zu Hypothese IV-9. Auch hier besteht kein signifikanter Unterschied (Chi²=1,07, p>0,10). Bei hoher geozentrischer Orientierung ist die Wahrscheinlichkeit, nach einer Auslandstätigkeit eine weitere Auslandstätigkeit durchzuführen, also nicht signifikant höher als bei unterdurchschnittlicher geozentrischer Orientierung.

7.4.4.5 Grad der Internationalisierung und Stellung von Auslandstätigkeiten in der Karriere

Es wurde in Hypothese IV-10 angenommen, dass ein negativer Zusammenhang zwischen einem hohen Grad der Internationalisierung und dem Alter bei der ersten Auslandstätigkeit besteht, junge Führungskräfte also eher von internationalen Unternehmen im Ausland eingesetzt werden. In Tabelle 53 sind die Ergebnisse in einer Korrelationsmatrix dargestellt. In die Stichprobe sind nur diejenigen Führungskräfte aus dem Sample eingegangen, die seit ihrer ersten Auslandstätigkeit das Unternehmen nicht mehr gewechselt haben, da für vorherige Unternehmen der Führungskraft der Grad der Internationalisierung nicht erhoben wurde. Hypothese IV-10 kann nicht unterstützt werden, da keiner der drei Indikatoren für den Grad der Internationalisierung signifikant negativ mit dem Alter bei der ersten Auslandstätigkeit zusammenhängt.

Tabelle 53: Korrelationen zwischen den Indices zum Grad der Internationalisierung und dem Alter bei der ersten Auslandstätigkeit

	1.	2.	3.
1. gegenwärtige Internationalisierung	-		
2. zukünftige Internationalisierung	,23*	-	
3. Global Mindset	,22*	,43***	-
4. Alter bei erster Auslandstätigkeit	-,11	,07	-,18

Anmerkung: N≥88.

* p<0,05; *** p<0,001

7.4.5 Ergebnisse zu den Einflussfaktoren des Karriereerfolgs

In diesem Abschnitt wird der Karriereerfolg durch eine Auslandstätigkeit näher analysiert. Zunächst wird über einen Vergleich von nationalen und internationalen Führungskräften die internationale Erfahrung als Ressource des Individuums analysiert (Abschnitt 7.4.5.1). Anschließend werden mit dem Unternehmen (Abschnitt 7.4.5.2) und der Branche (Abschnitt 7.4.5.3) weitere Faktoren untersucht, die einen Einfluss auf diesen Zusammenhang ausüben können.

7.4.5.1 Internationale Erfahrungen als Ressource des Individuums

Deskriptive Ergebnisse zum Karriereerfolg der teilnehmenden Führungskräfte sind in Tabelle 54 angegeben. Teilt man das Unternehmen (künstlich) in neun Hierarchieebenen ein, so arbeitet die Hälfte der betrachteten Führungskräfte auf der fünften oder einer höheren Hierarchieebene. Ebenso verdient die Hälfte dieser Personen 80 000 Euro oder mehr pro Jahr⁸⁹⁰ und hat acht oder mehr unterstellte Mitarbeiter.

Tabelle 54: Objektiver Karriereerfolg in der gesamten Stichprobe

	M	S	P ₂₅	Md	P ₇₅
Hierarchieebene der letzten angegebenen Position ^a	4,66	2,44	3	5	7
OK1: Anzahl unterstellter Mitarbeiter	77,94	245,76	1	8	35
OK2: Gehalt (Tsd. Euro/Jahr) ^b	99,2	3,18	56,4	80,0	121,5

Anmerkung: N≥200.

^a 1=unterste Ebene, 9=höchste Hierarchieebene

^b Schätzung anhand der vorgegebenen Gehaltsstufen

Betrachtet man die Beziehung zwischen objektivem und subjektivem Karriereerfolg, so zeichnet sich ein starker Zusammenhang zwischen der verwendeten Skala zum subjektiven Karriereerfolg und dem Index des objektiven Karriereerfolgs, bestehend aus Gehalt, Anzahl unterstellter Mitarbeiter und Hierarchieebene, ab (siehe Tabelle 55; $r=0,47$, $p<0,001$). Innerhalb der Maße des objektiven Karriereerfolgs liegt ein starker Zusammenhang zwischen Gehalt und Anzahl unterstellter Mitarbeiter vor ($r=0,69$). Bei der Hierarchieebene besteht ein mittlerer Zusammenhang zu den anderen beiden Maßen des objektiven Karriereerfolgs.⁸⁹¹ Zusätzlich ist in Tabelle 55 das Alter angegeben.⁸⁹²

⁸⁹⁰ Abgefragt wurde das Gehalt in 10 000-Euro-Stufen (siehe Abschnitt 6.2.2). Der Median liegt somit innerhalb der Gehaltsstufe 80 000-90 000 Euro.

⁸⁹¹ Da die Hierarchieebene über den detaillierten Lebenslauf abgefragt wurde und beim Gehalt die Option zur Nichtbeantwortung bestand, kann der Index zum objektiven Karriereerfolg nur für 172 Individuen berechnet werden.

⁸⁹² Statt des Alters könnte analog die Berufserfahrung verwendet werden.

Tabelle 55: Zusammenhang zwischen subjektivem Karriereerfolg, objektivem Karriereerfolg und Alter

	1.	2.	3.	4.	5.
1. subjektiver Karriereerfolg	-				
2. objektiver Karriereerfolg (Index)	,47***	-			
3. Hierarchieebene	,33***	,70***	-		
4. Anzahl unterstellter Mitarbeiter	,42***	,83***	,28***	-	
5. Gehalt	,44***	,86***	,39***	,69***	-
6. Alter	,27***	,67***	,36***	,58***	,64***

Anmerkung: N≥167.

*** p<0,001

Es zeigt sich, dass die einzelnen Maße des objektiven Karriereerfolgs stark vom Alter abhängen. Eine Betrachtung des objektiven Karriereerfolgs über verschiedene Altersgruppen hinweg sollte somit in jedem Fall das Alter berücksichtigen. Da der subjektive Karriereerfolg zu einem erheblichen Teil vom objektiven Karriereerfolg abhängt, ist auch bei dessen Analyse über mehrere Altersgruppen hinweg das Alter zu kontrollieren. Im Folgenden ist aus diesem Grund häufig der „Karriereerfolg ohne Alter“ angegeben, der als Residuum einer linearen Regression mit subjektivem bzw. objektivem Karriereerfolg als Kriterium und Alter als Prädiktor berechnet wurde. Die (lineare) Korrelation zwischen diesen Residuen und dem Alter ist durch die Kontrolle des Alters exakt Null.

In Hypothese V-1 und V-2 wurde ein höherer objektiver bzw. subjektiver Karriereerfolg für internationale verglichen mit nationalen Führungskräften unterstellt. Beide Hypothesen können bestätigt werden (siehe Tabelle 56).⁸⁹³ Eine Aufschlüsselung des objektiven Karriereerfolgs in dessen drei Einzelkomponenten macht deutlich, dass vor allem die Anzahl unterstellter Mitarbeiter (T=-4,58, p<0,001), aber auch das Gehalt (T=-2,81, p<0,01) und die Hierarchieebene (T=-1,72, p<0,05, einseitig) bei internationalen Führungskräften höher sind als bei nationalen.

Tabelle 56: Vergleich des subjektiven und objektiven Karriereerfolgs zwischen nationalen und internationalen Führungskräften

	Nationale Führungskräfte (n≥59)		internationale Führungskräfte (n≥100)		T-Wert
	M	S	M	S	
subjektiver Karriereerfolg ^a	-0,24	1,06	0,12	0,95	-2,49**
objektiver Karriereerfolg ^a	-0,34	0,78	0,18	1,05	-3,68***
Hierarchieebene ^a	-0,18	0,96	0,08	1,01	-1,72 ^(*)
Anzahl unterstellter Mitarbeiter ^a	-0,38	0,68	0,18	1,07	-4,58***
Gehalt ^a	-0,27	0,93	0,14	1,00	-2,81**

^a ohne Alter^(*) p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001

⁸⁹³ Da die Gruppe der nationalen Führungskräfte tendenziell jünger ist als die der internationalen, wurde das Alter kontrolliert.

In obigen Analysen erfolgte eine Einteilung in nationale und internationale Führungskräfte. Eine feinere Messung der internationalen Erfahrungen als diese dichotome Aufteilung des Samples kann über drei verschiedene Maße vorgenommen werden. Erstens kann die *Auslandserfahrung in Jahren* verwendet werden, zweitens kann die *Anzahl der Auslandspositionen* als Maß für die internationale Erfahrung genutzt werden und drittens kann der *relative Anteil der Auslandserfahrung an der gesamten Berufserfahrung* hinzugezogen werden. Für diese drei Maße einschließlich der oben verwendeten dichotomen Einteilung sind die Korrelationen mit dem Karriereerfolg in Tabelle 57 abgebildet. Internationale Erfahrungen sind bei diesen Messungen nicht normalverteilt.⁸⁹⁴ Deswegen sind in die Rangkorrelationskoeffizienten zwischen den beschriebenen Maßen angegeben. Generell zeigt sich, dass die verschiedenen Maße zur Erfassung der internationalen Erfahrung hoch untereinander korrelieren und auch die Zusammenhänge zum Karriereerfolg für alle Maße sehr ähnlich sind.

Tabelle 57: Rangkorrelationskoeffizienten zwischen verschiedenen Maßen der internationalen Erfahrung und Karriereerfolg

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1. nationale vs. internationale Führungskräfte	-							
2. Auslandserfahrung in Jahren	,64***	-						
3. Anzahl Auslandspositionen	,62***	,93***	-					
4. Anteil Auslandserfahrung an Berufserfahrung	,63***	,85***	,85***	-				
5. subjektiver Karriereerfolg ^a	,15*	,10	,14 ^(*)	,15*	-			
6. objektiver Karriereerfolg ^a	,26***	,23**	,28***	,21**	,44***	-		
7. Hierarchieebene ^a	,12 ^(*)	,07	,12	,06	,25***	,67***	-	
8. OK1: Anzahl unterstellter Mitarbeiter ^a	,26***	,23**	,27***	,22**	,33***	,71***	,18*	-
9. OK2: Gehalt ^a	,21**	,17*	,18*	,15*	,43***	,75***	,25***	,48***

Anmerkung: N≥164.

^a ohne Alter

^(*) p<0,05 (einseitig); * p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001

In Abschnitt 3.5.1 wurde auf den erweiterten Verantwortungsbereich während einer Auslandstätigkeit hingewiesen. Insofern ist es möglich, dass der Karriereerfolg lediglich auf die Auslandsentsendung selber beschränkt bleibt und sich nach der Rückkehr kein langfristiger positiver Effekt einstellt. Eine zusätzliche Analyse kann hierüber Aufschluss geben, die innerhalb der Gruppe der internationalen Führungskräfte zwischen zurzeit im Ausland Tätigen und Führungskräften, die nach ihrer Auslandstätigkeit ins Heimatland zurückgekehrt sind, differenziert (siehe Tabelle 58).

⁸⁹⁴ Vgl. Daily, Certo & Dalton (2000), S. 519; das Kolmogorov-Smirnoff-Z beträgt 2,31 (Anteil Auslandserfahrung an Berufserfahrung), 3,49 (Auslandserfahrung in Jahren) bzw. 3,14 (Anzahl Auslandspositionen).

Tabelle 58: Vergleich des subjektiven und objektiven Karriereerfolgs von nationalen Führungskräften mit Führungskräften mit derzeitiger bzw. früherer Auslandstätigkeit

	derzeitige Aus- landstätigkeit (n≥88)		frühere Aus- landstätigkeit (n≥22)		nationale Füh- rungskräfte (n≥59)		F-Wert
	M	S	M	S	M	S	
subjektiver Karriereerfolg ^a	0,122 ^{nF}	0,87	0,110	1,16	-0,250 ^{dA}	1,06	3,31*
objektiver Karriereerfolg ^a	0,278 ^{nF}	1,08	-0,193	0,88	-0,343 ^{dA}	0,78	7,92***
Hierarchieebene ^a	0,106	1,02	0,004	0,98	-0,181	0,96	1,60
OK1: Anzahl unterstellter Mitarbeiter ^a	0,238 ^{nF}	1,04	0,015	1,17	-0,382 ^{dA}	0,68	8,38***
OK2: Gehalt ^a	0,153 ^{nF}	1,06	0,099	0,83	-0,267 ^{dA}	0,93	4,00*

^a ohne Alter

^{nM, dA} auf dem 5%-Niveau signifikanter Mittelwertsunterschied des Post-hoc-Tests zur Gruppe der nationalen Führungskräfte (nF) oder zur Gruppe mit derzeitiger Auslandstätigkeit (dA)

Es zeigt sich, dass sowohl beim subjektiven wie auch beim objektiven Karriereerfolg und dessen einzelnen Komponenten die Gruppe der Führungskräfte mit früherer Auslandstätigkeit tendenziell *zwischen* den zurzeit im Ausland tätigen und den nationalen Führungskräften liegt. Signifikant höhere Mittelwerte im Post-hoc-Test ergeben sich außer bei der Hierarchieebene bei derzeitig im Ausland tätigen verglichen mit nationalen Führungskräften.

Hypothese V-3 postuliert, dass früh in der Karriere geplante Auslandstätigkeiten eine positive Wirkung auf den objektiven und subjektiven Karriereerfolg haben. Die Ergebnisse in Tabelle 59 zeigen, dass sich diese Hypothese zwar für den subjektiven ($r=-0,18$, $p<0,05$), nicht aber für den objektiven Karriereerfolg ($r=0,14$, $p>0,10$) bestätigen lässt. Auch die Berücksichtigung des Alters als mögliche konfundierende Variable verändert die Ergebnisse nicht bedeutsam.

Tabelle 59: Korrelationen zwischen Alter bei der ersten Auslandstätigkeit und dem Karriereerfolg

	1.	2.	3.	4.
1. Alter bei erster Auslandstätigkeit	-			
2. subjektiver Karriereerfolg	-,18*	-		
3. subjektiver Karriereerfolg ohne Alter	-,26**	,96***	-	
4. objektiver Karriereerfolg	,14	,47***	,29***	-
5. objektiver Karriereerfolg ohne Alter	-,08	,41***	,42***	,74***

Anmerkung: N≥128.

* $p<0,05$; ** $p<0,01$; *** $p<0,001$

Ein Zusammenhang zwischen der Bedeutung der Auslandsgesellschaft und dem subjektiven Karriereerfolg wurde in Hypothese V-4 angenommen, was auch bestätigt wird ($r=0,18$; $p<0,05$, siehe Gesamtkorrelationsmatrix in Anhang H).

Hypothese V-5 postuliert, dass im Rahmen einer Auslandsentsendung ein positiver Zusammenhang zwischen der Bedeutung der Personalentwicklung und dem subjektiven Karriereerfolg besteht. Diese Hypothese kann tendenziell bestätigt werden ($r=0,12$; $p<0,10$, $n=122$).⁸⁹⁵

In Hypothese V-6 wird angenommen, dass der Funktionsbereich für den Karriereerfolg von Auslandstätigkeiten von Bedeutung ist. Zur empirischen Überprüfung wurde für jeden Teilnehmer der Anteil der Throughput- und der Input/Output-Erfahrung an der Berufserfahrung berechnet. Beide Werte addieren sich zu eins auf, da „General Management“ und unklare Fälle nicht in die Analyse einbezogen wurden.⁸⁹⁶ Die Korrelation zwischen dem Anteil an Throughput-Erfahrung im Ausland und dem subjektiven Karriereerfolg beträgt $r=-0,24$ ($p<0,01$). Beim objektiven Karriereerfolg ergibt sich eine Korrelation von $r=-0,31$ ($p<0,001$). Ein höherer Anteil an Throughput-Erfahrung im Ausland korreliert also negativ mit dem Karriereerfolg. Sowohl für den subjektiven wie auch für den objektiven Karriereerfolg kann Hypothese V-6 somit bestätigt werden (siehe Tabelle 60).

Tabelle 60: Korrelationen zwischen Throughput-Erfahrungen im In- und Ausland und Karriereerfolg

	1.	2.	3.
1. Throughput-Erfahrung im Ausland	-		
2. Throughput-Erfahrung im Inland	,59***	-	
3. subjektiver Karriereerfolg	-,24**	-,04	-
4. objektiver Karriereerfolg	-,31**	-,06	,47***

Anmerkungen: $N \geq 75$.

** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

Möglich wäre eine generell höhere Erfolgswirksamkeit von Input/Output-Erfahrungen, die sich nicht nur im Ausland, sondern ebenso im Inland niederschlägt. Betrachtet man die Korrelationskoeffizienten zwischen dem Anteil der Throughput-Erfahrung im *Inland* und dem Karriereerfolg, so zeigen sich hier keine signifikant von Null verschiedenen Werte. Für das Ausland besteht somit ein Einfluss des Funktionsbereichs auf den Karriereerfolg, für das Inland dagegen kann keine solche Wirkung festgestellt werden.

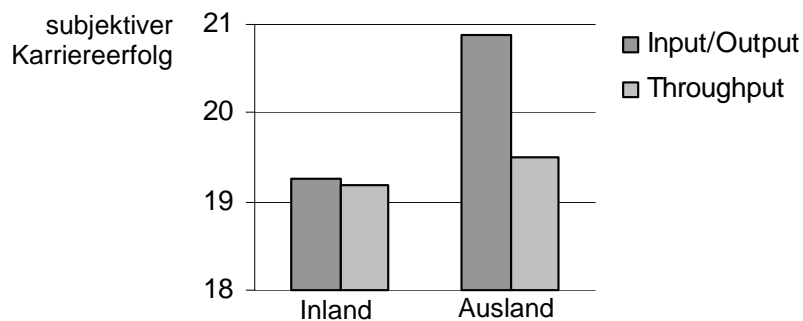
Für den subjektiven Karriereerfolg werden die Ergebnisse in Abbildung 7 veranschaulicht. Anhand eines Mediansplits wurden die Teilnehmer in Führungskräfte mit einem hohen und mit einem niedrigen Anteil an Throughput-Erfahrung eingeteilt. Für diese Gruppe zeigt sich, dass der subjektive Karriereerfolg relativ unabhängig davon ist, ob diese Erfahrungen im Inland oder im Ausland gesammelt wurden. Im Ausland dagegen liefern die Daten ein anderes Bild. Während der subjektive Karriereerfolg bei Führungskräften mit relativ viel Through-

⁸⁹⁵ Da die Bedeutung der Personalentwicklung mit dem Alter abnimmt und der subjektive wie auch der objektive Karriereerfolg mit dem Alter korreliert, wurde bei den Erfolgsmaßen das Alter kontrolliert.

⁸⁹⁶ Für den Anteil Input/Output-Erfahrung gilt: $\text{Anteil}_{(\text{Input/Output})} = 1 - \text{Anteil}_{(\text{Throughput})}$.

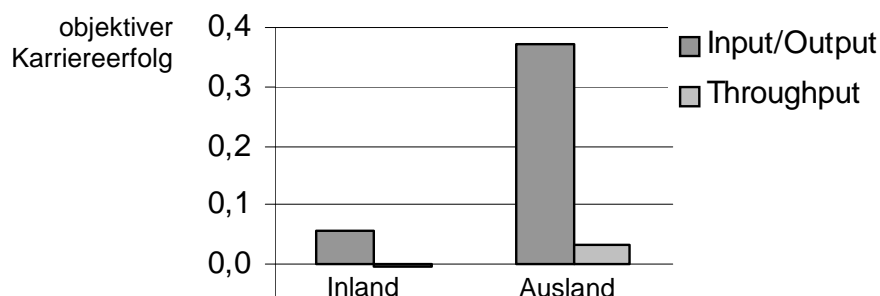
put-Erfahrung vergleichbar ist mit dem Karriereerfolg, der für das *Inland* berichtet wurde, besteht ein großer Unterschied zwischen den Teilnehmern mit wenig Throughput-Erfahrung im *Ausland* (gleichbedeutend mit einem hohen Anteil an Erfahrungen im Input/Output-Bereich) und den anderen drei Gruppen.⁸⁹⁷ Insgesamt wirkt sich also vor allem ein hoher Anteil von Input/Output-Erfahrung im Ausland positiv auf den subjektiven Karriereerfolg aus.

Abbildung 7: Der subjektive Karriereerfolg im In- und Ausland für Input/Output- und Throughput-Funktionen



Beim objektiven Karriereerfolg sind die Ergebnisse vergleichbar mit dem subjektiven Karriereerfolg. Auch hier besteht für die Funktionserfahrung im *Inland* kein bedeutsamer Unterschied zwischen einem hohen und einem niedrigen Anteil an Throughput-Erfahrung (siehe Abbildung 8). Hinsichtlich der Input/Output-Erfahrung im *Ausland* lässt sich eine Steigerung des objektiven Karriereerfolgs feststellen. Insgesamt wirkt sich ähnlich wie oben ein hoher Anteil von Input/Output-Erfahrung im Ausland positiv auf den objektiven Karriereerfolg aus.

Abbildung 8: Der objektive Karriereerfolg im In- und Ausland für Input/Output- und Throughput-Funktionen



⁸⁹⁷ Zu beachten ist, dass diese vier Gruppen nicht überschneidungsfrei sind. Für Teilnehmer, die sowohl im Inland wie auch im Ausland tätig waren, können beide Werte berechnet werden. Bei einer nationalen Führungskraft ist nur die Berechnung des Inlands-Wertes für den Funktionsbereich möglich, für Führungskräfte mit ausschließlich internationaler Erfahrung nur die Berechnung des Auslands-Wertes.

7.4.5.2 *Fit zwischen Unternehmen und den Ressourcen des Individuums*

In Hypothese V-7 wurde angenommen, dass ein Unternehmenswechsel nach einer Auslandstätigkeit den subjektiven und objektiven Karriereerfolg erhöht. Anhand der Lebensläufe lässt sich für die internationalen Führungskräfte ermitteln, ob diese nach einer Auslandstätigkeit das Unternehmen gewechselt haben oder ob diese anschließend weiterhin für dasselbe Unternehmen tätig waren. Vergleicht man die um das Alter bereinigten Mittelwerte des Karriereerfolgs für diese beiden Gruppen, so zeigen sich weder für den objektiven ($T=0,93$, $p>0,10$) noch für den subjektiven Karriereerfolg ($T=-0,12$, $p>0,10$) signifikante Mittelwertsunterschiede.⁸⁹⁸ Hypothese V-7 kann somit nicht bestätigt werden.

Ein möglicher Moderationseffekt wird in Hypothese V-8 diskutiert. Es wurde angenommen, dass der Zusammenhang zwischen internationaler Erfahrung und Karriereerfolg durch den Grad der Internationalisierung des Unternehmens moderiert wird. Zur Analyse dieses Interaktionseffektes sind in Tabelle 61 die Ergebnisse der multiplen Regressionen mit dem subjektiven bzw. objektiven Karriereerfolg als Kriterium angegeben. Berechnet wurde zunächst die Vorhersagekraft von Internationalisierungsgrad und internationaler Erfahrung ohne den Interaktionsterm.⁸⁹⁹ In einer weiteren Regression wurde dieser Term ergänzt. Alter und Unternehmensgröße wurden zusätzlich als Kontrollvariablen in das Modell aufgenommen. Es zeigt sich, dass weder beim subjektiven noch beim objektiven Karriereerfolg der Interaktionsterm einen signifikanten Einfluss besitzt.

Analog zur gegenwärtigen Internationalisierung wurden Interaktionseffekte ebenfalls für die zukünftige Internationalisierung und das Global Mindset berechnet (siehe Anhang I). Ein signifikanter Interaktionseffekt ergibt sich lediglich zwischen dem Global Mindset und der internationalen Erfahrung bezüglich des objektiven Karriereerfolgs ($\beta=0,14$, $p<0,05$). Hypothese V-8 kann somit eher nicht bestätigt werden, da lediglich eine von sechs Interaktionen ein signifikant von Null abweichendes Ergebnis für den Interaktionsterm liefert.

⁸⁹⁸ Verglichen wurde die Gruppe mit mindestens einem Unternehmenswechsel nach einer Auslandstätigkeit ($n=58$) mit der Gruppe von Führungskräften, die das Unternehmen nach einer Auslandstätigkeit (noch) nicht gewechselt hatten ($n=90$). Da mit zunehmendem Alter die Wahrscheinlichkeit eines Unternehmenswechsels steigt, wurde das Alter kontrolliert.

⁸⁹⁹ Aufgrund der durch die Kontrollgruppe der nationalen Führungskräfte bedingten großen Anzahl von Teilnehmern ohne internationale Erfahrung ergibt sich eine sehr schiefe Verteilung der Berufserfahrung im Ausland. Aus diesem Grund wurden vereinfachend nationale und internationale Führungskräfte unterschieden (siehe auch Tabelle 57).

Tabelle 61: Regressionen der gegenwärtigen Internationalisierung des Unternehmens und der Auslandserfahrung der Führungskräfte auf den subjektiven und objektiven Karriereerfolg

Abhängige Variable:	subjektiver Karriereerfolg		objektiver Karriereerfolg	
	Modell A _S	Modell B _S	Modell A _O	Modell B _O
Alter	0,20**	0,21**	0,59***	0,58***
Mitarbeiter	-0,04	-0,04	-0,05	-0,05
gegenwärtige Internationalisierung	0,10	0,10	0,03	0,07
nationale vs. internationale Führungskraft	0,12	0,12	0,21**	0,22**
Interaktionsterm (national /international x gegenw. Internat.)		0,00		0,07
Freiheitsgrade	(4, 200)	(5, 199)	(4, 156)	(5, 155)
F	5,20**	4,14**	37,57***	30,25***
R ²	0,09	0,09	0,49	0,49
korrigiertes R ²	0,08	0,07	0,48	0,48

Anmerkungen: Angegeben sind standardisierte beta-Werte; alle VIFs < 2,2 (der als kritisch zu sehende VIF von 2,2 ergibt sich für gegenwärtige Internationalisierung im Modell B).

* p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001

7.4.5.3 Fit zwischen der Branche und den Ressourcen des Individuums

Hypothese V-9 postuliert eine moderierende Wirkung der Globalität der Branche auf den Zusammenhang zwischen internationaler Erfahrung und Karriereerfolg. Ähnlich wie im vorangegangenen Abschnitt zur Internationalisierung der Unternehmen liefern die Interaktionsterme in multiplen Regressionen keinen signifikanten Erklärungsbeitrag für den subjektiven (beta=0,04, p>0,05) wie auch den objektiven Karriereerfolg (beta=0,14, p>0,05), sodass Hypothese V-9 nicht bestätigt werden kann (siehe Anhang I).

7.4.6 Ergebnisse zum Einfluss des Karrierekonzeptes auf die Karriere

In diesem Ergebnisteil wird der Grad der Kopplung untersucht. Generell wurde angenommen, dass dieser Kopplungsgrad zwischen Mitarbeiter und Unternehmen variiert und sich daraus Konsequenzen für die Karriere ergeben. Im Folgenden werden mit dem Alter und der Art der Auslandstätigkeit zunächst zwei Einflussfaktoren auf die Stärke dieser Kopplung untersucht. Die anschließenden Hypothesen zielen auf eine genauere Analyse der Wirkungen einer starken bzw. schwachen Kopplung ab.

Einflussvariablen auf den Grad der Kopplung. In Hypothese VI-1 wurde angenommen, dass ein positiver Zusammenhang zwischen dem Grad der Kopplung und dem Alter besteht, was über eine signifikant positive Korrelation der Variablen bestätigt werden kann (r=0,33; p<0,001). Ebenso bestätigt sich Hypothese VI-2, die für Mitarbeiter bei selbst-initiiertes Auslandstätigkeit einen geringeren Grad der Kopplung vermutet (T=3,56; p<0,001). In Abschnitt

4.3 wurde über drei Kopplungsdomänen argumentiert, anhand derer traditionelle und neue Karrierekonzepte unterschieden werden können. Um zu überprüfen, wie der Einzelbeitrag dieser Teile ist, sind in Tabelle 62 neben dem Grad der Kopplung dessen Einzelkomponenten angegeben. Hier fällt auf, dass sowohl beim Alter wie auch bei der selbst-initiierten Auslandstätigkeit das unternehmensspezifische Wissen und der potentielle Unternehmenswechsel einen signifikanten hypothesenkonformen Zusammenhang zeigen.

Tabelle 62: Korrelationen des Grads der Kopplung mit Alter, Art der Auslandstätigkeit, Erfolgswirksamkeit der Auslandstätigkeit sowie Gründen für eine Auslandstätigkeit aus Mitarbeitersicht

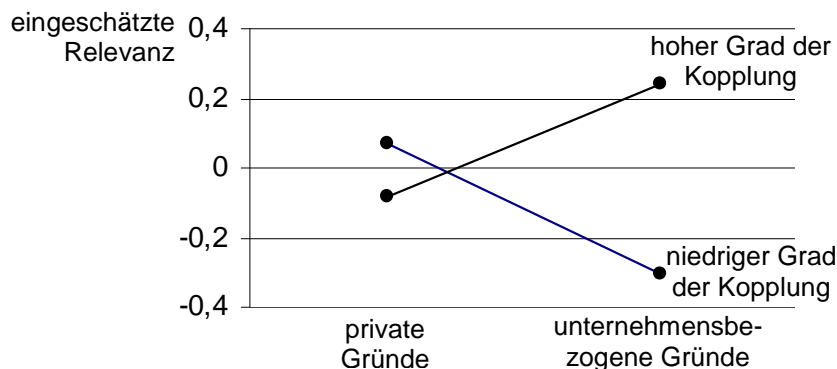
	N _{max}	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1. Grad der Kopplung	224	-						
2. unternehmensspezifisches Wissen	230	,59***	-					
3. Karriereverantwortung der Organisation	230	,51***	-,08	-				
4. Wechselintentionen	224	,64***	,11	-,01	-			
5. Alter	223	,32***	,21**	-,11	,46***	-		
6. selbst-initiierte Auslandstätigkeit ^a	159	-,28***	-,16*	-,13	-,22**	-,09	-	
7. Differenz der Erfolgswirksamkeit	154	,22**	,13	,07	,21**	,11	-,09	-
8. Differenz persönliche und unternehmensorientierte Gründe	145	-,24**	,01	-,17*	-,27***	-,13	,16	-,03

^a dichotome Variable: 0=Auslandsentsendung, 1=selbst-initiierte Auslandstätigkeit

* p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001

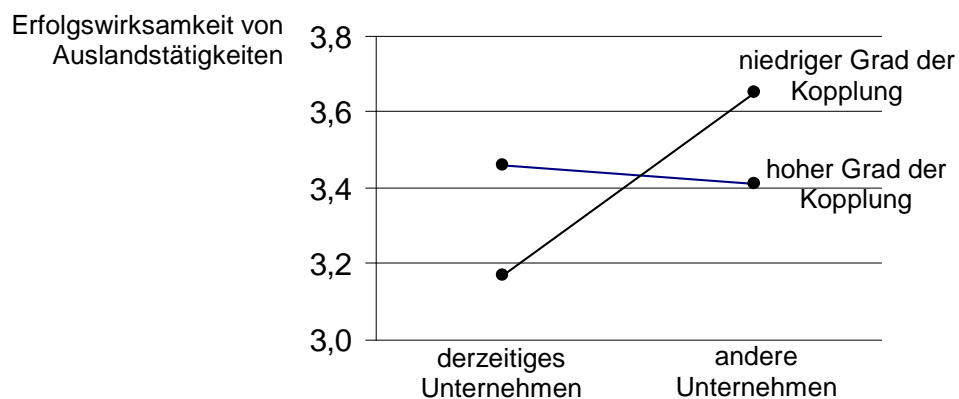
Grad der Kopplung als moderierende Variable. In Hypothese VI-3 wird angenommen, dass bei hohem Grad der Kopplung für den Mitarbeiter unternehmensbezogene verglichen mit privaten Gründen für eine Auslandstätigkeit überwiegen. Hier handelt es sich um ein Within-subject-Design, sodass auf die in Abschnitt 6.3.1 beschriebene Vorgehensweise zurückgegriffen werden muss. Das Ergebnis ist in Tabelle 62 dargestellt. Durch die signifikant von Null abweichende Korrelation wird diese Hypothese bestätigt ($r=-0,24$; $p<0,01$). In Abbildung 9 wird die Art dieses Moderationseffekts graphisch veranschaulicht. Dargestellt sind die z-standardisierten Werte für unternehmensbezogene und private Gründe einer Auslandstätigkeit erstens für internationale Führungskräfte mit einem überdurchschnittlichen hohen Grad der Kopplung und zweitens für internationale Führungskräfte mit einem unterdurchschnittlichen Kopplungsgrad. Zu sehen ist, dass für beide Gruppen die privaten Gründe eine ähnliche Bedeutung haben. Unternehmensbezogene Gründe spielen dagegen vor allem für Führungskräfte mit einem hohen Kopplungsgrad eine große Rolle und sind bei niedrigem Grad der Kopplung von geringerer Bedeutung.

Abbildung 9: Eingeschätzte Relevanz privater und unternehmensbezogener Gründe für eine Auslandstätigkeit bei hohem und niedrigem Grad der Kopplung



Ein weiterer Moderationseffekt wird in Hypothese VI-4 postuliert: Je enger der Grad der Kopplung zwischen Mitarbeiter und Unternehmen ist, desto wichtiger ist dem Mitarbeiter die Erfolgswirksamkeit internationaler Erfahrungen im jetzigen verglichen mit anderen Unternehmen. Die Ergebnisse zu dieser Hypothese sind in Tabelle 62 angegeben. Berechnet wurde dieser Wert als Differenz zwischen der eingeschätzten Erfolgswirksamkeit von Auslandstätigkeiten im derzeitigen Unternehmen verglichen mit anderen Unternehmen. Hohe Werte bedeuten somit, dass die Teilnehmer glauben, gerade im derzeitigen Unternehmen einen Karrierevorteil durch internationale Tätigkeiten zu haben. Wie in Abschnitt 6.3.1 beschrieben, lässt sich über diesen Differenzwert im Within-subject-Design eine Moderation belegen. Es besteht eine signifikant positive Korrelation zwischen dem Grad der Kopplung und der Differenz der Erfolgswirksamkeit zwischen dem derzeitigen und anderen Unternehmen ($r=0,22$; $p<0,01$), sodass Hypothese VI-4 bestätigt werden kann. Abbildung 10 veranschaulicht diesen Zusammenhang. Über einen Mediansplit wurden Teilnehmer der Gruppe mit hohem bzw. mit niedrigem Grad der Kopplung zugewiesen. Bei einem hohen Grad der Kopplung wird die Erfolgswirksamkeit von Auslandstätigkeiten für das eigene ($M=3,46$) wie auch für andere Unternehmen ($M=3,41$) sehr ähnlich eingeschätzt. Die Teilnehmer mit einem niedrigen Grad der Kopplung sehen ihre Karrierechancen dagegen eher bei anderen Unternehmen ($3,65$) als in dem Unternehmen, in dem sie derzeit tätig sind ($M=3,17$).

Abbildung 10: Vergleich der eingeschätzten Erfolgswirksamkeit von Auslandstätigkeiten bei hohem und niedrigem Grad der Kopplung



Grad der Kopplung und Unternehmensziele von Auslandstätigkeiten. In insgesamt drei Hypothesen wurden verschiedene Zusammenhänge zwischen dem Grad der Kopplung und den Zielen postuliert, die Unternehmen mit dem Einsatz von Führungskräften im Ausland verfolgen. Zur Berechnung wurde das Alter kontrolliert und die relative Bedeutung der insgesamt vier Hauptziele berechnet (siehe Tabelle 63).⁹⁰⁰ Hypothese VI-5 kann bestätigt werden, da sich eine signifikant positive Korrelation zwischen dem Grad der Kopplung und der Personalentwicklung als Ziel der Auslandstätigkeit ergibt ($r=0,31$; $p<0,001$). Hypothese VI-6 findet keine Unterstützung, da die Korrelation zwischen Koordination und Kontrolle und dem Grad der Kopplung nicht signifikant von Null verschieden ist ($r=-0,02$; $p>0,10$). Bestätigung findet dagegen Hypothese VI-7, die einen negativen Zusammenhang zwischen Kopplungsgrad und der Besetzung vakanter Positionen als Hauptziel vermutet ($r=-0,25$; $p<0,01$).

Tabelle 63: Korrelationen zwischen dem Grad der Kopplung, Gründen für Auslandstätigkeiten aus Unternehmens- und Mitarbeitersicht

	1.	2.	3.	4.	5.	6.
1. Grad der Kopplung	-					
2. individuelle Gründe	-,19*	-				
3. unternehmensorientierte Gründe	,20*	,28**	-			
4. Koordination und Kontrolle ^a	-,02	,02	,02	-		
5. Personalentwicklung ^a	,31***	,05	,23*	-,11	-	
6. Besetzung vakanter Positionen ^a	-,25**	-,10	-,15	-,43***	-,52***	-
7. Know-how-Transfer ^a	-,03	,16	,04	-,21*	-,38***	-,13

Anmerkung: $N \geq 101$.^a Alter herausgerechnet, mittelwertsbereinigt (siehe Text)* $p<0,05$; ** $p<0,01$; *** $p<0,001$; Spalte 1: einseitig; Spalten 2-7: zweiseitig

⁹⁰⁰ Die relative Bedeutung wurde für jeden Teilnehmer über den Anteil jedes der vier Hauptziele an der Summe der vier Hauptziele berechnet. Diese Hauptziele wurden über eine Faktorenanalyse aller abgefragten Entsendungsziele des Unternehmens gebildet (siehe Abschnitt 6.2.1). Addiert man nach dieser Transformation bei einem Teilnehmer diese vier Anteile, so ergibt sich 1.

7.5 Gestalttheoretisch geleitete Analyse von Karrieremustern

Im vorigen Abschnitt wurden die im Theorieteil entwickelten Hypothesen getestet. Neben dieser spezifischen Analyse bestimmter Variablenzusammenhänge ist die Betrachtung gesamter Karrieren weiteres Ziel dieser Untersuchung. Aus diesem Grund werden in explorativen Analysen im Folgenden zunächst bestehende Typologien zu Karrieremustern internationaler Führungskräfte untersucht. Anschließend werden in Abschnitt 7.5.4 eigene Taxonomien entwickelt, die aus den Karrieren der Führungskräfte im Sample extrahiert werden.

7.5.1 Organisationsspezifische internationale Karrierelogiken

Die vier organisationsspezifischen internationalen Karrierelogiken nach Mayrhofer (1996) werden in der vorliegenden Untersuchung anhand der Bedeutung von Personalentwicklung und von Koordination und Kontrolle als Hauptziele der Auslandstätigkeit von Unternehmen analysiert. Die Zuteilung zu den vier Gruppen erfolgte über einen Mediansplit dieser beiden Variablen (siehe Abschnitt 7.2.10).⁹⁰¹ Typ 1 (Wachhund-, Trouble-shooting-Logik; n=30) zeichnet sich durch eine überdurchschnittliche Bedeutung sowohl von Personalentwicklung als auch von Koordination und Kontrolle aus. In Typ 2 (Senior Management-, High Potential Logik; n=34) fallen Auslandsentsandte, wenn die Ziele deren Auslandstätigkeit aus Unternehmenssicht vor allem Koordination und Kontrolle und weniger Personalentwicklung enthalten. Bei Typ 3 (Entwicklungs-, Nachwuchslogik; n=25) ist zwar die Personalentwicklung von größerer Bedeutung, Koordination und Kontrolle ist dagegen ein nachrangiges Ziel. Typ 4 (Isolations-, Abstellgleislogik; n=31) letztlich zeichnet sich durch eine unterdurchschnittliche Bedeutung sowohl vom Ziel der Personalentwicklung als auch der Koordination und Kontrolle aus (siehe Tabelle 64).

Tabelle 64: Einteilung der Stichprobe anhand organisationsspezifischer internationaler Karrierelogiken nach Mayrhofer

		Koordination und Kontrolle		gesamt
		niedrig	hoch	
Personal- entwicklung	hoch	Typ 3: Nachwuchslogik 25	Typ 2: High Potential Logik 34	59
	niedrig	Typ 4: Abstellgleislogik 31	Typ 1: Wachhundlogik 30	61
Gesamt		56	64	120

⁹⁰¹ Für Koordination und Kontrolle lag der Trennwert für den Mediansplit bei 7, für Personalentwicklung bei 5.

Diese vier Typen sollten sich laut Mayrhofer in verschiedenen Merkmalen unterscheiden, die in Tabelle 65 dargestellt werden. Ergänzend sind weitere Variablen aufgeführt, die zu einer Charakterisierung der verschiedenen Typen herangezogen werden können.

Tabelle 65: Charakterisierung der Karrierelogiken anhand von Variablen des Karriereverlaufs, des Individuums und der Organisation

	Typ 1: Wach- hund	Typ 2: High Po- tential	Typ 3: Nach- wuchs	Typ 4: Abstell- gleis	F-Wert
Karriereverlauf					
Hierarchieebene	5,17	4,94	4,60	4,79	0,27
Zugehörigkeitsdauer zum Unterneh- men (Jahre)	18,24 ³	13,71	8,52 ¹	11,24	3,90*
Konkreter Repatriierungsplan	2,00 ²	2,83 ^{1,4}	2,13	1,92 ²	4,12**
Dauer der Auslandstätigkeit (Jahre)	6,28	5,35	4,90	4,66	0,49
Individuum					
Alter	47,07 ³	40,89	36,94 ¹	41,08	5,58**
Auslandserfahrung (Jahre)	12,19 ³	9,03	5,31 ¹	5,81	3,19*
Bedeutung internationaler Karrieren	15,79	15,53	16,39 ⁴	14,54 ³	2,63 [†]
Erfolgswirksamkeit der Auslandstätig- keit im jetzigen Unternehmen	3,53	3,97 ⁴	3,83	3,24 ²	2,80*
Karriereorientierung (KO)	3,20 ^{2,3,4}	4,14 ¹	4,07 ¹	3,84 ¹	6,48***
subjektiver Karriereerfolg ^a	0,20	0,24	0,15	-0,21	1,61
Zufriedenheit mit Entsendung	4,23	4,33	4,38	3,84	2,63 [†]
Zufriedenheit mit Entsendungspolitik	3,47	3,58	3,35	3,05	1,82
Organisation					
Mitarbeiter (ln)	9,63	9,04	8,30	9,39	1,50
gegenwärtige Internationalisierung	0,79	0,55	0,36	0,29	0,90
Global Mindset	37,48	37,65	37,23	34,63	1,53
Bedeutung der Auslandsgesellschaft	7,78	7,93	6,79	6,93	2,43 [†]

^{1,2,3,4} auf dem 5%-Niveau signifikanter Mittelwertsunterschied des Post-hoc-Tests zum Typ 1,2,3 bzw. 4.

^a ohne Alter

[†] p<0,10; * p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001

Es zeigt sich, dass sich die Typen in mehreren Variablen signifikant unterscheiden. Die Wachhundlogik (Typ 1) grenzt sich vor allem von der Nachwuchslogik (Typ 3) ab, da sich erstere signifikant von letzterer durch eine längere Dauer der Auslandstätigkeit, ein höheres Alter und mehr Auslandserfahrung unterscheidet. Besonders niedrig ist bei der Wachhundlogik die Karriereorientierung, die bei den drei anderen Typen signifikant höher ist. Führungskräfte der High Potential Logik (Typ 2) glauben an eine relativ hohe Erfolgswirksamkeit von Auslandstätigkeiten in ihrem jetzigen Unternehmen und es liegen besonders häufig konkrete Repatriierungspläne vor. Führungskräfte mit der Nachwuchslogik (Typ 3) sehen eine hohe Bedeutung in internationalen Karrieren, wogegen bei der Abstellgleislogik (Typ 4) den internationalen Karrieren eine geringe Bedeutung zugesprochen wird und auch die Erfolgswirksamkeit internationaler Erfahrungen im derzeitigen Unternehmen wird nicht sehr positiv ge-

sehen. Tendenziell liegt bei diesem Typ eine geringere Zufriedenheit mit der bisherigen sendung und der allgemeinen Entsendungspolitik des Unternehmens vor.

7.5.2 Transferorientierte Archetypen

In Abschnitt 5.2 wurden die vier transferorientierten Archetypen internationaler Führungskräfte nach Borg dargelegt und einige Unterschiede aufgezeigt. Es stellt sich die Frage, inwieweit seine statistisch wenig abgesicherten Ergebnisse reproduzierbar sind und von einer Stabilität dieser Archetypen über die Zeit gesprochen werden kann. Basierend auf den in Abschnitt 5.2 dargestellten Unterschieden zwischen den Archetypen sind in Tabelle 66 die Ergebnisse für dieses Sample wiedergegeben. Dort wurden beginnend mit der ersten Auslandsentsendung die weiteren neun Jahre analysiert. Es sind also nur diejenigen Führungskräfte aus der Stichprobe enthalten, die vor mindestens neun Jahren die erste Auslandstätigkeit aufgenommen haben, was zu Einschränkungen hinsichtlich der Stichprobengröße für diesen Vergleich der Archetypen führt.

Tabelle 66: Charakterisierung der Archetypen nach Borg anhand des Alters der Führungskräfte sowie von Einzelmerkmalen der Auslandstätigkeit

	Eingebürgerte	Nicht-Sesshafte	Kosmopoliten	Lokal orientierte	F-Wert
N	15	4	36	12	
Entsendungsdauer	7,2 ^{NKL}	2,0 ^E	3,1 ^E	3,3 ^E	16,24***
Alter bei erster Entsendung	29	31	29	31	0,46
Hierarchieebene der ersten Auslandsposition ^a	D-E	C-D	D-E	E-F	0,67
Entsendungsziele					
N	10	2	31	6	
Personalentwicklung	4,70	4,50	5,68	6,33	0,93
Besetzung vakanter Positionen	5,30	8,00	6,50	5,17	1,02
Know-how-Transfer	7,60	6,50	7,07	6,67	0,28
Koordination und Kontrolle	8,30	6,00	6,33	7,77	2,00

^a A = unterste Hierarchieebene, I = oberste Hierarchieebene
 E, N, K, L auf dem 5%-Niveau signifikanter Mittelwertsunterschied des Post-hoc-Tests zu (E)ingebürgerten, (N)icht-Sesshaften, (K)osmopoliten bzw. (L)okal-orientierten Führungskräften.

*** p<0,001

Der einzige signifikante Unterschied zwischen den vier Gruppen ergibt sich bei der Entsendungsdauer. Dort sticht die Gruppe der Eingebürgerten mit durchschnittlich 7,2 Jahren heraus, denn für die anderen drei Gruppen ergeben sich Werte zwischen 2,0 und 3,3 Jahren. Hinsichtlich der Entsendungsziele war eine empirische Analyse bei Borg nicht möglich, da über die Bedeutung der Entsandten für *weitere* Auslandstätigkeiten nach dem Beobachtungszeitraum nur spekuliert wurde. Hier ist es möglich, die Entsendungsgründe derjenigen Führungskräfte zu untersuchen, die nach der oben erwähnten Zuordnung anhand der neun

Jahre nach der ersten Entsendung erneut im Ausland tätig werden. Signifikante Unterschiede ergeben sich aber auch hier nicht. Allerdings sind diese Ergebnisse nur wenig aussagekräftig, da die Stichprobengröße durch die vergrößerte Anzahl an Restriktionen klein ist.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass zwischen den Archetypen lediglich bei der Entsendungsdauer Unterschiede identifiziert werden konnten. Einerseits könnte dies an der nicht allzu großen Stichprobe liegen, andererseits kann aber auch eine zeitliche Instabilität der Archetypen für fehlende Zusammenhänge verantwortlich sein, die letztlich gegen eine Verwendung dieser Archetypen spräche.

Stabilität der Archetypen. Um diese Stabilität der Archetypen zu analysieren, wurden die Karrieren in Abschnitte von jeweils neun Jahren eingeteilt, was dem Beobachtungszeitraum in Borgs Studie entspricht.⁹⁰² Ließe man die erste Periode wie oben mit der ersten Auslandsentsendung beginnen und würde die anschließenden Berufsjahre zu 9-Jahres-Perioden zusammenfassen, so ergäbe sich ein erhöhter Anteil von Auslandstätigkeit in der ersten Periode, was die Vergleichbarkeit mit Folgeperioden erschweren würde. Aus diesem Grund wurde für diese Analyse die Karriere in Perioden zu je neun Jahren eingeteilt, unabhängig vom Beginn der ersten Entsendung.⁹⁰³ In die Analyse gingen alle Perioden ab der ersten Entsendung ein. Für jeden dieser Abschnitte wurde einer der Archetypen definiert.

Geht man von einer Stabilität dieser Archetypen aus, so sollte dieser Typ für jedes Individuum über die Zeit gleich bleiben, da eine Klassifizierung wenig sinnvoll erscheint, wenn sich die Zuordnung einzelner Individuen häufig ändert. In Tabelle 67 ist deshalb die Zuordnung derjenigen Individuen angegeben, für die mindestens zwei Perioden klassifiziert werden konnten. Beispielsweise ist in den ersten neun Berufsjahren eine Auslandstätigkeit erfolgt und der Verbleib war im Stammland (Lokal-orientierte Führungskraft), für die zweite Periode ergaben sich zwei Auslandstätigkeiten mit einem Verbleib im Ausland (Kosmopolit).

Summiert man die Zellen auf der Hauptdiagonalen, so ergeben sich 32 Fälle, bei denen der Archetyp über verschiedene Perioden stabil blieb (50,0%), verglichen mit 32 Fällen, in denen sich eine Änderung ergab. Die Berechnung des Proportional Chance Criteria⁹⁰⁴ ergibt ei-

⁹⁰² Genau lässt sich der Beobachtungszeitraum nicht definieren, da Borg als Anfangszeitpunkt 1970-1975 wählt, das Ende aber mit 1984 festgelegt ist und der Zeitraum somit interindividuell zwischen 9 und 14 Jahren schwanken kann.

⁹⁰³ Periode 1 enthält also für alle Teilnehmer deren erste neun Jahre Berufserfahrung, Periode 2 die Jahre 10 bis 18 usw. Ausgewertet wurde beginnend mit der Periode, in der die erste Auslandstätigkeit beginnt. Teilnehmer mit weniger als 18 Jahren Berufserfahrung sind also nicht enthalten, einige Personen sind dafür mehrfach in der Tabelle enthalten, da z.B. deren Archetyp für die ersten neun Jahre mit dem mehrerer verschiedener Folgeperioden verglichen wurde.

⁹⁰⁴ Vgl. Morrison (1969), S. 157 f.; hier wurde eine an Morrison angelehnte Formel verwendet, indem die Summe der erwarteten Zellenhäufigkeiten auf der Hauptdiagonalen durch die absolute Anzahl

nen Wert von 43,9%. Bei einer vollkommenen Unabhängigkeit der Archetypen über verschiedene Perioden hinweg würde also per Zufall in 43,9% der Fälle eine richtige Zuordnung erfolgen. Verglichen mit der tatsächlichen richtigen Zuordnung von 50,0% zeigt sich zwar eine gewisse Stabilität der Archetypen über verschiedene Perioden hinweg, allerdings liegt diese nur 6,1% über einer Zufallslösung. Insgesamt kann also eine sehr geringe zeitliche Stabilität der Archetypen konstatiert werden.

Es ist weiterhin erkennbar, dass die Wahl des Beobachtungszeitraums einen großen Einfluss auf die Zuordnung hat, da bei einer längeren Periode die Wahrscheinlichkeit von mehr Auslandsentsendungen und somit von Kosmopoliten und Nicht-Sesshaften ansteigt. Wählt man z.B. einen Beobachtungszeitraum von 13 Jahren, so sind Nicht-Sesshafte neben Kosmopoliten am häufigsten vertreten. Bei einem Beobachtungszeitraum von 9 Jahren dagegen kommen Eingebürgerte und Kosmopoliten gehäuft vor.

Tabelle 67: Stabilität der Archetypen (Klassifikationsmatrix)

		Klassifikation nach Borg für weitere 9-Jahres-Perioden					gesamt
		Lokal-orientierte	Eingebürgerte	Nicht-Sesshafte	Kosmopoliten	keine Aus-landstätigkeit	
Jahr 1-9	Lokal-orientierte	0	0	0	2	3	5
	Eingebürgerte	3	15	1	11	3	33
	Nicht-Sesshafte	0	0	0	0	0	0
	Kosmopoliten	0	8	1	17	0	26
Summe		3	23	2	30	6	64

7.5.3 „International Itinerants“ als Karrieremuster in der Boundaryless Career

Als „International Itinerant“ wurden in dieser Stichprobe diejenigen Führungskräfte klassifiziert, die für mindestens zwei verschiedene Unternehmen in mindestens zwei verschiedenen Ländern gearbeitet haben.⁹⁰⁵ In Tabelle 68 wird diese Gruppe dem restlichen Sample gegenübergestellt.

Wie auch bei der Entwicklung eigener Taxonomien in Abschnitt 7.5.4 wird dieser Typus anhand von Variablen gebildet, die dem Karriereverlauf zu entnehmen sind. In diesem Fall sind

an Beobachtungen geteilt wurde. So ergab sich ein Vergleichswert, der eine Zufallslösung darstellt. Je stärker die beobachtete Lösung über der Zufallslösung liegt, desto besser stabiler sind die Archetypen.

⁹⁰⁵ Vgl. Banai & Harry (2004), S. 100.

es die Variablen *Unternehmen (gesamt)* und *Anzahl Auslandstätigkeiten*. In Tabelle 68 sind diese Variablen unterstrichen, um deren Verwendung für die Bildung der Typen kenntlich zu machen.

Tabelle 68: Charakterisierung von International Itinerants und Vergleichsgruppe anhand von Variablen des Karriereverlaufs, des Unternehmens und des Individuums

	Vergleichsgruppe	International Itinerant	T-Wert
N	172	30	-
Karriere			
Berufserfahrung	13,44	18,07	-2,18*
Auslandserfahrung	5,45	12,67	-3,99***
Unternehmenszugehörigkeit	10,88	6,33	3,45*** (w)
<u>Unternehmen (gesamt)</u>	1,63	3,67	-6,60*** (w)
Unternehmenswechsel pro Jahr	0,05	0,17	-6,55***
Branchen (gesamt)	1,37	1,90	-2,87** (w)
Branchenwechsel pro Jahr	0,03	0,07	-2,23*
<u>Anzahl Auslandstätigkeiten</u>	1,49	4,03	-6,79***
unternehmensbezogene Faktoren			
Mitarbeiter ^b	64054	12956	1,86
Grad der Internationalisierung			
gegenwärtige Internationalisierung	0,12	-0,13	0,72
zukünftige Internationalisierung	11,80	11,58	0,36
Global Mindset	53,50	58,27	-0,78
EPRG			
-ethnozentrisch	0,14	-0,31	0,43
-polyzentrisch	-0,17	0,20	-0,38
-regiozentrisch	-0,21	0,62	-0,77
-geozentrisch	0,16	-0,50	0,63
Entsendungsziele			
-Koordination und Kontrolle	7,31	7,29	0,05
-Personalentwicklung	5,59	5,45	0,27
-Know-how-Transfer	7,46	6,73	1,51
-Besetzung vakanter Positionen	6,50	6,09	0,70
Globalität der Branche	10,65	9,96	1,08
individuelle Faktoren			
Geschlecht	0,15	0,18	Chi ² =0,12
Work-Life-Balance	0,13	-0,23	0,80
Bedeutung internationaler Karrieren	15,02	16,39	-2,71**
Karriereorientierung ^a	-0,04	0,27	-1,53
Karriereerfolg			
subjektiver Karriereerfolg ^a	0,01	0,11	-0,64 (w)
objektiver Karriereerfolg ^a	-0,03	0,18	-0,95
Sonstige			
Grad der Kopplung ^a	0,08	-0,47	2,72**
selbst-initiierte Auslandstätigkeit	0,18	0,36	Chi ² =4,24*

Anmerkung: (w) = Welch-Test aufgrund von Varianzheterogenität.

^a ohne Alter

^b logarithmierte Werte für Mittelwertvergleich verwendet

* p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001

Da beide Gruppen anhand von Variablen des Karriereverlaufs gebildet wurden, sind signifikante Unterschiede in diesem Bereich wenig überraschend. Beispielsweise wird für eine Mehrzahl an Auslandsentsendungen eine gewisse Zeit benötigt, sodass International Itinerants eine signifikant höhere Berufs- und Auslandserfahrung aufweisen.

Neben diesen Variablen zur Karriere sind zwei weitere signifikante Unterschiede zu berichten. Erstens räumen International Itinerants den internationalen Karrieren eine höhere Bedeutung ein ($T=-2,71$; $p<0,01$) und der Grad der Kopplung ist bei diesen geringer ($T=2,72$; $p<0,01$). Bei den unternehmensbezogenen Faktoren bestehen keine signifikanten Unterschiede zwischen der Vergleichsgruppe und den International Itinerants.

7.5.4 Verwendung der Optimal Matching Analysis zur Bildung von Taxonomien

Zusätzlich zu der in den vorangegangenen Abschnitten beschriebenen Verwendung existierender Karrieremuster internationaler Führungskräfte sollten über die Optimal Matching Analysis eigene Taxonomien entwickelt werden. Aus mehreren Gründen sind Taxonomien vorzuziehen, die auf sehr einfachen Annahmen beruhen und sich auf eine kleinere Anzahl von Mustern beschränken. Erstens hat sich die Optimal Matching Analysis in der betriebswirtschaftlichen Forschung noch nicht etabliert, sodass vor einer Verwendung sehr komplexer Modelle zunächst eine Anwendung in relativ einfacher Form stattfinden muss. Zweitens sollte die leichte Interpretierbarkeit der Ergebnisse erhalten bleiben, die sich bei Hinzunahme vieler Variablen zur *Mustergenerierung* kaum halten lässt. Drittens ist die Stichprobengröße von ungefähr zweihundert Führungskräften gut geeignet für die Entwicklung einer kleinen Anzahl an Mustern. Eine differenziertere Analyse mit einer Vielzahl von Mustern würde dagegen eine größere Anzahl von Lebensläufen als Datenbasis benötigen.

Die Auswahl der betrachteten Variablen zur Mustergenerierung richtete sich nach deren Bedeutung für die Karriere. Eine Position im üblichen Lebenslauf für Bewerbungszwecke könnte lauten: 1988-1990 Leiter des Vertriebsbüros der MNC AG in Hongkong. Im Einzelnen gibt dieser Eintrag Aufschluss über die Position in der Sequenz (wann?), die Funktion (was?), die Organisation (für wen?) und den Ort (wo?). Eine Taxonomie verschiedener Karrieren sollte also gerade diese Elemente enthalten, da sie sich als die in der Praxis relevanten Informationen etabliert haben, anhand derer Personalverantwortliche die Karriere beurteilen. Im Folgenden werden vier unterschiedliche Taxonomien mit steigender Komplexität vorgestellt, die zu vier bzw. fünf verschiedenen Karrieremustern führen. Diese Muster werden anschließend anhand verschiedener Variablen des Individuums und des Unternehmens verglichen, wie es ähnlich schon für die vorangegangenen Typologien vorgenommen wurde.

Nochmals soll das explorative Vorgehen betont werden, wie es für den taxonomischen Strang des Gestaltansatzes typisch ist (siehe Abschnitt 2.3.1.3). Nicht die Hypothesenprüfung steht hier im Vordergrund, sondern ein Vergleich der Karrieremuster, die sich aus den Lebensläufen der Teilnehmer ergeben. Dazu wird zunächst die Mustergenerierung beschrieben. Im Rahmen der Optimal Matching Analysis muss zu diesem Zweck die Kodierung der Daten sowie die Definition der Kosten erfolgen (siehe Abschnitt 6.3.2.2). Anschließend können die Muster deskriptiv über die Variablen beschrieben werden, die zur Mustergenerierung eingesetzt wurden. Weitere Zusammenhänge der Muster zu Variablen des Individuums und des Unternehmens werden in diesem Abschnitt lediglich tabellarisch dargestellt. Eine Diskussion und Interpretation dieser Befunde erfolgt in Abschnitt 8.7.4.

Taxonomie A: Länge der Berufserfahrung und Länge der Auslandserfahrung

Die erste Taxonomie beinhaltet den Aufenthaltsort und unterscheidet lediglich zwischen Ausland und Inland. Es werden also diejenigen Lebensläufe in eine Gruppe zusammengefasst, die eine ähnliche Sequenz von Jahren im Inland und Ausland haben.

Kodierung. Für jede Führungskraft im Sample wurde eine Sequenz gebildet, die ausschließlich aus Inland (I) und Ausland (A) bestand. Die Sequenz „IIIAAAII“ bedeutet in dieser Kodierung beispielsweise, dass die Führungskraft zunächst drei Jahre im Inland, anschließend vier Jahre im Ausland und dann zwei Jahre im Inland gearbeitet hat. Dies entspricht einer Berufserfahrung von neun Jahren.

Definition der Kosten. Bei diesem sehr einfachen Modell gibt es zwei Möglichkeiten. Entweder es muss ein Element in der Sequenz ersetzt werden oder die Sequenz muss durch Einfügen bzw. Löschen verlängert bzw. verkürzt werden. Es gibt nur zwei verschiedene Zustände (A und I), sodass keine Transition Cost *Matrix* benötigt wird, sondern die Festlegung dieser singulären Ersetzungskosten hinreichend ist. Gewählt wurden Kosten von 1 sowohl bei den Kosten für das Ersetzen als auch für das Einfügen und Löschen (indel).⁹⁰⁶ Über eine Clusteranalyse mit dem Ward-Algorithmus wurden insgesamt fünf Cluster gebildet, die als Karrieremuster interpretiert werden können (siehe Tabelle 69).⁹⁰⁷

⁹⁰⁶ Eine Normierung über die Sequenzlänge wurde nicht vorgenommen.

⁹⁰⁷ Die Auswahl der Clusteranzahl erfolgte hier wie auch in den folgenden Taxonomien anhand von Homogenitätsanforderungen an die Clusterlösung wie auch anhand von sachlogischen Überlegungen (vgl. Backhaus, Erichson, Plinke & Weiber 2003, S. 522 ff.).

Tabelle 69: Unterschiede zwischen den Karrieremustern der Taxonomie A

Karrieremuster:	A1	A2	A3	A4	A5	F-Wert/ Chi ²
N	22	45	60	12	63	-
Karriere						
<u>Länge der Berufserfahrung</u>	34,50	13,64	13,88	32,58	4,06	242,42***
<u>Länge der Auslandserfahrung</u>	29,41	9,02	1,63	8,17	1,10	259,10***
Länge der Unternehmenszugehörigkeit	25,68	9,49	8,62	27,50	3,54	74,13***
Unternehmen (gesamt)	2,36	2,16	2,43	1,58	1,22	8,16***
Unternehmenswechsel pro Jahr	0,04	0,08	0,10	0,02	0,05	3,54**
Branchen (gesamt)	1,37	1,56	1,77	1,25	1,16	5,73***
Branchenwechsel pro Jahr	0,01	0,04	0,06	0,01	0,03	2,47*
Anzahl Auslandstätigkeiten	5,50	3,13	0,83	2,00	0,67	70,61***
unternehmensbezogene Faktoren^b						
Mitarbeiter ^c	36259	58496	45464 ⁴	203036 ³	46834	3,22*
Grad der Internationalisierung gegenwärtige Internationalisierung	0,63 ³	0,60 ³	-0,69 ¹²⁵	0,48	0,20 ³	5,38***
zukünftige Internationalisierung	13,21	12,08	11,28	13,27	11,15	3,59**
Global Mindset	38,53	37,03	34,72	35,82	35,79	0,97
EPRG						
-ethnozentrisch	-0,59	-0,68	1,11	0,51	-0,22	0,86
-polyzentrisch	-0,05	-0,74	1,19	0,33	-0,89	1,58
-regiozentrisch	-1,03	0,35	-0,94	0,35	0,48	0,73
-geozentrisch	-0,01	0,67	-0,68	0,74	0,12	0,45
Entsendungsziele						
-Koordination und Kontrolle	8,56	7,69	7,09	7,55	6,92	2,32
-Personalentwicklung	4,89	5,84	5,17	4,50	6,15	2,04
-Know-how-Transfer	7,29	7,66	8,26	7,10	7,23	1,13
-Besetzung vakanter Positionen	6,06	6,48	7,17	7,00	6,23	0,72
Globalität der Branche	10,95	11,36	10,37	11,18	9,85	1,83
individuelle Faktoren^b						
Geschlecht	0,10	0,10	0,19	0,00	0,22	Chi ² =6,06
Work-Life-Balance	0,57	0,67	-0,29	1,22	-0,36	2,77*
Bedeutung internationaler Karrieren	17,23 ³⁵	15,51 ³	14,15 ¹²	15,55	15,28 ¹	7,25***
Karriereorientierung ^a	-0,31	0,26	-0,21	0,25	0,08	2,26
Karriereerfolg^b						
subjektiver Karriereerfolg ^a	0,15	0,20	-0,04	-0,28	-0,03	0,76
objektiver Karriereerfolg ^a	-0,32 ²	0,61 ¹³⁵	-0,06 ²	-0,10	-0,21 ²	4,83**
Sonstige^b						
Grad der Kopplung ^a	-0,02	-,07	0,03	0,34	-0,02	0,40
selbst-initiierte Auslandstätigkeit	0,18	0,24	0,23	0,00	0,26	Chi ² =3,73

Anmerkungen: Chi²= Chi²-Wert, ansonsten F-Werte; Post-hoc-Tests mit Bonferroni-Adjustierung.^a ohne Alter^b Indices an den Werten der Variablen dieser Gruppe geben signifikante Mittelwertsunterschiede der Varianzanalysen (nicht bei χ^2 -Tests) zu anderen Mustern an (z.B. 0,36³⁵ bedeutet, dass sich dieser Mittelwert signifikant (5%-Niveau und Bonferroni-Adjustierung für Post-hoc-Vergleiche) zu den Mittelwerten von Muster 3 und 5 unterscheidet).^c für die Varianzanalyse wurden logarithmierte Werte verwendet

* p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001

Beschreibung der Karrieremuster. Zur Beschreibung der Muster ist zunächst auf diejenigen Variablen einzugehen, die zur Mustergenerierung genutzt wurden. In diesem Fall sind es Auslandserfahrung sowie durch die Sequenzlänge ebenfalls die Länge der Berufserfahrung.

Karrieremuster A1 umfasst 22 Führungskräfte, die viel Berufserfahrung haben (M=34,50 Jahre) und davon die meiste Zeit im Ausland verbracht haben (M=29,41). Muster A2 und A3 beinhalten Führungskräfte mit ungefähr 14 Jahren an Berufserfahrung, wobei sich A2 (n=45) durch einen hohen Anteil an Auslandserfahrung (M=9,02) und A3 (n=60) durch wenig Auslandserfahrung (M=1,63) auszeichnet. Karrieremuster A4 umfasst 12 Führungskräfte mit ähnlich viel Berufserfahrung wie A1, jedoch ist hier die Auslandserfahrung vergleichsweise gering (M=8,17). Letztlich setzt sich das Muster A5 (n=63) aus Führungskräften zusammen, die erst wenig Berufserfahrung haben (M=4,06) und auch die internationale Erfahrung ist entsprechend niedrig (M=1,10).

Taxonomie B: Länge der Berufserfahrung, Länge der Auslandserfahrung und Länge der Unternehmenszugehörigkeit

Bei dieser Taxonomie wurden neben den oben schon in die Analyse eingegangenen Variablen Länge der Auslandstätigkeit und Länge der Berufserfahrung die Länge der Unternehmenszugehörigkeit einbezogen.

Kodierung. Insgesamt vier verschiedene Zustände waren möglich: A) im Inland im jetzigen Unternehmen, B) im Inland in einem anderen Unternehmen, C) im Ausland im jetzigen Unternehmen und D) im Ausland in einem anderen Unternehmen. Die Beispielsequenz „DDDCCAAAA“ kodiert somit den Karriereverlauf einer Führungskraft, die zunächst drei Jahre im Ausland in einem anderen Unternehmen tätig war, anschließend zwei Jahre im Ausland für das jetzige Unternehmen gearbeitet hat und die letzten vier Jahre beim jetzigen Unternehmen im Inland beschäftigt ist.

Definition der Kosten. Wie oben wurde das Einfügen und Löschen mit Kosten von 1 belegt. Das Ersetzen ist in dieser Taxonomie etwas komplizierter, da jeder Zustand durch drei andere ersetzt werden kann (z.B. A durch B, C oder D). Tabelle 70 gibt die verwendete Transition Cost Matrix wieder. Es sind die Dimensionen Land und Unternehmen enthalten. Stimmen beide überein, sind die Kosten 0. Weicht eine Dimension ab, betragen die Kosten 1. Wenn sich die Zustände in beiden Dimensionen unterscheiden, werden Kosten von 2 verwendet (z.B. A und D). Die Matrix ist symmetrisch, da das Ersetzen beispielsweise von A durch B die gleichen Kosten betragen muss wie das Ersetzen von B durch A (siehe Abschnitt 6.3.2.2).

Tabelle 70: Transition Cost Matrix für Taxonomie B

	A	B	C	D
A (Inland; dieses Unternehmen)	0	1	1	2
B (Inland; anderes Unternehmen)	1	0	2	1
C (Ausland; dieses Unternehmen)	1	2	0	1
D (Ausland; anderes Unternehmen)	2	1	1	0

Beschreibung der Karrieremuster. In Tabelle 71 sind die insgesamt vier Karrieremuster dargestellt, die innerhalb dieser Taxonomie unterschieden werden. Diese vier Muster sind anhand einer anderen Variablenkombination berechnet worden und somit nicht direkt mit den Karrieremustern der ersten Taxonomie (Muster A1-A5) vergleichbar. Führungskräfte, die dem Karrieremuster B1 (n=101) zugeordnet wurden, haben eine geringe Berufserfahrung (M=6,04 Jahre) und ebenfalls erst wenig Auslandserfahrung (M=1,87). Die Unternehmenszugehörigkeit ist für das geringe Ausmaß an Berufserfahrung eher hoch (M=5,27). Karrieremuster B2 (n=32) enthält Führungskräfte mit mittlerer bis langer Berufserfahrung (M=22,88) und mittlerer Auslandserfahrung (M=9,50). Die Unternehmenszugehörigkeit ist in dieser Gruppe sehr hoch (M=22,25). Karrieremuster B3 (n=56) umfasst Führungskräfte mit mittlerer Berufserfahrung (M=18,48), die ungefähr ein Drittel davon im Ausland verbracht haben (M=6,70).

Im Unterschied zu Muster B2 wurden im Durchschnitt lediglich 6,88 Jahre im jetzigen Unternehmen verbracht. Das Karrieremuster B4 (n=13) enthält Führungskräfte mit sehr viel Berufserfahrung (M=36,62), die fast vollständig für das derzeitige Unternehmen (M=34,62) im Ausland (M=33,31) gearbeitet haben.

Taxonomie C: Länge und Art der Berufserfahrung (funktionale Zugehörigkeit und Generalistentum)

Hier wurden die Karrieren anhand von Merkmalen der bisherigen Berufserfahrung kodiert. Insgesamt vier Kategorien wurden unterschieden, die auch schon für vorangegangene Analysen verwendet wurden.

Kodierung. Die vier verwendeten Kategorien sind: (A) Input/Output-Erfahrungen, (B) Throughput-Erfahrungen, (C) Geschäftsführung und administrative Tätigkeiten sowie (D) eine Restkategorie.

Definition der Kosten. Es mussten für jede der vier Funktionsarten Kosten für das Ersetzen durch einen der drei anderen Typen definiert werden. Da nicht zwischen bestimmten Kategorien eine größere Nähe besteht, wurden die Kosten einheitlich mit 1 festgelegt. Es ist also für die Kosten egal, ob ein A durch ein B, ein C oder ein D ersetzt wird. Die indel-Kosten wurden ebenfalls mit 1 festgelegt.

Tabelle 71: Unterschiede zwischen den Karrieremustern der Taxonomie B

Karrieremuster:	B1	B2	B3	B4	F-Wert/ Chi ²
N	101	32	56	13	-
Karriere					
<u>Länge der Berufserfahrung</u>	6,04	22,88	18,48	36,62	159,51***
<u>Länge der Auslandserfahrung</u>	1,87	9,50	6,70	34,62	159,36***
<u>Länge der Unternehmenszugehörigkeit</u>	5,27	22,25	6,88	33,31	192,47***
Unternehmen (gesamt)	1,36	1,22	3,48	1,54	62,15***
Unternehmenswechsel pro Jahr	0,06	0,01	0,14	0,02	17,41***
Branchen (gesamt)	1,27	1,23	1,98	1,23	14,02***
Branchenwechsel pro Jahr	0,04	0,01	0,06	0,01	3,75*
Anzahl Auslandstätigkeiten	1,00	2,69	2,04	5,92	36,51***
unternehmensbezogene Faktoren^b					
Mitarbeiter ^c	59012 ²³	121490 ¹³	15856 ¹²⁴	55966 ³	10,46***
Grad der Internationalisierung					
gegenwärtige Internationalisierung	0,07 ²³	1,16 ¹³	-0,70 ¹²⁴	1,03 ³	10,67***
zukünftige Internationalisierung	11,22 ²⁴	12,74 ¹	11,65	13,58 ¹	4,58**
Global Mindset	35,30	37,10	35,66	40,75	1,98
EPRG					
-ethnozentrisch	0,03	-1,00	1,10	-0,01	1,04
-polyzentrisch	-0,62 ³	-1,01	1,75 ¹	0,54	2,98*
-regiozentrisch	0,37	-0,93	0,16	-2,14	1,22
-geozentrisch	0,11	1,49	-1,42	0,52	2,04
Entsendungsziele					
-Koordination und Kontrolle	7,00 ⁴	7,72	7,55	8,77 ¹	3,14*
-Personalentwicklung	5,98	5,25	5,32	4,62	1,83
-Know-how-Transfer	7,59	7,71	7,68	7,00	0,40
-Besetzung vakanter Positionen	6,57	6,46	6,57	6,67	0,02
Globalität der Branche	10,06 ²	11,68 ¹	10,41	11,67	3,12*
individuelle Faktoren^b					
Geschlecht	0,18	0,10	0,18	0,00	Chi ² =3,76
Work-Life-Balance	-0,22 ²	1,08 ¹	-0,10	0,60	3,02*
Bedeutung internationaler Karrieren	15,01 ⁴	15,52	14,95	17,23 ¹	3,49*
Karriereorientierung ^a	0,00	-0,12	0,14	-0,40	1,14
Karriereerfolg^b					
subjektiver Karriereerfolg ^a	0,05	-0,05	0,01	0,08	0,08
objektiver Karriereerfolg ^a	-0,16 ²	0,43 ¹	0,08	-0,18	2,67*
Sonstige^b					
Grad der Kopplung ^a	0,06	0,30	-0,23	-0,12	2,15
selbst-initiierte Auslandstätigkeit	0,21	0,09	0,41	0,00	Chi ² =14,35**

Anmerkungen: Chi²= Chi²-Wert, ansonsten F-Werte; Post-hoc-Tests mit Bonferroni-Adjustierung.

^a ohne Alter

^b Indices an den Werten der Variablen dieser Gruppe geben signifikante Mittelwertsunterschiede der Varianzanalysen (nicht bei χ^2 -Tests) zu anderen Mustern an (z.B. 0,36³⁵ bedeutet, dass sich dieser Mittelwert signifikant (5%-Niveau und Bonferroni-Adjustierung für Post-hoc-Vergleiche) zu den Mittelwerten von Muster 3 und 5 unterscheidet).

^c für die Varianzanalyse wurden logarithmierte Werte verwendet

* p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001

Beschreibung der Karrieremuster. Vier Karrieremuster wurden in Taxonomie C unterschieden (siehe Tabelle 72).

Tabelle 72: Unterschiede zwischen den Karrieremustern der Taxonomie C

Karrieremuster:	C1	C2	C3	C4	F-Wert/ Chi ²
N	57	46	32	67	-
Karriere					
<u>Länge der Berufserfahrung</u>	11,86	18,35	32,13	4,55	194,56***
<u>Art der Berufserfahrung</u>					
<u>Input/Output</u>	8,51	1,24	14,28	0,66	59,24***
<u>Throughput</u>	1,21	8,48	3,41	2,55	21,45***
<u>General Management</u>	0,86	4,89	12,50	0,09	41,04***
Länge der Auslandserfahrung	4,72	6,11	20,75	1,55	53,79***
<u>Länge der</u>	7,60	12,15	25,53	3,78	80,94***
<u>Unternehmenszugehörigkeit</u>					
Unternehmen (gesamt)	2,21	2,41	2,03	1,33	7,63***
Unternehmenswechsel pro Jahr	0,09	0,08	0,04	0,06	2,58
Branchen (gesamt)	1,65	1,53	1,47	1,22	3,51*
Branchenwechsel pro Jahr	0,06	0,04	0,02	0,04	1,61
Anzahl Auslandstätigkeiten	1,84	1,91	3,81	0,94	16,86***
unternehmensbezogene Faktoren^b					
Mitarbeiter ^c	8,19	8,10	8,62	8,38	0,19
Grad der Internationalisierung					
gegenwärtige Internationalisierung	-0,07	-0,02	0,55	0,04	1,03
zukünftige Internationalisierung	11,83	12,18	13,00 ⁴	10,84 ³	4,63***
Global Mindset	36,23	37,68	36,59	34,70	1,13
EPRG					
-ethnozentrisch	0,49	0,39	-0,09	-0,43	0,36
-polyzentrisch	0,10	0,41	1,07	-1,13	1,71
-regiozentrisch	-0,08	-0,80	-1,07	0,83	1,21
-geozentrisch	-0,53	0,02	0,17	0,52	0,38
Entsendungsziele					
-Koordination und Kontrolle	7,15	7,70	8,28	7,00	2,42
-Personalentwicklung	5,82	5,56	4,63	5,84	1,95
-Know-how-Transfer	7,91	8,00	7,04	7,16	1,67
-Besetzung vakanter Positionen	6,55	7,12	6,57	5,96	0,92
Globalität der Branche	10,35	11,22	11,00	10,07	1,46
individuelle Faktoren^b					
Geschlecht	0,20	0,13	0,03	0,20	Chi ² =5,06
Work-Life-Balance	-0,07	0,20	0,76	-0,22	1,46
Bedeutung internationaler Karrieren	15,23	14,96	15,71	15,16	0,57
Karriereorientierung ^a	-0,02	0,00	-0,12	0,07	0,25
Karriereerfolg^b					
subjektiver Karriereerfolg ^a	0,12	0,07	-0,10	-0,05	0,47
objektiver Karriereerfolg ^a	0,28 ⁴	0,30 ⁴	-0,21	-0,34 ¹²	5,26**
Sonstige^b					
Grad der Kopplung ^a	-0,04 ³	0,12 ⁴	0,32 ³⁴	-0,21 ²³	7,25***
selbst-initiierte Auslandstätigkeit	0,23	0,21	0,14	0,26	Chi ² =1,62

Anmerkungen: Chi²= Chi²-Wert, ansonsten F-Werte; Post-hoc-Tests mit Bonferroni-Adjustierung.^a ohne Alter^b Indices an den Werten der Variablen dieser Gruppe geben signifikante Mittelwertsunterschiede der Varianzanalysen (nicht bei χ^2 -Tests) zu anderen Mustern an (z.B. 0,36³⁵ bedeutet, dass sich dieser Mittelwert signifikant (5%-Niveau und Bonferroni-Adjustierung für Post-hoc-Vergleiche) zu den Mittelwerten von Muster 3 und 5 unterscheidet).^c für die Varianzanalyse wurden logarithmierte Werte verwendet

* p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001

Muster C1 zeichnet sich durch einen hohen Anteil an Input/Output-Erfahrung und eine mittlere Berufserfahrung aus. In C2 dagegen ist die Throughput-Erfahrung ausgeprägter und auch Geschäftsführung und administrative Tätigkeiten haben eine etwas höhere Bedeutung. In Muster C3 sind Führungskräfte mit sehr viel Berufserfahrung enthalten, die lange im Input/Output-Bereich sowie in Geschäftsführung und administrativen Positionen gearbeitet haben. Das Muster C4 beinhaltet vor allem die Berufsanfänger, die die ersten Jahre eher im Throughput gearbeitet haben.

Taxonomie D: Länge der Berufserfahrung, Länge der Auslandserfahrung, Länge der Unternehmenszugehörigkeit und Art der Berufserfahrung

Hier wurden die Variablen zur Mustergenerierung aus den vorangegangenen Taxonomien integriert. So ergibt sich ein insgesamt komplexeres Modell.

Kodierung. Die Kodierung ergibt sich aus den vorherigen Taxonomien. Für die Auslandserfahrung und Unternehmenszugehörigkeit gibt es je zwei Möglichkeiten, für Funktionserfahrung vier. Jedes Individuum hat somit in jedem Jahr der Karriere einen von insgesamt 16 ($2 \times 2 \times 4$) möglichen Zuständen (z.B. *Throughput im Ausland in einem anderen Unternehmen*).

Definition der Kosten. Auch die Kosten wurden aus Taxonomie B und C abgeleitet. Ein maximaler Unterschied besteht dann, wenn sich die Elemente der Karrieresequenz in allen drei Variablen unterscheiden (Funktion, Inland/Ausland und Unternehmen). Jeder Unterschied zwischen diesen drei Variablen wurde mit Kosten von 1 belegt. Beispielsweise ergeben sich indel-Kosten von 2, wenn ein Jahr „Throughput/Ausland/dieses Unternehmen“ durch „General Management/Inland/dieses Unternehmen“, da zwei der Variablen verschieden sind, sich beide Positionen aber bei der Unternehmenszugehörigkeit nicht unterscheiden. Die komplette Transition Cost Matrix ist in Anhang K abgebildet.

Beschreibung der Karrieremuster. Es wurden insgesamt vier Karrieremuster unterschieden (siehe Tabelle 73). Im ersten Muster (D1) sind insgesamt elf Individuen, die sich durch eine hohe Berufserfahrung vor allem im Input/Output-Bereich sowie in Geschäftsführung und administrativen Positionen auszeichnen. Diese Berufserfahrung wurde fast ausschließlich im jetzigen Unternehmen im Ausland gesammelt. Muster D2 enthält 88 Führungskräfte mit wenig Berufserfahrung und dementsprechend gering sind auch Auslandserfahrung und Dauer der Unternehmenszugehörigkeit. D3 umfasst 79 Individuen mit einer mittleren Berufserfahrung, die sich relativ gleichmäßig auf die drei betrachteten Funktionsbereiche verteilt. Das Muster D4 enthält ähnlich wie auch schon D1 Führungskräfte mit sehr viel Berufserfahrung. Hier sind allerdings Auslandserfahrung und Unternehmenszugehörigkeit geringer.

Tabelle 73: Unterschiede zwischen den Karrieremustern der Taxonomie D

Karrieremuster:	D1	D2	D3	D4	F-Wert/ Chi ²
N	11	88	79	24	
Karriere					
<u>Länge der Berufserfahrung</u>	38,73	5,23	15,42	31,21	483,02***
<u>Art der Berufserfahrung</u>					
<u>Input/Output</u>	18,55	1,90	5,53	9,79	28,63***
<u>Throughput</u>	1,36	2,09	4,32	8,29	10,32***
<u>General Management</u>	14,73	0,10	3,30	10,33	35,60***
<u>Länge der Auslandserfahrung</u>	35,55	1,35	5,99	13,96	170,00***
<u>Länge der</u>	37,00	4,32	9,52	21,79	170,89***
<u>Unternehmenszugehörigkeit</u>					
Unternehmen (gesamt)	1,18	1,39	2,51	2,42	13,21***
Unternehmenswechsel pro Jahr	0,00	0,06	0,10	0,04	3,98**
Branchen (gesamt)	1,00	1,26	1,75	1,42	7,56***
Branchenwechsel pro Jahr	0,00	0,04	0,05	0,01	2,42
Anzahl Auslandstätigkeiten	6,18	0,86	2,08	2,92	38,42***
unternehmensbezogene Faktoren^b					
Mitarbeiter ^c	9,54	8,55	7,68	8,85	1,96
Grad der Internationalisierung					
gegenwärtige Internationalisierung	1,10	0,00	-0,06	0,34	1,78
zukünftige Internationalisierung	13,90 ²	11,21 ¹⁴	11,67	13,05 ²	5,02**
Global Mindset	41,70	35,15	36,39	36,00	2,17
EPRG					
-ethnozentrisch	0,23	-0,02	0,26	-0,28	0,07
-polyzentrisch	0,21	-0,95	0,59	0,76	1,61
-regiozentrisch	-2,18	0,47	-0,63	0,41	1,21
-geozentrisch	-0,11	0,17	-0,12	0,28	0,05
Entsendungsziele					
-Koordination und Kontrolle	8,55	7,05	7,41	8,06	2,29
-Personalentwicklung	5,00	6,05	5,52	4,53	2,41
-Know-how-Transfer	7,10	7,57	7,70	7,53	0,25
-Besetzung vakanter Positionen	5,80	6,51	6,58	7,00	0,49
Globalität der Branche	12,30	10,14	10,84	10,33	1,98
individuelle Faktoren^b					
Geschlecht	0,00	0,21	0,16	0,04	Chi ² =5,69
Work-Life-Balance	0,48	-0,28	0,14	0,99	2,12
Bedeutung internationaler Karrieren	16,82	15,01	14,87	16,39	4,02**
Karriereorientierung ^a	-0,13	0,06	-0,02	-0,13	0,30
Karriereerfolg^b					
subjektiver Karriereerfolg ^a	-0,06	-0,01	0,02	0,15	0,17
objektiver Karriereerfolg ^a	-0,63 ³	-0,29 ³	0,42 ¹²	-0,02	7,83***
Sonstige^b					
Grad der Kopplung ^a	0,45 ²	-0,13 ¹⁴	0,00	0,28 ²	5,60**
selbst-initiierte Auslandstätigkeit	0,00	0,23	0,25	0,18	Chi ² =3,76

Anmerkungen: Chi²= Chi²-Wert, ansonsten F-Werte; Post-hoc-Tests mit Bonferroni-Adjustierung.^a ohne Alter^b Indices an den Werten der Variablen dieser Gruppe geben signifikante Mittelwertsunterschiede der Varianzanalysen (nicht bei χ^2 -Tests) zu anderen Mustern an (z.B. 0,36³⁵ bedeutet, dass sich dieser Mittelwert signifikant (5%-Niveau und Bonferroni-Adjustierung für Post-hoc-Vergleiche) zu den Mittelwerten von Muster 3 und 5 unterscheidet).^c für die Varianzanalyse wurden logarithmierte Werte verwendet

* p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001

Auf den vorangehenden Seiten wurden insgesamt vier Taxonomien anhand der Karrieren der Führungskräfte in der Stichprobe entwickelt. Mit der Länge und Art der Berufserfahrung, der Länge der Unternehmenszugehörigkeit sowie der Länge der Auslandserfahrung wurden wichtige Aspekte ausgewählt, anhand derer auch in der Praxis Lebensläufe analysiert werden. Die Analyse war bislang rein deskriptiv in Form einer Beschreibung der Muster. Bevor weiter unten einzelne Zusammenhänge zwischen Mustern und verschiedenen Variablen von Individuum und Unternehmen analysiert werden, sind zwei Punkte zur Durchführung und zu den Ergebnissen anzumerken.

Erstens zeigt eine Betrachtung der F-Werte von Taxonomie A in Tabelle 69 sehr hohe Werte für Berufserfahrung und Auslandserfahrung ($F=242,42$ bzw. $259,10$). Da die Karrieremuster anhand dieser Variablen gebildet wurden, *müssen* diese Werte sehr hoch sein. Ein Vergleich dieser Werte kann allerdings zeigen, welche Variablen besonders stark zur Musterbildung beigetragen haben. In Taxonomie B beispielsweise haben die drei Variablen, die für die Mustergenerierung verwendet wurden, F-Werte zwischen $159,36$ und $192,47$.

Taxonomie D ist die komplexeste, da hier Berufserfahrung, Funktion, Auslandserfahrung und Unternehmenszugehörigkeit verwendet wurden. Hier liegt der F-Wert der Berufserfahrung bei $483,02$. Auch die anderen Variablen bestimmen die Mustergenerierung mit (zwischen $F=10,32$ und $170,89$), allerdings lässt sich vermuten, dass die Samplegröße eine so komplexe Taxonomie nicht mehr unterstützt und letztlich vor allem die Berufserfahrung – also die Länge der Sequenz – verantwortlich für die Zuordnung der individuellen Karrieren zu den Mustern ist, da durch die große Anzahl möglicher Zustände (16 im Fall von Taxonomie D) keine gute Passung verschiedener Karrieren mehr zustande kommt. Über die Transition Cost Matrix wird zwar die Ähnlichkeit der möglichen Zustände berücksichtigt, jedoch ergeben sich keine „reinen“ Muster mehr, die leicht interpretiert werden können. Vielmehr „verwischen“ die möglichen Muster. Erst eine größere Stichprobe könnte es möglich machen, innerhalb dieser komplexen Muster weiter zu differenzieren. Für die Interpretation der Ergebnisse im folgenden Kapitel wird deshalb vor allem auf die Ergebnisse der einfacheren Taxonomien zurückgegriffen.

Zweitens wurde jedes Individuum in den vier Taxonomien einem Muster zugeordnet. Diese Taxonomien unterscheiden sich in den Variablen, die zur Mustergenerierung hinzugezogen werden. Es ist zu prüfen, wie unterschiedlich diese Taxonomien tatsächlich sind. In Tabelle 74 sind die Zuordnungen zwischen den einzelnen Taxonomien angegeben. Beispielsweise sind von denjenigen Führungskräften, die in Taxonomie B dem Muster B1 zugeordnet wurden, bei der Taxonomie A 16 im Karrieremuster A2, 22 in Muster A3 und 63 befinden sich in Muster A5. Die Taxonomien wären sehr ähnlich, wenn sich für jedes Muster aus der einen

Taxonomie ein sehr dominantes Muster in den anderen Taxonomien wiederfände. Das ist nicht der Fall, denn die Zuordnung variiert stark. Da die Berufserfahrung für *alle* Taxonomien durch die Sequenzlänge eine große Rolle spielt, ist aber keine zufällige Zuordnung zu erwarten. Ein Teilnehmer mit nur einem Jahr Berufserfahrung wird in keinem Fall im selben Muster mit einer Führungskraft mit 40 Jahren Berufserfahrung zu finden sein. Für das Muster B1 wurde beispielsweise eine Berufserfahrung von 6,04 Jahren berichtet, für die Muster A1 und A4 waren es 34,50 bzw. 32,58 Jahre. Die Nullen, die zwischen B1 und A1 bzw. B1 und A4 und auch in einigen anderen Zellen in der Tabelle vorzufinden sind, lassen sich so erklären. Ebenfalls zu beachten ist, dass Taxonomie D eine Integration von B und C darstellt, also auch in den Variablen zur Mustergenerierung nicht nur in der Berufserfahrung mit diesen zusammenhängt.

Tabelle 74: Zusammenhänge zwischen den Karrieremustern der vier entwickelten Taxonomien

	A1	A2	A3	A4	A5	B1	B2	B3	B4	C1	C2	C3	C4
B1	0	16	22	0	63								
B2	3	15	4	10	0								
B3	6	14	34	2	0								
B4	13	0	0	0	0								
C1	1	22	24	0	10	27	8	0	66				
C2	3	15	24	4	0	8	13	11	0				
C3	18	1	5	8	0	22	25	8	1				
C4	0	7	7	0	53	0	0	13	0				
D1	10	0	0	1	0	0	1	0	10	0	1	10	0
D2	0	7	18	0	63	85	0	3	0	23	0	0	65
D3	1	38	40	0	0	16	18	45	0	34	39	4	2
D4	11	0	2	11	0	0	13	8	3	0	6	18	0

Zusammenfassend lässt sich somit festhalten, dass vier inhaltlich verschiedene Taxonomien entwickelt werden konnten. Diese sind aber nicht überschneidungsfrei. Weiterhin wird eine Interpretation mit steigender Anzahl der Variablen, die zur Mustergenerierung verwendet werden, schwieriger. In der Diskussion dieser Karrieremuster in Abschnitt 8.7.4 werden die Taxonomien deshalb nicht losgelöst voneinander betrachtet, sondern in ein Gesamtbild integriert.

7.6 Gesamtübersicht der überprüften Hypothesen

In Tabelle 75 sind alle Hypothesen zusammengefasst, die in dieser Untersuchung hergeleitet und einer empirischen Überprüfung unterzogen wurden. Ebenfalls angegeben ist dort, ob die Hypothese einen singulären Karriereaspekt überprüft, oder ob diese komplexere Karrieremuster beinhaltet. Ein Vergleich unterschiedlicher Gründe für die derzeitige (singuläre) Auslandstätigkeit beispielsweise fällt in erstere Kategorie, wogegen bei der Analyse der Gründe

für mehrere aufeinander folgende Auslandstätigkeiten *Karrieremuster* überprüft werden. Da im ersten Hypothesenblock Zusammenhänge zwischen unternehmens- und individuenzentrierten Kontextfaktoren untersucht und noch keine Karrierevariablen berücksichtigt werden, lässt sich diese Kategorisierung auf besagten ersten Hypothesenblock nicht anwenden. Weiterhin ist in Tabelle 75 angegeben, ob die Hypothese in der vorliegenden Untersuchung bestätigt werden konnte.⁹⁰⁸

Tabelle 75: Übersicht aller Hypothesen dieser Untersuchung

Bezeichnung	Formulierung	singuläre Aspekte/Muster	Test in Abschnitt	bestätigt
Hypothese I-1	Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Anzahl an Stammlandsangehörigen in der Geschäftsführung von Auslandsgesellschaften und der	-	7.4.1.1	ja
Hypothese I-2	Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Anzahl an Gastlandsangehörigen in der Geschäftsführung von Auslandsgesellschaften und der	-	7.4.1.1	nein
Hypothese I-3	Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Anzahl an Drittlandsangehörigen in der Geschäftsführung von Auslandsgesellschaften und der	-	7.4.1.1	ja
Hypothese I-4	Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen dem Grad der Internationalisierung des Unternehmens und der Einschätzung zur Bedeutung internationaler Karrieren durch die Mitarbeiter.	-	7.4.1.2	ja
Hypothese I-5	Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen dem Grad der Internationalisierung des Unternehmens und der eingeschätzten Erfolgswirksamkeit der eigenen Auslandstätigkeit(en) im jetzigen Unter-	-	7.4.1.2	ja
Hypothese I-6	Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Globalität der Branche und dem Grad der Internationalisierung des Unternehmens.	-	7.4.1.3	ja
Hypothese I-7	Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Globalität der Branche und der Einschätzung zur Bedeutung internationaler Karrieren durch die Mitarbeiter.	-	7.4.1.3	nein
Hypothese I-8	Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Globalität der Branche und der eingeschätzten Erfolgswirksamkeit der eigenen Auslandstätigkeit in anderen Unternehmen.	-	7.4.1.3	ja

⁹⁰⁸ Eine Nichtbestätigung kommt keiner Widerlegung einer Hypothese gleich. Dazu bedarf es Power-Analysen, auf die wegen der Ungenauigkeit einer Schätzung der Effektstärke dieser zu einem großen Teil explorativen Analysen verzichtet wurde. Zu Power-Analysen siehe Cohen (1988).

Bezeichnung	Formulierung	singuläre Aspekte/ Muster	Test in Abschnitt	bestätigt
Hypothese I-9	Im internationalen Personaltransfer haben Input/Output-Funktionen eine höhere relative Bedeutung als Throughput-Funktionen.	-	7.4.1.4	ja
Hypothese II-1	Die kulturelle Distanz der Zielländer zum Heimatland steigt bei weiteren Auslandstätigkeiten an.	Muster	7.4.2.1	nein
Hypothese II-2	Weitere Auslandstätigkeiten erfolgen in Länder, die eine geringe kulturelle Distanz zum Land der vorangegangenen Auslandstätigkeit haben.	Muster	7.4.2.1	ja
Hypothese II-3	Bei mehreren Auslandstätigkeiten ist die kulturelle Distanz der Zielländer größer, wenn im Ausland Throughput-Funktionen übernommen werden.	Muster	7.4.2.1	nein
Hypothese II-4	Je mehr Auslandstätigkeiten eine Führungskraft absolviert hat, desto höher ist die Dauer weiterer Auslandstätigkeiten.	Muster	7.4.2.2	nein
Hypothese II-5	Je länger die Unternehmenszugehörigkeit einer Führungskraft ist, desto höher ist die Dauer von Auslandstätigkeiten.	Muster	7.4.2.2	ja
Hypothese II-6	Im Ausland werden häufig Positionen im General Management (Geschäftsführung) eingenommen und auch nach der Rückkehr beibehalten.	Muster	7.4.2.3	nein
Hypothese III-1	Internationale und nationale Führungskräfte unterscheiden sich in ihren Gründen für und gegen eine Auslandstätigkeit.	singuläre Aspekte	7.4.3.1	nein
Hypothese III-2	Internationale Führungskräfte schätzen die Bedeutung internationaler Karrieren höher ein als nationale Führungskräfte.	singuläre Aspekte	7.4.3.1	ja
Hypothese III-3	Auslandsentsandte und Führungskräfte mit selbst-initiiertes Auslandstätigkeit unterscheiden sich in ihren Gründen für und gegen eine Auslandstätigkeit.	singuläre Aspekte	7.4.3.1	nein
Hypothese III-4	Führungskräfte mit selbst-initiiertes Auslandstätigkeit schätzen die Bedeutung internationaler Karrieren höher ein als Auslandsentsandte.	singuläre Aspekte	7.4.3.1	nein
Hypothese III-5	Internationale Manager haben eine höhere Karriereorientierung als nationale Manager.	singuläre Aspekte	7.4.3.2	nein
Hypothese III-6	Internationale Manager werden stärker durch die Arbeit beansprucht als nationale Manager.	singuläre Aspekte	7.4.3.2	ja
Hypothese III-7	Je höher der Grad der Internationalisierung im Unternehmen ist, desto zufriedener sind Führungskräfte mit dem Verlauf ihrer Auslandstätigkeit.	singuläre Aspekte	7.4.3.3	teilweise
Hypothese III-8	Führungskräfte, die nach einer Auslandstätigkeit das Unternehmen wechseln, haben eine höhere Karriereorientierung als Führungskräfte, die	singuläre Aspekte	7.4.3.4	ja
Hypothese IV-1	Je mehr internationale Erfahrungen eine Führungskraft hat, desto unwichtiger wird <i>Personalentwicklung</i> als Ziel weiterer Auslandstätigkeiten.	Muster	7.4.4.1	ja

Bezeichnung	Formulierung	singuläre Aspekte/ Muster	Test in Abschnitt	bestätigt
Hypothese IV-2	Je mehr internationale Erfahrungen eine Führungskraft hat, desto wichtiger wird <i>Koordination und Kontrolle</i> als Ziel weiterer Auslandstätigkeiten.	Muster	7.4.4.1	nein
Hypothese IV-3	Je mehr internationale Erfahrungen eine Führungskraft hat, desto wichtiger wird <i>Know-how-Transfer</i> als Ziel weiterer Auslandstätigkeiten.	Muster	7.4.4.1	nein
Hypothese IV-4	Auf Auslandstätigkeiten mit Koordination und Kontrolle als Hauptziel folgen signifikant häufiger weitere Auslandstätigkeiten mit demselben Ziel.	Muster	7.4.4.2	ja
Hypothese IV-5	Auf Auslandstätigkeiten mit Know-how-Transfer als Hauptziel folgen signifikant häufiger weitere Auslandstätigkeiten mit demselben Ziel.	Muster	7.4.4.2	ja
Hypothese IV-6	Auf Auslandstätigkeiten mit der Besetzung vakanter Positionen als Hauptziel folgen signifikant häufiger weitere Auslandstätigkeiten mit demselben Ziel.	Muster	7.4.4.2	ja
Hypothese IV-7	Nicht nur die unternehmensseitigen Ziele der letzten, sondern ebenfalls der davor liegenden Auslandstätigkeiten liefern einen signifikanten Erklärungsbeitrag für die Ziele weiterer Auslandstätigkeiten.	Muster	7.4.4.3	ja
Hypothese IV-8	In Unternehmen mit einer stark ethnozentrischen Perspektive kehren Führungskräfte zwischen mehreren Auslandstätigkeiten eher ins Heimatland zu-	Muster	7.4.4.4	nein
Hypothese IV-9	In Unternehmen mit einer stark geozentrischen Perspektive verlaufen Karrieren eher über mehrere Auslandsstationen, ohne in das Heimatland	Muster	7.4.4.4	nein
Hypothese IV-10	Je höher der Grad der Internationalisierung eines Unternehmens ist, desto früher in der Karriere finden Auslandstätigkeiten statt.	Muster	7.4.4.5	nein
Hypothese V-1	Der objektive Karriereerfolg ist bei internationalen Führungskräften höher als bei nationalen Führungskräften.	singuläre Aspekte	7.4.5.1	ja
Hypothese V-2	Der subjektive Karriereerfolg ist bei internationalen Führungskräften höher als bei nationalen Führungskräften.	singuläre Aspekte	7.4.5.1	ja
Hypothese V-3	Je früher in der Karriere die erste Auslandstätigkeit stattfindet, desto größer ist der subjektive und objektive Karriereerfolg.	Muster	7.4.5.1	teilweise
Hypothese V-4	Je größer die Bedeutung der Auslandsgesellschaft ist, desto größer ist der subjektive Karriereerfolg der Führungskräfte.	singuläre Aspekte	7.4.5.1	ja
Hypothese V-5	Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Bedeutung der Personalentwicklung als Entsendungsziel und dem subjektiven und objektiven Karriere-	singuläre Aspekte	7.4.5.1	ja
Hypothese V-6	Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen Karriereerfolg und internationalen Input/Output-Erfahrungen.	singuläre Aspekte	7.4.5.1	ja

Bezeichnung	Formulierung	singuläre Aspekte/ Muster	Test in Abschnitt	bestätigt
Hypothese V-7	Führungskräfte, die nach einer Auslandstätigkeit das Unternehmen wechseln, haben einen höheren subjektiven und objektiven Karriereerfolg als Führungskräfte, die im Unternehmen bleiben.	Muster	7.4.5.2	nein
Hypothese V-8	Der Zusammenhang zwischen internationaler Erfahrung und Karriereerfolg wird moderiert durch den Grad der Internationalisierung des Unternehmens.	singuläre Aspekte	7.4.5.2	nein
Hypothese V-9	Der Zusammenhang zwischen internationaler Erfahrung und Karriereerfolg wird moderiert durch die Globalität der Branche.	singuläre Aspekte	7.4.5.3	nein
Hypothese VI-1	Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen dem Grad der Kopplung und dem Alter der Führungskräfte.	singuläre Aspekte	7.4.6	ja
Hypothese VI-2	Der Grad der Kopplung zwischen Mitarbeiter und Unternehmen ist bei selbst-initiiertem Auslandstätigkeit geringer als bei Auslandsentsandten.	singuläre Aspekte	7.4.6	ja
Hypothese VI-3	Je stärker der Grad der Kopplung ausgeprägt ist, desto stärker überwiegen für den Mitarbeiter unternehmensbezogene verglichen mit privaten Gründen für eine	singuläre Aspekte	7.4.6	ja
Hypothese VI-4	Je enger der Grad der Kopplung zwischen Mitarbeiter und Unternehmen ist, desto wichtiger ist dem Mitarbeiter die Erfolgswirksamkeit internationaler Erfahrungen im jetzigen verglichen mit	singuläre Aspekte	7.4.6	ja
Hypothese VI-5	Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen dem Grad der Kopplung und der Personalentwicklung als Ziel der Auslandstätigkeit.	singuläre Aspekte	7.4.6	ja
Hypothese VI-6	Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen dem Grad der Kopplung und Koordination und Kontrolle als Ziel der Auslandstätigkeit.	singuläre Aspekte	7.4.6	nein
Hypothese VI-7	Es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen dem Grad der Kopplung und der Besetzung vakanter Positionen als Ziel der Auslandstätigkeit.	singuläre Aspekte	7.4.6	ja

8 Diskussion der Ergebnisse

Im vorausgehenden Kapitel wurden insgesamt sechs Hypothesenkomplexe zwischen Kontext, Karriere und Erfolg überprüft, die in den nachfolgenden Abschnitten diskutiert und integriert werden. Diese Diskussion wird durch Abschnitt 8.7 ergänzt, in dem eine Auseinandersetzung mit den Ergebnissen zu den komplexeren Karrieremustern enthalten ist. Kritische Anmerkungen zum methodischen Vorgehen werden in Abschnitt 8.8 thematisiert. Weiterhin werden Implikationen für die Forschung (Abschnitt 8.9), für das internationale Personalmanagement (8.10) und für Führungskräfte (8.11) erarbeitet, gefolgt von einer abschließenden Bemerkung in Abschnitt 8.12.

8.1 Diskussion der Zusammenhänge zwischen unternehmens- und individuenzentrierten Kontextfaktoren

Karrieren sind immer ein Zusammenspiel von Individuum und Organisation. Faktoren aus beiden Bereichen bilden gemeinsam den Rahmen, in dem sich die Karrieren der Organisationsmitglieder entwickeln. Innerhalb dieses ersten Hypothesenkomplexes wurde erstens untersucht, inwieweit sich die internationale Orientierung auf die internationale Stellenbesetzung auswirkt. Zweitens wurde die Bedeutung von Unternehmen und Branche für die individuelle Einschätzung internationaler Karrieren näher beleuchtet und drittens wurde die Bedeutung verschiedener Funktionsbereiche im internationalen Personaltransfer analysiert.

Besetzung der Spitze von Auslandsgesellschaften. Insgesamt kann ein Einfluss der internationalen Orientierung auf die Besetzung der Spitzen von Auslandsgesellschaften konstatiert werden, was letztlich die Möglichkeiten der Mitarbeiter in Unternehmen mit unterschiedlicher internationaler Orientierung beeinflusst. In Unternehmen mit hoher ethnozentrischer Orientierung ergeben sich so für Stammlandsangehörige mehr Gelegenheiten, in ihrer Karriere weltweit Führungspositionen von Auslandsgesellschaften zu übernehmen, da hier die Spitzen stärker mit Mitarbeitern aus dem Stammhaus besetzt werden. Arbeitet eine Führungskraft in einem Unternehmen, das eine regiozentrische Orientierung aufweist, so sind internationale Karrieren eher in derselben Region möglich, eine „echte“ globale Karriere in verschiedenen Weltregionen also eher untypisch.⁹⁰⁹ Für die polyzentrische Orientierung konnten dagegen keine Auffälligkeiten gefunden werden.

Auch wenn sich insgesamt eine Bedeutung der internationalen Orientierung für die Besetzung der Spitzen der Auslandsgesellschaften abzeichnet, so ist diese nicht besonders hoch.

⁹⁰⁹ Siehe auch Wolf (1994), S. 306 ff.

Vorangehende Studien konnten nationale Unterschiede bei der Besetzung wichtiger Positionen in Auslandstöchtern zeigen,⁹¹⁰ doch durch die Fokussierung auf deutschsprachige Führungskräfte sind primär Unternehmen aus einem Kulturkreis in der Stichprobe enthalten und die Landeskultur des Stammhauses konnte so konstant gehalten werden. Trotzdem gelingt es kaum, einen Einfluss der internationalen Orientierung auf die Besetzung der Schlüsselpositionen von Auslandsgesellschaften nachzuweisen. Es bleibt zu klären, ob durch eine verbesserte Messung diese Zusammenhänge klarer herausgestellt werden können oder inwieweit auch sehr stark international tätige Unternehmen – wie häufig berichtet – keine einheitliche Entsendungspolitik verfolgen, sondern oftmals ad hoc entscheiden, wie Führungspositionen in Auslandsgesellschaften zu besetzen sind.⁹¹¹

Einschätzung der Bedeutung internationaler Karrieren. Je stärker ein Unternehmen international tätig ist, weitere internationale Aktivitäten plant und je stärker das Global Mindset in der Unternehmensführung ausgeprägt ist, desto eher glauben die Mitarbeiter an die allgemeine Bedeutung wie auch die Erfolgswirksamkeit eigener internationaler Erfahrungen.⁹¹² Stark internationalisierten Unternehmen sollte es somit leichter gelingen, Mitarbeiter für Auslandstätigkeiten zu gewinnen, da diese bei der täglichen Arbeit die Bedeutung grenzüberschreitender Prozesse erfahren und gerade bei Ausweitungen der internationalen Tätigkeit für sich Chancen entdecken können, die eigene Karriere durch internationale Erfahrungen zu fördern. Allerdings wirkt sich auch die Einstellung der Unternehmensspitze auf darunter liegenden Hierarchieebenen aus, sodass die Unternehmensspitze ebenfalls durch die Vermittlung eines positiven Bildes über internationale Erfahrungen der Mitarbeiter eine globale Unternehmenskultur schaffen kann, in der die Mitarbeiter den Einsatz im Ausland als einen selbstverständlichen und wichtigen Teil der eigenen Karriere sehen. Für kaum international ausgerichtete Unternehmen, in denen auch von der Unternehmensführung keine positiven Signale zur Bedeutung internationaler Erfahrungen gesendet werden, mag es sich dagegen entsprechend schwieriger gestalten, Mitarbeiter für den Auslandseinsatz zu gewinnen.

Weiterhin zeigte sich, dass ein über dem Unternehmen liegender Einfluss der Globalität Branche auf die Einschätzung der Bedeutung internationaler Karrieren wie auch der Erfolgswirksamkeit von Auslandstätigkeiten durch die Mitarbeiter gering ist. Folglich deutet es darauf hin, dass trotz der in den letzten Jahren gestiegenen Anzahl an Unternehmenswechseln (siehe Abschnitt 2.2.5) und der in der Literatur vielfach betonten Boundaryless Career die

⁹¹⁰ Vgl. Tung (1982), S. 60 f.; Harzing (2001b), S. 146; Paik & Sohn (2004), S. 69.

⁹¹¹ Vgl. Borg & Harzing (1996), S. 284 ff.

⁹¹² Ähnliche Ergebnisse zum Zusammenhang zwischen dem Global Mindset und der Bedeutung internationaler Karrieren berichtet auch Kobrin (1994, S. 498 ff.).

Grenzen immer noch stark durch das Unternehmen gesetzt werden und Mitarbeiter bei der Beurteilung internationaler Tätigkeiten als Karriereoption die Branche kaum einbeziehen.

Häufigkeit von Auslandstätigkeiten in verschiedenen Funktionsbereichen. Um die Möglichkeiten zu internationalen Karrieren für Mitarbeiter in verschiedenen Funktionsbereichen zu beurteilen, wurde untersucht, inwieweit Unternehmen für verschiedene Bereiche verschieden stark auf Auslandsentsandte zurückgreifen. Eine Einteilung in Input/Output- und Throughput-Funktionen zeigte, dass der ersten Gruppe eine größere Bedeutung im internationalen Personaltransfer zukommt. Überdurchschnittlich oft erfüllen Mitarbeiter im Ausland Input/Output-Funktionen (z.B. Vertriebs-, Marketing- und Finanzaufgaben), seltener im Ausland sind dagegen Throughput-Funktionen (z.B. Technik, Produktion und Controlling). Internationale Führungskräfte sind somit vor allem an den Schnittstellen des Unternehmens mit der Umwelt zu finden, sodass schon durch die Entscheidung bei Berufseinstieg für einen Funktionsbereiche die Weichen für die Möglichkeiten einer internationalen Karriere gestellt werden.

Betrachtet man die Ergebnisse zur Häufigkeit internationaler Tätigkeiten in verschiedenen Funktionsbereichen im Einzelnen, so sind drei Ergebnisse bemerkenswert. Erstens kann bezüglich des General Managements das in der Literatur häufig angenommene Bild bestätigt werden: Gerade der Geschäftsführung kommt beim internationalen Personaltransfer eine besondere Bedeutung zu (siehe Abschnitt 3.3.4).⁹¹³ Obwohl durch verbesserte Kommunikations- und Informationstechnologie eine zeitnahe Koordination und Kontrolle aus dem Stammhaus ermöglicht wird, kommt diesem personenorientierten Koordinationsinstrument immer noch eine starke Bedeutung zu.

Zweitens ist der Personalbereich diejenige Funktion, die den geringsten Anteil an Auslandstätigkeit enthält.⁹¹⁴ In allen anderen kodierten Funktionsbereichen sind Auslandsentsendungen häufiger. Ähnlich wird dies schon von Black und Gregersen (1999) berichtet, die eine Quote von 11% auslandserfahrenen Personalmanager nennen.⁹¹⁵ Auch Tung (1998) merkt an, dass lediglich 2,2% der Auslandsentsandten in ihrem Sample dem Personalbereich zuzuordnen sind.⁹¹⁶ Auswahlentscheidungen für den internationalen Personaleinsatz werden

⁹¹³ Da in der Stichprobe Personen mit überdurchschnittlich viel internationaler Erfahrung enthalten sind, können die absoluten Werte für Tätigkeiten im Inland nicht mit dem absoluten Wert für das Ausland verglichen werden, weil z.B. nicht 53,9% aller Marketingpositionen von Unternehmen durch im Ausland tätige Führungskräfte besetzt sind. Möglich ist aber ein Vergleich *zwischen* verschiedenen Funktionsbereichen.

⁹¹⁴ Auch Wolf (1994, S. 306) berichtet, dass in Auslandsgesellschaften die Personalleiter im Gegensatz zu den Geschäftsführern fast nie aus dem Stammland entsandt werden.

⁹¹⁵ Vgl. Black & Gregersen (1999), S. 54.

⁹¹⁶ Vgl. Tung (1998), S. 128.

folglich in den meisten Fällen von Mitarbeitern getroffen, die selber noch keine internationalen Erfahrungen sammeln konnten. Es besteht eine Vielfalt möglicher Probleme vor, während und nach der Auslandstätigkeit (siehe Abschnitt 3.5.1). Gerade für Mitarbeiter des Personalwesens wären Auslandstätigkeiten zur Personalentwicklung angebracht, damit sie mit einigen dieser Probleme konfrontiert werden und eine höhere Sensibilität bei weiteren Auswahlentscheidungen besteht.

Drittens zeigen lediglich Logistik (Throughput-Funktion) und der F&E-Bereich (Input/Output-Funktion) keine hypothesenkonformen Zusammenhänge. Für die Logistik-Funktion lässt sich dies über die relativ geringe Stichprobengröße erklären, denn die allgemeine Tendenz mit 32,3% Jahren im Ausland entspricht relativ gut dem Gesamtdurchschnittswert der Throughput-Funktionen von 27,3%. F&E dagegen mit 32,4% könnte eher den Throughput-Funktionen zugeordnet werden. Eventuell wäre eine Einteilung des F&E-Bereichs in produkt- und prozessorientierte Forschung und Entwicklung angebracht, wie es in dieser Studie nicht geschehen ist, in einigen vorangegangenen Studien aber zum Tragen kam.⁹¹⁷ Dort wurde vermutet, dass die produktorientierte F&E eher dem Input/Output und die prozessorientierte F&E eher dem Throughput-Bereich zuzuordnen ist. Da in dieser Studie die Führungskräfte in einem freien Antwortformat nach ihren Funktionen befragt wurden und diese die Unterscheidung des F&E-Bereichs in produkt- und prozessorientiert für nicht relevant hielten, konnte zu Analyse Zwecken im Nachhinein auch keine solche Einteilung vorgenommen werden.

Die bisherigen Ausführungen in diesem Abschnitt bezogen sich auf Zusammenhänge, die die Beziehung innerhalb der Kontextvariablen des Unternehmens und des Individuums beschrieben. *Direkte* Einflüsse auf die Karrieren der Mitarbeiter sind darin zunächst nicht enthalten. Trotzdem lassen sich aus den Ergebnissen Auswirkungen auf die Karrieren ableiten, die in den folgenden Abschnitten teilweise erneut aufgegriffen werden. So wird aufbauend auf obigen Ausführungen in Abschnitt 8.5 die Wirkung verschiedener Funktionserfahrungen im Ausland hinsichtlich des Karriereerfolgs und der Einfluss des Grades der Internationalisierung im Unternehmen auf den Karriereerfolg der internationalen Führungskräfte diskutiert.

8.2 Diskussion der Zusammenhänge zwischen einzelnen Karrieremerkmale

Für einen ersten Blick auf die Karrieren internationaler Führungskräfte wurden in einem zweiten Hypothesenkomplex Karrieresequenzen analysiert, ohne jedoch schon Kontext- oder

⁹¹⁷ Vgl. Hambrick & Mason (1984), S. 199; Datta & Rajagopalan (1998), S. 838.

Erfolgsvariablen hinzuzuziehen. Hier interessierten die Analyse der kulturellen Distanz bei mehreren Auslandstätigkeiten sowie der Einfluss von Unternehmenszugehörigkeit und der Anzahl vorheriger Auslandstätigkeiten auf die Dauer weiterer internationaler Einsätze. Darüber hinaus wurde die Bedeutung von General-Management-Funktionen im Ausland als Einstieg in inländische geschäftsführende Tätigkeiten untersucht.

Kulturelle Distanz. Führungskräfte werden schon bei ihrer ersten Auslandstätigkeit in kulturell stark vom Heimatland divergierenden Ländern tätig. Es konnte nicht gezeigt werden, dass in einem dem Uppsala-Ansatz der Internationalisierung ähnlichen,⁹¹⁸ schrittweise verlaufenden Prozess zunächst kulturell ähnliche Länder ausgewählt und erst bei zunehmender internationaler Erfahrung auch stark unterschiedliche Regionen anvisiert werden. Obschon, wie in Abschnitt 3.4.1 gezeigt, der Anpassungsprozess in Ländern mit sehr stark vom Heimatland abweichender Kultur langsamer verläuft, werden Führungskräfte direkt dorthin entsandt. Der Beginn einer internationalen Karriere ist also in vielen Fällen ein Sprung ins kalte Wasser, der ohne viel Vorbereitung oder behutsame Auswahl des Entsendungsziels durch das Unternehmen erfolgt. Für weitere Auslandstätigkeiten zeigt sich dann allerdings, dass diese häufiger in kulturell ähnliche Länder erfolgen. Wurde also eine Expertise für einen bestimmten Kulturkreis aufgebaut, wird diese durch Auslandstätigkeiten in kulturell ähnlichen Ländern genutzt. Der Funktionsbereich spielt dabei keine entscheidende Rolle, denn die kulturelle Distanz der Länder bei nachfolgenden Auslandstätigkeiten ist im General Management, in Throughput- und in Input/Output-Funktionen gleichermaßen hoch. So entwickeln sich Experten für bestimmte Regionen, teilweise schon durch die erste Auslandstätigkeit determiniert, da die nachfolgenden Einsätze in kulturell ähnlichen Regionen üblich sind. Es bleibt aber zu klären, ob vorwiegend *Unternehmensziele* diese kulturelle Ähnlichkeit nachfolgender Länder ausmachen, da die Führungskraft durch Kenntnis der Landeskultur effizienter in ähnlichen Ländern eingesetzt werden kann, oder ob Präferenzen der *Führungskraft* vorliegen, die lieber in bestimmten kulturell homogenen Regionen tätig ist, weil beispielsweise der Anpassungsprozess an diese Kulturen schon durchlaufen wurde oder eine besondere Vorliebe für bestimmte Regionen besteht. Festzuhalten bleibt aber, dass der Einstieg in eine internationale Karriere eine nachhaltige Bedeutung für weitere Auslandstätigkeiten besitzt, was von Führungskräften bei der Karriereplanung berücksichtigt werden muss.

Dauer der Auslandstätigkeit. Neben der kulturellen Distanz als Merkmal der einzelnen Auslandstätigkeit wurde die Dauer derselben untersucht. Hier konnte kein Zusammenhang zur Anzahl vorheriger internationaler Tätigkeiten nachgewiesen werden. Geht man von interna-

⁹¹⁸ Vgl. Johanson & Vahlne (1977).

tionalen Karrieren aus, die über mehrere Auslandstätigkeiten verlaufen, so zeigt sich also kein Muster, das zu immer längeren Einsätzen führt. Dagegen steigt die Dauer weiterer Auslandstätigkeiten mit der Unternehmenszugehörigkeit an. Führungskräfte, die schon länger für ein Unternehmen tätig waren, werden für einen längeren Zeitraum ins Ausland entsandt. Diese haben mehr unternehmensspezifisches Wissen und verfügen in der Regel über ein besseres internes Netzwerk, welches einen längeren Aufenthalt im Ausland ermöglicht, ohne den Kontakt zur entsendenden Unternehmenseinheit zu sehr zu verlieren. Diese engere Verbindung zwischen Unternehmen und Mitarbeiter bei langer Unternehmenszugehörigkeit wird erneut in Abschnitt 8.6 beim Grad der Kopplung aufgegriffen und diskutiert.

Auslandstätigkeit als Vorbereitung auf geschäftsführende Tätigkeiten im Inland. Die in der Literatur häufig zu findende Vermutung, dass Auslandstätigkeiten sehr oft als Training für die Übernahme von geschäftsführenden Tätigkeiten nach der Rückkehr genutzt werden, kann nicht bestätigt werden. Die Übernahme geschäftsführender Tätigkeiten ist zwar bei Auslandsentsendungen oft zu finden, was sich auch in vorangegangenen Studien gezeigt hat,⁹¹⁹ jedoch folgt diesen nicht signifikant häufiger die Besetzung einer General-Management-Funktion nach der Rückkehr ins Inland. Die Entsendung zur Erprobung im kleinen Rahmen, was anschließend im Stammhaus fortgeführt wird, mag aus verschiedenen Gründen scheitern. Gerade bei kleinen und mittleren Unternehmen ist nur bedingt eine Position im gehobenen Management genau zu dem Zeitpunkt vakant, zu dem die Rückkehr ansteht. Auch können sich Veränderungen im Unternehmen in einem Tempo vollziehen, die eine langfristige Planung mit einer gehobenen Position nach mehreren Jahren im Ausland zu langfristig und unflexibel erscheinen lassen. Aber auch durch die erhöhte Anzahl an Unternehmenswechseln der Mitarbeiter ist es für Unternehmen schwieriger wenn nicht sogar unmöglich geworden, langfristige Karriereplanungen für einzelne Mitarbeiter umzusetzen.

Fasst man diese ersten Betrachtungen zu den Zusammenhängen zwischen einzelnen Karriereaspekten zusammen, so zeigt sich, dass die einzelne Auslandstätigkeit nur in wenigen Aspekten auf die bisherige Karriere abgestimmt wird. Es bestätigt sich das in Abschnitt 3.5.4 geschilderte Bild, dass Auslandstätigkeiten vom Unternehmen kaum in den Karriereverlauf integriert werden. Vielmehr wird ein derzeitiger Bedarf für einen Auslandseinsatz gesehen, der baldmöglich durch einen Mitarbeiter gedeckt werden muss, ohne auf eine längerfristige Karriereplanung zu achten.

⁹¹⁹ Siehe Abschnitt 3.4.3.

8.3 Diskussion der Zusammenhänge zwischen Kontextfaktoren und singulären Aspekten der Auslandstätigkeit

Dieser dritte Hypothesenkomplex umfasst die Beziehungen zwischen einzelnen Merkmalen von Auslandstätigkeiten und den unternehmensbezogenen und individuellen Kontextfaktoren. Wichtig ist ein grundlegender Vergleich nationaler und internationaler Führungskräfte hinsichtlich deren Motivstruktur, Karriereorientierung und auch der Work-Life-Balance, um ein besseres Bild über die typische internationale Führungskraft erhalten zu können.

Gründe für eine Auslandstätigkeit bei nationalen und internationalen Führungskräften.

Analysiert man einzelne Gründe für und gegen eine Auslandstätigkeit, so ergeben sich nur wenige bedeutsame Unterschiede zwischen nationalen und internationalen Führungskräften. Erstens ist es für internationale Führungskraft ein wichtigerer Grund, wenn die Auslandsentsendung einen üblichen Laufbahnschritt im Unternehmen darstellt. Dies unterstützt den oben dargestellten Befund, dass die Internationalisierung des Unternehmens einen Einfluss auf die Einschätzung der Erfolgswirksamkeit internationaler Erfahrungen und somit auf die Entscheidung für oder gegen eine internationale Tätigkeit besitzt. Zweitens sind familiäre Überlegungen für nationale Führungskräfte wichtiger und auch der Kontakt zu Freunden und Verwandten ist drittens für nationale Führungskräfte von größerer Bedeutung, sich eventuell gegen eine Auslandstätigkeit zu entscheiden. Zusammen mit dem vierten Unterschied, dass für internationale Führungskräfte die potentiell hohe politische Instabilität im Ausland kein so großes Hindernis darstellt, lassen sich geringere persönliche Barrieren internationaler Führungskräfte, verglichen mit den national tätigen Kollegen, vermuten. Ein fünfter Unterschied besteht bei der persönlichen Herausforderung durch größere Verantwortung in der Auslandsposition, die von den internationalen Führungskräften als bedeutsamer eingeschätzt wird. Nicht nur die Barrieren werden also von internationalen Führungskräften als unbedeutender wahrgenommen, auch positive Aspekte einer grenzüberschreitenden Tätigkeit werden von internationalen Führungskräften optimistischer beurteilt. Es *hält* internationale Führungskräfte also weniger im Inland, aber auch *zieht* es sie stärker dorthin, etwa durch verantwortungsvollere Aufgaben.

Bemerkenswert ist weiterhin, dass bei den Gründen gegen eine Auslandstätigkeit die nationalen Führungskräfte überall (tendenziell) mehr Bedenken haben. Die einzige Ausnahme bildet der (Ehe-)Partner, der für internationale Führungskräfte eine tendenziell höhere Bedeutung für eine Entscheidung gegen einen Auslandseinsatz besitzt. Dies mag das in der Praxis häufig berichtete Problem widerspiegeln, dass der Partner einen kritischen Faktor für den Entsendungserfolg darstellt. Dieser mag von den nationalen Führungskräften unterschätzt werden und erst wenn man tatsächlich international tätig wird, erkennt man die große Bedeutung der Zufriedenheit des Partners im Ausland.

Neben den oben genannten Unterschieden für oder gegen eine Auslandstätigkeit zeigte sich, dass die Bedeutung internationaler Karrieren von nationalen Führungskräften wesentlich geringer eingeschätzt wird. Der Index zur Bedeutung internationaler Karrieren enthält vier Items. Vergleicht man beide Gruppen auf Itemebene, so glauben internationale Führungskräfte, dass man durch eine weltweite Karriere mehr Geld verdienen kann, interessantere Aufgaben bekommt und ein erfüllteres Privatleben hat. Kein Unterschied dagegen besteht hinsichtlich der Aufstiegschancen, die von nationalen und internationalen Führungskräften für eine potentielle weltweite Karriere ungefähr gleichhoch eingeschätzt werden. Dies passt zum oben dargestellten Bild, dass es über den beruflichen Aufstieg hinausgehende Gründe sind, die eine Entscheidung für einen Auslandseinsatz maßgeblich beeinflussen und internationale Führungskräfte stärkere private wie auch aufgabenbezogene Gründe sehen, eher im Ausland tätig zu werden, die nicht direkt den beruflichen Aufstieg betreffen.

Gründe für eine Auslandstätigkeit bei Entsendung und selbst-initiiertes Auslandstätigkeit. In Abschnitt 3.2 wurden Auslandsentsendung und selbst-initiiertes Auslandstätigkeit unterschieden. Es zeigt sich, dass Führungskräfte mit selbst-initiiertes Auslandstätigkeit den internationalen Karrieren keine signifikant höhere Bedeutung zuschreiben als vom Unternehmen ins Ausland entsandte Mitarbeiter. Vergleicht man beide Gruppen wiederum auf Itemebene, so wird ein bemerkenswerter Unterschied evident. Führungskräfte mit selbst-initiiertes Auslandstätigkeit glauben verglichen mit Auslandsentsandten nicht stärker, dass man bei weltweiten Karrieren mehr Geld verdienen kann, interessantere Aufgaben erhält oder ein erfüllteres Privatleben hat. Ein bedeutsamer Unterschied besteht aber hinsichtlich der Einschätzung der Aufstiegschancen, da diese von den Führungskräften mit selbst-initiiertes Auslandstätigkeit höher eingeschätzt werden als von Auslandsentsandten. Ein Vergleich dieses Items zu den Aufstiegschancen zeigt nahezu identische Mittelwerte bei nationalen Führungskräften ($M=3,94$) und Entsandten ($M=3,92$), die Gruppe der Führungskräfte mit selbst-initiiertes Auslandstätigkeit dagegen schreibt der Karrierewirkung internationaler Tätigkeit eine höhere Bedeutung zu ($M=4,46$). In den Gründen für und gegen eine Auslandstätigkeit unterscheiden sich Führungskräfte mit selbst-initiiertes Auslandstätigkeit dagegen nicht bedeutsam von Auslandsentsandten. Entgegen der Annahmen von Inkson und Kollegen (1997), bei denen die selbst-initiiertes Auslandstätigkeit als intrinsisch motivierte Suche nach neuen Erfahrungen gesehen wird,⁹²⁰ deuten die Ergebnisse dieser Untersuchung also eher darauf hin, dass die sehr hoch eingeschätzten Aufstiegschancen den zusätzlichen Antriebe für eine selbst-initiiertes Auslandstätigkeit bilden.

⁹²⁰ Vgl. Inkson et al. (1997), S. 358.

Der theoretische Mittelwert dieser Skala zu den Aufstiegschancen durch internationale Karrieren liegt bei 3,0. Alle drei Gruppen schätzen also die Karrierechancen durch internationale Tätigkeiten überdurchschnittlich hoch ein. Ähnlich hoch bei allen drei Gruppen sind weiterhin die durchschnittlichen Einschätzungen bezüglich der Verdienstmöglichkeiten und der Aufgaben. Lediglich das Privatleben bei internationalen Karrieren wird von den verschiedenen Gruppen nicht überdurchschnittlich positiv bewertet. Insgesamt werden also internationale gegenüber nationalen Karrieren sowohl von nationalen wie auch von internationalen Führungskräften positiver eingeschätzt, wenn sich auch oben genannte Unterschiede zwischen den Gruppen zeigen.

Karriereorientierung und Work-Life-Balance internationaler Führungskräfte. Zwischen nationalen und internationalen Führungskräften konnten hinsichtlich der Karriereorientierung keine Unterschiede festgestellt werden, allerdings zeichnet sich die Gruppe derjenigen internationalen Führungskräfte durch eine höhere Karriereorientierung aus, die im Laufe ihrer Karriere nach einer Auslandstätigkeit das Unternehmen gewechselt hatten. Dies lässt sich sehr gut in oben berichtete Ergebnisse zu den Motiven für und gegen eine Auslandstätigkeit integrieren. Eine erste Gruppe von Führungskräften wird im Ausland tätig, weil es vom Unternehmen so gewünscht wird. Diese Führungskräfte sehen weder außerordentlich hohe Aufstiegschancen durch internationale Erfahrungen noch haben sie selber eine sehr hohe Karriereorientierung. Eine zweite Gruppe zeichnet sich durch eine hohe Karriereorientierung aus und schreibt den internationalen Erfahrungen eine sehr positive Wirkung auf die Karriere zu. Deshalb ist man auch bereit, sich eigenständig eine Stelle im Ausland zu suchen oder auch nach der Rückkehr das Unternehmen zu wechseln, um von den gewonnenen Erfahrungen maximal profitieren zu können.

Weiterhin zeigen die Ergebnisse der Untersuchung, dass unabhängig von der Karriereorientierung international tätige Führungskräfte höher durch die Arbeit beansprucht werden. Lässt sich eine Führungskraft somit auf eine internationale Karriere ein, so ist mit einigen Einbußen im privaten Bereich zu rechnen. Dies wird von den Führungskräften offensichtlich schon vor Aufnahme einer internationalen Tätigkeit richtig eingeschätzt, da – wie oben berichtet – vor allem das Privatleben als problematischer Aspekt bei internationalen Karrieren gesehen wird.

Insgesamt haben Führungskräfte also ein überdurchschnittlich positives Bild von der Bedeutung internationaler Karrieren, internationale Führungskräfte etwas stärker als nationale. Bei den Gründen für und gegen eine Auslandstätigkeit und auch bei der Karriereorientierung bestehen wenige und nicht besonders große Unterschiede. Da sich auch innerhalb der Gruppe der internationalen Führungskräfte zwischen Auslandsentsandten und Führungskräften mit selbst-initiiertes Auslandstätigkeit die Gründe für und gegen eine Position im Ausland

nur unbedeutend unterscheiden, ist eine Charakterisierung der verschiedenen Gruppen über die Motivstruktur nur bedingt möglich. Es ist erstaunlich, dass beispielsweise die Attraktivität des Einsatzortes für beide Gruppen sehr ähnlich ist, sich also nicht das Bild bestätigt, dass viele Führungskräfte vor allem deshalb eine Position im Ausland annehmen, weil sie den eigenen Horizont erweitern und neue Kulturen kennen lernen möchten. In dieses Bild passen die in Abschnitt 2.1.3 angeführten Ergebnisse vorangegangener Studien. Dort wurde berichtet, dass die Mobilität bzw. die Mobilitätsbereitschaft der Führungskräfte kaum auf demographische Faktoren zurückzuführen sei. Eher sind die internationalen Führungskräfte „accidental tourists“⁹²¹, die sich selbst in ihrer Karriereorientierung nicht von den nationalen Kollegen unterscheiden. Das Bild von *der* internationalen Führungskraft, die schon bei Berufseinstieg für eine internationale Karriere prädestiniert ist, kann somit nicht bestätigt werden.

Zufriedenheit während der Auslandstätigkeit. Der Grad der Internationalisierung des Unternehmens hat einen Einfluss auf die Zufriedenheit der Führungskräfte mit der Auslandstätigkeit. Allerdings ist dieser Effekt eher schwach und von den drei einzelnen Indices zur Erfassung des Grades der Internationalisierung sind es nur die bestehenden internationalen Aktivitäten und das Global Mindset, die sich positiv auf die Zufriedenheit mit der Auslandstätigkeit auswirken. Kein signifikant positiver Zusammenhang konnte dagegen für den Einfluss zukünftiger internationaler Aktivitäten des Unternehmens auf die Zufriedenheit der Führungskräfte gefunden werden. Zusammen mit dem oben berichteten Ergebnis, dass die Bedeutung und die Erfolgswirksamkeit internationaler Karrieren auch vom Grad der Internationalisierung abhängt, lässt sich folgern, dass es stark internationalisierten Unternehmen besser gelingt, den eigenen Mitarbeitern ein positives Bild der Auslandstätigkeit zu vermitteln. Dies mag erstens an der größeren Erfahrung mit Auslandsentsendungen in international sehr aktiven Unternehmen liegen, da z.B. auch realistische Tätigkeitsbeschreibungen vor der Entsendung eher in diesen Unternehmen vorzufinden sind. Hinzu kommt zweitens eine höhere Wertschätzung internationaler Erfahrungen durch die Unternehmensführung bei einem ausgeprägten Global Mindset. In der Summe führt dies zu einer hohen Zufriedenheit der Führungskräfte während der Auslandstätigkeit und optimistischen Einschätzungen bezüglich der weiteren Karriere.

⁹²¹ Mahroum (2000), S. 25.

8.4 Diskussion der Zusammenhänge zwischen Kontextfaktoren und Teilsequenzen arbeitsbezogener Positionen

Dieser vierte Hypothesenkomplex thematisiert Zusammenhänge zwischen Kontextfaktoren und Folgen von Positionen innerhalb der Karriere von Führungskräften. Es sollen Muster über mehrere Positionen aufgedeckt werden, indem vor allem die Hauptziele von Auslandstätigkeiten aus Unternehmenssicht analysiert werden. Hinsichtlich dieser Hauptziele können Ergebnisse vorangehender Studien nur teilweise bestätigt werden. Zwar stellt die Personalentwicklung eine eher unbedeutende Stellung als Hauptziel der Entsendungen dar, jedoch kommt auch dem Know-how-Transfer in dieser Studie keine besonders hohe Bedeutung zu, wie es in einigen früheren Arbeiten berichtet wurde (siehe Abschnitt 3.6.1).

Muster unternehmensseitiger Ziele. Über die Betrachtung singulärer Auslandstätigkeiten hinaus wurde eine Analyse der Hauptziele über mehrere Auslandstätigkeiten erstens hinsichtlich deren Bedeutung und zweitens hinsichtlich der Entstehung spezifischer Muster für internationale Führungskräfte vorgenommen. Zur Beantwortung des ersten Themenkomplexes war zu klären, inwieweit die bisherigen Positionen des Individuums die weitere Karriere beeinflussen, also Unternehmen beispielsweise bei der Entscheidung für weitere Entsendungen die bereits im Ausland gewonnenen Erfahrungen des Individuums berücksichtigen. Bei der ersten Auslandstätigkeit haben die vier Hauptentsendungsziele (Koordination und Kontrolle, Personalentwicklung, Besetzung einer vakanten Position und Know-how-Transfer) eine ähnlich hohe Bedeutung (siehe Abbildung 6). Für weitere Entsendungen sinkt die Bedeutung von Personalentwicklung. Dies ist über die Humankapitaltheorie zu erklären, da erstens ein abnehmender Grenznutzen weiterer Auslandstätigkeiten für die Entwicklung von Humankapital besteht (siehe Abschnitt 2.2.2). Entgegen des vermuteten Zusammenhangs ist der Know-how-Transfer gerade bei der ersten Auslandstätigkeit von großer Bedeutung, verliert aber für weitere Auslandstätigkeiten signifikant an Bedeutung. Vielmehr ist der Know-how-Transfer ähnlich wie die Personalentwicklung als Einstiegsposition in eine internationale Karriere zu sehen, denn an diese schließen sich häufig Auslandstätigkeiten mit anderen Hauptzielen an.

Die Koordination und Kontrolle als weiteres Hauptziel hat schon für die erste Auslandstätigkeit eine überraschend hohe Bedeutung, da ungefähr jede dritte Führungskraft dieses Ziel für die erste Auslandstätigkeit angibt. Für weitere Auslandstätigkeiten steigt die Bedeutung tendenziell an. Die Besetzung vakanter Positionen nimmt dagegen bei weiteren Auslandstätigkeiten in ihrer Bedeutung zu. Tritt dieses Hauptentsendungsziel noch bei der ersten Auslandstätigkeit am seltensten auf, ist es bei weiteren Positionen im Ausland nach der Koordination und Kontrolle das zweitwichtigste Ziel. Haben Mitarbeiter also internationale Erfahrungen gesammelt, sind diese von nun an als internationale Springer einsetzbar, die Positionen im Ausland besetzen, für die kein geeigneter Kandidat vor Ort gefunden wurde.

Personalentwicklung und Know-how-Transfer stellen somit eher den Beginn einer internationalen Karriere dar, wogegen die Besetzung vakanter Positionen und die Koordination und Kontrolle für weitere Auslandstätigkeiten an Bedeutung gewinnen. Für den Einsatz im Ausland ist es also relevant, ob und in welcher Weise eine Führungskraft in der Vergangenheit bereits Erfahrungen im Ausland sammeln konnte.

Zweitens wurde der Frage nachgegangen, inwieweit einzelne Auslandstätigkeiten von den Hauptzielen vorangegangener internationaler Erfahrungen abhängen. Es zeigt sich, dass sich bei mehreren Auslandstätigkeiten bestimmte Muster bilden. Ist eine Führungskraft zunächst mit dem Ziel des Know-how-Transfers im Ausland tätig, wird sie mit großer Wahrscheinlichkeit auch bei der nächsten Auslandstätigkeit eben dieses Ziel verfolgen.⁹²² Gleiches konnte auch für die Koordination und Kontrolle sowie in etwas schwächerer Form auch für die Besetzung vakanter Positionen in der Stichprobe nachgewiesen werden. Keine signifikante Häufung ergab sich dagegen bei der Personalentwicklung, was mit dem abnehmenden Nutzen weiterer Entsendungen mit dem Hauptziel der Personalentwicklung zu erklären ist (siehe Abschnitt 3.6.1). Ergänzt werden diese Befunde durch die Unterstützung der Pfadabhängigkeitsthese bei Unternehmenszielen. Nicht nur die letzte, sondern auch die davor liegenden Auslandstätigkeiten haben einen Einfluss auf die Art weiterer Auslandstätigkeiten.⁹²³ Es entwickeln sich also über mehrere Auslandstätigkeiten hinweg verschiedene Pfade internationaler Führungskräfte, indem beispielsweise nacheinander Koordinations- und Kontrollaufgaben in verschiedenen Auslandsgesellschaften übernommen werden.

Schon oben wurde berichtet, dass man sich mit der ersten Auslandstätigkeit in einem gewissen Rahmen auch für eine kulturelle Region festlegt. Ähnlich verhält es sich auch mit diesen Hauptzielen der Auslandstätigkeit. Bei der Karriereplanung von Führungskräften ist dies zu bedenken, da man durch diese Pfadabhängigkeit langsam in ungünstige Karrieresituationen geraten kann. Selbst wenn also jede Karriereentscheidung für sich rational ist, kann es zu einem suboptimalen Ergebnis führen, etwa wenn nach einer Besetzung einer vakanten Position, für die vor Ort kein geeigneter Kandidat gefunden wurde, nachfolgendes Angebot zur Besetzung einer weiteren vakanten Position angenommen wird. Eine Karriere als „internationaler Springer“ wird immer wahrscheinlicher, denn sowohl die Chancen, national eine adäquate Position zu finden wie auch international längerfristige Führungsaufgaben zu über-

⁹²² Vgl. Tung (1982), S. 62.

⁹²³ Da erstens bei der Personalentwicklung kein signifikanter Zusammenhang zwischen aufeinander folgenden Unternehmenszielen besteht und zweitens nicht nur die letzte Auslandstätigkeit, sondern auch durch davor liegende ein signifikanter Erklärungsbeitrag für weitere Auslandstätigkeiten geliefert wird, ist es unwahrscheinlich, dass die Ergebnisse ein Methodenartefakt darstellen, welches durch die unreflektierte Angabe immer wieder desselben Ziels bei der sukzessiven Abfrage der Hauptziele im Fragebogen entstanden sein könnte.

nehmen, schwinden mit jeder weiteren Stelle als „Feuerwehrkraft“. Auch wenn es kurzfristig eine attraktive Option darstellt, muss eine Führungskraft also auch die langfristige Wirkung bei der Beurteilung von Karriereoptionen bedenken, um nicht unfreiwillig in einen Karrierepfad zu geraten, der nur sehr schwer zu durchbrechen ist.

Unternehmensseitiger Einfluss auf die Stellung von Auslandstätigkeiten in der Karriere. Bei der Suche nach Unterschieden bei der Entsendungspraxis internationaler Unternehmen hat sich kein bedeutsamer Einfluss der internationalen Orientierung herausgebildet. Weder zeigte sich in ethnozentrischen Unternehmen eine verstärkte Rückkehr ins Heimatland zwischen Auslandseinsätzen noch folgen bei geozentrischer Orientierung viele Auslandstätigkeiten aufeinander. Auch vom Grad der Internationalisierung als weitere Unternehmensvariable konnte kein Einfluss auf die Entsendungspraxis nachgewiesen werden, z.B. auf das Alter der Entsandten. Ähnlich wie schon oben zur Besetzung der Schlüsselpositionen von Auslandsgesellschaften berichtet, scheint die internationale Orientierung im Unternehmen keinen großen Einfluss auf das tatsächliche internationale Personalmanagement zu haben. Dies ist umso erstaunlicher, da in die Messung des EPRG-Konzeptes explizit Trainings- und Karrieremöglichkeiten eingegangen sind. Inhaltlich ist dieser Nichtbefund ungewöhnlich, methodisch erklärbar könnte er über eine geringe Reliabilität der Messung sein, denn bislang haben zwar viele Autoren mit dem EPRG-Konzept argumentiert, jedoch wurde es kaum empirisch erhoben, und so musste eine eigene Messung für die vorliegende Untersuchung entwickelt werden, die einige Kompromisse beinhalten musste.⁹²⁴ Gegen die Annahme einer schlechten Messung spricht allerdings, dass das EPRG-Konzept zum abweichend gemessenen, dennoch verwandten Konstrukt des Global Mindset die erwarteten Zusammenhänge zeigt (siehe Anhang E).

Unterscheidet man einerseits Faktoren, die das gesamte Unternehmen beschreiben (z.B. Grad der Internationalisierung), und unternehmensbezogene Faktoren, die nicht für das gesamte Unternehmen gelten (z.B. unternehmensseitiges Ziel einer spezifischen Auslandstätigkeit), so lassen sich oben genannte Befunde zu folgendem Bild komprimieren: Gesamtunternehmensbezogene Variablen haben einen Einfluss auf die Einschätzungen und Einstellungen des Individuums, beispielsweise bei der Beurteilung internationaler Karrieren, wirken aber nicht auf die spezifischen Karrieren der Mitarbeiter. Dagegen sind es positionsspezifische Unternehmensvariablen, die einen Einfluss auf die konkrete Ausprägung der Karrieren haben, aber nicht so sehr auf die Einstellungen und Einschätzungen der Mitarbeiter wirken.

⁹²⁴ Siehe Abschnitt 3.3.1 zum EPRG-Konzept und Abschnitt 7.2.2 zu dessen Messung.

8.5 Diskussion der Einflussfaktoren des Karriereerfolgs

In dieser Studie wurde zwischen subjektivem und objektivem Karriereerfolg unterschieden. Zwischen beiden Maßen wurde eine Korrelation von $r=0,47$ gefunden. Dieser Wert ist konsistent mit anderen in der Karriereliteratur berichteten Zusammenhängen zwischen objektivem und subjektivem Karriereerfolg.⁹²⁵ Ebenfalls konsistent mit vorherigen Studien ist der geringere objektive Karriereerfolg bei weiblichen Führungskräften.⁹²⁶ Bemerkenswert ist, dass der objektive Karriereerfolg wesentlich stärker mit dem Alter korreliert als der subjektive ($r=0,67$ bzw. $r=0,27$). Möglicherweise wird bei der Einschätzung der Zufriedenheit mit dem eigenen Karriereerfolg eine gleichaltrige Referenzgruppe hinzugezogen und der Karriereerfolg anhand dieser Gruppe relativiert. Solange man nicht der Peer Group im objektiven Karriereerfolg nachsteht, ist die Zufriedenheit mit selbigem hoch. Ergänzt man diese Ergebnisse um die Karriereorientierung, so zeigt sich zunächst ein negativer Zusammenhang zwischen dem Alter und der Karriereorientierung ($r=-0,36$; $p<0,001$). Unabhängig ist die Karriereorientierung dagegen vom subjektiven Karriereerfolg ($r=-0,03$; $p>0,10$). Dies mag daran liegen, dass in jungen Jahren die Karriereziele noch nicht erreicht sind, selbst wenn man verglichen mit Gleichaltrigen nichts aufzuholen hat, die Zufriedenheit mit dem *bisherigen* Karriereverlauf also besteht.

Weiterhin besteht eine negative Korrelation zwischen der Karriereorientierung und dem objektiven Karriereerfolg ($r=-0,21$; $p<0,01$). Wird das Alter kontrolliert, verschwindet dieser Zusammenhang. Hieraus lässt sich folgern, dass innerhalb einer Altersgruppe die Karriereorientierung unabhängig vom bisher beruflich Erreichten besteht, tendenziell aber, wie schon erwähnt, die Karriereorientierung mit zunehmender Annäherung an die langfristigen Karriereziele abnimmt. Innerhalb einer Peer Group besteht durchaus Varianz bezüglich des objektiven Karriereerfolgs, allerdings zeigen die „Nachzügler“ keine erhöhte Karriereorientierung, um diesen Rückstand aufzuholen. Zusammenfassend ist dieses Ergebnis als erstes Indiz festzuhalten, dass dem objektiven Karriereerfolg eine interindividuell unterschiedliche Bedeutung beigemessen wird und nicht alle Führungskräfte in gleichem Maße den objektiven Karriereerfolg anstreben.

Bedeutung der internationalen Erfahrung für den Karriereerfolg. Internationale Führungskräfte haben verglichen mit Führungskräften ohne internationale Erfahrungen einen

⁹²⁵ Vgl. z.B. Seibert, Kraimer & Liden (2001), S. 229; siehe Abschnitt 2.1.4.

⁹²⁶ Vgl. Cannings & Montmarquette (1991), S. 227; Judge, Cable, Boudreau & Bretz (1995), S. 509; Strunk, Hermann & Praschak (2005), S. 211 ff.

höheren objektiven wie auch subjektiven Karriereerfolg. Dieses Ergebnis liefert eine Antwort auf die Kontroverse zur Erfolgswirksamkeit internationaler Tätigkeiten (siehe Abschnitt 3.7.2). Offensichtlich sind durch Auslandstätigkeiten nicht nur ein höheres Gehalt und eine höhere Anzahl unterstellter Mitarbeiter erreichbar, sondern – vielleicht sogar noch wichtiger – auch eine höhere Karrierezufriedenheit kann realisiert werden. Dieser Effekt endet nicht mit der Auslandstätigkeit, sondern hat einen positiven Einfluss auf den weiteren Karriereverlauf. Betrachtet man die Gruppe der Führungskräfte, die nach einer Auslandstätigkeit wieder ins Heimatland zurückgekehrt sind, so liegt deren subjektiver und objektiver Karriereerfolg *zwischen* zurzeit im Ausland tätigen und nationalen Führungskräften. Dies kann als eine mögliche Folge der Repatriierungsproblematik angesehen werden, der sich Führungskräfte nach einer Entsendung konfrontiert sehen. Nach der Rückkehr erhält der Karriereerfolg einen kleinen Dämpfer, da keine geeignete Position im eigenen Unternehmen frei ist, was die Zufriedenheit verringert. Auswirkungen auf den objektiven Karriereerfolg können sich dadurch ergeben, dass nach der Rückkehr das Gehalt oder auch die Anzahl der unterstellten Mitarbeiter nicht erhalten bleiben kann.

Weiterhin zeigte sich im empirischen Teil dieser Untersuchung, dass der subjektive Karriereerfolg einer Auslandstätigkeit größer ist, wenn diese als Personalentwicklungsmaßnahme genutzt wird und wenn die Führungskraft in eine Auslandsgesellschaft mit einer hohen Bedeutung entsandt wird. Diese Zusammenhänge zwischen subjektivem Karriereerfolg und Personalentwicklung bzw. Bedeutung der Auslandsgesellschaft zeigen, dass verschiedene Einzelmerkmale der Auslandstätigkeit den subjektiven Karriereerfolg der Führungskraft partiell determinieren. In beiden Fällen ist kein direkter Einfluss auf den objektiven Karriereerfolg zu erwarten, da weder Personalentwicklung noch die Arbeit in einer Auslandsgesellschaft mit hoher Bedeutsamkeit für das Gesamtunternehmen per se zu einem höheren objektiven Karriereerfolg führen. Beide Einflüsse führen aber dazu, dass eher Möglichkeiten zum Erwerb relevanter Fertigkeiten und Kenntnisse bestehen, die sich letztlich in einem höheren Humankapital über die Auslandstätigkeit hinaus manifestieren. So ist es die *antizipierte* Erfolgswirksamkeit, die der Personalentwicklung und einer bedeutsamen Auslandsgesellschaft unterstellt wird und die Karrierezufriedenheit des Mitarbeiters schon während der Auslandstätigkeit erhöht.

Einen weiteren Einfluss auf den Karriereerfolg stellt der Funktionsbereich dar. Es wurde zwischen Input/Output- und Throughput-Erfahrung unterschieden. Besonders Auslandserfahrung im Input/Output-Bereich übt eine positive Wirkung sowohl auf den objektiven als auch auf den subjektiven Karriereerfolg aus. Werden im Ausland Funktionen besetzt, die über Unternehmensgrenzen hinausgehen, können Erfahrungen gewonnen werden, die auch nach

der Auslandstätigkeit von großem Wert sind. Werden dagegen Funktionen aus dem Throughput-Bereich erfüllt, so geht von diesen keine stark positive Wirkung auf den Karriereerfolg aus. Es zeichnet sich ab, dass besonders die Kenntnisse über ausländische Märkte, politische Systeme etc. das von den Unternehmen benötigte Wissen darstellt, das nach Beendigung der Auslandstätigkeit vom Unternehmen honoriert wird.

Moderatoren des Karriereerfolgs durch internationale Erfahrungen. Der Internationalisierungsgrad und die Globalität der Branche wurden als mögliche Moderatoren des Zusammenhangs zwischen Karriereerfolg und Auslandstätigkeit diskutiert. Der Internationalisierungsgrad wurde in gegenwärtige Internationalisierung, zukünftige Internationalisierung und Global Mindset eingeteilt. Lediglich hinsichtlich des Global Mindsets zeigte sich, dass der objektive Karriereerfolg internationaler Führungskräfte in Unternehmen mit einem ausgeprägten Global Mindset signifikant höher ist. Diese Moderation kann dagegen für den subjektiven Karriereerfolg nicht bestätigt werden. Liegt also im Unternehmen eine stark internationale Orientierung mit großer Offenheit für verschiedene Kulturen und Märkte vor, erzielen Führungskräfte einen höheren objektiven Karriereerfolg, haben aber trotzdem keine höhere Karrierezufriedenheit. Ein möglicher Grund für diesen auf den ersten Blick leicht widersprüchlichen Befund könnte darin gesehen werden, dass in Unternehmen mit einem ausgeprägten Global Mindset eine gewisse Selbstverständlichkeit bezüglich der Wertschätzung internationaler Erfahrungen gegeben ist. Die Einschätzung des subjektiven Karriereerfolgs beinhaltet auch einen sozialen Vergleichsprozess mit der Peer Group (siehe Abschnitt 2.1.4), die abhängig vom Global Mindset verschieden definiert wird. Da internationale Erfahrungen in Unternehmen mit einem hohen Global Mindset von der Unternehmensführung als sehr bedeutsam herausgestellt werden, vergleicht man sich mit anderen Führungskräften, die ebenfalls eine Auslandstätigkeit vorweisen können. Innerhalb dieser Gruppe internationaler Führungskräfte mag man nicht besonders hervorstechen, sodass der subjektive Karriereerfolg als durchschnittlich eingeschätzt wird, tatsächlich aber ein signifikanter Unterschied hinsichtlich des objektiven Karriereerfolgs zwischen internationalen Führungskräften und der Gruppe der nationalen Führungskräfte besteht.

Für die gegenwärtige sowie die zukünftige Internationalisierung des Unternehmens ergibt sich keine starke Moderation des Zusammenhangs zwischen internationaler Erfahrung und Karriereerfolg. Weder die derzeitigen noch die zukünftigen internationalen Aktivitäten im Unternehmen haben einen Einfluss auf die Erfolgswirksamkeit internationaler Tätigkeiten der Führungskräfte. Lediglich ein ausgeprägtes Global Mindset in der Unternehmensführung führt zu einem höheren objektiven Karriereerfolg internationaler Führungskräfte. Dieser fehlende Zusammenhang mag darin begründet sein, dass gerade in international sehr aktiven

Unternehmen die Anzahl an Auslandsentsendungen sehr hoch war und ist (siehe Abschnitt 3.3.2.2), somit keine *überdurchschnittliche* Knappheit an Führungskräften mit internationalen Erfahrungen besteht, die einen überdurchschnittlichen Karriereerfolg in diesen Unternehmen begründen würde. So wäre die grundsätzlich hohe Erfolgswirksamkeit lediglich in den Unternehmen von größerer Bedeutung, in denen die Unternehmensführung gesteigerten Wert auf internationale Erfahrungen legt. In beiden Fällen ist die Knappheit an Führungskräften mit internationalen Erfahrungen besonders ausgeprägt, sodass gerade in diesen Unternehmen die Wertschätzung von Auslandstätigkeiten überdurchschnittlich sein sollte. Die Moderation zwischen Karriereerfolg und internationaler Erfahrung durch das Global Mindset unterstützt diese Vermutung. Gerade in diesen Unternehmen sind internationale Führungskräfte also besonders knapp, da zwar dem Internationalisierungsgrad entsprechend viele Auslandsentsendungen stattfinden, die Wertschätzung aber höher ist und die Unternehmensführung bei ausgeprägtem Global Mindset einen höheren Anteil internationaler Führungskräfte wünscht als tatsächlich verfügbar ist.

Für eine Klärung dieser Fragestellung ist der Zusammenhang zwischen dem tatsächlichen Mangel an internationalen Führungskräften im Unternehmen und der Entsendungsrate, dem Internationalisierungsgrad, dem Global Mindset und dem Internationalisierungspfad zu analysieren, was durch eine Befragung des internationalen Personalmanagements der Unternehmen reliabel erhoben werden könnte, nicht aber durch eine Befragung der Auslandsentsandten.

Weiterhin haben die Analysen des Karriereerfolgs gezeigt, dass sich eine Betrachtung von internationaler Erfahrung als *Ressource des Individuums* bewährt. Über den ressourcenbasierten Ansatz wurde die Erfolgswirksamkeit internationaler Tätigkeiten abgeleitet und so eine systematische Analyse der Bedingungen für hohen Karriereerfolg ermöglicht. Die große Bedeutung eines Ressourcen-Fits konnte beispielsweise durch die Bedeutung des Funktionsbereichs für die Erfolgswirksamkeit von Auslandstätigkeiten belegt werden, auch wenn letztlich nur angenommen und nicht bewiesen werden konnte, ob internationale Erfahrungen selten, wertvoll, schwer imitierbar und nicht substituierbar sind und sich genau deshalb ein „strategischer Wettbewerbsvorteil auf Individualebene“ ergibt.

Insgesamt erzeugen die erläuterten Zusammenhänge zum Karriereerfolg durch internationale Tätigkeiten das Bild eines notwendigen Fits zwischen Auslandstätigkeiten und Karriereerfolg. Es kann nicht im Rahmen einer universalistischen Perspektive eine gleiche Erfolgswirksamkeit internationaler Erfahrungen unumschränkt postuliert werden. Vielmehr müssen eine Vielzahl verschiedener Faktoren berücksichtigt werden, die objektiven wie auch subjektiven Karriereerfolg maßgeblich mitbestimmen. Eine internationale Tätigkeit ist immer dann be-

sonders erfolgswirksam, wenn das Unternehmen ein hohes Global Mindset besitzt, die Personalentwicklung ein bedeutsames Ziel darstellt, die Bedeutung der Auslandsgesellschaft hoch ist und der Funktionsbereich Erfahrungen über die Unternehmensgrenze hinaus verspricht. Das in Abschnitt 3.7.2 geschilderte unklare Bild bezüglich der Wirkung von internationalen Erfahrungen auf die Karriere kann somit durch diese Studie zu einem großen Teil aufgeklärt werden, da Auslandsentsendungen generell eine positive Wirkung sowohl auf den subjektiven und den objektiven Karriereerfolg haben, dies aber von verschiedenen Faktoren beeinflusst wird. Ob dieses Ergebnis zeitlich stabil ist, oder sich der positive Trend bezüglich internationaler Tätigkeiten erst in den letzten Jahren herausgebildet hat, kann aufgrund fehlender vergangener Studien letztlich nicht beantwortet werden, jedoch finden sich in der Literatur einige Hinweise, dass durch die zunehmende internationale Orientierung der Unternehmen und die verbesserten Kommunikationsmöglichkeiten zwischen Auslandsgesellschaften und Stammhaus eine Auslandsentsendung keineswegs als Herausfallen aus dem Karrieresystem interpretiert werden darf.

8.6 Diskussion des Einflusses des Karrierekonzeptes auf die Karriere

In Kapitel 4 wurde der Grad der Kopplung zwischen Individuum und Unternehmen als essentielles Unterscheidungsmerkmal zwischen neuen und alten Karriereformen herausgearbeitet. Eine enge Kopplung wurde über geringe Wechselintentionen, viel firmenspezifisches Wissen und eine beim Unternehmen anzusiedelnde Karriereverantwortung spezifiziert. In den empirischen Analysen wurden zunächst Einflussvariablen auf den Grad der Kopplung untersucht. Anschließend wurde die Rolle des Kopplungsgrades als moderierende Variable sowie deren Einfluss auf die Hauptziele der Auslandstätigkeit analysiert.

Ältere Führungskräfte sind enger an ihr Unternehmen gekoppelt. Eine genauere Analyse zeigt, dass unternehmensspezifisches Wissen und vor allem geringere Wechselintentionen diesen Zusammenhang ausmachen. Die Wechselintentionen sind dabei unabhängig von der *absoluten* Anzahl vorheriger Unternehmenswechsel und auch zwischen der *relativen* Anzahl der Unternehmenswechsel (Unternehmenswechsel pro Jahr) ergibt sich ein nicht besonders hoher positiver Zusammenhang.⁹²⁷ Relativ unabhängig von der Anzahl vorheriger Unternehmenswechsel sinkt also mit dem Alter die Bereitschaft der Führungskräfte, in den nächsten Jahren das Unternehmen zu wechseln. Dieser Befund ist konsistent mit den in Abschnitt 2.1.3 zur Arbeitsmobilität berichteten Ergebnissen.

⁹²⁷ Zu beachten ist, dass die Wechselintentionen negativ in die Gesamtskala zum Grad der Kopplung eingehen, da hohe Wechselintentionen einen *geringen* Grad der Kopplung bedeuten.

Insgesamt lassen sich somit ältere Führungskräfte eher den traditionellen Karriereformen zuordnen als der Boundaryless Career. Offen bleibt die Frage, ob Führungskräfte mit zunehmendem Alter in traditionelle Karriereformen übergehen oder ob Führungskräfte nachrücken, die auch in höherem Alter noch dem neuen Karrierekonzept der Boundaryless Career zuzuordnen sind. Beantwortet werden kann diese Fragestellung nur durch eine spätere Analyse heute noch jüngerer Kohorten, die bereits zu Beginn ihrer Karriere den in Abschnitt 2.2.5.1 beschriebenen Vorbedingungen der Boundaryless Career ausgesetzt waren.

Als weiterer Einflussfaktor auf den Kopplungsgrad stellte sich die selbst-initiierte Auslandstätigkeit heraus, denn Führungskräfte, die sich eigenständig eine Stelle bei einem Unternehmen im Ausland suchen, fühlen sich nicht so eng an selbiges gebunden. Über dieses Ergebnis wird das theoretische Konstrukt „Grad der Kopplung“ mit einer Karriereentscheidung verknüpft. Es wird deutlich, dass Mitarbeiter in neuen Karriereformen *tatsächlich* andere Karriereentscheidungen treffen, in diesem Fall häufiger eigenständig nach neuen Tätigkeitsfeldern im Ausland suchen. Dies kann einen Einfluss nicht nur auf die derzeitige Position, sondern auf gesamte Karrieremuster haben, sodass es insgesamt für Mitarbeiter mit loser Kopplung zum Unternehmen leichter ist, die von Unternehmen vorgegebenen Pfade zu durchbrechen und einen eigenen Weg zu finden – beispielsweise über eine selbst-initiierte Auslandstätigkeit.

In weiteren Hypothesen zum Grad der Kopplung wurde überprüft, inwieweit Gründe des Mitarbeiters und die Ziele des Unternehmens mit dem Kopplungsgrad zwischen Mitarbeiter und Unternehmen zusammenhängen. Auf Seiten des Mitarbeiters zeigt sich, dass diese bei enger Kopplung mehr Rücksicht auf unternehmensbezogene Gründe (z.B. Auslandstätigkeit als im Unternehmen üblicher Laufbahnschritt) legen, wenn sie sich für eine Auslandstätigkeit entscheiden müssen, bei niedriger Kopplung dagegen berücksichtigt der Mitarbeiter die Unternehmensseite wesentlich weniger. Keine bedeutsamen Unterschiede zeigen sich dagegen bei privaten Gründen für eine Auslandstätigkeit (z.B. Präferenz der Familienmitglieder für das Ausland), die für alle Mitarbeiter unabhängig vom Karrierekonzept eine ähnliche Bedeutung haben. Hier wird die in der einer losen Kopplung entsprechenden Boundaryless Career postulierte eigene Karriereverantwortung deutlich, in der ein Unternehmenswechsel als jederzeit mögliche Option betrachtet wird. Bestätigt wird diese Annahme durch die Ergebnisse zur Einschätzung der Erfolgswirksamkeit von Auslandstätigkeiten, denn auch hier zeigt sich, dass gerade bei loser Kopplung die Erfolgswirksamkeit von Auslandstätigkeiten in anderen Unternehmen vermehrt betrachtet wird. Selbst wenn die Zukunftsaussichten im entsendenden Unternehmen als eher schlecht eingeschätzt werden, ist eine Auslandstätigkeit für die-

ses Unternehmen eine gute Option, um anschließend in einem anderen Unternehmen tätig zu werden und dort von den gewonnenen Erfahrungen zu profitieren.

Aber auch Unternehmen entsenden Mitarbeiter aus unterschiedlichen Gründen, abhängig von deren Kopplung zum Unternehmen. Die Personalentwicklung ist besonders bei einem engen Grad der Kopplung ein bedeutsamer Grund, wogegen vorzugsweise Mitarbeiter mit einer losen Kopplung zur Besetzung vakanter Positionen ins Ausland entsandt werden. Nicht bestätigt werden konnte die Vermutung, dass auch für die Koordination und Kontrolle vornehmlich eng an das Unternehmen gekoppelte Mitarbeiter ins Ausland entsandt werden. Für die längerfristige Karriereentwicklung haben sich oben Auslandstätigkeiten zur Personalentwicklung als erfolgswirksam herausgestellt. Insofern kann argumentiert werden, dass für Mitarbeiter eine enge Kopplung bei intendierter Auslandstätigkeit erstrebenswert sein kann, da sie so eher zur karriereförderlichen Personalentwicklung ins Ausland entsandt werden.

Insgesamt bestätigt sich der Einfluss des Kopplungsgrades als moderierende Variable sehr gut. Die vermutete Wirkung des Karrierekonzeptes auf die Beziehung zwischen Individuum und Unternehmen sowie auf die Karrieren der Organisationsmitglieder kann bestätigt werden und sowohl auf Seiten des Mitarbeiters wie auch auf Seiten der Unternehmen ist das Verhalten abhängig von der Beziehung zwischen beiden Parteien, die hier als Grad der Kopplung konzeptualisiert wurde. Auf Implikationen dieser Unterschiede in den Karrierekonzepten für Unternehmen und Mitarbeiter wird in den Abschnitten 8.10 und 8.11 gezielt eingegangen.

8.7 Analyse komplexer Karrieremuster

Über die berichteten Zusammenhangsvermutungen hinaus wurden in der vorliegenden Untersuchung drei Typologien zu Karrieren internationaler Führungskräfte überprüft und durch eigene Taxonomien ergänzt. Dies ist eine Erweiterung der in den vorherigen Abschnitten dargestellten Beziehungen zwischen einzelnen Variablen und der Ausarbeitung einfacher Karrieremuster.

8.7.1 Organisationsspezifische internationale Karriereologien

In der Typologie von Mayrhofer (1996) wurden vier Karriereologien für internationale Führungskräfte anhand der Bedeutung von Personalentwicklung sowie der Koordination und Kontrolle von Auslandsgesellschaften entwickelt (Wachhund, High Potential, Nachwuchs und Abstellgleis). Im empirischen Teil dieser Untersuchung wurden die von Mayrhofer postulier-

ten Zusammenhängen zwischen diesen Typen und Variablen auf Individual- und Organisationsebene teilweise überprüft (siehe Tabelle 65).

Diese Typologie kann in vielen Teilen bestätigt werden. Die Wachhund-Logik (Typ 1) umfasst Führungskräfte, bei deren Auslandsentsendung die Koordination und Kontrolle ein wichtiges Ziel darstellt, Personalentwicklung dagegen von untergeordneter Bedeutung ist. Sie zeichnen sich durch hohe Arbeits- und Auslandserfahrung aus und gehören dem Unternehmen schon lange an. Die Karriereorientierung ist gering ausgeprägt. Für die High Potentials (Typ 2) sind für das Unternehmen während der Auslandsentsendung sowohl Koordination und Kontrolle wie auch die Personalentwicklung wichtige Ziele. Diese Gruppe besitzt eine hohe Karriereorientierung und glaubt an die Erfolgswirksamkeit internationaler Erfahrungen im derzeitigen Unternehmen. Wichtig für das Unternehmen sind deshalb Maßnahmen wie ein konkreter Repatriierungsplan, um die Auslandstätigkeit in die Karrieren dieser Mitarbeiter einzubinden, damit diese das Unternehmen nicht nach der Auslandstätigkeit verlassen. Die Nachwuchs-Logik (Typ 3) ist durch eine hohe Bedeutung der Personalentwicklung und einer geringen Bedeutung von Koordination und Kontrolle gekennzeichnet. Die eher jungen Führungskräfte in dieser Gruppe haben eine hohe Karriereorientierung und schätzen internationale Karrieren sehr positiv ein, obwohl sie selber aufgrund des Alters erst wenig internationale Erfahrung besitzen. Im Rahmen der Abstellgleis-Logik (Typ 4) sind weder Koordination und Kontrolle noch Personalentwicklung bei der Auslandsentsendung von großer Bedeutung. Sie besitzen eine geringe Karriereorientierung und glauben wenig an eine Erfolgswirksamkeit ihrer internationalen Tätigkeit im jetzigen Unternehmen. Für diese Mitarbeiter gibt es eher selten einen konkreten Repatriierungsplan und auch die Zufriedenheit mit der Entsendung und der Entsendungspolitik des Unternehmens ist bei ihnen eher gering. Auffällig ist, dass entgegen der Annahme von Mayrhofer keineswegs nur ältere Mitarbeiter diesem Typ zugeordnet werden, sondern das Durchschnittsalter ähnlich hoch ist wie bei den High Potentials. Eine Auslandsentsendung als Abstellgleis ist also keineswegs eine Option, die Unternehmen erst bei Mitarbeitern kurz vor der Pensionierung erwägen.

Insgesamt bilden diese vier Typen in sich konsistente Muster, die auf Individualebene Unterschiede aufweisen (z.B. in der Karriereorientierung), aber auch vom Unternehmen unterschiedlich behandelt werden (z.B. hinsichtlich des Repatriierungsplans). Keine signifikanten Unterschiede zwischen diesen Typen bestehen dagegen auf organisationaler Ebene. Weder Größe noch Auslandsumsatz und Global Mindset im Unternehmen stehen im Zusammenhang mit bestimmten Typen. Die von Mayrhofer zugrunde gelegte Idee, dass in jedem Unternehmen *eine* bestimmte Karriereelogik vorherrscht, findet keine Unterstützung.

8.7.2 Transferorientierte Archetypen

Angelehnt an die Arbeiten von Borg (1988) und Borg und Harzing (1996) wurden die Führungskräfte im Sample den vier Transfer-Archetypen (Eingebürgerte, Kosmopoliten, Lokalorientierte, Nicht-Sesshafte) zugeordnet, um erstens die Replizierbarkeit der Ergebnisse und zweitens die Stabilität der Typenzuordnung zu überprüfen.

Replizierbarkeit der Ergebnisse. Hinsichtlich der Entsendungsdauer zeigt sich wie schon bei Borg, dass der Archetyp Eingebürgerte die höchste Entsendungsdauer aufweist.⁹²⁸ Wie erwähnt lässt sich dieser Befund über die Konfundierung von Entsendungsdauer und Archetyp erklären: Nur für *Einheimische* ist es theoretisch denkbar, eine Entsendungsdauer von mehr als acht Jahren aufzuweisen, da beispielsweise für eine Zuordnung zum *Kosmopoliten* innerhalb des Beobachtungszeitraums mindestens zwei Auslandstätigkeiten notwendig sind, sodass eine Entsendung keine neun und mit großer Wahrscheinlichkeit auch weniger als acht Jahre andauert.

Beim Alter der Entsandten zeigt sich ähnlich wie auch bei Borg kein signifikanter Unterschied zwischen den Subgruppen, allerdings ist das Durchschnittsalter in dieser Stichprobe (zwischen 29 und 31 Jahre für die Archetypen) insgesamt geringer als in der Studie von Borg (zwischen 33 und 37). Etwas differenzierter als in der Vergleichsstudie wurde hier die Hierarchieebene der Auslandsposition erhoben. Tendenziell ist die Hierarchieebene wie auch bei Borg bei den lokal-orientierten Führungskräften am größten, signifikant ist dieser Unterschied aber nicht.

Stabilität der Archetypen. Der zweite Aspekt bei der Analyse der Archetypen betrifft die Stabilität selbiger über die Karriere von Führungskräften hinweg. Es zeigte sich, dass die Zuordnung der Teilnehmer zu den einzelnen Archetypen stark schwankt und kaum über einer Zufallslösung liegt. Ist ein Teilnehmer beispielsweise in der ersten Periode als *Kosmopolit* klassifiziert, kann er diesem Typen in der zweiten Periode sehr häufig nicht mehr zugeordnet werden. Lediglich in 50% der Fälle bleibt die Zuordnung bei nachfolgenden Perioden erhalten. Weiterhin hängt die Zuordnung zu den Archetypen sehr stark von der Länge der Beobachtungsperiode ab. Der Vergleich zwischen der Lösung mit 9-Jahres-Perioden verglichen mit 13-Jahres-Perioden zeigt klar, dass auch hier die Stabilität der Archetypen nicht gegeben ist. Insgesamt ist fraglich, inwieweit eine solche Einteilung verwendet werden sollte, wenn in der Hälfte aller Fälle der Archetyp in der folgenden Periode vom ursprünglichen abweicht und außerdem die (relativ beliebige) Wahl des Zeitraums eine derart große Bedeutung erhält.

⁹²⁸ Siehe Abschnitt 5.2.

Fasst man obige Ergebnisse zur Typologie von Borg zusammen, so muss Folgendes festgestellt werden: Zwar konnte er mit dem Verbleib der Führungskraft (Heimat vs. Ausland) und der Anzahl der Auslandstätigkeiten zwei Variablen identifizieren, die als Leitmerkmale für die Entwicklung einer Typologie oder Taxonomie sehr gut geeignet sind, allerdings ist der Klassifikationsmechanismus aufgrund der beliebigen Periodenlänge ungeeignet, eine stabile Zuordnung zu liefern.

8.7.3 International Itinerants

Innerhalb des Konzeptes der Boundaryless Career wurde von Banai und Harry (2004) der Typ des „International Itinerant“ vorgeschlagen, der sich durch mindestens zwei Auslandseinsätze in mindestens zwei verschiedenen Unternehmen auszeichnet. Im empirischen Teil der vorliegenden Untersuchung wurde diese Klassifikation analysiert. Diejenigen internationalen Führungskräfte, die als International Itinerants klassifiziert wurden, haben durch die Typenbildung bedingt eine höhere Anzahl an Unternehmenswechseln und Auslandstätigkeiten. Auch weitere Unterschiede in anderen Variablen des Karriereverlaufs wie z.B. die Berufserfahrung oder die Anzahl der Branchenwechsel, die sich ebenfalls zwischen International Itinerants und Kontrollgruppe unterscheiden, lassen sich über die Art der Typenbildung erklären. Unterschiede, die sich nicht aus den Leitmerkmalen der Typenbildung erklären lassen, sind die Bedeutung internationaler Karrieren und der Grad der Kopplung. Erstere Variable ergibt bei International Itinerants signifikant höhere Werte ($T=-2,71$; $p<0,01$), sodass auf eine allgemeine Wertschätzung internationaler Erfahrungen in dieser Gruppe geschlossen werden kann. Weiterhin sind International Itinerants nicht so eng an ihre Unternehmen gekoppelt wie die Vergleichsgruppe ($T=2,72$; $p<0,01$). Fasst man beide Befunde zusammen, so könnten International Itinerants als Globetrotter charakterisiert werden, die unabhängig vom Unternehmen im Ausland tätig werden, weil sie von einer hohen Bedeutung internationaler Karrieren überzeugt sind. Gegen dieses Bild spricht der nicht signifikante Unterschied zwischen International Itinerants und Vergleichsgruppe beim Anteil selbst-initiiertes Auslandstätigkeiten. Lediglich eine Tendenz ist auszumachen, dass International Itinerants sich häufiger selber eine Position im Ausland suchen.

Insgesamt ist an dieser Typologie ein ähnlicher Hauptkritikpunkt anzusetzen, wie er schon bei der Typologie von Borg genannt wurde. Die Auswahl von mindestens zwei Auslandstätigkeiten für mindestens zwei verschiedene Unternehmen erscheint relativ beliebig. So sind es auch fast ausschließlich Variablen des Karriereverlaufs, anhand derer sich International Itinerants und Vergleichsgruppe unterscheiden. Eine angemessene Tiefe erreicht diese Typologie kaum.

8.7.4 Diskussion der entwickelten Taxonomien von Führungskräften

Betrachtet man die Ergebnisse der drei in den vorangehenden Abschnitten diskutierten Typologien, so ist in allen Fällen eine sinnvolle Auswahl der Leitmerkmale festzustellen, anhand derer die Typen gebildet werden. Lediglich die genaue Zuteilung zu den einzelnen Typen wirkt recht beliebig. Umgehen lässt sich dieses Problem, indem Karrieremuster identifiziert werden, die aus den Daten heraus generiert werden.⁹²⁹ Über die Optimal Matching Analysis wurden im empirischen Teil dieser Untersuchung vier verschiedene Taxonomien entwickelt, die genau dieses Problem umgehen.⁹³⁰ Da diese vier Taxonomien nicht überschneidungsfrei sind und aufgrund der verwendeten Methodik die Berufserfahrung eine große Bedeutung für die Zuordnung zu verschiedenen Mustern erhält, werden im Folgenden die Kernergebnisse dieser vier Taxonomien gemeinsam dargestellt.⁹³¹ Dazu werden zunächst die verschiedenen relevanten Konstrukte diskutiert, bevor diese Ergebnisse in einen Vergleich von zwei Karrieremustern internationaler Führungskräfte integriert werden.

Unternehmensbezogene Faktoren. Bezüglich der *Anzahl der Mitarbeiter* als Indikator für die Unternehmensgröße zeigt sich, dass sich Mitarbeiter aus großen Unternehmen durch eine lange Unternehmenszugehörigkeit auszeichnen (siehe Taxonomie B). Dies lässt sich über die erhöhte Anzahl an Karrieremöglichkeiten in großen Unternehmen erklären, die oftmals selbst innerhalb eines Unternehmens einen Wechsel in eine andere Branche erlauben würden. Dieser Zusammenhang wird auch durch die negativen Korrelationen zwischen Anzahl der Mitarbeiter und Unternehmenswechsell in der Gesamtkorrelationsmatrix deutlich (siehe Anhang H). Bei der Betrachtung des *Grades der Internationalisierung* zeigt sich ebenfalls erwartungskonform, dass besonders in international aktiven Unternehmen Mitarbeiter mit vielen internationalen Erfahrungen arbeiten (siehe vor allem Taxonomie A und B), was sich in ähnlicher Form auch für die zukünftige Internationalisierung in den Unternehmen bestätigt. Besonders Unternehmen mit einem hohen Internationalisierungsgrad gelingt es, einen Pool von international erfahrenen Mitarbeitern aufzubauen, die für die Fortführung und Ausweitung der internationalen Geschäftstätigkeit eingesetzt werden können. Keine bedeutsamen Unterschiede zwischen den Karrieremustern in den einzelnen Taxonomien bestehen dagegen beim Global Mindset wie auch bei den Ausprägungen des *EPRG-Konzeptes*. Es wirkt also vor allem die tatsächliche internationale Aktivität auf die Muster ein, von geringerer Bedeutung sind Einstellungen und strukturelle Gegebenheiten im Unternehmen. Auch finden

⁹²⁹ Siehe Abschnitt 2.3.1.

⁹³⁰ Siehe Abschnitt 6.3.2 zur Optimal Matching Analysis.

⁹³¹ Auf Karrierevariablen wird nicht gesondert eingegangen, da diese zur Bildung der Taxonomien verwendet wurden oder eng mit diesen Variablen zusammenhängen, ein signifikanter Unterschied zwischen den Mustern somit durch die Art der Mustergenerierung vorbestimmt ist (siehe Abschnitt 7.5.4).

sich kaum Unterschiede bei der Bedeutung verschiedener *Entsendungsziele* der Unternehmen zwischen den Mustern, sodass auch diese nur schwer mit spezifischen Mustern in Verbindung gebracht werden können.

Individuelle Faktoren. In der Literatur wird häufig auf einen möglichen Einfluss des *Geschlechts* auf die Ausprägungen verschiedener Karrieremuster vermutet.⁹³² Dies kann durch die empirischen Ergebnisse nicht bestätigt werden. Der Anteil weiblicher Führungskräfte ist unter den internationalen Führungskräften geringer als er ohnehin schon bei nationalen Führungskräften ist,⁹³³ jedoch konnten keine Karrieremuster identifiziert werden, die signifikant häufiger von Frauen besetzt werden. Dies mag zum Teil durch den mit 16,4% relativ geringen Frauenanteil im Sample begründet liegen, der das Auffinden statistisch signifikanter Unterschiede erschwert. Indiz für unterschiedliche Karrieremuster von Frauen und Männern ist die kleine Gruppe sehr erfahrender internationaler Führungskräfte, die in den verschiedenen Taxonomien keine einzige Frau enthält. Bei der *Work-Life-Balance* kann das schon in Hypothese III-6 untersuchte Ergebnis tendenziell bestätigt werden, dass internationale Führungskräfte stärker durch die Arbeit beansprucht werden. Die *Bedeutung internationaler Karrieren* wird besonders von denjenigen Führungskräften als besonders hoch eingeschätzt, die einen großen Teil ihrer Karriere im Ausland verbracht haben. Gerade diese Führungskräfte entscheiden sich also bewusst für eine Karriere mit einer Vielzahl von Auslandstätigkeiten, da sie die Bedeutung als hoch einschätzen. Bezüglich der Karriereorientierung bestehen keine signifikanten Unterschiede, lediglich für Führungskräfte mit einem sehr hohen Anteil internationaler Erfahrung lässt sich tendenziell eine geringere Karriereorientierung ausmachen.

Karriereerfolg. Beim *subjektiven Karriereerfolg* sind die Unterschiede zwischen den Karrieremustern in allen vier Taxonomien marginal. Es kann also kein Muster ausgemacht werden, welches zu einer besonders hohen Zufriedenheit mit der eigenen Karriere führt. Umso erstaunlicher sind deswegen die Unterschiede beim *objektiven Karriereerfolg*. Dieser ist am größten, wenn nur ein Teil der Karriere im Ausland verbracht wird, niedriger dagegen, wenn fast die gesamte Karriere aus Auslandstätigkeiten besteht. Für einen hohen objektiven Karriereerfolg ist es somit wichtiger, eine Mischung aus nationaler und internationaler Erfahrung aufzuweisen, denn sowohl ein sehr hoher Anteil internationaler Erfahrung wie auch deren Fehlen haben einen negativen Einfluss auf den objektiven Karriereerfolg.⁹³⁴

Sonstige Faktoren. Der *Grad der Kopplung* ist, wie in Kapitel 4 angenommen, bei einer langen Unternehmenszugehörigkeit tendenziell höher. Gerade diejenigen Führungskräfte, die

⁹³² Vgl. Blair-Loy (1999), S. 1346; Jepsen & Choudhuri (2001), S. 6.

⁹³³ Vgl. Stahl, Miller, Einfalt & Tung (2000), S. 339; Adler (2002b), S. 743; GMAC (2006), S. 16.

⁹³⁴ Siehe auch Abschnitt 8.5.

einem Karrieremuster zugeordnet werden können, welches fast ausschließlich im derzeitigen Unternehmen verlief, sind also enger an das Unternehmen gebunden. Diese Bindung ist bei *selbst-initiiertes Auslandstätigkeit* geringer. Diese Art der Auslandstätigkeit ist dagegen üblich für Mitarbeiter mit vielen Unternehmenswechseln, die sich ihre Auslandstätigkeit in einem eher kleinen Unternehmen im Ausland suchen (siehe Muster B3). Gerade große Unternehmen können auf einen Pool von Mitarbeitern zurückgreifen, sodass sie eher selten auf eine externe Rekrutierung angewiesen sind, um Stellen im Ausland zu besetzen. Kleinere Unternehmen dagegen haben oftmals keine andere Wahl, als externe ausländische Führungskräfte einzustellen, wenn im eigenen Land keine geeigneten Mitarbeiter zur Verfügung stehen.

Integriert man die Ergebnisse der vier in Abschnitt 7.5.4 dargestellten Taxonomien, so lassen sich vor allem zwei Realtypen als unterschiedliche Karrieremuster international tätiger Führungskräfte kontrastieren.

Karrieremuster der globalen Führungskraft. Die globale Führungskraft (siehe vor allem die Muster A1, B4 und D1) hat fast die gesamte Berufserfahrung im Ausland gesammelt. Den internationalen Erfahrungen wird eine hohe Bedeutung zugesprochen, obgleich die eigene Karriereorientierung nicht besonders hoch ist. Auch der objektive Karriereerfolg ist relativ niedrig, was allerdings keinen Einfluss auf die Zufriedenheit mit der eigenen Karriere hat, die durchaus mit den objektiv erfolgreicherer Kollegen vergleichbar ist. Vielmehr wird bewusst eine internationale Karriere gewählt, weil die persönlichen Erfahrungen als sehr wichtig eingeschätzt werden. Schon Borg (1988) berichtet, dass Beförderungsaussichten für die Aufnahme *weiterer* Auslandstätigkeiten eine sehr geringe Bedeutung haben,⁹³⁵ was sehr gut in das beschriebene Profil passt, denn nicht objektiver Karriereerfolg, sondern eher persönliche Ziele werden angestrebt.⁹³⁶ So ist auch die Work-Life-Balance vergleichsweise ausgeglichen und nicht zu sehr von der Arbeit beherrscht. Die Gruppe dieser Führungskräfte ist zahlenmäßig eher klein, was die in Abschnitt 3.5.1 beschriebene Vermutung vieler Autoren bestätigt, dass nur eine sehr kleine Gruppe von Führungskräften gerne regelmäßig das Land wechselt und eine internationale Karriere über viele Auslandsstationen hinweg präferiert.

Karrieremuster des internationalen Karrieristen. Führungskräfte mit diesem Karrieremuster (siehe vor allem die Muster A2, B2 und D3) haben lediglich einen Teil der Karriere im Ausland verbracht und die meiste Zeit für dasselbe Unternehmen gearbeitet. Sie zeichnen sich durch einen hohen objektiven Karriereerfolg wie auch eine ebenfalls hohe Karriereorientie-

⁹³⁵ Vgl. Borg (1988), S. 70.

⁹³⁶ Dies entspricht der Argumentation von Banai und Harry (2004) zu den International Itinerants, denn auch bei diesen wird eine Loslösung des subjektiven Karriereerfolgs von objektiven Erfolgsmaßen angenommen (siehe Abschnitt 5.3).

rung aus. Den internationalen Erfahrungen wird für den Karriereerfolg eine nicht besonders hohe Bedeutung zugesprochen. Man sammelt Erfahrungen im Ausland, ist sich aber bewusst, dass die Rückkehr in das Stammhaus im Heimatland ein wichtiger Schritt ist, um den Anschluss nicht zu verlieren. Diese Gruppe entspricht dem traditionellen Bild des Auslandsentsandten, der für mehrere Jahre in einer Auslandsgesellschaft arbeitet, um anschließend wieder im Stammhaus tätig zu werden. Trotzdem finden sich auch in dieser Gruppe viele Individuen, die sich eigenständig eine Position im Ausland gesucht haben.

Eine über diese beiden grundlegenden Muster hinausgehende Darstellung weiterer Karrieremuster erweist sich als schwierig, da vor allem bei Mustern mit geringer Berufserfahrung (z.B. A5) noch kein längerfristiger Trend auszumachen ist, eine differenzierte Betrachtung somit erst nach weiteren Jahren Berufserfahrung und der Festlegung auf einen Karrierepfad bzw. ein Karrieremuster sinnvoll ist.

8.8 Anmerkungen zum methodischen Vorgehen

Hinsichtlich der Entwicklung, Durchführung und Auswertung dieser empirischen Studie sind einige Bereiche zu nennen, die zu möglichen Verzerrungen und Einschränkungen bei der Interpretation der Ergebnisse führen können. Diese betreffen entweder die Art der Erhebung oder einzelne Variablen und Konstrukte.

8.8.1 Repräsentativität der Stichprobe

Den Hauptanteil der Stichprobe machen Führungskräfte aus, die zurzeit im Ausland tätig sind oder früher in einem anderen Land gearbeitet haben. Um die Repräsentativität dieses Samples zu untersuchen, ist ein Vergleich verschiedener demographischer Daten mit den Stichproben vorhergehender Studien wichtig. So kann gezeigt werden, inwieweit die Ergebnisse dieser Studie aus einer Stichprobe abgeleitet werden, welche in der Zusammensetzung anderen Studien entspricht.⁹³⁷

Das *Durchschnittsalter der Führungskräfte* in der Stichprobe liegt bei ungefähr 39 Jahren. Für internationale Führungskräfte ergibt sich ein Durchschnittsalter von 41,4 Jahren, was etwas über dem Durchschnittsalter anderer Studien liegt.⁹³⁸ Der *Anteil weiblicher internatio-*

⁹³⁷ Da keine Verzeichnisse aller internationalen Führungskräfte existieren, kann kein direkter Vergleich der Stichprobe mit der Gesamtpopulation vorgenommen werden.

⁹³⁸ Vgl. GMAC (2006), Kapitel 2, S. 1: 54% der Auslandsentsandten sind unter 40 Jahre alt; Stahl, Miller & Tung (2002), S. 219: 72%; Borg (1988), S. 55: 62%; Forster (1994), S. 410: Durchschnittsalter von 43 Jahren im Sample bestehend aus Rückkehrern.

naler Führungskräfte liegt mit 12,1% ebenfalls im Rahmen dessen, was zuvor in anderen Studien berichtet wurde, allerdings zeigen neue Studien hier teilweise einen etwas höheren Anteil an weiblichen Führungskräften, die im Ausland tätig werden.⁹³⁹ Die durchschnittliche *Dauer der Auslandstätigkeit* mit einem Median von vier Jahren spiegelt recht gut Ergebnisse vorangegangener Studien wider.⁹⁴⁰ Ein sehr großer Anteil der internationalen Führungskräfte im Sample hat bereits *mehr als einmal im Ausland gearbeitet* (64,0%). Dies ist verglichen mit anderen Studien ein hoher Prozentsatz.⁹⁴¹ Es ist also insgesamt gelungen, ein Sample mit international sehr erfahrenen Führungskräften zu generieren, welches in demographischen Charakteristika und grundlegenden Merkmalen der Auslandstätigkeit sehr gut den Stichproben vorangegangener Studien entspricht.

8.8.2 Methodische Probleme bei der Durchführung und Auswertung

Ein erstes bereits in Abschnitt 6.1.4 diskutiertes Problem stellt der *Single Source Bias* dar, denn sowohl unabhängige wie auch abhängige Variablen wurden gemeinsam erhoben. Hierdurch können Zusammenhänge zwischen Variablen überschätzt werden. Diese Gefahr besteht, jedoch deuten verschiedene Ergebnisse dieser Studie darauf hin, dass dem Single Source Bias keine gesteigerte Bedeutung zukommt. Eine allgemeine Antwort zum Einfluss des Single Source Bias ist bei einer Erhebung mit sehr heterogenen Konstrukten kaum zu erwarten. Deshalb werden im Folgenden einige Indizien aufgeführt, die für bzw. gegen eine sehr starke Verzerrung sprechen. Betrachtet man die Ergebnisse von Hypothese V-9 zum Zusammenhang von Global Mindset, internationaler Erfahrung und Karriereerfolg, so konnte diese Hypothese zwar für den objektiven Karriereerfolg bestätigt werden, nicht jedoch für den subjektiven. Generell ist die Gefahr einer Verzerrung bei subjektiven Maßen größer als bei objektiven, insofern sollte sich – wenn der Single Source Bias stark verzerrend wirkt – gerade der subjektive Karriereerfolg vorhersagen lassen, da sowohl Global Mindset wie auch subjektiver Karriereerfolg Maße sind, die durch Antworttendenzen stärker beeinflusst werden können als z.B. die Frage nach dem Gehalt. Ein Vergleich der Ergebnisse des subjektiven und des objektiven Karriereerfolgs (siehe Anhang H) zeigt weiterhin, dass beide Variablen sehr ähnliche Zusammenhänge zu den anderen aufgeführten Variablen aufweisen. Ein starker Einfluss des Single Source Bias würde auch hier zu einer größeren Bedeutung des subjektiven Karriereerfolgs führen, die offensichtlich nicht gegeben ist. Insgesamt gibt es kaum

⁹³⁹ Vgl. Stahl, Miller & Tung (2002), S. 219: 10% weibliche Expatriates; Forster (1994): 1%; laut GMAC (2004), S. 5 ist der Anteil an Frauen von 1993 bis 2003 von 10 auf 18% gestiegen.

⁹⁴⁰ Vgl. GMAC (2006), Kapitel 2, S. 7; Bonache (2005), S. 117.

⁹⁴¹ Vgl. GMAC (2006), Kapitel 2, S. 1: 12% der Entsandten haben vorher mindestens einmal im Ausland gearbeitet; Bonache (2005), S. 117: 43%.

Anzeichen auf eine starke Wirkung des Single Source Bias in dieser Studie, auszuschließen ist diese Verzerrung jedoch nicht.⁹⁴²

Nicht auszuschließen ist ein weiteres Problem, welches den *Vergleich von nationalen und internationalen Führungskräften* erschwert. In der Literatur wird teilweise auf die Bedeutung der Leistungsfähigkeit bei der Auswahl von Auslandsentsandten hingewiesen.⁹⁴³ Besteht die Gruppe der Auslandsentsandten tatsächlich aus leistungsfähigeren Individuen, so ist ein direkter Vergleich des Karriereerfolgs verzerrt, da höhere Leistungsfähigkeit zu höherem Karriereerfolg führen kann. Durch diesen Selektionseffekt ergäbe sich eine Scheinkorrelation zwischen Auslandstätigkeit und Karriereerfolg, da beide Variablen von der Leistungsfähigkeit abhängen. Moderationshypothesen und Hypothesen zum Karriereerfolg, die *innerhalb* der Gruppe internationaler Führungskräfte Zusammenhänge vermuten, sind von dieser potentiellen Verzerrung nicht direkt betroffen, sodass Hypothese V-1 und V-2 beeinflusst sein könnten, die einen positiven Zusammenhang zwischen Auslandserfahrung und objektivem bzw. subjektivem Karriereerfolg postulieren. Notwendig wäre eine längsschnittliche Leistungserfassung vor, während und nach der Auslandstätigkeit, die in dieser Studie nicht geleistet werden konnte. Verwendet man näherungsweise die Ausbildung als eine Proxy-Variable für die spätere Leistungsfähigkeit, so sind nationale und internationale Führungskräfte in dieser Stichprobe aber durchaus vergleichbar (siehe Tabelle 30).

Bei der Anwendung der Optimal Matching Analysis gingen neben den internationalen ebenfalls die nationalen Führungskräfte in die Auswertung ein. Dieses Vorgehen ist sinnvoll, um eine möglichst breite Varianz von keiner bis hin zu sehr ausgeprägter internationaler Erfahrung im Sample zu erhalten. Dem Klassifikationsalgorithmus der OMA folgend werden bei Beachtung der internationalen Erfahrungen nationale und internationale Führungskräfte verschiedenen Clustern zugeordnet. Dies spiegelt sich auch in den Ergebnissen wider. Trotzdem sind die Clustergrößen nur schwer zu interpretieren, da die Gruppe der nationalen Führungskräfte im Vergleich mit der tatsächlichen Population unterrepräsentiert ist, somit gerade die Cluster mit wenig oder gar keiner internationaler Erfahrung bei einer Zufallsstichprobe aus der Population aller Führungskräfte größer und/oder differenzierter wären.

Eine weitere Einschränkung bezüglich des Vergleichs nationaler und internationaler Führungskräfte betrifft die Repräsentativität beider Gruppen. Durch die Vielzahl verschiedener Kanäle bei der Stichprobenakquirierung wurde versucht, aus beiden Gruppen eine jeweils repräsentative Zufallsstichprobe zu ziehen. Eine Verbesserung des Verfahrens könnte über

⁹⁴² Entsprechend der Empfehlung von Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff (2003, S. 889) wird Harman's single factor test nicht verwendet, obwohl dessen Einsatz weit verbreitet ist.

⁹⁴³ Vgl. Tye & Chen (2005), S. 16.

die Bildung von in spezifischen Charakteristika sehr ähnlichen Paaren vorgenommen werden, die sich in der internationalen Erfahrung unterscheiden. Man würde sozusagen nach „Zwillingspaaren“ suchen, deren Karrieren bis zur Auslandstätigkeit sehr ähnlich verliefen.⁹⁴⁴

Letztlich wird die Generalisierbarkeit der Ergebnisse durch die Beschränkung auf einen Kulturkreis vermindert. Es wurden deutschsprachige Führungskräfte aus größtenteils deutschen Unternehmen untersucht. Da kulturelle Unterschiede im Einsatz von Auslandsentsandten und zur eingeschätzten Bedeutung von internationalen Erfahrungen bestehen,⁹⁴⁵ ist eine Replikation besonders der Ergebnisse zum Karriereerfolg durch internationale Tätigkeiten in anderen Ländern angebracht.⁹⁴⁶

8.9 Implikationen für die Forschung

Da die vorliegende Untersuchung sowohl in theoretischer wie auch in methodischer Hinsicht innovative Elemente geliefert hat, lassen sich für beide Bereiche Implikationen für weitere Forschungsbemühungen ableiten. Insgesamt lassen sich fünf bedeutsame Implikationen für die weitere Theorienbildung identifizieren. *Erstens* ist die Analyse der Karrieren und der Karrieremuster von internationalen Führungskräften in dieser Untersuchung mitarbeiterzentriert. Erfolgsvariablen wurden ausschließlich auf Individualebene erhoben, die *Erfolgswirksamkeit auf Unternehmensebene* wurde nicht betrachtet. So ist das Gehalt der Mitarbeiter für diese Erfolgskriterium, für das Unternehmen ist es dagegen ein höherer Aufwand. Weitere Analysen sollten ebenfalls die Unternehmensseite einbeziehen. Der Zusammenhang ganzer Karrieremuster mit dem Unternehmenserfolg ist somit als darauf folgender Schritt anzugehen.

Zweitens ist in weiteren Forschungsbemühungen ebenfalls eine Berücksichtigung verschiedener Theorien zu *Karrierephasen* nützlich.⁹⁴⁷ Es zeigte sich beispielsweise, dass die Karriereorientierung und die Mobilitätsbereitschaft mit dem Alter abnehmen, sodass eine differenzierte Betrachtung abhängig von der Karrierephase eine mögliche theoretische Erweiterung darstellt.⁹⁴⁸

Drittens haben in der Karriereforschung neuere Karrierekonzepte wie z.B. die in Abschnitt 2.2.5 beschriebene Boundaryless Career an Bedeutung gewonnen. In den meisten Fällen

⁹⁴⁴ Zur Bildung dieser Paare könnte auf das Propensity Score Matching zurückgegriffen werden (vgl. z.B. Dehejia & Wahba 1998; Ichimura & Taber 2001).

⁹⁴⁵ Vgl. Tung (1982), S. 60 f.; Harzing (2001a), S. 146; Paik & Sohn (2004), S. 69; Tan & Mahoney (2006), S. 478.

⁹⁴⁶ Vgl. z.B. Heslin (2005), S. 130.

⁹⁴⁷ Vgl. zu Karrierephasen z.B. Super (1957); Dalton (1982) oder Mirvis & Hall (1994).

⁹⁴⁸ Siehe auch Strunk, Mayrhofer & Iellatchitch (2005, S. 175), die zeigen, dass der subjektive Karriereerfolg mit dem Alter steigt.

wird eine Ablösung des alten durch dieses neue Karrierekonzept angenommen. Im Laufe der Untersuchung wurde argumentiert, dass ein Kontinuum zwischen traditionellen Karriereformen und neuen Konzepten besteht, welches über den Grad der Kopplung modelliert werden kann. Für die Karriereforschung bietet sich eine differenziertere Sichtweise an, da sich diese Kopplung als wichtiger Moderator herausstellte. Weitere Forschung sollte somit die häufig vorgenommene Annahme eines über alle Mitarbeiter homogenen Karrierekonzeptes aufgeben und auch die Dichotomisierung in neue und alte Karrieren muss gegen ein angenommenes Kontinuum ersetzt werden, dessen Endpunkte durch traditionelle bzw. neue Karriereformen markiert werden.

Viertens kann als Implikation für die Theorienbildung die *Kombination von Humankapitaltheorie und ressourcenbasiertem Ansatz* genannt werden. Zur Herleitung des Karriereerfolgs von internationalen Führungskräften wurde auf den ressourcenbasierten Ansatz zurückgegriffen. In einer solchen Analyse spiegelt sich sehr gut die Verschiebung der Karriereverantwortung vom Individuum zur Organisation wider. Die vorliegende Untersuchung stellt einen ersten Versuch dar, die für Unternehmen entwickelte Argumentation über die Entstehung dauerhafter Wettbewerbsvorteile auf das Individuum zu übertragen. Diese Analyse kann in vielen Bereichen noch expliziter formuliert und mit dem Ziel angepasst werden, Ansätze aus der Humankapitaltheorie mit modifizierten Annahmen des ressourcenbasierten Ansatzes zu kombinieren, um ein in sich konsistentes theoretisches Modell zum Karriereerfolg zu entwickeln.

Fünftens zeigten sich kaum Unterschiede auf Individualebene zwischen nationalen und internationalen Führungskräften, obwohl viele Abweichungen bei Variablen der Karriere und des Karriereerfolgs zwischen beiden Gruppen festgestellt wurden. Für weitere Studien wäre eine Aufnahme weiterer Variablen beispielsweise zur *Persönlichkeit* oder zur *Leistungsfähigkeit* sinnvoll.⁹⁴⁹

Hinsichtlich *methodischer Implikationen* können drei Bereiche als besonders relevant herausgestellt werden. *Erstens* werden in vielen Studien zu internationalen Führungskräften ausgehend von einer Unternehmensdatei der (früheren) Auslandsentsandten Erhebungen in einem Unternehmen durchgeführt. Die vorliegende Untersuchung hat gezeigt, dass die daraus resultierenden „convenience samples“⁹⁵⁰ in mehrfacher Hinsicht zu kritisieren sind. So

⁹⁴⁹ Verschiedene Studien haben zwar den Einfluss der Persönlichkeitsstruktur auf die Anpassung, die Leistung oder die Abbruchintentionen untersucht (vgl. z.B. Caligiuri 2000b; Huang, Chi & Lawler 2005; Shaffer, Harrison, Gregersen, Black & Ferzandi 2006), jedoch fehlen differenzierte Studien zum Vergleich von nationalen und internationalen Führungskräften.

⁹⁵⁰ Der Begriff umschreibt einen Prozess der Stichprobenauswahl, der primär durch die leichte Erreichbarkeit der Teilnehmer determiniert wird.

wird die große Gruppe der Mitarbeiter übersehen, die aus eigener Initiative nach einer Position im Ausland gesucht haben. Auch diejenigen Mitarbeiter, die für ein früheres Unternehmen im Ausland tätig waren, sind in der Regel nicht zentral erfasst und somit schwer als internationale Führungskräfte im neuen Unternehmen zu identifizieren. Weiterhin hat sich der Vergleich mit einer Kontrollgruppe als sehr wichtig gerade für die Beurteilung des Karriereerfolgs erwiesen. Für weitere Studien in diesem Bereich ist somit eine Stichprobenziehung anzuraten, die sich nicht auf die Daten aus der Personalabteilung einzelner Unternehmen stützt. Gerade durch die hohe Bedeutung neuer Informations- und Kommunikationsformen eröffnen sich neue Möglichkeiten der direkten Kontaktierung potentieller Teilnehmer, beispielsweise über Internetplattformen und E-Mail-Listen.

Zweitens beschränkt sich der Rahmen der Betrachtung in vielen Studien auf die einzelne Auslandstätigkeit. Im vorliegenden Projekt wurden über eine retrospektive Befragung ebenfalls frühere Positionen erhoben; es konnte aber bei individuellen Faktoren und Unternehmensvariablen aufgrund von Erinnerungseffekten bei den meisten Variablen nur der Zustand zum Erhebungszeitpunkt erfasst werden.⁹⁵¹ Eine Erweiterung stellen echte Längsschnittstudien dar, die begleitend zur Karriere der Mitarbeiter subjektiven und objektiven Karriereerfolg wie auch weitere Maße zur Persönlichkeit und zum derzeitigen Unternehmen erheben.⁹⁵² Gerade eine längerfristige Betrachtung der Rückkehrer, wie sie in dieser Untersuchung schon ansatzweise vorgenommen wurde, erweist sich als sehr viel versprechend.

Drittens wurde die Optimal Matching Analysis als innovatives Verfahren für die Analyse von Karrieremustern im betriebswirtschaftlichen Bereich eingeführt und ist aus diesem Grund noch nicht vollständig an den Forschungsgegenstand angepasst. Hier besteht weiterer Forschungsbedarf, denn das Verfahren kann noch weiterentwickelt und modifiziert werden. Die Stichprobengröße stellte sich für die Anwendung der OMA als hinreichend groß heraus, jedoch konnte nur eine kleinere Anzahl von Mustern unterschieden werden, da ansonsten einzelne Gruppen zu klein geworden wären. Mit einer größeren Anzahl von Lebensläufen sind hier sicherlich differenziertere Muster denkbar, die ebenfalls eine größere Anzahl von mustergenerierenden Variablen berücksichtigen könnten. Auch ist ein Methodenvergleich denkbar, der beispielsweise die Ergebnisse der Optimal Matching Analysis mit konkurrierenden Verfahren vergleicht, hierunter vor allem die Clusteranalyse. Bei dieser besteht allerdings die Einschränkung, dass sie zwar ähnliche Karrieren gruppieren kann, allerdings keine *Karrieremuster* gebildet werden, da die Zeit als für Muster konstitutives Element nicht in die Analy-

⁹⁵¹ Vgl. Schöll (1983), S. 100.

⁹⁵² Im deutschsprachigen Raum verfolgt das Vienna Career Panel Project (ViCaPP) einen solchen Ansatz (vgl. Mayrhofer, Meyer & Steyrer 2005).

se eingehen kann. Vielmehr werden die Cluster anhand von Summenvariablen wie z.B. Gesamtzahl der Jahre im Ausland oder Gesamtzahl der Unternehmenswechsel gebildet. Die *Position im Karriereverlauf* findet dabei keine Berücksichtigung. Dies ist letztlich der Hauptgrund, aus dem die Clusteranalyse in dieser Untersuchung lediglich als Schritt nach dem Optimal Matching, nicht aber als alleiniges Verfahren eingesetzt wurde.

8.10 Implikationen für das internationale Personalmanagement

Auslandsentsendungen sind bei international tätigen Unternehmen an der Tagesordnung. Zu wenig wird jedoch die Einbindung dieses wichtigen Instrumentes in die Karrieren der Mitarbeiter bedacht. Besonders im Vorfeld möglicher Auslandstätigkeiten bieten sich dem Unternehmen verschiedene Maßnahmen an, damit die Auslandstätigkeit für das Unternehmen erfolgreich verläuft. Aber auch während und nach dem Auslandseinsatz bestehen verschiedene Möglichkeiten, den längerfristigen Erfolg positiv zu beeinflussen.

Vor der Auslandstätigkeit. Zwei Problemfelder ergeben sich für das Unternehmen. Erstens muss ein geeigneter Kandidat gefunden werden und zweitens muss dieser zu einer Auslandstätigkeit bereit sein. Diese Bereitschaft der Mitarbeiter für einen internationalen Personaleinsatz kann maßgeblich vom Unternehmen beeinflusst werden. Während das Angebot zu einer Auslandstätigkeit in einigen Unternehmen als „Todeskuss“⁹⁵³ gesehen wird, gelingt es anderen, Mitarbeiter von der Attraktivität eines solchen Angebotes zu überzeugen. Von der Unternehmensführung müssen positive Signale ausgesandt werden, dass internationale Erfahrungen als wichtige und wertvolle Ressource gesehen werden, denn neben den tatsächlichen internationalen Aktivitäten und der Globalität der Branche kann eine global denkende Unternehmensführung die Mitarbeiter überzeugen helfen, dass internationale Erfahrungen auch langfristig im Unternehmen geschätzt werden. Dies kann durch die Berufung international erfahrener Führungskräfte in die Geschäftsführung geschehen oder durch die Betonung der Bedeutung internationaler Erfahrungen in der internen Unternehmenskommunikation. Darüber hinaus wird die Einstellung der Führungskräfte von Erfahrungen der Rückkehrer aus dem Ausland beeinflusst, sodass die Repatriierungspolitik nicht nur für die derzeitigen Rückkehrer relevant ist, sondern ebenfalls auf die Bereitschaft zukünftiger Auslandsentsandter Einfluss nimmt. Auch der Einbezug des Lebenspartners ist ein wichtiger Aspekt schon bei der Vorbereitung für eine Auslandstätigkeit, denn die Bedeutung des Part-

⁹⁵³ Rosalie Tung (1988, zitiert nach Mayrhofer 1996, S. 357) erwähnt z.B. die Einstellung einer australischen Führungskraft: „Es war der Todeskuss. Wurde jemand ins Ausland entsandt, so fragte man: Was war falsch bei mir? Warum wollen sie mich loswerden?“

ners für den Erfolg der Auslandstätigkeit wird von nationalen Führungskräften unterschätzt, internationale Führungskräfte dagegen räumen diesem Faktor eine hohe Bedeutung ein.

Ein weiteres Problemfeld ist die Identifikation geeigneter Kandidaten. Wurden Auslandsentsandte früher vorwiegend anhand ihrer Leistungsfähigkeit ausgewählt, haben sich heute etwas breiter angelegte Selektionsstrategien etabliert, die auch die Anpassungsfähigkeit und die familiäre Situation einbeziehen. Übersehen werden dagegen längerfristige Aspekte. Sehr viele Mitarbeiter verlassen das Unternehmen direkt oder kurze Zeit nach der Rückkehr aus dem Ausland. Gerade wenn Personalentwicklung als Hauptziel gilt, ist somit ein umfassender Auswahlprozess notwendig, der neben Faktoren für eine erfolgreiche Auslandstätigkeit auch Aspekte umfasst, welche die Wahrscheinlichkeit eines Unternehmenswechsels im Anschluss an die kostspielige Personalentwicklungsmaßnahme minimieren. Es sollten vor allem Mitarbeiter entsandt werden, die sich durch eine enge Kopplung an das Unternehmen auszeichnen.⁹⁵⁴ Diese Bindung steigt beispielsweise mit der Dauer der Unternehmenszugehörigkeit. Eng an das Unternehmen gekoppelte Mitarbeiter berücksichtigen eher die Unternehmensziele, wenn sie sich für oder gegen eine Auslandstätigkeit entscheiden müssen und ziehen einen Unternehmenswechsel weniger in Betracht. Erhöht werden kann diese Kopplung ebenfalls durch den Aufbau von unternehmensspezifischem Wissen. Sind die im Ausland gewonnenen Erfahrungen kaum auf andere Unternehmen übertragbar, so sinkt die Attraktivität eines Unternehmenswechsels. Da aber oftmals gerade die Gewinnung von Kenntnissen über die Auslandsmärkte ein wichtiges Entsendungsziel darstellt, ist der Aufbau vornehmlich unternehmensspezifischen Wissens sicherlich nur partiell umsetzbar. Bei verschiedenen anderen Zielen der Auslandstätigkeit mag auch die Repatriierung bzw. die langfristige Aufrechterhaltung der Arbeitsbeziehung eine untergeordnete Rolle spielen. Gerade wenn vor Ort kein geeigneter Mitarbeiter zur Verfügung steht, kann sehr gut auf Führungskräfte zurückgegriffen werden, die zwar noch nicht im Unternehmen arbeiten, aber auf der Suche nach einer Anstellung im Ausland sind. Dieses oben als selbst-initiierte Auslandstätigkeit beschriebene Phänomen macht einen immer größeren Teil der im Ausland tätigen Führungskräfte aus und wird durch neuere Veränderungen der Karrierekonzepte forciert, die weniger das Unternehmen als vielmehr das Individuum als Lenker der eigenen Karriere begreifen (theoretisch z.B. in der Boundaryless Career⁹⁵⁵ konzeptualisiert).

Während der Auslandstätigkeit. Für eine gelungene Integration der Auslandstätigkeit in die Karriere sind in dieser Phase vor allem Maßnahmen notwendig, welche die Verbindungen des Mitarbeiters zur entsendenden Unternehmenseinheit aufrechterhalten, damit die Repat-

⁹⁵⁴ Siehe Kapitel 4.

⁹⁵⁵ Siehe Abschnitt 2.2.5.

rierung möglichst problemlos verläuft.⁹⁵⁶ Ein designierter Ansprechpartner im Heimatland und eine gelegentliche kurzzeitige Rückkehr können diese fortschreitende Distanzierung abschwächen. In der Regel wird der Zeitpunkt der Rückkehr an der Situation in der Auslandsgesellschaft festgemacht, sinnvoll ist aber eine zusätzliche Einbeziehung der entsendenden Unternehmenseinheit, damit nach der Rückkehr eine geeignete Position im Unternehmen vorhanden ist.

Nach der Auslandstätigkeit. Primäres Ziel ist in dieser Phase die Verhinderung von Unternehmenswechseln und die Nutzung des Wissens der zurückgekehrten Mitarbeiter.⁹⁵⁷ Die Anzahl der Unternehmenswechsel hat aber zugenommen, was nicht zuletzt auf Veränderungen innerhalb der Unternehmen zurückzuführen ist, wie sie in Abschnitt 2.2.5.1 erläutert wurden. Möchte ein Unternehmen den Mitarbeiterstamm mit internationalen Erfahrungen erhalten, so ist die frühzeitige Integration der Auslandstätigkeit, verbunden mit einer guten Anschlussposition nach der Rückkehr unabdingbar, da Karriereaussichten als wichtiger Grund der Mitarbeiter für Auslandstätigkeiten identifiziert wurden, die aber oftmals enttäuscht werden. Falls Auslandstätigkeiten andererseits primär als Besetzung vakanter Positionen gesehen werden, ist es für ein Unternehmen eher unkritisch, wenn ein Mitarbeiter das Unternehmen nach der Auslandstätigkeit verlässt. In diesem Fall ist eine Weiterführung des Beschäftigungsverhältnisses von untergeordneter Bedeutung. Ein Unternehmen sollte sich also bei der Rückkehr von Mitarbeitern aus dem Ausland bewusst sein, dass diese (vermeintlich) eigene Karriereinteressen verfolgen und geeignete Maßnahmen getroffen werden müssen, um besonders diejenigen Mitarbeiter im Unternehmen zu halten, die auch und gerade über ihre Auslandstätigkeit hinaus dem Unternehmen von großem Wert sind.

8.11 Implikationen für Führungskräfte

Die vorliegende Untersuchung hat gezeigt, dass internationale Erfahrungen für Führungskräfte eine wertvolle Ressource sein können, die sich positiv auf den Karriereerfolg auswirken kann. Steht eine Führungskraft aber vor der Entscheidung, im Ausland tätig zu werden, so sind verschiedene Aspekte zu berücksichtigen, die auf die Zufriedenheit während und den Erfolg nach der Auslandstätigkeit einwirken können. Vor allem drei Bereiche sind hier von Bedeutung: (1) Wie international ist das Unternehmen im Denken und Handeln? (2) Wie ist die potentielle Auslandstätigkeit ausgestaltet? (3) Wie gut passt eine internationale Tätigkeit in das eigene Karriere- und Lebenskonzept?

⁹⁵⁶ Vgl. Gaugler (1989), S. 1941 f.; siehe auch Suutari & Brewster (2003), S. 1136.

⁹⁵⁷ Siehe Abschnitt 3.5.4.

Unternehmenscharakteristika. Stark international tätige Unternehmen haben in der Regel viel Erfahrung in der Entsendung von Mitarbeitern ins Ausland. Führungskräfte in diesen Unternehmen haben überdurchschnittlich viel internationale Erfahrung und messen internationalen Karrieren eine höhere Bedeutung zu. International stark aktiven Unternehmen gelingt es ebenfalls besser, den Mitarbeitern vor der Auslandstätigkeit ein realistisches Bild zu vermitteln, welche Aufgaben und Probleme auf die Führungskraft im Ausland zukommen. Auf den Karriereerfolg durch internationale Erfahrungen hat der Grad der Internationalisierung des Unternehmens aber keinen Einfluss. Unabhängig von den heutigen internationalen Aktivitäten oder auch geplanter zukünftiger Tätigkeit im Ausland ist der berufliche Aufstieg für internationale Führungskräfte in global agierenden Unternehmen nicht leichter als in Unternehmen zu Beginn der Internationalisierung, was an der verstärkten Konkurrenz international erfahrener Führungskräfte in globalen Unternehmen liegen mag. Lediglich dem globalen Denken in der Unternehmensführung ist ein kleiner positiver Einfluss auf die Wertschätzung internationaler Erfahrungen im Unternehmen zuzuschreiben. Es mag also durchaus bestimmte Aspekte der Auslandstätigkeit vereinfachen, wenn man für ein international sehr aktives Unternehmen ins Ausland geht. Nach der Rückkehr darf aber auch von diesen Unternehmen nicht mehr erwartet werden als von anderen weniger international tätigen Unternehmen.

Ausgestaltung der Auslandstätigkeit. Wichtiger für Karriereerfolg und Zufriedenheit mit der Auslandstätigkeit als oben genannte Unternehmenscharakteristika sind verschiedene Merkmale des Auslandseinsatzes. Zu nennen ist erstens die Bedeutung der Auslandsgesellschaft: Ist diese auf einem bedeutsamen Markt tätig oder besitzt sie Kompetenzen, die im Stammhaus nicht so ausgeprägt sind, wirkt es sich nachhaltig positiv auf die weitere Karriere aus.⁹⁵⁸ Zweitens sollte auch das Entsendungsziel des Unternehmens in die Überlegungen einbezogen werden. Positiv zu beurteilen ist es, wenn die Auslandstätigkeit vom Unternehmen als Personalentwicklungsmaßnahme gesehen und somit auch darauf geachtet wird, dass der Mitarbeiter dem Unternehmen auch über die Entsendung hinaus erhalten bleibt. Negativ auf die Zufriedenheit wirken sich dagegen Auslandsentsendungen aus, die primär den Zweck einer Stellenbesetzung haben, nur weil vor Ort kein geeigneter Kandidat verfügbar ist. Ein dritter Aspekt, der hinsichtlich der Ausgestaltung der Auslandstätigkeit zu beachten ist, betrifft den Funktionsbereich im Ausland. Unterteilt man mögliche Aufgabenbereiche in Input/Output-Funktionen wie (z.B. Marketing), die sich durch eine starke Interaktion mit der Umwelt auszeichnen, und in Throughput-Funktionen (z.B. Controlling), die vornehmlich un-

⁹⁵⁸ Zu einem ähnlichen Ergebnis kommen auch Macharzina und Wolf (1996, S. 29 ff) in ihrer theoretischen Analyse der Bedeutung von Auslandsgesellschaften mit verschiedenen Rollen im Gesamtunternehmen für den Führungskräfte-Transfer.

ternehmensinterne Prozesse beinhalten, so zeigt sich eine positive Wirkung auf den Karriereerfolg vor allem bei ersterer Gruppe. Können im Ausland Informationen über wichtige Märkte gesammelt, Kontakte zu Lieferanten geknüpft oder Beziehungen zu staatlichen Institutionen aufgebaut werden, sind dies wichtige Ressourcen, die auch nach der Auslandstätigkeit einen hohen Wert für das Unternehmen haben. Viertens müssen die spezifischen mit der Auslandstätigkeit verbundenen personalpolitischen Maßnahmen betrachtet werden, damit die Zufriedenheit im Ausland gewährleistet ist. Sowohl die Ausarbeitung eines Repatriierungsplans als auch eine realistische Beschreibung der Tätigkeit im Ausland führen zu einer höheren Zufriedenheit des Entsandten.

Individuelles Karriere- und Lebenskonzept. Führungskräfte mit und ohne internationale Erfahrungen unterscheiden sich kaum hinsichtlich ihrer Gründe für und gegen Auslandstätigkeiten. Auch die Karriereorientierung ist in beiden Gruppen sehr ähnlich. Es konnte nicht *die* internationale Führungskraft identifiziert werden, deren Bestimmung und größter Wunsch eine Karriere in vielen verschiedenen Ländern und Kulturen darstellt. Vielmehr sind es meistens die Unternehmen, welche den Anstoß geben für eine grenzüberschreitende Tätigkeit der Führungskraft. Diese Auslandstätigkeit kann sich positiv auf die weitere Karriere auswirken, ist aber auch mit Einbußen bei der Work-Life-Balance behaftet, denn bei internationaler Tätigkeit ist mit einer höheren Beanspruchung durch die Arbeit zu rechnen. Auch die Rückkehr ins Heimatland kann zu Problemen führen, denn häufig ist ein Unternehmenswechsel nötig, da im eigenen Unternehmen keine geeignete Stelle vakant ist. Somit muss schon vor der Auslandstätigkeit – gerade wenn kein Repatriierungsplan ausgearbeitet wird – ein Unternehmenswechsel nach der Rückkehr in die Überlegungen einbezogen werden, der bei hoher Zufriedenheit im derzeitigen Unternehmen sicherlich als weiteres Argument gegen eine Arbeit im Ausland gelten kann. Betrachtet man den optimalen Zeitpunkt für eine Auslandstätigkeit, so sind gerade diejenigen Führungskräfte mit ihrer Karriere zufrieden, die früh das erste Mal im Ausland tätig wurden. Viele Führungskräfte, die fast ihre gesamte Karriere im Ausland verbracht haben, weisen keinen außerordentlich hohen objektiven Karriereerfolg auf, sind jedoch sehr mit ihrer Karriere zufrieden. Ein höheres Gehalt und eine größere Anzahl unterstellter Mitarbeiter können dagegen eher diejenigen Führungskräfte erreichen, die nur einen Teil der Karriere im Ausland verbringen.

8.12 Abschließende Bemerkungen

In der vorliegenden Untersuchung erfolgte ein umfassender Blick auf die Karrieren und die Karrieremuster internationaler Führungskräfte. Es konnte gezeigt werden, dass sich Auslandstätigkeiten positiv auf den Karriereerfolg auswirken, aber auch zu einer stärkeren Belas-

tung durch die Arbeit führen. Dabei wird die Ausgestaltung einzelner Auslandstätigkeiten vom Unternehmen stark beeinflusst. Langfristig allerdings kommt diesen Unternehmenscharakteristika keine große Bedeutung für die Karriere zu, sondern es sind eher positionsspezifische Faktoren, die einen nachhaltigen Einfluss auf die eingeschlagenen Karrierepfade ausüben. Ein Tenor des vorliegenden Forschungsprojektes war die Beachtung neuer Karrierekonzepte, die sich durch eine erhöhte Karriereverantwortung auf Individualebene auszeichnen. Die Ergebnisse dieser Untersuchung lassen sich sehr gut in dieses Bild integrieren, obwohl auch den traditionellen Karriereformen immer noch eine hohe Bedeutung zukommt.

Die Suche nach Karrieremustern hat sich als sehr komplex erwiesen. Spilerman (1977) gibt als Richtlinie an, dass für die Identifikation von Karrieremustern 50 000 ältere Mitarbeiter interviewt werden müssen.⁹⁵⁹ An einigen Stellen dieser Untersuchung wäre sicherlich eine differenzierte Analyse wünschenswert gewesen, die an der moderaten Fallzahl scheitern musste. Trotzdem konnten wichtige erste Ergebnisse zu den Karrieren und Karrieremustern internationaler Führungskräfte gewonnen werden, die weit über bisherige Forschungsbemühungen hinausgehen.

⁹⁵⁹ Vgl. Spilerman (1977), S. 575.

9 Literaturverzeichnis

- Abbott, A. & Forrest, J. (1986). Optimal matching for historical sequences. Journal of Interdisciplinary History, 16: 471-494.
- Abbott, A. & Hrycak, A. (1990). Measuring resemblance in sequence data: An optimal matching analysis of musicians' careers. American Journal of Sociology, 96(1): 144-185.
- Abbott, A. (1995). Sequence analysis: New methods for old ideas. Annual Review of Sociology, 21: 93-113.
- Abbott, A. & Tsay, A. (2000). Sequence analysis and optimal matching methods in sociology. Sociological Methods & Research, 29(1): 3-33.
- Adler, N. J. & Bartholomew, S. (1992). Managing globally competent people. Academy of Management Executive, 6: 52-65.
- Adler, N. J. (2002a). International dimensions of organizational behavior (4. Aufl.). Cincinnati: South-Western Publishing.
- Adler, N. J. (2002b). Global managers: No longer men alone. International Journal of Human Resource Management, 13(5): 743-760.
- Aiken, L. S. & West, S. G. (1991). Multiple regression: Testing and interpreting interactions. Newbury Park, CA: Sage.
- Aisenbrey, S. (2000). Optimal Matching Analyse: Anwendungen in den Sozialwissenschaften. Opladen: Leske + Budrich.
- Anderson, J. C., Milkovich, G. T. & Tsui, A. (1981). A model of intraorganizational mobility. Academy of Management Review, 6(4): 529-538.
- Argyris, C. & Schön, D. (1978). Organizational learning: A theory of action perspective. Reading, Mass.
- Arrow, K. J. (1973). Higher education as a filter. Journal of Public Economics, 2: 193-216.
- Arthur, M. B., Hall, D. T. & Lawrence, B. S. (1989). Generating new directions in career theory: The case for a transdisciplinary approach. In M. B. Arthur, D. T. Hall & B. S. Lawrence (Hrsg.), Handbook of Career Theory: 7-25. Cambridge: Cambridge University Press.

- Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. Journal of Organizational Behavior, 15(4): 295-306.
- Arthur, W. & Bennett, W. (1995). The international assignee: The relative importance of factors perceived to contribute to success. Personnel Psychology, 48(1): 99-114.
- Arthur, M. B. & Rousseau, D. M. (1996). Introduction: The boundaryless career as a new employment principle. In M. B. Arthur & D. M. Rousseau (Hrsg.), The Boundaryless Career - A New Employment Principle for a New Organizational Era: 3-20. Oxford et al.: Oxford University Press.
- Arthur, M. B., Khapova, S. N. & Wilderom, C. P. M. (2005). Career success in a boundaryless career world. Journal of Organizational Behavior, 26(2): 177-202.
- Aryee, S. & Tan, K. (1992). Antecedents and outcomes of career commitment. Journal of Vocational Behavior, 40(3): 288-305.
- Aryee, S., Chay, Y. W. & Chew, J. (1996). An investigation of the willingness of managerial employees to accept an expatriate assignment. Journal of Organizational Behavior, 17: 267-283.
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W. & Weiber, R. (2003). Multivariate Analysemethoden (9. Aufl.). Berlin et al.: Springer.
- Bagdadli, S., Solari, L., Usai, A. & Grandori, A. (2003). The emergence of career boundaries in unbounded industries: Career odysseys in the Italian New Economy. International Journal of Human Resource Management, 14(5): 788-808.
- Baker, G., Gibbs, M. & Holmstrom, B. (1994). The internal economics of the firm: Evidence from personnel data. Quarterly Journal of Economics, 109: 881-919.
- Baker, T. & Aldrich, H. E. (1996). Prometheus stretches: Building identity and cumulative knowledge in multiemployer careers. In M. B. Arthur & D. M. Rousseau (Hrsg.), The Boundaryless Career. A New Employment Principle for a New Organizational Era: 132-149. Oxford: University Press.
- Banai, M. & Harry, W. (2004). Boundaryless global careers. International Studies of Management & Organization, 34(3): 96-120.
- Barley, S. R. (1989). Careers, identities, and institutions: The legacy of the Chicago School of Sociology. In M. B. Arthur, D. T. Hall & B. S. Lawrence (Hrsg.), Handbook of Career Theory: 41-65. Cambridge: Cambridge University Press.

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantages. Journal of Management, 17: 99-120.
- Baron, J. N., Davis-Blake, A. & Bielby, W. T. (1986). The structure of opportunity: How promotion ladders vary within and among organizations. Administrative Science Quarterly, 31: 248-273.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. Journal of Personality and Social Psychology, 51: 1173-1182.
- Bartlett, C. A. & Ghoshal, S. (1986). Tap your subsidiaries for global reach. Harvard Business Review, 6(November-Dezember): 87-94.
- Bartlett, C. A. & Ghoshal, S. (1990). Managing the global firm. London: Routledge.
- Baruch, Y. (1999). Response rate in academic studies - A comparative analysis. Human Relations, 52(4): 421-438.
- Baruch, Y. (2002). Developing career theory based on "New Science": A futile exercise? The devil's advocate commentary. M@n@gement, 5(1): 15-21.
- Baruch, Y. & Altman, Y. (2002). Expatriation and repatriation in MNCs: a taxonomy. Human Resource Management, 41(2): 239-259.
- Baruch, Y. (2004). Transforming careers: from linear to multidirectional career paths. Career Development International, 9(1).
- Becker, H. S. (1952). The career of the Chicago public school teacher. American Journal of Sociology, 57: 470-477.
- Becker, G. S. (1964). Human capital. New York: Columbia University Press.
- Becker, B. & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. Academy of Management Journal, 39: 779-801.
- Becker, T. E. (2005). Potential problems in the statistical control of variables in organizational research: A qualitative analysis with recommendations. Organizational Research Methods, 8(3): 274-289.
- Beekun, R. I. & Glick, W. H. (2001). Organization structure from a loose coupling perspective: A multidimensional approach. Decision Sciences, 32(2): 227-250.

- Bergemann, N. & Sourisseaux, A. L. J. (2003). Internationale Personalauswahl. In N. Bergemann & A. L. J. Sourisseaux (Hrsg.), Interkulturelles Management, 3. Aufl.: 181-236. Berlin et al.: Springer.
- Bernhardt, D. & Scoones, D. (1993). Promotion, turnover and preemptive wage offers. American Economic Review, 83: 771-791.
- Bernhardt, D. (1995). Strategic promotion and compensation. Review of Economic Studies, 62: 315-339.
- Berthel, J. (1995). Karriere und Karrieremuster von Führungskräften. In A. Kieser, G. Reber & R. Wunderer (Hrsg.), Handwörterbuch der Führung, 2. Aufl., Vol. 10: Sp. 1183-1195.
- Bhaskar-Shrinivas, P., Harrison, D. A., Shaffer, M. A. & Luk, D. M. (2005). Input-based and time-based models of international adjustment: Meta-analytical evidence and theoretical extensions. Academy of Management Journal, 48(2): 257-281.
- Bielby, W. (1981). Models of status attainment. In D. J. Treiman & R. V. Robinson (Hrsg.), Research in Social Stratification and Mobility, Vol. 1: 3-26.
- Biemann, T. (2008). Sequenzdatenanalyse. In S. Albers, D. Klapper, U. Konradt, A. Walter & J. Wolf (Hrsg.), Methodik der empirischen Forschung. Wiesbaden: Gabler.
- Biemer, P. B. & Lyberg, L. E. (2003). Introduction to survey quality. Hoboken, NJ: Wiley.
- Bird, A. (1996). Careers as repositories of knowledge: Considerations for boundaryless careers. In M. B. Arthur & D. M. Rousseau (Hrsg.), The Boundaryless Career. A New Employment Principle for a New Organizational Era: 150-168. Oxford: University Press.
- Bird, A., Gunz, H. & Arthur, M. B. (2002). Careers in a complex world: The search for new perspectives from "New Science". M@n@gement, 5(1): 1-14.
- Birdseye, M. G. & Hill, J. S. (1995). Individual, organizational, work, and environmental influences on expatriate turnover tendencies: An empirical study. Journal of International Business Studies, 26: 787-813.
- Black, J. & Mendenhall, M. (1990). Cross-cultural training effectiveness: A review and a theoretical framework for future research. Academy of Management Review, 15(1): 113-136.
- Black, J. S., Gregersen, H. B. & Mendenhall, M. E. (1992). Global assignments: Successfully expatriating and repatriating international managers. San Francisco: Jossey-Bass.

- Black, J. (1994). O Kaerinsai: Factors relating to Japanese repatriation adjustment. Human Relations, 47(12): 1489-1509.
- Black, J. S. & Gregersen, H. B. (1999). The right way to manage expats. Harvard Business Review, 77: 52-63.
- Black, J. S., Gregersen, H. B., Mendenhall, L. K. & Stroh, L. (1999). Globalizing people through international assignments. Reading, Mass.
- Blair-Loy, M. (1999). Career patterns of executive women in finance: An optimal matching analysis. American Journal of Sociology, 104(5): 1346-1397.
- Blau, P. M. & Duncan, O. D. (1967). The American occupational structure. New York: Wiley.
- Blauner, R. (1968). Career patterns of manual workers. In B. Glaser (Hrsg.), Organizational Careers - A Sourcebook for Theory: 446-454. Chicago: Aldine.
- Bolino, M. C. & Feldman, D. C. (2000). Increasing the skill utilization of expatriates. Human Resource Management, 39(4): 367-379.
- Bolten, J. (2005). Interkulturelle Personalentwicklungsmaßnahmen: Training, Coaching und Mediation. In G. K. Stahl, W. Mayrhofer & T. M. Kühlmann (Hrsg.), Internationales Personalmanagement: 307-324. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Bonache, J., Brewster, C. & Suutari, V. (2001). Expatriation: A developing research agenda. Thunderbird International Business Review, 43(1): 3-20.
- Bonache, J. (2005). Job satisfaction among expatriates, repatriates and domestic employees: The perceived impact of international assignments on work-related variables. Personnel Review, 34(1): 110-124.
- Borg, M. (1988). International transfer of managers in multinational corporations. Stockholm: Almqvist & Wiksell.
- Borg, M. & Harzing, A.-W. (1996). Karrierepfade und Effektivität internationaler Führungskräfte. In K. Macharzina & J. Wolf (Hrsg.), Handbuch Internationales Führungskräfte-Management: 279-297. Stuttgart et al.
- Bortz, J. & Döring, N. (2002). Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler. Heidelberg: Springer.
- Bosnjak, M., Lozar-Manfreda, K., Haas, I. & Vehovar, V. 2005. Web survey response rates compared to other modes - A meta-analysis. Arbeit präsentiert auf der Annual

meeting of the American Association For Public Opinion Association, Fontainebleau Resort, Miami Beach, FL.

- Bourdieu, P. (1983). Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. Soziale Welt, Sonderband 2: Sozial Ungleichheit: 183-198.
- Bradburn, N. (1983). Response effects. In P. H. Rossi, J. D. Wright & A. B. Anderson (Hrsg.), Handbook of survey research: 289-328. New York: Academic Press.
- Brett, J. M. & Reilly, A. H. (1988). On the road again: Predicting the job transfer decision. Journal of Applied Psychology, 73: 614-620.
- Brett, J. M., Stroh, L. K. & Reilly, A. H. (1993). Pulling up roots in the 1990s: Who is willing to relocate? Journal of Organizational Behavior, 14: 49-60.
- Brewster, C. & Suutari, V. (2005). Global HRM: Aspects of a research agenda. Personnel Review, 34(1): 5-21.
- Brousseau, K. R., Driver, M. J., Eneroth, K. & Larsson, R. (1996). Career pandemonium: Realignment organizations and individuals. Academy of Management Executive, 10: 52-66.
- Brüderl, J., Diekmann, A. & Preisendörfer, P. (1989). Verlaufsmuster innerbetrieblicher Aufstiegsmobilität: Turniermodelle, Pfadabhängigkeit und Frühstarteffekte. In C. Köhler & P. Preisendörfer (Hrsg.), Betrieblicher Arbeitsmarkt im Umbruch: 117-145. Frankfurt/ M.
- Brüderl, J., Preisendörfer, P. & Ziegler, R. (1991). Innerbetriebliche Mobilitätsprozesse: Individuelle und strukturelle Determinanten der Karrieredynamik von Beschäftigten eines Bundesdeutschen Großbetriebes. Zeitschrift für Soziologie, 20(5): 369-384.
- Brüderl, J., Preisendörfer, P. & Ziegler, R. (1993). Upward mobility in organizations: The effects of hierarchy and opportunity structure. European Sociological Review, 9: 173-188.
- Brüderl, J. & Scherer, S. (2004). Methoden zur Analyse von Sequenzdaten. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie(Sonderheft "Methoden der Sozialforschung"): 330-347.
- Bunderson, J. S. (2003). Team member functional background and involvement in management teams: Direct effects and the moderating role of power centralization. Academy of Management Journal, 46(4): 458-474.

- Burchard, U. (2000). Managerkarrieren. Eine Untersuchung des Karriereerfolgs in mittleren Führungsebenen deutscher Großunternehmen. Frankfurt et al.: Peter Lang.
- Caligiuri, P. M., Hyland, M. M., Joshi, A. & Bross, A. S. (1998). Testing a theoretical model for examining the relationship between family adjustment and expatriates' work adjustment. Journal of Applied Psychology, 83: 598-614.
- Caligiuri, P. M. (2000a). 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(1): 61-80.
- Caligiuri, P. M. (2000b). The Big Five personality characteristics as predictors of expatriate's desire to terminate the assignment and supervisor-rated performance. Personnel Psychology, 53(1): 67-88.
- Cannings, K. & Montmarquette, C. (1991). Managerial momentum. Industrial and Labor Relations Reviews, 44: 212-228.
- Cappellen, T. & Janssens, M. (2005). Career paths of global managers: Towards future research. Journal of World Business, 40(4): 348-360.
- Cappelli, P. (1999). Career jobs are dead. California Management Review, 42: 146-167.
- Cappelli, P. & Hamori, M. (2005). The new road to the top. Harvard Business Review, 83(1): 25-32.
- Carpenter, M. A., Sanders, W. G. & Gregersen, H. B. (2000). International assignment experience at the top can make a bottom-line difference. Human Resource Management, 39(2/3): 277-285.
- Carpenter, M. A., Sanders, W. G. & Gregersen, H. B. (2001). Bundling human capital with organizational context: the impact of international assignment experience on multinational firm performance and CEO pay. Academy of Management Journal, 44(3): 493-511.
- Carroll, G. R. & Mayer, K. V. (1986). Job shift patterns in the Federal Republic of Germany. American Sociological Review, 51: 323-341.
- Chan, T. W. (1995). Optimal matching analysis: A methodological note on studying career mobility. Work and Occupations, 22: 467-490.
- Chase, I. (1991). Vacancy chains. Annual Review of Sociology, 17: 133-154.

- Chatfield, C. (2004). The analysis of time series: An introduction (6. Aufl.). Boca Raton, Fla. et al.: CRC Press.
- Churchill, G. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. Journal of Marketing Research, 16(February): 64-73.
- Cialdini, R. B. (1984). Influence - The psychology of persuasion. New York: William Morrow.
- Ciampa, D. (2005). Almost ready: How leaders move up. Harvard Business Review, 83(1): 46-53.
- Coff, R. W. (1997). Human assets and management dilemmas: Coping with hazards on the road to resource-based theory. Academy of Management Review, 22(2): 374-402.
- Coff, R. W. (1999). When competitive advantage doesn't lead to performance: The resource-based view and stakeholder bargaining power. Organization Science, 10(2): 119-133.
- Cohen, J. (1988). Statistical power analysis for the behavioral sciences (2. Aufl.). Hillsdale, NJ: Erlbaum Associates.
- Cohn, E. & Addison, J. (1998). The economic returns to lifelong learning in OECD countries. Education Economics, 6(3): 253-307.
- Colbert, B. A. (2004). The complex resource-based view: Implications for theory and practice in strategic human resource management. Academy of Management Journal, 29(3): 341-358.
- Couper, M. P. & Coultts, E. (2004). Online-Befragung. Probleme und Chancen verschiedener Arten von Online-Erhebungen. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 44: 217-243.
- Coupland, D. (1991). Generation X: Tales for an accelerated culture: St. Martin's Press.
- Cramer, J. S. (1999). Predictive performance of the binary logit model in unbalanced samples. The Statistician, 48: 85-94.
- Daily, C. M., Certo, S. T. & Dalton, D. R. (2000). International experience in the executive suite: The path to prosperity? Strategic Management Journal, 21(4): 515-523.
- Dalton, G. W., Thompson, P. H. & Price, R. L. (1982). The Four Stages of Professional Careers: A New Look at Performance by Professionals. In R. Katz (Hrsg.), Career Issues in Human Resource Management: 129-153. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Dalton, D. R. & Kesner, I. F. (1983). Inside/outside succession and organizational size: The pragmatics of executive replacement. Academy of Management Journal, 26: 736-742.
- Dalton, G. (1989). Developmental views of careers in organizations. In M. B. Arthur, D. T. Hall & B. S. Lawrence (Hrsg.), Handbook of Career Theory: 89-109. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- D'Amico, R. (1985). The effect of career origins on subsequent socio-economic achievement. Work and Occupations, 12: 329-350.
- Daniels, J. D., Pitts, R. A. & Tretter, M. J. (1988). Strategy and structure of U.S. multinationals: An exploratory study. Academy of Management Journal, 27(2): 292-307.
- Dany, F. (2003). 'Free actors' and organizations: Critical remarks about the new career literature, based on French insights. International Journal of Human Resource Management, 14(5): 821-838.
- Dany, F., Mallon, M. & Arthur, M. B. (2003). The odyssey of career and the opportunity for international comparison. International Journal of Human Resource Management, 14(5): 705-712.
- Datta, D. K. & Guthrie, J. (1994). Executive succession: Organizational antecedents of CEO characteristics. Strategic Management Journal, 15: 569-577.
- Datta, D. K. & Rajagopalan, N. (1998). Industry structure and CEO characteristics: An empirical study of succession events. Strategic Management Journal, 19: 833-852.
- Datta, D. K. & Guthrie, J. P. (2002). Different industries, different CEOs? A study of CEO career specialization. Human Resource Planning, 25(2): 14-25.
- DeFillippi, R. J. & Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A competency-based perspective. Journal of Organizational Behavior, 15(4/Special Issue on Boundaryless Careers): 307-324.
- Dehejia, R. H. & Wahba, S.; Propensity score matching methods for non-experimental causal studies; <http://www.nber.org/papers/w6829.pdf>.
- Delery, J. E. & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. Academy of Management Journal, 39: 802-835.

- Delery, J. E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. Human Resource Management Review, 8(3): 289-309.
- Derr, B. C. & Oddou, G. R. (1991). Are US multinationals adequately preparing future American leaders for global competition? International Journal of Human Resource Management, 2(2): 227–244.
- Dessler, G. (2005). Human resource management (10. Aufl.). Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
- Detle, D. E., Abele, A. E. & Renner, O. (2004). Zur Definition und Messung von Berufserfolg: Theoretische Überlegungen und metaanalytische Befunde zum Zusammenhang von externen und internen Laufbahnerfolgsmaßen. Zeitschrift für Personalpsychologie, 3(4): 170-183.
- Detle, D. E. (2005). Berufserfolg und Lebenszufriedenheit - Eine längsschnittliche Analyse der Zusammenhänge. Halle (Saale).
- Diamantopoulos, A. & Winklhofer, H. M. (2001). Index construction with formative indicators: An alternative to scale development. Journal of Marketing Research, 38(2): 269-277.
- Dickmann, M. & Harris, H. (2005). Developing career capital for global careers: The role of international assignments. Journal of World Business, 40(4): 399-408.
- Dillman, D. A. (2000). Mail and internet surveys: The tailored design method (2. Aufl.). New York u.a.: Wiley.
- Djanani, C., Lösel, M. L. & Christian (2003). Entsendung von Arbeitnehmern deutscher Aktiengesellschaften ins Ausland, Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt.
- Dijkstra, W. & Taris, T. (1995). Measuring the agreement between sequences. Sociological Methods and Research, 24(2): 214-231.
- Domsch, M. E. & Krüger-Basener, M. (1995). Mobilität und Fluktuation von Führungskräften. In A. Kieser, G. Reber & R. Wunderer (Hrsg.), Handwörterbuch der Führung, 2. Aufl., Vol. 10: Sp. 1565-1578.
- Domsch, M. E. & Lichtenberger, B. (2003). Der internationale Personaleinsatz. In L. v. Rosenstiel, E. Regnet & M. E. Domsch (Hrsg.), Führung von Mitarbeitern – Handbuch für ein erfolgreiches Personalmanagement, 5. Aufl. Stuttgart.
- Donovan, F. (1929). Saleslady. Chicago: University of Chicago Press.

- Doty, D. H., Glick, W. H. & Huber, G. P. (1993). Fit, equifinality, and organizational effectiveness: A test of two configurational theories. Academy of Management Journal, 36(6): 1196-1250.
- Doty, D. H. & Glick, W. H. (1994). Typologies as a unique form of theory building: Toward improved understanding and modeling. Academy of Management Review, 19(2): 230-251.
- Downes, M. & Thomas, A. S. (1999). Managing overseas assignments to build organizational knowledge. Human Resource Planning, 22(4): 33-48.
- Downes, M. & Thomas, A. S. (2000). Knowledge transfer through expatriation: The U-curve approach to overseas staffing. Journal of Managerial Issues, 12(2): 131-149.
- Drolet, A. L. & Morrison, D. G. (2001). Do we really need multiple-item measures in service research? Journal of Service Research, 3(3): 196-204.
- Dülfer, E. (2001). Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen (6. Aufl.). München, Wien.
- Eby, L. T., Butts, M. & Lockwood, A. (2003). Predictors of success in the era of the boundaryless career. Journal of Organizational Behavior, 24: 689-708.
- Eckert, S., Rässler, S., Mayer, S. & Bonsiep, W. (2004). Kulturschock in Deutschland? - Zeitlicher Verlauf und Leistungseffekte der kulturellen Anpassung asiatischer Führungskräfte in Deutschland. Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 56: 639-659.
- Edling, C. R. (2002). Mathematics in sociology. Annual Review of Sociology, 28: 197-220.
- Edström, A. & Galbraith, J. R. (1977a). Transfer of Managers as a Coordination and Control Strategy in Multinational Organizations. Administrative Science Quarterly, 22(2): 248-263.
- Edström, A. & Galbraith, J. R. (1977b). Alternative Policies for International Transfer of Managers. Management International Review, 17(1): 11-22.
- Egelhoff, W. G. (1988). Strategy and structure in multinational corporations: A revision of the Stopford and Wells model. Strategic Management Journal, 9: 1-14.
- Ellig, J. & Thatchenkery, T. J. (1996). Subjectivism, discovery, an boundaryless careers: An Austrian perspective. In M. B. Arthur & D. M. Rousseau (Hrsg.), The Boundaryless

- Career. A New Employment Principle for a New Organizational Era: 171-186. Oxford: University Press.
- Elzinga, C. H. (2003). Sequence similarity - A nonaligning technique. Sociological Methods & Research, 32(1): 3-29.
- Enders, J. & Bornmann, L. (2001). Karriere mit Dokortitel? Ausbildung, Berufsverlauf und Berufserfolg von Promovierten. Frankfurt/Main [u.a.]: Campus-Verlag.
- Feldman, D. C. (1991). Repatriate moves as career transitions. Human Resource Management Review, 1(3): 163-178.
- Feldman, D. C. & Thomas, D. C. (1992). Career management issues facing expatriates. Journal of International Business Studies, 23(2): 271-294.
- Feldman, D. C. (2001). Domestic and international relocation for work. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Hrsg.), International Review of Industrial and Organizational Psychology: 215-244. New York: Wiley.
- Femppel, K., Neumeier, W. & Seibold, E. (1989). Vertragsgestaltung von Stammhausdelegierten. In K. Macharzina & M. K. Welge (Hrsg.), Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung: Sp. 1951-1959. Stuttgart: Poeschel.
- Festing, M. & Dowling, P. (2005). Die Rolle des internationalen Personalmanagements im Kontext der Unternehmensstrategie: Ein Überblick über den Stand der Forschung und Entwicklungsperspektiven. In G. K. Stahl, W. Mayrhofer & T. M. Kühlmann (Hrsg.), Internationales Personalmanagement: 25-48. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Fink, G., Meierewert, S. & Rohr, U. (2005). The use of repatriate knowledge in organizations. Human Resource Planning, 28(4): 30-36.
- Flores, L. Y., Scott, A. B., Wang, Y.-W., Yakushko, O., McCloskey, C. M., Spencer, K. G. & Logan, S. A. (2003). Practice and research in career counseling and development - 2002. The Career Development Quarterly, 52(Dezember 2003): 98-131.
- Fong, S. C. L. & Shaffer, M. A. (2003). The dimensionality and determinants of pay satisfaction: A cross-cultural investigation of a group incentive plan. International Journal of Human Resource Management, 14(4): 559-580.
- Forbes, J. B. (1987). Early intraorganizational mobility: Patterns and influences. Academy of Management Journal, 30(1): 110-125.

- Form, W. H. & Miller, D. G. (1949). Occupational career patterns as a sociological instrument. American Journal of Sociology, 54: 317-329.
- Forster, N. (1994). The forgotten employees? The experiences of expatriate staff returning to the UK. International Journal of Human Resource Management, 5(4): 405-427.
- Forster, N. (1997). 'The persistent myth of high expatriate failure rates': A reappraisal. International Journal of Human Resource Management, 6(4): 414-433.
- Forster, N. (2000). The myth of the 'international manager'. International Journal of Human Resource Management, 11(1): 126-142.
- Franz, W. (2006). Arbeitsmarktökonomik (6. Aufl.). Berlin: Springer.
- Galbraith, J. R. & Edström, A. (1976). International Transfer of Managers: Some Important Policy Considerations. Columbia Journal of World Business, 11: 100-112.
- Gates, S. (1996). Managing expatriates' return - A research report: The Conference Board.
- Gatignon, H. & Vosgerau, J. (2006). Moderating effects: The myth of mean centering, working paper.
- Gaugler, E. (1989). Repatriierung von Stammhausdelegierten. In K. Macharzina & M. K. Welge (Hrsg.), Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung: Sp. 1937-1951. Stuttgart: Poeschel.
- Gelbrich, K. (2004). The relationship between intercultural competence and expatriate success: A structural equation model. Die Unternehmung, 58(3/4): 261-277.
- Gerhart, B., Wright, P. M., McMahan, G. C. & Snell, S. A. (2000). Measurement error in research on human resources and firm performance: How much error is there and how does it influence effect size estimates? Personnel Psychology, 53: 803-834.
- Ghoshal, S. (1987). Global strategy: An organizing framework. Strategic Management Journal, 8(5): 425-440.
- Gibbons, R. & Waldman, M. (2003). Enriching a theory of wage and promotion dynamics inside firms, National Bureau of Economic Research: 1-39. Cambridge, MA.
- Glassmann, R. B. (1973). Persistence and loose coupling in living systems. Behavioral Science, 18: 83-98.
- GMAC (2004). Ten years of Global Relocation Trends: 1993-2004. Woodridge, IL: GMAC Global Relocation Services.

- GMAC (2006). Global Relocation Trends 2005 survey report. Woodridge, IL: GMAC Global Relocation Services/ Windham International.
- Goby, V. P., Ahmed, Z. U., Annavarjula, M., Ibrahim, D. N. & Osman-Gani, A. (2002). Determinants of expatriate success: An empirical study of Singaporean expatriates in the Peoples Republic of China. Journal of Transnational Management Development, 7(4): 73-88.
- Goffee, R. & Scase, R. (1992). Organizational change and the corporate career: The restructuring of managers' job aspirations. Human Relations, 45: 363-385.
- Gong, Y. P. (2003). Subsidiary staffing in multinational enterprises: Agency, resources, and performance. Academy of Management Journal, 46(6): 728-739.
- Göthlich, S. E. (2007). Zum Umgang mit fehlenden Daten in großzahligen empirischen Erhebungen. In S. Albers, D. Klapper, U. Konradt, A. Walter & J. Wolf (Hrsg.), Methodik der empirischen Forschung, 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Gould, S. & Penley, L. (1985). A study of the correlates of the willingness to relocate. Academy of Management Journal, 28(2): 472-478.
- Gouldner, A. W. (1957). Cosmopolitans and locals: Towards an analysis of latent social roles. Administrative Science Quarterly, 2: 281-306.
- Gouldner, A. W. (1968). Cosmopolitans and locals. In B. Glaser (Hrsg.), Organizational Careers - A Sourcebook for Theory: 164-169. Chicago: Aldine.
- Grandjean, B. D. (1981). History and career in a bureaucratic labor market. American Journal of Sociology, 86: 1057-1092.
- Granrose, C. S. & Baccili, P. A. (2006). Do psychological contracts include boundaryless or protean careers? Career Development International, 11(2): 163-182.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S. & Wormley, W. M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job-performance evaluations, and career outcomes. California Management Review, 33(1): 64-86.
- Greenwald, B. (1986). Adverse selection in the labor market. Review of Economic Studies, 53: 325-347.
- Gregersen, H. B. & Black, J. S. (1996). Multiple commitments upon repatriation: The Japanese experience. Journal of Management, 22(2): 209-229.

- Groenewald, H. & Sapozhnikov, A. (1990). Auslandsentsendungen von Führungskräften. Vorgehensweisen internationaler Fluggesellschaften. Die Unternehmung, 44(1): 28-42.
- Gunz, H. (1988). Organizational logics of managerial careers. Organization Studies, 9(4): 529-554.
- Gunz, H. P. & Jalland, R. M. (1996). Managerial careers and business strategies. Academy of Management Review, 21(3): 718-756.
- Gunz, H. P., Lichtenstein, B. & Long, R. G. (2002). Self-organization in career systems: A view from complexity science. M@n@gement, 5(1): 63-88.
- Gunz, H. P. & Heslin, P. A. (2005). Reconceptualizing career success. Journal of Organizational Behavior, 26(2): 105-111.
- Gupta, A. K. & Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. Strategic Management Journal, 21(4): 473-496.
- Gupta, A. K. & Govindarajan, V. (2002). Cultivating a global mindset. Academy of Management Executive, 16(1): 116-126.
- Hall, D. T. (1976). Careers in organizations. Pacific Palisades, CA: Goodyear.
- Hall, D. T. & Mirvis, P. H. (1995). Careers as lifelong learning. In A. Howard (Hrsg.), The Changing nature of work: 322-361. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hall, D. T. & Moss, J. E. (1998). The new protean career contract: Helping organizations and employees adapt. Organizational Dynamics, 26(3): 22-37.
- Hall, D. T. & Chandler, D. E. (2005). Psychological success: When the career is calling. Journal of Organizational Behavior, 26(2): 155-176.
- Hambrick, D. C. & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. Academy of Management Review, 9: 193-206.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1985). Do you really have a global strategy? Harvard Business Review(July-August): 139-148.
- Hammer, M. R., Hart, W. & Rogan, R. (1998). Can you go home again? An analysis of the repatriation of corporate managers and spouses. Management International Review, 38: 67-86.

- Harman, H. H. (1967). Modern factor analysis (2. Aufl.). Chicago, Ill. [u.a.]: University of Chicago Press.
- Harris, J. E. (1989). Moving managers internationally: The care and feeding of expatriates. California Management Review, 12(1): 49-53.
- Harris, H. (1999). The changing world of the expatriate manager, Center for Research into the Management of Expatriation.
- Harris, H., Brewster, C. & Erten, C. (2005). Auslandseinsatz, aber wie? Klassisch oder alternative Formen: neueste empirische Erkenntnisse aus Europa und den USA. In G. K. Stahl, W. Mayrhofer & T. M. Kühlmann (Hrsg.), Internationales Personalmanagement: 271-291. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Hartmann, M. (1995). Deutsche Topmanager: Klassenspezifischer Habitus als Karrierebasis. Soziale Welt, 4: 440-468.
- Hartmann, M. (1996). Top-Manager: Die Rekrutierung einer Elite. Frankfurt: Campus-Verlag.
- Hartmann, M. (1998). Die Rekrutierung einer Elite. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 50: 364-386.
- Harvey, M. G. (1997). Focusing the international personnel performance appraisal process. Human Resource Development Quarterly, 8: 41-62.
- Harzing, A. W. K. (1995). The persistent myth of high expatriates failure rates. International Journal of Human Resource Management, 6(2): 457-474.
- Harzing, A.-W. (1999). An analysis of the function of international transfer of managers in MNCs. Employee Relations, 23(6): 581-598.
- Harzing, A. W. K. (2001a). Who's in charge? An empirical study of executive staffing practices in foreign subsidiaries. Human Resource Management, 40(2): 139-158.
- Harzing, A. W. K. (2001b). Of bears, bumble-bees, and spiders: The role of expatriates in controlling foreign subsidiaries. Journal of World Business, 36(4): 366-379.
- Harzing, A. W. K. (2002). Are our referencing errors undermining our scholarship and credibility? The case of expatriate failure rates. Journal of Organizational Behavior, 23(1): 127-148.
- Harzing, A.-W. & Christensen, C. (2004). Expatriate failure: time to abandon the concept? Career Development International, 9(7): 616-626.

- Hatch, N. W. & Dyer, J. H. (2004). Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. Strategic Management Journal, 25(12): 1155-1178.
- Haveman, H. A. & Cohen, L. E. (1994). The ecological dynamics of careers: The impact of organizational founding, dissolution, and merger on job mobility. American Journal of Sociology, 100: 104-152.
- Hays, R. D. (1971). Ascribed behavioral determinants of success-failure among US expatriate managers. Journal of International Business Studies, 2(1): 40-46.
- Hedberg, B. L. T., Nystrom, P. C. & Starbuck, W. H. (1976). Camping on seesaws: Prescriptions for a self-designing organization. Administrative Science Quarterly, 21(1): 41-65.
- Heenan, D. A. & Perlmutter, H. V. (1979). Multinational organization development. Reading, Mass.: Addison-Wesley Pub. Co.
- Hein, S. (1999). Internationaler Einsatz von Führungskräften: Gestaltung - Konfiguration - Erfolg. Wiesbaden: Gabler.
- Hein, S. (2000). Internationaler Einsatz von Führungskräften – Erfolgsfaktoren und Gestaltung. Personal, 9: 452-455.
- Hermann, A. & Mayrhofer, W. (2005). Internationale Karrieren - theoretische und empirische Ergebnisse. In G. K. Stahl, W. Mayrhofer & T. M. Kühlmann (Hrsg.), Internationales Personalmanagement: 215-247. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Herriot, P., Pemberton, C. & Hawtin, E. (1996). The career attitudes and intentions of managers in the finance sector. British Journal of Management, 7: 181-190.
- Heslin, P. A. (2005). Conceptualizing and evaluating career success. Journal of Organizational Behavior, 26: 113-136.
- Heymann, H.-H. & Schuster, L. (1998). Rekrutierung und Auswahl internationaler Führungskräfte. In B. N. Kumar & D. Wagner (Hrsg.), Handbuch des Internationalen Personalmanagements: 85-104. München: C. H. Beck.
- Hirsch, P. M. & Shanley, M. (1996). The rhetoric of *boundaryless* - Or, how the newly empowered managerial class bought into its own marginalization. In M. B. Arthur & D. M. Rousseau (Hrsg.), The Boundaryless Career. A New Employment Principle for a New Organizational Era: 218-233. Oxford: University Press.

- Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K. & Kochhar, R. (2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional firms: A resource-based perspective. Academy of Management Journal, 44(1): 13-28.
- Hofstede, G. (1998). Think locally, act globally: Cultural constraints in personnel management. Management International Review, 38(Special Issue): 7-26.
- Hofstede, G. (2001). Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations (2. Aufl.). London: Thousand Oaks.
- Hohn, B. J. (2004). Arbeitsmarkt Kompakt 2004 - IT-Fachleute. Bonn: Zentralstelle für Arbeitsvermittlung (ZAV) der Bundesagentur für Arbeit.
- Hosmer, D. W. & Lemeshow, S. (2000). Applied logistic regression (2. Aufl.). New York et al.: Wiley.
- Hout, T., Porter, M. E. & Rudden, E. (1982). How global companies win out. Harvard Business Review, 60(5): 98-108.
- Huang, T.-J., Chi, S.-C. & Lawler, J. J. (2005). The relationship between expatriates' personality traits and their adjustment to international assignments. International Journal of Human Resource Management, 16(9): 1656-1670.
- Hughes, E. C. (1937). Institutional office and the person. American Journal of Sociology, 43: 404-443.
- Hummel, T. R. & Jochmann, W. (1998). Beurteilungs- und Erfolgskriterien des Personaleinsatzes im internationalen Personalmanagement. In B. N. Kumar & D. Wagner (Hrsg.), Handbuch des Internationalen Personalmanagements: 127-152. München: C. H. Beck.
- Ichimura, H. & Taber, C. (2001). Propensity-score matching with instrumental variables. American Economic Review, 91(2): 119-124.
- Iellatchitch, A., Mayrhofer, W. & Meyer, M. (2003). Career fields: A small step towards a grand career theory? International Journal of Human Resource Management, 14(5): 728-750.
- Inkson, K., Pringle, J. K., Arthur, M. B. & Barry, S. (1997). Expatriate assignment versus overseas experience: Contrasting models of international human resource development. Journal of World Business, 32: 351-368.

- Inkson, K. & Arthur, M. B. (2002). How to be a successful career capitalist. Organizational Dynamics, 31(3): 48-61.
- Jacoby, S. M. (1999a). Are career jobs headed for extinction? California Management Review, 42(1): 123-145.
- Jacoby, S. M. (1999b). Reply: Premature reports of demise. California Management Review, 42(1): 168-179.
- Javidan, M., Stahl, G. K., Brodbeck, F. & Wilderom, C. P. M. (2005). Cross-border transfer of knowledge: Cultural lessons from Project GLOBE. Academy of Management Executive, 19(2): 59-76.
- Jepsen, D. A. & Choudhuri, E. (2001). Stability and change in 25-Year occupational career patterns. Career Development Quarterly, 50(1): 3-19.
- Johanson, J. & Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm – A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. Journal of International Business Studies, 8(1): 25-34.
- Jones, C. (1996). Careers in project networks: The case of the film industry. In M. B. Arthur & D. M. Rousseau (Hrsg.), The Boundaryless Career - A New Employment Principle for a New Organizational Era: 58-75. Oxford et al.: Oxford University Press.
- Jost, G. (1997). Strukturen und Muster berufsbiographischer Entwicklungen von Managern. Zeitschrift für Sozialisationsforschung und Erziehungssoziologie, 17: 287-306.
- Judd, C. M., McClelland, G. H. & Smith, E. H. (1996). Testing treatment by covariate interactions when treatment varies within subjects. Psychological Methods, 1: 366-378.
- Judd, C. M., Kenny, D. A. & McClelland, G. H. (2001). Estimating and testing mediation and moderation in within-participant designs. Psychological Methods, 6(2): 115-134.
- Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W. & Bretz, R. D. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. Personnel Psychology, 48: 485-519.
- Judge, T. A. & Watanabe, S. (1995). Is the past prologue? A test of Ghiselli's hobo syndrome. Journal of Management, 21: 211-229.
- Jun, S. & Gentry, J. W. (2005). An exploratory investigation of the relative importance of cultural similarity and personal fit in the selection and performance of expatriates. Journal of World Business, 40(1): 1-8.

- Kahneman, D. & Knetsch, J. L. (1992). Valuing public goods: The purchase of moral satisfaction. Journal of Environmental Economics and Management, 22: 57-70.
- Kalleberg, A. L. & Hudis, P. M. (1979). Wage chances in the late career. Social Science Research, 8: 16-40.
- Kammel, A. & Teichmann, D. (1994). Internationaler Personaleinsatz. München: Oldenbourg.
- Kanter, R. M. (1984). Variations in managerial career structures in high-technology firms: The impact of organizational characteristics on internal labor market patterns. In P. Osterman (Hrsg.), Internal Labor Markets: 109-131. Cambridge, MA: MIT Press.
- Kanter, R. M. (1989). Careers and the wealth of nations: A macro-perspective on the structure and implications of career forms. In M. B. Arthur, D. T. Hall & B. S. Lawrence (Hrsg.), Handbook of Career Theory: 506-522. New York: Cambridge University Press.
- Karpik, L. (1978). Organizations, institutions and history. In L. Karpik (Hrsg.), Organization and Environment: Theory, Issues and Reality: 15-68. London.
- Karsch, W. (2001). Karrierewege deutscher Großbankenvorstände. Die Bank, 12: 866-870.
- Kaschube, J. (1997). Ziele von Führungsnachwuchskräften - die Sicht der Organisation und des Individuums. In L. v. Rosenstiel, T. Lang & E. Sigl (Hrsg.), Perspektiven der Karriere. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1966). The Social Psychology of Organizations. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Kealey, D. J. & Protheroe, D. R. (1996). The effectiveness of cross-cultural training for expatriates: An assessment of the literature on the issue. International Journal of Intercultural Relations, 20(2): 141-165.
- Kelley, J. (1973). Causal chain models for the socioeconomic career. American Sociological Review, 38: 481-493.
- Kenter, M. E. (1989). Entsendung von Stammhausdelegierten. In K. Macharzina & M. K. Welge (Hrsg.), Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung: Sp. 1925-1937. Stuttgart: Poeschel.
- Kerckhoff, A. C. (1995). Institutional agreements and stratification processes in industrial societies. Annual Review of Sociology, 15: 323-347.

- King, Z., Burke, S. & Pemberton, J. (2005). The 'bounded' career: An empirical study of human capital, career mobility and employment outcomes in a mediated labour market. Human Relations, 58(8): 981-1007.
- Kobrin, S. (1991). An empirical analysis of the determinants of global integration. Strategic Management Journal, 12(Special Issue): 17-31.
- Kobrin, S. J. (1994). Is there a relationship between a geocentric mind-set and multinational strategy? Journal of International Business Studies, 25(3): 493-511.
- Koch, H.-E. (1981). Grundlagen und Grundprobleme der betrieblichen Karriereplanung. Frankfurt a.M.
- Kogovšek, T. & Ferligoj, A. (2005). Effects on reliability and validity of egocentered networks. Social Networks, 27(3).
- Kogut, B. (1984). Normative observations on the international value-added chain and strategic groups. Journal of International Business Studies, 15(2, Special Issue on Strategic Planning, Autonomy and Control Processes in Multinational Corporations): 151-167.
- Kogut, B. & Singh, H. (1988). The effect of national culture on the choice of entry mode. Journal of International Business Studies, 19: 411-432.
- Kohonen, E. (2005). Developing global leaders through international assignments: An identity construction perspective. Personnel Review, 34(1): 22-36.
- Konda, S. L. & Stewman, S. (1980). An opportunity labor demand model and Markovian labor supply models. American Sociological Review, 45: 276-301.
- Konopaske, R., Robie, C. & Ivancevich, J. M. (2005). A preliminary model of spouse influence on managerial global assignment willingness. International Journal of Human Resource Management, 16(3): 405-426.
- Konradt, U. (2004). Anforderungen an das Personal und veränderte Karrieren unter vernetzter Arbeit. In G. Hertel & U. Konradt (Hrsg.), Human Resource Management im Inter- und Intranet: 16-32. Göttingen: Hogrefe.
- Krause-Nicolai, D. (2005). Dual Career Couples im internationalen Einsatz - Implikationen für das internationale Personalmanagement. Frankfurt et al.: Peter Lang.
- Krauze, T. K. & Krymkowski, D. H. 2004. The return of Markov: Are observed career mobility tables generated by a Markov process? Arbeit präsentiert auf der meeting of the

Research Committee on Social Stratification of the International Sociological Association.

Kühlmann, T. (2004). Auslandseinsatz von Mitarbeitern. Göttingen: Hogrefe.

Kumar, B. N. & Steinmann, H. (1986). Japanische Führungskräfte in Deutschland. Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 38(6): 493-616.

Kumar, B. N. & Karlshaus, M. (1992). Auslandseinsatz und Personalentwicklung. Zeitschrift für Personalforschung, 6(1): 59-74.

Kumar, B. N. (1998). Konzeptioneller Rahmen des internationalen Personalmanagements. In B. N. Kumar & D. Wagner (Hrsg.), Handbuch des Internationalen Personalmanagements: 1-14. München: C. H. Beck.

Kutschker, M. & Schmidt, S. (2002). Internationales Management (2. Aufl.). München u.a.: Oldenbourg.

Ladner Streib, C. & Engeli, H.-P. (1998). Dual Career Couples - eine Herausforderung für das Human Resource Management. Personalführung, 3: 72-77.

Lado, A. A. & Wilson, M. C. (1994). Human resource management systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. Academy of Management Review, 19(4): 699-727.

Ladwig, D. H. & Loose, K. (2000). Globalisierung und Auslandseinsatz. Die Hürden der Reintegration nach einem Auslandseinsatz in arabischen Ländern. Zeitschrift für Personalforschung, 14: 355-379.

Lance, C. E., Butts, M. M. & Michels, L. C. (2006). The source of four commonly reported cutoff criteria. Organizational Research Methods, 9(2): 202-220.

Larsen, H. H. (2004). Global career as dual dependency between the organization and the individual. The Journal of Management Development, 23(9): 860-869.

Lawler, E. E. I. (1994). From job-based to competency-based organizations. Journal of Organizational Behavior, 15: 3-15.

Lawless, M. W. & Tegarden, L. F. (1991). A test of performance similarity among strategic group members in conforming and non-conforming industry structures. Journal of Management Studies, 28(6): 645-664.

Lazarova, M. & Tarique, I. (2005). Knowledge transfer upon repatriation. Journal of World Business, 40(4): 361-373.

- Lazear, E. & Rosen, S. (1981). Rank-order tournaments as optimum labor contracts. Journal of Political Economy, 89: 841-864.
- Lee, T. W. & Mitchell, T. R. (1994). An alternative approach: The unfolding model of employee turnover. Academy of Management Review, 19: 51-89.
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Wise, L. & Fireman, S. (1996). An unfolding model of voluntary turnover. Academy of Management Journal, 39: 5-36.
- Lee, C. H. (2005). A study of underemployment among self-initiated expatriates. Journal of World Business, 40: 172-187.
- Lee, H. W. (2005). The factors influencing expatriates. The Journal of American Academy of Business, 2: 273-278.
- Lemak, D. J. & Bracker, J. S. (1988). A strategic contingency model of multinational corporate structure. Strategic Management Journal, 9: 521-526.
- Lengnick-Hall, C. A. & Lengnick-Hall, M. L. (1988). Strategic human resources management: A review of the literature and a proposed typology. Academy of Management Review, 13(3): 454-470.
- Levine, J. H. (2000). But what have you done for us lately? Commentary on Abbott and Tsay. Sociological Methods & Research, 29: 34-40.
- Lichtenstein, B., Ogilvie, J. R. & Mendenhall, M. (2002). Non-linear dynamics in entrepreneurial and management careers. M@n@gement, 5(1): 31-47.
- Lofquist, L. H. & Dawis, R. V. (1984). Research on work adjustment and satisfaction: Implications for career counseling. In S. D. Brown & R. W. Lent (Hrsg.), Handbook of counseling psychology: 216-237. New York: Wiley.
- Louis, M. R. (1980). Career transitions: Varieties and commonalities. Academy of Management Review, 5(3): 329-340.
- Macharzina, K. & Oesterle, M.-J. (1997). Das Konzept der Internationalisierung im Spannungsfeld zwischen praktischer Relevanz und theoretischer Unschärfe. In K. Macharzina & M.-J. Oesterle (Hrsg.), Handbuch Internationales Management. Grundlagen - Instrumente - Perspektiven: 3-21. Wiesbaden.
- Macharzina, K. & Wolf, J. (1996). Internationales Führungskräfte-Management und strategische Unternehmenskoordination - Kritische Reflexionen über ein ungeklärtes

- Beziehungssystem. In: K. Macharzina & J. Wolf (Hrsg.), Handbuch Internationales Führungskräfte-Management: 29-63. Stuttgart et al.
- Macharzina, K. & Wolf, J. (1998). Die internationale Personalfunktion und ihre globale Koordination. In B. N. Kumar & D. Wagner (Hrsg.), Handbuch des Internationalen Personalmanagements: 49-83. München: C. H. Beck.
- Mahroum, S. (2000). Highly skilled globetrotters. R&D Management, 30: 23-31.
- March, J. C. & March, J. G. (1977). Almost random careers. Administrative Science Quarterly, 22: 377-409.
- Martin, D. C. & Anthony, J. J. (2006). The repatriation and retention of employees: Factors leading to successful programs. International Journal of Management, 23(3): 620-631.
- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernández, P. M. & Sánchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: Integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. International Journal of Human Resource Management, 16(5): 633-659.
- Martinez, J. I. & Jarillo, J. C. (1989). The evolution of research on coordination mechanisms in multinational corporations. Journal of International Business Studies, 20: 489-514.
- Mayerhofer, H., Hartmann, L. C., Michelitsch-Riedl, G. & Kollinger, I. (2004). Flexpatriate assignments: A neglected issue in global staffing. International Journal of Human Resource Management, 15(8): 1371-1389.
- Mayrhofer, W. (1992). Universitätsinterne Karrieren von Studierenden. Zeitschrift für Personalforschung, 6(2): 164-179.
- Mayrhofer, W. (1996). Mobilität und Steuerung in international tätigen Unternehmen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Mayrhofer, W. (1997). Auslandseinsatz als Instrument des informationellen Grenzmanagements international tätiger Unternehmen - eine systemtheoretisch orientierte Analyse. In G. Schreyögg & J. Sydow (Hrsg.), Managementforschung 7: 111-157. Berlin.
- Mayrhofer, W. (2001). Organizational International Career Logics (OICLs) - A conceptual tool for analyzing organizational expatriation patterns and their consequences for the management of organizations. Thunderbird International Business Review, 43(1): 121-144.

- Mayrhofer, W. & Meyer, M. (2002). "No More Shall We Part?" Neue Selbständige und neue Formen der Kopplung zwischen Organisation und ihrem Personal. Zeitschrift für Personalforschung, 16(4): 599-614.
- Mayrhofer, W., Meyer, M., Steyrer, J., Iellatchitch, A., Schiffinger, M., Strunk, G., Erten-Buch, C., Hermann, A. & Mattl, C. (2002). Einmal gut, immer gut? Einflussfaktoren auf Karrieren in ‚neuen‘ Karrierefeldern. Zeitschrift für Personalforschung, 16(3): 392-414.
- Mayrhofer, W., Iellatchitch, A., Meyer, M., Steyrer, J., Schiffinger, M. & Strunk, G. (2004). Going beyond the individual: Some potential contributions from a career field and habitus perspective for global career research and practice. The Journal of Management Development, 23(9): 870-884.
- Mayrhofer, W., Kühlmann, T. M. & Stahl, G. K. (2005). Internationales Personalmanagement: Anspruch und Wirklichkeit. In G. K. Stahl, W. Mayrhofer & T. M. Kühlmann (Hrsg.), Internationales Personalmanagement: 1-23. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Mayrhofer, W., Meyer, M. & Steyrer, J. (2005). Macht? Erfolg? Reich? Glücklich? Wien: Linde.
- Mayrhofer, W. & Schiffinger, M. (2005). Einmal gut, immer gut? Zum Zusammenhang von Studien- und Karriereerfolg. In W. Mayrhofer, M. Meyer & J. Steyrer (Hrsg.), Macht? Erfolg? Reich? Glücklich?: 132-155. Wien: Linde.
- Mayring, P. (2000). Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken (7. Aufl.). Weinheim: Deutscher Studien Verlag.
- McCaughey, D. & Bruning, N. S. (2005). Enhancing opportunities for expatriate job satisfaction: HR strategies for foreign assignment success. Human Resource Planning, 28(4): 21-29.
- McDonald, P., Brown, K. & Bradley, L. (2005). Have traditional career paths given way to protean ones? Evidence from senior managers in the Australian public sector. Career Development International, 10(2): 109-129.
- McEvoy, G. M. & Cascio, W. F. (1987). Do good or poor performers leave? A meta-analysis of the relationship between performance and turnover. Academy of Management Journal, 30: 744-762.

- Mendenhall, M. E. & Oddou, G. (1985). The dimension of expatriate acculturation - A review. Academy of Management Review, 10(1): 39-47.
- Mendenhall, M. E., Dunbar, E. & Oddou, G. (1987). Expatriate selection, training and career-pathing: A review and critique. Human Resource Management, 26(3): 331-345.
- Mendenhall, M. E., Deller, J. & Ben-Hur, S. (2005). Nichtlineare Dynamik: Eine neue Perspektive bei der Entwicklung von Global Leaders. In G. K. Stahl, W. Mayrhofer & T. M. Kühlmann (Hrsg.), Internationales Personalmanagement: 193-214. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Meyer, M., Dunkel, A. & Praschak, S. (2005). Job oder Leben - ist das die Frage? In W. Mayrhofer, M. Meyer & J. Steyrer (Hrsg.), Macht? Erfolg? Reich? Glücklich?: 183-210. Wien: Linde.
- Miles, R. E. & Snow, C. C. (1996). Twenty-first-century careers. In M. B. Arthur & D. M. Rousseau (Hrsg.), The Boundaryless Career. A New Employment Principle for a New Organizational Era: 97-115. Oxford: University Press.
- Miller, C., Cardinal, L. & Glick, W. (1997). Retrospective reports in organizational research: A re-examination of recent evidence. Academy of Management Journal, 40: 189-204.
- Mincer, J. (1962). On-the-job training: costs, returns and some implications. Journal of Political Economy, 70: 50-79.
- Miner, A. S. & Robinson, D. F. (1994). Organizational and population level learning as engines for career transitions. Journal of Organizational Behavior, 15: 345-364.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. Management Science, 24(9): 934-948.
- Mirvis, P. H. & Hall, D. T. (1994). Psychological success and the boundaryless career. Journal of Organizational Behavior, 15: 365-380.
- Mondy, R. W. & Noe, R. M. (2005). Human resource management.
- Morrison, D. G. (1969). On the interpretation of discriminant analysis. Journal of Marketing Research, 6: 156-163.
- Müller, D. (2007). Moderatoren und Mediatoren in Regressionen. In S. Albers, D. Klapper, U. Konradt, A. Walter & J. Wolf (Hrsg.), Methodik der empirischen Forschung: 245-260. Wiesbaden: Gabler.
- Murtha, T. P., Lenway, S. A. & Bagozzi, R. P. (1998). Global mind-sets and cognitive shift in a complex multinational corporation. Strategic Management Journal, 19(2): 97-114.

- Myers, B. & Pringle, J. K. (2005). Self-initiated foreign experience as accelerated development: Influences of gender. Journal of World Business, 40(4): 421-431.
- Naumann, E. (1992). A conceptual model of expatriate turnover. Journal of International Business Studies, 3: 499-531.
- Naumann, E. (1993). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment among expatriate managers. Group & Organization Studies, 18(2): 153-187.
- Nerdinger, F. W. (1997). Integration des Fach- und Führungsnachwuchses in flexible Organisationen - auf dem Weg zu einem neuen psychologischen Kontrakt? In L. v. Rosenstiel, T. Lang & E. Sigl (Hrsg.), von Rosenstiel, L., Lang, T. & Sigl, E. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
- Ng, T. W. H., Eby, L. T., Sorensen, K. L. & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. Personnel Psychology, 58(2): 367-408.
- Nicholson, N. & de Waal-Andrews, W. (2005). Playing to win: Biological imperatives, self-regulation, and trade-offs in the game of career success. Journal of Organizational Behavior, 26(2): 137-154.
- nobelprize.org; All laureates in economics; http://nobelprize.org/nobel_prizes/economics/laureates; Abruf am 19.6.2007, 16:38 UTC.
- Nummela, N., Saarenketo, S. & Puumalainen, K. (2004). Global mindset – A prerequisite for successful internationalization? Canadian Journal of Administrative Sciences, 21(1): 51-64.
- o.V. (2002). Vergütung von Expatriates. Personalführung, 1: 16.
- o.V. (2005). Die ganz persönliche Globalisierung. wisu - das Wirtschaftsstudium, 34(4): 401.
- Oddou, G. R. & Mendenhall, M. E. (1991). Succession planning for the 21st century: How well are we grooming our future business leaders? Business Horizons, 34: 26-34.
- Oechsler, W. A. (2002). Verfahren zur Auswahl, Vorbereitung und Entsendung von Stammhausdelegierten. In K. Macharzina & M.-J. Oesterle (Hrsg.), Handbuch Internationales Management. Grundlagen - Instrumente - Perspektiven: 865-880. Wiesbaden.
- Ondrack, D. (1985). International transfers of managers in North American and European MNEs. Journal of International Business Studies, 17(3): 1-19.

- Opitz, C. (2005). Hochschulen als Filter für Humankapital: Bildung und Karriere von High Potentials in den USA, Frankreich und Deutschland. Wiesbaden: Gabler.
- Orton, J. D. & Weick, K. E. (1990). Loosely coupled systems: A reconceptualization. Academy of Management Review, 15: 203-223.
- Ouchi, W. & MacGuire, M. (1975). Organizational control: Two functions. Administrative Science Quarterly, 25: 124-141.
- Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. Management Science, 25(9): 833-848.
- Ouchi, W. G. (1980). Markets, bureaucracies, and clans. Administrative Science Quarterly, 25: 129-141.
- Paik, Y. & Sohn, J. D. (2004). Expatriate managers and MNC's ability to control international subsidiaries: The case of Japanese MNCs. Journal of World Business, 39: 61-71.
- Pang, M. (2003). Boundaryless careers? The (in-)voluntary (re-)actions of some Chinese in Hong Kong and Britain. International Journal of Human Resource Management, 14(5): 809-820.
- Parker, P. & Arthur, M. B. (2002). Bringing "New Science" into careers research. M@n@gement, 5(1): 105-125.
- Pausenberger, E. & Noelle, G. F. (1977). Entsendung von Führungskräften in ausländische Niederlassungen. Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 29(6): 346-366.
- Pausenberger, E. (1983). Die Besetzung von Geschäftsführerpositionen in ausländischen Tochtergesellschaften. In E. Dülfer (Hrsg.), Personelle Aspekte im internationalen Management: 41-59. Berlin: Kommission Internationales Management im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft.
- Pausenberger, E. (1987). Unternehmens- und Personalentwicklung durch Entsendung. Personalführung, 11-12: 852-856.
- Pawlik, T. (2000). Personalmanagement und Auslandseinsatz – Kulturelle und personalwirtschaftliche Aspekte. Wiesbaden: Gabler.
- Peiperl, M. A. & Baruch, Y. (1997). Back to square zero: The post-corporate career. Organizational Dynamics, 25(4): 6-22.
- Perlmutter, H. V. (1969). The tortuous evolution of the multinational corporation. Columbia Journal of World Business, 4(1): 9-35.

- Perrow, C. (1961). The analysis of goals in complex organizations. American Sociological Review, 26: 854-866.
- Petrovic, J. (2000). Issues coupled with international assignments, Center for Research into the Management of Expatriation.
- Podsakoff, P. M. & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. Journal of Management, 12: 531-544.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. & Podsakoff, N. P. (2003). Common method bias in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. Journal of Applied Psychology, 88: 879-903.
- Polanyi, M. (1985). Implizites Wissen. Frankfurt: Suhrkamp.
- Pollock, G., Antcliff, V. & Ralphs, R. (2002). Work orders: Analysing employment histories using sequence data. International Journal of Social Research Methodology, 5(2): 91-105.
- Porter, L. W., Steers, R. T., Mowday, R. T. & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. Journal of Applied Psychology, 59: 603-609.
- Porter, M. E. (1980). Competitive strategy: Techniques for analysing industries and competitors. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1986). Changing patterns of international competition. California Management Review, 28(2): 9-40.
- Prahalad, C. K. & Lieberthal, K. (1998). The end of corporate imperialism. Harvard Business Review, 76(4): 69-79.
- Preisendörfer, P. (1987). Organisationale Determinanten beruflicher Karrieremuster. Soziale Welt, 38: 211-226.
- Pringle, J. K. & Mallon, M. (2003). Challenges for the boundaryless career odyssey. International Journal of Human Resource Management, 14(5): 839-853.
- Rajagopalan, N. & Datta, D. K. (1996). CEO characteristics: Does industry matter? Academy of Management Journal, 39: 197-215.

- Randall, D. M. (1987). Commitment and the organization: The organization man revisited. Academy of Management Review, 12(3): 460-471.
- Reimer, K. (2007). Bootstrapping und andere Resampling-Methoden. In S. Albers, D. Klapper, U. Konradt, A. Walter & J. Wolf (Hrsg.), Methodik der empirischen Forschung: 391-406. Wiesbaden: Gabler.
- Reitman, F. & Schneer, J. A. (2003). The promised path: A longitudinal study of managerial careers. Journal of Managerial Psychology, 18: 60-75.
- Reitman, F. & Schneer, J. A. (2005). The long-term negative impacts of managerial career interruptions: A longitudinal study of men and women MBAs. Group & Organization Management, 30(3): 243-262.
- Richardson, J. & Mallon, M. (2005). Career interrupted? The case of the self-directed expatriate. Journal of World Business, 40(4): 409-420.
- Roberts, B. (2002). Biographical research. Philadelphia: Open University Press.
- Robinson, D. F. & Miner, A. S. (1996). Careers change as organizations learn. In M. B. Arthur & D. M. Rousseau (Hrsg.), The Boundaryless Career. A New Employment Principle for a New Organizational Era: 76-94. Oxford: University Press.
- Rohn, A. S. (2006). Multikulturelle Arbeitsgruppen - Erklärungsgrößen und Gestaltungsformen. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Ronen, S. & Shenkar, O. (1985). Clustering countries on attitudinal dimensions: A review and synthesis. Academy of Management Review, 10: 435-454.
- Ronen, S. (1989). Training the international assignee. In I. E. Goldstone (Hrsg.), Training and development in organizations: 417-453. San Francisco: Jossey Bass.
- Rosen, S. (1986). Prizes and incentives in elimination tournaments. American Economic Review, 76(701-715).
- Rosenbaum, J. E. (1979a). Tournament mobility: Career patterns in a corporation. Administrative Science Quarterly, 24: 220-241.
- Rosenbaum, J. E. (1979b). Organizational career mobility: Promotion chances in a corporation during periods of growth and contraction. American Journal of Sociology, 85: 21-48.
- Rosenbaum (1984). Career mobility in a corporate hierarchy.

- Rosenbaum, J. E. (1990). Structural models of organizational careers: A critical review and new directions. In R. Breiger (Hrsg.), Social Mobility and Social Structure: 272-307. Cambridge: Cambridge University Press.
- Rosenbaum, J. E. & Miller, S. R. (1996). Moving in, up, or out: Tournaments and other institutional signals of career attainments. In M. B. Arthur & D. M. Rousseau (Hrsg.), The Boundaryless Career. A New Employment Principle for a New Organizational Era: 350-369. Oxford: University Press.
- Rosenfeld, R. (1992). Job mobility and career processes. Annual Review of Sociology, 18: 39-61.
- Roth, K. (1995). Managing international interdependence: CEO characteristics in a resource-based framework. Academy of Management Journal, 38(1): 200-231.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. Psychological Monographs, 80: 1-28.
- Rousseau, D. M. & Wade-Benzoni, K. A. (1995). Changing individual-organization attachments: A two-way street. In A. Howard (Hrsg.), The Changing nature of work: 290-321. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rugman, A. M. & Brain, C. (2003). Multinational enterprises are regional, not global. Multinational Business Review, 11(1): 3-12.
- Sambharya, R. (1996). Foreign experience of top management team and international diversification strategies of U.S. multinational corporations. Strategic Management Journal, 17: 739-746.
- Saxenian, A. (1996). Beyond boundaries: Open labor markets and learning in Silicon Valley. In M. B. Arthur & D. M. Rousseau (Hrsg.), The Boundaryless Career - A New Employment Principle for a New Organizational Era: 23-39. Oxford et al.: Oxford University Press.
- Scarpello, V. & Campbell, J. P. (1983). Job satisfaction: Are all the parts there? Personnel Psychology, 36: 577-600.
- Schein, E. H. (1977). Career anchors and career paths: A panel study of management school graduates. In J. Van Maanen (Hrsg.), Organizational careers: Some New Perspectives: 49-64. London et al.
- Scheller, R. (1986). Die Bedeutung zufälliger Ereignisse für die Laufbahnentwicklung und Laufbahnberatung. Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik, 82: 291-298.

- Scherm, E. (1999). Internationales Personalmanagement (2. Aufl.). München: R. Oldenbourg Verlag.
- Scherm, E. & Süß, S. (2001). Internationales Management : eine funktionale Perspektive. München: Vahlen.
- Scherm, E. & Süß, S. (2002). Personalmanagement in internationalen Unternehmen. In K. Macharzina & M.-J. Oesterle (Hrsg.), Handbuch Internationales Management. Grundlagen - Instrumente - Perspektiven: 843-864. Wiesbaden.
- Schmid, S. & Machulik, M. 2005. What has Perlmutter really written? A comprehensive analysis of the EPRG-concept. Arbeit präsentiert auf der EIBA, Oslo, Norway.
- Schneer, J. A. & Reitman, F. (1997). The interrupted managerial career path: A longitudinal study of MBAs. Journal of Vocational Behavior, 51: 411-434.
- Schneider, H. (2007). Nachweis und Behandlung von Multikollinearität. In S. Albers, D. Klapper, U. Konradt, A. Walter & J. Wolf (Hrsg.), Methodik der empirischen Forschung: 183-198. Wiesbaden: Gabler.
- Scholl, R. W. (1983). Career lines and employment stability. Academy of Management Journal, 26: 86-103.
- Scholz, C. (1994). Personalmanagement: informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen (4. Aufl.). München: Vahlen.
- Scholz, C. (2000). Personalmanagement: informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen (5. Aufl.). München: Vahlen.
- Schreyögg, G., Sydow, J. & Koch, J. (2003). Organisatorische Pfade - Von der Pfadabhängigkeit zur Pfadkreation? In G. Schreyögg & J. Sydow (Hrsg.), Strategische Prozesse und Pfade, Managementforschung 13: 257-294. Wiesbaden.
- Schruijer, S. G. L. & Hendriks, M. (1996). Managers' life goals and their willingness to accept an international assignment. European Journal of Work & Organizational Psychology, 5(4): 541-554.
- Schuler, R. S., Dowling, P. J. & De Cieri, H. (1993). An integrative framework of strategic international human resource management. Journal of Management, 19(2): 419-459.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. The American Economic Review, 51: 1-17.

- Scullion, H. & Brewster, C. (2001). Managing expatriates: Messages from Europe. Journal of World Business, 36(4): 346-365.
- Seibert, S. E. & Kraimer, M. L. (2001). The five-factor model of personality and career success. Journal of Vocational Behavior, 58(1): 1-21.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L. & Liden, R. C. (2001). A social capital theory of career success. Academy of Management Journal, 44: 219-237.
- Selmer, J., Torbiörn, I. & de Leon, C. T. (1998). Sequential cross-cultural training for expatriate business managers: Pre-departure and post-arrival. International Journal of Human Resource Management, 9: 831-840.
- Selmer, J. (1999). Corporate expatriate career development. Journal of International Management, 5: 55-71.
- Selmer, J. (2002). Practice makes perfect? International experience and expatriate adjustment. Management International Review, 42: 71-87.
- Selmer, J. & Leung, A. S. M. (2003). International adjustment of female vs male business expatriates. International Journal of Human Resource Management, 14(7): 1117-1131.
- Shadish, W. R., Cook, T. D. & Campbell, D. T. (2002). Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference. Boston, Mass. [u.a.]: Houghton Mifflin.
- Shaffer, M. A., Harrison, D. A., Gregersen, H., Black, J. S. & Ferzandi, L. A. (2006). You can take it with you: Individual differences and expatriate effectiveness. Journal of Applied Psychology, 91(1): 109-125.
- Shamir, B. & Kark, R. (2004). A single-item graphic scale for the measurement of organizational identification. Journal of Occupational & Organizational Psychology, 77(1): 115-123.
- Sheridan, J. E., Slocum, J. W., Buda, R. & Thompson, R. C. (1990). Effects of corporate sponsorship and departmental power on career tournaments. Academy of Management Journal, 33(3): 578-602.
- Sims, R. H. & Schraeder, M. (2005). Expatriate compensation: An exploratory review of salient contextual factors and common practices. Career Development International, 10(2): 98-108.

- Singer, B. & Spilerman, S. (1976). The representation of social processes by Markov models. American Journal of Sociology, 82: 1-54.
- Smigel, E. O. (1964). The Wall Street lawyer: Professional organization man? New York: Free Press.
- Smith, D. R. & Abbott, A. (1983). A labor market perspective on the mobility of college football coaches. Social Forces, 61: 1147-1167.
- Smith, T. & Sheridan, A. (2006). Organisational careers versus boundaryless careers: Insights from the accounting profession. Journal of management and Organization, 12(3): 223-234.
- Söhnchen, F. (2007). Common Method Variance und Single Source Bias. In S. Albers, D. Klapper, U. Konradt, A. Walter & J. Wolf (Hrsg.), Methodik der empirischen Forschung: 135-150. Wiesbaden: Gabler.
- Sonnenfeld, J. A. & Peiperl, M. A. (1988). Staffing policy as a strategic response: A typology of career systems. Academy of Management Review, 13(4): 588-600.
- Sørensen, A. B. (1979). A model and a metric for the analysis of the intragenerational status attainment process. American Journal of Sociology, 85: 361-384.
- Spector, P. E. (2006). Method variance in organizational research: Truth or urban legend? Organizational Research Methods, 9: 221-232.
- Speer, H. (1998). Bestandteile und Formen der Auslandsvergütung. In B. N. Kumar & D. Wagner (Hrsg.), Handbuch des Internationalen Personalmanagements: 175-195. München: C. H. Beck.
- Spence, M. (1973). Job market signaling. Quarterly Journal of Economics, 83: 355-374.
- Spieß, E. (1997). Personalentwicklung unter Berücksichtigung der Internationalisierung. In L. v. Rosenstiel, T. Lang & E. Sigl (Hrsg.), Perspektiven der Karriere. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
- Spilerman, S. (1977). Careers, labor market structure and socio-economic achievement. American Journal of Sociology, 83: 551-593.
- Spilerman, S. & Lunde, T. (1991). Features of educational attainment and job promotion prospects. American Journal of Sociology, 97: 689-720.
- Stahl, G. K. (1995). Ein strukturiertes Auswahlinterview für den Auslandseinsatz. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 39(2): 84-90.

- Stahl, G. K. (1998). Internationaler Einsatz von Führungskräften. München, Wien.
- Stahl, G. K., Miller, E. L., Einfalt, C. & Tung, R. L. (2000). Auslandseinsatz als Element der internationalen Laufbahngestaltung: Ergebnisse einer Befragung von entsandten Fach- und Führungskräften in 59 Ländern. Zeitschrift für Personalforschung, 14: 334-354.
- Stahl, G. K., Miller, E. L. & Tung, R. L. (2002). Toward the boundaryless career: A closer look at the expatriate career concept and the perceived implications of an international assignment. Journal of World Business, 37(3): 1-12.
- Stahl, G. K. & Cerdin, J.-L. (2004). Global careers in French and German multinational corporations. The Journal of Management Development, 23(9): 885-902.
- Stahl, G. K. (2005). Ein Diener zweier Herren: Die Rolle des Auslandsmanagers im internationalen Unternehmen. In G. K. Stahl, W. Mayrhofer & T. M. Kühlmann (Hrsg.), Internationales Personalmanagement: 293-306. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Staufenbiel, J. E. (Hrsg.). (2005). Management-Nachwuchs 2006 (26 Aufl.). Köln: Staufenberg Institut für Studien- und Berufsplanung Köln GmbH.
- Stengel, M. (1997). Karriere aus der Sicht des Individuums und der Organisation. In L. v. Rosenstiel, T. Lang & E. Sigl (Hrsg.), Perspektiven der Karriere. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
- Stewman, S. (1975a). An application of job vacancy chain model to a civil service internal labor market. Journal of Mathematical Sociology, 4(1): 37-59.
- Stewman, S. (1975b). Two Markov models of open system occupational mobility. American Sociological Review, 40: 298-321.
- Stewman, S. & Konda, S. L. (1983). Careers and organizational labor markets - demographic models of organizational behavior. American Journal of Sociology, 88: 637-685.
- Stewman, S. (1986). Demographic models of internal labor markets. Administrative Science Quarterly, 31: 212-247.
- Steyrer, J., Mayrhofer, W. & Meyer, M. (2005). Karrieren. Eine Einführung. In W. Mayrhofer, M. Meyer & J. Steyrer (Hrsg.), Macht? Erfolg? Reich? Glückliche?!: 12-24. Wien: Linde.

- Stovel, K., Savage, M. & Bearman, P. (1996). Ascription into achievement: Models of career systems at Lloyds Bank, 1870-1970. American Journal of Sociology, 102: 358-399.
- Stovel, K. & Bolan, M. (2004). Residential trajectories: Using optimal alignment to reveal the structure of residential mobility. Sociological Methods & Research, 32(4): 559-598.
- Stroh, L. (1995). Predicting turnover amongst repatriates: Can organizations affect retention rates? International Journal of Human Resource Management, 6(2): 443-456.
- Stroh, L. K. (1999). Does relocation still benefit corporations and employees? An overview of the literature. Human Resource Management Review, 9(3): 279-308.
- Stroh, L. K., Varma, A. & Valy-Durbin, S. J. (2000). Why are women left at home: Are they unwilling to go on international assignments? Journal of World Business, 35(3): 241-255.
- Strunk, G., Mayrhofer, W. & Schiffinger, M. 2004. Neue Karrieren, komplexere Karrieren? Arbeit präsentiert auf der Pflingsttagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft, Graz.
- Strunk, G. (2005). Karrieren zwischen Chaos und Ordnung. In W. Mayrhofer, M. Meyer & J. Steyrer (Hrsg.), Macht? Erfolg? Reich? Glückliche?: 243-277. Wien: Linde.
- Strunk, G., Hermann, A. & Praschak, S. (2005). Eine Frau muss ein Mann sein, um Karriere zu machen. In W. Mayrhofer, M. Meyer & J. Steyrer (Hrsg.), Macht? Erfolg? Reich? Glückliche?: 211-242. Wien: Linde.
- Strunk, G., Mayrhofer, W. & Iellatchitch, A. (2005). Kleine Unterschiede, große Wirkung? Die Bedeutung früherer Entscheidungen für den späteren Karriereerfolg. In W. Mayrhofer, M. Meyer & J. Steyrer (Hrsg.), Macht? Erfolg? Reich? Glückliche?: 156-182. Wien: Linde.
- Sturges, J. (1999). What it means to succeed: Personal conceptions of career success held by male and female managers at different ages. British Journal of Management, 10: 239-252.
- Sullivan, D. (1994). Measuring the degree of internationalization of a firm. Journal of International Business Studies, 25(2): 325-242.
- Sullivan, S. E., Carden, W. A. & Martin, D. F. (1998). Careers in the next millennium: A reconceptualization of traditional career theory. Human Resource Management Review, 8: 165-185.

- Sullivan, S. E. (1999). The changing nature of careers: A review and research agenda. Journal of Management, 25(3): 457-484.
- Super, D. (1957). Career and life development. In D. Brown & L. Brooks (Hrsg.), Career choice and development. San Francisco: Jossey-Bass.
- Super, D. E. (1985). Growing up in Middletown. American Psychologist, 40: 405-414.
- Suutari, V. & Brewster, C. (2000). Making their own way: International experience through self-initiated foreign assignments. Journal of World Business, 35(4): 417-436.
- Suutari, V. (2003). Global managers: Career orientation, career tracks, life-style implications and career commitment. Journal of Managerial Psychology, 18(3): 185-207.
- Suutari, V. & Brewster, C. (2003). Repatriation: Empirical evidence from a longitudinal study of careers and expectations among Finnish expatriates. International Journal of Human Resource Management, 14(7): 1132-1151.
- Suutari, V. & Milla, T. (2004). Career anchors of managers with global careers. The Journal of Management Development, 23(9): 833-847.
- Takeuchi, R., Tesluk, P. E., Yun, S. & Lepak, D. P. (2005). An integrative view of international experience. Academy of Management Journal, 48(1): 85-100.
- Tan, D. & Mahoney, J. T. (2002). An empirical investigation of expatriate utilization: Resource-based, agency, and transaction costs perspectives, University of Illinois at Urbana-Champaign: College of Business working papers.
- Tan, D. & Mahoney, J. T. (2006). Why a Multinational Firm Chooses Expatriates: Integrating Resource-Based, Agency and Transaction Costs Perspectives. Journal of Management Studies, 43(3): 457-484.
- Teckenberg, W. (1985). Die Erwerbsstrukturkonzeption in Humankapital- und Statuszuweisungsmodellen. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 37: 431-460.
- Teece, D. J. (1982). Towards an economic theory of the multiproduct firm. Journal of Economic Behavior and Organization, 3: 39-63.
- Tharenou, P. (2002). Receptivity to careers in international work - Abroad and at home. Australian Journal of Management, 27(Special Issue): 129-136.
- Thomas, D. C., Lazarova, M. B. & Inkson, K. (2005). Global careers: New phenomenon or new perspectives? Journal of World Business, 40(4): 340-347.

- Tolbert, P. S. (1996). Occupations, organizations, and boundaryless careers. In M. B. Arthur & D. M. Rousseau (Hrsg.), The Boundaryless Career. A New Employment Principle for a New Organizational Era: 331-349. Oxford: University Press.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W. & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organisation relationship: Does investment in employees pay off? Academy of Management Journal, 40: 1089-1121.
- Tung, R. L. (1982). Selection and training procedures of U.S., European, and Japanese multinationals. California Management Review, 25: 57-71.
- Tung, R. (1988). Career issues in international assignments. Academy of Management Executive, 11: 241-244.
- Tung, R. L. & Miller, E. L. (1990). Managing in the twenty-first century: The need for global orientation. Management International Review, 30: 5-18.
- Tung, R. L. (1998). American expatriates abroad: From neophytes to cosmopolitans. Journal of World Business, 33: 125-144.
- Turban, D. B. & Dougherty, T. W. (1994). Role of protégé personality in receipt of mentoring and career success. Academy of Management Journal, 37: 688-702.
- Tye, M. G. & Chen, P. Y. (2005). Selection of Expatriates: Decision-Making Models Used by HR Professionals. Human Resource Planning, 28(4): 15-20.
- unwortdesjahres.org; Generelle Stellungnahme zum Unwort des Jahres "Humankapital"; <http://www.unwortdesjahres.org/>; abgerufen am 19.6.2007, 16:43 UTC.
- Valcour, P. M. & Tolbert, P. S. (2003). Gender, family and career in the era of boundarylessness: Determinants and effects of intra- and inter-organizational mobility. International Journal of Human Resource Management, 14(5): 768-787.
- Van Maanen, J. (1977). Summary: Towards a theory of the career. In J. V. Maanen (Hrsg.), Organizational careers: Some New Perspectives: 161-179. London et al.
- van Roessel, R. (1988). Führungskräfte-Transfer in internationalen Unternehmen. Köln: Wirtschaftsverlag Bachem.
- Vardi, Y. & Hammer, T. H. (1977). Intraorganizational mobility and career perceptions among rank and file employees in different technologies. Academy of Management Journal, 20: 622-634.

- Veiga, J. F. (1981). Do managers on the move get anywhere? Harvard Business Review, 59(March-April): 20-38.
- Veiga, J. F. (1983). Mobility influences during managerial career stages. Academy of Management Journal, 26: 64-85.
- Veiga, J. F. (1987). To the beat of a different drummer: Timing and contextual differences of mobile and immobile managerial careers. Psychological Reports, 61(3): 707-717.
- Volmer, J. & Staufenbiel, T. (2006). Entwicklung und Erprobung eines Interviews zur internationalen Personalauswahl. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 50(1): 17-22.
- Vroom, V. H. & MacCrimmon, K. R. (1968). Toward a stochastic model of managerial careers. Administrative Science Quarterly, 13: 26-46.
- Wagner, R. & Fischer, M. (1974). The string-to-string correction problem. Journal of the Association for Computing Machinery, 21(1): 168-173.
- Wagner, W. G., Pfeffer, J. & O'Reilly, C. A. (1984). Organizational demography and turnover in top-management groups. Administrative Science Quarterly, 29(1): 74-92.
- Walker, C. R. & Guest, R. P. (1952). The man on the assembly line. Cambridge: Harvard University Press.
- Walsh, J. P. (1995). Managerial and organizational cognition: Notes from a trip down memory lane. Organization Science, 6(3): 280-321.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E. & Hudy, M. J. (1997). Overall job satisfaction: How good are single-item measures? Journal of Applied Psychology, 82(2): 247-252.
- Wanous, J. P. & Hudy, M. J. (2001). Single-item reliability: A replication and extension. Organizational Research Methods, 4(4): 361-375.
- Waterman, R. H., Waterman, J. A. & Collard, B. A. (1994). Toward a career resilient workforce. Harvard Business Review, 72(4): 87-95.
- Weber, W. (1989). Interner Arbeitsmarkt. Die Betriebswirtschaft, 49(3): 385-387.
- Weber, W., Festing, M., Dowling, P. & Schuler, R. S. (2001). Internationales Personalmanagement. Wiesbaden.
- Weick, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. Administrative Science Quarterly, 21: 1-19.

- Weick, K. E. (1996). Enactment and the boundaryless career: organizing as we work. In M. B. Arthur & D. M. Rousseau (Hrsg.), The Boundaryless Career - A New Employment Principle for a New Organizational Era: 40-57. Oxford et al.: Oxford University Press.
- Welch, D. (1994). HRM implications of globalization. Journal of General Management, 19(4): 52-68.
- Welch, D. E. (2003). Globalisation of staff movements: Beyond cultural adjustment. Management International Review, 43(2): 149-169.
- Welge, M. K. (1980). Management in deutschen multinationalen Unternehmen. Stuttgart: Poeschel Verlag.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal, 5: 171-180.
- White, H. C. (1970). Chains of opportunity: System models of mobility in organizations. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Wikipedia; Cursus honorum; http://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Cursus_honorum&oldid=32227480; abgerufen am: 19.6.2007, 14:25 UTC.
- Wilensky, H. L. (1961). Orderly careers and social participation: The impact of work history on social integration in the middle class. American Sociological Review, 26: 521-539.
- Wind, Y., Douglas, S. P. & Perlmutter, H. V. (1973). Guidelines for developing international marketing strategies. Journal of Marketing, 37: 14-23.
- Wirth, E. (1992). Mitarbeiter im Auslandseinsatz. Wiesbaden: Gabler.
- Wolf, J. (1994). Internationales Personalmanagement: Kontext - Koordination - Erfolg. Wiesbaden: Gabler.
- Wolf, J. (1997). Strategische Orientierungen und Koordination des Personalmanagements in internationalen Unternehmen - Eine informationsprozeßorientierte Analyse. Die Betriebswirtschaft, 57(3): 357-375.
- Wolf, J. (2000). Der Gestaltansatz in der Management- und Organisationslehre. Wiesbaden: Gabler.
- Wolf, J. & Egelhoff, W. G. (2001). Strategy and structure - Extending the theory and integrating the research on national and international firms. Schmalenbach Business Review, 53: 117-140.

- Wolf, J. (2005). Organisation, Management, Unternehmensführung - Theorien und Kritik (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Wolf, J. & Rohn, A. (2005). Internationale Unternehmen als lose gekoppelte Systeme. In M.-J. Oesterle & J. Wolf (Hrsg.), Internationalisierung und Institution: 221-249. Wiesbaden: Gabler.
- Wolf, J. (2006). Internationalisierung und Organisation - Die Weiterentwicklung der Unternehmensorganisation im Internationalisierungsprozess, Arbeitspapier des Instituts für Betriebswirtschaftslehre der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel. Kiel.
- Wolf, J. (in Druck). Organisation, Management, Unternehmensführung - Theorien und Kritik (3. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Yan, A., Zhu, G. & Hall, D. T. (2002). International assignments for career building: A model of agency relationships and psychological contracts. Academy of Management Review, 27: 373-391.

Anhang

Anhang A: Entsendungsziele aus Unternehmenssicht

Anhang B: Flussdiagramm der Darbietung der Fragenkomplexe in der empirischen Erhebung

Anhang C: Items des Fragebogens

Anhang D: Faktorenanalyse der Items zum Global Mindset

Anhang E: Korrelationsmatrix des EPRG-Konzeptes mit den Items vom Global Mindset

Anhang F: Interkorrelationsmatrix der Items zum subjektiven und objektiven Karriereerfolg

Anhang G: Ergebnisse der Faktorenanalyse über Gründe für eine Auslandsentsendung aus Mitarbeitersicht

Anhang H: Gesamtkorrelationsmatrix

Anhang I: Interaktionseffekt des Internationalisierungsgrads / der Globalität der Branche

Anhang K: Transition Cost Matrix für Taxonomie D

Anhang A: Entsendungsziele aus Unternehmenssicht

	Koordination und Kontrolle	Personalentwicklung	Besetzung vakanter Positionen	Know-how-Transfer
Edström & Galbraith (1977a) ^a	Organisationsentwicklung	Managemententwicklung	Besetzung vakanter Positionen	
Pausenberger & Noelle (1977)	Sicherung einer einheitlichen Führung; einheitliche Berichterstattung; Präsenz in Entscheidungsgremien	Entwicklung der Managementfähigkeiten; Entwicklung eines globalen Bewusstseins	Kompensation fehlender einheimischer Führungskräfte	Know-how-Transfer; Ausbildung und Einübung einheimischen Führungspersonals
Welge (1980)	Koordination; Durchführung von Änderungen	internationale Erfahrung; Nutzung von Potential	Besetzung einer Position	Transfer von Know-how
Borg (1988) ^b	Analyse des Entwicklungspotentials des Auslandsgesellschaft; Durchsetzen der Unternehmenspolitik; Kommunikationsfluss; Koordination mit anderen Einheiten; einheitliche Vertretung des Unternehmens	Entwicklung für Stellen in anderen Auslandseinheiten bzw. Inlandsstellen		Transfer von technischem und administrativem Wissen
van Roessel (1988)	Koordination, Kontrolle und Steuerung der Teileinheiten; Internationalisierung der Unternehmung	Führungskräfte-transfer als Personalentwicklungsmaßnahme		Übertragung von Management-Know-How
Groenewald & Sapozhnikov (1990)	einheitliche Steuerung und Kontrolle des Gesamtunternehmens	Bestandteil eines Management-Development-Programms; Verbesserung der Aufstiegschancen des Mitarbeiters	fehlende qualifizierte einheimische Kandidaten	Transfer von Know-how
Wirth (1992) ^b	Kommunikationsfluss zum Stammhaus; einheitliche Unternehmenspolitik/ -kultur	Auslandsentsendung als Personalentwicklungsmaßnahme	Mangel qualifizierter Kräfte im Gastland	Know-how Transfer; Entwicklung lokaler Führungskräfte
Wolf (1994)	Koordination des Unternehmensverbunds	Entwicklung der entsandten Führungskräfte	Besetzung vakanter Positionen	
Stahl, Miller, Einfalt & Tung (2000)	Kommunikationsfluss; Einklang der Auslandsaktivitäten mit den Erwartungen des Stammhauses; Koordinierung der Auslandsaktivitäten mit denen des Gesamtunternehmens	Weiterentwicklung für höhere Positionen im Stammhaus; Weiterentwicklung für höhere Positionen im Auslandsgeschäft bzw. in anderen Auslandsgesellschaften		Transfer von technischem oder wirtschaftlichem Know-how
Djanani, Lösel &	Kommunikation zwi-	Personalentwicklung		Transfer von

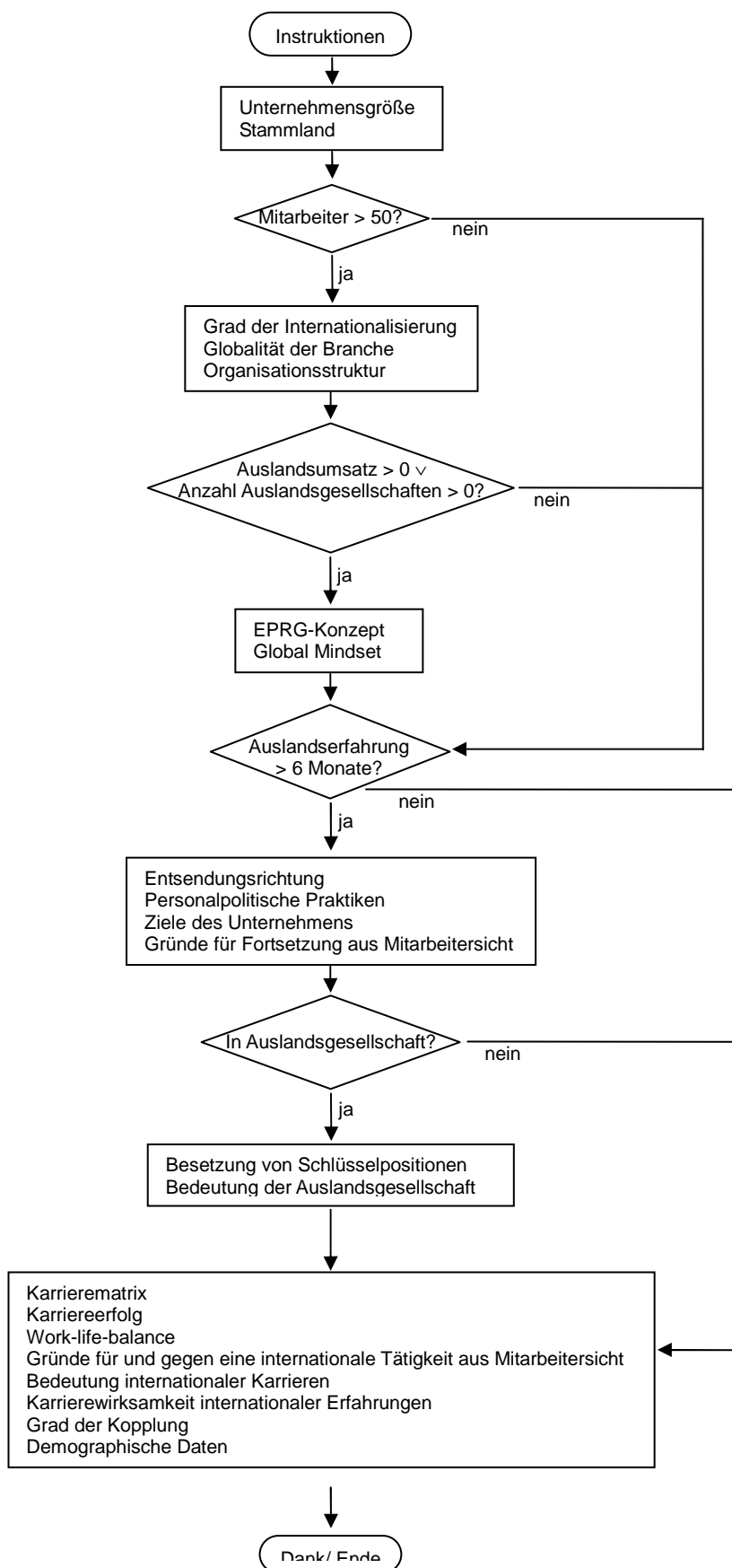
Lösel (2003)	schen Unternehmens- einheiten; Abbau kultu- reller Distanzen			Know-how; Aufbau einer Niederlassung
Domsch & Lich- tenberger (2003)	Verwirklichung einer einheitlichen Führungs- konzeption im Konzern; Einheitliche Berichters- tattung; Repräsentanz in verschiedenen aus- ländischen Entschei- dungsgremien	Teil der Laufbahn- planung; Entste- hung/Heranbildung eines unternehmeri- schen kosmopoliti- schen Bewusstseins	Kompensation fehlender ein- heimischer Führungskräfte	Know-how Transfer in beide Richtun- gen; Ausbil- dung und Ein- weisung einheimischen Führungspers- sonals
Kühlmann (2004)	Koordination	Personalentwicklung		Wissenstran- sfer
Harris, Brewster & Erten (2005)	Steuerung und Kontrol- le von Auslandsnieder- lassungen	Führungskräfteent- wicklung		Know-how- Transfer

Anmerkung: Zieldefinitionen wurden in einigen Fällen gekürzt.

^a Ähnlich auch in Galbraith & Edström 1976 und Edström & Galbraith (1977b).

^b Neben dieser Aufstellung findet sich auch eine Einteilung der genannten Ziele anhand Edström & Galbraith, die in Teilen von der hier verwendeten Vierteilung abweicht.

Anhang B: Flussdiagramm der Darbietung der Fragenkomplexe in der empirischen Erhebung



Anhang C: Items des Fragebogens

C1: Fragen zu unternehmensbezogenen Faktoren

UM	Wie viel Umsatz hat Ihr Unternehmen im Jahr 2004 erzielt? ca. ____ Millionen Euro	
MA	Wie viele Mitarbeiter hat Ihr Unternehmen weltweit? ca. ____ Mitarbeiter	
SL	Welches ist das Stammland Ihres Unternehmens? Deutschland Österreich Schweiz Anderes Land (bitte angeben): _____	
Gegenwärtige Internationalisierung		
AU	Wie viel Prozent dieses Umsatzes wurden im Ausland generiert? ca. ____ %	
AL	In wie vielen Ländern außerhalb des Stammlandes ist Ihr Unternehmen tätig?	
Zukünftige Internationalisierung		
ZI1	Die Wachstumsziele unseres Unternehmens werden vor allem durch Internationalisierung erreicht.	Likert-A
ZI2	Die Unternehmensleitung verbringt einen großen Teil ihrer Zeit mit der Planung und Gestaltung neuer internationaler Aktivitäten.	Likert-A
ZI3	Die Bedeutung von Auslandsmärkten wird für unser Unternehmen in der Zukunft ansteigen.	Likert-A
Global Mindset		
GM1	Die Unternehmensleitung unseres Unternehmens betrachtet die ganze Welt als einen großen Markt.	Likert-A
GM2	Unser Unternehmen hat eine starke nationale Identität.	Likert-A
GM3	Das Management beobachtet Marktchancen auf der ganzen Welt.	Likert-A
GM4	Bei einer Wettbewerbsanalyse werden in unserem Unternehmen Wettbewerber aus allen Regionen der Welt betrachtet.	Likert-A
GM5	Um Vorsitzender in unserem Unternehmen zu werden, ist es egal, in welchem Land man seine Karriere begonnen hat.	Likert-A
GM6	In unserem Unternehmen ist man der Ansicht, dass die Unternehmensleitung hauptsächlich aus einheimischen Führungskräften bestehen sollte.	Likert-A
GM7	Um in die Unternehmensleitung unseres Unternehmens zu gelangen, sind internationale Erfahrungen von großer Bedeutung.	Likert-A
GM8	Die Unternehmensleitung glaubt, dass internationale Erfahrungen der Mitarbeiter ein Schlüssel zum Erfolg unseres Unternehmens sind.	Likert-A
GM9	Auslandsentsendungen haben eine hohe Bedeutung in unserem Unternehmen.	Likert-A
GM10	Das Personalmanagement in unserem Unternehmen hat eine stärkere internationale Orientierung als das Personalmanagement der wichtigsten Wettbewerber.	Likert-A
EPRG-Konzept		
EP1	Die Organisationsstruktur im Stammhaus ist wesentlich komplexer als in den einzelnen Auslandsgesellschaften.	Likert-A
EP2	Die Organisationsstruktur variiert stark zwischen den verschiedenen Ländern.	Likert-A
EP3	Die Organisationsstruktur ist in einzelnen Regionen sehr ähnlich, zwischen Regionen aber verschieden.	Likert-A
EP4	Die Organisationsstruktur ist in Stammhaus und Auslandsgesellschaften ähnlich im Aufbau und in der Komplexität.	Likert-A

Wo finden in Ihrem Unternehmen wichtige Trainingsmaßnahmen für Manager aus dem Stammhaus statt?		
EP5	im Stammhaus	Likert-B
EP6	in einer regionalen Zentrale	Likert-B
EP7	in Auslandsgesellschaften	Likert-B
EP8	weltweit	Likert-B
Wo finden in Ihrem Unternehmen wichtige Trainingsmaßnahmen für Manager von Auslandsgesellschaften statt?		
EP9	im Stammhaus	Likert-B
EP10	in einer regionalen Zentrale	Likert-B
EP11	in deren Auslandsgesellschaft	Likert-B
EP12	weltweit	Likert-B
Wo ist in Ihrem Unternehmen der berufliche Aufstieg für Manager am leichtesten, die ihre Karriere im Stammhaus begonnen haben?		
EP13	im Stammhaus	Likert-B
EP14	in der Weltregion, in der sie arbeiten	Likert-B
EP15	in einer Auslandsgesellschaft	Likert-B
EP16	weltweit	Likert-B
Wo ist in Ihrem Unternehmen der berufliche Aufstieg für Manager am leichtesten, die ihre Karriere in einer Auslandsgesellschaft begonnen haben?		
EP17	im Stammhaus	Likert-B
EP18	in der Weltregion, in der sie arbeiten	Likert-B
EP19	in deren Auslandsgesellschaft	Likert-B
EP20	weltweit	Likert-B
Globalität der Branche		
GB1	Der Markt, in dem wir agieren, ist von Natur aus global.	Likert-A
GB2	In unserer Branche kann man sich leicht nur auf bestimmte Länder oder Regionen konzentrieren.	Likert-A
GB3	In unserer Branche hängt die Wettbewerbsposition in einem Land stark von der Wettbewerbsposition in anderen Ländern ab.	Likert-A
Organisationsstruktur		
OS1	Die vier Abbildungen unten stellen verschiedene Organisationsstrukturen dar. Bitte geben Sie die Struktur an, die für Ihr Unternehmen am ehesten zutrifft. I. Funktionalstruktur (Gliederung nach verschiedenen Funktionsbereichen) II. Produktpartien- oder Geschäftsbereichsstruktur (Gliederung nach Produkten, Geschäftsbereichen oder Kundengruppen) III. Regionalspartenstruktur (Gliederung nach verschiedenen Regionen oder Ländern) IV. Matrix- oder Tensorstruktur (Gliederung nach mehreren Kriterien, z.B. nach Produkten UND Regionen oder nach Funktionen UND Produkten)	
I. Funktionalstruktur 		II. Produktpartien- oder Geschäftsbereichsstruktur 
III. Regionalspartenstruktur 		IV. Matrix- oder Tensorstruktur, z.B.: 

OS2a	<p>Sie haben angegeben, dass Ihr Unternehmen nach Funktionsbereichen organisiert ist. Wie werden die internationalen Aktivitäten in diese Organisationsstruktur eingebunden?</p> <p>Die internationalen Aktivitäten haben sich nicht in der Organisationsstruktur niederschlagen. Es gibt eine Spezialabteilung für internationale Aktivitäten (International Division). Das gesamte Unternehmen ist durchgängig nach Funktionsbereichen gegliedert, die sowohl für das Inlands- als auch für das Auslandsgeschäft zuständig sind.^a</p>
OS3	<p>Sie haben angegeben, dass Ihr Unternehmen nach Regionen oder Ländern organisiert ist. Wie lässt sich diese Organisationsstruktur spezifizieren?</p> <p>Einteilung nach Regionen innerhalb des Stammlandes (z.B. Deutschland Nord, D-Süd); Anzahl der Regionen: ____</p> <p>Einteilung nach Ländern Einteilung nach länderübergreifenden Regionen; Anzahl der Regionen: ____</p>
OS4	<p>Sie haben angegeben, dass Ihr Unternehmen in einer Matrix- oder Tensorstruktur organisiert ist. Anhand welcher Kriterien wird diese Organisationsstruktur gebildet (mindestens zwei bei einer Matrix-, mindestens drei bei einer Tensorstruktur)?</p> <p>Funktionen Produkte oder Produktparten Kundengruppen Regionen Anderes Kriterium (bitte beschreiben): _____</p>
<p>^a Die genaue Fragestellung war vom vorher angegebenen organisatorischen Grundmodell abhängig. OS2b-d sind deshalb leicht abgewandelte Formen. Likert-A: 5-stufig (stimme nicht zu, stimme eher nicht zu, mittel, stimme eher zu, stimme zu) Likert-B: 4-stufig (nie, selten, häufig, immer)</p>	

C2: Fragen zu Karriere und Karriereerfolg

Karrierematrix (KM)
<p>Instruktionen</p> <p>Bitte geben Sie auf der nächsten Seite wichtige Stationen Ihrer beruflichen Laufbahn an. Ähnlich wie in einem tabellarischen Lebenslauf stehen dort Felder für das Anfangsjahr in der jeweiligen Position, den Funktionsbereich usw. Uns ist dabei wichtig zu erfahren, über welche Stationen Sie in Ihre heutige Position gelangt sind.</p> <p>Ein paar wichtige Anmerkungen:</p> <p>a) Im Feld Hierarchieebene schätzen Sie bitte anhand der abgebildeten Pyramide ein, auf welcher Hierarchieebene (A-I) Sie die jeweilige Position im entsprechenden Unternehmen ansiedeln würden. Hat das Unternehmen beispielsweise nur 3 Hierarchieebenen und Sie arbeiten auf der zweiten Ebene, entspricht dies ungefähr der Ebene "E" bei der abgebildeten einheitlichen Hierarchiepyramide (siehe Abbildung unten).</p> <p>b) Geben Sie bei Land an, in welchem Land Sie in der jeweiligen Station gearbeitet haben (in den meisten Fällen Deutschland, bei einer Tätigkeit im Ausland das entsprechende Land).</p> <p>c) Besondere Situationen (z.B. Babypause, arbeitssuchend) sollten als eigene Station im Lebenslauf vermerkt werden, falls sie länger als ein Jahr andauerten.</p> <p>d) Die Angaben über das Unternehmen und zur Branche brauchen Sie nur dann anzugeben, wenn sich diese durch einen Unternehmenswechsel oder bei einer Versetzung ins Ausland geändert haben (Siehe Abbildung "Beispiel-Lebenslauf").</p> <p>e) Wenn Sie Berufseinsteiger sind, füllen Sie lediglich "Station 1" aus; durch jeden Positions- bzw. Jobwechsel kommt eine Station dazu (Siehe Abbildung "Beispiel-Lebenslauf").</p> <p>Klicken Sie auf Weiter, um zum Eingabefenster für Ihren Lebenslauf zu gelangen.</p>

	Start (Jahr)	Funktionsbereich (z.B. Marketing)	Hierarchieebene (A-I)	Unternehmen	Anzahl Mitarbeiter im Unternehmen	Land (z.B. Deutschland)	Branche
Station 1	1988	Finanzen	A	Iks-Y AG	15000	Deutschland	Maschinenbau
Station 2	1990	Finanzen	B				
Station 3	1994	Controlling	B				
Station 4	1998	Finanzen	C				
Station 5	2003	Finanzen	D	Abece AG	117000	USA	Automobilbau
Station 6							
Station 7							

I oberste Hierarchieebene
(Vorstand/ Geschäftsführung)

H

G

F

E

D

C

B

A unterste Hierarchieebene

Subjektiver Karriereerfolg		
Ich bin zufrieden mit ...		
SK1	- dem Erreichen meiner allgemeinen Karriereziele.	Likert-A
SK2	- meinem Einkommen.	Likert-A
SK3	- meinen Beförderungen.	Likert-A
SK4	- meiner Entwicklung berufsbezogener Fertigkeiten.	Likert-A
SK5	- dem Erfolg, den ich in meiner bisherigen Karriere hatte.	Likert-A
Objektiver Karriereerfolg		
OK1	Wie groß ist die Anzahl der Ihnen unterstellten Mitarbeiter? ____ Mitarbeiter	
OK2	Bitte geben Sie Ihr ungefähres Brutto-Jahreseinkommen in Euro an.	
	f) bis 30.000 Euro pro Jahr	
	g) 30.001-40.000 Euro pro Jahr	
	h) 40.001-50.000 Euro pro Jahr	
	i) 50.001-60.000 Euro pro Jahr	
	j) 60.001-70.000 Euro pro Jahr	
	k) 70.001-80.000 Euro pro Jahr	
	l) 80.001-90.000 Euro pro Jahr	
	m) 90.001-100.000 Euro pro Jahr	
	n) 100.001-120.000 Euro pro Jahr	
	o) 120.001-140.000 Euro pro Jahr	
	p) 140.001-200.000 Euro pro Jahr	
	q) mehr als 200.000 Euro pro Jahr	
	r) keine Angabe	
Work-Life-Balance		
WLB1	Ich bin zufrieden mit der Ausgewogenheit meines Berufs- und Privatlebens.	Likert-A
WLB2	Der Anteil meiner in die berufliche Tätigkeit investierten Zeit ist hoch.	Likert-A
WLB3	Wie viele Stunden arbeiten Sie durchschnittlich pro Woche? ca. ____ Stunden	
KO	Mir ist es sehr wichtig, beruflich voranzukommen.	Likert-A

C3: Fragen zum Individuum

Gründe für und gegen eine internationale Tätigkeit aus Mitarbeitersicht		
	Wie wichtig sind Ihnen folgende Gründe für eine Auslandsentsendung?	
GF1	- attraktiver Einsatzort / interessante Kultur ^{PG}	Likert-C
GF2	- finanzielle Vorteile ^{PG}	Likert-C
GF3	- Auslandseinsatz ist üblicher Laufbahnabschnitt im Unternehmen ^{UG}	Likert-C
GF4	- Ablehnung hätte negative Folgen für die Karriere ^{UG}	Likert-C
GF5	- Ermutigung durch Kollegen oder Vorgesetzte ^{UG}	Likert-C
GF6	- Verbesserung der zukünftigen Karrierechancen	Likert-C
GF7	- familiäre, nicht berufsbezogene Überlegungen ^{PG}	Likert-C
GF8	- Ermutigung durch den (Ehe-)Partner ^{PG}	Likert-C
GF9	- Reiz der Arbeitsaufgabe selbst ^{PG}	Likert-C
GF10	- Möglichkeit zur Verbesserung der beruflichen Qualifikation	Likert-C
GF11	- persönliche Herausforderung durch größere Verantwortung ^{PG}	Likert-C
	Wie wichtig sind Ihnen folgende Gründe gegen eine Auslandsentsendung?	
GG1	Ich müsste eine Fremdsprache lernen.	Likert-C
GG2	Im Ausland ist es mir in vielen Ländern politisch zu instabil.	Likert-C
GG3	Mein (Ehe-)Partner möchte nicht im Ausland leben.	Likert-C
GG4	Ich müsste meine Kontakte zu Freunden und Verwandten im Inland einschränken.	Likert-C
GG5	Ich müsste mich an eine fremde Kultur anpassen.	Likert-C
GG6	Die Rückkehr ins Heimatland würde Schwierigkeiten bereiten.	Likert-C
Bedeutung internationaler Karrieren		
	Wenn man sich entschließt, eine globale, weltweite Karriere mit verschiedenen Stationen im Ausland zu verfolgen, ...	
IK1	- hat man bessere Aufstiegschancen.	Likert-A
IK2	- kann man mehr Geld verdienen.	Likert-A
IK3	- bekommt man interessantere Aufgaben.	Likert-A
IK4	- hat man ein erfüllteres Privatleben.	Likert-A
Karrierewirksamkeit internationaler Erfahrungen		
KW1	Eine Auslandsentsendung ist langfristig für meine Karriere im jetzigen Unternehmen von Vorteil.	Likert-A
KW2	Eine Auslandsentsendung ist langfristig für meine Karriere eher von Vorteil, wenn ich in ein anderes Unternehmen wechseln würde.	Likert-A
Grad der Kopplung		
FS	Durch meine Arbeit habe ich sehr viel unternehmensspezifisches Wissen angesammelt.	Likert-A
WI1	Ich werde innerhalb der nächsten 5 Jahre wahrscheinlich in ein anderes Unternehmen wechseln.	Likert-A
WI2	Ich werde in 5 Jahren wahrscheinlich in einer anderen Branche arbeiten.	Likert-A
WI3	Im Bedarfsfall wäre es für mich genauso einfach, eine neue Tätigkeit in einem anderen Unternehmen zu finden, wie in meinem jetzigen Unternehmen.	Likert-A
LK1	Das Personalmanagement unseres Unternehmens hat einen großen Einfluss auf meinen Karriereverlauf.	Likert-A
LK2	Ich habe selber einen großen Einfluss auf den Verlauf meiner Karriere.	Likert-A
Demographische Daten		
	Bitte geben Sie zum Abschluss noch einige Daten zu Ihrer Person an.	
DD1	Alter: _____ Jahre	
DD2	Nationalität: _____	
DD3	Geschlecht: männlich weiblich	

DD4	Bezeichnung Ihrer derzeitigen Position (z.B. Teamleiter Controlling): _____	
	Bitte geben Sie Ihren Bildungsabschluss bzw. Ihre Bildungsabschlüsse an. (Mehrfachantworten möglich, z.B. Abitur und Universitätsabschluss Jura):	
DD5	Berufsausbildung - Art der Ausbildung (z.B. Industriekaufmann): _____	ja/nein
DD6	Abitur	ja/nein
DD7	Fachhochschulabschluss - Studienfach (z.B. BWL): _____	ja/nein
DD8	Universitätsabschluss - Studienfach (z.B. BWL): _____	ja/nein
DD9	Promotion - Fachrichtung (z.B. Jura, Wirtschaftswissenschaften): _____	ja/nein
DD10	Sonstige (bitte Ausbildungsart beschreiben): _____	ja/nein
<p>^{PG} private Gründe ^{UG} unternehmensbezogene Gründe Likert-A: 5-stufig (stimme nicht zu, stimme eher nicht zu, mittel, stimme eher zu, stimme zu) Likert-C: 5-stufig (unwichtig, eher unwichtig, mittel, eher wichtig, wichtig)</p>		

C4: Filterfrage zur internationalen Erfahrung und Fragen zur konkreten Auslandstätigkeit

XP	<p>Einen Schwerpunkt dieses Fragebogens bilden die internationalen Erfahrungen von Managern. Sind oder waren Sie im Ausland tätig?</p> <p>s) Ja, ich arbeite und wohne zurzeit im Ausland. Insgesamt werde ich mehr als 6 Monate im Ausland bleiben.</p> <p>t) Ja, ich war früher schon für mein jetziges Unternehmen mehr als 6 Monate im Ausland tätig, arbeite zurzeit aber nicht im Ausland.</p> <p>u) Ja, ich habe früher für ein anderes Unternehmen mindestens 6 Monate im Ausland gearbeitet, bin aber zurzeit nicht im Ausland tätig.</p> <p>v) Ja, ich bin oder war manchmal für kürzere Zeiträume im Ausland tätig.</p> <p>w) Nein, ich habe noch nicht im Ausland gearbeitet.</p>	
Die folgenden Fragen beziehen sich auf Ihre derzeitige Auslandsentsendung. Auch wenn Sie schon weitere Entsendungen hinter sich haben, denken Sie bei der Beantwortung bitte nur an Ihre derzeitige Entsendung. ^a		
Art der Auslandstätigkeit		
ER	<p>Wie war die Richtung dieser Auslandsentsendung?</p> <p>x) Ich wurde vom Stammhaus in eine Auslandsgesellschaft entsandt.</p> <p>y) Ich wurde von einer Auslandsgesellschaft ins Stammhaus entsandt.</p> <p>z) Ich wurde von einer Auslandsgesellschaft in eine andere Auslandsgesellschaft entsandt.</p> <p>aa) Ich habe mir selber unabhängig vom Unternehmen eine Stelle im Ausland gesucht.</p>	
Personalpolitische Praktiken		
PP1	Von meinem Unternehmen gibt es einen konkreten Plan bezüglich meiner Position und meinen Aufgaben nach meiner Rückkehr.	Likert-A
PP2	Vor meiner Entsendung habe ich eine realistische Beschreibung der Aufgaben und möglichen Schwierigkeiten während der Auslandsentsendung erhalten.	Likert-A
PP3	Für welche Dauer ist Ihre Auslandsentsendung vom Unternehmen geplant (Zeit bis heute plus noch geplante Zeit)? Insgesamt ___ Jahre.	
PP4	<p>Wie würden Sie die Gehaltsfindung bei Ihrer Auslandsentsendung charakterisieren?</p> <p>bb) Basisgehalt wie im Inland, zusätzlich landesabhängige Zuschläge</p> <p>cc) Gehaltsfindung für Auslandsentsandte und andere Mitarbeiter der jeweiligen Auslandsgesellschaft ist identisch</p> <p>dd) einheitliche Gehaltsstruktur für alle Auslandsentsandte, unabhängig vom Einsatzort</p> <p>ee) marktübliche Löhne des Gastlandes, zusätzliche Ausgleichszahlungen, wenn das Gehaltsniveau im Ausland nicht ausreicht, um Mitarbeiter zu einer Auslandsentsendung zu motivieren</p>	
Ziele des Unternehmens		

	Wie wichtig waren Ihrem Unternehmen die folgenden Gründe für Ihre Auslandsentsendung?	
ZU1	- Entwicklung meiner Managementfähigkeiten	Likert-C
ZU2	- Entwicklung meines Fachwissens	Likert-C
ZU3	- Kompensation fehlender einheimischer Führungskräfte	Likert-C
ZU4	- Aufbau einer Niederlassung im Ausland	Likert-C
ZU5	- Ausbildung und Einübung einheimischen Führungspersonals	Likert-C
ZU6	- Transfer von Know-how in die Auslandsgesellschaft	Likert-C
ZU7	- Stärkung eines "globalen Bewusstseins" im Unternehmen	Likert-C
ZU8	- Sicherung einer einheitlichen Führung im Unternehmen	Likert-C
ZU9	- Koordination der Auslandsaktivitäten mit denen des Gesamtunternehmens	Likert-C
HU1	Der Hauptgrund meiner jetzigen Entsendung ist: ff) Koordination und Kontrolle der Auslandstochter gg) Personalentwicklungsmaßnahme für mich hh) Besetzung vakanter Positionen Know-how-Transfer von oder in die Auslandsgesellschaft	
HU2	Der Hauptgrund der vorhergehenden Entsendung war: (siehe HU1)	
HU3-6	Der Hauptgrund der davorliegenden Entsendung war: (siehe HU1)	
Gründe für Fortsetzung aus Mitarbeitersicht		
	Aus welchen Gründen würden Sie nach der regulären Entsendungsdauer im Ausland bleiben?	
GN1	- das Unternehmen möchte eine Fortsetzung des Auslandseinsatzes ^{uG}	Likert-C
GN2	- finanzielle Vorteile ^{pG}	Likert-C
GN3	- Familienmitglieder sind lieber im Ausland ^{pG}	Likert-C
GN4	- Auslandstätigkeit ist inhaltlich interessanter ^{pG}	Likert-C
GN5	- bessere Entwicklungsmöglichkeiten im Ausland	Likert-C
GN6	- ungünstiger Arbeitsmarkt im Heimatland	Likert-C
GN7	- Kultur des Gastlandes ^{pG}	Likert-C
GN8	- Abenteuerlust ^{pG}	Likert-C
Besetzung von Schlüsselpositionen		
	In wie vielen der 5 höchsten Positionen in der Auslandsgesellschaft, in der Sie arbeiten, sind Auslandsentsandte ...	
BS1	- aus dem Stammhaus?	(0-5)
BS2	- aus Drittländern?	(0-5)
Bedeutung der Auslandsgesellschaft		
BA1	Der lokale Markt, in dem diese Auslandsgesellschaft tätig ist, hat eine hohe strategische Bedeutung für unser Unternehmen.	Likert-A
BA2	Die allgemeinen Fähigkeiten und Kompetenzen dieser Auslandsgesellschaft sind hoch, verglichen mit dem gesamten Unternehmen.	Likert-A
Zufriedenheit mit der Auslandstätigkeit		
ZE1	Ich bin mit dem Verlauf meiner vergangenen Auslandsentsendung(en) zufrieden.	Likert-A
ZE2	Ich bin mit der Entsendungspolitik meines Unternehmens zufrieden.	Likert-A
<p>^a Diese Fragen sind für derzeit im Ausland tätige Mitarbeiter. Für Rückkehrer sind die selben Fragen im Präteritum und der Einleitungstext lautet: „Die folgenden Fragen beziehen sich auf Ihre letzte Auslandsentsendung. Auch wenn Sie schon weitere Entsendungen hinter sich haben, denken Sie bei der Beantwortung bitte nur an Ihre letzte Entsendung.“</p> <p>^{pG} private Gründe ^{uG} unternehmensbezogene Gründe</p> <p>Likert-A: 5-stufig (stimme nicht zu, stimme eher nicht zu, mittel, stimme eher zu, stimme zu) Likert-C: 5-stufig (unwichtig, eher unwichtig, mittel, eher wichtig, wichtig)</p>		

Anhang D: Faktorenanalyse der Items zum Global Mindset

	Faktor	1	2	3
GM3: weltweite Beobachtung von Marktchancen		0,88	0,16	0,08
GM4: weltweite Wettbewerberanalyse		0,82	0,20	0,13
GM1: Betrachtung der ganzen Welt als einen Markt		0,81	0,20	0,12
GM9: hohe Bedeutung von Auslandsentsendungen		0,32	0,82	0,06
GM8: internationale Erfahrungen für Unternehmenserfolg wichtig		0,39	0,80	0,15
GM7: internationale Erfahrungen für Geschäftsleitung wichtig		0,35	0,76	0,15
GM10: hohe internationale Orientierung des Personalmanagements		-0,09	0,68	0,13
GM5: Bedeutung der Herkunft für Karriere		-0,14	0,25	0,70
GM2: starke nationale Identität (-)		0,15	0,05	0,66
GM6: einheimische Führungskräfte für Geschäftsführung (-)		0,25	0,06	0,66

Anmerkungen: Hauptkomponentenanalyse mit Varimax-Rotation; Kaiser-Kriterium; höchste Ladung jedes Items fettgedruckt.

Anhang E: Korrelationsmatrix des EPRG-Konzeptes mit den Items vom Global Mindset

	E	P	R	G
GM1: Betrachtung der ganzen Welt als einen Markt	-,28	-,20	-,04	,23
GM2: starke nationale Identität (-)	-,21	-,18	-,13	,32
GM3: weltweite Beobachtung von Marktchancen	-,21	-,19	,03	,22
GM4: weltweite Wettbewerberanalyse	-,24	-,24	,03	,21
GM5: Bedeutung der Herkunft für Karriere	-,11	-,06	-,08	,16
GM6: einheimische Führungskräfte für Geschäftsführung (-)	-,25	-,24	,05	,15
GM7: internationale Erfahrungen für Geschäftsleitung wichtig	-,32	-,17	,04	,19
GM8: internationale Erfahrungen für Unternehmenserfolg wichtig	-,32	-,18	-,03	,21
GM9: hohe Bedeutung von Auslandsentsendungen	-,29	-,17	-,07	,20
GM10: hohe internationale Orientierung des Personalmanagements	-,23	-,15	-,16	,23

Anmerkungen: N≥132; alle Korrelationen über ,17 (,21 ,29) sind signifikant auf dem 5%(1%, 0,1%)-Niveau; (-) = Item umgepolt

Anhang F: Interkorrelationsmatrix der Items zum subjektiven und objektiven Karriereerfolg

	N _{max}	1. SK1	SK2	SK3	SK4	SK5	2. OK1	OK2
1. Subjektiver Karriereerfolg	218							
SK1: allgemeine Karriereziele	223	,87						
SK2: Einkommen	224	,77	,58					
SK3: Beförderungen	222	,84	,66	,60				
SK4: berufsbezogene Fertigkeiten	224	,67	,47	,35	,39			
SK5: bisheriger Erfolg	224	,80	,69	,46	,58	,44		
2. Objektiver Karriereerfolg	171	,47	,38	,33	,43	,28	,35	
OK1: Unterstellte Mitarbeiter	206	,42	,37	,30	,37	,25	,32	,83
OK2: Gehalt	206	,44	,33	,42	,37	,28	,33	,86
Hierarchieebene	202	,33	,30	,11	,28	,24	,26	,70
								,28
								,39

Anhang G: Ergebnisse der Faktorenanalyse über Gründe für eine Auslandsentsendung aus
Mitarbeitersicht

	Karriere	Aufgabe	Familie
Verbesserung der zukünftigen Karrierechancen	,70	,27	,00
Ablehnung hätte negative Folgen für die Karriere	,62	-,13	,24
Ermutigung durch Kollegen oder Vorgesetzte	,59	-,07	,35
Möglichkeit zur Verbesserung der beruflichen Qualifikation	,58	,45	,01
finanzielle Vorteile	,58	,01	-,11
Auslandseinsatz ist üblicher Laufbahnabschnitt im Unternehmen	,49	,08	,03
Reiz der Arbeitsaufgabe selbst	-,02	,81	,04
persönliche Herausforderung durch größere Verantwortung	,10	,78	-,10
attraktiver Einsatzort bzw. interessante Kultur	,10	,44	,36
familiäre, nicht berufsbezogene Überlegungen	,04	-,03	,85
Ermutigung durch den (Ehe-)Partner	,06	,06	,85

Anmerkungen: N=211; Hauptkomponentenanalyse mit Varimax-Rotation; Kaiser-Kriterium.

Anhang H: Gesamtkorrelationsmatrix

	M	S	N	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1. Berufserfahrung in Jahren	14,12	1,84	202	-						
2. Auslandserfahrung in Jahren	6,52	9,46	202	,78***	-					
3. Unternehmenszugehörigkeit	1,21	9,90	202	,81***	,67***	-				
4. Anzahl Unternehmen	1,94	1,38	202	,28***	,14*	-,21**	-			
5. Unternehmenswechsel pro Jahr	0,07	0,10	202	-,04	-,06	-,32***	,76***	-		
6. Anzahl Auslandspositionen	1,87	2,09	202	,57***	,79***	,46***	,21**	,06	-	
7. Anteil Throughput	0,33	0,40	200	-,18*	-,22**	-,15*	-,05	,08	-,09	-
8. Anteil Input/Output	0,38	0,40	200	,02	,05	,04	,00	-,06	,03	-,60***
9. Anteil General Management	0,16	0,29	200	,42***	,40***	,36***	,10	-,02	,23**	-,31***
10. Mitarbeiter weltweit ^a	8,18	3,15	230	,07	,05	,26***	-,32***	-,18*	,13	,12
11. gegenwärtige Internat.	-0,01	1,69	222	,12	,18*	,25***	-,25***	-,17*	,22**	,00
12. zukünftige Internationalisierung	11,66	2,76	192	,29***	,24**	,31***	-,02	-,05	,23**	-,08
13. Global Mindset	35,58	8,04	186	,14	,18*	,19*	-,06	-,03	,14	-,03
14. Ethnozentrische Orientierung	0,02	4,28	143	,03	-,10	,00	,04	,06	-,17	,13
15. Polyzentrische Orientierung	-0,05	4,03	143	,17	-,03	,03	,16	,04	-,10	,02
16. Regiozentrische Orientierung	0,12	4,25	135	-,07	-,07	-,11	,07	,03	-,11	,03
17. Geozentrische Orientierung	0,00	4,27	144	-,05	,01	,07	-,14	-,08	,12	-,06
18. Koordination und Kontrolle	7,51	1,97	121	,24*	,26**	,24*	-,02	,02	,23*	-,03
19. Personalentwicklung	5,50	2,11	120	-,25**	-,13	-,18	-,08	-,01	-,09	-,09
20. Know-how-Transfer	7,48	2,02	119	-,01	-,07	,05	,01	,08	,03	,15
21. Besetzung vakanter Positionen	6,56	2,45	117	,06	-,06	,02	,10	,03	,05	,10
22. Globalität der Branche	1,41	2,91	193	,16*	,15*	,21**	-,07	-,04	,20*	,08
23. funktionale Komponente	0,41	0,49	192	-,10	-,04	-,11	-,03	-,10	-,02	,08
24. regionale Komponente	0,48	0,50	192	-,01	,10	,07	-,17*	-,18*	,13	-,09
25. divisionale Komponente	0,59	0,49	192	,01	,02	,07	-,10	,01	,04	-,01
26. int. Akt. in Orga.-struktur	2,64	0,64	184	,00	,09	,04	-,19*	-,14	,03	,07
27. Geschlecht ^b	1,16	0,37	219	-,13	-,13	-,15*	,06	,07	-,08	,01
28. Work-life-balance ^c	0,00	2,26	220	,14	,12	,18*	-,12	-,09	,17*	-,08
29. Bedeutung int. Karrieren	15,14	2,71	222	,17*	,29***	,16*	,08	,06	,26***	-,02
30. Karriereorientierung	3,95	0,96	226	-,34***	-,24***	-,39***	,12	,23**	-,21**	,07
31. Zufr. mit Ausl.-tätigkeit	4,23	0,90	158	,08	,09	-,01	,13	-,04	,07	-,13
32. subjektiver Karriereerfolg	19,10	3,98	218	,25***	,26***	,22**	,09	,01	,23**	-,09
33. objektiver Karriereerfolg	-0,01	0,80	171	,60***	,46***	,50***	,16*	-,04	,48***	-,14
34. Grad der Kopplung	-0,01	0,58	224	,33***	,22**	,36***	-,08	-,19**	,15*	,00
35. selbst-initiierte Ausl.-tätigkeit ^d	0,24	0,43	159	-,13	-,07	-,28***	,32***	,24**	-,11	-,08

Anmerkungen: M= Mittelwert; S = Standardabweichung; N = Stichprobengröße für die betreffende Variable.

^a logarithmierter Wert

^b dichotome Kodierung (0=weiblich, 1=männlich)

^c hohe Werte entsprechen hoher Beanspruchung durch die Arbeit

^d dichotome Kodierung (0=Auslandsentsendung, 1=selbst-initiierte Auslandstätigkeit)

* p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001

Gesamtkorrelationsmatrix (Forts.)

	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.
1. Berufserfahrung in Jahren								
2. Auslandserfahrung in Jahren								
3. Unternehmenszugehörigkeit								
4. Anzahl Unternehmen								
5. Unternehmenswechsel pro Jahr								
6. Anzahl Auslandspositionen								
7. Anteil Throughput								
8. Anteil Input/Output	-							
9. Anteil General Management	-,28***	-						
10. Mitarbeiter weltweit ^a	,06	-,11	-					
11. gegenwärtige Internat.	,00	,07	,61***	-				
12. zukünftige Internationalisierung	,04	,15	,40***	,52***	-			
13. Global Mindset	-,01	,02	,37***	,47***	,53***	-		
14. Ethnozentrische Orientierung	-,06	,00	-,11	-,32***	-,08	-,43***	-	
15. Polyzentrische Orientierung	,03	,03	-,17*	-,23**	-,12	-,31***	,64***	-
16. Regiozentrische Orientierung	,07	-,13	,06	-,06	,00	-,07	-,23**	-,39***
17. Geozentrische Orientierung	-,04	,04	,18*	,33***	,19*	,37***	-,52***	-,32***
18. Koordination und Kontrolle	-,05	,32***	,02	,16	,12	,10	,14	,08
19. Personalentwicklung	,03	,05	-,02	,06	,08	,13	-,08	-,16
20. Know-how-Transfer	-,07	-,04	,18*	,10	,20*	,13	-,10	-,04
21. Besetzung vakanter Positionen	-,10	,10	-,03	,02	,12	-,14	,10	,04
22. Globalität der Branche	-,13	,12	,44***	,47***	,53***	,51***	-,24**	-,28***
23. funktionale Komponente	-,03	-,09	-,15*	-,12	-,17*	-,05	-,03	-,08
24. regionale Komponente	,14	-,08	,22**	,26***	,11	,25***	-,13	-,12
25. divisionale Komponente	,00	-,04	,31***	,27***	,20**	,17*	-,04	-,02
26. int. Akt. in Orga.-struktur	-,06	,06	,34***	,32***	,18*	,25***	-,03	-,05
27. Geschlecht ^b	,12	-,12	-,08	-,13	-,13	-,03	,03	,07
28. Work-life-balance ^c	-,06	,19**	,14*	,23***	,20**	,25***	,06	,06
29. Bedeutung int. Karrieren	,02	,07	,04	,15*	,31***	,15	,10	,12
30. Karriereorientierung	-,05	-,14	-,08	-,08	-,10	-,05	,06	,00
31. Zufr. mit Ausl.-tätigkeit	,08	,02	,02	,14	,11	,20*	-,06	,00
32. subjektiver Karriereerfolg	,09	,12	,07	,15*	,31***	,24**	,06	,15
33. objektiver Karriereerfolg	,02	,42***	,08	,17*	,30***	,18*	,02	,04
34. Grad der Kopplung	-,01	,18*	,20**	,18**	,17*	,10	-,10	-,02
35. selbst-initiierte Ausl.-tätigkeit ^d	,01	-,04	-,34***	-,19*	-,16	-,14	,01	,06

^a logarithmierter Wert^b dichotome Kodierung (0=weiblich, 1=männlich)^c hohe Werte entsprechen hoher Beanspruchung durch die Arbeit^d dichotome Kodierung (0=Auslandsentsendung, 1=selbst-initiierte Auslandstätigkeit)

* p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001

Gesamtkorrelationsmatrix (Forts.)

	16.	17.	18.	19.	20.	21.	22.	23.
1. Berufserfahrung in Jahren								
2. Auslandserfahrung in Jahren								
3. Unternehmenszugehörigkeit								
4. Anzahl Unternehmen								
5. Unternehmenswechsel pro Jahr								
6. Anzahl Auslandspositionen								
7. Anteil Throughput								
8. Anteil Input/Output								
9. Anteil General Management								
10. Mitarbeiter weltweit ^a								
11. gegenwärtige Internat.								
12. zukünftige Internationalisierung								
13. Global Mindset								
14. Ethnozentrische Orientierung								
15. Polyzentrische Orientierung								
16. Regiozentrische Orientierung	-							
17. Geozentrische Orientierung	-,30***	-						
18. Koordination und Kontrolle	-,16	,05	-					
19. Personalentwicklung	,01	,09	,16	-				
20. Know-how-Transfer	-,08	,03	,26**	,07	-			
21. Besetzung vakanter Positionen	,07	-,03	,15	-,10	,31***	-		
22. Globalität der Branche	,08	,18*	,15	,02	,20*	,03	-	
23. funktionale Komponente	-,01	,03	-,02	,06	-,18	-,14	-,21**	-
24. regionale Komponente	-,05	,20*	,07	,20*	,08	-,23*	,13	-,08
25. divisionale Komponente	-,08	,20*	-,01	-,06	,06	,03	,19**	-,37***
26. int. Akt. in Orga.-struktur	,00	,05	,11	,06	,04	-,05	,17*	,01
27. Geschlecht ^b	-,12	,02	-,16	,06	,06	-,21*	,03	,05
28. Work-life-balance ^c	-,10	,06	,14	-,05	,07	,18	,11	-,13
29. Bedeutung int. Karrieren	-,06	,04	,21*	,13	,06	-,03	,06	-,11
30. Karriereorientierung	,05	-,08	-,09	,33***	,03	,04	-,02	-,09
31. Zufr. mit Ausl.-tätigkeit	-,05	,05	,12	,18*	,12	-,20*	-,06	-,08
32. subjektiver Karriereerfolg	-,10	-,02	,29**	,07	,16	-,08	,04	-,18*
33. objektiver Karriereerfolg	-,15	,03	,34**	-,04	,00	,17	,17	-,12
34. Grad der Kopplung	,13	-,15	,14	,18	,09	-,12	,24**	-,09
35. selbst-initiierte Ausl.-tätigkeit ^d	,06	,06	NA	NA	NA	NA	-,24**	,07

^a logarithmierter Wert^b dichotome Kodierung (0=weiblich, 1=männlich)^c hohe Werte entsprechen hoher Beanspruchung durch die Arbeit^d dichotome Kodierung (0=Auslandsentsendung, 1=selbst-initiierte Auslandstätigkeit)

* p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001

Gesamtkorrelationsmatrix (Forts.)

	24.	25.	26.	27.	28.	29.	30.	31.	32.	33.	34.
1. Berufserfahrung in Jahren											
2. Auslandserfahrung in Jahren											
3. Unternehmenszugehörigkeit											
4. Anzahl Unternehmen											
5. Unternehmenswechsel pro Jahr											
6. Anzahl Auslandspositionen											
7. Anteil Throughput											
8. Anteil Input/Output											
9. Anteil General Management											
10. Mitarbeiter weltweit ^a											
11. gegenwärtige Internat.											
12. zukünftige Internationalisierung											
13. Global Mindset											
14. Ethnozentrische Orientierung											
15. Polyzentrische Orientierung											
16. Regiozentrische Orientierung											
17. Geozentrische Orientierung											
18. Koordination und Kontrolle											
19. Personalentwicklung											
20. Know-how-Transfer											
21. Besetzung vakanter Positionen											
22. Globalität der Branche											
23. funktionale Komponente											
24. regionale Komponente	-										
25. divisionale Komponente	-,05	-									
26. int. Akt. in Orga.-struktur	-,03	,27***	-								
27. Geschlecht ^b	,07	-,01	-,14	-							
28. Work-life-balance ^c	,15*	,17*	,05	-,10	-						
29. Bedeutung int. Karrieren	,07	,04	,07	-,18**	,12	-					
30. Karriereorientierung	-,07	,02	-,07	,02	-,01	,02	-				
31. Zufr. mit Ausl.-tätigkeit	,16	,12	,13	-,09	-,06	,33***	,06	-			
32. subjektiver Karriereerfolg	,09	,08	,07	-,18**	,22***	,38***	-,03	,49***	-		
33. objektiver Karriereerfolg	,04	,00	,17*	-,30***	,33***	,33***	-,21**	,18	,47***	-	
34. Grad der Kopplung	,05	-,03	,03	,07	,00	-,06	-,14*	,13	,12	,17*	-
35. selbst-initiierte Ausl.-tätigkeit ^d	,00	-,17*	-,15	-,11	-,16*	,09	,19*	,16*	,08	-,01	-,28***

^a logarithmierter Wert^b dichotome Kodierung (0=weiblich, 1=männlich)^c hohe Werte entsprechen hoher Beanspruchung durch die Arbeit^d dichotome Kodierung (0=Auslandsentsendung, 1=selbst-initiierte Auslandstätigkeit)

* p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001

Anhang I: Interaktionseffekt des Internationalisierungsgrads / der Globalität der Branche

I1: Regressionen vom Global Mindset des Unternehmens und der Auslandserfahrung der Führungskraft auf den subjektiven und objektiven Karriereerfolg

Abhängige Variable:	Subjektiver Karriereerfolg		Objektiver Karriereerfolg	
	Modell A _S	Modell B _S	Modell A _O	Modell B _O
Alter	0,16*	0,16*	0,58***	0,56***
Mitarbeiter	-0,02	-0,02	-0,06	-0,07
Global Mindset	0,18*	0,19*	0,06	0,11
Nationale vs. internationale Führungskraft	0,13	0,13	0,22**	0,23**
Interaktionsterm (national/international x Global Mindset)		0,04		0,14*
Freiheitsgrade	(4, 169)	(5, 168)	(4, 130)	(5, 129)
F	5,17**	4,16**	32,41***	27,49***
R ²	0,11	0,11	0,50	0,52
korrigiertes R ²	0,09	0,09	0,48	0,50

Anmerkungen: Angegeben sind standardisierte beta-Werte; alle VIFs < 1,4.

* p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001

I2: Regressionen von der zukünftigen Internationalisierung des Unternehmens und der Auslandserfahrung der Führungskraft auf den subjektiven und objektiven Karriereerfolg

Abhängige Variable:	Subjektiver Karriereerfolg		Objektiver Karriereerfolg	
	Modell A _S	Modell B _S	Modell A _O	Modell B _O
Alter	0,15	0,16*	0,58***	0,56***
Mitarbeiter	-0,02	-0,02	-0,09	-0,10
Zukünftige Internationalisierung	0,23**	0,21*	0,09	0,12
Nationale vs. internationale Führungskraft	0,15	0,13	0,21**	0,23**
Interaktionsterm (national/international x zuk. Internat.)		-0,06		0,09
Freiheitsgrade	(4, 175)	(5, 174)	(4, 134)	(5, 133)
F	7,45	6,01	35,53***	29,02***
R ²	0,15	0,15	0,52	0,52
korrigiertes R ²	0,13	0,12	0,50	0,50

Anmerkungen: Angegeben sind standardisierte beta-Werte; alle VIFs < 1,5.

* p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001

I3: Regressionen von der Globalität der Branche und der Auslandserfahrung der Führungskraft auf den subjektiven und objektiven Karriereerfolg

Abhängige Variable:	Subjektiver Karriereerfolg		Objektiver Karriereerfolg	
	Modell A _S	Modell B _S	Modell A _O	Modell B _O
Alter	0,18*	0,18*	0,58***	0,58***
Mitarbeiter	0,08	0,08	0,03	0,03
Globalität der Branche	-0,08	-0,08	-0,05	-0,05
Nationale vs. internationale Führungskraft	0,22**	0,22**	0,25***	0,26***
Interaktionsterm (national/international x Globalität der Branche)		0,02		0,03
Freiheitsgrade	(4, 172)	(5,171)	(4, 132)	(5,131)
F	5,41***	4,32**	33,91***	27,00***
R ²	0,11	0,11	0,51	0,51
korrigiertes R ²	0,09	0,09	0,49	0,49

Anmerkungen: Angegeben sind standardisierte beta-Werte; alle VIFs < 1,4.

* p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001

Anhang K: Transition Cost Matrix für Taxonomie D

	100	101	110	111	200	201	210	211	300	301	310	311	400	401	410	411
100	0	1	1	2	1	2	2	3	1	2	2	3	1	2	2	3
101	1	0	2	1	2	1	3	2	2	1	3	2	2	1	3	2
110	1	2	0	1	2	3	1	2	2	3	1	2	2	3	1	2
111	2	1	1	0	3	2	2	1	3	2	2	1	3	2	2	1
200	1	2	2	3	0	1	1	2	1	2	2	3	1	2	2	3
201	2	1	3	2	1	0	2	1	2	1	3	2	2	1	3	2
210	2	3	1	2	1	2	0	1	2	3	1	2	2	3	1	2
211	3	2	2	1	2	1	1	0	3	2	2	1	3	2	2	1
300	1	2	2	3	1	2	2	3	0	1	1	2	1	2	2	3
301	2	1	3	2	2	1	3	2	1	0	2	1	2	1	3	2
310	2	3	1	2	2	3	1	2	1	2	0	1	2	3	1	2
311	3	2	2	1	3	2	2	1	2	1	1	0	3	2	2	1
400	1	2	2	3	1	2	2	3	1	2	2	3	0	1	1	2
401	2	1	3	2	2	1	3	2	2	1	3	2	1	0	2	1
410	2	3	1	2	2	3	1	2	2	3	1	2	1	2	0	1
411	3	2	2	1	3	2	2	1	3	2	2	1	2	1	1	0

Erste Ziffer: Funktionserfahrung (1=General Management; 2=Input/Output; 3=Throughput; 4=Rest)

Zweite Ziffer: Auslandserfahrung (0=Inland; 1=Ausland)

Dritte Ziffer: Unternehmenszugehörigkeit (0=jetziges Unternehmen; 1=anderes Unternehmen)

