In: Internationaler Jugendaustausch- und Besucherdienst der Bundesrepublik Deutschland (IJAB) e.V. (Hrsg.), Forum Jugendarbeit International 2002, Münster 2001, S. 162-175

Lange im Ausland – langfristige Wirkung?

Cornelius Görres

Einleitung

Natürlich: Wer längere Zeit im Ausland verbracht hat, weiß, dass das nicht spurlos an einem Menschen vorübergeht. Das sagt der gesunde Menschenverstand – aber sagt es auch die Wissenschaft? Die Forschungslage sei als »außerordentlich defizitär« zu bezeichnen, war im IJAB »Forum Jugendarbeit International 1999/2000« zu lesen, und das ist zum einen richtig und zum anderen sehr bedauerlich. Dass dies aber, wie Alexander Thomas (1999) ausführte, »bedeutet, dass wissenschaftlich gesicherte Erkenntnisse zu diesem Thema bislang nicht vorliegen« – das ist keine logisch zwingende Folgerung. Das muss man leider auch über andere Schlüsse sagen, die Thomas zur Frage der Wirkungen von langfristigen Auslandsaufenthalten zieht. Welcher Art sind also die Wirkungen von solchen Auslandsaufenthalten, wie langfristig sind sie, wovon hängen sie ab? Und: Gibt es überhaupt Wirkungen? Natürlich.

Langfristige Auslandsaufenthalte hinterlassen Spuren, und zwar für lange Zeit. In der Wahrnehmung der Beteiligten sind das in aller Regel positive Spuren. Das ist nicht nur bei Jugendlichen der Fall, sondern auch bei Erwachsenen, die aus beruflichen Gründen längere Zeit (mindestens ein Jahr) im Ausland verbringen. Drei Zitate: »Unendlich viel!« habe der Auslandseinsatz beruflich und persönlich gebracht. – *»My career is forever changed, for the better.«* – »Persönlich hat mich der Auslandsaufenthalt extrem geprägt, meine Ansichten und meine beruflichen Zielvorstellungen stark bestimmt.«

Im Fall der jugendlichen Teilnehmer an langfristigen Schüleraustauschprogrammen sind die Wirkungen in mindestens einer Untersuchung gründlich erforscht. Im folgenden Abschnitt werden die wichtigsten Ergebnisse dieser umfangreiche Studie vorgestellt, in der 1990 die Wirkungen von Austauschprogrammen auf Teilnehmer aus vier Jahrzehnten untersucht wurden und die ab Frühjahr 2002 aktualisiert werden soll.

Im Fall berufstätiger Erwachsener ist der Forschungsstand in der Tat »außerordentlich defizitär«, und was im übernächsten Abschnitt berichtet wird, wird dieses Defizit kaum beheben: Aber auch die ersten, zahlenmäßig noch sehr dünnen Ergebnisse einer laufenden Recherche zeigen, dass lange im Ausland zu sein auch langfristige Wirkungen zeitigt.

Beim direkten Vergleich der vorliegenden Ergebnisse wird nebenbei auch der ein oder andere Punkt deutlich, in dem Austauschorganisationen einerseits und entsendende Unternehmen andererseits ein wenig voneinander lernen könnten.

Langfristige Wirkungen von Schüleraustauschprogrammen und ihre wissenschaftliche Erforschung

»Students of Four Decades – Influences of an International Educational Exchange Experience on the Lives of German and U.S. High School Students« ist der Titel der Studie, die David J. Bachner und Ulrich Zeutschel 1988-90 durchführten und die klare Ergebnisse zutage förderte. Nur das erste dieser Ergebnisse ist eindeutig spezifisch für die Austauschsituation – die meisten anderen ließen sich, vielleicht in der Formulierung leicht modifiziert, auch auf andere Auslandsaufenthalte und ihre Wirkung übertragen (q. e. d.):

Die Auswertung der Studie zeigte, so Bachner/Zeutschel (1990), »dass die Austauscherfahrung zu positiven und langfristigen Einstellungs-, Verhaltens- und Bewusstseinsveränderungen bei der Mehrheit der einzelnen Teilnehmer beiträgt«. Die wichtigsten Einzelergebnisse fassen die Autoren so zusammen:

- »Die Erfahrung, in einer Gastfamilie zu leben, ist ein einzigartig wichtiger und einflussreicher Aspekt des Austauschs.«
- »Je länger der Austausch, desto größer der Effekt.«
- »Eine Austauscherfahrung fördert eine internationale Weltsicht.«
- »Die Wirkungen der Erfahrung unterstützen die Aussichten auf internationalen Frieden und Kooperation.«
- »Ehemalige Austauschschüler wenden an, was sie gelernt haben, und beeinflussen andere.«

- »Eine überwältigende Mehrheit der Teilnehmer charakterisierten ihre Austauscherfahrung als befriedigend und erfolgreich.«

Dabei beschrieben die Teilnehmer der Studie solche Wirkungen unabhängig von ihrer Nationalität, ihrem Geschlecht, dem Jahrzehnt ihrer Teilnahme oder einzelnen Programmbedingungen, schreiben Bachner/Zeutschel und heben hervor, dass die positiven Wirkungen einer Austauscherfahrung besonders im Vergleich zur Kontrollgruppe deutlich werden (Bachner/Zeutschel 1990). Die folgende Tabelle gibt einen vergleichenden Überblick darüber, wie Deutsche einerseits und US-Amerikaner andererseits positive und negative Wirkungen wahrgenommen haben.[1]

Positive & Negative Impacts of the Exchange	**U.S. Positive**	**U.S. Negative/ Neutral**	**German Positive**	**German Negative/ Neutral**
Knowledge and understanding of host country	99	1	99	1
Self-development and maturity	99	1	98	2
Interest in meeting foreigners	94	3	93	7
Tolerance of differences	92	7	91	9
Self-confidence	92	8	91	8
Liking/regard for people of the host country	95	5	85	15
Host country language proficiency	80	17	99	1
Concern/interest in international affairs/other cultures	90	9	89	10
Belief in need for closer international cooperation	94	5	85	14
Interpersonal ability	91	8	86	13
Attitude of cultural relativism	92	7	85	13
Knowledge and understanding of home country	87	12	87	12
Desire to travel abroad	96	3	79	21
Willingness to take risks/try new things	94	5	76	21
Belief that individuality more important than nationality	88	9	81	17
Feelings about the host country	95	4	73	26
Desire for international peace	87	10	75	24
Respect for other nations' achievements	89	10	72	23
General foreign language proficiency	80	17	80	20
Ability to articulate point of view	77	20	78	22
Leadership capacity	75	24	74	24
Subsequent academic achievement	66	29	80	21
Social and political involvement	73	26	65	35
Perspective on home country	70	28	61	28
Opportunities to establish family and/or ethnic ties	44	40	13	87

Angaben in Prozent

(Bachner/Zeutschel 1990, p. 74)

Bei derartig positiven Einschätzungen überrascht es nicht, dass die Teilnehmer der Studie auch die langfristigen Wirkungen ihres Auslandsaufenthaltes als sehr hoch einschätzen:[1]

1 Die Tabelle ist ohne Übersetzung der Auswertung der Studie entnommen; eventuelle Fehler sind dem Autor dieses Artikels anzulasten.

Influence of the Exchange Experience on Career and Work Life	U.S. influence	U.S. no influence	German influence	German no influence
Increased ability to work independently	84	12	87	10
Improved chances of finding a job	64	27	66	20
Helped identify a career direction	57	27	63	36
Improved chances on finding an interesting job	45	40	63	20
––"–– an internationally-oriented job	44	41	63	17
Confirmed a previous career choice	42	53	41	54
Improved chances of earning a higher income	43	39	34	39
Changed a previous career choice	29	64	29	67

Angaben in Prozent

(Bachner/Zeutschel 1990, p. 83)

Die Studie selbst ist das Ergebnis umfangreicher Untersuchungen, die der *German Marshall Fund of the United States* finanzierte. Dabei wurden Deutsche und US-Amerikaner befragt, die zwischen 1951 und 1987 an einem der Programme von *Youth For Understanding (YFU)* teilgenommen hatten. Die Befragung bestand aus einer Kombination von intensiven Vorinterviews und einem umfassenden Fragebogen (auf Deutsch und Englisch, um den Befragten auch kulturspezifisch gerecht zu werden). Der Fragebogen baute auf den Vorinterviews auf, aus denen 18 Hypothesen entwickelt worden waren. Insgesamt 1.187 ehemalige Programmteilnehmer erhielten einen Fragebogen, 661 davon beantworteten ihn – mit 56% eine hervorragende Rate angesichts des zum Teil sehr lange zurückliegenden Lebensabschnitts, nach dem gefragt wurde. Daneben gab es eine Kontrollgruppe von 384 Teilnehmern.

Bei einer solchen Forschungslage, selbst ohne andere Untersuchungen zu berücksichtigen, überrascht Thomas' Aussage, »dass wissenschaftlich gesicherte Erkenntnisse zu diesem Thema bislang nicht vorliegen« (1999). Was aber den Ausschlag dafür gab, selbst eine kleine Recherche zu den Wirkungen von Auslandsaufenthalten auf berufstätige Erwachsene zu beginnen, war die folgende, noch überraschendere These, die Thomas in seinem Artikel entwickelte:

»Ein erlebnisreicher internationaler Schüleraustausch kann zwar nicht schaden, vermutlich bringt er auch einigen Nutzen für die Persönlichkeitsentwicklung, aber nachweisen, identifizieren lässt sich das Wie, Was, Wo und Wodurch wohl doch nicht mehr. Zudem ist zu beobachten, dass nach Abschluss eines gelungenen Schüleraustauschs, der reibungslos ›über die Bühne gegangen ist‹ und der Spaß gemacht hat, auch niemand mehr nach den langfristigen Wirkungen fragt. Für den Schüler selbst und die unmittelbar beteiligten Personen, wie Eltern und Lehrer, ist diese Aktion psychologisch betrachtet abgeschlossen, und es gibt nichts mehr zu fragen und zu diskutieren.« (Thomas, 1988) »Alle Personen, die – unter welchen Umständen auch immer – interkulturelle Er-

fahrungen machen, ob Studenten oder Praktikanten nach einem einjährigen Auslandsstudium oder Auslandsmitarbeiter nach einem dreijährigen Auslandseinsatz, beklagen, dass sich nach ihrer Rückkehr ... niemand so recht für ihre Auslandserfahrungen interessiert und dass sie mit ihrem Interesse, über ihre Auslandserfahrungen zu berichten, eher auf Ablehnung denn auf Interesse stoßen. [...] Schüler und Eltern sehen deshalb keine Notwendigkeit, sich noch weiter mit dieser Thematik zu beschäftigen, und die veranstaltenden Organisationen haben in aller Regel schon das nächste Programm in Bearbeitung.« (Thomas 1999)

Darin steckt ein Widerspruch in sich: Warum sollte ich mich beklagen, dass sich niemand für meine Erfahrungen interessiert, wenn diese Erfahrungen für mich selbst abgeschlossen sind? Diese bei den genannten Gruppen tatsächlich übereinstimmende Klage über den Mangel an Kommunikation über die erlebte Erfahrung wirkt wie ein überdeutlicher Hinweis darauf, dass die Erfahrung eben noch nicht abgeschlossen ist.

Und deshalb ist es zum Glück auch nicht so, dass nach einem abgeschlossenen Austausch »niemand mehr nach den langfristigen Wirkungen fragt«. Tatsächlich sind es *vor allem* die langfristigen Wirkungen, welche die Relevanz von Austausch ausmachen.[2] Auch die Wirtschaft realisiert zunehmend, wie wichtig Nacharbeit und Nutzbarmachung der meist sehr teuren Auslandseinsätze ihrer Mitarbeiter sind; die Firma Bosch beispielsweise ist zu Recht sehr stolz auf ihre Rückkehrer-Seminare und Folgeangebote.

Langfristige Wirkungen von beruflichen Auslandseinsätzen

Ob der Stand der Erforschung der Wirkungen langfristiger beruflicher Auslandseinsätze ähnlich defizitär ist wie beim langfristigen Schüleraustausch, darüber soll hier kein abschließendes Urteil abgegeben werden. Leicht ist entsprechende Information jedenfalls nicht zu finden – was verständlich ist: Viele Unternehmen scheuen davor zurück, möglicherweise falsch interpretierte Daten offen zu legen. Es kursieren

2 Das mag nicht die Perspektive kommerzieller Organisationen sein, aber es ist mit Sicherheit die Perspektive derjenigen zumeist gemeinnützigen Organisationen im interkulturellen Jugendaustausch, die Austauschprogramme als ein Bildungserlebnis anbieten und auch so durchführen. Daraus ergibt sich zum einen, dass diese Organisationen i.d.R. großen Wert nicht nur auf unmittelbare Nacharbeit legen, sondern auch auf längerfristige Angebote zur Verarbeitung und weiteren Nutzung der erlebten Erfahrungen. Vor allem aber wissen Tausende von Schülern und Eltern um den wirklichen Wert und die langfristige Wirkung gut gemachter Austauschprogramme; das bezeugen nicht nur zahllose Einzelbeispiele auf eher individuelle, sondern eben auch die genannte Studie auf wissenschaftliche Weise.

seit vielen Jahren Zahlen über mangelnde Vorbereitung, vorzeitige Abbrüche von Auslandseinsätzen und die Ursachen dafür, Zahlen, die in der Regel schwer zu verifizieren sind, aber ein schlechtes Licht auf die Unternehmen werfen könnten. Dabei ist die Datenbasis theoretisch nicht ungünstig: Laut einer Aufstellung des »Handelsblatts« vom Juni 2001 entsenden allein 20 ausgewählte Unternehmen mit einem Sitz in Deutschland insgesamt über 12.000 Mitarbeiter und Führungskräfte ins Ausland oder laden sie zu sich ein. Aber auch dem »Handelsblatt« sagen die Unternehmen nicht alles.

Die große Zahl so genannter *»Expats« (Expatriates)* einerseits und die wenigen frei verfügbaren Daten über die Wirkungen solcher langfristigen Auslandseinsätze andererseits reizen dazu, mehr in Erfahrung zu bringen. Dem dient eine derzeit laufende eigene Untersuchung von CULTURE OPTIONS bei einer Reihe von relevanten Unternehmen, wobei sowohl Personalabteilungen als auch einige Expats selbst befragt wurden und werden. Noch sind die ersten Rückmeldungen einzelner Expats nur wenige, aber schon diese wenigen sind in ihrer Aussage eindeutig und stimulieren dazu, weitere Daten zu sammeln und auszuwerten.

Zunächst ein Blick auf die Zahlen auf der Basis der Daten von 20 Unternehmen (aus der »Handelsblatt«-Umfrage, 06/2001) sowie selbst befragten vier Personalabteilungen (zuständig für insgesamt etwa 4.800 Expats) und 13 einzelnen ehemaligen Auslandsentsandten.

Daten	**Handelsblatt**	**Pers.-Abt.**	**Expats**
Zahl Expats	12.330	4.780	13
Durchschnittsalter bei Entsendung	37	k. A.	30
Jahre im Ausland durchschnittlich	3	3,3	2
Jahre im Ausland maximal	7	4,8	5
Zielregionen			
– Europa	43,6%	40,5%	38,5%
– Amerika	32,1%	39,7%	53,8%
– Asien	23,4%	19,8%	07,7%

Hinsichtlich der Dauer von Auslandseinsätzen präzisiert das »Handelsblatt« seine eigenen Untersuchungsdaten:

»Die durchschnittliche Dauer von Auslandseinsätzen sinkt, zurzeit beträgt sie im Schnitt weniger als drei Jahre. Nach Angaben der Kienbaum Vergütungsberatung gibt es allerdings Unterschiede zwischen Führungskräften, die in der Regel zwischen drei und fünf Jahren in der Ferne bleiben, und Fachkräften, die schon nach zwei bis drei Jahren zurückkehren. Durchweg jedoch werden die Einsätze verkürzt, denn langsam reifende Erfahrung kann sich heute kein Unternehmen mehr leisten.« (06/2001, S. 58)

Es gibt eine Reihe interessanter Einzelaspekte, die zwar nicht unmittelbar Auskunft über langfristige Wirkungen geben, wohl aber z.T. wichtige Voraussetzungen für die Wahrnehmung dieser Effekte sein könnten; umso spannender wird es, vor deren Hintergrund später die wahrgenommenen Wirkungen zu betrachten. Dabei werden je nach Zahlenbasis die Daten des »Handelsblatts« neben die selbst von Personalabteilungen und Expats erhobenen Daten gestellt.

- *Gründe für den Auslandseinsatz:* Warum gehen Mitarbeiter/Führungskräfte überhaupt ins Ausland? Die Aufstellung des Handelsblatts macht dazu keine Angaben; die Umfrage ergibt ein durchwachsenes Bild. Die Personalabteilung der Siemens AG, zuständig für rund 4.400 Expats, nennt als jeweils gleichrangige Gründe (mit je 20%):
  - den Transfer von Know-how (von Deutschland nach ...),
  - die Verbesserung der Managementfertigkeiten der Auslandsentsandten,
  - den Auslandseinsatz als übliche Maßnahme der Personalentwicklung,
  - den Auslandseinsatz als gezielte Maßnahme der Führungskräfteentwicklung und
  - die Erfordernis einer deutschen Leitung vor Ort.

  Statistisch betrachtet überlagern die Antworten der Siemens AG natürlich bei weitem die Antworten anderer Unternehmen. Dort allerdings – z. B. bei Siemens Shared Services in den USA (»S.S.S.«, ca. 120 Expats), bei einem deutschen Kraftwerk-/Energieunternehmen (»Kwu.«, ca. 200 Expats) und bei einem großen internationalen Beratungsunternehmen (»Brtg.«, ca. 60 Expats aus Deutschland) – sieht man die Gründe z.T. etwas anders; auch die einzelnen ehemaligen Auslandsentsandten (»Expats«) haben eine eigene Sicht dazu und stellen weitgehend den eigenen Wunsch in den Vordergrund:

Gründe	**S.S.S.**	**Kwu.**	**Brtg.**	**Expats**
Eigener Wunsch	5	10	98	69,2
Transfer von Know-how (von Deutschland nach ...)	70	30	2	30,8
Verbesserung Managementfertigkeiten der Auslandsentsandten	15			7,7
Auslandseinsatz übliche Maßnahme der Personalentwicklung				15,4
Auslandseinsatz gezielte Maßnahme der Führungskräfteentwicklung	10	20		23,1
Erfordernis einer deutschen Leitung vor Ort		30		15,4

Angaben in Prozent.
Hier waren Mehrfachnennungen möglich, was die Zahl > 100% erklärt.

- Sehr unterschiedliche Wahrnehmungen gibt es auch bei einigen anderen Fragen, die die Parameter des Auslandseinsatzes betreffen. Während bei der Frage nach *Vor- und Nachbereitung* des Auslandseinsatzes 54% der ehemaligen Expats angaben, keinerlei Vorbereitung erfahren zu haben, sehen die Unternehmen das grundsätzlich anders.

Vorbereitung des Auslandseinsatzes	**Handelsblatt**	**Pers.-Abt.**	**Expats**
Keine Angaben (k. A.) – kein Angebot			53,8
Sprachtraining	90,0	100,0	15,4
»*Look-and-See*«-Trip	60,0	75,0	23,1
Interkulturelles Training	90,0	75,0	23,1
Nachbereitung	k. A.	50,0	0,0
Angebote gelten auch für Partner/Familie	80,0	75,0	0,0

Angaben in Prozent.
Hier waren Mehrfachnennungen möglich, was die Zahl > 100% erklärt.

Hier fällt – neben den genannten Diskrepanzen – vor allem auf, dass die ehemaligen Auslandsentsandten selbst der Meinung sind, keinerlei *Nachbereitung* ihres Einsatzes erfahren zu haben, während bei den befragten Unternehmen die Hälfte angibt, derlei anzubieten: ein misslicher Mangel unter dem Gesichtspunkt der unternehmerischen Verwertung der neuen Erfahrungen der Mitarbeiter und Führungskräfte.

- Ein weiterer auffälliger Wahrnehmungsunterschied besteht bei der Frage, ob Auslandsentsandte regelmäßig einen *Mentor* zur Seite gestellt bekommen, der sie insbesondere während der Zeit ihrer Abwesenheit betreut. Geht es nach der Umfrage des »Handelsblatts«, so bieten 60% der Unternehmen einen Mentor an[3]. Die Personalabteilungen sind zu 75% der Meinung, Auslandsentsandte hätten nie einen Mentor; die Entsandten selbst fanden zu 85%, sie hätten keinen, zu 15%, sie hätten einen Mentor gehabt.
- Unterschiedliche Sichtweisen gibt es auch bei der Frage danach, welche *Vereinbarungen* zwischen Unternehmen und Entsandten für die Dauer des Auslandseinsatzes und insbesondere für die Rückkehr ins entsendende Unternehmen existieren. Unter den hier betrachteten Gesichtspunkten sind diese Unterschiede im Detail nicht relevant – wohl aber die Erkenntnis, dass es nahezu alle befragten Auslandsentsandten wichtig fanden, beim nächsten Mal bessere oder we-

3 Dies ist eine »freundliche« Interpretation der Umfrageergebnisse, da die entsprechende Antwort oft lautete, die jeweilige Fachabteilung kümmere sich um die Auslandsentsandten – genau genommen etwas anderes als ein individueller Mentor.

nigstens andere und genauere Vereinbarungen mit dem Unternehmen zu schließen.

- Weit gehend einig sind sich entsendende Unternehmen und entsandte Expats in der Ansicht, der Auslandseinsatz sei keine Voraussetzung für eine weitere *Karriere* in ihrem Unternehmen, und ein Karriereschritt erfolge nicht automatisch innerhalb der nächsten zwölf Monate nach dem Auslandseinsatz.

  Andererseits gilt nach Aussage nicht nur des großen Beratungsunternehmens: »Ein längerer Einsatz im Ausland ist fast ein Muss in der Karriere eines Beraters, um erfolgreich zu sein. Trotzdem überlassen wir es jedem einzelnen, dieses voranzutreiben.« Und wer das vorantreibt, hat bessere Chancen: »Ein hoher Anteil unserer »*Mobility*«-Kandidaten wird in die Geschäftsführung gewählt.« Das bestätigt die Untersuchung des »Handelsblatts«:

  »Nur in wenigen Unternehmen wird so kategorisch wie bei der Allianz formuliert, dass ›jeder, der künftig eine Führungsposition einnehmen möchte, Auslandserfahrung haben‹ soll. Üblicher ist eher eine Politik wie bei der Robert Bosch GmbH, wo ›bei der Besetzung von Führungspositionen unter gleichwertigen Kandidaten die mit Auslandserfahrung Vorrang haben‹, wie [ein] Personalleiter sagt. Dies habe besonders im oberen und obersten Führungskreis Gewicht. Die meisten Unternehmen stellen für die obersten Führungspositionen solche Bedingungen. In Großkonzernen wie VW wurde schon vor rund zehn Jahren die Regel ›Zwei plus zwei‹ formuliert: Zwei Ressorts, zwei Länder musste kennen gelernt haben, wer nach ganz oben wollte. Das gilt noch immer: ›In Vorständen von Großunternehmen sind auffällig viele Manager, die Führungspositionen im Ausland innehatten‹, analysiert [ein] Personalberater und nennt Bayer und Henkel als Beispiel.« (06/2001)

Hier wird schon deutlich: Nicht nur gibt es neben den oben genannten Gründen mindestens »inoffiziell« noch eine karriereorientierte Motivation, für längere Zeit ins Ausland zu gehen. Sondern die Unternehmen gehen auch ganz selbstverständlich davon aus, dass Auslandseinsätze positive Wirkungen haben, und betrachten sie quasi als integralen Bestandteil der Laufbahn von Führungskräften. Eine solche Strategie beruht vielleicht nicht auf einer wissenschaftlichen Untersuchung dieser Wirkungen; man darf aber, nach über zehn Jahren fortschreitender »Globalisierung«, unterstellen, dass diese Strategie durchaus auf einer unternehmerischen Analyse der Vor- und Nachteile beruht.

Nach ähnlichen Ergebnissen der Umfrage des »Handelsblatts« und bei den Personalabteilungen wechselt nur ein sehr kleiner Teil der Auslandsentsandten nach der Rückkehr das Unternehmen: Laut Siemens Shared

Services in den USA (mit ca. 120 Expats) und dem großen internationalen Beratungsunternehmen (mit ca. 60 Expats aus Deutschland) sind das 5–6%; laut »Handelsblatt«-Umfrage ca. 2,5%.[4] Dies ist einer der Bereiche, in denen zuverlässige Daten besonders schwer zu erhalten sind.

»›Neun Prozent der Expatriates wechseln nach ihrer Rückkehr das Unternehmen‹, weiß [die] Kienbaum Vergütungsberatung. Die Dunkelziffer liegt höher; denn sind die Mitarbeiter erst wieder im Schoß des Unternehmens, verliert das internationale Personalmanagement sie aus den Augen und der Statistik. US-Studien zufolge wechselt sogar jeder Vierte im Jahr nach der Rückkehr – oft zur Konkurrenz. [...] Diejenigen, die nach der Rückkehr in ihrem Unternehmen bleiben – und das sind immer noch die meisten –, durchleben zuerst eine schwere Zeit. Fast jeder zweite Heimkehrer macht laut Kienbaum einen ähnlichen Job wie vor der Entsendung – und empfindet das als absoluten Rückschritt. [...] Kein Wunder, dass die meisten aus dem Ausland zurückgekehrten Manager den neuen Job als ›degradierend‹ und die Schwierigkeiten teilweise als ›demoralisierend‹ bezeichnen, wie eine Studie der Universität Bayreuth ergab.« (06/2001)

Ist es vermessen, hier eine Korrelation zu der mangelnden Nachbereitung der Auslandsentsandten zu unterstellen? Kaum. Natürlich ist der Unternehmenswechsel an sich nicht unbedingt ein Problem; was ein Unternehmen so an gerade gewonnenem Know-how verlieren mag, kann es durch neue Mitarbeiter oder Führungskräfte, die ihrerseits nach einen Auslandseinsatz eine neue Position suchen, auch hinzugewinnen. Aber offenbar werden die unterstellten und plausiblerweise auch tatsächlich vorhandenen positiven Wirkungen, die der Auslandseinsatz ja ausdrücklich haben soll, von den Unternehmen nicht immer hinreichend gewürdigt und für alle Beteiligten befriedigend und nutzbringend eingesetzt.

Noch offensichtlichere Hinweise auf konkrete Wirkungen und wie die Unternehmen sich diese zunutze machen bzw. das unterlassen, bringen die Antworten der ehemaligen Auslandsentsandten auf die folgenden Fragen:

Frage	**Ja**	**Nein**
Werden Sie bei Entscheidungen zu Ihrem Gastland einbezogen?	50,0	41,7
Werden Ihre Verbesserungsvorschläge bezüglich Ihres Gastlandes angenommen?	58,3	33,3
Werden Sie als Ansprechpartner für bevorstehende Auslandseinsätze empfohlen?	58,3	41,7

Angaben in Prozent

4 Innerhalb von zwölf Monaten. Bei den 13 einzelnen Expats haben drei angegeben, das Unternehmen gewechselt zu haben, und neun, das nicht getan zu haben.

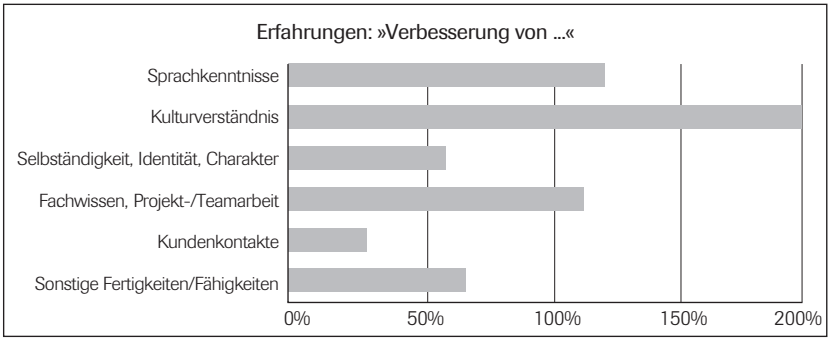
Sicherlich am spannendsten ist aber die jeweils eigene Einschätzung der Wirkungen, welche die Auslandseinsätze auf die Entsandten hatten. Und da sind die Aussagen recht eindeutig.[5]

Die aus verschiedenen offenen Fragen kondensierten und zusammengefassten Antworten zeigen interessante Ergebnisse[6]: Zwar nennen die Auslandsentsandten an erster Stelle die Verbesserung ihrer Sprachkenntnisse (123%). Mit ähnlicher Relevanz folgen Lerneffekte hinsichtlich ihres Fachwissens und ihrer internationalen Projekt- und Teamerfahrungen (115%). Merklich weniger hoch, aber mit 62% immer noch als wichtig eingeschätzt wurden die Lernerfahrungen hinsichtlich der eigenen Identität, des Charakters und einer gesteigerten Selbständigkeit. Die verbesserte Zusammenarbeit mit Kunden stellt mit 31% das Schlusslicht dar.

Was aber vor allem auffällt, sind die 200% Nennungen eines verbesserten Verständnisses von Kultur und kulturellen Unterschieden und Gemeinsamkeiten. Mit anderen Worten: Diese Wirkung des Auslandseinsatzes haben alle ehemaligen Expats so hoch eingeschätzt, dass sie sie im Durchschnitt zwei Mal erwähnten.

Dies sind die Fragen und eine grafische Darstellung ihrer Auswertung:

- Wo und wie können Sie Ihre Erfahrungen aus dem Auslandseinsatz beruflich einbringen?
- Was würden Sie als Ihre wichtigsten Erfahrungen aus dem Auslandseinsatz bezeichnen?
- Was hat Ihnen der Auslandseinsatz beruflich und persönlich gebracht?



5 Bei im Schnitt zweieinhalb Jahren seit dem Auslandseinsatz sollte man die wahrgenommenen Wirkungen zugegeben eher als »mittel-« denn als »langfristig« bezeichnen.

6 Hier ist die Zahl der Expats (13) gleich 100% gesetzt; Zahlen >100% ergeben sich daraus, dass die einzelnen Aspekte in der Gesamtauswertung mehr als 13 Mal genannt wurden.

Die Übereinstimmungen mit den Ergebnissen der Studie *»Students of Four Decades«* dürften offensichtlich sein, obwohl die Wirkungen, nach denen in der Studie gefragt wurde, natürlich ungleich differenzierter sind.

Das Bemerkenswerteste an diesen Ergebnissen ist aber vermutlich etwas, was – zumindest auf eine gewisse Weise und für bestimmte Betrachter – zunächst so gar nicht bemerkenswert scheint: Wer sich länger mit den Themen Austausch und Auslandseinsatz befasst, wird erwarten, dass ein verbessertes Verständnis für die Gastkultur(en) zu den wichtigen Wirkungen gehört. Bemerkenswert ist freilich, dass gerade dieser Effekt in aller Regel nicht zu dem gehört, was sich zukünftige Exchange Students und zukünftige Expats vor dem Auslandsaufenthalt von diesem versprechen. Die im Nachhinein als wichtigste Wirkung wahrgenommene ist die vorher oft am wenigsten beachtete.

Schlussfolgerungen

Zunächst ist klar, dass die Datenmenge, die bisher gesammelt wurde, zumindest noch ausbaufähig ist; diese kleine Untersuchung von CULTURE OPTIONS soll fortgeführt und zu angemessener Zeit aktualisiert werden. Die bisherigen Ergebnisse erlauben aber wegen ihrer Eindeutigkeit in der Frage nach den Wirkungen schon erste Schlüsse.

Die Wirkungen von Auslandseinsätzen werden überwiegend als positiv wahrgenommen. Und dass ein verbessertes Verständnis für andere Kulturen und ihre Werte und Strukturen etwas Positives ist, sollte keiner weiteren Betonung bedürfen. Die erlebten Wirkungen sind mindestens mittel- und vermutlich langfristig. Das gilt gleichermaßen für Jugendliche, die an Schüleraustauschprogrammen teilnehmen, wie für berufstätige Erwachsene, die auf eigenen Wunsch oder auf Wunsch des Unternehmens für längere Zeit (ein Jahr oder mehr) im Ausland leben. Und dies gilt offenbar auch mehr oder minder unabhängig davon, welche äußeren Umstände den Auslandsaufenthalt begleiten.

Wovon es abhängt, ob Wirkungen im Rückblick als negativ erlebt werden, bleibt (noch) im Unklaren.[7] Aber die Frage ist erlaubt, ob nicht manches Mal ein ungünstig verlaufener Prozess der Wiedereingliederung manche Aspekte des Auslandseinsatzes im Rückblick negativ verfärbt.

7 Schön wäre es, folgende Hypothese überprüfen zu können: dass auch die Nichtbeantwortung von Fragebogen kein Hinweis darauf ist, dass die Wirkungen als negativ gesehen werden – sondern weit wahrscheinlicher nur ein Hinweis auf die Unlust, Fragebogen zu beantworten.

Mit verbesserten Untersuchungsmethoden gegenüber den für diese eigene Untersuchung verwandten lässt sich »das Wie, Was, Wo und Wodurch« (Thomas) gewiss auch so nachweisen, dass es strengeren wissenschaftlichen Erfordernissen genügt[8]. Es kann aber kaum ein Zweifel daran bestehen, dass die vorhandenen Wirkungen genau das Gegenteil eines »psychologisch betrachtet abgeschlossenen« Erlebnisses darstellen.

Welche praktischen Erkenntnisse können Austauschorganisationen einerseits und die Austauschschüler bzw. Personalabteilungen andererseits und mit ihnen die Auslandsentsandten aus ihren jeweils unterschiedlichen Erfahrungen ziehen?

Sehr deutlich ist, dass die Wirtschaft bei den verantwortungsvollen »Non-profit«-Austauschorganisationen vielerlei Anregungen hinsichtlich der Klarheit rechtlicher Vereinbarungen aufgreifen könnte – und vor allem hinsichtlich der Notwendigkeit und des Inhalts einer sorgfältigen Vor- und besonders Nachbereitung der Auslandserfahrung.

Die Austauschorganisationen ihrerseits könnten das Konzept eines Mentors bedenken (was freilich ehrenamtlich fast ebenso wie hauptamtlich ausgerichtete personell unter erheblichen Druck setzen würde). Sinnvoller scheinen aber Überlegungen darüber, welcher Nutzen für die Sache sich aus dem großen Potential ziehen lässt, das die gemeinnützigen Austauschorganisationen für die Gesellschaft und damit auch die Wirtschaft aufbauen: eine wachsende Zahl von Jugendlichen, die schon vor ihrem Eintritt ins Berufsleben die wichtige – und wirkungsvolle – Erfahrung gemacht haben, sich in eine fremde Kultur einzufinden.

Literaturverzeichnis

Bachner, D. & Zeutschel, U., Students of Four Decades, Washington, DC: The German Marshall Fund of the United States, 1990

Bachner, D., Zeutschel, U. & Shannon, D., »Methodological Issues in Researching the Effects of U.S.-German Educational Youth Exchange,« in: International Journal of Intercultural Relations, Volume 17, No. 1, Winter 1993, 41–72

Bachner, D. & Zeutschel, U., Utilizing the Effects of Youth Exchange, New York: Council on International Educational Exchange, 1994.

Breitenbach, Diether, Zur Theorie der Auslandsausbildung: methodische Probleme und theoretische Konzepte der »Austauschforschung«, Fink, München, 1980

Breitenbach, Diether, Interkulturelle Kommunikation: Beobachtungsergebnisse verschiedener Begegnungsprogramme, Jugendforum-Verlag, Bonn, 1982

Breitenbach, Diether, Kritik der Austauschforschung, Breitenbach, Saarbrücken, 1983

DGFP (Hg.), Der internationale Einsatz von Fach- und Führungskräften, Wirtschaftsverlag Bachem, Köln: 1995, 2, Deutsche Gesellschaft für Personalführung

8 Gegen den hier verwandten Ansatz (mit »offenen« Fragen) gibt es bedenkenswerte Einwände.

Dippelhofer-Stiem, Barbara / Lind, Georg (ed.), Studentisches Lernen im Kulturvergleich. Ergebnisse einer international vergleichenden Längsschnittstudie zur Hochschulsozialisation, Deutscher Studien Verlag, Weinheim: 1987

Hirsch, Klaus, Reintegration von Auslandsmitarbeitern, Physika, Heidelberg: 1992

Oldekop, Astrid, »Ab ins Ausland!«, »Expat und hopp?« und Tabelle zu Auslandsentsendungen nach Arbeitgebern, in: Handelsblatt Junge Karriere, Nr. 6, Juni 2001

Thomas, Alexander, »Welche langfristigen Wirkungen haben internationale Austauschprogramme?«, in: Forum Jugendarbeit International 1999/2000 Südosteuropa, Münster: IJAB, 1999

Abstract

Die Wirkungen von Auslandseinsätzen werden überwiegend als positiv wahrgenommen, und sie sind mittel- bis langfristig. Das gilt gleichermaßen für Jugendliche, die an Schüleraustauschprogrammen teilnehmen, wie für berufstätige Erwachsene, die auf eigenen Wunsch oder auf Wunsch des Unternehmens für längere Zeit (ein Jahr oder mehr) im Ausland leben. Beide können aus den Erfahrungen der jeweils anderen Gruppe praktische Erkenntnisse ziehen.

Korrespondenzadresse:
Dr. Cornelius Görres, Culture Options,
Heinrich-Heine-Str. 21, D-80686 München;
Tel. +49–(0)89–48 99 98 38, Fax +49–(0)89–48 99 98 39;
E-Mail: CG@culture-options.de.