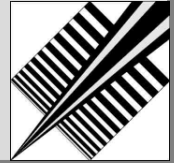
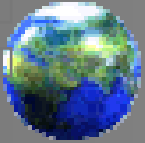


Anforderungsprofil für Auslandsmanager

Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren

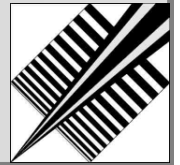
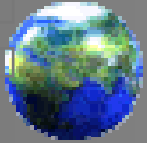
als Basis für Auswahlverfahren

= Forschungsergebnisse =



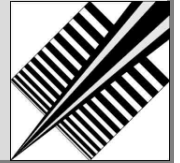
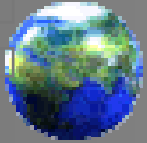
Zielgruppen der Befragung:

- ➔ **Deutsche Führungskräfte, die im Ausland tätig sind**
- ➔ **Deutsche Führungskräfte in Vorbereitung auf einen Auslandseinsatz**
- ➔ **Führungskräfte im Personalbereich, die Entsendungen planen, durchführen und begleiten**
- ➔ **Führungskräfte im Inland, die Auslandsprojekte planen, steuern und koordinieren**
- ➔ **Auslandserfahrene Führungskräfte, die als „Rückkehrer“ wieder in Deutschland arbeiten**



Die Fragekomplexe der Studie:

- ➔ **Worin liegen wesentliche Unterschiede zwischen einer Managementaufgabe im Inland und im Ausland?**
- ➔ **Welche Eigenschaften und Fähigkeiten erscheinen in der Praxis für eine erfolgreiche Auslandstätigkeit wesentlich?**
- ➔ **Woran scheitern Führungskräfte im Ausland? Welche sind die wichtigsten Ursachen für ein Scheitern?**
- ➔ **Lässt sich Auslandseignung nur in Abhängigkeit von konkreten Ländern und Aufgaben ermitteln oder gibt es eine davon unabhängige, fach- und länderübergreifende Eignung?**
- ➔ **Wie stark variieren die Einschätzungen der Praxis nach Befragtengruppen?**



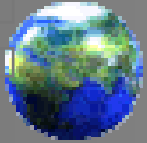
Auf die Befragung haben geantwortet:

**328 Führungskräfte von 40 deutschen (Groß-) Unternehmen
aus insgesamt 46 Ländern**

44,8 %	davon Leitende Angestellte
32,0 %	Manager in Linienfunktion
12,8 %	Manager in Stabsfunktion
6,4 %	Manager im Personalbereich

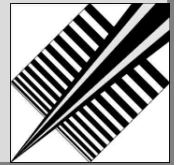
davon waren zum Zeitpunkt der Befragung

33,65 %	Inlandsmitarbeiter
66,35 %	Auslandsmitarbeiter



Grunddaten der Befragung

IFIM



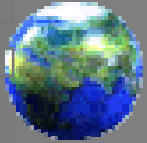
Von den 33,65 % der Manager im Inland verfügten

42,6 % selbst über mehrjährige berufliche Auslandserfahrung

46,3 % über Erfahrungen durch Dienstreisen ins Ausland

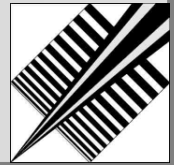
47,0 % bereiteten sich gerade auf einen Auslandseinsatz vor

Die Datenerhebung fand im Sommer 1998 statt.



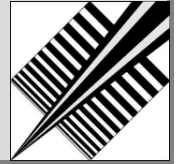
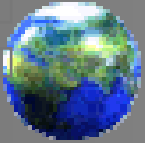
Grunddaten der Befragung

IFIM



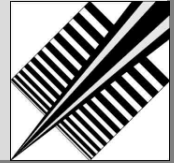
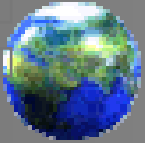
Die 66,35 % Auslandsmitarbeiter wiesen folgende Verteilung auf:

nach Regionen	% - Anteil	Durchschnitts- alter	im Ausland seit:
Asien	27,27 %	43,53	3,44 Jahren
USA, Canada	19,55 %	41,92	2,84 Jahren
West-Europa	18,64 %	41,68	2,75 Jahren
Lateinamerika	16,82 %	42,22	3,62 Jahren
GUS, Ost-Europa	6,82 %	45,33	2,86 Jahren
Afrika + arab. Länder	5,45 %	40,33	2,08 Jahren



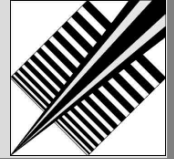
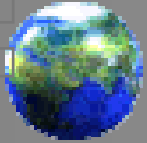
Auslandstätigkeit unterscheidet sich - unabhängig vom Einsatzland - vor allem durch folgende Faktoren von vergleichbarer Inlandstätigkeit:

- 1. Das Aufgabenspektrum ist in der Regel erheblich größer.**
- 2. Der Zuwachs an Verantwortung ist erheblich.**
- 3. In einer fremden Sprache arbeiten zu müssen, bleibt ein Handicap.**
- 4. Der Veränderungsbedarf bezüglich Denken und Verhaltens, Führungsstil ..., mithin der Persönlichkeit, ist erheblich.**
- 5. Eine Vielzahl persönlicher und familiärer Belastungen.**
- 6. Die Aufgabe des vertrauten Umfelds und meist den Verlust sozialer Beziehungen.**
- 7. Mit völlig anderen Mentalitäten zurechtkommen zu müssen, ist nicht einfach.**



Auslandstätigkeit unterscheidet sich - abhängig vom Einsatzland - vor allem durch folgende Faktoren von vergleichbarer Inlandstätigkeit:

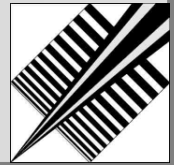
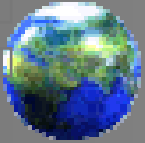
- 1. Keine Arbeitsmöglichkeit für Mitausreisende.**
- 2. Hohe bis sehr hohe physische und psychische Belastung (Klima, Arbeitszeiten, Umwelt, Verkehr...)**
- 3. Ein hohes Maß an Intransparenz: undurchschaubare hierarchische Systeme, ungewohnte bürokratische Hindernisse, unvorhersehbare Situationen, unberechenbar erscheinende Mitarbeiter, wenig Möglichkeit, auf gewohnte Standards zurückgreifen zu können.**
- 4. und damit verbundener Komplexität. Hohe Relevanz: GUS-Staaten, Asien, arabische und afrikanische, aber auch Lateinamerikanische Länder**



Erfolgsfaktoren

beim Auslandseinsatz

COPYRIGHT: IFIM

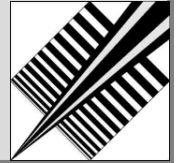
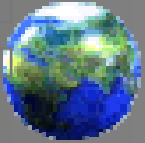


➔ Ausreise - Motivation:

Erfolgsrelevante Motive sind:

- ➔ selbständiger arbeiten wollen
- ➔ einen breit angelegten, abwechslungsreichen Aufgabenbereich haben wollen
- ➔ sich persönlich weiter entwickeln wollen

Darüber hinaus ist kein positiver Zusammenhang zwischen Ausreise-Motivation und Erfolg erkennbar.

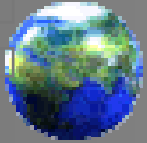


➔ Ausreise - Motivation

Misserfolgsrelevante Motive sind:

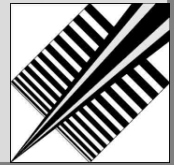
- ➔ Fluchtmotive
- ➔ reine Karriere-Motive
- ➔ Ego-Trip-Motive
- ➔ reine Abenteuer-Motive
- ➔ hoher Idealismus
- ➔ ausgeprägte Familien- / Partnerschaftsmotive

Mißerfolgsrelevante Motivfaktoren kommen Ausschlußkriterien gleich!



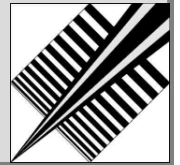
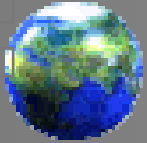
Erfolgsrelevante Faktoren

IFIM



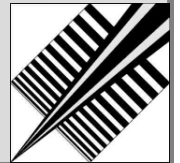
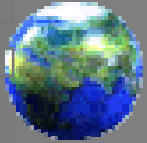
➔ Die wichtigsten Erfolgsfaktoren – unabhängig vom Einsatzland (1):

Faktor	regionale Varianz
... daß man mit sehr unterschiedlichen Menschen zurechtkommt	4.62 - 4.66
... hohe Lernfähigkeit und Lernbereitschaft	4.54 - 4.61
... Bereitschaft u. Fähigkeit, Arbeits- und Führungsstil zu ändern	4.50 - 4.66
... daß man so schnell nicht aufgibt (Durchhaltevermögen)	4.48 - 4.93
... hoch ausgeprägte soziale Fähigkeiten	4.46 - 4.71
... eine hohe Frustrationstoleranz	4.45 - 4.73
... daß man verlässlich und glaubwürdig ist	4.42 - 4.87
... überdurchschnittliche Motivation, hohes Engagement	4.41 - 4.66
... eindeutige Unterstützung durch die Familie / PartnerIn	4.40 - 4.91
... hohe Empathiefähigkeit (sich in andere hineinversetzen)	4.40 - 4.63



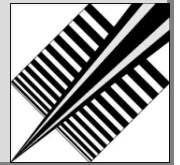
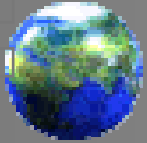
➔ **Die wichtigsten Erfolgsfaktoren – unabhängig vom Einsatzland (2):**

Faktor:	regionale Varianz:
... hohes Maß an Selbständigkeit und persönlicher Autonomie	4.39 - 4.62
... hoher Respekt vor anderen gesellschaftlichen Regeln/ Systemen	4.34 - 4.66
... hohe Flexibilität (rasch auf neue Situationen einstellen können)	4.31 - 4.86
... hohe Streßresistenz	4.27 - 4.58
... Identifikation mit den Unternehmenszielen	4.28 - 4.47
... hohe Belastbarkeit	4.25 - 4.93
... hohe Problemlösefähigkeit in komplexen Situationen	4.24 - 4.86
... daß man nicht alles nur ernst nimmt und gerne auch mal lacht	4.11 - 4.73
... daß man ausgleichend und vermittelnd ist	4.06 - 4.21
... eine gute, umfassende Allgemeinbildung	4.06 - 4.40
... Zielstrebigkeit, Durchsetzungsfähigkeit und -bereitschaft	4.02 - 4.08



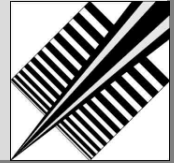
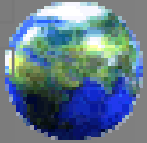
➔ **Spürbar länderspezifisch geprägte Erfolgsfaktoren sind:**

Faktor:	regionale Varianz:
... Fähigkeit und Bereitschaft zur Selbstkritik	3.83 - 4.66
... Verhandlungsgeschick, Gewandtheit	3.87 - 4.66
... Achtung und Wertschätzung der Leute im Gastland	3.91 - 4.64
... Geduld	3.66 - 4.52
... Korrektheit im Umgang mit Vorschriften und Regeln	3.41 - 4.40
... persönliche Autorität besitzen	3.71 - 4.40
... strategische Fähigkeiten	3.81 - 4.37
... keine Scheu vor Auseinandersetzung und Konflikt	3.54 - 4.26
... breite, umfassende fachliche Qualifikation	3.80 - 4.25



Stark länderspezifisch geprägte Faktoren sind u.a.:

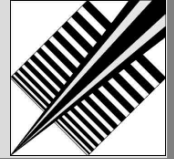
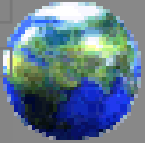
- ... vorherige Führungserfahrung / Linienerfahrung
- ... Integrationsbereitschaft in die Gastlandgesellschaft
- ... ausgeprägtes Gerechtigkeitsempfinden
- ... Begeisterungsfähigkeit
- ... Fähigkeit, rasch Freundschaften zu schließen
- ... Selbstdisziplin und Selbstbeherrschung
- ... persönliche Integrität
- ... Fähigkeit, das Unternehmen zu repräsentieren
- ... den Führungsstil des Unternehmens verkörpern
- ... sich vorrangig an der Zentrale in Deutschland orientieren



➔ Insgesamt für den Erfolg im Ausland ...

Faktor:	Gewichtung:
... ist vor allem die Persönlichkeit entscheidend	4.553846
... sind vor allem berufliche Erfahrung und Lebenserfahrung entscheidend	3.944785
... ist vor allem die fachliche Qualifikation entscheidend	3.446154

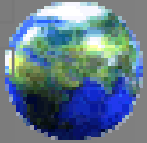
Insgesamt ist eine Auslandstätigkeit wesentlich anspruchsvoller als eine vergleichbare Inlandstätigkeit!



Scheitern des Auslandseinsatzes

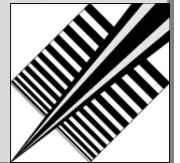
Häufigkeit und Ursachen des Scheiterns

COPYRIGHT: IFIM



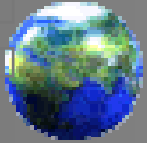
Scheitern: Häufigkeit

IFIM



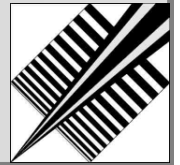
➔ "Wie hoch ist die Quote gescheiterter Auslandseinsätze (%),

□ ... wenn man als Kriterien anlegt:	Mittel	Mittel
	Inland	Auslan
Wirkungslosigkeit des MA, da er die Zeit nur noch absitzt	11.007	15.103
eingeschränkte Arbeitsfähigkeit wegen anhaltender persönl. (familiärer) Probleme	15.041	17.731
Wirkungslosigkeit des MA, da er „boykottiert“ wird	13.039	15.438
massive Konflikte, die Intervention erfordern	11.619	13.502
Abbruch, vorzeitige Rückkehr	11.395	12.020
keine Vertragsverlängerung, trotz attraktiven Angebots	19.044	19.742
deutliches Verfehlen vorgegebener Ziele, ohne daß äußere Umstände dies erklären	14.362	14.742



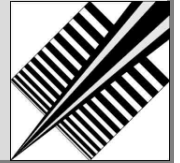
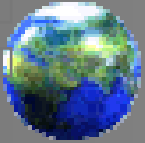
Scheitern: Häufigkeit

IFIM



➔ Scheiterungsquote nach Regionen (in %) & Art:

Region:	Abbruch	Konflikt	Boycott	Zeit absitzen	pers. Probleme	Zielverfehrt	nicht verlängert
W-Europa	11.2894	13.5250	14.4000	14.3947	18.8205	13.9428	17.8857
USA +Kan.	8.9259	11.6153	15.8846	14.4615	12.8888	12.4615	17.1923
Lateinamerika	10.8285	11.1388	12.9705	10.9697	17.4444	14.0000	17.1388
Asien	13.3863	13.2093	18.5814	18.2500	18.4888	17.0487	21.0256
GUS / Osteur.	19.6153	24.1666	20.0000	24.0909	21.1666	20.4545	31.4545
Af/Arab/Tr.	11.0454	15.1818	10.8181	12.9090	17.4545	10.0000	20.6363
Alle Regionen	11.9910	13.5059	15.5903	15.2327	17.5764	14.7215	19.5126

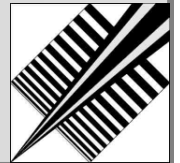
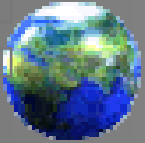


Als Ergebnis lässt sich festhalten:

- ➔ **Persönlich – familiäre Probleme führen am häufigsten zum Scheitern des Auslandseinsatzes, gefolgt von**
- ➔ **Boykott des Mitarbeiters durch einheimische Mitarbeiter und Partner**
- ➔ **sowie Frustration, Resignation und Aufgabe des Mitarbeiters selbst: er sitzt dann seine Zeit nur noch ab**

Deutlich seltener hingegen

- ➔ **kommt es zu offenen Konflikten**
- ➔ **kommt es zu vorzeitigem Abbruch des Vertrags**



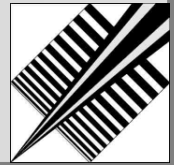
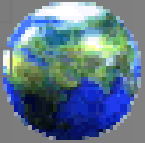
Zentralfaktoren des Scheitens

➔ **"Familiäre Gründe"** rangieren länderunabhängig auf Platz 1; auf eine Entsendung sollte daher verzichtet werden

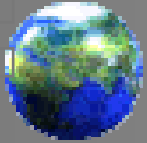
- bei Krankheit oder Gebrechlichkeit der Eltern
- bei starker Ablehnung des Einsatzes durch die PartnerIn
- bei ausgeprägten Ängsten wegen der Kinder (meist Projektionen)
- bei vorhandener Krankheit oder besonders krankheitsanfälligen Kindern (angeborene Schwächen, Fehlfunktionen etc.)
- bei Kindern mit Lernstörungen bzw. Verhaltensauffälligkeiten
- bei erkennbaren Partnerschaftsproblemen

➔ **Vorsicht auch,**

- wenn „just married“, bzw. Ausreise primärer Heiratsgrund
- wenn „gerade geschieden“

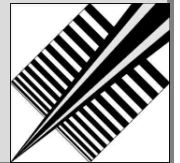


- ➔ **Weitere Zentralfaktoren wurden "faktorenanalytisch" gewonnen:**
 - **"Anpassungsprobleme":**
kommen mit Leuten und Situationen nicht zurecht, Reizbarkeit, Aggressivität, Isolation, Resignation
 - **"Arroganz":**
Besserwisserei, Negativ-Haltung gegenüber Land, Leuten, Mitarbeitern, Institutionen, Regeln und Konventionen
 - **"Überforderung":**
deutliche psychosomatische Reaktionen, Alkoholismus, Sucht, 'durchdrehen' im Land....



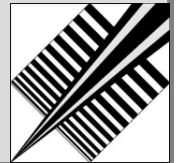
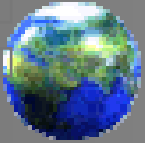
Scheitern: Ursachen

IFIM



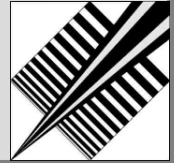
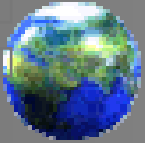
➔ Zentralfaktoren des Scheiterns: (nach Regionen)

Region	Anpassungsprobleme	Arroganz	Überforderung
W-Europa	3.450000	3.312500	2.356250
USA / Canada	3.445161	3.430108	2.616667
Lateinamerika	3.533333	3.185185	2.875000
Asien	3.767857	3.436364	2.831818
Osteuropa / GUS	3.480000	3.200000	3.300000
Afrika/Arab/Türk.	3.516667	3.180556	2.666667
<i>Alle Regionen</i>	3.565263	3.326279	2.731383

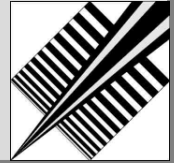
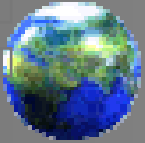


weitere wichtige Gründe des Scheiterns:

- ➔ mangelnde "praktische Veranlagung"
- ➔ überproportionale Karriere-Sprünge (2+ Ebenen)
- ➔ ausgeprägt misstrauische Persönlichkeit
- ➔ spezifische Lernbarrieren (Fremdsprache, Verhalten...)
- ➔ Handlungsunfähigkeit in komplexen, intransparenten Situationen
- ➔ geringe Fähigkeit zum Umgang mit uneindeutigen, in sich widersprüchlichen Situationen
- ➔ spezifische persönlich-familiäre Konstellationen (meist schon bei Ausreise)



- 1. Eine Auslandstätigkeit unterscheidet sich in zahlreichen Dimensionen wesentlich von einer vergleichbaren Inlandstätigkeit**
- 2. Eine Auslandstätigkeit stellt in der Regel an die Person signifikant höhere Anforderungen als eine vergleichbare Inlandstätigkeit**
- 3. Für den Erfolg im Ausland sind Eignung der Persönlichkeit sowie berufliche Erfahrung + Lebenserfahrung wichtiger als die fachliche Qualifikation, die jedoch zweifellos vorausgesetzt werden muss.**

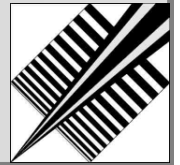
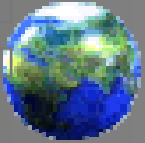


Erfolgsfaktoren lassen sich eindeutig in zwei Gruppen unterteilen:

1. **unabhängig** von Einsatzland, Aufgabe und ähnlichen Merkmalen unverzichtbare "generelle" Erfolgsfaktoren und
2. **abhängig** von Einsatzland, Position und Aufgabe hochrelevante Faktoren

Für die Gestaltung von Auswahlprozessen bedeutet dies:

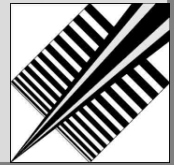
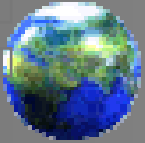
- **"Selektion"** nach generellen Kriterien
- **"Allokation"** nach länderspezifischen Kriterien



- ➔ **Zwar liegen die hier empirisch ermittelten Scheiterungsquoten deutlich unter denen, die üblicherweise in der Literatur genannt werden (25 – 30 %); doch muss auch eine **Quote von 15 – 20 % als "inakzeptabel hoch"** angesehen werden.**

- ➔ **Persönlichkeits-Eigenschaften, insbesondere**
 - **mangelnde "Anpassungsfähigkeit",**
 - **"Überheblichkeit und Arroganz" sowie die**
 - **persönlich-familiäre Problemkonstellationen sind die wichtigsten Ursachen des Scheiterns.**

Für die Auswahl bedeutet dies, auf diesbezügliche Hinweise und Indikatoren besonders zu achten.



Eine künftige Verbesserung impliziert somit 4 zentrale Schritte:

- 1. Eine qualifizierte (generelle) Vor-Selektion**
"Wer käme generell in Frage..."
- 2. Eine länderspezifische und aufgabengerechte Allokation**
"Wer eignet sich für welches Land / Aufgabe..."
- 3. Eine gezielte, länderspezifische Qualifikation für den Auslandseinsatz**
-fachliche, sprachliche, landeskundliche + interkulturelle Vorbereitung-
- 4. Ein konsequentes Einbeziehen der Familienangehörigen in Auswahl und Vorbereitung**