

Christoph Barmeyer/
Eric Davoine/
Janna Laue

Repatriates

Ihr Wissen gewinnbringend nutzen

Um im Ausland erworbene Kompetenzen von Expatriates nach ihrer Rückkehr ins Unternehmen für die Organisation gezielt zu nutzen, müssen diese Kompetenzen zunächst identifiziert und differenziert werden. Auf Basis einer Studie in einem deutschen multinationalen Unternehmen werden im Folgenden wesentliche Wissenskategorien im Unternehmenskontext sowie spezifische Maßnahmen und Instrumente zur Wissensintegration dargestellt.

Für multinationale Unternehmen gewinnt strategisches Wissensmanagement zunehmend an Bedeutung. Nicht nur Innovationen und Qualität bestimmen deren globale Zukunftsfähigkeit, sondern auch die Fähigkeit, Wissen in Organisationen zu entwickeln, weiterzugeben sowie angemessen und effektiv zu integrieren.¹ Wissenserwerb, -weitergabe und -integration stellen durch ihre Dynamik und ihre schwierige Erfassung sowohl für Unternehmen als auch für Mitarbeiter eine große Herausforderung dar.²

Internationaler Wissenstransfer als Herausforderung für multinationale Unternehmen

Internationaler Wissenstransfer betrifft die Übertragung von allgemeinem und spezifischem Wissen über fremde Kulturen, ökonomisch-politische Kontexte, ausländische Kunden und Zulieferer sowie organisationale Praktiken³ und findet unter anderem durch Auslandsentsendungen statt. Im Fokus steht folglich das von Mitarbeitern im Ausland erworbene Wissen.⁴ Einige multinationale Unternehmen erweitern seit Jahrzehnten durch gezielte Personalpolitik und Auslandsentsendungen sowohl das individuelle Wissen der Mitarbeiter als auch das kollektive Wissen der Organisation. Entgegen der Annahme, das Wissen der Expatriates würde nur der einseitigen Entwicklung der Auslandsgesellschaften dienlich sein, zeigen Studien, welche Vorteile der Wissenstransfer aus den ausländischen Tochtergesellschaften und seine Integration in das Stammhaus aufweist.⁷ Vor allem nach der Heimkehr spielt die

Integration des im Ausland erworbenen Wissens von Repatriates eine bedeutende Rolle. Doch obwohl sich das Personalwesen der Wichtigkeit des Themas Kompetenzmanagement bewusst ist, wird in vielen Unternehmen das Potenzial des vorhandenen Wissens der Repatriates noch nicht ausreichend genutzt und wertgeschätzt. Die Ursache hierfür liegt in der Schwierigkeit, das implizite kontextualisierte Wissen⁸ nach der Rückkehr systematisch zu dokumentieren, um dieses im Anschluss im Unternehmen weiterzugeben und zu integrieren.

Im Ausland erworbene Erkenntnisse sind wertvoll, jedoch nicht ohne Weiteres vermittelbar.

Studien zum Wissenstransfer von Repatriates

Einige Studien untersuchten verschiedene Themen des Wissenstransfers von Expatriates und Repatriates,⁹ z. B. organisationales Lernen, die Transferbereitschaft von Wissen seitens der Repatriates, die Aufnahmebereitschaft seitens des Stammhauses oder die Vermittelbarkeit von Wissen.

Eine Studie von Berthoin Antal¹⁰ analysierte in zwei deutschen multinationalen Unternehmen aus dem Banken- und Pharmaziesektor den Wissenserwerb von Expatriates mittels einer Befragung von 21 Rückkehrern. Die Ergebnisse wurden in die Kategorien deklaratives Wissen (was), prozedurales Wissen (wie), konditionales Wissen (wann), axiomatisches Wissen (warum) und relationales Wissen (wer) eingeteilt.

Mit ihrer Untersuchung in drei österreichischen Banken leisteten Fink, Meierewert und Rohr¹¹ einen weiteren Beitrag zur Erforschung des internationalen Wissenstransfers. Aufbauend auf Berthoin Antals Studie entwickelten die Autoren durch die Be-

Expatriate

(aus dem Englischen; wörtlich übersetzt »aus dem Vaterland«). Ein Expatriate ist eine Person – häufig ein von seinem Mutterunternehmen entsandter Arbeitnehmer –, die ohne die Absicht, dort um Einbürgerung zu ersuchen, im Ausland lebt.⁵

Repatriate

(englisch für »in sein Heimatland zurückkehren«). Repatriates sind Menschen, die einige Zeit als Expatriate im Ausland gearbeitet haben und nun in ihr Heimatland zurückgekehrt sind.⁶

fragung von 16 Repatriates und zusätzliche Interviews von 18 Expatriates und Mitarbeitern eines Auslandsstandortes in Polen fünf weitere Wissenskategorien. Da sich beide Untersuchungen auf den Dienstleistungssektor und die Pharmaindustrie beziehen, wurde eine weitere Befragung in einem deutschen multinationalen Industrieunternehmen durchgeführt (vgl. Studiendesign), um den Wissenserwerb der Auslandsrückkehrer nach den bisher identifizierten Wissenskategorien zu untersuchen und gegebenenfalls zu erweitern. Das untersuchte Unternehmen wurde ausgewählt, weil es einen hohen Internationalisierungsgrad in seiner Wertschöpfungskette aufweist. Hinsichtlich der Kategorisierung, Beschreibung und Integration von Repatriate-Wissen sollten folgende Fragen beantwortet werden:

- **Über welches Wissen, das dem Gesamtunternehmen dient, verfügen Repatriates?** Diese Frage beschäftigt sich mit dem Bewusstsein über und der Konkretisierung von implizitem Wissen.
- **Wie kann dieses Wissen identifiziert und für das Unternehmen nutzbar gemacht werden?** Diese Frage betrifft die Identifizierung, die Klassifizierung anhand von Kategorien und die Integration von Wissen anhand von Maßnahmen und Instrumenten sowie deren anschließender Nutzen für das Unternehmen.

Klassifizierung neu erworbenen Wissens

Die Untersuchung von Fink et al. identifiziert zum Wissenserwerb von Expatriates fünf Kategorien: marktspezifisches Wissen, funktionsbezogene Fähigkeiten, Netzwerkfähigkeiten, allgemeine Managementkompetenzen und persönliche Fähigkeiten. Ergänzend zu diesen Kategorien wurden noch drei weitere Kategorien hinzugefügt – organisationsspezifisches, berufsspezifisches und interkulturelles Wissen –, die sowohl der globalen Ausrichtung als auch der geozentrischen Entscheidungspolitik des untersuchten Unternehmens entsprechen. Das neu im Ausland erworbene Wissen kann sowohl verschiedenen Positionen im Unternehmen zugeordnet werden als auch durch die explizite oder implizite Ausprägung in die drei Gruppen transferierbares Wissen, teilweise transferierbares Wissen und nicht transferierbares Wissen eingeteilt werden.

Transferierbares Wissen

Marktspezifisches Wissen Die Befragten bestätigten den Erwerb länderspezifischen Wissens, z.B. bezüglich des politischen, sozialen und wirtschaftli-

Studiendesign

Im Rahmen eines Forschungsprojekts wurde eine qualitative Einzelfallstudie¹² in einem deutschen multinationalen Industrieunternehmen durchgeführt. Es wurden 31 Repatriates aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen, die ihren Auslandsaufenthalt entweder in Asien, Amerika oder Europa verbracht hatten, befragt. Die Repatriates waren zu diesem Zeitpunkt durchschnittlich seit zwei Jahren wieder zurück in Deutschland und hatten insofern genug Zeit, über ihre Rückkehr zu reflektieren. Im Durchschnitt verbrachten die Repatriates 5,5 Jahre im Ausland. Anhand von problemzentrierten, leitfadengestützten Interviews mit einer Dauer von 40 bis 90 Minuten wurden Fragen zum Wissenserwerb gestellt und anschließend qualitativ durch eine Inhaltsanalyse ausgewertet.¹³ Die fünf Wissenskategorien von Fink et al. dienten zunächst als Grundlage der Zuordnung, wurden nach Analyse des Datenmaterials jedoch durch drei weitere erweitert.¹⁴ Die Ergebnisse wurden anschließend vor einem Publikum, den Befragten sowie Mitarbeitern der Personalabteilung präsentiert und diskutiert.

chen Systems eines Landes oder Sprachkenntnisse. Die Expatriates erlernten z. B. Umgangsformen, Landeskunde, lokale Vertriebsstrukturen des Gastlandes und konnten sich dementsprechend der jeweiligen Geschäftskultur besser anpassen. Marktspezifisches Wissen ermöglicht Repatriates nach der Rückkehr, neue Ideen und Sichtweisen über ausländische Märkte in das Unternehmen einzubringen. Insbesondere strategische Positionen in der Zentrale – wie Marketing und Vertrieb oder Forschung und Entwicklung – mit direktem Kontakt zu ausländischen Märkten können von marktspezifischem Wissen profitieren und durch Insiderwissen bereichert werden. Richtig eingesetzt kann dieses Wissen zur Wettbewerbsfähigkeit des Gesamtunternehmens beitragen und ist durch seine explizite und dokumentierbare Ausprägung leicht von Repatriates an Kollegen transferierbar.

Marktspezifisches Insiderwissen zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit ist am leichtesten zu vermitteln.

Teilweise transferierbares Wissen

Funktionsbezogene Fähigkeiten Leben und arbeiten in einem anderen Umfeld konfrontiert Expatriates mit Aufgaben und Entscheidungen, die weit über die im Heimatland ausgeführten Tätigkeiten hinausgehen. Viele Expatriates wurden mit einer Führungsaufgabe in einem neuen Bereich betraut oder im Projektmanagement eingesetzt. Neben verbessertem Problemlösungsdenken erlernten sie auch, im Unternehmenskontext effektiver zu kommunizieren. Diese neue Funktion bedeutete für einige Repatriates zwar zunächst, ohne Vorkenntnisse sprichwörtlich »ins kalte Wasser zu springen«,

hatte aber einen großen Lerneffekt, der auch nach der Rückkehr ins Heimatland andauern kann und nachhaltig anwendbar ist. Wenn dem Rückkehrer eine funktions- und positionsähnliche Stelle angeboten wird, kann sein implizites Wissen im Kontext der Muttergesellschaft eingesetzt und indirekt anderen Mitarbeitern weitergegeben werden und gleichzeitig ihre Effektivität durch erhöhte Motivation steigern.

Netzwerkfähigkeiten Soziale Netzwerke im privaten und beruflichen Bereich, die sich der Expatriate während und nach seinem Aufenthalt aufbaut, kommen dem Unternehmen zugute, was Berthoin Antal »Knowing whom« nennt.¹⁵ Probleme und Aufgaben aus formalen Strukturen werden durch Repatriates in informelle Netzwerke getragen und führen sowohl zu schnelleren Arbeitsprozessen als auch zu gegenseitiger Loyalität innerhalb des Kollegenkreises. Netzwerke generieren wichtige Informationskanäle, z. B. zu Kunden und Lieferanten und zwischen der Mutter- und Auslandsgesellschaft. Im Gegensatz dazu steht die Entfremdung vom Stammhaus getreu dem bekannten Sprichwort »aus den Augen, aus dem Sinn«, das sich auf den seltenen Kontakt zum Stammhaus während der Expatriierung bezieht. Zwar kann dieses allgemeine Problem der Auslandsentsendungen nicht geleugnet werden, jedoch sollte – wie die vorliegende Untersuchung ergab – die Bedeutung potenzieller Netzwerke und deren Multiplikatoreffekt durch die Aufnahme weiterer Mitarbeiter aufgrund des internationalen Personaltransfers nicht unterschätzt werden. Da Netzwerke mit wenigen Ausnahmen ausschließlich jedem Arbeitsbereich dienlich sein können, ist diese Fähigkeit für jede Rückkehrerposition von Vorteil.

Organisationsspezifisches Wissen Neben Netzwerkfähigkeiten eigneten sich die Repatriates auch ein besseres Verständnis für das Gesamtunternehmen an. Organisationsspezifisches Wissen stellt somit eine über die Klassifizierung von Fink et al. hinausgehende Wissenskategorie dar.¹⁶ Die Berührungspunkte mit den verschiedenen Hierarchieebenen und Thematiken wie Unternehmensstrategie, Werte, Mission und Vision des Unternehmens sowie das Kennenlernen von anderen Geschäftsprozessen verschaffte den Repatriates einen Gesamtüberblick über das Unternehmen, der ihnen ohne den Auslandsaufenthalt vorenthalten worden wäre. Dieses Wissen ist, explizit geteilt mit Kollegen im Unternehmen, teilweise transferierbar und lässt sich insbesondere in strategischen Schlüssel- und Führungspositionen anwenden, die auf eine globale Unternehmensperspektive angewiesen sind.

Berufsspezifisches Wissen Die Befragung ergab auch, dass, vor allem in einem global organisierten Unternehmen, in dem die lokalen Auslandseinheiten besondere Expertisen und Prozesse ausbilden, die Aneignung neuen berufsspezifischen Wissens in der Auslandsgesellschaft stattfindet. Auch wenn die Expatriates als Experten des Stammhauses entsendet werden, kann das bereits vorhandene Wissen vertieft und erweitert werden. Dies umfasst sowohl das Wissen über den Umgang mit Kunden als auch neue Thematiken durch Geschäftsbereichs-, Produkt- und Aufgabenwechsel. In den nächsten Jahren wird die Entwicklung in den Auslandsgesellschaften der multinationalen Unternehmen zunehmen und es scheint ratsam, auf solche Trends vorbereitet zu sein, um das erweiterte Wissen der Rückkehrer anschließend im Unternehmen einzusetzen.

Die zum Leben und Arbeiten im Ausland notwendigen Kenntnisse sind nicht vollkommen transferierbar.

Interkulturelles Wissen Interkulturelles Wissen betrifft neben kognitiven Wissens-elementen auch analytisch-strategische Elemente, die das Interpretations- und Handlungsspektrum einer Person erweitern, um sich mit Menschen anderer Kulturen erfolgreich verständigen zu können.¹⁷ Die Expatriates stellten während ihres Auslandsaufenthalts kulturelle Besonderheiten fest und reflektierten ihre eigene Kultur. Dieses Wissen lässt sich sowohl auf andere Kulturen transferieren als auch – aufgrund der Anwendungsvielfalt – im Umgang mit Kollegen anderer Abteilungen oder Standorte anwenden. Das untersuchte Unternehmen erkennt dieses Wissen als ein strategisches Element für die Entwicklung und Beförderung von Führungskräften, aber auch für Positionen in zentralen Bereichen wie Marketing, Vertrieb oder Personalabteilung an.

Nicht transferierbares Wissen

Allgemeine Managementkompetenzen Allgemeine Managementkompetenzen werden hauptsächlich dadurch erworben, dass Expatriates im Ausland mit einer großen Aufgaben- und Themenvielfalt konfrontiert werden. Durch die geringere Größe der Auslandsgesellschaften beschäftigen sich Expatriates mit Themen, die in ihrem abgegrenzten arbeitsteiligen Aufgabengebiet in der Muttergesellschaft nicht in ihre Zuständigkeit fallen würden. Diese impliziten allgemeinen Managementkompetenzen sind laut Fink et al. der Schlüssel für höhere Managementpositionen und sollten vor allem in Unternehmen mit großem Bedarf an Führungskräften

ten beim Personaleinsatz, der sich an den Auslandsaufenthalt anschließt, berücksichtigt werden.

Mitarbeiter erwerben bei Auslandseinsätzen oft individuelle Fähigkeiten, die sie besonders qualifizieren.

Persönliche Fähigkeiten Ein längerer Auslandsaufenthalt bewirkt bei Expatriates eine Persönlichkeitsentwicklung, die sich durch soziale Fähigkeiten wie Flexibilität, stärkeres Selbstvertrauen, Offenheit und Wertschätzung gegenüber anderen Kulturen auszeichnet. Das Verständnis für globale Geschäftsprozesse und eine stärkere internationale Perspektive gehen einher mit Empathie, Geduld und Toleranz und der Beziehungspflege zu Kollegen und Kunden. Durch ihren Auslandsaufenthalt haben die Entsandten erlernt, die deutsche Unternehmensperspektive und ihre eigene Perspektive zu relativieren, indem sie nun nach der Rückkehr die Sichtweise der Auslandsgesellschaft und die der ausländischen Kollegen einordnen und kommunizieren können. Diese Sozialkompetenz spielt in Stammhäusern von multinationalen Unternehmen eine große Rolle, denn für internationale strategische Entscheidungen sollte auch die Perspektive der ausländischen Regionalgesellschaften miteinbezogen werden.

Zusammenfassend integriert Abbildung 1 Wissenskategorien mit ausgewählten Zitaten der Befragten.

Im Gegensatz zu früheren Studien wurden drei weitere Kategorien – organisationspezifisches, berufsspezifisches, und interkulturelles Wissen – identifiziert, die für die Gesprächspartner wichtig waren und die etwa 30 % aller Kompetenznennungen darstellen. Diese drei neuen Kategorien sind auf die globale Ausrichtung des Industrieunternehmens zurückzuführen (vgl. Abb. 2).

Wissensintegrationsmaßnahmen und Instrumente

Um das bei den Repatriates vorhandene und durch Kategorien strukturierte Wissen im Unternehmenskontext nutzbar zu machen, eignen sich spezifische Maßnahmen und Instrumente, die in der Literatur zur Repatriates- und Wissenstransferforschung genannt werden.¹⁸

Im untersuchten Industrieunternehmen finden – auch aufgrund einer langen und intensiven internationalen Geschäftstätigkeit als multinationales Unternehmen mit einer großen Anzahl von Repatriates – verschiedene Maßnahmen und Instrumente Anwendung:

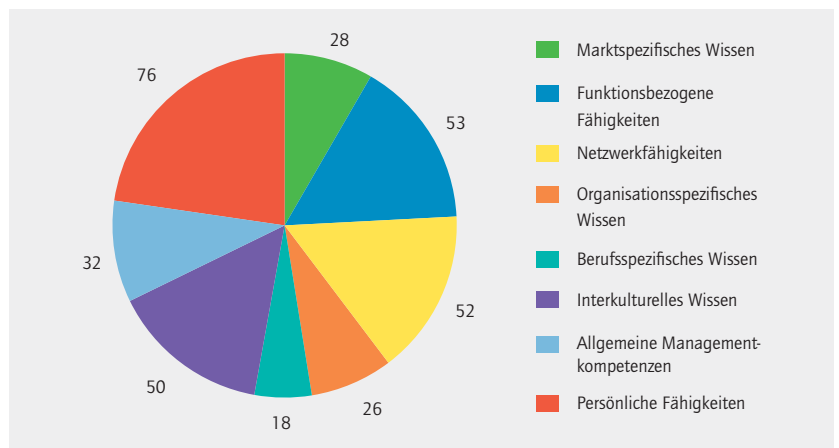
| Transferierbarkeit von Wissen | Wissenskategorie | Zitate von Befragten |
|-------------------------------|----------------------------------|---|
| Möglich | Marktspezifisches Wissen | »Ich kann viel über Land, Leute, Kultur und Mentalität, aber auch viel über die Geschäftspraxis in diesen Ländern und wie man dort arbeitet erzählen.« |
| Teilweise möglich | Funktionsbezogene Fähigkeiten | »Ich habe gezeigt, einen großen Standort zu führen. Mit allem, was dazu gehört. Also fachliche Ergebnisse zu erreichen, menschlich zu führen, eine Großorganisation zu leiten.« |
| | Netzwerkfähigkeiten | »Durch die Auslandsaufenthalte habe ich ein sehr großes Netzwerk. Und das wirkt sich sehr positiv aus, weil ich gleich weiß, wohin ich greifen muss, wenn ich eine Aufgabe habe.« |
| | Organisationsspezifisches Wissen | »Was man auch noch im Ausland lernt, ist von seinem Kleingrübler an der Schreibtischplatte ein bisschen den Konzern zu sehen.« |
| | Berufsspezifisches Wissen | »Es ist nicht mehr so, dass das große deutsche Mutterwerk das Know-how in die Tochterwerke oder in die ausländischen Werke bringt, sondern es ist heute zum Teil so, dass die ausländischen Werke weiter sind.« |
| | Interkulturelles Wissen | »Es ist unheimlich wichtig, auch die andere Seite zu kennen, eine andere Kultur zu kennen, relativieren zu können. Es ist nicht so, dass eine gut ist und die andere schlecht. Es ist anders.« |
| Schwer bzw. nicht möglich | Allgemeine Managementkompetenzen | »Im Ausland ist man zwangsläufig gefordert, breiter zu denken und breitere Themen abzudecken. Weil es einfach niemanden gibt, der das sonst machen kann.« |
| | Persönliche Fähigkeiten | »Wenn Sie international tätig sind, bekommen Sie schlichtweg eine breitere Sozialkompetenz. Sie können dann, egal in welchem Land Sie sind, insgesamt mit den Menschen besser umgehen.« |

Länderspezifische Informationsbroschüren Es existieren länderspezifische Informationsbroschüren, Leitfäden, Checklisten zu spezifischen Ländern wie Frankreich, China etc. Portalräume im Intranet, Erfahrungsberichte und andere »hard facts« ergänzen diese Instrumente.

Informelle soziale Netzwerke Da die Weitergabe des im Ausland erworbenen Wissens größtenteils implizit und unbewusst erfolgt, sind formalisierte Wissensmanagementinstrumente nur bedingt nützlich. Dafür erleichtern insbesondere informelle soziale Netzwerke mit Kollegen, Kunden und Liefere-

Abb. 1 Wissenskategorien mit ausgewählten Zitaten der Befragten

Abb. 2 Absolute Häufigkeit der Nennungen von Wissenskategorien während der Interviews (n=31)



Für die Praxis

- Dokumentation und Valorisierung des Wissens von Repatriates erleichtert deren erfolgreiche Reintegration.
- Systematische Wissensabfrage mit Hilfe von Wissenskategorien eignet sich zur Erstellung von Kompetenz- und Wissensprofilen.
- Wissensintegrationsmaßnahmen und -Instrumente unterstützen die Wissensweitergabe im Unternehmen.
- Gezielte Wissensarbeit nach der Rückkehr von Repatriates führt zur Steigerung der Leistungsbereitschaft und senkt die Fluktuationsrate.

ranten, die sich der Expatriate vor, während und nach seinem Aufenthalt aufbaut, den Transfer und die Integration von Wissen in das Unternehmen. Informelle soziale Netzwerke ermöglichen die Wissensweitergabe und -integration im Kollegenkreis, auch abteilungsübergreifend.

Länderreferenten Eine zentrale Rolle können Länderreferenten einnehmen, die etwa zusätzlich zur interkulturellen Vorbereitung zukünftiger Expatriates auch eine Betreuung, ein Art Patenschaft, eingehen. Sie sind an der Gründung institutionalisierter und länderspezifischer Kompetenznetzwerke in der Organisation beteiligt und organisieren Informationsveranstaltungen für einen breiten Mitarbeiterkreis sowie Workshops zu best practises und lessons learned.

Wissensintegration in Personalmanagementinstrumente Eine entscheidende und nachhaltige Wirkung geht von der Personalarbeit aus, die den Auslandsaufenthalt als Karrierebaustein nicht nur kommuniziert, sondern tatsächlich valorisiert. Ganz entscheidend ist dabei die Ausarbeitung von »Rückkehrstrategien« und das Anbieten einer Rückkehrerposition mit Personalverantwortung. Mentoren, die nicht aus der Personalabteilung stammen, können hier unterstützend mitwirken. Die Personalabteilung ist auch die zentrale Anlaufstelle für die systematische Erfassung des Wissens und der Kompetenzen, die im Ausland erworben wurden.

Neben harten, leicht vermittelbaren Fakten können auch implizit erworbene Kenntnisse der Repatriates genutzt werden.

Lessons learned

Im Englischen steht dieser Begriff für Erfahrungen und Erkenntnisse, die man in der Praxis gewonnen hat.¹⁹

Die Wissensintegrationsmaßnahmen und -Instrumente kommen somit, systematisch angewandt, sowohl den Mitarbeitern als auch dem Unternehmen zugute: Der Repatriate fühlt sich durch eine sinnvolle Verwendung seines Wissens

wertgeschätzt und ist motiviert, nach seiner Rückkehr wieder im Stammbaum anzufangen. Dies führt wiederum zur Steigerung seiner Leistungsbereitschaft und hat einen positiven Effekt auf die Mitarbeiterbindung an das Unternehmen. Die häufig sehr hohe Fluktuationsrate bei Rückkehrern kann so gesenkt werden.

In der Praxis lassen sich viele dieser Maßnahmen und Instrumente jedoch nur eingeschränkt umsetzen, etwa weil der Fokus der Repatriates zu stark auf ihrer Rolle und Position im Unternehmen liegt, die Wissensweitergabe der Repatriates von den in der Muttergesellschaft verbliebenen Mitarbeitern oft als »oberlehrerhaft« empfunden werden kann, Vorgesetzte die gesammelten Erfahrungen häufig nicht nachvollziehen können, hierarchische und bürokratische Strukturen den Wissenstransfer erschweren, Personalreferenten und Führungskräfte überlastet sind oder einfach nicht ausreichend Zeit für eine sinnvolle Reintegration der Repatriates vorhanden ist.

Konkretisierung und Kontextualisierung von Wissen

Für die Praxis in Unternehmen liefert die vorliegende Untersuchung drei Ergebnisse, die es bei der Wiedereingliederung von Repatriates zu beachten gilt:

1. Wissenskategorien Durch die Analyse der Aussagen der Repatriates wurden verschiedene Wissenskategorien, die bereits in anderen Studien thematisiert wurden, bestätigt: marktspezifisches Wissen, funktionsbezogene Fähigkeiten, Netzwerkfähigkeiten, allgemeine Managementkompetenzen und persönliche Fähigkeiten. Es wurden zudem drei weitere Kategorien – organisationsspezifisches, berufsspezifisches und interkulturelles Wissen – identifiziert.

Ein umfassendes, individuelles Wissensprofil der Repatriates zu erstellen, ist zwar aufwendig, aber lohnend.

2. Kontextualisierung Die vorgestellten Wissenskategorien stellen nur eine mögliche Kategorisierung dar und verweisen auf spezifische Branchen- oder Unternehmenskontexte. Während Fink et al. Wissenskategorien im Kontext von Banken identifizierten, sind die in dieser Untersuchung gefundenen drei weiteren Kategorien typisch für große internationale Produktionsunternehmen und im besonderen für das hier untersuchte deutsche Industrieunternehmen. Je nach Branche und Anschluss-

position sollte eine Priorisierung der jeweils relevanten Wissenskategorien stattfinden.

3. Konkretisierung Die Kategorisierung von Wissen gibt Personalverantwortlichen die Möglichkeit, durch systematisches Abfragen den Wissenserwerb zu dokumentieren und ein umfassendes Wissensprofil der Repatriates zu erstellen. Dieses kann anschließend mit Hilfe geeigneter Maßnahmen und Instrumente in der Organisation genutzt werden. Ein gezielter Einsatz der vorgestellten Wissensintegrationsmaßnahmen und Instrumente trägt dazu bei, das Selbstwertgefühl und die Motivation der Rückkehrer zu steigern und eine Wertschätzung ihres Wissens durch Führungskräfte und Kollegen im Unternehmen zu erzielen.

Wissensintegrationsmaßnahmen bedeuten einen zusätzlichen Aufwand für Unternehmen. Die hohe Fluktuationsrate ehemaliger Expatriates, bedingt durch Unzufriedenheit und mangelnde Wertschätzung, unterstreicht jedoch die Notwendigkeit eines methodischen Einsatzes nach der Rückkehr. Vergleicht man z. B. den finanziellen Verlust, den das Unternehmen nach erfolgter Investition in einen Auslandsaufenthalt durch das anschließende Ausscheiden des Rückkehrers erleidet²⁰, lässt sich schnell errechnen, inwieweit sich eine entsprechend systematische Wissensabfrage bei Repatriates auszahlen kann. Ein Unternehmenswechsel des Repatriates nach misslungener Wiedereingliederung ins Stammhaus führt nämlich nicht nur zu einem hohen Wissensverlust innerhalb des Unternehmens, sondern kann durch einen Wechsel zur Konkurrenz dieser unmittelbar dienlich sein.

Zusammenfassung

Der Transfer und die Integration von Wissen gewinnen in multinationalen Unternehmen zunehmend an Bedeutung. Jedoch wird das von Repatriates im Ausland erworbene Wissen oft nicht ausreichend wahrgenommen und wertgeschätzt. Auch fällt es Repatriates schwer, ihr Wissen nach der Rückkehr zu dokumentieren und im Unternehmen weiterzugeben. Um die meist implizit vorhandene Ressource Wissen im Unternehmen entsprechend bewusst zu machen, zu valorisieren und zu nutzen, bietet sich die Differenzierung von Wissen durch Wissenskategorien an. Auf Basis einer Fallstudie werden in diesem Beitrag wesentliche Wissenskategorien – wie marktspezifisches Wissen, funktionsbezogene Fähigkeiten, Netzwerkfähigkeiten, interkulturelles Wissen oder organisationsspezifisches Wissen – dargestellt, die zur Strukturierung und als Orientierung dienen, um mit verschiedenen Maßnahmen und Instrumenten Wissen zu identifizieren und richtig im Unternehmen einzusetzen.

Summary

Knowledge transfer and integration in multinational firms become increasingly important. However, the knowledge acquired abroad by repatriates is still not recognised and appreciated sufficiently. Additionally, repatriates have difficulties in documenting the implicit contextualised knowledge and share it within the company. In order to valorise and use this mostly implicit knowledge resources throughout the company, a differentiation of knowledge by means of knowledge categories is helpful. Based on a case study in a German multinational company, this paper presents essential knowledge categories – such as market-specific knowledge, function-related skills, networking skills, intercultural knowledge, or organisation-specific knowledge – which serve as a structure and give orientation to identify the knowledge through different measures and instruments and to apply the skills accordingly within the company.

Anmerkungen

- 1 Lehner, F.: Wissensmanagement. Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung, München 2008.
- 2 Probst, G./Raub, S./Romhardt, K.: Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, Wiesbaden 2006.
- 3 Lazarova, M./Cerdin, L.: Revisiting repatriation concerns. Organizational support versus career and contextual influences. In: Journal of International Business Studies, 38. Jg., 2007, H. 3, S. 404–429.
- 4 Der Einfachheit halber benutzen wir vor allem die Terminologie »Wissen«, obwohl auch »Fähigkeiten« und »Kompetenzen« thematisiert werden.
- 5 gl. brainguide – Das Expertenportal der Wirtschaft, www.brainguide.de/Expatriates/_c (letzter Zugriff: 12.10.2012), Anm. d. Red.
- 6 Vgl. Merriam Webster, www.merriam-webster.com/dictionary/repatriate (letzter Zugriff: 12.10.2012), Anm. d. Red.

- 7 Lazarova, M./Tarique, I.: Knowledge transfer upon repatriation. In: Journal of World Business, 40. Jg., 2005, H. 4, S. 361–373; Oddou, G./Osland, J. S./Blakeney, R. N.: Repatriating knowledge: variables influencing the »transfer« process. In: Journal of International Business Studies, 40. Jg., 2009, H. 2, S. 181–199.
- 8 Polanyi, M.: Implizites Wissen, Frankfurt a. M. 1985.
- 9 Bertoian Antal, A.: Expatriates' contributions to organizational leading. In: Journal of General Management, 26. Jg., 2001, H. 4, S. 62–84; Bonache, J./Brewster, C.: Knowledge transfer and the management of expatriation. In: Thunderbird International Business Review, 43. Jg., 2001, H. 1, S. 145–168; Fink, G./Meierwert, S./Rohr, U.: The use of repatriate knowledge in organizations. In: Human Resource Planning, 28. Jg., 2005, H. 4, S. 30–36; Lazarova, M./Tarique, I.: a. a. O.; Oddou et al.: a. a. O.
- 10 Berthoin Antal, A., ebd.

- 11 Fink et al.: a. a. O.
- 12 Flick, U.: Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung, Reinbek bei Hamburg 2005.
- 13 Mayring, P.: Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, Weinheim 2003.
- 14 Kuckartz, U.: Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten, Wiesbaden 2007.
- 15 Berthoin Antal, A. ebd.
- 16 Fink et al.: a. a. O.
- 17 Barmeyer, C./Davoine, E.: Kontextualisierung interkultureller Kompetenz in einer deutsch-französischen Organisation: ARTE. In: Dreyer, W./Hößler, U. (Hrsg.): Perspektiven interkultureller Kompetenz, Göttingen 2011, S. 299–316.
- 18 Lazarova, M./Caligiuri, P.: Repatriation and knowledge management. In: Harzing, A.-W./Ruysseveldt, J. (Hrsg.): International Human Resource Management, London 2004, S. 333–357.
- 19 Anm. d. Red.

- 20 Die Durchschnittskosten bei einer vierjährigen Entsendung können rund eine Million US-Dollar betragen. Vgl. Black, J. S./Gregersen, H. B./Mendenhall, M. E. (Hrsg.): Global assignments. Successfully expatriating and repatriating international managers, San Francisco 1992.



Univ.-Prof. Dr. Eric Davoine

Inhaber des Lehrstuhls für Personalmanagement und Organisation, Universität Fribourg (Schweiz)
Eric.Davoine@unifr.ch



Univ.-Prof. Dr. Christoph Barmeyer

Inhaber des Lehrstuhls für Interkulturelle Kommunikation sowie Vorsitzender des Zentrums für Schlüsselqualifikationen, Universität Passau
Christoph.Barmeyer@uni-passau.de



Dipl.-Kulturwirtin Janna Laue

internationale Führungskräfteentwicklung, IBM (Argentinien)
Janna.Laue@ar.ibm.com

Impressum

Schriftleitung: Univ.-Prof. Dr. Gerhard Schewe, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Lehrstuhl für BWL, insb. Organisation, Personal & Innovation, Universitätsstraße 14–16, 48143 Münster, Telefon 0251/83 22 831, Telefax 0251/83 22 836, E-Mail: zfo@wiwi.uni-muenster.de, Internet: <http://www.zfo.de>

Herausgeber: zfo-Herausgebergesellschaft GbR, c/o Schäffer-Poeschel Verlag, Postfach 103 241, 70028 Stuttgart.

Die zfo-Herausgebergesellschaft GbR ist eine Kooperation der Gesellschaft für Organisation e.V. (gfo), der Schweizerischen Gesellschaft für Organisation und Management (SGO) und der Österreichischen Vereinigung für Organisation und Management (ÖVO).

Herausgeberbeirat: Dr. Markus Sulzberger, Präsident der SGO – Schweizerische Gesellschaft für Organisation und Management (Vorsitzender des Herausgeberbeirats); Ludger Becker, Bayer AG, Leverkusen; Volker Dabelstein, Schäffer-Poeschel Verlag; Prof. Dr. Jetta Frost, Universität Hamburg; Prof. Dr. Hans Georg Gemünden, Technische Universität Berlin; Prof. Dr. Oskar Grün, Wirtschaftsuniversität Wien, Österreichische Vereinigung für Organisation und Management ÖVO; Jürgen Hartwig, Daimler AG, Stuttgart; Dr. Gerd Nanz, covalog consulting GmbH, Wien; Prof. Dr. Gerhard Schewe, Westfälische Wilhelms-Universität Münster; Prof. h.c. Dr. Rainer Strack, The Boston Consulting Group, Düsseldorf; Prof. Dr. Hans A. Wüthrich, Universität der Bundeswehr München.

Verlag: © Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH, Werastraße 21–23, 70182 Stuttgart, Telefon 07 11/2194-0, Telefax 07 11/2194-119, <http://www.zfo.de>

Objektleitung: Stefan Brückner

Redaktion: Publicate, Corina Alt, Ziegelstraße 29, 10117 Berlin, www.publicate.eu

Typografisches Konzept: Jennifer Ruck/Willy Löffelhardt, Stuttgart

Umschlaggestaltung: Melanie Frsch/Jessica Joos

Bildnachweis: Shutterstock, Inc.TM

Satz und Herstellung: Marianne Wagner

Druck: Kösel, Krugzell · www.koeselbuch.de

Vertrieb und Auslieferung: HGV Hanseatische Gesellschaft für Verlagsservice mbH, Servicecenter Fachverlage, Postfach 1164, 72125 Kusterdingen, Telefon: 07071/9353–16, journals@hgv-online.de

Anzeigenleitung: Sandra Kräwinkel, Schäffer-Poeschel Verlag GmbH, Telefon 07 11/2194–141, Fax 07 11/2194–119, E-Mail: kraewinkel@schaeffer-poeschel.de

Beiträge zur Veröffentlichung bitte an die Schriftleitung senden.

Zur Veröffentlichung werden Beiträge nur unter der Bedingung angenommen, dass mit der Übergabe des Manuskripts alle Rechte, insbesondere das der Übersetzung in fremde Sprachen, auf den Verlag übergehen. Auch die Rechte der Wiedergabe durch Vortrag, Funk- und Fernsehsendung, im Magnettonverfahren oder auf ähnlichem Wege bleiben vorbehalten; das Gleiche gilt für die ganze oder teilweise Speicherung, Vervielfältigung, Verbreitung oder sonstige Nutzung des Werkes oder der nach ihm hergestellten Fassungen in maschinenlesbarer Form für elektronische Programmierung, Speicherung, Übertragung oder sonstige Ver- oder Bearbeitung durch Datenverarbeitungsanlagen, Online- und Offline-Datenverarbeitungsdienste, BTX, Videotext, CD-Rom, Disketten, Magnetbänder und vergleichbare passive oder interaktive Übertragungstechniken. Für unverlangt eingesandte Beiträge und Rezensionsexemplare wird nicht gehaftet. Die Zeitschrift sowie alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlages.

Bezugsbedingungen: Jahresabonnement 89,- € (Österreich 91,50 €, Schweiz 137,- SFr), Vorzugsjahrespreis für Studenten 49,- €, Einzelheft 15,- € (jeweils einschließl. Mehrwertsteuer, zuzüglich Versandkosten Inland 7,- €, Ausland 11,- €). Berechnung jährlich im Voraus. Bestellungen sind direkt an die HGV Hanseatische Gesellschaft für Verlagsservice mbH zu senden. Abbestellungen sind spätestens sechs Wochen vor Ablauf des jeweiligen Bezugsjahres bei der HGV Hanseatische Gesellschaft für Verlagsservice mbH schriftlich einzureichen.

Die Mitglieder der GfürO, SGO und ÖVO erhalten diese Zeitschrift im Rahmen ihres Mitgliedsbeitrags. Keine Ersatz- oder Rückzahlungsansprüche bei Störung oder Ausbleiben durch höhere Gewalt oder Streik.

ISSN 0722-7485