

Bachelorarbeit
im Bachelorstudiengang
Betriebswirtschaft
an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Neu-Ulm

Virtuelle Auslandsentsendungen

**Eine qualitative Studie zum Stand der Umsetzung
dargestellt an ausgewählten Unternehmen**

Erstkorrektorin: Prof. Dr. Julia Künkele
Zweitkorrektor: Prof. Dr. Achim Weiland

Verfasserin: Paulina Bergmann (Matrikel-Nr.: 271530)

Thema erhalten: 14.12.2022
Arbeit abgegeben: 14.04.2023

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Abbildungsverzeichnis | IV |
| Tabellenverzeichnis | V |
| 1. Einleitung..... | 1 |
| 1.1 Problemstellung | 2 |
| 1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit | 3 |
| 2. Begriffsdefinitionen..... | 5 |
| 2.1 Expatriate | 5 |
| 2.2 Auslandseinsatz | 5 |
| 2.2.1 Abordnung | 5 |
| 2.2.2 Entsendung | 5 |
| 2.2.3 Übertritt..... | 6 |
| 3. Theoretische Grundlagen von Auslandsentsendungen..... | 7 |
| 3.1 Besetzungsstrategien anhand des EPRG-Modells | 7 |
| 3.1.1 Ethnozentrisches Führungskonzept | 7 |
| 3.1.2 Polyzentrisches Führungskonzept | 8 |
| 3.1.3 Geozentrisches Führungskonzept | 8 |
| 3.1.4 Regiozentrisches Führungskonzept | 9 |
| 3.2 Ziele von Auslandsentsendungen | 10 |
| 3.2.1 Beweggründe aus Unternehmenssicht..... | 10 |
| 3.2.2 Motive aus Mitarbeitersicht..... | 11 |
| 3.2.3 Ablehnungsgründe..... | 12 |
| 3.3 Arten physischer Auslandsentsendungen | 13 |
| 3.3.1 Traditionelle Form der Auslandsentsendung..... | 13 |
| 3.3.2 Alternative Formen der Auslandsentsendung..... | 14 |
| 4. Virtuelle Auslandsentsendungen | 16 |
| 4.1 Merkmale..... | 16 |
| 4.2 Problemfelder | 19 |
| 4.2.1 Kommunikation | 20 |
| 4.2.2 Unterschiede im Zeitverständnis | 23 |
| 4.2.3 Vertrauen | 25 |

| | |
|---|-----|
| 4.2.4 Führung auf Distanz | 26 |
| 4.3 Erfolgsfaktoren | 30 |
| 4.3.1 Auswahl des geeigneten Mitarbeiters | 30 |
| 4.3.2 Vorbereitung auf den Auslandseinsatz | 33 |
| 4.3.3 Auslandseinsatz und Reintegration..... | 35 |
| 5. Empirie | 37 |
| 5.1 Forschungsfrage..... | 37 |
| 5.2 Forschungsansatz und Erhebungsverfahren..... | 38 |
| 5.3 Stichprobe und Datenerhebung..... | 40 |
| 5.4 Datenauswertung | 43 |
| 6. Ergebnisse..... | 45 |
| 6.1 Darstellung der Ergebnisse | 45 |
| 6.1.1 Bekanntheit | 45 |
| 6.1.2 Nutzenbewertung | 46 |
| 6.1.3 Operative Barrieren..... | 47 |
| 6.1.4 Operative Erfolgsfaktoren..... | 49 |
| 6.1.5 Interne Trendprognose | 51 |
| 6.1.6 Externe Trendprognose..... | 52 |
| 6.2 Interpretation und Diskussion der Ergebnisse | 53 |
| 6.3 Implikationen und Limitationen | 58 |
| 7. Fazit und Ausblick | 62 |
| 8. Literaturverzeichnis | 64 |
| 9. Anhang..... | 69 |
| 9.1 Anschreiben und Einverständniserklärung zur Durchführung des Interviews | 70 |
| 9.2 Interviewleitfaden | 72 |
| 9.3 Transkription der Experteninterviews | 73 |
| 9.3.1 Interview 1 | 73 |
| 9.3.2 Interview 2 | 80 |
| 9.3.3 Interview 3 | 93 |
| 9.3.4 Interview 4..... | 103 |

| | |
|--|-----|
| 9.3.5 Interview 5 in Form eines Fragebogens..... | 112 |
| 9.4 Kodierleitfaden | 118 |
| 10. Eidesstattliche Erklärung | 134 |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|---|----|
| Abbildung 1: Formen physischer und virtueller Auslandsentsendungen | 18 |
| Abbildung 2: Bekanntheit virtueller Auslandsentsendungen | 45 |
| Abbildung 3: Zusammenfassende Nutzenbewertung virtueller Auslandsentsendungen | 46 |
| Abbildung 4: Organisatorische und arbeitsrechtliche Fragestellungen | 49 |
| Abbildung 5: Überlegungen zur Umsetzung virtueller Auslandsentsendungen..... | 51 |
| Abbildung 6: Zukünftige Etablierung virtueller Auslandsentsendungen | 52 |

Tabellenverzeichnis

| | |
|--|-----|
| Tabelle 1: Weitere Fähigkeiten interkultureller Kompetenz | 32 |
| Tabelle 2: Kurzvorstellung der befragten Experten und Unternehmen..... | 41 |
| Tabelle 3: Interviewleitfaden | 72 |
| Tabelle 4: Kodierleitfaden | 133 |

1. Einleitung

„Wir haben in Deutschland die Pandemie erfolgreich bewältigt und auch mit einer guten Bilanz.“¹

Mit dieser Aussage hat der Gesundheitsminister der Bunderepublik Deutschland die sogenannte Corona-Pandemie für beendet erklärt. Rund drei Jahre war die Pandemie ein beherrschendes Thema für die Gesellschaft, jeden einzelnen und natürlich auch für die Ökonomie.

Ab März 2020 stand das öffentliche Leben still. Kindergärten, Schulen, Universitäten und auch Unternehmen wurden ganz oder teilweise geschlossen. Großveranstaltungen und Sportereignisse wurden abgesagt. Man sprach von einem Lockdown. Für Unternehmen bedeutete dies, dass insbesondere dort, wo keine unmittelbare Produktion stattfand, sich die Menschen weder im Büroalltag noch in persönlichen Meetings treffen durften. Ebenso war das Reisen und somit auch das Geschäftsreisen untersagt. Die Art und Weise, wie Menschen zusammenarbeiten, musste sich dramatisch verändern. Virtuelle Formate der Zusammenarbeit, die man sich vor der Pandemie gewünscht hatte oder die lediglich in ausgewählten Projekten zur Schau gestellt wurden, waren jetzt zwangsläufig das Mittel der Wahl.

Zu der von Bundesgesundheitsminister Karl Lauterbach genannten Bilanz gehört auch, dass neben flexiblen, ortsungebundenen Arbeitsformaten, die durch technische Kollaborationstools unterstützt wurden, plötzlich gängige Themen wie Geschäftsreisen und Entsendung von Mitarbeitern² auf dem Prüfstand standen. Diese waren in ihrer physischen Form aufgrund geltender „Corona-Bestimmungen zeitweise nicht möglich. Gleichzeitig lernte man im Unternehmenskontext, dass sich die Bearbeitung vieler Themen, die bislang mit einer Reise oder eine Entsendung verknüpft waren, durch virtuelles Arbeiten oder virtuelle Zusammenarbeit bearbeiten ließen. Um weiterhin die Entsendungen weitestgehend aufrechtzuerhalten, verblieben die Entsendeten in ihrer Heimat und arbeiteten virtuell mit ihren ausländischen Kollegen zusammen.

In diesem Zusammenhang ist auch ein Anstieg virtueller Auslandseinsätze zu verzeichnen. Es besteht sogar die Möglichkeit, dass sich die unterschiedlichen Formen nach Beendigung der Pandemie weiter durchsetzen könnten.³ So zeigt auch eine Umfrage von EY, dass 82 Prozent der Befragten meinen, „dass virtuelle Entsendungen

¹ o.V. (Ende Corona-Pandemie, 2023)

² „Zur besseren Lesbarkeit wird in dieser Bachelorarbeit das generische Maskulinum verwendet. Die in dieser Arbeit verwendeten Personenbezeichnungen beziehen sich – sofern nicht anders kenntlich gemacht – auf alle Geschlechter.“ (Quelle: Schrader (Gender-Hinweis, 2023))

³ vgl. International (Anstieg virtueller Einsätze, 2021); Siemann (Mobilität auf Distanz, 2021)

und andere Formen der virtuellen internationalen Zusammenarbeit an Bedeutung gewinnen werden.“⁴ Durch die Pandemie hat sich darüber hinaus die Einstellung der Entsendeten zu Auslandsentsendungen geändert. Zum einen ist die Bereitschaft für einen Job ins Ausland zu gehen drastisch gesunken.⁵ Zum anderen gilt nun die Work-Life-Harmony anstelle der Work-Life-Balance.⁶ Die Pandemie könnte also für Unternehmen ein ausschlaggebender Hinweis darauf gewesen sein, dass die Arbeitswelt immer flexibler zu gestalten wird und ein Wandel in der Entsendungspraxis nötig ist.

1.1 Problemstellung

Durch die abnehmende Bereitschaft im Rahmen einer Entsendung ins Ausland zu gehen und durch den Anstieg alternativer Auslandseinsätze werden Unternehmen damit konfrontiert ihre Global-Mobility-Strategie an die neue, flexiblere Arbeitswelt anzupassen. In kürzester Zeit haben sich die elektronischen Kommunikationsmittel weiterentwickelt, die weitere Formen virtueller Auslandseinsätze ermöglichen. Dadurch gewannen zudem die virtuellen Auslandsentsendungen an Bedeutung. Einzelne Untersuchungen von Holtbrügge und Schillo (Konzeptionelle Grundlagen, 2007), Grundgreif et al. (Ergebnisse Studie, 2007) und Holtbrügge und Schillo (Interkulturelle Vorbereitung, 2008) beschäftigen sich zwar mit den Merkmalen, Problemfeldern und der interkulturellen Vorbereitung von virtuellen Entsendungen, jedoch ist das Thema in der wissenschaftlichen Realität noch nicht umfassend angekommen. Daher ist die Zeit gekommen, virtuelle Auslandsentsendungen im Kontext vielfältiger virtueller Formate einmal gesondert zu betrachten. Der gegenwärtige Stand der Forschung weist demnach noch erhebliche Lücken angesichts der Umsetzung der Entsendungsform in Unternehmen auf. Bisher ist es ungeklärt, ob und in welchem Maße das Instrument der virtuellen Entsendungen in der Unternehmenspraxis bereits bekannt ist und inwieweit es Anwendung findet. Durch den Wandel durch die Corona-Pandemie ist dieses Thema in Unternehmen derzeit von besonderem Interesse.

⁴ Goldstein (Neue Mobility-Strategie, 2021)

⁵ vgl. BCG (Abnehmende Bereitschaft, 2021)

⁶ vgl. Cigna (Auswirkungen COVID-19, 2022)

1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

In der vorgelegten Arbeit soll daher an ausgewählten Unternehmen untersucht werden, ob und in welchem Maße virtuelle Entsendungen bekannt sind und in Unternehmen Anwendung finden. Außerdem soll analysiert werden, welche Gründe für und gegen die Umsetzung von virtueller Auslandsentsendungen für die Unternehmen sprechen. Konkret geht es um die Barrieren und Erfolgsfaktoren, die im Zusammenhang mit der Umsetzung der Entsendungsform sich entwickeln können.

Die leitende Forschungsfrage dieser Arbeit lautet wie folgt:

Auf welchem aktuellen Stand sind Unternehmen in der Umsetzung virtueller Auslandsentsendungen?

Um diese explorative Forschungsfrage zu bearbeiten, wurde ein qualitativer Forschungsansatz gewählt, in dem mittels leitfadengestützten Experteninterviews der Umsetzungsstand von virtuellen Auslandsentsendungen in Unternehmen untersucht wurde. In diesem wurden Experten verschiedener, international tätiger Konzerne zu der Entsendungsform befragt. Aufgrund des explorativen Charakters der Fragestellung wurden dieser Forschungsarbeit keine zu testenden Hypothesen zugrunde gelegt.

Zunächst werden im zweiten Kapitel die grundlegenden Begriffe, die in dieser Arbeit eine wichtige Rolle spielen (z.B. Expatriate, Auslandseinsatz), definiert und verdeutlicht, die in dieser Arbeit eine wichtige Rolle spielen.

Darauf aufbauend widmet sich das dritte Kapitel mit den theoretischen Grundlagen von Auslandsentsendungen. In diesem Zusammenhang werden die Besetzungsstrategien zur Internationalisierung eines Unternehmens sowie die Beweggründe aus Unternehmens- und Mitarbeitersicht im Einzelnen thematisiert. Anschließend wird sich mit den verschiedenen Arten von Auslandsentsendungen auseinandergesetzt.

Im Fokus des vierten Kapitels steht die virtuelle Form von Auslandsentsendungen. Dieser Abschnitt beschäftigt sich zunächst mit den Merkmalen der Entsendungsform. Danach werden die Problemfelder, die bei einer Umsetzung auftreten können, aufgezeigt und Faktoren zur erfolgreichen Umsetzung betrachtet.

Kapitel fünf beschreibt den empirischen Teil dieser Arbeit in der Auswahl der Methode sowie den Aufbau, Durchführung und Auswertung der Experteninterviews.

Im sechsten Kapitel werden zunächst die Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse dargestellt und ausführlich beschrieben. Im Anschluss folgt die kritische Auseinandersetzung der gewonnenen Erkenntnisse. Daran schließen sich Handlungsempfehlungen für die Unternehmen, Grenzen des vorliegenden Forschungsvorhabens sowie Vorschläge für die weiterführende Forschung.

Im abschließenden Kapitel sieben wird in einem Fazit die Forschungsfrage zusammenfassend und schlussfolgernd beantwortet.

2. Begriffsdefinitionen

Um ein einheitliches Verständnis der verwendeten Begriffe zu schaffen, werden diese im Folgenden genauer betrachtet. Es werden die Begriffe „Expatriate“ und „Auslandseinsatz“ beschrieben. Der Auslandseinsatz wird in „Dienstreise“, „Abordnung“, „Entsendung“ und „Übertritt“ differenziert.

2.1 Expatriate

Unter einem Expatriate („lat. ex – aus, heraus und patria – Vaterland“⁷) versteht man einen Mitarbeiter, der von seinem inländischen Arbeitgeber in ein Gastland auf bestimmte Zeit versetzt wird. Im Ausland übernimmt er unterschiedliche Tätigkeiten, wie beispielsweise Management- und Beratungsaufgaben. In der vorliegenden Arbeit wird alternativ auch von einem Expat, Entsendeten und Stammhausdelegierten gesprochen. Aus Sicht des aufnehmenden Unternehmens wird von einem Inpatriate gesprochen.

2.2 Auslandseinsatz

Bei einem Auslandseinsatz übernehmen Expatriates für eine befristete Zeit Tätigkeiten im Ausland. Sowohl in der Literatur als auch in der Praxis werden verschiedene Auslandseinsätze aufgezeigt. Diese unterscheiden sich in der Dauer des Auslandsaufenthaltes, dem Ort des Wohnsitzes sowie dem Arbeitsvertrag. Die drei Varianten, und zwar, Abordnung, Entsendung und Übertritt, werden im Folgenden definiert.⁸

2.2.1 Abordnung

Bei einer Abordnung verbringt der Mitarbeiter 3-12 Monate im Ausland. Hierbei spielt die Aufrechterhaltung der Anbindung an die inländische Gesellschaft eine maßgebende Rolle. Daher behält der Mitarbeiter seinen Arbeitsvertrag mit dem Heimatunternehmen. Gegebenenfalls gibt es zusätzliche Regelungen zu Arbeitszeiten, Spesen, Versicherungen, Weisungsrechten.⁹

2.2.2 Entsendung

Die zweite Variante des Auslandseinsatzes ist die Entsendung. Diese Form ist auch unter der befristeten Versetzung oder Delegation bekannt. Die Entsendung wird definiert als Auslandsaufenthalt mit einer Dauer von ein bis fünf Jahren. Der Arbeitsvertrag mit dem inländischen Unternehmen ruht und es wird ein ergänzender befristeter Vertrag mit dem ausländischen Unternehmen geschlossen. Der Expatriate hat bei einer

⁷ Dudenredaktion (Expatriate, o.J.)

⁸ vgl. Engelhard (Auslandseinsatz, o.J.)

⁹ vgl. Holtbrügge und Welge (Internationales Management, 2015) S.339

Entsendung eine Rückkehrgarantie, denn nach der Beendigung des Auslandsaufenthaltes wird das frühere Arbeitsverhältnis mit der Gesellschaft im Inland wieder aufgenommen.¹⁰

2.2.3 Übertritt

Bei der dritten Variante, einem Übertritt, hält sich der Mitarbeiter für unbestimmte Zeit im Ausland auf. Der ursprüngliche Vertrag mit dem inländischen Unternehmen wird durch einen Auflösungsvertrag beendet. An diese Stelle tritt ein neuer unbefristeter Vertrag mit dem Unternehmen im Ausland. Von diesem Zeitpunkt an gilt das Arbeitsrecht des Gastlandes und der Mitarbeiter verfügt nicht mehr über eine Rückkehrgarantie.¹¹

¹⁰ vgl. Holtbrügge und Welge (Internationales Management, 2015) S.339

¹¹ vgl. ebenda

3. Theoretische Grundlagen von Auslandsentsendungen

Um einen Einblick in die Thematik der Auslandsentsendungen zu ermöglichen, werden in diesem Kapitel die theoretischen Grundlagen von Auslandsentsendungen erläutert. Zunächst wird eine der bekanntesten Strategien zur Besetzung von Fach- und Führungskräften im Ausland, das EPRG-Modell nach Perlmutter, dargestellt. Daraufhin folgen die Gründe aus Sicht des Unternehmens Entsendungen anzuwenden und aus Sicht des Mitarbeiters eine Entsendung durchzuführen. Darüber hinaus werden Motive erläutert, warum Mitarbeiter sich gegen eine Auslandsentsendung entscheiden. Das Kapitel schließt mit der Auflistung der unterschiedlichen Formen eines Auslandseinsatzes ab.

3.1 Besetzungsstrategien anhand des EPRG-Modells

Die Besetzung von Fach- und Führungspositionen im Ausland obliegt oft einer strategischen Entscheidung des Managements. Dabei orientieren sich international tätige Unternehmen häufig an dem gängigen EPRG-Modell nach Perlmutter bzw. Perlmutter und Heenan. Perlmutter ist der Ansicht, dass neben objektiven Maßgrößen die Haltung des Managements maßgeblich bei der Schätzung der Internationalität von Unternehmen ist.¹²

Diese Einstellung des Managements zeichnet sich in dem Führungskonzept von Unternehmen ab. Hierbei unterscheidet Perlmutter drei Konzepte: den ethnozentrischen Ansatz, den polyzentrischen Ansatz und den geozentrischen Ansatz. Später wurden diese Ansätze um ein viertes Konzept, den regiozentrischen Ansatz, erweitert.¹³

3.1.1 Ethnozentrisches Führungskonzept

Das ethnozentrische Führungskonzept zeichnet sich dadurch aus, dass die Stellen in den ausländischen Tochtergesellschaften vorrangig mit Mitarbeitern aus dem Unternehmen des Stammlandes besetzt werden.¹⁴ Das Management hat hierbei die Einstellung, dass Stammhausdelegierte überlegener und zuverlässiger als lokale Mitarbeiter seien.¹⁵ Diese Strategie ermöglicht den Aufbau ausländischer Tochtergesellschaften bzw. Niederlassungen sowie die Umsetzung einer weltweit einheitlichen Unternehmenskultur. Stammhausdelegierte verfügen über Kenntnisse der Muttergesellschaft

¹² vgl. Perlmutter (The tortuous evolution of the multinational corporation, 1969) S.9-18, S.11; Perlitz und Schrank (Internationales Management, 2013) S.81-83

¹³ vgl. Perlitz und Schrank (Internationales Management, 2013) S.81

¹⁴ vgl. ebenda

¹⁵ vgl. Perlmutter (The tortuous evolution of the multinational corporation, 1969) S.11

und können so die Kommunikation und Koordination zwischen Stammhaus und Auslandsgesellschaft herstellen.¹⁶ Jedoch führt die Einstellung dazu, dass die Gastlandmitarbeiter das Gefühl zweiter Klasse entwickeln.¹⁷ Darüber hinaus müssen Stammhausdelegierte sich an die Bedingungen im Gastland anpassen und die Kosten einer solchen Entsendung fallen sehr hoch aus.¹⁸

3.1.2 Polyzentrisches Führungskonzept

Beim polyzentrischen Führungskonzept werden die Positionen im Ausland mit lokalen Mitarbeitern besetzt. Den Mitarbeitern vor Ort wird vertraut, dass sie ihre Kultur am besten kennen und die Einzelheiten im Auslandsgeschäft besser verstehen und beurteilen können.¹⁹ Neben den deutlich geringeren Personalkosten beispielsweise durch die Einsparung der Entsendungskosten, kann auch die Motivation der lokalen Mitarbeiter gesteigert werden. Dadurch haben Sie nämlich die Möglichkeit, Führungspositionen einzunehmen. Dies kann sich positiv auf das Ansehen des Unternehmens im Ausland auswirken. Nichtsdestotrotz kann die Kommunikation zwischen Stammhaus und Auslandsgesellschaft durch den Einsatz lokaler Mitarbeiter schwieriger sein. Die eingesparten Entsendungskosten stehen somit hohen Kommunikationskosten gegenüber.²⁰

3.1.3 Geozentrisches Führungskonzept

Das dritte Führungskonzept nach Perlmutter ist das geozentrische Führungskonzept. Bei diesem Konzept hat die Einstellung der Überlegenheit nichts mit der Nationalität zu tun. Hierbei geht man davon aus, dass die Muttergesellschaft und die Tochtergesellschaften im Ausland Teil einer weltweiten Einheit sind.²¹ „Die Überlegenheit dieser Einheit (...) resultiert aus der Fähigkeit, eine optimale Allokation der Ressourcen auf globaler Basis zu erreichen. Es kommt über alle Ländergrenzen hinweg zu weltweiten Synergieeffekten“²². Der geozentrische Ansatz erreicht durch eine flexiblere Personalbeschaffung ein deutlich größeres Potential an qualifizierten Bewerbern.

¹⁶ Holtbrügge und Schillo (Konzeptionelle Grundlagen, 2007) S.29f

¹⁷ vgl. Perlmutter (The tortuous evolution of the multinational corporation, 1969) S.12

¹⁸ vgl. Holtbrügge und Schillo (Konzeptionelle Grundlagen, 2007) S.29f

¹⁹ vgl. Perlitz und Schrank (Internationales Management, 2013) S.81f

²⁰ vgl. Holtbrügge und Schillo (Konzeptionelle Grundlagen, 2007) S.29f

²¹ vgl. Perlitz und Schrank (Internationales Management, 2013) S.82

²² ebenda.

Dem stehen jedoch die hohen Personalkosten und der Koordinationsaufwand gegenüber. Zusätzlich wird der Aufbau einer länderübergreifenden Corporate Identity erschwert.²³

3.1.4 Regiozentrisches Führungskonzept

Zuletzt werden beim regiozentrischen Konzept die Schlüsselpositionen im Ausland entweder mit lokalen Mitarbeitern oder mit Mitarbeitern aus Ländern der gleichen Region besetzt.²⁴ Dieser Ansatz ähnelt sehr dem geozentrischen Ansatz, da die Qualifikation des Bewerbers eine größere Rolle spielt als seine Nationalität. Beim regiozentrischen Ansatz wird jedoch eine Region festgelegt, in welchem nach einem geeigneten Kandidaten gesucht wird. Der regiozentrische Ansatz ermöglicht ebenfalls eine weit- aus flexiblere Personalbeschaffung. Jedoch stehen dem ebenso wie beim geozentrischen Ansatz die hohen Personalkosten und der Koordinationsaufwand gegenüber.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass das EPRG-Modell ein Konzept der Internationalisierung von Unternehmen darstellt. Allerdings betrachtet es lediglich die Einstellung des Managements. Dabei sind weitere Aspekte und objektive Maßgrößen relevant, die die Entscheidung für eine bestimmte Internationalisierungsstrategie beeinflussen. Daraus kann abgeleitet werden, dass Unternehmen nicht nur ein bestimmtes Führungskonzept anwenden. Häufig wird ein Mix aus verschiedenen Ansätzen angewendet.²⁵ Darüber hinaus können Unternehmen ihre Mitarbeiter auch aus persönlichen bzw. anderen Motiven ins Ausland entsenden, die im nächsten Abschnitt beschrieben werden.

²³ vgl. Israel (Expatriates, 2006) S.31-34; Holtbrügge und Schillo (Konzeptionelle Grundlagen, 2007) S.29f

²⁴ vgl. Perlitz und Schrank (Internationales Management, 2013) S.82

²⁵ vgl. Perlitz und Schrank (Internationales Management, 2013) S.83

3.2 Ziele von Auslandsentsendungen

Nachdem im letzten Kapitel die möglichen Besetzungsstrategien beschrieben wurden, wird sich nun dem Zweck einer Auslandsentsendung gewidmet. Warum entsenden Unternehmen ihre Mitarbeiter ins Ausland? Was sind die Beweggründe aus Sicht der Mitarbeiter sich für oder auch gegen einen Auslandsaufenthalt zu entscheiden? In der Literatur sind folgende Gründe am häufigsten genannt.²⁶

3.2.1 Beweggründe aus Unternehmenssicht

Zunächst ermöglicht ein Auslandseinsatz Unternehmen, Schlüsselpositionen im Ausland mit Mitarbeitern aus dem Stammhaus zu besetzen. Damit kann zum Beispiel der lokale Fachkräftemangel kompensiert werden.²⁷ Das könnte vorrangig in Transformations- und Entwicklungsländern eine bedeutende Rolle spielen, da hier die Besetzung mit Stammhausdelegierten kostengünstiger ist als mit lokalen Mitarbeitern.²⁸

Des Weiteren sind Entsendungen von Stammhausdelegierten auch in Ländern erforderlich, die ausländische Unternehmungen als Arbeitgeber unattraktiv finden. In Japan gilt beispielsweise das „Prinzip lebenslanger Beschäftigung“. Dadurch zeigen nur wenige Mitarbeiter Offenheit im Ausland zu arbeiten.²⁹

Darauffolgend bietet ein Auslandseinsatz die Möglichkeit Wissen in beide Richtungen zu transferieren.³⁰ Insbesondere beim Aufbau einer ausländischen Tochtergesellschaft können Entsendete Technologien und Managementkonzepte des Mutterunternehmens durch ihre Erfahrungen implementieren.³¹ Darüber hinaus können Stammhausdelegierte einerseits das lokale Personal schulen, „sodass sie nach dessen Aufenthalt im Gastland diese ersetzen und den Job entsprechend selbst durchführen können“³². Andererseits kann das Wissen der Unternehmenskultur transferiert sowie die Entwicklung einer länderübergreifenden Organisationskultur ermittelt werden.³³

Zusätzlich kann ein Auslandseinsatz als Instrument der Personalentwicklung fungieren. Dabei wird häufig das Ziel verfolgt, Führungsfähigkeiten von Nachwuchskräften zu entwickeln. Mit einem Auslandsaufenthalt können sie internationale Erfahrungen

²⁶ vgl. Fischlmayr und Kopecek (Grundlagen Auslandsentsendung, 2015) S.9

²⁷ vgl. ebenda

²⁸ vgl. Holtbrügge und Welge (Internationales Management, 2015) S.327

²⁹ vgl. ebenda

³⁰ vgl. Holtbrügge und Welge (Internationales Management, 2015) S.328; Pawlik (Personalmanagement und Auslandseinsatz: Kulturelle und personalwirtschaftliche Aspekte, 2000)

³¹ vgl. Holtbrügge und Welge (Internationales Management, 2015) S.328f

³² Fischlmayr und Kopecek (Grundlagen Auslandsentsendung, 2015) S.9

³³ vgl. Holtbrügge und Welge (Internationales Management, 2015) S.328f

sammeln, den Umgang mit fremden Kulturen kennenlernen und so auf eine Führungsposition in internationalen Unternehmen bestmöglich vorbereitet werden.³⁴

Zuletzt werden Stammhausdelegierte zur Steuerung und Kontrolle der ausländischen Tochtergesellschaften eingesetzt. Dabei wird angenommen, „dass inländische Mitarbeiter aufgrund ihrer Eingebundenheit in den lokalen Kontext eine geringe Unternehmungsloyalität haben. Die permanente Anwesenheit von Vertretern der Muttergesellschaft besitzt deshalb auch eine Kontrollfunktion, die durch technische Kommunikationsmittel oder gelegentliche Besuche nur unzureichend wahrgenommen werden kann.“³⁵

In der Praxis sind diese Ziele abhängig von verschiedenen Einflussfaktoren, wie z.B. je nach Unternehmung, Branche oder Gastland. Welge und Holtbrügge stellen zudem eine Prioritätenverschiebung fest. Vor einigen Jahren standen die Kontrollfunktion und Kompensation von fehlenden Fach- und Führungskräften im Vordergrund, so wird die Entsendung von Stammhausdelegierten zunehmend als zentrales Instrument der internationalen Personal- und Organisationsentwicklung und der Implementierung einer transnationalen Organisationskultur aufgefasst.³⁶

3.2.2 Motive aus Mitarbeitersicht

Aus Sicht des Mitarbeiters gibt es ebenso vielfältige Motive, die für, aber auch gegen einen Auslandseinsatz sprechen. Der Entscheidungsprozess wird durch bestimmte Parameter beeinflusst. Dabei ist bevorzugt die persönliche, berufliche, familiäre und soziale Situation des Mitarbeiters zu berücksichtigen.³⁷

Ein Auslandseinsatz ermöglicht Mitarbeitern verschiedenste Perspektiven. Zum einen verbessert sich die berufliche Qualifikation. Zum anderen übernehmen sie auf Basis der Tätigkeiten im Ausland einen größeren Verantwortungsbereich als im Inland.

Dadurch erhöhen sich die Karrierechancen und das Einkommen steigert sich.³⁸

Darüber hinaus bietet eine Auslandsentsendung die Gelegenheit, sich persönlich weiterzuentwickeln. Das zeichnet sich aus durch „das Kennenlernen neuer Kulturen, Erweitern des Horizonts und das Interesse an Neuem und Veränderung.“³⁹

³⁴ vgl. Fischlmayr und Kopecek (Grundlagen Auslandsentsendung, 2015) S.10

³⁵ Holtbrügge und Welge (Internationales Management, 2015) S.328

³⁶ vgl. ebenda

³⁷ vgl. Israel (Expatriates, 2006) S.20

³⁸ vgl. Kühlmann (Auslandseinsatz von Mitarbeitern, 2004) S.9; Fischlmayr und Kopecek (Grundlagen Auslandsentsendung, 2015) S.11

³⁹ Fischlmayr und Kopecek (Grundlagen Auslandsentsendung, 2015) S.11

Je nach Kultur des Gastlandes kann der Mitarbeiter durch eine Entsendung zusätzlich einen höheren sozialen Status in der Gesellschaft im Ausland gewinnen. Zuletzt können Mitarbeiter sich für einen Auslandsaufenthalt entscheiden, weil sie diesen als Flucht oder Abenteuer sehen. Hierbei geht es weniger um die persönliche Weiterentwicklung. Dadurch ist ein Trend zu selbstinitiierten Auslandsaufenthalten zu beobachten.⁴⁰

3.2.3 Ablehnungsgründe

Es gibt nicht nur Gründe für einen Auslandsaufenthalt. Zahlreiche Mitarbeiter entscheiden sich oft gegen einen Auslandseinsatz. Diese Ablehnung hängt häufig mit familiären Herausforderungen zusammen, die die Langzeitsendungen mit sich bringen. Eine der größten Herausforderungen spiegelt sich in der „Dual-Career“-Problematik wider. Heutzutage ist es üblich, dass beide Partner in einer Beziehung berufstätig sind und eine eigene Karriere verfolgen. Aus diesem Grund ist es schwierig für den begleitenden Partner seine Karriere auf Eis zu legen und die Bereitschaft zu zeigen mit ins Ausland zu gehen. Weitere persönliche Gründe, wie beispielsweise schulpflichtige Kinder, die Trennung von Verwandten und Freunden sowie die Pflege eines Familienangehörigen, beeinflussen die Entscheidung für eine Entsendung.⁴¹

Neben den privaten Gründen sorgen sich Mitarbeiter ebenso über die Ungewissheit der Karriereentwicklung nach der Rückkehr.⁴² Allgemein ist die Rückkehr eine kritische Phase. Der Mitarbeiter muss sich nach seinem Auslandsaufenthalt in seinem Heimatland sowohl im beruflichen als auch in seinem sozialen Umfeld reintegrieren. Fehlende Karriereoptionen im Unternehmen erschweren die Wiedereingliederung enorm. Viele Mitarbeiter haben zudem die Sorge, dass sie durch einen Auslandsaufenthalt sprichwörtlich „aus den Augen aus dem Sinn“ sind.⁴³

⁴⁰ vgl. Fischlmayr und Kopecek (Grundlagen Auslandsentsendung, 2015) S.12

⁴¹ vgl. Fischlmayr und Kopecek (Grundlagen Auslandsentsendung, 2015) S.14

⁴² vgl. Kühlmann (Auslandseinsatz von Mitarbeitern, 2004) S.9

⁴³ vgl. Fischlmayr und Kopecek (Grundlagen Auslandsentsendung, 2015); Israel (Expatriates, 2006) S.23

3.3 Arten physischer Auslandsentsendungen

Neben Langzeitentsendungen haben sich auch Kurzzeitentsendungen (Zeitraum bis zu einem Jahr) entwickelt, genauso wie Pendellösungen. Ebenso haben sich internationale Projekte etabliert, welche bis zur Corona-Pandemie das Phänomen der Vielflieger nach sich zog. In Folge sollen nun die wesentlichen Formen der Auslandsentsendungen erläutert werden.

3.3.1 Traditionelle Form der Auslandsentsendung

Traditionell werden Mitarbeiter für ein bis fünf Jahre ins Ausland entsendet. Hierbei spricht man auch von sogenannten Langzeitentsendungen (LTA). Kennzeichnend für LTA ist, dass sich sowohl der Arbeits- als auch der Wohnort im Ausland befinden. Daher ist es üblich, dass die Partner bzw. Familien den Mitarbeiter ins Ausland begleiten. Langzeitentsendungen kommen insbesondere beim „Aufbau einer lokalen Niederlassung, dem Wahrnehmen von Management- und Geschäftsführungsaufgaben, Repräsentation vor Ort und Wissens- bzw. Technologietransfer“⁴⁴ zum Einsatz. Die in Kapitel 3.2.3 beschriebenen Ablehnungsgründe stellen die Barrieren bei traditionellen Entsendungen dar. Die Dual Career-Problematik hat einen großen Einfluss auf den Talent Pool der Unternehmen. Darüber hinaus setzt diese Entsendungsform voraus, dass die Mitarbeiter flexibel und bereit sind, ihr Leben im Heimatland aufzugeben und für eine längere Zeit ins Ausland zu gehen. Zusätzlich sind die hohen Kosten, die mit einer Auslandsentsendung verbunden sind, eine Belastung für die Unternehmen.⁴⁵ Aufgrund der zahlreichen Einschränkungen und den Nachteilen traditioneller Auslandsentsendungen stehen neuere Formen der Auslandsentsendungen im Raum. Diese sollen den Schwächen traditioneller Entsendungen entgegenwirken.

⁴⁴ Fischlmayr und Kopecek (Grundlagen Auslandsentsendung, 2015) S.17

⁴⁵ vgl. Holtbrügge und Schillo (Virtueller Auslandseinsatz, 2009) S.162f

3.3.2 Alternative Formen der Auslandsentsendung

Aufgrund der Zurückhaltung bei langfristigen Auslandsaufenthalten haben sich alternative Auslandseinsätze entwickelt. Charakteristisch sind für viele die kürzere Dauer des Auslandsaufenthaltes. Dies hat beispielsweise den Vorteil, dass die Familie im Heimatland bleiben kann. Das entschärft viele Probleme im Zusammenhang mit Langzeitentsendungen. Im Folgenden werden die alternativen Formen im Vergleich zur traditionellen Auslandsentsendung betrachtet.

Die erste Alternative zu den LTA sind die Kurzzeitentsendungen, auch engl. Short-Term-Assignments (STA) genannt. Im Gegensatz zu Langzeitentsendungen ist es bei Kurzzeitentsendungen charakteristisch, dass der Expatriate weniger als ein Jahr im Ausland verbringt. Diese Form der Entsendung wird angewandt, um Expertenwissen ins Ausland zu übertragen sowie dem Aufbau und der Entwicklung von lokalem Management. In den meisten Fällen bleiben die Familien im Heimatland. Zum einen ist dies vorteilhaft, da sowohl die Übersiedlungskosten des Mitarbeiters und seiner Familie reduziert werden können als auch, dass der „dual career“ – Problematik entgegengewirkt werden kann.⁴⁶ Zum anderen können die Probleme im Zusammenhang mit der Anpassung im Gastland sowie der Reintegration im Heimatland reduziert werden.⁴⁷

Zweitens ist das internationale Pendeln (engl. Commuter-Assignments) zu nennen. Unter dieser Form der Entsendung versteht man eine Sonderregelung, bei welcher der Mitarbeiter wöchentlich oder 14-tägig zwischen seinem Wohn- und Tätigkeitsort pendelt.⁴⁸ „Ein großer Vorteil dieser Entsendungsform ist, dass er dadurch jeweils nur für kurze Zeiträume von seiner Familie getrennt wird.“⁴⁹ Diese Form wird zunehmend populärer, vorrangig in Ländern mit geringen Distanzen, wie beispielsweise innerhalb Europas, den USA und Kanada.⁵⁰ Durch die Verbundenheit zum Stammunternehmen kann das internationale Pendeln bei verschiedenen Zielen wie zum Beispiel Projektarbeit, Transfer von Know-How sowie Managementaufgaben zum Einsatz kommen.⁵¹ Eine Sonderform des internationalen Pendelns sind die rotierenden Assignments. Bei dieser Entsendungsform hält sich der Mitarbeiter für einen kurzen Zeitraum im Ausland auf und anschließend eine gewisse Zeit in seinem Heimatland.⁵²

⁴⁶ vgl. Holtbrügge und Welge (Internationales Management, 2015) S. 337

⁴⁷ vgl. Fischlmayr und Kopecek (Grundlagen Auslandsentsendung, 2015) S.17

⁴⁸ vgl. Welch et al. (Virtual Assignments, 2003) S.97

⁴⁹ Holtbrügge und Welge (Internationales Management, 2015) S.337

⁵⁰ vgl. Fischlmayr und Kopecek (Grundlagen Auslandsentsendung, 2015) S.17

⁵¹ vgl. ebenda

⁵² vgl. Welch et al. (Virtual Assignments, 2003) S.97

Alternativ können Unternehmen Vielflieger-Entsendungen durchführen. Hierbei „unternimmt der Mitarbeiter häufig Dienstreisen (zwischen einigen Tagen bis zu mehreren Wochen) ins Ausland. Dabei kann es sich im Unterschied zum internationalen Pendeln um zwei oder mehr Tochtergesellschaften handeln.“⁵³ Kontroll- und Repräsentationsaufgaben, Meetings und Beratungstätigkeiten werden als wesentliche Gründe für die Entsendungsform genannt. Grundsätzlich ist das Vielfliegertum vorteilhaft, da weder der Mitarbeiter noch die Familie ins Ausland umsiedeln müssen bzw. Probleme bei der Reintegration auftreten werden. Jedoch kann das viele Reisen zu psychischen und physischen Belastungen führen. Durch das erhöhte Stresslevel können die Mitarbeiter unter Schlafmangel, schlimmstenfalls Burn-Out leiden.⁵⁴ Darüber hinaus spielt beim Vielfliegertum auch ein gesellschaftlicher Aspekt der sich verstärkenden Umwelt- und Klimabewusstsein eine Rolle. Unternehmen haben in ihren Werten vielfach Nachhaltigkeit und Umweltbewusstsein verankert. Das Vielfliegertum würde hier widersprechen.

Zusammenfassend wird sichtbar, dass die alternativen Formen im Vergleich zur traditionellen Auslandsentsendung einige Vorteile aufweisen. Zum einen kann der Mitarbeiter sein Privatleben so gut wie uneingeschränkt wie bisher fortführen. Dies ist vor allem bei Tätigkeitsorten in unbeliebten Regionen sehr bedeutsam. Zum anderen spart das Unternehmen die hohen Entsendungskosten. Zuletzt können die Formen der Auslandsentsendungen flexibel angewandt werden. Allerdings können nicht alle Nachteile von Langzeitentsendungen bewältigt werden. „Die dargestellten neuen Entsendungsformen verursachen darüber hinaus hohe Reisekosten. In vielen Unternehmungen fehlen hierzu zudem noch detaillierte Richtlinien und Erfahrungen. Auch viele Steuer- und Versicherungsfragen sind noch ungelöst.“⁵⁵

Eine weitere neuere Form des Auslandseinsatzes ist die virtuelle Auslandsentsendung. Im Gegensatz zu den zuvor genannten Entsendungsformen findet bei virtuellen Auslandsentsendungen kein Wechsel des Tätigkeitsortes statt. Im nächsten Kapitel werden die Merkmale, Problemfelder und Erfolgsfaktoren virtueller Entsendungen eingehend betrachtet.

⁵³ Holtbrügge und Welge (Internationales Management, 2015) S.337

⁵⁴ vgl. Fischlmayr und Kopecek (Grundlagen Auslandsentsendung, 2015) S.18

⁵⁵ Holtbrügge und Welge (Internationales Management, 2015) S.338

4. Virtuelle Auslandsentsendungen

Durch die zunehmende Entwicklung elektronischer Kommunikationstechnologien, ist virtuelles Arbeiten heutzutage immer mehr im Einsatz. Die Corona-Pandemie war ebenfalls ein ausschlaggebender Punkt in dieser Thematik. Nach der Pandemie ist das virtuelle Arbeiten in den Unternehmen deutlich mehr verbreitet als zuvor. In welcher Art und Weise die virtuelle Zusammenarbeit auf die Entsendungspraxis übertragen werden kann, soll in diesem Kapitel aufgezeigt werden. Vor diesem Hintergrund wird Aufschluss über die Merkmale virtueller Auslandsentsendungen gegeben. Ebenso werden virtuelle Auslandsentsendungen von virtueller Teamarbeit abgegrenzt und die Aspekte, in welchen sich virtuelle Auslandsentsendungen von den physischen Entsendungen unterscheiden, dargelegt. Darüber hinaus werden die Problemfelder, die bei der Durchführung virtueller Auslandsentsendungen auftreten können, ausführlich beleuchtet. Abschließend werden die Faktoren aufgezeigt, die zur erfolgreichen Umsetzung virtueller Auslandsentsendungen beitragen.

4.1 Merkmale

Das erste zentrale Merkmal virtueller Auslandsentsendungen ist das virtuelle Arbeiten. Daher ist es zunächst grundlegend den Begriff der Virtualität zu verstehen.

Virtuell steht für nicht in der Realität vorhanden, aber echt erscheinend. Es ist also die Eigenschaft einer Sache, die zwar nicht real ist, jedoch als Möglichkeit vorhanden ist.⁵⁶ Wenn die Definition auf virtuelle Zusammenarbeit übertragen wird, so findet die Kommunikation nicht persönlich zwischen Menschen statt, sondern über elektronische Kommunikationstechnologien. In diesem Zusammenhang wird das virtuelle Arbeiten oft mit virtueller Teamarbeit in Verbindung gesetzt. Auf den ersten Blick erscheinen virtuelle Projektteamarbeiten und virtuelle Auslandsentsendungen sehr ähnlich. Jedoch ist virtuelle Teamarbeit von virtuellen Auslandsentsendungen deutlich abzugrenzen. Unter virtueller Teamarbeit werden länderübergreifende Teams verstanden, deren Mitglieder sich an unterschiedlichen Orten und in diversen Zeitzonen aufhalten und mithilfe elektronischer Kommunikationsmedien zusammenarbeiten. Dies geschieht unabhängig von Raum und Zeit.⁵⁷ Bei einer virtuellen Entsendung ist dagegen nur ein Mitglied, der Expatriate, geographisch und zeitlich getrennt von der Gruppe. Virtuelle Auslandsentsendungen sind somit dadurch gekennzeichnet, dass

⁵⁶ vgl. Dudenredaktion (virtuell, o.J.)

⁵⁷ vgl. Holtbrügge und Schillo (Virtueller Auslandseinsatz, 2009) S.163f; Welch et al. (Virtual Assignments, 2003) S.102

Tätigkeits- und Wohnort auseinanderfallen sowie die Interaktionspartner sich im Gastland befinden. Hierbei können die Interaktionspartner Mitarbeiter des gleichen Unternehmens, Kooperationspartner, Kunden oder Lieferanten sein.⁵⁸ Die Interaktion findet über elektronische Medien statt, wie beispielsweise „E-Mail, Chat, Skype, Video- oder Webconferencing Tools.“⁵⁹ Dabei ist zu beachten, dass regelmäßige, persönliche Treffen beschränkt, jedoch nicht ausgeschlossen sind.⁶⁰

Internationale virtuelle Teamarbeit ist ebenfalls gekennzeichnet, dass sie sich auf ein Projekt beschränkt und nur so lange besteht, bis das Projekt beendet wurde. Im Vergleich beziehen sich virtuelle Entsendungen nicht nur auf ein einziges Projekt, sondern sind dauerhaft. Daraus folgt, dass eine virtuelle Entsendung wie bei einer traditionellen Entsendung, u.a. ein wichtiger Karriereschritt für den Mitarbeiter bedeutet, von welchem der Erfolg zukünftiger Karriereentscheidungen abhängt.⁶¹

Vergleicht man virtuelle Auslandsentsendungen und reale Auslandsentsendungen ist der zentrale Unterschied die räumliche Trennung des Privat- und Berufslebens. Der virtuell Entsendete lebt weiterhin in seiner Heimatkultur und erlebt die Kultur seiner ausländischen Kollegen lediglich über die elektronischen Kommunikationstechnologien. Der reale Entsendete erlebt dagegen die fremde Kultur wahrhaftig. Er erlebt die fremden Kulturen sowohl in seinem Berufsleben als auch im Alltag.⁶² Des Weiteren ist es für virtuelle Auslandsentsendungen ebenso charakteristisch, dass der Entsendete ein Weisungsrecht gegenüber den Mitarbeitern im Ausland besitzt und gegenüber Kunden, Kooperationspartnern und Lieferanten ein Entscheidungsrecht hat. Dem ist hinzuzufügen, dass eine Weisungsgebundenheit zu den Vorgesetzten im Heimatland weiterhin bestehen kann.⁶³

Virtuelle Auslandsentsendungen können genauso wie physische Auslandseinsätze in verschiedenen Formen auftreten.⁶⁴ Virtuelle LTA und STA sind vergleichbar mit den physischen LTA und STA. Sie unterscheiden sich lediglich darin, dass die virtuell Entsendeten im Heimatland verbleiben. Das virtuelle Pendeln weicht vom physischen Pendeln insofern ab, dass der Entsendete zwischen persönlicher Kommunikation zu seinen heimischen Kollegen und virtueller Kommunikation zu seinen ausländischen Kollegen wechselt. Das virtuelle Arbeiten nimmt hierbei weniger als die Hälfte der

⁵⁸ vgl. Holtbrügge und Schillo (Virtueller Auslandseinsatz, 2009) S.164

⁵⁹ Fischlmayr und Kopecek (Grundlagen Auslandsentsendung, 2015) S.18

⁶⁰ vgl. Holtbrügge und Schillo (Virtueller Auslandseinsatz, 2009) S.164

⁶¹ vgl. ebenda

⁶² vgl. Holtbrügge und Schillo (Virtueller Auslandseinsatz, 2009) S.165

⁶³ vgl. Holtbrügge und Schillo (Virtueller Auslandseinsatz, 2009) S.164f

⁶⁴ vgl. Holtbrügge und Schillo (Konzeptionelle Grundlagen, 2007) S.33

Arbeitszeit ein. Zuletzt ist das virtuelle Vielfliegertum aufzuzählen. Bei dieser Form des virtuellen Auslandseinsatzes hat der Entsendete verschiedene virtuelle Interaktionen parallel mit verschiedenen Ländern aus dem Heimatland heraus. Diese Form hat sehr hohe Anforderungen an den Entsendeten.⁶⁵ Die Abbildung im Folgenden gibt einen Überblick über die Formen virtueller LTA, STA, des virtuellen Pendelns sowie des virtuellen Vielfliegertums im Vergleich zu den physischen Auslandsentsendungen.

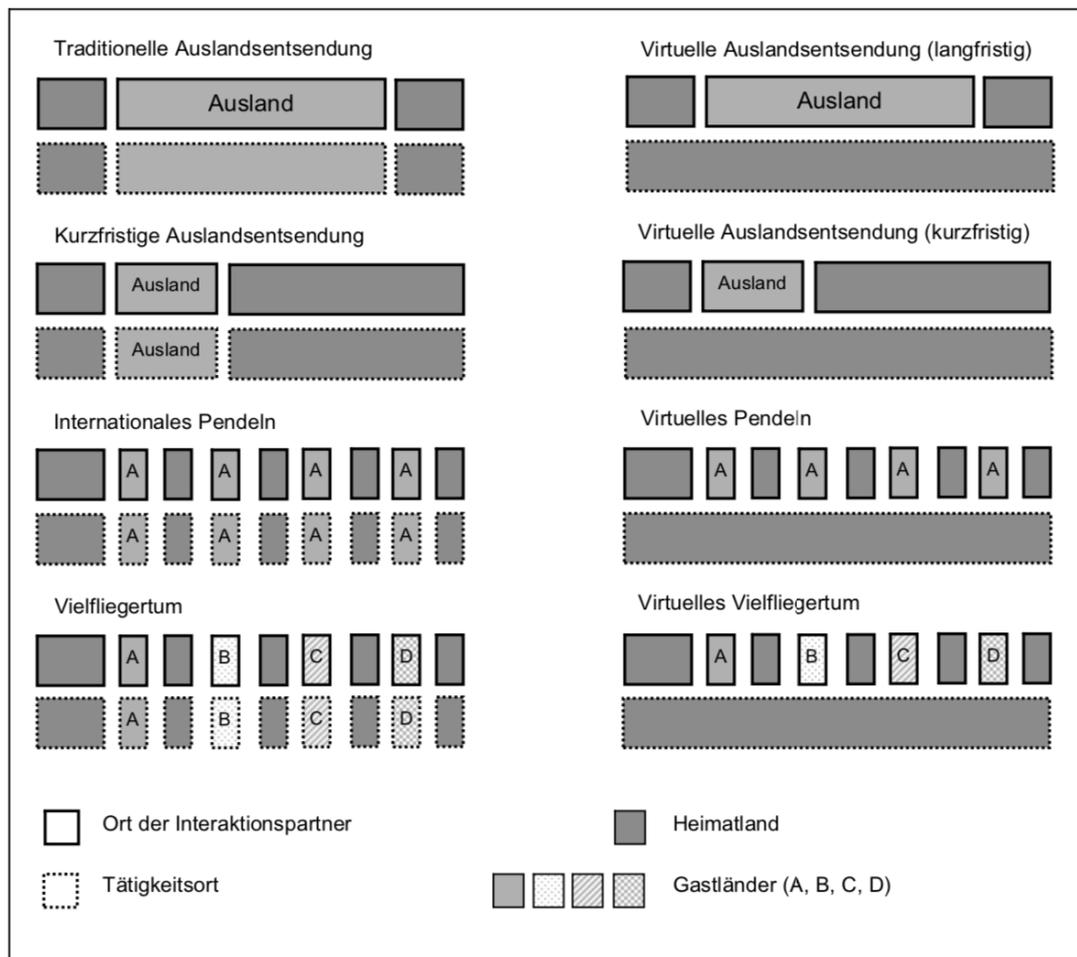


Abbildung 1: Formen physischer und virtueller Auslandsentsendungen⁶⁶

Im Vergleich zu den physischen Auslandsentsendungen werden einige Faktoren, die für virtuelle Auslandsentsendungen sprechen, ersichtlich. Zunächst sind virtuelle Auslandsentsendungen deutlich kostengünstiger als physische Entsendungen. Durch das Verbleiben im Heimatland werden beispielsweise die Übersiedlungskosten des Mitarbeiters und ggf. seiner Familie gespart. Darüber hinaus werden die privaten Ablehnungsgründe des Mitarbeiters berücksichtigt. Hinzu kommt, dass den Sorgen der Mitarbeiter entgegengewirkt werden kann.

⁶⁵ vgl. Holtbrügge und Schillo (Interkulturelle Vorbereitung, 2008) S.273

⁶⁶ Holtbrügge und Schillo (Konzeptionelle Grundlagen, 2007) S.33

Ebenfalls wird deutlich, dass die Wiedereingliederung des Entsendeten ebenfalls durch den Verbleib in der Heimatgesellschaft erleichtert wird. Der Entsendete hat so noch die Möglichkeit, die Verbindung zur Heimatgesellschaft und seinen Kollegen zu pflegen.⁶⁷ Abschließend sind virtuelle Auslandsentsendungen durch Flexibilität sowohl für das Unternehmen als auch den Mitarbeiter geprägt. Dies eröffnet einen größeren Pool aus Talenten für den Einsatz in internationalen Projekten.⁶⁸

4.2 Problemfelder

Neben den Faktoren, die grundsätzlich für eine virtuelle Auslandsentsendung sprechen, existieren allerdings auch Einflussfaktoren, die eine virtuelle Auslandsentsendung erschweren. Einerseits treten virtuell Entsendete in einen intrapersonellen Rollenkonflikt auf. Hierbei steht der Entsendete zwischen dem Heimat- und Gastlandunternehmen. Wenn dieser von einer Tochtergesellschaft kommt, steht er sogar zwischen drei Unternehmen.⁶⁹ Eine Studie von PwC hat ergeben, dass 55% der befragten Unternehmen es als großes Problem gesehen haben, dass der Entsendete nicht im Gastland vor Ort war. Außerdem haben 35 % der befragten Unternehmen festgestellt, dass einige Mitarbeiter im Gastland Unmut gegenüber den Expatriates hatten.⁷⁰ Dies sind keinen guten Voraussetzungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.

Weitere Herausforderungen angesichts der Durchführung virtueller Auslandsentsendungen resultieren insbesondere durch die elektronisch vermittelte Kommunikation. Grundgreif et al. (Ergebnisse Studie, 2007) haben hierzu eine Studie zur Identifikation und Analyse möglicher Problemfelder bei virtuellen Entsendungen in der Praxis durchgeführt und sind zu folgendem Ergebnis gekommen. Ihre zentralen Ergebnisse von Problemfeldern virtueller Entsendungen sind die Kommunikation, die Unterschiede im Zeitverständnis, das Vertrauen sowie die Führung auf Distanz.⁷¹ Auf Basis dessen ist zu beachten, dass die Problemfelder häufig voneinander abhängen. „So beeinflussen etwa die unterschiedlichen Zeitverständnisse der Interaktionspartner sowohl die Kommunikation, die Führung auf Distanz als auch den Aufbau und die Aufrechterhaltung von Vertrauen zwischen den Interaktionspartnern und die daraus

⁶⁷ vgl. Holtbrügge und Schillo (Konzeptionelle Grundlagen, 2007) S.165; Welch et al. (Virtual Assignments, 2003) S.103

⁶⁸ vgl. Suutari et al. (Managing non-standard, 2013) S.126

⁶⁹ vgl. Welch et al. (Virtual Assignments, 2003) S.104

⁷⁰ vgl. PricewaterhouseCoopers (Managing a Virtual World: International Non-standard Assignments, Policy and Practice, 2000), zit. nach Welch et al. (Virtual Assignments, 2003) S.97

⁷¹ vgl. Grundgreif et al. (Ergebnisse Studie, 2007) S.47

resultierende Notwendigkeit der Nutzung von elektronischen Kommunikationsmedien.“⁷² Im Nachfolgenden werden die vier Problemfelder ausführlich erläutert und auf die Bedeutung dieser für virtuelle Entsendungen eingegangen.

4.2.1 Kommunikation

Das erste Problemfeld, welches sich aus der Studie entwickelt hat, ist die Kommunikation. Kommunikation unterteilt sich in interkulturelle Kommunikation und medial vermittelte Kommunikation.

Interkulturelle Kommunikation

Im internationalen Kontext ist es im Grunde eine Voraussetzung mit verschiedenen Kulturen kommunizieren zu können. Dabei ist allgemein unter interkultureller Kommunikation ein Gespräch zwischen Gesprächspartnern unterschiedlicher Kulturen zu verstehen. Im Falle einer virtuellen Auslandsentsendung ist dann von der Kommunikation zwischen dem Entsendeten und seinen Interaktionspartnern im Ausland die Rede. Bei virtuellen Entsendungen könnte dies ein Problem darstellen. Laut Thomas entstehen beim Aufeinandertreffen zweier Kulturen Überschneidungssituationen.⁷³

In diesem Kontext sind die kulturellen Unterschiede der Gesprächspartner maßgeblich für den Gesprächsablauf und die Resultate verantwortlich.⁷⁴

Bei virtuellen Auslandsentsendungen ist die Gefahr einer scheiternden Kommunikation aufgrund kultureller Unterschiede außerordentlich. Die Ursachen hierfür können kulturbedingte Interpretationsstörungen, mangelnde Sprachkenntnisse und unterschiedliche Kontextorientierungen sein. Die kulturbedingten Interpretationsstörungen erfolgen aufgrund einer fehlgeleiteten Codierung bzw. Decodierung einer Botschaft im Gespräch.⁷⁵ Beamer (1992) liefert hierzu eine anschauliche Erklärung anhand drei Szenarien hinsichtlich des Ablaufs des Prozesses, wenn der Sender einer fremden Kultur dem Empfänger eine Botschaft übermitteln möchte.⁷⁶ Auf Basis der Semiotik verwendet Beamer in ihrer Darstellung das Konzept des „signifier“ und „signified“. Der Signifier entspricht dem Träger der Botschaft, der Signified ist die dem Träger zugeordnete Bedeutung. Im ersten Fall kennt der Empfänger den Signifier und kann ihm die Bedeutung zuordnen. In diesem Fall findet die Kommunikation effektiv statt.

⁷² Grundgreif et al. (Ergebnisse Studie, 2007) S.47

⁷³ vgl. Thomas (Das Eigene, das Fremde, das Interkulturelle, 2003) S.44-49

⁷⁴ vgl. Grundgreif et al. (Ergebnisse Studie, 2007) S.48

⁷⁵ vgl. Grundgreif et al. (Ergebnisse Studie, 2007) S.48f.

⁷⁶ vgl. Beamer (Learning Intercultural Communication Competence, 1992) S.285-303

Im zweiten Fall kennt der Empfänger zwar den Signifier, kann ihm aber keine exakte Bedeutung zuordnen, sondern nur eine ähnliche. Dieser Fall ist ein Beispiel für das Auftreten interkultureller Missverständnisse. Zuletzt ist die Botschaft im letzten Fall keiner Bedeutung zuzuordnen. In diesem Fall findet keine Kommunikation statt.⁷⁷

Daraus resultierend ist erkennbar, dass die kulturell, unterschiedlichen Bedingungen die Interpretation der Kommunikation beeinflussen.

Für die unterschiedliche Codierung und Decodierung können zudem mangelnde Sprachkenntnisse, zum Beispiel in Form eines fehlenden Wortschatzes, die Ursache sein. Dabei sind Missverständnisse in der interkulturellen Kommunikation insbesondere in den Fällen vorprogrammiert, in welchen die Gesprächspartner in einer dritten Sprache miteinander sprechen.⁷⁸

Darüber hinaus können unterschiedliche Kontextorientierungen Kommunikationsprobleme auslösen. Hierbei ist anzuführen, dass bereits die Menge an enthaltenen Informationen in einer Botschaft ein Problem darstellen kann.⁷⁹

Grundsätzlich unterscheidet Hall (1989) zwischen High-Context und Low-Context Kulturen.⁸⁰ Das Aufeinandertreffen einer High- und Low-Context Kultur ist hierbei mit möglichen Problemen verbunden. In High-Context-Kulturen ist nur ein geringer Teil an Information in der Botschaft enthalten, bei Low-Context -Kulturen enthält die Botschaft eine große Menge an Information, die direkt ausgesprochen werden.⁸¹ Vor diesem Hintergrund kann je nach Konstellation des Senders und Empfängers die Botschaft entweder nicht verstanden oder als Beleidigung empfunden werden. Diese Missverständnisse können zum einen die Beziehungen der Mitarbeiter gefährden und zum anderen zum Abbruch der virtuellen Auslandseinsatzes führen.⁸²

Zusätzlich kann die interkulturelle Kommunikation zu weiteren Missverständnissen führen und in Folge auf Einfluss auf die gemeinsamen Projektarbeiten und Ziele nehmen, wenn diese virtuell stattfinden. Einzelne Missverständnisse werden im Folgenden beschrieben.

⁷⁷ vgl. Beamer (Learning Intercultural Communication Competence, 1992) S.285-303

⁷⁸ vgl. Grundgreif et al. (Ergebnisse Studie, 2007) S.49

⁷⁹ vgl. Grundgreif et al. (Ergebnisse Studie, 2007) S.50f

⁸⁰ vgl. Hall (Beyond culture, 1989) S.117-128

⁸¹ vgl. Grundgreif et al. (Ergebnisse Studie, 2007) S.50

⁸² vgl. Grundgreif et al. (Ergebnisse Studie, 2007) S.50f

Medial vermittelte Kommunikation

Virtuelle Auslandsentsendungen sind durch das Auseinanderfallen des Tätigkeits- und Wohnorts gekennzeichnet. Daher findet die interkulturelle Kommunikation virtuell über elektronische Kommunikationstechnologien statt.⁸³ Der Vorteil physischer Kommunikation gegenüber virtueller Kommunikation ist ganz klar, dass man bei Face-to-face-Kommunikation die Reaktionen des Gesprächspartners nachvollziehen kann. Dies ist bei virtuellen Auslandsentsendungen nur eingeschränkt möglich, da die nonverbale Kommunikation beispielsweise in Videotelefonaten nicht entsprechend übermittelt wird. In diesem Kontext führt die virtuelle Kommunikation neben den kulturbedingten Kommunikationsproblemen zu weiteren Missverständnissen und möglichen Konflikten. Beispielsweise hat auf der einen Seite der Empfänger eine Botschaft falsch aufgenommen und fühlt sich gekränkt. Auf der anderen Seite sieht der Sender die nonverbale Reaktion jedoch nicht und kann seine Botschaft nicht berichtigen.⁸⁴

In diesem Zusammenhang spielt zunächst die Wahl des richtigen Kommunikationsmediums eine wichtige Rolle. Die Kommunikationstechnologien können in ihren Anteil der sogenannten Media Richness eingeteilt werden. Die Media Richness sagt aus, „welchen Grad der sozialen Interaktion mittels der Nutzung der technischen Systeme erreicht werden kann.“⁸⁵ Je höher die Media Richness ausgeprägt ist, desto wahrscheinlicher können Konflikte vermieden werden. Dies zeigt sich zum Beispiel daran, dass die Media Richness bei Videokonferenzen höher ist als bei der Kommunikation über E-Mail.⁸⁶

Ergänzend wird medial vermittelte Kommunikation ebenfalls durch die unterschiedlichen Kulturhintergründe beeinflusst. Exemplarisch sei dies an den unterschiedlichen Kontextorientierungen verdeutlicht. In Kulturen mit einer hohen Kontextorientierung werden Themen nicht direkt angesprochen. Die Interpretation der Botschaft beruht auf kontextuellen Hinweisen, wie beispielsweise dem Gesichtsausdruck oder Anspielungen. In Kulturen mit einer niedrigen Kontextorientierung werden dagegen Themen direkt beim Namen genannt. Für diese Kultur ist die Sachlichkeit der Beziehung vorrangig.⁸⁷ Für einen deutschen Entsendeten könnten demnach Probleme auftreten, je höher die Kontextorientierung ist, da Deutschland eine Low-Context-Kultur innehält.

⁸³ vgl. Holtbrügge und Schillo (Konzeptionelle Grundlagen, 2007) S.164

⁸⁴ vgl. Grundgreif et al. (Ergebnisse Studie, 2007) S.52

⁸⁵ Iten (Anforderungen, 2001) S.169

⁸⁶ vgl. ebenda

⁸⁷ vgl. Hall (Beyond culture, 1989) S.127

4.2.2 Unterschiede im Zeitverständnis

Der zweite zentrale Problembereich bei virtuellen Auslandsentsendungen ist das unterschiedliche Zeitverständnis in unterschiedlichen Kulturen. Diesbezüglich kann zwischen unterschiedlichen Auffassungen über Termine und Deadlines sowie unterschiedlichen Zeithorizonten differenziert werden.⁸⁸

Angesichts der unterschiedlichen Auffassungen bei Terminen und Deadlines kann das Konzept der monochronen (M-Time) und polychronen (P-Time) Zeitorientierung von Hall herangezogen werden.⁸⁹

Hall unterscheidet die Zeitorientierungen folgendermaßen: „M-time emphasizes schedules, segmentation, and promptness. P-time systems are characterized by several things happening at once. They stress involvement of people and completion of transactions rather than adherence to preset schedules.”⁹⁰ Für einen monochronen Interaktionspartner bedeutet ein Termin ein fester Zeitpunkt, der mit einer Tätigkeit, wie beispielsweise einer Besprechung, einhergeht. Dieser Termin ist Teil einer täglichen Agenda, der zuvor mit allen anderen Terminen abgestimmt wurde. Zudem ist es notwendig den Termin einzuhalten. Falls es zu Änderungen kommen sollte, ist es in einer Kultur mit monochroner Zeitorientierung üblich, dass dies frühzeitig kommuniziert wird, sodass Änderungen in die Terminplanung einbezogen werden können.⁹¹

Ein Angehöriger einer polychronen Kultur hat im Unterschied dazu keine strikte Terminplanung. „Scheduling is difficult if not impossible with P-Time people.”⁹² Die Begegnung der monochronen und polychronen Kultur hat Schwierigkeiten zur Folge. Hierbei könnte ein Beispiel sein, dass ein Besprechungstermin kurzfristig abgesagt wird. Für den polychronen Interaktionspartner stellt dies kein Problem dar, da dies zur Normalität gehört. Für eine monochrome Zeitorientierung bedeutet die kurzfristige Terminabsage eine Störung seines festgelegten Zeitplanes. Als Reaktion könnte er entweder seine Frustration an seinem polychronen Interaktionspartner auslassen oder den Ärger für sich behalten, aber ihm negativ gegenüberreten. Darüber hinaus könnte er auch sein Problem kommunizieren. Es ist jedoch ungewiss, ob die Kommunikation des Problems nicht falsch aufgenommen wird, wenn sein Interaktionspartner dies aus einer polychronen Perspektive betrachtet.

⁸⁸ vgl. Grundgreif et al. (Ergebnisse Studie, 2007) S.54

⁸⁹ vgl. Grundgreif et al. (Ergebnisse Studie, 2007) S.55

⁹⁰ Hall (Beyond culture, 1989) S.17

⁹¹ vgl. Grundgreif et al. (Ergebnisse Studie, 2007) S.55

⁹² Hall (Beyond culture, 1989) S.22

Beide Szenarien können schließlich zu einem gestörten Verhältnis der Interaktionspartner und einer erschwerten Zusammenarbeit resultieren.⁹³

Hinsichtlich der Abgabe von Aufgaben spielt die Zeitorientierung ebenfalls eine bedeutende Rolle. Bei einer monochronen Kultur wird auf eine präzise Zeitplanung und Einhaltung der Zeitvorgaben Wert gelegt. Bei einer polychronen Kultur hingegen wird auf eine detaillierte Zeitplanung verzichtet. Sie planen lediglich den groben Zeitrahmen und bei der Erledigung der Aufgaben können Änderungen nicht ausgeschlossen werden. Daraus lässt sich die Schlussfolgerung ziehen, dass das Aufeinandertreffen der unterschiedlichen Zeitorientierungen bei Deadlines zu Missverständnissen führen kann. Dies kann eine Gefährdung der effizienten Zusammenarbeit darstellen.⁹⁴

Im Hinblick auf virtuelle Auslandsentsendungen kommt erschwerend hinzu, dass ein virtuell Entsendeter im Heimatland verbleibt und nur einen der täglichen Arbeit mit seinen Kollegen interagiert. Dies wird anhand folgenden Beispiels deutlich. Dabei wird angenommen, dass ein Mitarbeiter aus einer monochronen Kultur (Deutschland) in eine polychrone Kultur (arabischer Kulturraum) virtuell entsendet wird. Zum einen ist dies problematisch, da durch die Zeitverschiebung kann der Expatriate nur in einem begrenzten Zeitfenster mit seinen Kollegen im Ausland interagieren. Zum anderen wird ihm die Möglichkeit genommen, sich an die andere Zeitauffassung im Alltag zu gewöhnen. Denn bei einer traditionellen Entsendung hat der Entsendete die Möglichkeit, das Zeitverständnis der ausländischen Kultur täglich zu erleben. Der Entsendete kann das Erlebte dann als Normalität einstufen und sein Zeitverständnis und Verhalten entsprechend anpassen.⁹⁵

Ein virtuell Entsendeter in Deutschland bleibt in seinem monochronen Umfeld mit einer fest einzuhaltenden Terminplanung. Für seine Interaktionspartner, die in einem polychronen Umfeld sind, gilt das gleiche. Sie sind sich nur ihrer eigenen Zeitorientierung bewusst. Diese Unterscheidung könnte zusätzlich ein potenzieller Auslöser für Missverständnisse sein.⁹⁶

Wie bereits eingangs angeführt können die unterschiedlichen Zeitauffassungen sich auf Termine und Deadlines sowie auf Zeit- und Planungshorizonte auswirken.

Die Kulturdimensionen nach Hofstede bieten die Möglichkeit den Planungshorizont in verschiedenen Kulturen zu analysieren. Hofstede zufolge werden u.a. Kulturen in ihrer Ausprägung in langfristiger oder kurzfristiger Zeitorientierung unterschieden.

⁹³ vgl. Grundgreif et al. (Ergebnisse Studie, 2007) S.55

⁹⁴ vgl. Grundgreif et al. (Ergebnisse Studie, 2007) S.55f

⁹⁵ vgl. Grundgreif et al. (Ergebnisse Studie, 2007) S.55

⁹⁶ vgl. Grundgreif et al. (Ergebnisse Studie, 2007) S.56

„Langzeitorientierung steht für das Hegen von Tugenden, die auf künftigen Erfolg hin ausgerichtet sind, insbesondere Beharrlichkeit und Sparsamkeit. Das Gegenteil, die Kurzzeitorientierung, steht für das Hegen von Tugenden, die mit der Vergangenheit und der Gegenwart in Verbindung stehen, insbesondere Respekt für Traditionen, Wahrung des „Gesichts“ und die Erfüllung sozialer Pflichten.“⁹⁷

Charakteristisch für kurzfristig orientierte Kulturen nennt Hofstede, dass der Fokus auf kurzfristige Gewinne liegt. Daher haben beispielsweise Quartalsergebnisse einen hohen Stellenwert. In langzeitorientierten Kulturen hingegen wird Wert auf den Aufbau persönlicher und langfristiger Beziehungen gelegt. Hier steht der langfristige Erfolg vor kurzfristigen Gewinnen.⁹⁸

Als erschwerender Faktor bei virtuellen Auslandsentsendungen kommt hinzu, dass Entsendete in ihrer Zeitorientierung verbleiben. Wenn sie in eine gegensätzliche Zeitorientierung virtuell entsendet werden, können sich der Entsendete und seine ausländischen Kollegen bei der Planung von Zielen uneinig sein. Das hat zur Folge, dass beide Seiten unzufrieden sind, die Zusammenarbeit gestört und der Erfolg der virtuellen Entsendung beeinträchtigt wird.⁹⁹

4.2.3 Vertrauen

Bei physischen Entsendungen hält sich der Mitarbeiter im Gastland auf. Er ist im direkten Kontakt mit seinen Kollegen und kann eine persönliche Beziehung zu ihnen aufbauen. Cohen zufolge sollte Vertrauen persönlich aufgebaut werden. Sobald das Vertrauen erfolgreich aufgebaut wurde, ist es möglich die Kommunikation virtuell fortzusetzen.¹⁰⁰ Daraus ergibt sich für den virtuell Entsendeten ein deutlicher Nachteil. Daher ist der Aufbau und die Aufrechterhaltung von Vertrauen ein weiterer Problembereich bei virtuellen Auslandsentsendungen.¹⁰¹ Durch die physische Distanz und der daraus resultierenden virtuellen Kommunikation ist es für den Expatriate ohnehin schwierig Vertrauen zwischen ihm und seinen ausländischen Kollegen im Ausland aufzubauen.¹⁰² Wie bereits in Kapitel 4.1 definiert, ist eine virtuelle Auslandsentsendung nur auf wenige persönliche Treffen beschränkt. Die geografische Trennung beeinträchtigt zunächst persönliche Treffen, in Form von gemeinsamen Abendessen oder

⁹⁷ Hofstede et al. (Interkulturelle Zusammenarbeit, 2017) S.257

⁹⁸ vgl. Hofstede et al. (Interkulturelle Zusammenarbeit, 2017) S.268f.

⁹⁹ vgl. Grundgreif et al. (Ergebnisse Studie, 2007) S.57f

¹⁰⁰ Cohen (New Approaches to Teams and Teamwork, 1993), zit. nach Iten (Anforderungen, 2001) S. 169

¹⁰¹ vgl. Grundgreif et al. (Ergebnisse Studie, 2007) S.57f

¹⁰² vgl. Iten (Anforderungen, 2001) S.169

Teamaktivitäten in der Freizeit. Das könnte sich negativ auf den sozialen Zusammenhalt auswirken. Die Entsendeten laufen Gefahr sich isoliert zu fühlen und Anschluss zum Team zu verlieren.¹⁰³ Darüber hinaus bietet sich auch keine Gelegenheit der spontanen und informellen Kommunikation, durch die Nähe und eine Beziehung aufgebaut werden kann. Im Büroalltag kann es zum Beispiel üblich sein, die Mittagspause zusammen zu verbringen oder sich spontan auf dem Flur zu unterhalten. Durch die fehlende informelle Kommunikation ist es unvorstellbar Nähe zu schaffen. Und gerade Nähe bzw. die persönliche Ebene bietet eine gute Grundlage zum Aufbau von Vertrauen.¹⁰⁴

Des Weiteren kommen Welch et. al (2003) zum Ergebnis, dass das ausländische Team den virtuell Entsendeten nicht als vollwertiges Mitglied der Gruppe zu betrachten scheint. Das hat zur Folge, dass der Vertrauensaufbau ohnehin schwer umzusetzen ist.¹⁰⁵

Neben der geografischen Trennung ist auch der kulturelle Hintergrund ein erheblicher Einflussfaktor auf den Aufbau und die Aufrechterhaltung von Vertrauen. Gerade in High-Context-Kulturen spielt die gegenseitige Beziehung zueinander eine bedeutende Rolle. Durch die mangelnden Möglichkeiten Vertrauen aufzubauen, ist das Potenzial für Probleme insbesondere in High-Context Kulturen tendenziell hoch. Daraus lässt sich ableiten, dass, je höher die Kontextorientierung der Kultur im Gastland ist, desto eher kann sich das negativ auf den Erfolg virtueller Auslandsentsendungen auswirken.¹⁰⁶

4.2.4 Führung auf Distanz

Ein zentrales Merkmal virtuell Entsendeten ist das Weisungsrecht gegenüber ihren Mitarbeitern im Ausland. Dadurch ergibt sich das vierte und letzte Problemfeld, die Führung von geografisch entfernten Mitarbeitern. Häufig auch unter dem Begriff „distance leadership“ bekannt. Dieser Problembereich gliedert sich in Präsenz, Kontrolle, Mentoring und Motivation von Mitarbeitern.¹⁰⁷

Präsenz

Grundsätzlich ist es bei einer erfolgreichen Führung von erheblicher Bedeutung, dass die der Führungskraft unterstellten Mitarbeiter die Führung wahrnehmen, erleben und

¹⁰³ vgl. Böhmer und Remhof (Führen über Grenzen hinweg, 2020) S.36

¹⁰⁴ vgl. Böhmer und Remhof (Führen über Grenzen hinweg, 2020) S.37

¹⁰⁵ vgl. Welch et al. (Virtual Assignments, 2003) S.105

¹⁰⁶ vgl. Grundgreif et al. (Ergebnisse Studie, 2007) S.58

¹⁰⁷ vgl. ebenda

akzeptieren. Eine Führungskraft kann beispielsweise durch eine geschlossene Bürotür in der sozialen Präsenz wahrgenommen werden und das Verhältnis zwischen Mitarbeiter und Führungskraft verdeutlichen. Ein virtuell Entsendeter hat auf die soziale Präsenz nur wenig Einfluss, da er auf diese Möglichkeiten nicht zurückgreifen kann. Bei einer virtuellen Auslandsentsendung ist die soziale Präsenz hingegen über elektronische Kommunikationstools zu vermitteln. Diese medial erzeugte Präsenz ist abhängig von der Richness des Mediums. Über Videokonferenzen kann eine stärkere Präsenz geschaffen werden als über E-Mails.¹⁰⁸ Da es nicht so viele Medien mit hoher Richness gibt, ist die soziale Präsenz eingeschränkt möglich.

Kontrolle von Mitarbeitern

Ein weiterer Faktor, der die Führung auf Distanz beeinflusst, ist die fehlende Möglichkeit die Mitarbeiter zu kontrollieren. Dafür existieren bereits Möglichkeiten dieses Problem zu überwinden.

Eine Möglichkeit ist es, die Übertragung von Verantwortung auf die Mitarbeiter sowie das Überlassen von Entscheidungsspielräumen. In einem praktischen Beispiel werden Ziele vereinbart, die von den Mitarbeitern zu erfüllen sind. Die Bewertung der Mitarbeiter basiert auf der Realisierung der vereinbarten Ziele. Dabei können die Mitarbeiter die Vorgehensweise frei wählen, wie sie die Ziele umsetzen.¹⁰⁹

Dabei muss jedoch grundlegend Vertrauen zwischen Mitarbeitern zur Führungskraft herrschen und wie in den vorherigen Kapiteln beschrieben, ist der Aufbau von Vertrauen durchaus mit Schwierigkeiten verbunden.

Eine andere Möglichkeit, diesen Hürden zu begegnen „ist die Einführung von „Electronic Performance Monitoring“-Systemen.“¹¹⁰: Diese erfassen die Arbeitsdaten von Mitarbeitern, wie zum Beispiel die Log-In Zeiten oder Tastenanschläge. Darüber hinaus können Telefongespräche und der E-Mail-Verkehr überwacht werden. Fraglich bleibt jedoch der praktische Nutzen. Denn solch ein Instrument könnte sich negativ auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter auswirken.¹¹¹

¹⁰⁸ vgl. Grundgreif et al. (Ergebnisse Studie, 2007) S.59

¹⁰⁹ vgl. Holtbrügge (Personalmanagement, 2018) S.241f.

¹¹⁰ Grundgreif et al. (Ergebnisse Studie, 2007) S.59

¹¹¹ vgl. ebenda

Motivation von Mitarbeitern

Darüber hinaus ist zudem die Motivation von geografisch getrennten Mitarbeitern ein Problem des Distance Leaderships. Auch bei einer virtuellen Entsendung ist eine entscheidende Aufgabe der Führungskraft seine ihm unterstellten Mitarbeiter zu motivieren.¹¹² „Diese Fähigkeit wird entscheidend vom Führungsverhalten der Führungskraft bzw. dem Einsatz von Führungsinstrumenten beeinflusst.“¹¹³ Zwischen Führung und Motivation herrscht ein enger Zusammenhang in unterschiedlichen Kulturen, welcher ebenfalls Probleme hervorrufen kann.

Die Kulturdimension Machtdistanz nach Hofstede wird definiert als „das Ausmaß, bis zu welchem die weniger mächtigeren Mitglieder von Institutionen bzw. Organisationen eines Landes erwarten und akzeptieren, dass Macht ungleich beurteilt ist. Institutionen wie Familie, Schule und die Gemeinschaft bilden die Hauptelemente einer Gesellschaft; unter Organisation ist der Ort zu verstehen, wo die Leute arbeiten.“¹¹⁴

Eine Kultur mit niedriger Machtdistanz möchte die Ungleichheit zwischen Menschen so gering wie möglich halten. Sie sind gekennzeichnet durch austauschbare Rollen und flache Hierarchiestrukturen. Eine Kultur mit hoher Machtdistanz dagegen erwartet und erwünscht die Ungleichheit unter Menschen.¹¹⁵ Das hat zur Folge, dass der Führungsstil in Abhängigkeit von der Ausprägung des Index von Machtdistanz auszuwählen ist. Ein delegativer Führungsstil ist z.B. in Kulturen mit hoher Machtdistanz eher demotivierend, in einer Kultur mit niedriger Machtdistanz kann sich der Führungsstil positiv auf die Motivation der Mitarbeiter auswirken. Daraus kann abgeleitet werden, dass Motivationsfaktoren in Kulturen unterschiedlich sein können. Zusätzlich ist die geografische Entfernung der Mitarbeiter ein negativer Faktor, denn es ist schwierig Mitarbeiter aus der Ferne zu motivieren.¹¹⁶

Mentoring von Mitarbeitern

Zuletzt hat das Mentoring von Mitarbeitern einen erheblichen Einfluss auf die Führung auf Distanz. Unter Mentoring versteht man, dass „eine erfahrene Person, z.B. eine Führungskraft (Mentor/in), eine lernbereite Person, etwa eine junge, vielversprechende Führungskraft (Mentee), an ihrem fachlichen und impliziten Wissen und ihrer Erfahrungen teilhaben lässt“.¹¹⁷

¹¹² vgl. Grundgreif et al. (Ergebnisse Studie, 2007) S.60

¹¹³ Grundgreif et al. (Ergebnisse Studie, 2007) S.60

¹¹⁴ Hofstede et al. (Interkulturelle Zusammenarbeit, 2017) S.75

¹¹⁵ vgl. Hofstede et al. (Interkulturelle Zusammenarbeit, 2017) S.89, 91

¹¹⁶ vgl. Grundgreif et al. (Ergebnisse Studie, 2007) S.60

¹¹⁷ Bartscher und Nissen (Mentoring, o.J.)

Allgemein gesprochen ist das Mentoring eine effiziente Methode der Personalentwicklung. Hierbei ist es essenziell, dass der Mentor seinen Mitarbeiter im Arbeitskontext erlebt. Dies ist bei einer virtuellen Auslandsentsendungen in der Form nicht umsetzbar.¹¹⁸

Wie in den Merkmalen beschrieben, beschränkt sich eine virtuelle Entsendung nur auf wenige, persönliche Treffen, sodass das Mentoring kaum effektiv umgesetzt werden kann.

¹¹⁸ vgl. Grundgreif et al. (Ergebnisse Studie, 2007) S.60f

4.3 Erfolgsfaktoren

Nachdem im letzten Kapitel eingehend die Problemfelder erläutert wurden, die bei einer virtuellen Entsendung auftreten können, werden in diesem Abschnitt die Faktoren aufgezeigt, die zur erfolgreichen Umsetzung einer virtuellen Auslandsentsendung beitragen. Ebenso wie bei traditionellen Auslandsentsendungen sind die Phasen des Entsendeprozesses, wie die sachgerechte Auswahl, Vorbereitung, die Betreuung während des Einsatzes und die Reintegration der beteiligten Mitarbeiter, maßgeblich für den Erfolg einer virtuellen Auslandsentsendung.¹¹⁹ Zum einen wird im Vorfeld der geeignete Kandidat ausgewählt. Zum anderen ist eine gute Vorbereitung mit einem interkulturellen Training des virtuell Entsendeten sowie seiner Interaktionspartner im Gastland von großer Bedeutung für den Erfolg einer virtuellen Entsendung.¹²⁰ Außerdem ist es zielführend, wenn das Unternehmen dem Entsendeten vor, während und nach seinem virtuellen Auslandsaufenthalt zur Seite steht.¹²¹ Darauf folgend werden die unterschiedlichen Phasen des virtuellen Entsendeprozesses, von deren Erfolg abhängig ist, aufgezeigt. Dabei wird der Fokus auf die Faktoren gesetzt, die sich von der erfolgreichen Umsetzung traditioneller Entsendungen unterscheiden.

4.3.1 Auswahl des geeigneten Mitarbeiters

Für eine erfolgreiche Umsetzung einer virtuellen Auslandsentsendung ist zuallererst die richtige Auswahl eines geeigneten Mitarbeiters von großer Bedeutung. Denn nicht jeder Mitarbeiter ist prinzipiell für einen Auslandseinsatz geeignet. Neben der tätigkeitsbezogenen Fachkompetenz sollten Mitarbeiter zudem persönliche Voraussetzungen für einen solchen Auslandsaufenthalt erfüllen, um den Anforderungen einer Position bzw. Führungsposition im Ausland gewachsen zu sein.¹²² Wie im vorangegangenen Kapitel bereits umfassend erläutert, ist ein virtueller Auslandsaufenthalt von vielen interkulturellen Herausforderungen geprägt. Daher ist in erster Linie eine ausgeprägte interkulturelle Kompetenz unabdingbar.¹²³ Unter interkultureller Kompetenz versteht man „ein Bündel aus vielen verschiedenen Fähigkeiten und Fertigkeiten, die sowohl auf strategischer und professioneller als auch auf individueller und sozialer Ebene anzusiedeln sind. Sie muss als ein lebenslanger Lernprozess verstanden

¹¹⁹ vgl. Holtbrügge und Schillo (Konzeptionelle Grundlagen, 2007)

¹²⁰ vgl. Holtbrügge und Schillo (Virtueller Auslandseinsatz, 2009) S.177

¹²¹ Neumann (Willkommen auf Distanz, 2022)S.27

¹²² vgl. Holtbrügge und Welge (Internationales Management, 2015) S.329

¹²³ vgl. Bartsching (Internationale Personalarbeit in der Praxis: Erfolgsfaktoren und Tools für mittelständische Unternehmen, 2018)S. 95

werden.“¹²⁴ Interkulturelle Kompetenz zeichnet sich einerseits durch eine Aufgeschlossenheit gegenüber fremden Kulturen aus. Andererseits manifestiert sie sich durch hohe und verständnisvolle Toleranz in diesem Zusammenhang. Denn durch das Aufeinandertreffen der eigenen Kultur und fremden Kulturen entstehen sogenannte Überschneidungssituationen. In diesen Überschneidungssituationen treffen Verhaltensmuster, Denkweisen und verschiedene Weltbilder aufeinander. Durch unterschiedliche Kontextorientierungen oder fehlendes gegenseitiges Verständnis der Kulturen kann es hierbei oft zu Missverständnissen und Konflikten führen.¹²⁵

Im internationalen Kontext ist es außerdem wichtig in der Lage zu sein, sich an Situationen und Umstände anpassen zu können. Ein Beispiel dafür wäre, dass eine entsendete Führungskraft fähig sein sollte, ihren Führungsstil an die kulturellen Besonderheiten der Mitarbeiter im Ausland anzupassen.

Darüber hinaus sollte ein Entsendeter in unvorhergesehenen Situationen in der Lage sein, spontan und kreativ darauf zu reagieren. Ein hohes Maß an Improvisationstalent ermöglicht dem Entsendeten schnell auf kulturelle Unterschiede zu reagieren, Missverständnisse zu klären und sich an unerwartete Situationen anzupassen. Dadurch können Konflikte vermieden und die Zusammenarbeit verbessert werden.

Zusätzlich ist für einen Auslandsaufenthalt eine ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit des Entsendeten essenziell. Eine effektive Kommunikation erfordert ein tiefes Verständnis der kulturellen Unterschiede und deren Auswirkungen. Aus diesem Grund ist ein wichtiger Aspekt der Kommunikationsfähigkeit auf die Bedürfnisse und Erwartungen anderer Kulturen einzugehen. Dies erfordert das Bewusstsein für kulturelle Unterschiede und die Offenheit gegenüber anderen Perspektiven. Abschließend ist es zudem wichtig, dass klare und präzise Sprache verwendet wird.¹²⁶

In folgender Tabelle sind weitere Fähigkeiten und Kompetenzen dargestellt, die als Beispiele dienen sollen und unter den Begriff der interkulturellen Kompetenz fallen. Die Tabelle basiert auf dem Konzept der interkulturellen Kompetenz nach Bolten.¹²⁷

¹²⁴ IKUD-Seminare (Interkulturelle Kompetenz, o.J.)

¹²⁵ vgl. IKUD-Seminare (Interkulturelle Kompetenz, o.J.)

¹²⁶ vgl. ebenda

¹²⁷ vgl. Bolten (Interkultureller Trainingsbedarf aus der Perspektive der Problemerkahrungen entsandter Führungskräfte 2010) S.57-76

| Affektive Dimension | Kognitive Dimension | Verhaltensbezogene Dimension |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Ambiguitätstoleranz • Fähigkeit zur Stressbewältigung • Empathie • Offenheit • interkulturelle Lernbereitschaft | <ul style="list-style-type: none"> • Perspektivenwechsel • Transkulturelles Hintergrundwissen • Länderspezifische Kenntnisse | <ul style="list-style-type: none"> • Kommunikationsbereitschaft • Soziale Kompetenz |

Tabelle 1: Weitere Fähigkeiten interkultureller Kompetenz¹²⁸

Neben der interkulturellen Kompetenz sollte ein geeigneter Kandidat für einen virtuellen Auslandseinsatz technische Fähigkeiten besitzen. Er sollte die Bereitschaft haben virtuell zu arbeiten. Darüber hinaus sollte er fähig sein, sich mit elektronischen Kommunikationstechnologien auseinanderzusetzen. Im Umgang mit den Kommunikationsmitteln sollte er die Fähigkeit besitzen, zu wissen, welches Medium sich in welcher Situation am besten eignet.¹²⁹

Der interkulturellen Kompetenz sowie der technischen Fähigkeiten sind folgende persönliche Fähigkeiten hinzuzufügen.

Bei einem virtuellen Auslandseinsatz wird bei den zuvor beschriebenen unterschiedlichen Voraussetzungen und Herausforderungen vermutlich nicht alles reibungslos verlaufen. Beispielsweise kann kein tragfähiges Vertrauen aufgebaut werden oder es entwickelt sich ein gestörter sozialer Zusammenhalt im Team. In solchen Fällen sollte der Mitarbeiter über ein hohes Maß an Resilienz und Belastbarkeit verfügen, um mit Rückschlägen umgehen zu können.¹³⁰

Man sollte außerdem bedenken, dass eine entsendete Führungskraft möglichst als ein Vorbild für sein Team agieren sollte. Es ist seine Pflicht seine Mitarbeiter hinsichtlich ihrer Kompetenzen zu coachen. Darüber hinaus sind eine gute Selbstführung und Selbstmanagement wichtig, um Überlastung zu vermeiden und ein gutes Zeitmanagement zu pflegen.¹³¹ Dadurch könnte zum einen das Auftreten überzeugend und

¹²⁸ in starker Anlehnung an Straub et al. (Interkulturelle Kompetenz lehren: Begriffliche und theoretische Voraussetzungen, 2010) S.19

¹²⁹ vgl. Iten (Anforderungen, 2001) S.171

¹³⁰ vgl. Böhmer und Remhof (Führen über Grenzen hinweg, 2020) S.37

¹³¹ vgl. Welch et al. (Virtual Assignments, 2003) S.108

authentisch wirken. Zum anderen kann sich auch der eigene Lebensstil positiv auf die Mitarbeiter auswirken.¹³²

Darüber hinaus benötigt der Kandidat ein Bewusstsein über das Arbeiten mit vermehrter Unsicherheit sowie die Bereitschaft erhöhter, teilweise kurzfristiger Reisetätigkeit. Ebenso muss das Team im Zielland in der Lage und gewillt sein, virtuell zu arbeiten und somit in gewisser Weise die Fähigkeiten eines Expats besitzen.¹³³

4.3.2 Vorbereitung auf den Auslandseinsatz

Eine gute und zielgerichtete Vorbereitung auf einen Auslandsaufenthalt ist von großer Bedeutung, ob bei einer physischen oder virtuellen Auslandsentsendung. Eine Entsendung sollte für Mitarbeiter immer oder zumindest häufig ein positives Erleben darstellen, selbst wenn der Auslandsaufenthalt in virtueller Form stattfindet. Um virtuelle Entsendungen erfolgreich umzusetzen, sollten Unternehmen vorab folgende Maßnahmen treffen. Zuerst sollte klar definiert sein, was eine virtuelle Auslandsentsendung für das Unternehmen bedeutet und entsprechende Richtlinien erlassen.¹³⁴ Weiterhin ist ein Grundbaustein für das virtuelle Arbeiten das Vorhandensein einer digitalen Infrastruktur im Unternehmen.¹³⁵ Darüber hinaus ist es notwendig, dass das Unternehmen den virtuell Entsendeten vor, während und nach seiner Auslandsentsendung stetig betreut. Eine virtuelle Auslandsentsendung stellt Expatriates vor persönliche wie kulturelle Herausforderungen. Daher ist es sicher hilfreich, wenn sie Ansprechpartner im Unternehmen haben, die ihnen beispielsweise bei der Anpassung des Führungsstils zur Seite stehen.¹³⁶ Zuletzt sollten virtuelles Arbeiten inklusive der Regelungen und Absprachen in der Unternehmenskultur verankert sein.¹³⁷

Ein Instrument zur Abmilderung oder sogar Überwindung der interkulturellen Herausforderungen während des Auslandseinsatzes ist ein interkulturelles Training vor der Entsendung.¹³⁸ Ein interkulturelles Training zielt darauf ab, Teilnehmer auf Situationen vorzubereiten, die bei realen, interkulturellen Begegnungen auftreten können.¹³⁹ Bei traditionellen Entsendungen ist es üblich, dass der Mitarbeiter zusammen mit seiner Familie auf das Leben im Ausland vorbereitet wird. Bei virtuellen Entsendungen

¹³² vgl. Böhmer und Remhof (Führen über Grenzen hinweg, 2020) S.37

¹³³ vgl. Iten (Anforderungen, 2001) S.171

¹³⁴ vgl. De Carlo (Entsendung neu gedacht, 2021) S.29

¹³⁵ vgl. Böhmer und Remhof (Führen über Grenzen hinweg, 2020) S.36

¹³⁶ vgl. Neumann (Willkommen auf Distanz, 2022) S.27; Böhmer und Remhof (Führen über Grenzen hinweg, 2020) S.37

¹³⁷ vgl. Iten (Anforderungen, 2001) S.172f

¹³⁸ vgl. Holtbrügge und Schillo (Interkulturelle Vorbereitung, 2008) S.273

¹³⁹ vgl. Holtbrügge und Schillo (Interkulturelle Vorbereitung, 2008) S.275

dagegen ist dies nicht erforderlich, da sowohl der Mitarbeiter als auch die Familie im Heimatland verbleiben. Hier sollte nur der Entsendete an einem interkulturellen Training teilnehmen. Bisher gibt es nur wenige Studien zur optimalen interkulturellen Vorbereitung für einen virtuellen Auslandsaufenthalt. Zuerst erfordern virtuelle Auslandsentsendungen eine spezifische Form der Vorbereitung.¹⁴⁰ Aus diesem Grund sollte das Training für einen virtuellen Auslandsaufenthalt den Fokus auf andere Aspekte setzen als bei einem traditionellen Einsatz. Beispielsweise ist es von großer Bedeutung, dass der Expatriate die Gastkultur viel besser im Vorhinein versteht, da er nicht vor Ort ist und diese erleben kann. Wenn er gut vorbereitet ist, kann er im Einsatz viel besser auf die Kultur eingehen und seinen Führungsstil entsprechend anpassen.¹⁴¹ Infolgedessen sollte das interkulturelle Training die Entwicklung und Aufrechterhaltung der interkulturellen Kompetenz anstreben.¹⁴² Denn der Erfolg einer virtuellen Entsendung ist abhängig von den Fähigkeiten des Mitarbeiters im Umgang mit technischen Kommunikationsmitteln sowie der interkulturellen Kommunikation.¹⁴³ Zweitens sollten virtuell Entsendete unbedingt auf arbeitsbezogene Szenarien vorbereitet werden. Dazu gehört beispielsweise das unterschiedliche Verständnis von Terminen oder die Einstellung zur Arbeit in einem interkulturellen Umfeld.¹⁴⁴ Drittens ist es nützlich, wenn ein Training auf die Förderung der medialen Kommunikationsfähigkeiten abzielt. Da der richtige Umgang mit den Kommunikationstechnologien sehr wichtig ist, sollten die Entsendeten im Hinblick auf Informationen zu neuen Technologien und der kulturspezifischen Nutzung der Kommunikationsmedien geschult werden. Das Wissen über beispielsweise Begrüßungsrituale oder den Dresscode sind weniger relevant. Das spielt bei physischen Entsendungen eine bedeutendere Rolle.¹⁴⁵ Den größten Erfolg hat ein interkulturelles Training, wenn alle Beteiligten der virtuellen Entsendung vorbereitet werden. Dazu zählt der Entsendete und seine Interaktionspartner im Ausland. So kann eine gemeinsame Basis geschaffen werden und es ermöglicht den Kollegen im Ausland die Kultur des Gegenübers kennenzulernen und zu verstehen.¹⁴⁶

¹⁴⁰ vgl. Holtbrügge und Schillo (Interkulturelle Vorbereitung, 2008) S.271

¹⁴¹ vgl. Holtbrügge und Schillo (Interkulturelle Vorbereitung, 2008) S.280

¹⁴² vgl. Holtbrügge und Schillo (Konzeptionelle Grundlagen, 2007) S.35

¹⁴³ vgl. Iten (Anforderungen, 2001) S.169

¹⁴⁴ vgl. Holtbrügge und Schillo (Interkulturelle Vorbereitung, 2008) S.280

¹⁴⁵ vgl. ebenda

¹⁴⁶ vgl. Iten (Anforderungen, 2001) S.171

Abschließend sollte ein interkulturelles Training kurz und flexibel sein. Virtuelle Entsendete werden häufig kurzfristig eingesetzt und haben wenig Zeit sich auf den Auslandseinsatz vorzubereiten. Außerdem sollte es individuell an den Wissenstand bzw. die Erfahrungen des Mitarbeiters angepasst werden. Ist ein Mitarbeiter noch international unerfahren, so ist das interkulturelle Training umso wichtiger und effizienter.¹⁴⁷

4.3.3 Auslandseinsatz und Reintegration

Nach der erfolgreichen Umsetzung der notwendigen Strukturen im Unternehmen sowie der interkulturellen Vorbereitung des Entsendeten und der Interaktionspartner, kann die virtuelle Entsendung starten. Für einen erfolgreichen Start in die virtuelle Auslandsentsendung sollte direkt zu Beginn des Einsatzes Vertrauen zu den Kollegen im Ausland aufgebaut werden. Denn wie in Kapitel 4.2.4 bereits ausgeführt, ist die Führung auf Distanz ohne Vertrauen nicht effektiv möglich. In diesem Zusammenhang könnte der Mitarbeiter beispielsweise vor Ort im Gastland starten. Darüber hinaus könnte Vertrauen auch durch informelle, virtuelle Meetings, wie zum Beispiel virtuelle Kaffeepausen aufgebaut werden. Das ermöglicht dem Entsendeten Nähe zu seinen Kollegen aufzubauen und den sozialen Zusammenhalt im Team zu stärken. Diese Konzepte zur informellen Kommunikation sollten insbesondere während des virtuellen Auslandsaufenthaltes beibehalten werden.¹⁴⁸

Außerdem wäre ein Coaching-Programm, in welchem der virtuell Entsendete integriert ist, wünschenswert. Das könnte beispielsweise nützlich sein, wenn der virtuell Entsendete während seiner Entsendung feststellt, dass er mit seinem direkten Führungsstil in zum Beispiel asiatischer Kultur auf viel Unmut und Kritik stößt. In diesem Fall wäre ein Coach, der beide Kulturen sehr gut kennt, von Vorteil, um mit dem Expatriate an diesem Thema zu arbeiten.¹⁴⁹ Neben der professionellen Beratung des Expatriates, ist ein Coach zudem für regelmäßige Check-Ups des persönlichen und gesundheitlichen Wohlbefindens der entsendeten Mitarbeiter förderlich.¹⁵⁰ Dadurch hat der Entsendete jederzeit die Möglichkeit Probleme anzusprechen sowie der Gefahr der Isolation wird abgemildert. In vielen Fällen ist die Rückkehr bei traditionellen Auslandseinsätzen für die Expatriates nicht zufriedenstellend. Viele kündigen einerseits

¹⁴⁷ vgl. Holtbrügge und Schillo (Interkulturelle Vorbereitung, 2008) S.282

¹⁴⁸ vgl. Neumann (Willkommen auf Distanz, 2022)S.26f

¹⁴⁹ vgl. Holtbrügge und Welge (Internationales Management, 2015) S.378

¹⁵⁰ vgl. Neumann (Willkommen auf Distanz, 2022) S.27

innerhalb eines Jahres nach Rückkehr, andererseits klagen die Rückkehrer über einen Kontra-Kulturschock.¹⁵¹

Dieser Problematik kann durch virtuelle Entsendungen entgegengewirkt werden, da der Entsendete im Heimatland bleibt und dadurch an die Gesellschaft gebunden ist. Die Reintegration nach dem Auslandseinsatz ist daher bei einer virtuellen Entsendung besser zu gestalten als bei einer traditionellen Entsendung.

¹⁵¹ vgl. Holtbrügge und Welge (Internationales Management, 2015) S.348

5. Empirie

Das fünfte Kapitel befasst sich mit dem empirischen Teil der vorliegenden Arbeit. Dieser zeigt, welche Methodik für die Beantwortung der Forschungsfrage gewählt wurde. Als erstes wird die Forschungsfrage und die Teilfragen beschrieben. Anschließend werden die Methodik, die ausgewählten Unternehmen und das Instrument zur Datenerhebung genauer betrachtet. Zum Abschluss wird die Datenauswertung umfassend beleuchtet.

5.1 Forschungsfrage

Während in der bisherigen Literatur vor allem theoretische Auseinandersetzungen mit virtuellen Entsendungen verfasst wurden, gibt es nur wenige Studien dazu, auf welchem Stand Unternehmen in der Umsetzung von dieser Entsendungsform sind. Deshalb ist noch wenig bekannt darüber, inwiefern virtuelle Auslandsentsendungen von Unternehmen wahrgenommen, eingeschätzt und bereits im Unternehmen angewandt werden. Virtuelle Auslandsentsendungen sind eine neuere Form des Auslandseinsatzes und bieten eine Alternative zu traditionellen Entsendungen. Durch die elektronischen Kommunikationstechnologien in der heutigen Zeit ist es möglich zeit- und ortsunabhängig zu arbeiten. Gerade in Ausnahmesituationen wie beispielsweise der Corona-Pandemie ist ein Auslandseinsatz mit einer virtuellen Auslandsentsendung weiterhin möglich. Der Entsendete bleibt in seinem Heimatland und arbeitet von dort aus mit Teams anderer Länder zusammen. Man hat einen Anstieg in der Nutzung der elektronischen Kommunikationsmittel in Unternehmen sehen können. Unternehmen setzen gezielt häufiger die Möglichkeit von Homeoffice ein.¹⁵² Inwiefern das allerdings auch für die Möglichkeiten virtueller Auslandsentsendungen gilt, ist unklar. An diesem Punkt setzt diese Forschungsarbeit an. Die Forschungsfrage: „Auf welchem Stand sind Unternehmen in der Umsetzung von virtuellen Auslandsentsendungen?“ soll mit einer qualitativen Studie beantwortet werden. Aufgrund des explorativen Charakters dieser Arbeit wurden keine Hypothesen aufgebaut.

Das Ziel der Arbeit ist es, zu untersuchen, wie weit Unternehmen in der Umsetzung von virtuellen Auslandsentsendungen sind. Dabei sollen die Beweggründe für den Umsetzungsstand aus Sicht der Unternehmen und unter Einsatz des theoriegeleiteten Leitfadens ermittelt werden. Auf Basis dessen soll erforscht werden, welche Faktoren die Umsetzung virtueller Auslandsentsendungen positiv beeinflussen.

¹⁵² vgl. Menge (Remote Work: Das Arbeitsmodell der Zukunft?, 2022)

Darüber hinaus soll aufgezeigt werden, aus welchen Gründen eine Umsetzung virtueller Entsendungen scheitern kann.

5.2 Forschungsansatz und Erhebungsverfahren

Die zugrundeliegende Forschungsfrage dieser Arbeit kann sowohl qualitativ als auch quantitativ untersucht werden. Diese zwei Herangehensweisen unterscheiden sich in ihren Denkweisen, Zielabsichten und dementsprechend auch in ihren Arbeitsprozessen.¹⁵³

Die qualitative Forschung ist dadurch gekennzeichnet, dass Phänomene aus Sicht des Subjekts verstanden werden. Hierbei wird versucht, individuelle Perspektiven, Einstellungen oder Motive zu ermitteln. Außerdem werden neue Informationen, Theorien und Hypothesen generiert.¹⁵⁴ Im Fokus dieser Forschung steht die Art der Qualität des Untersuchungsgegenstandes, also zum Beispiel warum tritt etwas auf und wie tritt es auf. Wohingegen bei der quantitativen Forschung es um die numerische Ausprägung geht, also wie häufig tritt es auf.¹⁵⁵ Ein weiteres Merkmal der qualitativen Forschung ist daher die Repräsentativität im inhaltlichen Sinne und nicht im statistischen Sinne wie es bei quantitativer Forschung der Fall wäre.¹⁵⁶

Zur Beantwortung der Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit wurde ein qualitativer Ansatz gewählt, da dieser aufgrund seiner offenen und flexiblen Erhebungsverfahren einen detaillierten Einblick in das vergleichsweise unerforschte Phänomen virtueller Auslandsentsendungen sowie deren Faktoren für eine Umsetzung erlaubt.

Der qualitativ orientierten Forschung liegen verschiedene Untersuchungspläne (z.B. Einzelfallanalyse, Dokumentenanalyse, Handlungsforschung, Feldforschung, qualitatives Experiment, qualitative Evaluationsforschung) zugrunde.¹⁵⁷ Aufgrund des Mangels an aussagekräftigen Sekundärdaten (z.B. Zeitungsartikel, Websiteauftritte, etc.) erscheint die Erhebung neuer qualitativer Daten im Feld als vielversprechender Ansatz für die Untersuchung virtueller Auslandsentsendungen. Mögliche Verfahren hierfür sind beispielsweise Interviews, Gruppendiskussionen und (teilnehmende) Beobachtungen.¹⁵⁸

¹⁵³ vgl. Wichmann (Quantitative und Qualitative Forschung im Vergleich: Denkweisen, Zielsetzungen und Arbeitsprozesse 2019) S.3

¹⁵⁴ vgl. Misoch (Qualitative Interviews, 2015) S.2f.

¹⁵⁵ vgl. Dresing und Pehl (Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse: Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende, 2018) S.6f

¹⁵⁶ vgl. Misoch (Qualitative Interviews, 2015) S.188

¹⁵⁷ vgl. Mayring (Einführung in die qualitative Sozialforschung, 2023) S.38-58

¹⁵⁸ vgl. Mayring (Einführung in die qualitative Sozialforschung, 2023) S.59-73

In vorliegender Arbeit wurden Interviews zur qualitativen Datenerhebung gewählt. Die Interviews ermöglichen die Kommunikation zwischen dem Forschenden und einem Vertreter des Unternehmens. Im Gegensatz zu Gruppendiskussionen und Beobachtungen ermöglichen diese damit eine tiefgreifende Untersuchung der individuellen Perspektiven der Unternehmen auf den Untersuchungsstand. Ein Interview wird als ein Gespräch zwischen einem Fragesteller und einem Befragten definiert.¹⁵⁹ Interviews können sich in standardisierte, semi-strukturierte (halboffene) und unstrukturierte (offene) Interviews unterscheiden. Standardisierte Interviews werden in der quantitativen Forschung eingesetzt, da, sowohl die Fragestellungen als auch die Antwortauswahlmöglichkeiten vorgegeben sind. Semi-strukturierte Interviews basieren auf einem Interviewleitfaden. Der Leitfaden dient hierbei als „roter Faden“ für die Erhebung qualitativer, verbaler Daten.¹⁶⁰ Zwar gibt der Leitfaden die relevanten Themen und Fragestellungen vor, die Reihenfolge der Fragen und die Antwortoptionen sind jedoch offen. Zuletzt sind die unstrukturierten Interviews ein mögliches Verfahren, bei welchem weder die Fragen noch die thematische Richtung durch einen Leitfaden vorgegeben sind. Hierbei wird das Interview von dem Befragten selbst gelenkt, indem er frei zu einem Thema etwas erzählt. Für die qualitative Forschung eignen sich die semi- und unstrukturierten Interviews am besten. Denn hier steht der Befragte als Subjekt im Mittelpunkt.¹⁶¹ In vorliegender Arbeit wird das Leitfadenterview angewendet, welches zur semi-strukturierten Erhebungsform gehört. Mithilfe des Leitfadens können offene Fragen zu bestimmten Themen zum Beispiel an HR-Fachspezialisten gestellt werden. Dies ermöglicht den freien Erzählfluss der Interviewpartner, aber dennoch zu den bestimmten Themen, die für die Forschungsarbeit relevant sind. Zu den Formen leitfadengestützter Interviews gehören beispielsweise Experteninterviews, problemzentrierte Interviews und fokussierte Interviews. In dieser Arbeit geht es darum, Einschätzungen zu bekommen und HR-Manager zu befragen, die entsprechende Erfahrungen im Personalwesen, insbesondere mit Auslandsentsendungen haben. Da beim Experteninterview nicht die zu befragende Person im Vordergrund, „sondern seine Erfahrungen und Interpretationen im Hinblick auf das Forschungsthema“¹⁶² stehen, wurde dieses Erhebungsverfahren für die vorliegende Arbeit ausgewählt. Denn die befragten Experten verfügen über die höchstmögliche Erfahrung zum Phänomen der traditionellen und virtuellen Auslandsentsendungen, insbesondere durch „Hands-on“-

¹⁵⁹ vgl. Wübbenhorst (Interview, o.J.)

¹⁶⁰ vgl. Misoch (Qualitative Interviews, 2015) S.66

¹⁶¹ vgl. Misoch (Qualitative Interviews, 2015) S.13f

¹⁶² Borchardt und Gooöthlich (Erkenntnisgewinnung durch Fallstudien, 2009) S. 38

Erfahrungen in diesem Gebiet. Weiteren Experten, beispielsweise dem Management, würde das eventuell entgehen, da sie das aus der strategischen Perspektive beurteilen würden. Das Experteninterview zielt darauf ab, Informationen zu generieren, die nicht oder nur teilweise durch andere Erhebungsverfahren zu erlangen sind.¹⁶³

Nach Durchführung der Interviews erfolgt die Transkription und Auswertung der erhobenen Daten anhand der qualitativen Inhaltsanalyse. Hierbei stehen die persönlichen Meinungsbilder der erfahrenen HR-Manager der Unternehmen im Mittelpunkt, da diese am umfangreichsten dem Untersuchungsgegenstand (virtueller Entsendungen und seinen Faktoren) begegnen.

5.3 Stichprobe und Datenerhebung

In dieser Arbeit wurden Experteninterviews durchgeführt. Beschäftigte in Unternehmen, die langjährige Erfahrungen im Personalwesen haben oder Entsendungen in ihrem täglichen Geschäft betreuen, dienen als Experten. Hierbei stehen ihre Erfahrungen und Einschätzungen mit Auslandsentsendungen und speziell virtuellen Entsendungen im Vordergrund. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurden fünf Experten aus verschiedenen Unternehmen interviewt, um eine möglichst diverse und ausreichende Datenmenge an Information zu erhalten. Die befragten Unternehmen sind international tätige Konzerne, die sich in ihrer Größe, ihrem Umsatz und ihren Branchen unterscheiden. Die Experten 3 und 5 arbeiteten im gleichen Konzern, jedoch an unterschiedlichen Standorten und in anderen Geschäftsbereichen. Diese Experten sind ehemalige Mitarbeiter, sind aktuell nicht mehr in den Unternehmen tätig, berichteten jedoch aus ihrer langjährigen Erfahrung. Vor dem forschungsethischen Hintergrund und aufgrund der Sicherung von Anonymität und Privatsphäre der Experten werden die Unternehmen und die Namen der Experten nicht genannt. (siehe Kapitel 9.1). Die Experten werden mit Nummern (Interview 1 – Experte 1) identifiziert. Im ersten Interview wurden zwei Experten befragt, daher ist ab dem zweiten Interview die Nummerierung von Interview und Experte nicht mehr identisch. Die Kurzvorstellung sowie Beschreibung der Unternehmen und der Experten sind in der nachfolgenden Übersicht zu entnehmen.

¹⁶³ vgl. Kaiser (Qualitative Experteninterviews, 2021) S.93

| In-ter-view | Experten | Unternehmen | Aktive Entsendungen |
|-------------|---|---|---------------------|
| 1 | Experte 1 ist Referentin im Personalwesen und Experte 2 ist Teamleitung des Personalmanagements. | Technologiekonzern in den Bereichen Gartentechnik, Lufttechnik und Automobilindustrie | 12 |
| 2 | Experte 3 verfügt über 24 Jahre Erfahrung im HR und war u.a. als Leiter der HR-Strategie, Personalleiter und HR-Leiter des Geschäftsbereichs „Starter und Generatoren“ tätig sowie verantwortlich für die Zentralstelle „Vergütung und Arbeitsbedingungen“. | Mischkonzern Automobilzulieferer | - |
| 3 | Experte 4 ist als HR Business Partner Executives tätig und im internationalen HR-Bereich für die Mitarbeiterentsendungen ins Ausland und den Aufbau ausländischer Geschäftseinheiten verantwortlich. | Rüstungskonzern in den Bereichen Luft- und Raumfahrttechnik | 15 |
| 4 | Experte 5 verfügt über zehn Jahre Erfahrung im Konzern und hielt zuletzt die Position als Leiter für Personal- und Organisationsentwicklung inne. | Mischkonzern Elektrowerkzeuge | - |
| 5 | Experte 6 ist Präsident des Mischkonzerns in Spanien und Portugal. Zudem ist er als CEO für HR in unterschiedlichen Ländern zuständig | Mischkonzern | Über 2000 weltweit |

Tabelle 2: Kurzvorstellung der befragten Experten und Unternehmen¹⁶⁴

Die Kontaktaufnahme erfolgte durch im Umfeld der Autorin stehende Unternehmen, Organisationen und Personen. Vorab wurden acht Unternehmen im Zeitraum von Oktober 2023 bis März 2023 angeschrieben, ob sie an einem Interview teilnehmen würden. Um ein standardisiertes Vorgehen zu gewährleisten, wurden alle befragten Personen über den Inhalt, das Ziel der Bachelorarbeit und das Vorgehen der Interviews informiert. Die Interviewpartner erhielten zudem eine Einverständniserklärung zur Durchführung der Interviews. In der Erklärung wurden sie darüber informiert, dass zur Wahrung der Anonymität und Privatsphäre ihre Namen und das Unternehmen nicht namentlich genannt werden. Darüber hinaus stimmten sie zu, dass die Interviews aufgezeichnet und im Anschluss transkribiert werden.

Vor der Durchführung der Interviews wurde ein Probeinterview im Bekanntenkreis durchgeführt, um die Dauer, die Verständlichkeit der Fragen und die Technik zu prüfen. Nachdem dies erfolgreich war, wurden die Daten in Form von leitfadengestützten Experteninterviews im Zeitraum 08.03.2023 – 21.03.2023 erhoben. Zwei der Interviews wurden über die Software Zoom, eines über Teams und eines in Person

¹⁶⁴ Eigene Darstellung

durchgeführt. Das fünfte Interview konnte aus Zeitgründen nicht stattfinden, sodass die befragte Person die Interviewfragen in schriftlicher Form beantwortet hat.

Zu Beginn des Interviews wurden die befragten Experten zunächst über das Ziel und den Ablauf des Interviews aufgeklärt. Nachdem allgemeine Informationen und das Vorgehen geklärt wurden, startete die Aufnahme und das Interview wurde mithilfe des Interviewleitfadens durchgeführt. Dieser wurde auf Basis der zuvor gesichteten theoretischen Grundlagen wurde der Interviewleitfaden erstellt (siehe Kapitel 9.2).

Der Leitfaden beinhaltet zwei Themenblöcke, Fragen zum Umsetzungsstand von allgemeinen Auslandsentsendungen und virtuellen Auslandsentsendungen im Unternehmen. Außerdem beinhaltet er vor allem offene Fragen, damit der Interviewpartner frei antworten konnte, zudem konnten jederzeit Rückfragen gestellt werden.

Nachdem alle Fragen beantwortet wurden (Interviews verliefen hierbei ca. 30-45 Minuten), wurde sich bei den Interviewpartnern bedankt und das weitere Vorgehen erläutert. Die Gespräche wurden entweder direkt in der Software Zoom oder über eine Smartphone App aufgenommen.

Im Anschluss wurden die Interviews wortwörtlich und vollständig transkribiert. Für eine bessere Lesbarkeit und des im Vordergrund stehenden Inhalts, wurden Füllwörter wie z.B. ähm weggelassen. Nonverbale Merkmale, wie z.B. zustimmende Laute wurden aufgeführt und Dialektäußerungen ins Hochdeutsche übertragen. Beim Interview 2 kam es immer wieder zu Internetproblemen, die auch so im Transkript entsprechend gekennzeichnet wurden. Der Sprechanteil der interviewenden Person wurde mit „I“, die befragten Personen mit „B1“ bis „B5“ gekennzeichnet. Die Nummern der Interviewpartner ergaben sich aus der Nummerierung der Experten.

Die transkribierten Interviews sind im Anhang (Kapitel 9.3) chronologisch nachzulesen. Zudem dienen die Interviews in schriftlicher Form als Grundlage für die qualitative Inhaltsanalyse.

5.4 Datenauswertung

Heutzutage gibt es verschiedene Ansätze, qualitativ erhobene Daten auszuwerten. In der vorliegenden Arbeit wird die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring angewandt, welche den Standard der Auswertung qualitativer Daten darstellt. Die qualitative Inhaltsanalyse wurde als Erweiterung der quantitativen Inhaltsanalyse entwickelt. Die Inhaltsanalyse hat zum Ziel, das Material, welches aus Kommunikation gewonnen wurde, zu analysieren.¹⁶⁵ Sie ist durch eine systematische und regelgeleitete Vorgehensweise gekennzeichnet. Dabei wird die Analyse und Interpretation der Interviews in mehrere Schritte zerlegt und folgt einem zuvor festgelegten Ablauf. Diese Vorgehensweise „ermöglicht es, dass auch andere die Analyse verstehen, nachvollziehen und überprüfen können.“¹⁶⁶ Im Mittelpunkt der qualitativen Inhaltsanalyse steht die Bildung eines Kategoriensystems. Das Kategoriensystem zielt darauf ab, aus dem Interviewmaterial, diejenigen Aspekte herauszufiltern, die zur Beantwortung der Forschungsfrage notwendig sind.¹⁶⁷

Im ersten Schritt der qualitativen Inhaltsanalyse werden die Transkripte der Interviews sorgfältig gelesen. Zweitens wird das Kategoriensystem entwickelt. Die Einteilung in Kategorien ermöglicht eine Struktur, aus welcher Hypothesen und Ergebnisse herabgeleitet werden können. Grundsätzlich können die Kategorien deduktiv oder induktiv gebildet werden. Unter deduktiv versteht man, dass die Kategorien vorab aus der Theorie entwickelt wurden. Auf Basis dieser Kategorien wurde zudem der Interviewleitfaden erstellt. Induktiv bedeutet, dass die Kategorien aus dem Interviewmaterial resultieren. Diese Vorgehensweisen können, aber müssen nicht, kombiniert werden. In der Arbeit wurden beide Arten der Kategorienbildung angewandt, deduktiv anhand der Literatur und induktiv anhand des Interviewmaterials.¹⁶⁸ Auf Basis des Kategoriensystems erfolgt auch der dritte Schritt, die Kodierung des Interviewmaterials. Hierbei werden passende Textbestandteile den entsprechenden Kategorien zugeordnet.

In vorliegender Arbeit wurde zunächst die strukturierende Inhaltsanalyse durchgeführt, bei welcher die Textstellen den deduktiven Kategorien zugeordnet wurden. Hierbei wurden zunächst die Forschungsfrage und der Theoriehintergrund analysiert, um im Anschluss darauf basierend die Kategorien zu formulieren und zu definieren. Im nächsten Schritt wurde das Textmaterial der Interviews gesichtet und nach

¹⁶⁵ vgl. Mayring (Qualitative Inhaltsanalyse, 2022) S.11

¹⁶⁶ Mayring (Qualitative Inhaltsanalyse, 2022) S.13

¹⁶⁷ vgl. Mayring (Qualitative Inhaltsanalyse, 2022) S.98

¹⁶⁸ vgl. Mayring (Qualitative Inhaltsanalyse, 2022) S.49-107

relevanten Textstellen gesucht. Passende Textstellen für eine Kategorie wurden als Ankerbeispiel in den „Kodierleitfaden“ aufgenommen. Bei unklaren Textstellen wurden Entscheidungsregeln aufgestellt. Die Kategorien und das Material wurden in dem Prozess hierbei mehrfach getestet¹⁶⁹

Die Textstellen, die dem deduktiven Kategoriensystem nicht zuzuordnen waren, wurden danach anhand der zusammenfassenden Inhaltsanalyse induktiv zu Kategorien gebildet.¹⁷⁰ Im Falle der induktiven Kategorienbildung erfolgte zunächst die Paraphrasierung. Dabei wurden alle Textbestandteile gestrichen, die nicht oder wenig inhalts-tragend sind, und in eine auf den Inhalt beschränkende Form umgeschrieben. Daraufhin wurden die Paraphrasen verallgemeinert, falls die Paraphrase nicht schon abstrakt war. Wenn bedeutungsgleiche Paraphrasen mehrmals auftauchen, wurden diese in der ersten Reduktion gestrichen. Ebenso wurden Paraphrasen gestrichen, die nach der Verallgemeinerung nicht mehr inhalts-tragend waren. Zuletzt erfolgte die zweite Reduktion. Hierbei werden Paraphrasen mit gleichem Gegenstand gebündelt. Ebenso wurden Paraphrasen mit mehreren Aussagen zu einem Gegenstand zusammengefasst.

Abschließend ist es notwendig, dass das Kategoriensystem noch das Ausgangsmaterial repräsentiert. Dieser Prozess der Kategorienbildung kann so lange wiederholt werden, bis das Ergebnis der angestrebten Reduzierung entspricht¹⁷¹.

Abschließend wurden die Kategorien der deduktiven und induktiven Vorgehensweise zusammengeführt. Aus diesen Ergebnissen wurde der endgültige Kodierleitfaden erstellt. Die Klassifizierung des Materials ermöglichte eine Struktur der erhobenen Daten. Die detaillierten Ergebnisse der deduktiven und induktiven Kategorienbildung sind im Anhang (Kapitel 9.4) nachzulesen.

¹⁶⁹ vgl. Mayring (Qualitative Inhaltsanalyse, 2022) S. 97-98

¹⁷⁰ vgl. Steinhardt (Induktives und deduktives Codieren, 2019)

¹⁷¹ vgl. Mayring (Qualitative Inhaltsanalyse, 2022) S.70

6. Ergebnisse

In dieser qualitativen Studie wurden sechs Experten in fünf Unternehmen interviewt. Sie wurden zum Umsetzungsstand virtueller Auslandsentsendungen befragt. Dabei war es bedeutend, zu untersuchen, welchen Nutzen virtuelle Auslandsentsendungen den Unternehmen bringen würde. Der Fokus wurde hierbei auf die individuellen Perspektiven der befragten Unternehmen gelegt. Dabei haben sich vielseitige Faktoren ergeben, die Unternehmen in der Umsetzung der Entsendungsform herausfordern. Außerdem wurden Aspekte ermittelt, die eine erfolgreiche Umsetzung virtuelle Auslandsentsendungen beeinflussen. Mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring wurden die Ergebnisse ausgewertet, wobei nur die wesentlichen Aussagen berücksichtigt wurden.¹⁷²

6.1 Darstellung der Ergebnisse

6.1.1 Bekanntheit

Die Bekanntheit virtueller Auslandsentsendungen repräsentiert, inwiefern die Entsendungsform den Experten bekannt ist und was die Experten unter dem Begriff verstehen. Dabei war es wichtig herauszufinden, ob der Begriff den Experten in der Praxis geläufig ist und sie bereits Berührungspunkte mit der Entsendungsform haben.

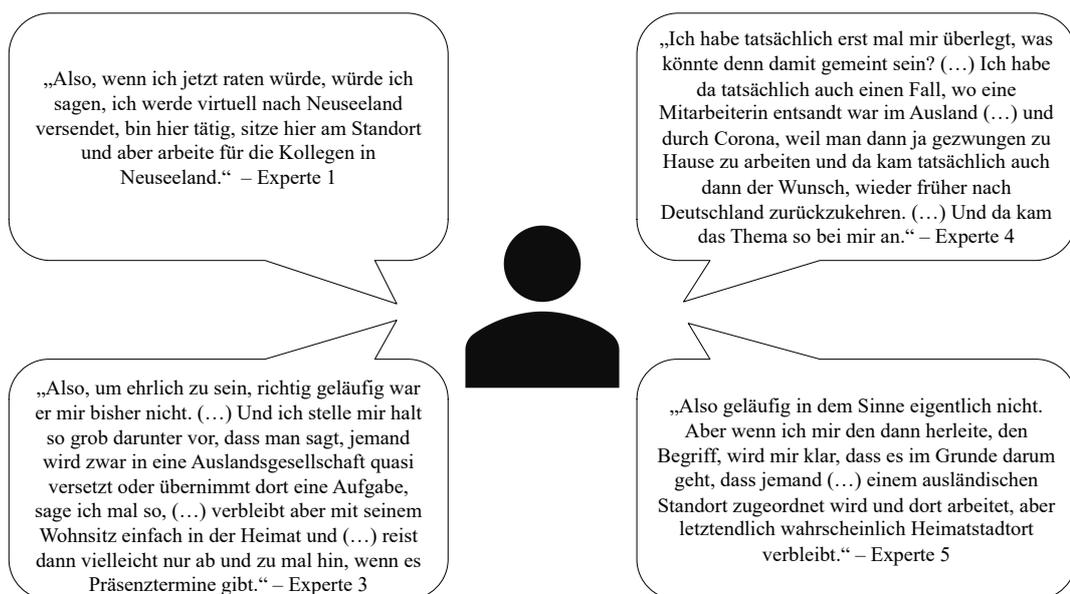


Abbildung 2: Bekanntheit virtueller Auslandsentsendungen¹⁷³

¹⁷² vgl. Mayring (Qualitative Inhaltsanalyse, 2022)

¹⁷³ Eigene Darstellung

Zusammenfassend lässt sich daraus schließen, dass der Begriff zunächst nicht bekannt war. Durch die Anfrage der Interviews haben sich die Experten erst mit virtuellen Entsendungen beschäftigt. Sie konnten sich grob darunter etwas vorstellen. Aber genau wussten sie es nicht und geläufig waren ihnen der Begriff ebenso nicht. Wie sich herausstellte, werden in keinem der ausgewählten Unternehmen virtuelle Entsendungen durchgeführt.

6.1.2 Nutzenbewertung

Anhand der Kategorie Nutzenbewertung war es wichtig zu erfahren, welchen Nutzen Unternehmen durch virtuelle Entsendungen im Vergleich zu einer traditionellen Auslandsentsendung haben. Warum sollten Unternehmen virtuelle Entsendungen als Bestandteil in ihre Unternehmensstrategie aufnehmen? Die folgenden Argumente haben sich aus den Gesprächen entwickelt.



Abbildung 3: Zusammenfassende Nutzenbewertung virtueller Auslandsentsendungen¹⁷⁴

Experte 4 zufolge ist die Durchführung einer traditionellen Auslandsentsendung mit erheblichen Kosten verbunden. Auf Basis dessen ist das Angebot der virtuellen Entsendung eine effektive Alternative.¹⁷⁵ Darüber hinaus bietet die Anwendung von virtuellen Entsendungen im Unternehmen die Auswahl aus einem größeren Talentpool. Denn nun können Menschen eine Entsendung annehmen, die zuvor aus vielfältigen Gründen, wie beispielsweise aufgrund der Karriere des Partners oder der Pflege eines

¹⁷⁴ Eigene Darstellung

¹⁷⁵ vgl. Interview 3 Abs.48

Familienangehörigen, Entsendungen abgelehnt haben. Hinzu kommt, dass eine virtuelle Entsendung mit dem persönlichen Leben im Heimatland eher vereinbar ist.¹⁷⁶ Zusätzlich geben virtuelle Entsendungen den Unternehmen Flexibilität im Entsendemanagement.¹⁷⁷ Zuletzt ist die Reintegration des Rückkehrers deutlich leichter als bei traditionellen Entsendungen, da er im Heimatland verbleibt.¹⁷⁸

6.1.3 Operative Barrieren

Im Zusammenhang mit der Umsetzung von virtuellen Entsendungen kann es zu verschiedenen Herausforderungen für die Unternehmen kommen. Die Barrieren gliedern sich in kulturelle Unterschiede, physische Distanz und organisatorische Themen. Zunächst vermuten drei der Experten (1,4,5), dass die kulturellen Unterschiede sich in den Arbeitsweisen widerspiegeln und eine Herausforderung bei virtuellen Entsendungen darstellen können. Experte 1 weist darauf hin, dass sie kulturelle Unterschiede zu Niederländern und Italienern bemerken und es als Vorteil empfindet, dass die Mitarbeiter vor Ort in den Unternehmen sind und so eine Verbindung aufbauen können.¹⁷⁹ Als Beispiel nannte Experte 4 folgendes: „Gerade im arabischen Raum, und da höre ich von den Mitarbeitern schon immer wieder raus, wenn ich nicht vor Ort bin, passiert da auch nichts“¹⁸⁰. Experte 5 berichtete von einem Erlebnis während einer Dienstreise nach Ungarn. Vor der Dienstreise schickte er mehrere E-Mails an seine Kollegin in Ungarn. Diese reagierte auf keine E-Mail. Als er bei einer Dienstreise vor Ort nachfragen konnte, stellte sich heraus, dass in ihrer Kultur das gesprochene Wort eine bedeutendere Rolle spielt als das geschriebene Wort. Hätte er also angerufen und ihr sein Anliegen geschildert, so hätte sie direkt geantwortet.¹⁸¹ Die Kommunikation ist ebenfalls eine Hürde, die von den Experten mehrmals aufgeführt wurde. Dabei wurden am häufigsten die informelle und persönliche Kommunikation angesprochen. Einerseits erwähnte Experte 4 in diesem Zusammenhang, dass durch die dauerhafte virtuelle Arbeit und das Fehlen der informellen Kommunikation den Expatriates persönliche Kontakte zu den Kollegen fehlen könnten.¹⁸² Andererseits nannte Experte 3, dass die Spontaneität wegfallen und man nicht mal eben das persönliche Gespräch zu einem Kollegen

¹⁷⁶ vgl. Interview 4 Abs. 46f

¹⁷⁷ vgl. Interview 5 Frage X

¹⁷⁸ vgl. Interview 1 Abs.54

¹⁷⁹ vgl. Interview 1 Abs.32

¹⁸⁰ Interview 3 Abs. 40

¹⁸¹ vgl. Interview 4 Abs. 26

¹⁸² vgl. Interview 3 Abs. 36

im Büro suchen kann.¹⁸³ Neben diesen Aspekten ist Experte 5 zudem der Meinung, dass man durch die informellen Gespräche viel über die Kultur, die Arbeitsweisen und Prozesse erfahren und lernen kann. Durch die virtuelle Arbeit fallen jedoch Gespräche in der Kaffeeküche sowie gemeinsame Freizeitgestaltungen aus. Das Miteinander beschränkt sich nur auf die Arbeit.¹⁸⁴ Durch die Beschränkung auf den Arbeitskontext fügte Experte 3 hinzu, dass ein Mitarbeiter bei einer virtuellen Entsendung die kulturellen Besonderheiten des Gastlandes nicht erfährt. Er kann die Kultur im Gastland nicht wie ein physisch Entsendeter kennenlernen.¹⁸⁵

Zusätzlich stellen organisatorische Themen im Hinblick auf Zeitverschiebung und arbeitsrechtliche sowie steuerliche Fragestellungen eine Barriere für die Experten dar. Sowohl Experte 1 als auch Experte 5 können sich den Arbeitsalltag mit einer großen Zeitverschiebung nicht vorstellen.¹⁸⁶ Durch eine mögliche Zeitverschiebung von neun Stunden, wie etwa durch eine virtuelle Entsendung an die amerikanische Westküste, ist ein gemeinsamer Arbeitstag so gut wie gar nicht möglich.¹⁸⁷

Experte 5 erläutert dies wie folgt: „Das heißt wenn es bei denen morgens 08:00 Uhr ist, dann ist es bei uns abends 17:00 Uhr. Also der Arbeitstag beginnt, wenn er bei uns endet.“¹⁸⁸. Zusätzlich wies Experte 5 darauf hin, dass dies bei virtueller Teamarbeit mal machbar ist, indem mal einer früher kommt bzw. länger arbeitet. Bei virtuellen Entsendungen ist das ein Dauerzustand, der eine große Herausforderung darstellt.¹⁸⁹

An dieser Stelle dürfen die arbeitsrechtlichen und steuerlichen Fragestellungen nicht unerwähnt bleiben. Vor allem die Betriebsstätten-Thematik, die Zugehörigkeit, die disziplinarische Verantwortung und die Vertragskonstellation sind wichtige Themen, in welchem Zusammenhang Fragen auf Seiten der Experten aufkommen.

¹⁸³ vgl. Interview 2 Abs. 58

¹⁸⁴ vgl. Interview 4 Abs. 42

¹⁸⁵ vgl. Interview 2 Abs.42

¹⁸⁶ vgl. Interview 1 Abs.32; Interview 4 Abs. 42

¹⁸⁷ vgl. Interview 4 Abs.42

¹⁸⁸ ebenda

¹⁸⁹ vgl. Interview 4 Abs.42,44



Experte 2

„Ja aber die Frage ist, wer entsendet dann?“



Experte 3

„Es ist nicht so ganz trivial zu sagen, ein Mitarbeiter beispielsweise in Deutschland wird jetzt irgendwie versetzt in eine amerikanische Gesellschaft, bleibt aber hier sitzen, dann stellt sich sofort arbeitsrechtlich die Frage, wer bleibt denn eigentlich, wer ist denn der arbeitsrechtliche oder disziplinarische Vorgesetzte zum Beispiel?“



Experte 4

„Das wäre vielleicht so ein Blocker, wo man sagt, da müssen wir doch mal gucken, wie das steuerlich aufsetzt.“



Experte 6

„Vertragliche Einschränkungen und auch mögliches Betriebsstätten Risiko“

Abbildung 4: Organisatorische und arbeitsrechtliche Fragestellungen¹⁹⁰

Abschließend erwähnte Experte 3 ein praktisches Hindernis an der Umsetzung, und zwar, die Infrastruktur der Internetverbindungen in Deutschland. Er ist der Auffassung, dass virtuelle Entsendungen in Deutschland aufgrund der ausbaufähigen Infrastruktur der Internetverbindungen scheitern könnten.¹⁹¹

6.1.4 Operative Erfolgsfaktoren

Neben zahlreichen Herausforderungen zur Umsetzung virtueller Entsendungen im Unternehmen folgen nun die Ergebnisse zu den operativen Faktoren, die gemäß den Experten zur erfolgreichen Umsetzung beitragen können. Diese Aspekte beinhalten die interkulturelle Vorbereitung, den Tätigkeitsbereich sowie dem Einbezug der formellen und informellen Kommunikation während des virtuellen Auslandseinsatzes.

Des Weiteren können Mitarbeiter über bestimmte Kompetenzen und Fähigkeiten verfügen, welche eine erfolgreiche virtuelle Zusammenarbeit mit anderen Kulturen erleichtert. Experten 1 und 2 zählen hierbei auf, dass der eine entsendete Führungskraft in der Lage sein muss, auf Distanz seine Mitarbeiter zu führen. Er sollte fähig sein,

¹⁹⁰ Eigene Darstellung

¹⁹¹ vgl. Interview 2 Abs.81,83

Vertrauen aufzubauen, den Kontakt zu halten und seine Mitarbeiter zu motivieren.¹⁹²

Experte 3 schließt sich dem an und ist der Meinung, dass Persönlichkeitseigenschaften, wie beispielsweise Empathie, Ambiguitätstoleranz und den Mut Entscheidungen zu treffen, eine bedeutende Rolle in Zusammenarbeit spielt und in der interkulturellen Zusammenarbeit noch wichtiger.¹⁹³

Neben den Rahmenbedingungen sollte ein virtuell entsendeter Mitarbeiter auf seinen Auslandsaufenthalt vorbereitet werden. Hierbei sind sich die Experten einig, dass die Vorbereitung für eine physische Entsendung auf einen virtuellen Auslandsaufenthalt grundsätzlich übertragen werden kann.¹⁹⁴

Nichtsdestotrotz ist eine intensivere Auseinandersetzung mit der fremden Kultur maßgeblich für den Erfolg virtueller Auslandsentsendungen.¹⁹⁵ Denn bei virtuellen Auslandsentsendungen hat der Entsendete keine Möglichkeit die Kultur im Alltag zu erleben. Daher ist Experte 3 zufolge das Lernen über die Dos and Dents in der Kultur ein grundlegender Bestandteil des Trainings. Experte 3 stellt darüber hinaus an, dass Kultur nicht nur im Arbeitskontext passiert. Schließlich sollte eine Vorbereitung die Informationen über die Art und Weise der digitalen Zusammenarbeit in der Kultur beinhalten.¹⁹⁶

Für einen leichteren Einstieg in den virtuellen Auslandseinsatz, könnten sich die Experten 1 und 4 vorstellen, dass eine Einarbeitung vor Ort im Ausland hilfreich sei. So können die Mitarbeiter die Prozesse und Kollegen kennenlernen und eine persönliche Bindung zu ihnen aufbauen.¹⁹⁷

Eine weitere Überlegung zur erfolgreichen Umsetzung virtueller Entsendungen stellte Experte 3 an. Er schlug vor zur erfolgreichen Umsetzung sollte ein Konzept zur virtuellen Kommunikation entwickelt werden, welches die informelle und formelle Kommunikation im Team berücksichtigt.

¹⁹² vgl. Interview 1; Abs.44-46

¹⁹³ vgl. Interview 2 Abs.72

¹⁹⁴ vgl. Interviews 1-4

¹⁹⁵ vgl. Interview 4 Abs.26

¹⁹⁶ vgl. Interview 2 Abs.48

¹⁹⁷ vgl. Interview 1 Abs. 38-40

6.1.5 Interne Trendprognose

Nach den umfassenden Ergebnissen zu den Herausforderungen und Erfolgsfaktoren zur Umsetzung virtueller Entsendungen, soll herausgefunden werden, ob es in den befragten Unternehmen bereits Überlegungen zu virtuellen Entsendungen gibt bzw. ob sich die Experten eine Anwendung der Entsendungsform vorstellen könnten. Da zwei der Experten aus Erfahrungen im vorherigen Unternehmen berichteten, konnten lediglich drei Unternehmen (Experten 1, 2, 4 und 6) zum aktuellen Stand bzw. zu Überlegungen im Unternehmen etwas berichten. Die Reaktionen können im Folgenden gesehen werden.

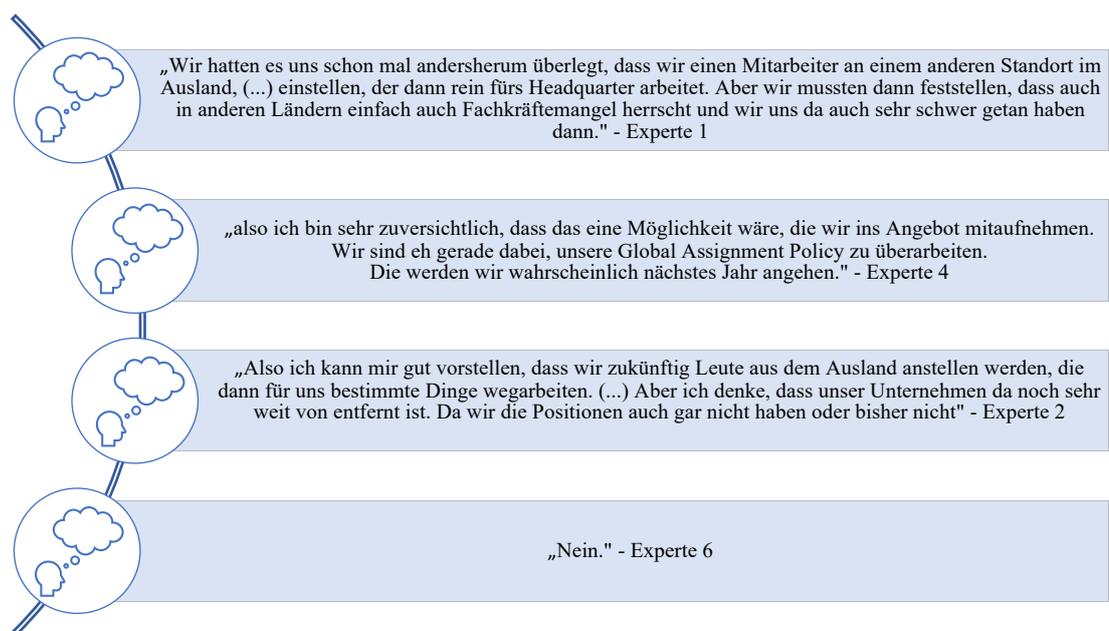


Abbildung 5: Überlegungen zur Umsetzung virtueller Auslandsentsendungen¹⁹⁸

Zusammenfassend ergibt sich daraus, dass sich Experte 4 vorstellen könnte, virtuelle Entsendungen im Unternehmen zu etablieren.¹⁹⁹ Die anderen drei Experten können sich eine Einführung der Entsendungsform zum aktuellen Zeitpunkt nicht vorstellen, aufgrund von Fachkräftemangel und dem Fehlen der richtigen Positionen.²⁰⁰

¹⁹⁸ Eigene Darstellung

¹⁹⁹ vgl. Interview 3 Abs.54

²⁰⁰ vgl. Interview 1, Interview 5 Nr.18

6.1.6 Externe Trendprognose

Abschließend sollten die Experten einschätzen, ob und in welchem Maße sich virtuelle Auslandsentsendungen als Entsendungsform in Zukunft etablieren können.

Die Einschätzungen sind diesbezüglich unterschiedlich ausgefallen. Sie reichten von zustimmenden Worten, über Unsicherheit bis hin zu einer ablehnenden Haltung.²⁰¹ Die unterschiedlichen Reaktionen können in der untenstehenden Abbildung erschlossen werden.

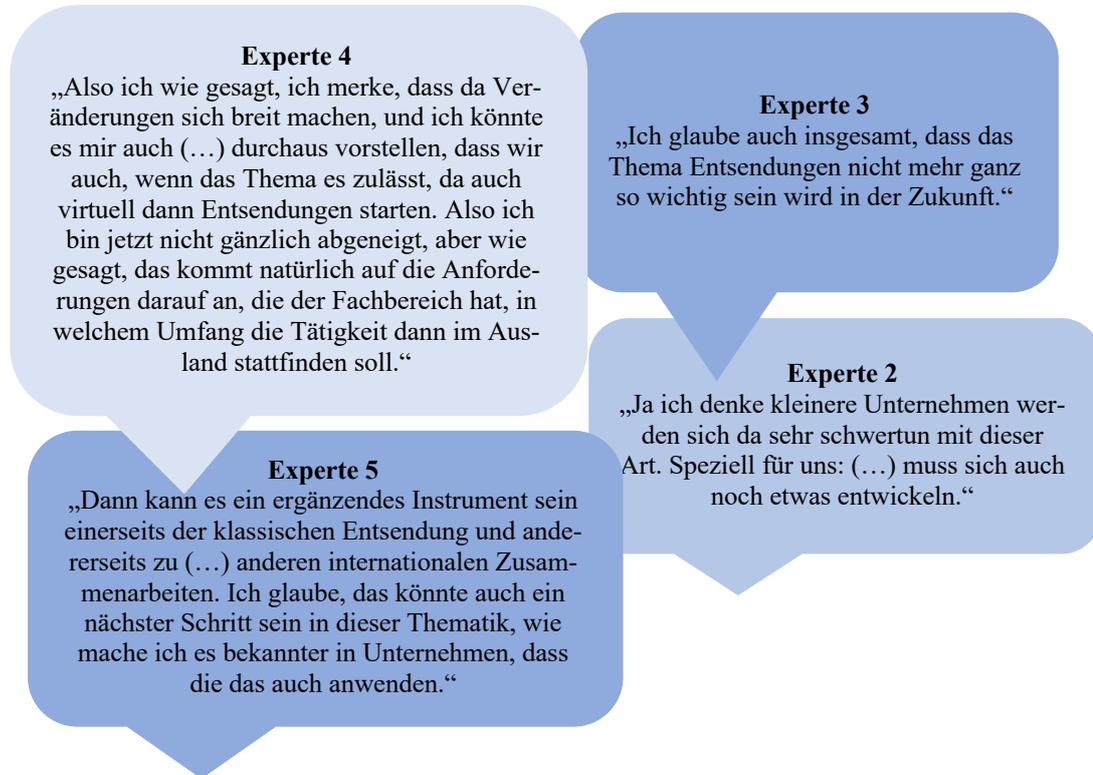


Abbildung 6: Zukünftige Etablierung virtueller Auslandsentsendungen²⁰²

²⁰¹ vgl. Interview 1 Abs.42; I.2 Abs.36; I.3 Abs.54; I.4 Abs.52

²⁰² Eigene Darstellung

6.2 Interpretation und Diskussion der Ergebnisse

Um den Stand der Umsetzung virtueller Auslandsentsendungen in Unternehmen explorativ zu untersuchen, wurden gemäß eines qualitativen Forschungsansatzes semi-strukturierte Interviews mit sechs Experten in fünf Unternehmen durchgeführt. Durch die Erhebung haben sich sechs Faktoren herausgebildet, die den Umsetzungsstand virtueller Auslandsentsendungen in Unternehmen beeinflussen und beschreiben. Zusammenfassend zeigten sich die Kategorien Bekanntheit, Nutzenbewertung, operative Barrieren, operative Erfolgsfaktoren sowie interne und externe Trendprognose.

Die Ergebnisse zeigen, dass keinem der Experten virtuelle Auslandsentsendungen weder in der Praxis geläufig noch der Begriff bekannt waren. Daher sind die erhobenen Ergebnisse auch als Einschätzungen der Experten zu sehen, die sie aus ihren bisherigen Erfahrungen im Umgang mit traditionellen Auslandsentsendungen auf die virtuellen Auslandsentsendungen übertragen haben. Gemäß einer Umfrage von EY sind 82 Prozent der Befragten der Auffassung, dass durch die Corona-Pandemie alternative, virtuelle Entsendungsformen an Bedeutung gewinnen würden.²⁰³ ECA International kamen zudem in ihrer Studie zum Ergebnis, dass es einen Anstieg virtueller Entsendungen in Unternehmen gibt.²⁰⁴ Daher ist es erstaunlich, dass die befragten Experten in dieser Arbeit virtuelle Auslandsentsendungen nicht kannten. Denn alle Unternehmen sind international tätig und führen physische Auslandsentsendungen durch. In den Ergebnissen wurde zudem häufig der Bezug zu internationaler Team- bzw. länderübergreifender Projektarbeit gezogen. Dabei sind, wie in Kapitel 4.1 beschrieben, virtuelle Auslandsentsendungen von länderübergreifenden Teams genau abzugrenzen. Daraus kann abgeleitet werden, dass virtuelle Auslandsentsendungen zwar konzeptuell unterscheidbar sind, aber es in der Unternehmenspraxis scheinbar keine klaren Grenzen zur virtuellen Teamarbeit gibt. Dies könnte ein Problem darstellen, wenn dadurch die Besonderheiten und Potentiale virtueller Auslandsentsendungen nicht berücksichtigt werden und somit eine Umsetzung im Unternehmen zusätzlich beeinträchtigen. Die Bekanntheit und das Verständnis virtueller Auslandsentsendungen hat somit einen Einfluss auf die Umsetzung der Entsendungsform. Aufgrund der Unbekanntheit von virtueller Entsendungen ist anzunehmen, dass der potentielle Nutzen, den Unternehmen mit der Durchführung virtueller Auslandsentsendungen haben, nicht umfassend präsent für die Befragten ist. Dennoch ließen sich auf Basis der Ergebnisse bestimmte Nutzenbewertungen aus Sicht der Unternehmen erschließen. Trotz der

²⁰³ vgl. Goldstein (Neue Mobility-Strategie, 2021)

²⁰⁴ vgl. International (Anstieg virtueller Einsätze, 2021)

Unbekanntheit der Entsendungsform identifizierten die Experten diverse Vorteile für Unternehmen. Zum Beispiel bereichern virtuelle Auslandsentsendungen Unternehmen durch eine Auswahl eines größeren Talentpools. Das wird durch die Erweiterung der Zielgruppen ermöglicht. Darüber hinaus ist die Entsendungsform kostengünstiger und flexibel einsetzbar.²⁰⁵ Trotz der Unbekanntheit konnten die Experten den Nutzen virtueller Auslandsentsendungen sehen. Diese Ergebnisse decken sich zum Teil mit der Literatur. In der Literatur werden virtuelle Auslandsentsendungen darüber hinaus als Chance für kleine und mittelständische Unternehmen gesehen, internationale Präsenz zu zeigen. Insbesondere gilt das für Branchen, die eine hohe Fernsteuerbarkeit von Prozessen haben. Es ist jedoch gemäß Literatur auch erkennbar, dass Industriebereiche durch die steigende Automatisierung der Produktion auch virtuelle Auslandsentsendungen anbieten können.²⁰⁶ Die Unternehmenspraxis ist in diesem Punkt anderer Meinung. Unternehmen 1 beispielsweise entsendet ihre Mitarbeiter aktuell in andere Niederlassungen, um in der Produktion zu unterstützen sowie neue Systeme zu implementieren. Die Experten können es sich nicht vorstellen die Mitarbeiter virtuell in Produktionsbereichen zu entsenden. Aus ihrer Sicht können virtuelle Auslandsentsendungen nur in bestimmten Branchen (z.B. IT) umgesetzt werden.²⁰⁷ Es wird deutlich, dass sich die Unternehmenspraxis und Theorie hierbei unterscheiden. Die Ergebnisse erwecken allerdings den Eindruck, dass der Nutzen zwar allgemein gesehen wird, aber auf das eigene Unternehmen nicht oder nur zum Teil übertragen werden kann. Schlussfolgernd ist der Umsetzungsstand in den Unternehmen abhängig von den eigenen Möglichkeiten, die die Unternehmen durch die Anwendung virtueller Auslandsentsendungen sehen.

Außerdem führten die Experteninterviews zu dem Ergebnis, dass virtuelle Auslandsentsendungen Unternehmen vor zahlreiche Herausforderungen und Barrieren in der Umsetzung stellt. Dabei haben sich die drei Ebenen kulturelle Unterschiede, physische Distanz und organisatorische Themen abgezeichnet. Bei der Betrachtung der drei Ebenen fällt auf, dass sich diese in vielfältige Problembereiche differenzieren lassen können. Insbesondere bei den kulturellen Unterschieden reichen die Ergebnisse von den unterschiedlichen Arbeitsweisen über die interkulturelle Kommunikation bis hin zur medial vermittelten Kommunikation. Dabei tritt besonders die kulturelle Distanz zwischen der Kultur im Heimatland und den ausländischen Kulturen als

²⁰⁵ vgl. Interviews 1-5

²⁰⁶ vgl. Holtbrügge und Schillo (Virtueller Auslandseinsatz, 2009)S.165

²⁰⁷ Erhobene Daten

Einflussfaktor in der interkulturellen Zusammenarbeit hervor.²⁰⁸ Die Ergebnisse decken sich mit der Studie von Grundgreif et al.²⁰⁹ Grundsätzlich wird im internationalen Kontext vorausgesetzt mit verschiedenen Kulturen kommunizieren zu können. Bei virtuellen Auslandsentsendungen ist die Gefahr des Scheiterns aufgrund kultureller Unterschiede auffällig.²¹⁰ Grundgreif et al. sind der Ansicht, dass beispielsweise die Kontextorientierungen Ursache dafür sind. Je unterschiedlicher die Kontextorientierungen der Kulturen sind, desto eher kann es zu Missverständnissen in der Kommunikation führen. Insbesondere bei medial vermittelter Kommunikation, wie es bei virtuellen Auslandsentsendungen der Fall ist, können Missverständnisse sehr schnell auftreten.²¹¹ Bei physischen Entsendungen stellt dies zwar auch eine Herausforderung dar, die jedoch anders bewertet werden muss. Die interkulturelle Zusammenarbeit findet persönlich statt, bei virtuellen Auslandsentsendungen wird die Kultur jedoch nur virtuell im Arbeitskontext erlebt. Daraus kann abgeleitet werden, je ähnlicher Kulturen sind, desto förderlicher ist es für die interkulturelle, digitale Zusammenarbeit. Je entfernter die ausländische Kultur der eigenen ist, umso wichtiger ist eine interkulturelle Vorbereitung.

Die physische Distanz zwischen dem Entsendeten und seinem Team im Ausland stellt den Ergebnissen zufolge ebenfalls eine Barriere dar. Die physische Distanz hat große Auswirkungen auf den informellen Austausch, den Vertrauensaufbau sowie der Führung auf Distanz. Die Ergebnisse zeigen, dass durch das Fehlen der informellen Kommunikation die Kultur nicht erlebt, die Arbeitsweisen und Prozesse nicht erfahren und die Kollegen im Ausland nicht kennengelernt werden. Spontane Gespräche im Büro fallen weg. Das Miteinander beschränkt sich lediglich auf den Arbeitskontext. Das könnte sich negativ auf die Mitarbeiter auswirken, insbesondere wenn ihr Arbeitsalltag sich von komplett on-site zu remote wechseln sollte. Dadurch laufen sie Gefahr, Anschluss sowohl zu ihren Kollegen im Heimatland als auch zu den Kollegen im Ausland zu verlieren.

Der informelle Austausch beeinflusst zudem den Vertrauensaufbau. Die Experten kommen zu dem Ergebnis, dass eine persönliche Verbindung nicht aufgebaut werden kann.²¹² Gemäß der Literatur ist der Entsendete bei physischen Auslandsentsendungen im direkten Kontakt mit seinen Kollegen im Gastland und kann persönliche

²⁰⁸ Erhobene Daten

²⁰⁹ vgl. Grundgreif et al. (Ergebnisse Studie, 2007) S.42-65

²¹⁰ vgl. Grundgreif et al. (Ergebnisse Studie, 2007) S.50-54

²¹¹ vgl. ebenda

²¹² vgl. Interview 3 Abs. 36

Beziehungen zu ihnen aufbauen. Er lernt sein Team beispielsweise durch gemeinsame Freizeitaktivitäten oder spontane Kommunikation im Büro kennen. Die persönliche Ebene schafft Vertrauen. Dem virtuell Entsendeten dagegen bleibt diese Möglichkeit verwehrt.²¹³ Daraus lässt sich schlussfolgern, dass Konzepte zum Vertrauensaufbau bei virtuellen Entsendungen zielführend sein können.

Die Führung auf Distanz als Barriere für Unternehmen wurde in den Ergebnissen lediglich einmal genannt. Im Vergleich wird die Führung auf Distanz in der Literatur häufig diskutiert. Das Führen auf Distanz ist bei virtuellen Auslandsentsendungen erschwert möglich und kann einen Entsendeten im Hinblick auf Kontrolle, Motivation und Mentoring der Mitarbeiter vor vielfältige Herausforderungen stellen.²¹⁴ Es ist nicht klar festzustellen, aus welchen Gründen die Experten die Führung auf Distanz nicht thematisiert haben.

Als dritte Ebene der Barrieren haben die Experten zahlreiche organisatorische Themen erwähnt. Zum einen erwiesen sich arbeitsrechtliche Fragen zur Zugehörigkeit des Entsendeten und zur Vertragskonstellation im Hinblick auf die steuerliche und sozialversicherungsrechtliche Betrachtung als Hürde. Diese Barrieren sind nicht pauschal zu klären, da es individuell auf das Unternehmen und das Entsendungsland abgestimmt werden muss. Zum anderen bildeten sich Fragen zu den Zeitzonen ab. Hierbei wurde häufig das Arbeiten mit Zeitverschiebung genannt. Es lässt sich ableiten, dass die Zeitzonen ähnlich sein sollten, damit der Entsendete die Möglichkeit hat mit seinen Kollegen im Ausland auch zusammenzuarbeiten. Bei einer Zeitverschiebung von ca. acht Stunden würde der Entsendete beispielsweise immer entgegengesetzt zu seinen Kollegen arbeiten.

Aus den Ergebnissen der Interviews haben sich zudem Faktoren abgeleitet, die eine Umsetzung virtueller Auslandsentsendungen positiv beeinflussen können. Hierbei nimmt die interkulturelle Vorbereitung auf den virtuellen Auslandsaufenthalt den größten Stellenwert ein. Bei der Vorbereitung auf einen virtuellen Auslandsaufenthalt können gemäß der befragten Experten die Erfahrungen und der bisherige Kenntnisstand traditioneller, physischer Auslandsentsendungen auf virtuelle Auslandsentsendungen übertragen werden.²¹⁵ Allerdings ist es wichtig im Blick zu behalten, dass ein physisch Entsendeter im Vergleich zum virtuell Entsendeten die Kultur sowohl im Privat- als auch im Berufsleben erlebt. Daher ist die intensivere Auseinandersetzung

²¹³ vgl. Grundgreif et al. (Ergebnisse Studie, 2007) S.58

²¹⁴ vgl. Grundgreif et al. (Ergebnisse Studie, 2007) S.57f

²¹⁵ vgl. Interviews 1-4

mit fremden Kulturen bei virtuellen Auslandsentsendungen unabdingbar und maßgeblich für den Erfolg. Das steht im Einklang mit den Ergebnissen der Studie von Holtbrügge und Schillo.²¹⁶ Sie kommen zum Ergebnis, dass durch eine entsprechende Vorbereitung interkulturelle Probleme wie das Fehlen der direkten Kommunikation, unterschiedlicher Zeitzonen, Kommunikationsstile, Sprachbarrieren und fehlender Vertrauensaufbau bewältigt werden können. Es ist vielmehr notwendig, da virtuell Entsendete keine Möglichkeit haben, das durch eigene Erfahrungen zu erleben und zu lernen.²¹⁷ Als Beispiel wurde die kulturbedingte Arbeitsweise im Zusammenhang mit den elektronischen Kommunikationstechnologien genannt. Die individuellen Besonderheiten virtueller Entsendungen sollten im Training berücksichtigt werden. Das bestätigt die Studie von Holtbrügge und Schillo.²¹⁸

Neben der interkulturellen Vorbereitung auf virtuelle Auslandsentsendungen ist der richtige Tätigkeitsbereich ein weiterer Faktor, der eine erfolgreiche Umsetzung begünstigt. Aus diesem Grund ist es von Vorteil, wenn Tätigkeitsbereiche, wie zum Beispiel IT- oder Verwaltungsbereiche, bereits virtuell umsetzbar sind.

Außerdem ist der Einbezug der formellen und informellen Kommunikation während des Einsatzes zielführend. Das ermöglicht den Mitarbeitern gegenseitiges Vertrauen aufzubauen und den Teamzusammenhalt zu stärken. Das könnte beispielsweise durch ein Kommunikationskonzept und Ansprechpartner im Unternehmen umgesetzt werden.

Abschließend führten die Interviews zu internen und externen Trendprognosen. Dabei haben sich unterschiedliche Sichtweisen auf die Umsetzung virtueller Auslandsentsendungen im eigenen Unternehmen entwickelt. Einerseits gab es eine zuversichtliche Perspektive, dass das eine mögliche Alternative zur physischen Auslandsentsendung sein könnte und in Zukunft umsetzbar sein könnte. Andererseits entwickelte sich ein zurückhaltendes Meinungsbild, dass die Entsendungsform nicht im Unternehmen umgesetzt wird und es zudem nicht vorstellbar ist. Es ist durchaus möglich, dass die Ergebnisse anders ausfallen würden, wenn der Nutzen virtueller Auslandsentsendungen den Unternehmen nähergebracht werden würde. Denn durch die umfassende Abwägung der Vor- und Nachteile virtueller Auslandsentsendungen könnten die Unternehmen möglicherweise eher bereit sein, virtuelle Entsendungen anzubieten oder zu

²¹⁶ vgl. Holtbrügge und Schillo (Interkulturelle Vorbereitung, 2008) S.271-286

²¹⁷ vgl. Holtbrügge und Schillo (Interkulturelle Vorbereitung, 2008) S.283

²¹⁸ vgl. ebenda

unterstützen. Die internen Perspektiven der befragten Experten lassen sich auf die externen Trendprognosen übertragen.

Durch die gemischte Haltung der Unternehmen ist es nicht eindeutig zu sagen, ob virtuelle Auslandsentsendungen sich in Zukunft als Entsendungsform etablieren können. Tendenziell kann man auch von einem Rückgang von Entsendungen ausgehen durch eine zurückgehende Bereitschaft der jüngeren Mitarbeiter.²¹⁹

Es haben sich viele verschiedene Einflussfaktoren für den Umsetzungsstand virtueller Auslandsentsendungen gezeigt, was sich auch in den unterschiedlichen Einschätzungen zu Trends widerspiegelt. Da die virtuellen Entsendungen einen gewissen Nutzen haben und die Experten in Unternehmen diesen Nutzen auch erkennen, kann es sehr gut sein, dass es mehr zum Einsatz kommt, sobald Unternehmen mehr auf diese Möglichkeit aufmerksam werden. Nichtsdestotrotz werden verschiedenste individuelle Faktoren der Unternehmen die Umsetzung dann bedingen. Unternehmen mit hohen digitalen Tätigkeitsbereichen, kulturell ähnlichen Standorten, ähnlichen Zeitzonen, guten Personalentwicklung in Kommunikation und interkulturellen Kompetenzen könnten ein Versuch in Richtung Umsetzung bereits starten.

6.3 Implikationen und Limitationen

Für die erfolgreiche Umsetzung virtueller Auslandsentsendungen haben sich aus der vorliegenden Studie folgende Handlungsempfehlungen auf den Ebenen Nutzen, Bewältigung der Barrieren und Aufbau von Erfolgsfaktoren entwickelt:

Zunächst sollte allgemein die Entsendungsform und insbesondere der Nutzen virtueller Auslandsentsendungen mehr in die Unternehmen getragen werden. Somit erfahren Unternehmen sowohl von einer weiteren Entsendungsform als auch welche Möglichkeiten sie durch virtuelle Auslandsentsendungen haben könnten. Daraus könnten sich dann auch Überlegungen zur Umsetzung entwickeln. Möglicherweise sind virtuelle Auslandsentsendungen gerade für diejenigen Unternehmen ein guter Einstieg, die bisher allgemein keine Auslandsentsendungen durchgeführt haben. So können sie sich die enormen Entsendungskosten sparen, die mit physischen Entsendungen einhergehen. Bei erfolgreicher Umsetzung könnte dies ein Versuch sein, das auf traditionelle Entsendungen zu übertragen. Dies könnte gerade für Unternehmen interessant sein, die bestimmte Erfolgsfaktoren (z. B. digitale Tätigkeitsbereiche, etc.) erfüllen.

²¹⁹ vgl. BCG (Abnehmende Bereitschaft, 2021)

Darüber hinaus haben die Ergebnisse und die Literatur gezeigt, dass Unternehmen vor unterschiedliche Herausforderungen gestellt werden. Im Hinblick auf die unterschiedlichen Kulturen ist eine interkulturelle Vorbereitung umso wichtiger, je größer die Distanz der Kulturen ist. Um dem möglichen Kontaktverlust zu den heimischen Kollegen und der potenziellen Einsamkeit des Entsendeten entgegenzuwirken, könnte man beispielweise Programme anbieten, die diese Personen in ein Netzwerk z.B. von virtuellen Expatriates integriert, die sich dort ab und zu treffen und austauschen können. Andernfalls muss sichergestellt werden, dass virtuell Entsendete weiterhin den Anschluss zum heimischen Team behalten. Dies könnte man dadurch umsetzen, dass der Entsendete weiterhin vor Ort in der Gesellschaft im Heimatland arbeitet und Kaffeepausen oder mal die Mittagspause mit seinen heimischen Kollegen verbringt. Das bietet zudem die Möglichkeit einer einfacheren Wiedereingliederung des Entsendeten nach seiner Rückkehr. In Bezug auf das Arbeiten in unterschiedlichen Zeitzonen sollte sichergestellt werden, dass sich die Zeitzone noch in einem zeitlichen Rahmen befindet, in welchem die virtuelle Zusammenarbeit nahezu uneingeschränkt möglich ist.

Unternehmen können jedoch nicht nur Barrieren abbauen, sondern auch beim Aufbau bestimmter Erfolgsfaktoren einiges beachten. Bei der interkulturellen Vorbereitung des Entsendeten kann der Kenntnisstand traditioneller Auslandsentsendungen übertragen werden. Allerdings sollte das interkulturelle Training speziell an die Anforderungen virtueller Auslandsentsendungen angepasst werden. Im Idealfall beinhaltet dies die Vorbereitung des virtuell Entsendeten sowie seiner Kollegen im Gastland. Damit kann ein besserer kultureller Austauschprozess zwischen dem Entsendeten und seinen ausländischen Kollegen gewährleistet werden. Ist eine intensive Auseinandersetzung mit den Kulturen vorab nicht möglich, könnte der Entsendete zum Beispiel zu Beginn der virtuellen Auslandsentsendung eine gewisse Zeit vor Ort im Gastland im Rahmen einer Dienstreise verbringen. Dies ermöglicht das persönliche Kennenlernen der Kollegen und Prozesse sowie den Aufbau von Vertrauen. Dies könnte einen positiven Einfluss auf die interkulturelle Zusammenarbeit haben, die nach dem Aufenthalt virtuell aus dem Heimatland fortgesetzt wird.

Zuletzt haben die Ergebnisse gezeigt, dass der Einbezug der informellen und formellen Kommunikation während der virtuellen Auslandsentsendung sich positiv auf die Zusammenarbeit auswirken kann. Ein Kommunikationskonzept hierfür könnte zur informellen Kommunikation feste Kaffeepausen, gemeinsame Abendessen oder Spieleabende beinhalten, die virtuell umgesetzt werden. Zur formellen Kommunikation können feste, eng getaktete, virtuelle Meetings vorteilhaft sein. Dadurch könnte der

Informationsfluss weiterhin sichergestellt werden. Abschließend ist es sicherlich hilfreich für den Entsendeten Ansprechpartner, die sich mit den Kulturen sehr gut auskennen, im Unternehmen zu haben, an die er sich jederzeit wenden kann.

Der vorliegenden Arbeit, insbesondere den in diesem Kapitel dargestellten Ergebnissen obliegen bestimmten Limitationen. Im Rahmen dieses explorativen Forschungsansatzes wurden die relevanten Gütekriterien (z. B. Gütekriterien Verfahrensdokumentation, argumentative Interpretationsabsicherung, Regelgeleitetheit und Nähe zum Gegenstand) für eine qualitative Untersuchung nach Mayring berücksichtigt.²²⁰

Die Methodik, Transkription und Datenauswertung wurden detailliert beschrieben, sodass die Vorgehensweise nachvollziehbar und überprüfbar ist. Das Material wurde anhand der qualitativen Inhaltsanalyse in Form eines Kategoriensystems ausgewertet. Außerdem war der Rahmen der Interviews stets angemessen. Die Unternehmen haben die Transkripte der Interviews erhalten, um die Gültigkeit der Forschungsergebnisse zu bestätigen. Eine Sicherung der interpretativen Reliabilität war im Rahmen dieser Arbeit jedoch nicht vorgesehen. Der Einsatz mehrerer Codierer und die Überprüfung der Interrater-Reliabilität könnte daher in Folgestudien die Reliabilität und Objektivität der Ergebnisse steigern.

Hinzu kommt, dass die Forschungsfrage anhand fünf Unternehmen untersucht wurde. Wenngleich diese eine diverse Stichprobe darstellen, sind sie nicht repräsentativ z.B. für deutsche Unternehmen im Allgemeinen. Die Ergebnisse können auf Basis dessen nicht verallgemeinert werden. An dieser Stelle ist hinzuzufügen, dass die Bekanntheit virtueller Auslandsentsendungen die Interpretation der dargestellten Ergebnisse limitiert. Die befragten Experten kannten weder den Begriff noch die Umsetzung virtueller Auslandsentsendungen. Sie haben daher ihre bisherigen Erfahrungen mit traditionellen Auslandsentsendungen auf virtuelle Entsendungen übertragen und Einschätzungen zu dem Thema gegeben. Für eine allgemein gültige Aussage ist es für zukünftige Forschung empfehlenswert, einen größeren Pool an Experten zu betrachten. Darüber hinaus könnte untersucht werden, inwiefern sich die Ergebnisse bei Unternehmen mit Erfahrung mit virtuellen Auslandsentsendungen unterscheiden.

Des Weiteren wurde in dieser Studie der Umsetzungsstand und dessen Faktoren aus Sicht von Unternehmen untersucht. Es wäre sicher interessant, den thematischen Fokus auf die Mitarbeiter zu setzen und den Nutzen virtueller Auslandsentsendungen aus Sicht der Mitarbeiter zu erforschen. Außerdem sind die Experten in der vorliegenden Studie im Unternehmenssystem integriert. Alle Experten sind bzw. waren erfahrene

²²⁰ vgl. Mayring (Einführung in die qualitative Sozialforschung, 2023) S.123-125

HR-Fachspezialisten. Ein weiteres Forschungsfeld besteht darin, virtuelle Auslandsentsendungen im Gesamtkonzept von Unternehmen zu betrachten und die Geschäftsführung als Experten heranzuziehen.

7. Fazit und Ausblick

Die drei Jahre dauernde Corona-Pandemie im Rückblick betrachtet, verdeutlicht, dass die virtuelle Zusammenarbeit einen wichtigen und notwendigen Stellenwert in solchen Ausnahmesituationen einnimmt. Durch die Pandemie wurde die Gesellschaft in kürzester Zeit, insbesondere die Unternehmen weltweit, vor erhebliche Herausforderungen gestellt. Durch die Stilllegung des öffentlichen Lebens und der damit einhergehenden anfänglichen Schließung der Unternehmen, mussten schnell Alternativen für die Zusammenarbeit entwickelt werden. Unternehmen haben daraufhin Maßnahmen ergriffen und insbesondere das Instrument des Home-Office als vorübergehende Lösung eingeführt, verstärkt bzw. umgesetzt. Durch die Reisebeschränkungen und Einreisebestimmungen konnten auch physische Entsendungen nicht mehr durchgeführt werden. Die alltägliche Arbeit fand ab diesem Zeitpunkt digital statt.

Aus dieser Zeit haben sowohl die Gesellschaft als auch die Ökonomie gelernt, dass die Zusammenarbeit auch anders möglich ist. Mit Beendigung der Corona-Pandemie wurde schnell deutlich, dass sich in den letzten Jahren in der Zusammenarbeit durch die Digitalisierung alternative Wege zur virtuellen Arbeit entwickelt haben. An diesem Punkt setzte diese Arbeit an. Es wurde explorativ untersucht, ob Unternehmen die virtuelle Auslandsentsendungen als alternative Entsendungsform umsetzen und wie sich der individuelle Umsetzungsstand in den Unternehmen abbildet. Für die Beantwortung der Forschungsfrage wurden zunächst wichtige theoretische Grundlagen im Hinblick auf allgemeine Auslandsentsendungen erläutert. Daraufhin befasste sich die Arbeit mit den Merkmalen virtueller Auslandsentsendungen, den auftretenden Problemfeldern sowie den Erfolgsfaktoren für eine Umsetzung. Im Rahmen einer qualitativen Studie wurden Interviews mit Experten geführt, um einen Einblick aus Unternehmenssicht auf die Umsetzung virtueller Auslandsentsendungen zu erhalten. Nach Auswertung der qualitativen Inhaltsanalyse und der resultierenden Ergebnisse kann die Forschungsfrage dahingehend beantwortet werden, dass in den untersuchten Unternehmen zum aktuellen Stand keine virtuellen Auslandsentsendungen durchgeführt werden. Die virtuellen Entsendungen stellen Unternehmen in der Umsetzung vor zahlreiche Herausforderungen. Gerade durch die räumliche Trennung des Entsendeten und seines Teams im Ausland kann zu erheblichen Missverständnissen in der interkulturellen Zusammenarbeit führen. Darüber hinaus sollte der Umstand nicht unberücksichtigt bleiben, dass die fremde Kultur nicht wie bei einer physischen Entsendung erlebt und erlernt werden kann.

Ein Erfolgsversprechen für die Durchführung virtueller Entsendungen gibt es nicht, aber Faktoren, die die erfolgreiche Umsetzung unterstützen können. Vor diesem Hintergrund spielt die interkulturelle Vorbereitung des Entsendeten und seiner Interaktionspartner eine maßgebliche Rolle. Darüber hinaus sind kreative Konzepte für die Kommunikation und die stetige Betreuung des Entsendeten zielführend für die erfolgreiche Umsetzung im Unternehmen.

Zusammenfassend sind vielfältige Maßnahmen im Unternehmen notwendig, dass die Herausforderungen virtueller Auslandsentsendungen abgemildert werden können. Aus diesem Grund sind große Veränderungen im ganzen Unternehmen notwendig, welche eventuell den Nutzen von virtuellen Auslandsentsendungen überwiegen.

Virtuelle Auslandsentsendungen sind definitiv eine Option und Alternative zu traditionellen Entsendungen, da virtuelle Auslandsentsendungen einigen Nachteilen der traditionellen Entsendung entgegenwirken und deren Nutzen wird auch von Personalexperten, zumindest nach Erklärung des Instruments, erkannt. Allerdings müssen virtuellen Auslandsentsendungen in Unternehmen deutlich mehr Bekanntheit erlangen.

Danach sollte in den Unternehmen eine intensive Reflektion der Vor- und Nachteile stattfinden und die vielfältigen operativen Barrieren und Erfolgsfaktoren im Unternehmen analysiert werden. Auf dieser Basis ist es schließlich nur individuell als Unternehmen entscheidbar, ob virtuelle Auslandsentsendung in der Branche und im Unternehmen umsetzbar ist.

Abschließend lässt sich nicht sicher sagen, ob und in welchem Maße sich diese Entsendungsform in Unternehmen etablieren wird. Trotzdem könnte die virtuelle Auslandsentsendung für verschiedene Rollen, Positionen, Aufgabenstellungen oder sonstige Herausforderungen sicher eine Option sein. Diese Aspekte könnten Anhaltspunkte für die weiterführende Forschung sein.

8. Literaturverzeichnis

- Bartscher, T., Nissen, R. (Mentoring, o.J.): Mentoring, URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/mentoring-41572/version-264935>, abgerufen am: 13.04.2023.
- Bartsching, T. (Internationale Personalarbeit in der Praxis: Erfolgsfaktoren und Tools für mittelständische Unternehmen, 2018): Internationale Personalarbeit in der Praxis: Erfolgsfaktoren und Tools für mittelständische Unternehmen, Freiburg 2018.
- BCG (Abnehmende Bereitschaft, 2021): Deutschland verliert auf dem weltweiten Arbeitsmarkt an Beliebtheit, URL: <https://www.bcg.com/press/4march2021-germany-losing-popularity-on-global-job-market>, abgerufen am: 13.04.2023.
- Beamer, L. (Learning Intercultural Communication Competence, 1992): Learning Intercultural Communication Competence, in: Journal of Business Communication 1992, S. 285-303.
- Böhmer, N., Remhof, S. (Führen über Grenzen hinweg, 2020): Führen über Grenzen hinweg, in: personalmagazin 2020, S. 34-37.
- Bolten, J. (Interkultureller Trainingsbedarf aus der Perspektive der Problemerkahrungen entsandter Führungskräfte 2010): Interkultureller Trainingsbedarf aus der Perspektive der Problemerkahrungen entsandter Führungskräfte in: Interkulturelles Lernen, Interkulturelles Training, hrsg. von K. Götz, München; Mering 2010, S. 57-76.
- Borchardt, A., Gooöthlich, S. E. (Erkenntnisgewinnung durch Fallstudien, 2009): Erkenntnisgewinnung durch Fallstudien, in: Methodik der empirischen Forschung, hrsg. von S. n. Albers u.a., 3 Aufl., Wiesbaden 2009, S. 33-48.
- Cigna (Auswirkungen COVID-19, 2022): Ausgebrannt im Ausland – Aus dem Leben eines Expats 2022, URL: <https://de.cignaglobal.com/360-global-well-being/expat-life-2022>, abgerufen am: 13.04.2023.
- Cohen, S. G. (New Approaches to Teams and Teamwork, 1993): New Approaches to Teams and Teamwork, in: Organizing for the Future - The New Logic for Managing Complex Organizations, hrsg. von J. Galbraith und E. Lawler, San Francisco 1993, S. 194-226.
- De Carlo, G. (Entsendung neu gedacht, 2021): Entsendung neu gedacht, in: Personalwirtschaft 2021, S. 28-30.
- Dresing, T., Pehl, T. (Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse: Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende, 2018): Praxisbuch Interview,

-
- Transkription & Analyse: Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende, 8 Aufl., Marburg 2018.
- Dudenredaktion (Expatriate, o.J.): Expatriate, URL: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Expatriate>, abgerufen am: 12.04.2023.
- Dudenredaktion (virtuell, o.J.): virtuell, URL: <https://www.duden.de/rechtschreibung/virtuell>, abgerufen am: 13.04.2023.
- Engelhard, J. (Auslandseinsatz, o.J.): Auslandseinsatz, URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/auslandseinsatz-31136/version-254701> (abgerufen am 12.04.2023)
- Fischlmayr, I. C., Kopecek, A. E. (Grundlagen Auslandsentsendung, 2015): Die professionelle Auslandsentsendung: Rechtliche, personalwirtschaftliche und steuerliche Aspekte des Expat-Managements, 2. Aufl., Wien 2015.
- Goldstein, J. (Neue Mobility-Strategie, 2021): Warum Unternehmen eine neue Mobility-Strategie brauchen, URL: https://www.ey.com/de_de/workforce/neue-entsendemodelle-entwickeln, abgerufen am: 13.04.2023.
- Grundgreif, F. et al. (Ergebnisse Studie, 2007): Problemfelder virtueller Auslandsentsendungen: Ergebnisse einer empirischen Studie, in: D. Holtbrügge u.a. (Hrsg.): Remote Services, Wiesbaden, S. 41-65.
- Hall, E. T. (Beyond culture, 1989): Beyond culture, New York 1989.
- Hofstede, G. et al. (Interkulturelle Zusammenarbeit, 2017): Lokales Denken, globales Handeln, 6 Aufl., München 2017.
- Holtbrügge, D. (Personalmanagement, 2018): Personalmanagement, 7 Aufl., Heidelberg 2018.
- Holtbrügge, D., Schillo, K. (Konzeptionelle Grundlagen, 2007): Virtuelle Auslandsentsendungen.: Konzeptionelle Grundlagen, Anwendungsbeispiele und Bewertung, in: D. Holtbrügge u.a. (Hrsg.): Remote Services, Wiesbaden.
- Holtbrügge, D., Schillo, K. (Interkulturelle Vorbereitung, 2008): Intercultural training requirements for virtual assignments: results of an explorative empirical study, in: Human Resource Development International 2008, S. 271-286.
- Holtbrügge, D., Schillo, K. (Virtueller Auslandseinsatz, 2009): Der virtuelle Auslandseinsatz - neue Chancen und Herausforderungen im Personalmanagement, in: K. J. Zink (Hrsg.): Personal- und Organisationsentwicklung bei der Internationalisierung von industriellen Dienstleistungen, Heidelberg, S. 161-180.

-
- Holtbrügge, D., Welge, M. K. (Internationales Management, 2015): Internationales Management: Theorien, Funktionen, Fallstudien, Stuttgart 2015.
- IKUD-Seminare (Interkulturelle Kompetenz, o.J.): Interkulturelle Kompetenz, URL: <https://www.ikud-seminare.de/veroeffentlichungen/interkulturelle-kompetenz.html>, abgerufen am: 12.04.2023.
- International, E. (Anstieg virtueller Einsätze, 2021): The rise of virtual assignments, URL: <https://www.eca-international.com/insights/blog/february-2021/the-rise-of-virtual-assignments>, abgerufen am: 13.04.2023.
- Israel, N. (Expatriates, 2006): Expatriates: Grundlagen, Auswahl, Erfolgsfaktoren, Saarbrücken 2006.
- Iten, P. (Anforderungen, 2001): Virtuelle Auslandseinsätze von Mitarbeitern: Merkmale und Anforderungen einer neuen Entsendungsform, in: Zeitschrift Führung + Organisation 2001, S. 168-174.
- Kaiser, R. (Qualitative Experteninterviews, 2021): Qualitative Experteninterviews, 2. Aufl., Wiesbaden 2021.
- Kühlmann, T. M. (Auslandseinsatz von Mitarbeitern, 2004): Auslandseinsatz von Mitarbeitern, Göttingen 2004.
- Mayring, P. (Qualitative Inhaltsanalyse, 2022): Qualitative Inhaltsanalyse, Weinheim 2022.
- Mayring, P. (Einführung in die qualitative Sozialforschung, 2023): Einführung in die qualitative Sozialforschung, 7. Aufl., Weinheim 2023.
- Menge, S. (Remote Work: Das Arbeitsmodell der Zukunft?, 2022): Remote Work: Das Arbeitsmodell der Zukunft?, URL: <https://www.humanresourcesmanager.de/recruiting/remote-work-das-arbeitsmodell-der-zukunft/>, abgerufen am: 13.04.2023.
- Misoch, S. (Qualitative Interviews, 2015): Qualitative Interviews, Berlin, München, Boston 2015.
- Neumann, A. (Willkommen auf Distanz, 2022): Willkommen auf Distanz, in: Personalwirtschaft 2022, S. 26-28.
- o.V. (Ende Corona-Pandemie, 2023): Karl Lauterbach erklärt Coronapandemie für beendet, URL: <https://www.spiegel.de/politik/deutschland/coronavirus-karl-lauterbach-erklaert-pandemie-fuer-beendet-a-00305a6a-f771-4a55-a3e8-4201d3c35a3e>, abgerufen am: 13.04.2023.
- Pawlik, T. (Personalmanagement und Auslandseinsatz: Kulturelle und personalwirtschaftliche Aspekte, 2000): Personalmanagement und

-
- Auslandseinsatz: Kulturelle und personalwirtschaftliche Aspekte, Wiesbaden 2000.
- Perlit, M., Schrank, R. (Internationales Management, 2013): Internationales Management, 6 Aufl., Konstanz und München 2013.
- Perlmutter, H. V. (The tortuous evolution of the multinational corporation, 1969): The tortuous evolution of the multinational corporation, in: The Columbia journal of world business 1969, S. 09-18.
- PricewaterhouseCoopers (Managing a Virtual World: International Non-standard Assignments, Policy and Practice, 2000): Managing a Virtual World: International Non-standard Assignments, Policy and Practice 2000.
- Schrader, T. (Gender-Hinweis, 2023): Gender-Hinweis Hausarbeit: Vorlage und wohin er gehört, URL: <https://www.scribbr.de/hausarbeit/gender-hinweis-hausarbeit-vorlage/>, abgerufen am: 12.04.2023.
- Siemann, C. (Mobilität auf Distanz, 2021): Mobilität auf Distanz, in: Personalwirtschaft 2021, S. 06-11.
- Steinhardt, I. (Induktives und deduktives Codieren, 2019): Induktives und deduktives Codieren, URL: <https://sozmethod.hypotheses.org/842>., abgerufen am: 01.04.2023.
- Straub, J. et al. (Interkulturelle Kompetenz lehren: Begriffliche und theoretische Voraussetzungen, 2010): Interkulturelle Kompetenz lehren: Begriffliche und theoretische Voraussetzungen, in: Wie lehrt man interkulturelle Kompetenz?, hrsg. von A. Weidemann u.a., Bielefeld 2010, S. 15-30.
- Suutari, V. et al. (Managing non-standard, 2013): Managing non-standard international experience: evidence from a Finnish company, in: Journal of Global Mobility 2013, S. 113-138.
- Thomas, A. (Das Eigene, das Fremde, das Interkulturelle, 2003): Das Eigene, das Fremde, das Interkulturelle, in: Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation, hrsg. von A. Thomas u.a., Göttingen 2003, S. 44-60.
- Welch, D. E. et al. (Virtual Assignments, 2003): Are Virtual International Assignments Feasible?, in: Management International Review 2003, S. 95-114.
- Wichmann, A. (Quantitative und Qualitative Forschung im Vergleich: Denkweisen, Zielsetzungen und Arbeitsprozesse 2019): Quantitative und Qualitative Forschung im Vergleich: Denkweisen, Zielsetzungen und Arbeitsprozesse Berlin 2019.

Wübbenhorst, K. (Interview, o.J.): Interview, URL:
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/interview-41483/version-264847>, abgerufen am: 13.04.2023.

9. Anhang

9.1 Anschreiben und Einverständniserklärung zur Durchführung des Interviews

Sehr geehrte Damen und Herren,

im Rahmen meiner Bachelorarbeit zum Thema „Virtuelle Auslandsentsendungen“ möchte ich herausfinden, auf welchem Stand Unternehmen in der Umsetzung von virtuellen Auslandsentsendungen sind und was für Unternehmen dafür spricht virtuelle Auslandsentsendungen anzubieten. Ebenso interessiert mich, welche Barrieren es aus Unternehmenssicht gibt und warum sich Unternehmen dagegen entscheiden, diese Entsendungsform anzuwenden.

Dazu würde ich gerne mit Ihnen im März 2023 ein Interview online (über Zoom) durchführen, vorzugsweise in den Kalenderwochen 10 – 12. Die Dauer des Interviews beträgt ca. 45 – 60 Minuten.

Es würde mich sehr freuen, wenn Sie für dieses Interview zur Verfügung stehen würden.

Sicherlich wird meine Bachelorarbeit auch Erkenntnisse liefern, die für Ihre zukünftige HR-Arbeit nutzbringend sein könnten. Sie werden nach Abschluss der Arbeit eine Zusammenfassung der zentralen Erkenntnisse von mir erhalten.

Im Anhang erhalten Sie eine Einverständniserklärung zur Durchführung des Interviews. Ich bitte Sie, das Dokument gründlich durchzulesen und zu unterschreiben.

Alle Angaben werden streng vertraulich behandelt und ausschließlich für die Bearbeitung meiner Bachelorarbeit genutzt. Sie werden nicht an Dritte weitergegeben und bei der Auswertung anonymisiert.

Bitte senden Sie mir die unterschriebene Einverständniserklärung per E-Mail zurück und teilen mir Ihre Terminvorschläge für das Interview mit.

Für Fragen stehe ich Ihnen gerne unter der angegebenen E-Mailadresse zur Verfügung.

Mit freundlichen Grüßen

Paulina Bergmann

Einverständniserklärung zum Interview

Bachelorarbeit: Virtuelle Auslandsentsendungen

Institution: Hochschule für angewandte Wissenschaften Neu-Ulm

Interviewerin: Paulina Bergmann

Interviewte_r: _____

Interviewdatum: _____

Ich erkläre mich dazu bereit, im Rahmen der genannten Bachelorarbeit an einem Interview teilzunehmen. Ich wurde über das Ziel und den Verlauf der Bachelorarbeit informiert.

Ich bin damit einverstanden, dass das Interview aufgezeichnet und in Schriftform gebracht wird. Die Audiodateien werden gespeichert und nach Abgabe der Bachelorarbeit am 14.04.23 gelöscht. Die Transkripte der Interviews werden anonymisiert, d.h. ohne Namen und Personenangaben gespeichert. Die wissenschaftliche Auswertung des Interviewtextes erfolgt durch die Interviewerin Paulina Bergmann.

Alle Angaben werden streng vertraulich behandelt und ausschließlich für die Bearbeitung der Bachelorarbeit genutzt. Sie werden nicht an Dritte weitergegeben und bei der Auswertung anonymisiert.

Ich bin damit einverstanden, dass Paulina Bergmann die anonymisierten Transkripte verwenden kann.

Meine Teilnahme an der Erhebung und meine Zustimmung zur Verwendung der Daten, wie oben beschrieben, sind freiwillig. Ich habe jederzeit die Möglichkeit, meine Zustimmung zu widerrufen. Durch Verweigerung oder Widerruf entstehen mir keine Nachteile. Ich habe das Recht auf Auskunft, Berichtigung, Sperrung und Löschung, Einschränkung der Verarbeitung, Widerspruch gegen die weitere Verarbeitung sowie auf Datenübertragbarkeit meiner personenbezogenen Daten.

Unter diesen Bedingungen erkläre ich mich bereit, das Interview zu geben, und bin damit einverstanden, dass es aufgezeichnet, verschriftlicht, anonymisiert und ausgewertet wird.

Ort, Datum, Unterschrift Interviewte_r

Ort, Datum, Unterschrift Interviewerin

9.2 Interviewleitfaden

| Interview-Leitfaden bei Umsetzung | Interview-Leitfaden bei Nicht-Umsetzung |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Bieten Sie in Ihrem Unternehmen Auslandsentsendungen an? • Wenn ja, welche Formen der Auslandsentsendungen bieten Sie in Ihrem Unternehmen an? • Aus welchen Gründen bieten Sie Auslandsentsendungen an? • Ist Ihnen der Begriff der virtuellen Entsendung geläufig? Was verstehen Sie unter virtuellen Entsendungen? • Werden virtuelle Entsendungen in Ihrem Unternehmen angeboten? | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Wenn JA: • Was sind Gründe dafür, dass virtuelle Entsendungen angeboten werden? • Werden virtuelle Entsendungen nur für bestimmte Ziele eingesetzt? Und wenn ja, für welche? • Wie läuft der Prozess einer virtuellen Entsendung in Ihrem Unternehmen ab? • Ist der Ablauf Ihrer Meinung nach vergleichbar mit einer traditionellen Auslandsentsendung? Oder gibt es Ihrer Meinung nach Unterschiede? • Wie kommen die virtuellen Entsendungen bei Ihren Mitarbeitern an? Sind sie zufrieden im Heimatland bleiben zu können? | <p>Wenn NEIN:</p> <ul style="list-style-type: none"> • In der Theorie sind virtuelle Entsendungen vorteilhaft sowohl für den Mitarbeiter als auch für das Unternehmen. Was sind Ihre Gründe dafür, dass virtuelle Entsendungen nicht angeboten werden? • Was sind aus Ihrer Sicht die Herausforderungen? Barrieren? • Könnte es Ihrer Meinung nach an den Problemfeldern liegen? • Befördern Sie virtuelle Entsendungen? Gibt es bereits Überlegungen dazu in Ihrem Unternehmen? • Unter welchen Voraussetzungen können Sie sich vorstellen virtuelle Entsendungen anzubieten? |

Tabelle 3: Interviewleitfaden²²¹

²²¹ Eigene Darstellung

9.3 Transkription der Experteninterviews

9.3.1 Interview 1

Transkription Interview 1 – Experten 1 & 2: Interviewer (I); Interviewees (B1; B2)

- 1) I: Genau. Ja gut, dann fangen wir einfach mal direkt an. Also ich hätte es jetzt so mal gehandhabt, dass ich erstmal allgemeine Fragen stelle und dann später zu den virtuellen Entsendungen komme. Bieten Sie in Ihrem Unternehmen Entsendungen an? Und wie viele aktive Entsendungen haben Sie momentan? Und welche Formen bieten Sie an?
#00:00:27
- 2) B1: Also wir haben jetzt kein Expatriate oder Inpatriate Programm. „Entsendungen“ laufen bei uns über längere Dienstreisen, d.h. im Schnitt zwei bis drei Monate, dass Mitarbeiter mal an einem anderen Standort sind. Wir haben aktuell sieben Mitarbeiter für drei Monate in Italien. Eine Kollegin, die geht jetzt dann für vier Wochen in die Niederlande. #00:01:00
- 3) B2: Dann haben wir jetzt vier Mitarbeiter, die nächste Woche für drei bis vier Wochen an einem anderen Standort in Italien aushelfen. #00:01:06
- 4) B1: Genau. Aber ansonsten haben wir glaub im Moment keine Mitarbeiter, die jetzt über das übliche hinaus im Ausland tätig sind. #00:01:17
- 5) B2: Also aktuell haben wir auch keine Trainee-Programme, die darauf abzielen, aber es ist geplant, dass die Trainees auch mittelfristig Entsendungen machen werden bei uns. #00:01:27
- 6) B1: Genau. Ein Fall fällt mir noch ein. Wir haben einen Mitarbeiter, der in Litauen, also an unserem Standort in Litauen eingestellt ist und der aktuell in den Niederlanden tätig wird für 3 Monate. Den haben wir auch noch.
#00:01:37
- 7) I: Okay. Das ist ja schon mal sehr interessant. Genau. Und ansonsten gibt es irgendwie internationale Zusammenarbeit, also Projektarbeit oder sogar virtuelle Projektarbeit? #00:01:50
- 8) B2: Ja, gibt es. Also wir haben natürlich dadurch, dass wir 50 verschiedene Unternehmen haben, die uns auch zugehörig sind, haben wir da natürlich einen regen Austausch. Wir schaffen Synergien, wir haben gemeinsame Projekte, wir haben gemeinsame Systemlösungen in Bereiche wie Digitalisierungen. Also da ist natürlich eine enge Verzahnung da. #00:02:14
- 9) I: Okay. #00:02:17

-
- 10) B1: Unser Headquarter sitzt natürlich auch in Amerika und da haben wir es immer mal wieder, wenn auch dort neue Themen eingespielt werden, dass es natürlich von den anderen Standorten Personen, Projektleiter mithinzugefügt werden, um einfach da die Synergien zu nutzen. Also haben wir immer mehr und auch Mitarbeiter, die hier am Standort tätig sind und zum Beispiel für einen anderen Standort noch Waren einkaufen, Waren bestellen, Personalbetreuungsthemen oder der gleichen machen. Das haben wir tatsächlich auch für andere Standorte, auch international. #00:02:54
- 11) I: Und haben Sie spezielle Gründe, warum Sie die Auslandsentsendungen anbieten? Also, um (irgendwie) Ziele zu verfolgen? #00:03:02
- 12) B2: Also, letztendlich die Mitarbeiter, die jetzt nächste Woche an den anderen Standort gehen, da geht es darum in der Produktion auszuhelfen. Die Mitarbeiter, die gerade am Standort, am Standort #00:03:17
- 13) B1: in Modena #00:03:18
- 14) B2: in Modena sind, die sieben Mitarbeiter, das sind Mitarbeiter aus allen möglichen Abteilungen, Auftragsmanagement, IT, aber auch Einkauf oder aber auch unser COO, um einfach dieses Unternehmen so weit wieder, wie sagt man dazu, zu optimieren, in die Lage zu versetzen Aufträge anzunehmen. Also wir haben da ein neues System eingeführt, wo jetzt auch die ein oder andere Problematik aufzeigt, sodass die Mitarbeiter jetzt für ja ca. 6-8 Wochen an dem Standort sind und dort mitunterstützen. #00:03:53
- 15) B1: Genau. Bei dem einen Mitarbeiter, der gerade in (?) das ist auch ein Standort in Italien von uns, tätig ist, der hat dort, muss nach Lieferanten suchen und dort, des ist im Rahmen seiner Trainee Tätigkeit einfach wichtig auch das Netzwerk zu entwickeln dort, die Mitarbeiter, den Standort kennenzulernen und dann auch vor Ort direkt die richtigen Lieferanten auszuwählen. Und der Mitarbeiter, der von Litauen zu unserem Standort in den Niederlanden aktuell gegangen ist, da möchte man auch eine Synergie herstellen. Unser Standort in Litauen ist eher Entwicklung von Elektronikkomponenten und da möchte man einfach schauen, inwieweit kann der Standort in den Niederlanden von diesem Wissen mitprofitieren. Die Kollegin, die demnächst vier Wochen nach Niederlande geht, da geht es einfach auch darum die Prozesse dort einmal zu analysieren, herauszufinden, wie ist der Status quo und wie können wir dort als Unternehmen noch verstärkt ähm mitunterstützen. #00:04:45
- 16) B2: Aber auch mit dem Hintergedanken wie, wie ist die Kultur in den Niederlanden, um das besser zu verstehen. #00:04:51

-
- 17) I: Ja, alles klar. Genau, das waren jetzt mal meine allgemeinen Fragen. Jetzt komm ich direkt zur virtuellen Entsendung. Ich meine jetzt haben Sie mir schon vorab meine Frage vorweggenommen, was die virtuelle Entsendung ist. Also ist Ihnen der Begriff irgendwie geläufig oder können Sie sich irgendwas darunter vorstellen? #00:05:13
- 18) (Kopfschütteln B2)
- 19) B1: Also, wenn ich jetzt raten würde, würde ich sagen, ich werde virtuell nach Neuseeland versendet, bin hier tätig, sitze hier am Standort und aber arbeite für die Kollegen in Neuseeland. #00:05:26
- 20) I: So ist es auch. Genau so. Also der Mitarbeiter bleibt im Heimatland, arbeitet aber über also elektronische Medien, also wie wir jetzt zum Beispiel, dann mit seinem Team im Ausland. Genau, und es darf sich halt nicht nur auf ein Projekt beziehen, sondern muss dauerhaft sein. Das ist wichtig. Und eigentlich auch ein wichtiger Karriereschritt, wie jetzt bei traditionellen Entsendungen. #00:05:53
- 21) B2: Oder die Arbeit von morgen, ja. #00:05:55
- 22) I: Genau, ja. Dann, ich nehme mal an virtuelle Entsendungen werden dann auch nicht in Ihrem Unternehmen angewendet? #00:06:05
- 23) B1: Also wir nennen es nicht so. Also ich weiß, dass wir in unserem Auftragsmanagement tatsächlich Mitarbeiter haben, die rein für den Standort in Frankreich mitverantwortlich sind, haben wir, jetzt hatte ich gerade noch einen anderen Mitarbeiter im Kopf. #00:06:20
- 24) B2: Also die virtuellen Entsendungen kommen ja wenn dann vielleicht eher im ja im
- 25) B1 und 2: im alltäglichen Bereich, Tagesgeschäft
- 26) B2: Also, wenn wir wirklich im produktiven Bereich sind, dann geht es halt nur als Blue Collar Worker. Das sind dann die Leute, die vor Ort gebraucht werden. Auch das Fachwissen, also da ist es virtuell recht schwierig in so eine Produktion reinzugucken und zu sagen, was sie jetzt zu tun haben, wie sie das zu tun haben. Also da schicken wir die Leute also wirklich schon auch direkt in Person hin und diese virtuellen Entsendungen. Ja natürlich wir kaufen Firmen, wir haben Firmen im Ausland, wo wir dann auch schon virtuell mitzuarbeiten in diesen Firmen, aber es ist nicht dieses klassische ein Mitarbeiter sitzt hier in den Räumlichkeiten und arbeiten für ein anderes Unternehmen. Also da, da haben wir keinen einzigen. #00:07:05

-
- 27) B1: Ne, das ist eher dann so eine Mischform. #00:07:07
- 28) B2: Genau, der das dann mitmacht und aber auch im Hintergrund die Synergien zu decken, die daraus entstehen. #00:07:17
- 29) B1: Wir hatten es uns schon mal andersherum überlegt, dass wir einen Mitarbeiter an einem anderen Standort im Ausland, Italien, Österreich, Frankreich einstellen, der dann rein für das Headquarter arbeitet. Die Überlegungen gab es schon aufgrund von Fachkräftemangel innerhalb Deutschlands. Aber wir mussten dann feststellen, dass auch in in anderen Ländern einfach auch Fachkräftemangel herrscht und wir uns da einfach auch sehr schwer getan haben dann. #00:07:42
- 30) I: Okay. Dann habe ich eine Frage noch, und zwar was so Ihre Gründe dafür sind, dass virtuelle Entsendungen nicht angeboten werden? Also klar zum einen, dass es jetzt von den Positionen her oder von der Funktion her nicht funktioniert, aber an sich ist es ja für das Unternehmen sehr kostengünstig, wenn man den Mitarbeiter nicht entsenden muss und man kann die Mitarbeiter ja auch sehr flexibel einsetzen. #00:08:14
- 31) B2: Also spontan würde mir dazu einfallen, wenn ich jetzt meine Kollegin oder jemand aus dem anderen Bereich nach Südafrika schicken würde. Es würde ja sehr viel auf der Strecke bleiben. Ja also dieses persönliche Kennenlernen, diese Kultur, dieses wie arbeiten wir miteinander. Also für mich würde sich die große Frage stellen, würde die Person integriert werden, würde die Person eins zu eins auch so so angesehen werden. Also das hängt immer je vom Standort, von den Aufgaben ab. Ich denke in IT ist es vielleicht einfacher, aber in so personenbezogenen Bereichen wie jetzt zum Beispiel Vertrieb, Einkauf oder HR würde ich, stelle ich mir das schon relativ schwierig vor. Deswegen war das bei uns auch noch gar nicht so Diskussion. Ich hatte vorhin gesagt die Arbeit von morgen. Also ich kann mir gut vorstellen, dass wir zukünftig Leute aus dem Ausland anstellen werden, die dann für uns bestimmte Dinge wegarbeiten, wie zum Beispiel SAP mit Recruiting, ja, die haben ja auch ihre Stelle in Prag oder in verschiedenen anderen Ländern noch machen das Recruiting. Das sind ja auch so virtuelle Anstellungen. Aber ich denke, dass unser Unternehmen da noch sehr weit von entfernt ist. Da wir die Positionen auch gar nicht haben oder bisher nicht. #00:09:30
- 32) B1: Ja also was für mich da ein Punkt ist zum einen eine Zeitverschiebung natürlich. Also virtuelle Entsendungen nach Neuseeland, Australien wären für mich jetzt überhaupt nicht denkbar tatsächlich, sondern muss die Zeit so reinpassen und das Thema Kultur, es menscht einfach überall, das darf man definitiv nicht außer Acht lassen. Also wir merken jetzt schon Unterschiede zur Kultur in den Niederlanden oder auch nach Italien und die sind uns gar nicht so fern. Wo es tatsächlich in den Momenten ganz gut ist, dass die Kollegen vor Ort sind und da einen engen Draht haben. #00:10:00

-
- 33) I: Ja. Das ist auch sehr interessant, dass Sie das genannt haben, weil das in der Theorie auch sehr bemängelt wird. Gerade dass die Kultur nicht erlebt wird. #00:10:10
- 34) I: Also es scheint halt sehr vorteilhaft zu sein, aber ob es wirklich so ist, das ist halt die andere Frage. Genau. Dann hätte ich noch eine Frage, und zwar, unter welchen Voraussetzungen könnten Sie sich das denn vorstellen, das anzubieten, also virtuelle Entsendungen? #00:10:31
- 35) B2: Also ich denke mal, dass wir einmal dahinkommen, dass IT-Mitarbeiter aus dem Ausland für uns arbeiten. Ja, aber die Frage ist, wer entsendet dann? Ja, denn das ist für mich rechtlich jetzt noch nicht ganz klar. Also angenommen ich würde jetzt einen IT-Mitarbeiter für uns hier in Deutschland beschäftigen, der aus dem Ausland arbeitet? Aber das ist ja nicht diese klassische Entsendung. #00:10:57
- 36) B1: Nein, du würdest wahrscheinlich so sagen, du stellst den bei der Niederlassung in Litauen an und der ist dort fest, sitzt dort fest, aber arbeitet zu 100 Prozent für uns. #00:11:04
- 37) B2: Ja das wäre vielleicht noch eine Variante, ja in der Richtung zu denken. Also ich denke mal, man muss kreativ werden in Zukunft, ganz klar, weil die Möglichkeiten, die wir jetzt haben, die werden, immer weniger werden. Unter welchen Voraussetzungen können wir uns das vorstellen? #00:11:18
- 38) B1: Also ich könnte mir zum Beispiel vorstellen, wenn jetzt die Kollegen zwei, drei Monate dort fest vor Ort waren, die Prozesse kennengelernt haben, die Strukturen kennengelernt haben und dann wieder bei uns sitzen und zu 100 % für den Standort arbeiten, könnte ich mir das gut vorstellen. Und immer mal wieder dort auch live vor Ort sind. Ich denke das wäre eine so eine Kombination #00:11:35
- 39) B2: so eine Kombination aus vor Ort und virtuell, #00:11:37
- 40) B1: um einfach einen Draht zu haben. Aber es ist natürlich schwierig, eine Verbindung herzustellen, wenn man sich noch nie persönlich gesehen hat. Ja, aber für mich auch wichtig ist der Punkt Kommunikation und Führung. Also wenn man so eine virtuelle Entsendung tatsächlich macht, muss auch die Führungskraft entsprechend darauf vorbereitet sein. Wie nehme ich den oder diejenige mit, wie binde ich sie oder ihn ein. Das sind lauter so Punkte oder Motivation auch, die ich nicht vernachlässigen darf. #00:12:10

-
- 41) I: Ja. Das stimmt, das sind sehr sehr gute Punkte. Abschließend würde ich auf jedenfall noch gerne fragen, ob Sie es irgendwie einschätzen können, ob sich diese Entsendungsform etablieren kann oder halt eher nicht? #00:12:28
- 42) B2: Ich denke es wird sich aufgrund der Zeit verändern müssen. Die großen Konzerne werden es sicherlich machen. Diese diese Entsendungen, die da auch die Effekte daraus nehmen werden, wenn der Mitarbeiter vielleicht auch die Konzernstrukturen kennt vom Headquarter, die dann auch virtuell entsendet werden an andere Standorte. Ja, ich denke kleinere Unternehmen werden sich da sehr schwertun ja mit dieser Art. Speziell für uns: wir sind schon, also wir merken auch durch durch durch mobile office, dass dass diese Führung schon eine andere geworden ist. Also das heißt, die Führungskraft vor Ort, die den Mitarbeiter führt, virtuell braucht ganz andere Kompetenzen. Also ich denke da muss sich auch noch etwas entwickeln. #00:13:29
- 43) I: Und welche Kompetenzen braucht es zum Beispiel? Im Vergleich zu einer normalen Führungskraft, die jetzt vor Ort arbeitet? #00:13:36
- 44) B2: Ja, dieses, also das ist keine Kompetenz, aber dieses Vertrauen aufzubauen. In der Lage sein jemanden kennenzulernen digital, ja zu führen, mit jemandem in Kontakt zu bleiben, denjenigen nicht zu verlieren, ja auch ein Stück weit Kontrolle. Also also all diese Facetten, die da reinspielen. Also ich weiß nicht, ob das soziale Kompetenz ist, wie man es nennt oder ob das Medienkompetenz ist. #00:14:08
- 45) B1: Führungsmanagement auch. #00:14:09
- 46) B2: Beziehungsmanagement, also da fließt so vieles mit rein. Also wirklich in dieser digitalen Welt doch die Bedürfnisse des Mitarbeiters wahrnehmen können und merken, wo hat er Probleme, wo muss ich unterstützen, wo hole ich ihn ab, weil das ja alles mehr oder weniger nicht nicht mehr sichtbar ist. #00:14:26
- 47) I: Ja, das stimmt. Sind auch viele Punkte, die in der Theorie auch geschrieben werden. #00:14:33
- 48) B2: Mhm, ja. #00:14:35
- 49) I: Genau. Also ich habe jetzt schon alle Fragen beantwortet bekommen von euch. Habt ihr noch irgendwelche Fragen oder möchten Sie mir noch irgendetwas mitteilen? #00:14:45

#00:14:45 – 00:16:20# Persönliches Gespräch (nicht transkribiert)

50) B2: Also ich denke, dass da vielleicht auch andere Länder auch weiter sind als wir. Ja wir sind ja doch auch eine sehr wie sagt man dazu eine sehr

51) B1: Konservative

52) B2: Konservative, beobachtende, kontrollierende Gesellschaft. Ja und das ist in anderen Ländern, die da doch ein bisschen mehr Vertrauen in ihre Mitarbeiter geben, dass es da vielleicht schon auch mehr gang und gäbe ist. Ja, dass die sowas auch ausüben und umsetzen und das Vertrauen auch da ist und es sicherlich auch einzelne Branchen gibt, wo sowas auch ist. Wie Sie schon sagen mit Home-Office im Vertrieb, ja da ist niemand vor Ort und kennt die Produkte. Der wird angeheuert, der kriegt eine Liste mit Merkmalen, die rufen in die Unternehmen rein und dafür werden sie bezahlt. Also ich meine das hat ja auch schon so bisschen was damit zu tun, in welche Richtung das geht. Aber so wirklich eine vollwertige Position mit viel Verantwortung von diesem Standort nach wo auch immer hinzubugsieren, das, da sind schon viele Voraussetzungen notwendig, um das wirklich machbar zu machen und wenn man jetzt fällt auch. Klar, Sie können bei uns sitzen, können mit uns „shakern“, können mit uns Spaß haben, gehen dann wieder an ihren Arbeitsplatz und arbeiten für ein anderes Unternehmen. Also ist auch sicherlich denkbar. Es muss nicht Home-Office sein, es kann dann auch wirklich hier vor Ort sein. Es hängt natürlich immer ein bisschen von der Person ab und von der Stelle, wie sie gestaltet ist. #00:17:47

53) I: Ja. Ich mein das Gute wäre ja, wenn der Mitarbeiter im Headquarter ist, dass er halt auch so den Bezug zu seinen alten Kollegen sag ich mal nicht verliert. #00:17:58

54) B2: Ja, also der Vorteil ist sicher, dass wenn er virtuell zurückkehrt, dass er es leichter hat, als wenn er wirklich vom anderen Land zurückkehrt und erstmal wieder braucht, um wieder heimisch zu werden. #00:18:06

55) I: Ja, genau. Ja es hat viele Vorteile, aber auch was heißt schon Nachteile, aber halt einfach Sachen, die noch nicht schlussendlich geklärt sind. #00:18:18

9.3.2 Interview 2

Transkription Interview 2 – Experte 3: Interviewer (I); Interviewee (B3)

- 1) I: Perfekt. Also ich hätte es jetzt mal so mir überlegt, dass ich erstmal allgemeine Fragen stelle und dann zu den virtuellen Entsendungen komme.
#00:00:09

- 2) B3: Mhm. #00:00:11

- 3) I: Bieten Sie in Ihrem Unternehmen Auslandsentsendungen an? Das haben wir ja schon geklärt. Ne, aber kannst du dir genau vorstellen, aus welchen Gründen man Auslandsentsendungen anbietet beziehungsweise sie nicht anbietet? #00:00:30

- 4) B3: Also Gründe, warum sie angeboten werden, sind in meiner Erinnerung eigentlich zwei Hauptgründe. Das eine ist wirklich in einer Gesellschaft oder einer Tochterunternehmung des der Firma im Ausland Know-How zu transferieren, das dort aktuell nicht vorhanden ist oder dort aufzubauen, um es dann dauerhaft lokal zu generieren. Und das zweite ist, zumindest war es bei meinem vorherigen Unternehmen so, auch für Mitarbeiter eine gewisse Entwicklungsperspektive zu bieten. Weil in vielen Unternehmen ja das Thema internationale Erfahrung gerade in den multinationalen Unternehmen auch ein wesentlicher Bestandteil einer Entwicklung ist, wenn man zum Beispiel die Führungsbahn einschlagen möchte. Im Grunde sind das so die zwei Hauptgründe, die mir einfallen. Der erste ist natürlich der Wesentliche, weil das unternehmerische Interesse, aber einige Firmen, und mein vorheriges Unternehmen gehört dazu, hat auch ganz bewusst gesagt, wir wollen das auch als Element der Mitarbeiterentwicklung sehen. Idealerweise treffen sich die beiden Interessen natürlich. Also aus Jux und Tollerei jemanden wohin schicken, wo jemand nicht gebraucht wird, macht auch keinen Sinn. #00:01:31

- 5) I: Ja, das stimmt. Und kannst du dir vorstellen, warum Unternehmen Entsendungen nicht anbieten? Also ist das irgendwie nur für bestimmte Stellen oder Positionen? #00:01:39

- 6) B3: Also ich glaube erstens es geht nicht in allen Bereichen. Punkt eins ist natürlich das Unternehmen muss eine internationale Aufstellung haben, sonst macht es auch einfach aus unternehmerischer Sicht keinen Sinn. #00:01:55

- 7) #00:01:56 - 00:02:01# kurze Unterbrechung

- 8) B3: Also erstens muss ein Unternehmen natürlich eine internationale Aufstellung haben, sodass es überhaupt inhaltlich sinnvoll ist. Das zweite warum sollten sie das nicht anbieten, also, wenn sie die internationale Aufstellung nicht haben, machen sie es ehrlicherweise wahrscheinlich nicht. Das zweite ist, dass es wirklich auch nur für bestimmte Stellen funktioniert. Ich mache mal ein

Beispiel, wo es eher nicht funktioniert, auch wenn es da Ausnahmen gibt, aber Themen, wo ein Beispiel nationales Recht oder oder oder die Besonderheiten eines Landes eigentlich auch einen starken Einfluss auf das Geschäft oder auf die Arbeitsbedingungen haben, da ist es eher selten, dass man Auslandsentsendungen anbietet. Also genau zum Beispiel operative Personalarbeit oder Rechtsabteilung, wo halt häufig nationale Bedingungen entscheidend sind, da macht es relativ wenig Sinn. Wenn man jemanden entwickeln möchte, im Sinne von diesem ersten Ziel Mitarbeiterentwicklung, kann man es trotzdem machen, dann aber nicht im operativen Geschäft, sondern eher in Projekten, dass man halt mal für die Firma irgendwelche Projekte durchführt und da bewusst Know-How aus dem Mutterkonzern oder sowas in eine Auslandsgesellschaft trägt. #00:03:06

9) I: Mhm. Ja, okay. Ja, dann würde ich direkt zu den virtuellen Entsendungen kommen. Also ist dir der Begriff irgendwie geläufig oder was verstehst du unter virtuellen Entsendungen? #00:03:18

10) B3: Also, um ehrlich zu sein, richtig geläufig war er mir bisher nicht, aber jetzt natürlich schon, nachdem du nachgefragt hattest. (...) Und ich stelle mir halt so grob darunter vor, dass man sagt, jemand wird zwar in eine Auslandsgesellschaft quasi versetzt oder übernimmt dort eine Aufgabe, sage ich mal so. Wie es da rechtlich ist, weiß ich gar nicht. Muss man dann mal darüber sprechen. Verbleibt aber mit seinem mit seinem Wohnsitz einfach in der in der Heimat. Wenn man sagt, du kannst eigentlich deinen Job im Ausland genauso virtuell oder per online machen, wie du in der Corona Pandemie eben auch online gearbeitet hast im Homeoffice. Und das könnte ich mir darunter vorstellen, dass man sagt, organisatorisch geht jemand wirklich raus und in eine Auslandsgesellschaft rein und bleibt aber eigentlich, geht nicht physisch dorthin, sondern reist dann vielleicht nur ab und zu mal hin, wenn es Präsenztermine gibt. #00:04:07

11) I: Ja. #00:04:08

12) B3: Aber das weiß ich nicht, das war meine Vermutung. Da müsstest du mir jetzt/ #00:04:10

13) I: Doch, das ist das ist tatsächlich richtig. Genau, also der Mitarbeiter bleibt halt im im Heimatland, arbeitet dann entweder aus dem Homeoffice oder aus dem Headquarter heraus über elektronische Kommunikationsmedien mit seinem Team im Ausland zusammen und (...) es darf sich halt nicht auf ein Projekt beziehen, also es sollte schon dauerhaft sein wie bei einer normalen Entsendung. Und (...) sollte halt im besten Fall auch ein wichtiger Karriereschritt sein für den Mitarbeiter. #00:04:43

14) B3: Mhm. #00:04:44

15) I: Genau. #00:04:44

16) B3: Da hätte ich kurz eine Zwischenfrage. Ich weiß nicht, wo du den Fokus deiner Arbeit drauflegst, weil spätestens, wenn man in solche Themen einsteigt, muss man sich ja die Frage stellen, bezieht sich das jetzt auf deutsche Unternehmen oder ist generell eine Aufgabenstellung, die alle möglichen Unternehmen betreffen könnte? Weil warum frage ich? (.) Es ist nicht so ganz trivial zu sagen, ein Mitarbeiter beispielsweise in Deutschland wird jetzt irgendwie versetzt in eine amerikanische Gesellschaft, bleibt aber hier sitzen, dann stellt sich sofort die arbeitsrechtliche Frage, wer bleibt denn eigentlich, wer ist denn der arbeitsrechtliche oder disziplinarische Vorgesetzte zum Beispiel? Solche Fragen stellen sich dann ganz schnell. Und das ist gar nicht so so einfach, weil ich würde mal vermuten, zumindest so, wie ich die Rechtslage in Deutschland einschätze und wie ich es auch erlebt habe, da wird man immer sagen, ihr könnt den hin versetzen, wo ihr wollt. Formaljuristisch verantwortlich bleibt die Organisationseinheit, in der er auch physisch angesiedelt ist. #00:05:39

17) I: Mhm. #00:05:40

18) B3: Aber ich weiß es nicht sicher, ob das so der Fokus deiner Arbeit ist oder ob, worum es dir geht, weil das sind glaub knifflige Fragen, die dann entstehen im operativen Umsetzen von solchen Modellen. #00:05:49

19) I: Ja, ich habe hauptsächlich den Fokus halt auf die Kulturen gesetzt und ob das halt überhaupt möglich ist, also jetzt eher nicht auf das steuerliche, rechtliche und Compliancemäßige aber. #00:06:00

20) B3: Mhm. Okay. (...) Ich kann mich halt an die Zeiten im vorherigen Unternehmen erinnern, da hatten wir ja öfters mal oder sogar relativ häufig sogenannte Resident-Mitarbeiter, die ohnehin schon entweder aus dem Ausland in Deutschland, dann für einige Zeit gearbeitet haben, oft auch 1-2 Jahre. Umgekehrt genauso und da war die Frage immer einer der wesentlichen. Erstens wo wird überhaupt Steuer bezahlt und wo ist der Mensch dann überhaupt sozialversicherungsrechtlich zu sehen? Das sind so die Themen, aber eben auch die arbeitsrechtliche oder Zuordnungsfrage, wer ist denn eigentlich wirklich jetzt für den Fall der Fälle dann auch der disziplinarische Verantwortliche? Und da kam eigentlich immer raus, das ist immer das Land, in dem man tatsächlich auch (...) angesiedelt ist und in dem er auch sein Büro hat und sein/ Irgendjemand muss ihm ja sagen ja, du kannst bei uns hier reinkommen oder nicht oder man muss seinen Urlaubsantrag genehmigen? #00:06:59

21) I: Mhm ja. #00:06:59

22) B3: Das wären dann eher die pragmatischen Dinge. #00:07:01

-
- 23) I: Stimmt, das wäre dann auch ein Unterschied zur normalen Entsendung, weil da ja dann ein Vertrag mit dem Auslandsunternehmen gemacht wird. #00:07:10
- 24) B3: Genau und den Vertrag kannst du glaube ich auch gar nicht machen. Also ich glaube nicht, dass du/ Da gibt es auch wieder die Doppelbesteuerungs-Geschichten. Du kannst nicht sagen, wir machen jemanden einen Vertrag in der amerikanischen Gesellschaft. Der Mensch arbeitet aber physisch in Deutschland. Das geht nicht. #00:07:23
- 25) I: Ja, okay. Dann sind das ja einige Faktoren, die man eigentlich nochmal (.) überdenken müsste. #00:07:31
- 26) B3: Ja klar. (..) Da bin ich nicht so tief drin, ich habe es nur immer mal wieder so mitbekommen, dass das auch viele Bereiche, Vorgesetzte sich leichter vorgestellt haben als es dann in der Praxis war. (...) Und die nächste Frage ist ja dann die kulturelle, aber da bin ich jetzt gespannt, was da noch kommt, weil das kann man sich ja auch die Frage stellen wie geht das, wenn ich in eine andere Organisationseinheit zugeordnet bin, aber eigentlich dort nicht vor Ort bin, beispielsweise jetzt in USA oder China oder wo auch immer. #00:07:58
- 27) I: Ja absolut. Dazu kommen wir nachher auch noch. #00:08:01
- 28) B3: Ja genau dachte ich mir schon. #00:08:03
- 29) I: (...) Kannst du dir irgendwie vorstellen, warum virtuelle Entsendungen angeboten werden könnten oder warum das irgendwie eine sinnvolle Entsendungsform wäre? #00:08:18
- 30) B3: (...) Also ich könnte mir es vorstellen, um eher aus dieser kulturellen Brille heraus zu sagen, das ist jetzt zwar Mitarbeiter der hier sitzt, aber der ist eigentlich vollumfänglich für diese Einheit, zu der er jetzt offiziell gehört, also in dem Fall eine ausländische Organisation, verantwortlich oder gehört nicht dazu, ist nicht dazugehörig und ist auch dort als Mitarbeiter von dieser Einheit zu sehen und dann könnte man ja sagen, damit würde man auch die Kultur im Unternehmen ein bisschen dahingehend aufbrechen, dass nicht alles mehr oder weniger immer physisch vor Ort passieren muss. Das könnte ich mir so als ein Argument vorstellen. Wahrscheinlich gibt es aber sehr viel mehr, ich sag mal einfach, praktisch pragmatische Gründe, ne, dass man sagt es eine Auslandsgesellschaft muss hier irgendein Projekt durchziehen, braucht aber jemand, der womöglich die Sprache gut kann, weil er Einheimischer ist, wird aber dann hundertprozentig dort eingegliedert, kriegt dort seine Aufgaben und seine Ziele und hat auch einen Vorgesetzten, der ihm sagt was er zu tun hat,

aber er hat halt noch zusätzlich den Nutzen, dass er eben die lokalen Bedingungen gut kennt und dann die Umsetzung vielleicht leichter geht. #00:09:28

31) I: Mhm. #00:09:29

32) B3: Ich glaube immer dann, wenn du internationale Verflechtungen hast, also so große Konzerne haben oft Produktionsnetzwerke, da in unterschiedlichen Standorten auch in unterschiedlichen Ländern ähnliche Produkte gefertigt werden und dass man das dann sagt, das eine, eine Werk ist für dieses Produkt zuständig und betreut alle anderen Werke, die es in dem Produktsegment gibt und ein anderes ist wiederum für ein anderes Produkt zuständig. Da wird das schon Sinn machen, dass man sagt, organisatorisch gehören die alle zu dem verantwortlichen Werk und die sind halt verteilt über die verschiedenen Länder. (...) Sowas kann ich mir auch aus praktischen Gründen gut vorstellen, weil sonst hast du halt immer die Schnittstellen-Problematik, dass du sagst der gehört nicht zu meinem Team, den muss ich erst mal fragen den Chef, ob er da mitmachen darf oder nicht? Und ich muss über Ressourcen streiten. (.) Du sparst dir solche Schnittstellen-Diskussionen, weil du einfach sagst, dies ist einfach eine globale Organisation und einige von denen sind halt jetzt in verschiedenen Ländern tätig aber gehören alle zu einer Einheit. #00:10:24

33) I: Mhm. Also macht es dann auch nur Sinn, irgendwie virtuelle Entsendungen nur für bestimmte Ziele einzusetzen, oder jetzt zum Beispiel nur für bestimmte Positionen? Also jetzt zum Beispiel Projektarbeit oder eine Leitung von einem kleineren Team? #00:10:38

34) B3: Also ich glaube, man muss sich genau anschauen. Also ich bin mir sicher, dass man sich mal vorher überlegen muss, wo macht es Sinn? (..) Ich glaube nicht, dass es sinnvoll ist zu sagen. Ja, es gibt noch einen anderen Punkt, aber jetzt machen wir mal den einen zu Ende. Das, was ich gebracht habe als Beispiel, kann ich mir vorstellen. Du hast einen internationalen Fertigungsverbund mit Leuten, die werden alle aus einer Leitorganisation gesteuert und verteilt über die Standorte, wo halt dieses Produkt gefertigt wird. Dann gehören die alle zu organisatorisch zu der Haupteinheit, aber die verschiedenen Länder, in die werden sie halt virtuell entsandt quasi oder nein andersrum. Sie werden virtuell aus dem Land in die Organisation entsandt, können aber in ihrem Land bleiben und sind dann auch viel hilfreicher, weil sie dann natürlich auch vor Ort auch sind und ihr Zusatznutzen einbringen können. (...) Nur zu sagen, jetzt sag ich es mal ein bisschen flapsig. Wir kommen dem Mitarbeiter entgegen, dass er arbeiten kann, wo er will, macht vielleicht dort Sinn, muss man ganz klar sagen, wo einfach die Not am Arbeitsmarkt groß ist. Da fällt einem spontan das Thema IT ein. Und in IT Jobs ist ja auch das Thema Ortsgebundenheit schon immer eher untergeordnet, weil die arbeiten eh mit ihren Systemen und mit ihren Netzwerken und sind von Haus aus nicht so ortsgelassen unterwegs wie jetzt Leute, die in einem Labor oder in der Fertigung oder ja Verwaltung, ist auch kein gutes Beispiel, weil das kann man dann theoretisch auch genauso online machen wie IT. Da liegt es dann eher an den Menschen, die einfach

lieber ab und zu mal sich in der Kaffeeküche treffen und über irgendwas reden als nur vor dem Rechner zu sitzen. #00:12:10

- 35) I: Das stimmt ja. (...) Ja in der Literatur ist es ja so, dass die Entsendungen oder die virtuellen Entsendungen sehr vorteilhaft beschrieben werden sowohl aus Mitarbeitersicht als auch Unternehmenssicht. Kannst du dir vorstellen, warum die jetzt aber in der Praxis eher nicht umgesetzt werden? Wenn man jetzt das mal / also klar, wir haben ja schon die steuerliche Seite, dann haben wir die Compliance Seite, aber könntest du es dir dennoch irgendwie vorstellen, woran es liegen könnte? #00:12:42
- 36) B3: Also ich glaube tatsächlich, dass dieser, was wir vorher schon hatten, dieser organisatorische, rechtliche, steuerliche Aufwand durchaus ein Hindernis ist. (...) Ich glaube auch, dass man ein bisschen unterscheiden muss zwischen dem, was in der Literatur eher so aus einer aus einer wissenschaftstheoretischen Brille heraus, als, ich sag mal wahrscheinlich tatsächlich berechtigt positiv bewertet, zum Beispiel ja, dass der Horizont der Menschen breiter wird, dass sie deutlich interkultureller werden, wenn sie damit natürlich mit unterschiedlichen Rahmenbedingungen zu tun haben. Ich weiß aber ehrlich gesagt nicht, aber das ist reine Meinung von mir, das kann ich nicht belegen, ob sich das wirklich so massiv niederschlägt, ne, also ich, weil (...) unsere Welt ist ja nicht mehr so wie früher. Ich glaube auch insgesamt, dass das Thema Entsendungen nicht mehr ganz so wichtig sein wird in der Zukunft, weil das, was ich eingangs sagte, diese internationale Erfahrung sammeln im Sinne der Mitarbeiterentwicklung stammt ja noch aus Zeiten, meine Generation eher, wo man nicht so einfach weltweit vernetzt sein konnte. Und da war es einfach notwendig, um mal zu wissen wie ticken die Amerikaner und die Inder denn, dass man da mal 1-2 Jahre arbeitet. Das ist glaube ich immer noch extrem hilfreich, aber es ist heute einfacher, über natürlich die moderne Technik, aber auch über die andere Sicht auf die Welt und das erlebt ihr jungen Leute ja schon in der Schule, im Studium. Dass man international vernetzt arbeitet, ist jetzt nicht mehr so sensationell wie vielleicht vor 20-30 Jahren. (...) Und glaube deshalb, dass das ist insgesamt egal ob virtuell oder, oder oder physische Entsendungen, was vielleicht auch die Bedeutung insgesamt eher ein bisschen reduziert, so in meiner Einschätzung. Was eher normal ist, wenn man halt so groß wird, ne und die Zeit weiter geht und bei den jüngeren Leuten ist das immer normaler wahrscheinlich. #00:14:23
- 37) I: Ja, das kann ich mir auch gut vorstellen. Gerade in der Literatur wird das auch so beschrieben, als wäre es das neue Ding, dabei ist es für uns ja eigentlich ganz normal mit.
- 38) B3: Ja wer schreibt denn die Bücher? Die sind wahrscheinlich alle so alt wie ich (lachen). Die hatten halt nicht die eigenen Erfahrungswerte, das muss man durchaus auch kritisch kritisch beleuchten. Also ich habe im vorherigen Unternehmen am Ende, da gerade bei der Einführung der Digitalisierungsstrategie im HR. Das war ein weltweites Projektteam mit 130 Leuten und die waren halt in ihren Ländern und die haben sich halt genauso regelmäßig ein zweimal die

Woche zu irgendwelchen Stand-ups und Jour Fixes getroffen wie die anderen halt physisch, aber das war jetzt für alle nicht so so was Sensationelles. Das war halt einfach arbeiten. #00:15:07

39) I: Einfach normal. #00:15:08

40) B3: Ja, genau. #00:15:10

41) I: Okay, ja. Was denkst du denn, was sind irgendwie Herausforderungen oder Barrieren, wenn man jetzt noch auf die Kultur schaut? #00:15:22

42) B3: Also ich könnte mir vorstellen, bei einer einer virtuellen Entsendung also, wenn es jetzt wirklich keine physische Anwesenheit im jeweiligen Entsendungsland erfordert oder die gar nicht geplant ist oder nur in einzelnen Fällen, wenn es mal ein Meeting oder sowas gibt, (..) dass man dann trotzdem das, was ich gerade eigentlich so ein bisschen herunter genommen habe, so dass es nicht mehr ganz so wichtig ist, aber, dass man trotzdem so die kulturellen Besonderheiten halt nicht so mitkriegt, wie wenn man live vor Ort ist, insbesondere wenn man nicht in einem Land lebt und auch sein Leben außerhalb des Arbeitsplatzes in dem Land verbringt. Das ist glaube ich, nach wie vor der entscheidende Punkt und der wurde bei uns im vorherigen Unternehmen auch immer als ein entscheidender Zusatznutzen im Grunde gesehen, dass man halt auch mal lernt entweder lernt oder zumindest mal erlebt, wie man in anderen Kulturkreisen ankommt, wie man da aufgenommen wird. Was das für einen selbst bedeutet. Ob man da oder was man daraus lernen kann. Das sind glaube ich Dinge, die kannst du durch eine virtuelle Entsendung nicht 1:1 genauso erfahren. (...) Jetzt weiß jeder von uns, wenn man mal in andere Länder reist, manchmal reichen schon ein paar Wochen, aber manchmal reichen die halt auch nicht. Wenn man mal so einen ganzen Zyklus erlebt hat, dass man mal so ein Jahr lang in einem anderen Umfeld gelebt hat, dann kriegt man schon so Dinge mit, die man sonst nicht mitkriegt. Und die kriegst du auch mit einer virtuellen Entsendung definitiv nicht mit, weil kein Mensch wird dich dann jeden Abend auch noch virtuell zum Bier trinken einladen oder sonst was machen. Das ist man dann halt doch weiter weg. Punkt. #00:16:50

43) I: Ja, das stimmt.

44) B3: Oder man möchte das gezielt, ich nenne es mal orchestrieren. Man müsste sich dann also Konzepte überlegen, wenn man es, das ist jetzt aber wirklich in die Zukunft gedacht, wenn man sagt, wir wollen das Modell mal mal durchziehen, dann muss man es glaube ich auch konsequent durchziehen und sagen dann muss so ein Team aber auch ähnlich wie es wahrscheinlich mit Kollegen, mit denen man abends mal weggeht, passiert, auch das irgendwie virtuell versuchen zu organisieren. #00:17:15

-
- 45) I: Meinst du dann müssen müssen sowohl die Mitarbeiter im Ausland als auch der Entsendete halt darauf vorbereitet werden? #00:17:23
- 46) B3: Ja, glaub ich schon. (...) Das, glaube ich, kann man wahrscheinlich übertragen aus dem bisherigen Kenntnisstand. Wir hatten beim vorherigen Unternehmen sogenannte Länderbeauftragte oder Länderreferenten. Das waren keine, ich sag mal Theoretiker oder irgendwelche Personaler, die das irgendwo gelesen hatten, sondern das waren einfach Leute, die schon Entsendungserfahrungen hatten und die dann zur Verfügung standen, und das auch gerne gemacht haben, um Leute darauf vorzubereiten. Was erwartest dich? Was war toll? Wo muss man aufpassen? Ich glaube, das gilt in beide Richtungen. #00:17:53
- 47) I: Ja. Denkst du, dass so ein interkulturelles Training auch wichtig ist bei virtuellen Entsendungen? Gerade auch so im Hinblick auf wie arbeiten andere Kulturen mit virtuell, mit elektronischen Medien? #00:18:09
- 48) B3: Ja, also das das technische, wie arbeiten die mit Medien, halte ich für wichtig. (...) Jetzt wo wir darüber reden und ich darüber nachdenke, kommt mir sogar der Gedanke, wahrscheinlich ist im Gegensatz zur Präsenzzensendung das Thema interkulturelle Vorbereitung vielleicht noch wichtiger, weil du nicht die Möglichkeit hast. (...) Sondern immer nur im Arbeitskontext und Kultur ist ja nichts was am Arbeitsplatz passiert. #00:18:38
- 49) #00:18:38 - 00:18:51# kurze Unterbrechung aufgrund technischer Probleme
- 50) I: Also wäre super, wenn du den Punkt gerade nochmal wiederholst. #00:18:53
- 51) B3: Ja, okay. Also ich habe gerade nur nochmal drüber gesprochen, gesagt: erstens, wie die technischen Medien genutzt werden, welche Art und Weise, das in der digitalen Zusammenarbeit gepflegt wird. Ich glaube, darauf muss man sich wirklich vorbereiten. Das ist ein Thema, das erlebe ich sogar nicht mal zwischen Ländern, sondern auch zwischen Generationen, dass es da kulturelle Unterschiede gibt. Da gibt es ja die „Generation-E-Mail“, das ist eher so meine, aber ich versuche gerade auch ein bisschen in Richtung Generation, Netzwerke und Plattformen zu denken. Das kennst du!? #00:19:23
- 52) I: Ja. 00:19:23#
- 53) B3: Ich glaube aber noch wichtiger ist die die ja (.), die Art und Weise der interkulturellen Vorbereitung auf so eine Entsendung, wenn man nicht die Gelegenheit hat, 24 Stunden das jeweilige Land zu erleben, sondern immer nur den Arbeitskontext erlebt. (...) Und ich glaube, Kultur ist ja nichts, was es am Arbeitsplatz gibt, sondern das ist ja, das gibt es ja überall, das kann man ja nicht abschalten. Und ich glaube, das ist was, das kannst du auch nicht / Das lernst du, wenn du vor Ort bist, vielleicht auch schmerzhaft, indem du in

irgendwelche Fettnäpfchen trittst, das passiert dir mal, aber das kannst du wahrscheinlich bei einer virtuellen Entsendung nicht lernen vor Ort durch Erfahrung, sondern da musst du besser vorbereitet werden. #00:20:07

54) I: Ja. #00:20:08

55) B3: Also da fällt mir jetzt auch nichts ein. Also die persönlichen Einladungen, abends mit der Familie, das sind dann schon die Klassiker. Die Amerikaner, die immer sagen ja, wir bleiben auf jeden Fall in Kontakt und dann hörst du nichts von ihnen, das ist natürlich auch klar, weil es ja eigentlich bloß so eine Floskel ist. So wie wenn sie dich fragen „Wie geht es dir?“, du aber wiederum dann sagst: „Mir geht es gut.“, dann gucken sie dich an und denken hä was will der ich habe doch nur „how are you?“ gesagt, ich wollte nicht wissen, wie es dir geht (Lachen). #00:20:33

56) #00:20:33 - 00:21:44# kurze Unterbrechung aufgrund technischer Probleme

57) I: Kannst du dir vorstellen, dass, dass, dass die virtuellen Entsendungen scheitern aufgrund halt dieser kulturellen Unterschiede, also jetzt gerade Missverständnisse in der Kommunikation oder im Zeitverständnis? Und wie könnte man irgendwie den Mitarbeiter darauf gut vorbereiten, dass er halt auch die, seine Mitarbeiter im Ausland auf Distanz führen kann und Vertrauen aufbauen kann? #00:22:14

58) B3: Mhm. (...) Also ich glaube, das ist tatsächlich die größte Herausforderung. Ob, das geht noch gar nicht so sehr um Entsendungen? Das geht einfach um auch internationale Teams, die jetzt nicht zwangsläufig in einer Organisation sein müssen. (...) Das ist einfach was ganz anderes, als wenn man hier, wie ich es jetzt hier auch hab oder wie man es wahrscheinlich oft kennt, dass man sagt „Ich geh mal schnell raus auf den Flur und geh mal woanders schnell ins Büro rein und sagt: du ich muss mal schnell was klären.“ Das sind halt Dinge, die machst du in der virtuellen Zusammenarbeit eher weniger. Und (..) wenn das praktisch, dass das das eigentliche Arbeitsmodell ist, dann muss man sich dem Thema intensiv widmen. Erstens durch Training, also durch Vorbereitung und oder Training. Aber ich glaube auch durch eine etwas stringenter Organisation des des des des Ablaufs ne, also so nach dem Motto spontan trifft man sich sowieso, dann macht man was, geht nicht, sondern du musst wahrscheinlich sagen du brauchst viel enger getaktete, was weiß ich, tägliche oder wie auch immer geartete kurz getaktete Meetings, um einfach den den Informationsfluss sicherzustellen. #00:23:20

59) I: Mhm. Ja. #00:23:21

60) B3: (...) Wobei ich jetzt nicht, (undeutlich) Jetzt fang ich auch an, immer mehr darüber nachzudenken. Ich meine, ich habe ja gerade gesagt diese diese E-Mail-Generation, die tickt ja so „ich bekomme eine Mail und dann passiert mal

nichts und dann schick ich mal eins und dann muss ich wieder warten“ Ich habe ja keine Ahnung, ob es das für die Zukunft gibt oder vielleicht schon jetzt schon gibt, dass einfach ständig hier ein Lautsprecher und eine Plattform offen ist und man halt einfach redet und die, die zu dem Team gehören, egal wo sie gerade sind, die kriegen es halt mit und reden mit. (...) Keine Ahnung also, das sind das sind eher so Fragen, die man für die Zukunft klären muss. Wie kriege ich die, ich nenne es mal die nicht offizielle, die spontane Kommunikation auf dem Flur und in der Kaffeeküche digitalisiert? #00:24:03

61) I: Ja. Ja, das ist wahrscheinlich gar nicht so einfach. #00:24:08

62) B3: Das ist schwer. #00:24:09

63) I: Ich kann mir schon vorstellen, dass gerade dieses außerhalb vom Büro diese Treffen, dass man da halt wirklich irgendwie feste Termine setzen muss, dass man sich einmal in der Woche zur Kaffeepause oder so trifft oder zweimal in der Woche aber ja, es ist halt trotzdem noch mal was anderes, als wenn man sich spontan auf dem Flur oder im Büro trifft. #00:24:33

64) B3: Also Spontanität geht sicher verloren. Kann man sicher nicht so 1: 1 nutzen und Spontanität ist ja häufig ein Positivum und das ist dann auch häufig was wahrscheinlich eher Innovationen nicht fördert, sondern da muss man dann intensiv daran arbeiten, dass man die, den freien Austausch, um innovativ und kreativ zu sein, um das irgendwie zu organisieren, aber ich kenne ehrlich gesagt da keine, keine Methoden oder oder Tools, aber wahrscheinlich muss man sich damit befassen, wenn man es wirklich anbieten und und und auch umsetzen will in der betrieblichen Organisation. #00:25:02

65) I: Mhm. Und kannst du dir irgendwie vorstellen, wie man jetzt ein Mitarbeiter, der ins, virtuell entsendet werden oder wird, wie man den am besten auf diesen Auslandsaufenthalt vorbereiten kann? #00:25:24

66) B3: Ja, ich denke, das sind die Dinge, die wir vorher hatten unter dem Stichwort vorher die Besonderheiten der Kommunikationskultur insbesondere, aber generell auch die interkulturellen Unterschiede zwischen den Ländern und den Menschen, wenn es die, die gibt es ja. Manche übertreiben das aus meiner Sicht. So schlimm ist es dann auch nicht. Wenn man normal mit Leuten redet, kommt man normal mit allen auch klar. Aber es gibt schon so so Unterschiede und da muss man einfach vorbereitet sein und das heißt nicht, dass man dann alles richtig macht, aber man hat zumindest man ist zumindest sensibel und die Sensibilisierung ist glaube ich wichtig. #00:25:58

67) I: Ja. In der Literatur ist jetzt auch ganz oft genannt, dass Mitarbeiter eine interkulturelle Kompetenz haben muss. Bist du da auch der Meinung, dass die auf jeden Fall vorhanden sein muss? #00:26:12

68) B3: Also, wenn mir jemand erklären könnte, was er mit interkultureller Kompetenz meint. So wissenschaftliche Fachbegriffe sind manchmal auch ein bisschen, wie soll ich es sagen, was ist das, ne, was heißt das, weiß, dass man in Japan mit Stäbchen ist das schon interkulturelle Kompetenz oder nicht? Das ist halt so so ein Überbegriff, der sehr hoch, sehr abstrakt ist, muss man sagen. (...) Wenn man es konkret machen würde, würde ich sagen ja klar, da gibt es ganz viele Facetten von interkultureller Kompetenz und die muss man natürlich wissen, klar. #00:26:49

69) I: Ja. #00:26:50

70) B3: Jetzt ist es aber auch so, man, also meine Erfahrung war immer, man kann da auch mal einfach offen und ehrlich sagen, dass man das gerade nicht weiß, was hier die richtige Vorgehensweise ist und dann stößt man auf der ganzen Welt auf Menschen, die dann sagen „ja klar, du bist ja auch nicht von hier, dann besprechen wir das mal miteinander und dann erklären wir es dir“. So machen wir es ja auch, wenn jemand, als Deutscher jetzt beispielsweise und ich glaube, das ist in jeder Kultur so verankert. Man darf es glaube ich, auch nicht zu verkrampft machen, dass man vor lauter Sorge irgendwelche interkulturellen Fettnäpfchen zu treffen, sich gar nicht mehr verhält, weil man ist ja ein Individuum. Man ist ja nur dann authentisch, wenn man so ist wie man ist. Aber klar Konventionen, Do's and Dont's, die muss man vorher einfach lernen und wenn das interkulturelle Kompetenz ist, dann würde ich sagen ja. #00:27:35

71) I: Okay. (...) Ja, also gut interkulturelle Kompetenz, Kompetenz kann man sehr groß und sehr weit fassen, also darunter werden auch ganz oft irgendwie Fähigkeiten oder Fertigkeiten genannt, wie jetzt zum Beispiel Empathie, Offenheit, ähm Ambiguitätstoleranz. #00:27:55

72) B3: Ja okay, aber das ist dann für mich, dann sind das für mich unterschiedliche Flughöhen. Also die Fähigkeiten sind natürlich eminent wichtig, aber die spielen aus meiner Sicht nicht nur in der interkulturellen Kompetenz eine Rolle, sondern spielen immer eine Rolle, auch wenn zwei Schwaben miteinander reden, ist Empathie hilfreich. (Lachen) Ob die jetzt interkulturell unterschiedlich sind oder nicht, ist gar nicht entscheidend. Also insoweit, das wären für mich wesentlichere Dinge, dass man sagt / (...) aber das sind ja /, die helfen natürlich auch, wenn ich entsandt werde, ob physisch oder virtuell, aber die sind auch in anderen Kontexten extrem wichtig, die Du genannt hast, mit Unsicherheit umgehen können, mal auch einen gewissen Mut zu, zu Entscheidungen zu haben, empathisch zu sein. 100% einen Haken dran an alles. Aber das wären für mich eigentlich Persönlichkeitseigenschaften, die für alle Aufgaben wichtig sind. Wahrscheinlich im interkulturellen Kontext noch wichtiger, das würde ich so sehen. #00:28:54

73) I: Mhm. (...) Kennst du irgendwelche Unternehmen, die virtuelle Entsendungen anbieten? Oder hast du es irgendwie mal in der Praxis gesehen? #00:29:08

-
- 74) B3: Nein, leider nicht. Also du hast ja die Arbeit kurz angeteasert und mir das geschrieben, aber ich habe tatsächlich jetzt in meiner Zeit nicht erlebt. Jetzt ist halt die Frage, wie weit oder wie eng ist der Begriff gefasst, ne. Also, dass mal ein Mitarbeiter für ein paar Monate in einem anderen Team zugeordnet war, das im Ausland angesiedelt ist und er nicht umgezogen ist, das kann es schon mal gegeben haben, ohne dass ich es jetzt 100% wüsste, aber ob man das dann als virtuelle Entsendung explizit propagiert hat oder eher als einen Projekteinsatz temporär, weiß ich nicht genau. (...) Also ich kenne es ehrlich gesagt nicht als konkretes Modell oder oder oder Angebot von einem Unternehmen, aber das will nichts heißen. Das kann durchaus sein, dass es gibt. #00:29:58
- 75) I: Ja, das kann sein, aber also kannst du dir oder kannst du es irgendwie einschätzen, ob das, also diese Entsendungsform, ob die sich irgendwie etablieren kann in der Zukunft, gerade durch diese virtuelle Arbeit, oder denkst du, dass es eher irrelevant ist, gerade auch weil Entsendungen nicht mehr so einen großen Stellenwert haben? #00:30:22
- 76) B3: Ich glaube tatsächlich, dass es in vielen Branchen wahrscheinlich in der Zukunft immer unwichtiger wird, wo jemand arbeitet, so rein lokal, sondern das wichtig ist, was sind die entscheidenden Teams, Netzwerke, Plattformen, auf denen man unterwegs ist, um seine Themen zu bearbeiten. (...) Und vor dem Hintergrund weiß ich gar nicht, ob man dann von interkulturellen, (Korrektur) virtuellen Entsendungen intensiv sprechen muss, die jetzt genau den Zweck erfüllen, den bisher die physischen Entsendungen erfüllen. Ich glaube, man muss eher sich die Frage stellen, wie organisieren wir internationale Zusammenarbeit bestmöglich? Und dann kommt man eher auf die auf die Folgefragen, wie, aber was heißt das jetzt für keine Ahnung, Arbeitsverhältnis, Vorbereitung auf internationale Teams und, und, und. (..) Also wie gesagt, glaube ich nicht, dass das Thema, aber das ist jetzt meine Meinung, ich glaube nicht, dass das Thema eine plötzlich großartig sich ausdehnen wird, weil man wahrscheinlich sagt das sind eigentlich dann keine Entsendungen, sondern es geht eher darum, internationale Zusammenarbeit bestmöglich zu organisieren. Und da wird eine Firma den Weg gehen und sagen, der ist komplett dort zugeordnet und die andere wird sagen nein, wir machen da eine Schnittstelle und organisieren die Zusammenarbeit halt anders. #00:31:39
- 77) I: Also meinst du auch, dass gerade durch Corona oder jetzt irgendwie beispielsweise der Ukraine Krieg irgendwie keine Auswirkungen darauf hatte? #00:31:46
- 78) B3: Ich glaube, dass die Auswirkungen schon genutzt werden, weil es, glaube ich, die Organisation, den Organisationen gezeigt hat, dass die Menschen flexibler und pragmatischer sind als sie vielleicht gedacht haben, was Zusammenarbeit angeht und dass man das einfach weiter nutzt. Also ich erlebe das zum Beispiel auch jetzt bei uns so, dass ja, dass man eigentlich eher/ der Regelfall ist eigentlich eher, wenn man schnell mal mit jemanden was besprechen will,

lass uns schnell in Teams zusammenschalten, also über das Programm Teams, wo man früher gesagt hat, „bitte Sekretärin, wir brauchen ein Besprechungsraum für sechs Personen“ und die, das erlebt man eigentlich kaum mehr, es sei denn, das sind wirklich ganz offizielle Termine oder Verhandlungstermine oder sowas. Also ich glaube, da hat man einfach, ohne das bewusst wahrzunehmen, aus der Zeit gelernt. (..) Inwieweit jetzt der Ukraine Krieg da eine Rolle spielt, kann ich nicht einschätzen, also ich glaube eher die die Thematik, dass man halt nicht aufgrund von Corona ins Büro gehen konnte, dass es gewisse Einschränkungen gab, hat halt erfinderisch gemacht, ne, und zumindest dem Hersteller dieses Tools, dass wir gerade nutzen, wahrscheinlich gute Gewinne gebracht. #00:32:57

79) Ja, das stimmt. #00:32:59

80) #00:33:02 - 00:33:34# kurze Unterbrechung aufgrund technischer Probleme

81) B3: Das ist übrigens, wo ich sagen würde, daran scheitern wahrscheinlich in Deutschland zumindest die meisten virtuellen Entsendungen, dass wir einfach eine katastrophale Infrastruktur haben, und da meine ich jetzt nicht die Computer, sondern einfach die Internetverbindungen, ne, also du kannst ja hinfahren, wo du willst. Das ist überall besser. #00:33:50

82) I: Ja, ja ja das stimmt natürlich, aber ich meine im Headquarter sollte es ja eigentlich funktionieren. #00:33:57

83) B3: Ja, das ist aber keine für das ist keine Thematik der Firmen. Ich glaube das einfach unsere Netzanbieter nicht, nicht, die Netzabdeckung ist schlecht. (Persönliches Erlebnis) Also das sind Dinge, das kann ich nicht, das kann ich nicht verstehen und das hindert uns glaube ich mehr rein praktisch an der Umsetzung von solchen Modellen. Wenn halt Verbindungen nicht funktionieren oder ähnliches, dann muss ich mir nicht über interkulturelle Kompetenz Gedanken machen, weil dann sind die halt so genervt von dem Thema, dass die sagen, nein, will ich nicht. #00:34:57

84) #00:34:58 - 00:41:21# persönliches Gespräch

85) I: Ja, ich danke dir auf jeden Fall für deine Zeit. #00:41:23

9.3.3 Interview 3

Transkription Interview 3 – Experte 4: Interviewer (I); Interviewee (B4)

- 1) I: Gut. Also zum Einstieg möchte ich Sie direkt fragen, ob Sie in Ihrem Unternehmen Auslandsentsendungen anbieten? Und wie viele sind es momentan? Und welche Formen bieten Sie an? #00:00:14
- 2) B4: Mhm. Also wir haben tatsächlich einige Auslandsentsendungen, also wir sprechen jetzt rein, ich betreue quasi die Mitarbeiter, die von Deutschland aus in die Welt entsandt werden. Seit einiger Zeit haben wir allerdings auch Anfragen aus dem Ausland, dass quasi ein Mitarbeiter in Australien dann quasi nach Deutschland entsandt wird. Aber ich glaube, in erster Linie geht es Ihnen darum, dass die Mitarbeiter von Deutschland in die Welt entsandt sind, oder? #00:00:43
- 3) I: Ja. #00:00:43
- 4) B4: Genau. Wir haben derzeit bei uns, ich sage jetzt mal so, grob 15 Entsendungen. Der Großteil der Mitarbeiter ist im europäischen Ausland beschäftigt, also vorwiegend Frankreich, UK. Aber wir haben auch Entsendungen, zum Beispiel nach Südafrika, also gerade, wo wir unsere Auslandspartnerfirmen haben. Das sind so die Core Companies, wo die Mitarbeiter dann eingesetzt werden. #00:01:18
- 5) I: Mhm. Und aus welchen Gründen bieten Sie Auslandsentsendungen an? #00:01:23
- 6) B4: Also anbieten tun wir sie jetzt in dem Fall nicht, dass wir jetzt aktiv auf die Mitarbeiter zugehen und sagen: „Hätten Sie mal Interesse und Lust im Ausland zu arbeiten?“ Warum: ganz einfach, das hat wahnsinnige Kostengründe, die dahinterstehen. Also je nachdem, wie das Konstrukt aufgesetzt wird oder in welches Land die Mitarbeiter entsandt werden, sind ja auch Kostenfaktoren mit einhergehend. Es kommt auch immer darauf an, ist der Mitarbeiter alleine, ist der Single oder nimmt er seine Familie mit, hat er zwei drei Kinder? Und dann wird es ganz schnell teuer, wenn die dann vor Ort eben in die / #00:02:03
- 7) Kurze Unterbrechung aufgrund eines eingehenden Anrufs #00:02:12
- 8) B4: Genau also in der Regel, wenn man jetzt sagt, ein Mitarbeiter mit Familie geht ins Ausland, also Frau ein oder zwei Kinder, sind wir dann oft ganz schnell 2,5-fachen Kostenfaktor. Also, wenn man die Gehaltskosten resümiert auf ein Jahr betrachtet und dann die Mitarbeiter entsendet, dann sind da schon erhebliche Kosten enthalten. Und da gehen wir natürlich bevor der Mitarbeiter entsandt werden soll in die Abstimmung, ist es in der Form sichergestellt, dass die Kosten übernommen werden, sodass wir erst, wenn wir vom Fachbereich und auch die ganzen steuer- und sozialversicherungsrechtlichen Themen geklärt sind, dann wirklich erst das Go geben, mit der Entsendung zu starten. #00:02:54

-
- 9) I: Mhm. Und verfolgen Sie jetzt irgendwelche Ziele durch das also dadurch, dass Sie Auslandsentsendungen anwenden? #00:03:05
- 10) B4: Anbieten schon fast wieder ja, genau dann, wenn dies der Fachbereich erwünscht. Also der überwiegende Grund für die Entsendungen ist, dass zum Beispiel Softwareingenieure oder Designingenieure bei unseren Firmen vor Ort / #00:03:24
- 11) Kurze Unterbrechung aufgrund eines eingehenden Anrufs #00:03:29
- 12) B4: Dass die eben auf Wunsch des Fachbereiches in bestimmten Projekten mitarbeiten sollen, das ist so der überwiegende Hintergrund. Es kommen aber, wie Sie schon sagen, vermehrt Anfragen nach Entsendungen, wo in bestimmten Themen quasi die Themen aus Deutschland transferiert werden sollen. Zum Beispiel aus dem Thema Datenschutz oder aus dem Thema Finance, dass man einfach da in einen Erfahrungsaustausch geht mit anderen Firmen. Das ist so der überwiegende Grund, warum wir entsenden. (...) Was dann auch noch mit daherkommt, also, dass immer auf Nachfrage vom Fachbereich die Mitarbeiter entsandt werden. Das ist selten der Fall, dass ein Mitarbeiter sagt: „ich möchte jetzt einfach mal Interesse halber mal nach Südafrika, um mal zu gucken wie arbeiten die denn in den Themen. Haben wir jetzt aber auch schon vereinzelt Anfrage aus bestimmten Bereichen, wo man gewisse Kurzzeit-Entsendungen macht. Also wir unterscheiden immer ist die Entsendung kleiner 12 Monate oder größer 12 Monate. Das ist natürlich auch abhängig davon, welche Konditionen die Mitarbeiter bekommen. Bei uns spricht man in der Regel von der Entsendung, wenn der Zeitraum größer 3 Monate ist. Vorher ist es quasi dann eine normale Dienstreise, wo natürlich auch entsprechend Steuer und Sozialversicherung mitberücksichtigt werden müssen. (..) Genau und mittlerweile haben wir einige Anfragen, zum Beispiel aus dem Customer Service Bereich, wo dann sagen wir mal im Zeitraum von 3 bis 6 Monaten auch diese Auslandseinsätze stattfinden sollen. Genau. Die sind aber immer vor Ort. Also die sind, wie Sie das Thema angedeutet hatten, jetzt virtuell aus Deutschland heraus. Also die suchen dann auch quasi den Austausch vor Ort. #00:05:15
- 13) I: Mhm, okay. Und könnten Sie mir mal so grob beschreiben, wie der Entsendeprozess in Ihrem Unternehmen abläuft, also bei einer normalen Entsendung, sag ich jetzt mal so? #00:05:25
- 14) B4: Mhm ja genau, also generell läuft es so, dass entweder der HR-Business Partner, der den Bereich betreut, oder auch die Führungskraft oder der Projektleiter eben an uns herantritt, mit der mit der Anfrage, dass er einen Mitarbeiter gerne entsenden würde. Und im ersten Schritt würden wir dann zum Termin einladen und die ganzen Randbedingungen mal abstecken. Welcher Mitarbeiter ist es? Über welchen Zeitraum soll das sein? In welchem Auftrag soll er denn in der Funktion unterwegs sein? Müssen Kosten verrechnet werden? Ganz wichtig ist auch, dass wir die Steuer-Kollegen mit ins Boot Boot holen, um gewisse Betriebsstätten-Themen vorher abzu prüfen, was ja auch immer ein ziemlicher Kostenfaktor ist, wenn das Thema Betriebsstätte da im Raum steht.

Genau. Wir holen uns quasi den ganzen Datenrahmen ab, den wir brauchen. Und dann im nächsten Schritt würde ich dann mit meiner Kollegin, also meine Kollegin macht quasi den Set-Up mit Betriebsstätte, guckt, was der für Konditionen bekommt und bei mir läuft quasi dann ab „Entsendungs-Go“ läuft das Thema dann bei mir weiter. Das heißt, ich würde den Mitarbeiter zum Briefing einladen und ihm die Konditionen während der Entsendung mitteilen. Im Nachgang bekommt der Mitarbeiter eine zusammenfassende E-Mail, wo alle Informationen nochmal darinstehen. Und, wenn er mir dann das Go auf diese E-Mail gibt, gehe ich quasi in die Umsetzung. Das heißt, informiere die ganzen Provider, ist ein Umzug geplant? Dann beauftrage ich die Umzugsfirma. Braucht er eine Wohnungssuche, dann wird die Relocation-Agentur beauftragt. Dann wird er ja steuer-, lohnsteuerrechtlich auch unterstützt und sozialversicherungsrechtlich. Dann kriegt er die Briefings bei unserem Steuerberater, mit dem wir zusammenarbeiten. Genau und in der Regel sollte die Anfrage Minimum drei Monate vorher an uns herangetragen werden, dass wir genügend Zeit haben, das aufzubereiten und dann den Mitarbeitern auch noch die Möglichkeit zu geben, dass die Provider dann entsprechend Vorlauf haben, gerade was Wohnungssuche etc. angeht oder vielleicht noch die Schule für die Kinder gesucht werden muss. Genau, also so drei Monate plus vielleicht noch ein zwei Monate, dann sind wir immer auf der sicheren Seite. #00:07:45

15) I: Okay. #00:07:46

16) B4: Genau. Wichtig ist dann auch immer noch so, gibt der Mitarbeiter den Wohnsitz dann in Deutschland auf oder behält er den? Beides sind dann auch noch lohnsteuerrechtliche Themen, die damit einhergehen. Also der Mitarbeiter, der kann da wirklich alle Fragen platzieren, sodass dann alles geklärt ist, wenn er dann in die Entsendung startet. #00:08:07

17) I: Mhm. Okay. Und haben Sie irgendwie auch virtuelle Projektarbeit, also jetzt zum Beispiel, dass man in Projektteams irgendwie auch mit anderen Standorten zusammenarbeitet? Oder ist das ja gibt es eher nicht? #00:08:25

18) B4: Also Zusammenarbeit ist ja schon immer gegeben, dass wir bestimmte Themen haben, die natürlich standort- und länderübergreifend bearbeitet werden. Aber das ist dann eher der Fall, dass die Mitarbeiter dann den Arbeitsvertrag in dem jeweiligen Land haben. #00:08:46

19) I: Okay, ja.

20) B4: Genau. Wir haben wahnsinnig viele Projektgruppen oder sagen wir auch so, sämtliche Fachbereiche, sei es Finance oder sei es Procurement, der Einkauf, die arbeiten ja jetzt schon mit den Mitarbeitern im Ausland auch zusammen. #00:09:04

21) I: Ja. Okay, ja. Ich würde dann das auch direkt nehmen, um in den zweiten Themenblock einzusteigen, und zwar den virtuellen Entsendungen. Ist Ihnen

der Begriff irgendwie geläufig, also ja oder beziehungsweise was verstehen Sie unter virtuellen Entsendungen? #00:09:22

- 22) B4: Ich habe tatsächlich erst mal mir überlegt, was könnte denn damit gemeint sein? Also ich kann mir vorstellen, ich habe da tatsächlich auch einen Fall, wo eine Mitarbeiterin entsandt war im Ausland, das war jetzt im Finance Bereich zum Beispiel und durch Corona, weil man dann ja gezwungen zu Hause zu arbeiten und da kam tatsächlich auch dann der Wunsch, wieder früher nach Deutschland zurückzukehren, weil natürlich die Mitarbeiterin gemerkt Hoppla, der Job ist ja genauso gut aus Deutschland auszuüben, weil sie vorher ja auch nur zu Hause war. Und da kam das Thema so bei mir an und habe mir gedacht, ah das ist genau das Thema, wo Sie vielleicht auf dem Schirm haben. Also ich könnte mir wirklich vorstellen, dass in dem Thema auch so zu machen, also virtuelle Entsendungen. Wie gesagt, das muss natürlich passen vom ganzen Setup her. Wie gesagt, wenn es jetzt keine produktiven oder sagen wir mal Customer Support Leistungen sind, wo die Mitarbeiter dann wirklich vor Ort vielleicht Projekt oder am Produkt arbeiten, dann ist es sehr unabdingbar, dass der vor Ort ins Ausland geht. Aber gerade bei Themen, wo ich jetzt sag mal, gerade HR-Themen oder Finance-Themen, Verwaltungsthemen, da könnte ich mir durchaus vorstellen, dass das eine Möglichkeit wäre, ja. Und das ganze unter dem Kostenfaktor natürlich, würde ich das sofort befürworten. #00:10:48
- 23) I: Gut ja. Also es ist genauso, wie Sie es gesagt haben. Also es geht eigentlich darum, dass der Mitarbeiter im Heimatland bleibt und halt über elektronische Kommunikationsmedien, dann z.B. Videokonferenz, Telefon, E-Mail wie auch immer mit den mit seinen Kollegen im Ausland zusammenarbeitet. Genau. Zeitlich ist es jetzt mal, auf jeden Fall sollte es halt dauerhaft sein. Sollte sich jetzt nicht auf ein Projekt beschränken. Und ja, sollte eigentlich auch ein wichtiger Karriereschritt für den Mitarbeiter sein wie jetzt ja bei einer traditionellen Entsendung es ja eigentlich auch der Fall ist. #00:11:33
- 24) B4: Richtig. Ja, ich könnte mir dann noch vorstellen, sollte tatsächlich dann doch die Anwesenheit dann mal im Gastland erforderlich sein, könnte man das ja individuell über die Dienstreise dann abdecken, ne. Also vorstellbar wäre es von meiner Seite auch durchaus, ja. #00:11:49
- 25) I: Also das ist auch nicht ausgeschlossen, also sollten also sollte halt auf wenige Treffen beschränkt sein, aber ausgeschlossen ist das jetzt mal nicht. #00:11:56
- 26) B4: Mhm genau. #00:11:59
- 27) I: Genau. Ja, wie Sie ja schon gesagt hatten, aber beziehungsweise wir vorhin kurz gesprochen hatten. In Ihrer Mail hatten sie ja schon erwähnt, dass Sie dies nicht anbieten. Sie hatten auch geschrieben, dass es bisher nicht angefragt wurde. Also was genau meinen Sie denn darunter? #00:12:14
- 28) B4: Das ist, wie vorher schon gesagt hat, der Fachbereich kommt ja auf uns zu, wenn Bedarf ist für eine Entsendung oder eben der andere Fall war jetzt, wie

ich es vorher schon angedeutet habe, dass eben der Wunsch kam, gewisse Mitarbeitergruppen miteinander zu vernetzen und vielleicht einen Austausch zu machen, dass man 2 bis 3 Monate oder 6 Monate da in einen Austausch geht mit den Kollegen im Ausland. Vielleicht, der der ausländische Kollege dann nach Deutschland reinkommt, so quasi Job-Change, dann auch über ein paar Monate dann auch abbilden wollen. Genau, da sind wir jetzt gerade am Setup und jetzt, wie gesagt da ist meine Kollegin gerade dran für so gewisse Austauschprogramme da eine mögliche, ein mögliches Setup da darzustellen. #00:12:59

- 29) I: Mhm, mhm. Ja, gerade in der Literatur sind ja virtuelle Entsendungen auch sehr vorteilhaft dargestellt. Zum einen der Kostenpunkt, also es ist günstiger, weil man ja den Mitarbeiter und gegebenenfalls seine Familie nicht umziehen muss und er ja vor Ort bleibt und man kann sie ja auch flexibler flexibler einsetzen. #00:13:19
- 30) B4: Ja, und vor allen Dingen sehe ich auch teilweise jetzt die Notwendigkeit neue, wie soll ich sagen, neue Setups zu finden, weil die Bereitschaft mittlerweile selbst bei den jungen Leuten sehr begrenzt ist, mal mit Sack und Pack ins Ausland zu gehen. Also von daher muss man fast so neue Wege suchen und auch gehen wollen, weil die Mitarbeiter, also ich merke es selber. Wir haben jetzt in paar Fällen noch Mitarbeiter gesucht für gewisse Stellen im Ausland. Aber das ist sehr, sehr schwer da Kandidaten zu motivieren, ins Ausland zu gehen. Wenn die noch ganz jung sind und keine Familie haben, ist es wieder einfacher. Aber sobald da Familie da ist, ist es sehr, sehr schwer. #00:14:00
- 31) I: Ja, das kann ich mir vorstellen. Das würde ja eigentlich für virtuelle Entsendung sprechen. #00:14:03
- 32) B4: Ja. Genau. #00:14:04
- 33) I: Könnten Sie sich irgendwie noch vorstellen, warum die Entsendungsform, jetzt bei Ihnen auch, also zusätzlich nicht angeboten werden? Also irgendwie außer jetzt, dass es nicht angefragt wird von den Abteilungen? #00:14:19
- 34) B4: Also ich könnte es mir, wie gesagt, durchaus vorstellen, wie gesagt, wenn wir tatsächlich keine Mitarbeiter mehr finden, die wir motivieren können, dann wäre das quasi so die Zweitlösung, wo wir dann versuchen würden anzubieten. Müssen wir aber gucken, da bin ich zu wenig jetzt im fachlichen Setup vor Ort drinnen, wie sich das und in welcher Form sich das dann umsetzen lassen könnte. #00:14:44
- 35) I: Mhm, ja. Fallen Ihnen irgendwie Herausforderungen ein oder Probleme, die bei einer virtuellen Entsendung auftreten könnten? #00:14:51
- 36) B4: Also was ich mir schon gedacht habe, wenn man halt nur hinter dem Bildschirm sitzt und mit den Kollegen jetzt über Teams zusammenarbeitet, dann ist das effektiv, wenn man das mal einen Tag hat, wo man zu Hause arbeiten

kann, ich jetzt auch heute im Homeoffice zum Beispiel. Ich könnte mir durchaus vorstellen, dass ja den den Mitarbeitern dann doch ein gewisser persönlicher Kontakt fehlt. Also müsste man halt dann gucken, ob, wenn die jetzt vor Ort im Büro natürlich nach wie vor tätig sind, haben sie ja die Heimatkollegen da. Insofern müssten wir dann mal gucken, ist er denn nur im Homeoffice oder ist er dann nur im Büro? Dann würde dieses Thema, dann hätte er trotzdem die sozialen Kontakte, die er braucht. Aber so, es überwiegen klar die Vorteile, muss ich klar sagen. #00:15:34

37) I: Mhm und können Sie sich irgendwie vorstellen, was für interkulturelle Probleme auftreten könnten, weil jetzt gerade zum Beispiel die Führung ist ja eine andere, also wenn man sie auf Distanz führt. #00:15:46

38) B4: Es kommt genau, das ist richtig, wie Sie schon sagen. Es kommt natürlich immer ganz darauf an, wir unterscheiden auch immer vom fachlichen Vorgesetzten. Das ist ja dann der Vorgesetzte vor Ort. Oder dann der disziplinarische und das bleibt ja der Mitarbeiter im Heimatland. Aber da wir auch die E-Seite, also Personalentwicklungsmaßnahmen anbieten, und das haben wir auch in unserer Global Assignment Policy drin, wo wir mal gucken, sind Sprachkurse notwendig, muss man irgendwie pushen, unterstützen und dasselbe Thema natürlich auch bezüglich der der interkulturellen Zusammenarbeit. Kommt immer darauf an, wenn es arabische Länder sind, dann bieten wir, bevor die Entsendung startet, immer quasi Awareness-Themen an, wie man sich zu verhalten hat. Also das ist bei uns sichergestellt. Ja. Da hätte ich jetzt keine Bedenken, weil auch bei einer virtuellen Entsendung kann man dann vorher sowas anbieten und mit dem Mitarbeiter vorher klären: ist es gewünscht? Wo macht es Sinn? Kennt er die Mitarbeiter im Ausland vielleicht schon, dann kann man sich das sparen. Aber im Angebot haben wir es auf alle Fälle drin, ja. #00:16:50

39) I: Also sind Sie jetzt auch nicht der Meinung, dass es irgendwie gerade in der Kommunikation Schwierigkeiten geben könnte, da also andere Kulturen irgendwie ein anderes Zeitverständnis haben, oder? #00:17:02

40) B4: Ja, ich krieg es schon, ich kriege schon immer mit. Jetzt gerade, wir sind auch in ein paar kritischen technischen Themen drin. Gerade im arabischen Raum, und da höre ich von den Mitarbeitern schon immer wieder raus, wenn ich nicht vor Ort bin passiert da auch nichts. Also wir haben da nicht einen dauerhaft eine dauerhafte Entsendung vor Ort, sondern die sind immer eine lange und eine kurze Woche vor Ort und dann reisen sie wieder nach Deutschland zurück und dann in dem Reiserhythmus hin und her. Aber da ist schon klar, die Aussage, dass die Zusammenarbeit nur einigermaßen funktioniert, wenn die auch vor Ort sind. #00:17:39

41) I: Ja, okay. Und jetzt hatten Sie ja gerade schon kurz angesprochen mit der Vorbereitung von bei traditionellen Entsendungen. Können Sie sich irgendwie vorstellen, wie man dann einen Mitarbeiter auf einen virtuellen Auslandsaufenthalt vorbereiten müsste? Also könnte man den genauso vorbereiten, wie jetzt einen traditionellen Entsendeten oder müsste man irgendwie was ändern? Oder den Fokus irgendwie auf was anderes legen? #00:18:09

-
- 42) B4: Also wie gesagt, Voraussetzung ist halt immer, um welchen Bereich geht es, wo der Mitarbeiter entsandt werden soll? Aber wenn das jetzt ein verwaltungstechnischer Aufgabenbereich ist, würde ich jetzt eigentlich keine großen Unterschiede zu einer herkömmlichen Entsendung sehen. Das könnte man ganz genauso aufbereiten. #00:18:27
- 43) I: Mhm. Müsste man dann auch, also jetzt nicht unbedingt, also ich habe mir halt überlegt, theoretisch wäre es ja vielleicht auch sinnvoll, irgendwie das interkulturelle Training auch dahingehend also den dahingehend vorzubereiten wie arbeiten andere Kulturen mit elektronischen Medien? #00:18:48
- 44) B4: Aha, zum Beispiel auch, genau. Wir haben da unser eigenes Onboarding-Team, wo wir die Mitarbeiter auch abholen. Weil, die Erfahrung ist auch, dass wir gerade Mitarbeiter, die relativ neu eigentlich bei uns eingestellt sind, oder auch speziell für diese Funktionen, dann auch eingestellt werden, da gleich in eine Entsendung dann reinkommen, aber die kriegen dann natürlich eine entsprechende Einarbeitung in den Bereichen und werden dann auch den Kollegen natürlich vorgestellt im Ausland, sodass da eigentlich selten Probleme gegeben sind, wenn die in die neue Funktion starten. #00:19:24
- 45) I: Mhm. Okay. (...) Jetzt mal rein hypothetisch, Sie würden das jetzt anbieten und unter welchen Voraussetzungen könnten Sie sich das dann vorstellen anzubieten, also dass das halt auch erfolgreich umgesetzt werden kann? #00:19:44
- 46) B4: Ich würde jetzt vielleicht den ersten Ansatz, mal maximal von einem Jahr Entsenden an virtuelle Entsendung sprechen, einfach mal zu gucken wie kommt es an, wie funktioniert es, wie reagieren die Vorgesetzten, die Mitarbeiter auf beiden Seiten, also einfach so mal ausprobieren und mit welcher Rückmeldung die die Beteiligten dann an den HR-Bereich eben dann zurückkommen ja. Wäre eine interessante Erfahrung, ja. #00:20:16
- 47) I: Ja, ich merk auf jeden Fall schon, dass Sie das jetzt gar nicht schlecht finden. #00:20:23
- 48) B4: Bei uns ist immer der Kostenfaktor so ein bisschen das Thema, wo wir haben, wo dann die Mitarbeiter und die Vorgesetzten natürlich schon schlucken, was das alles kostet und wenn man dann im Gegenzug dann natürlich eben dieses Angebot machen könnte, wäre das natürlich eine gute Alternative. #00:20:41
- 49) I: Also könnten Sie sich das auch vorstellen? #00:20:43
- 50) B4: Ich könnte es mir tatsächlich auch vorstellen. Also ich war etwas überrascht, als Sie mit dem Thema zuerst auf mich zukamen, weil ich mir gar keine Gedanken jetzt im Vorfeld gemacht hatte. Aber nein, also klingt gut, wäre durchaus eine Überlegung. #00:20:57

51) I: Okay. #00:20:58

52) #00:21:00 – 00:22:24# kurzes, persönliches Gespräch (nicht transkribiert)

53) I: Genau. Ja, also abschließend würde mich dann noch tatsächlich interessieren, ob Sie irgendwie einschätzen können, ob sich diese Entsendungsform etablieren kann oder ob sie sich vielleicht schon eher etabliert hat in der Praxis oder ob es eher ja sich nicht etablieren kann? #00:22:44

54) B4: Nein, also wie schon gesagt, also ich bin sehr zuversichtlich, dass das eine Möglichkeit wäre, die wir ins Angebot mitaufnehmen. Wir sind eh gerade dabei, unsere Global Assignment Policy zu überarbeiten. Die werden wir wahrscheinlich nächstes Jahr angehen. Aber ich merke schon, da ist auch so ein bisschen eine Veränderung jetzt drin in den Nachfragen zu den Auslandseinsätzen. Die waren früher immer so ab 2 bis 5 Jahre so grob. Und mittlerweile werden die dann kürzer und dann wollen die aber unterschiedliche Mitarbeiter dann vor Ort einsetzen, dass der eine Mitarbeiter jetzt mal 2 Jahre macht, dann springt der nächste auf, macht 2 Jahre und der dritte macht 2 Jahre. Eben aus dem Thema auch heraus, dass man die Familie halt nicht zu lange alleine lassen möchte oder auch nicht mit ins Ausland mitnehmen möchte, weil die Kinder nicht die Schule verlassen wollen. Das sind so die wesentlichen Punkte. Also ich wie gesagt, ich merke, dass da Veränderungen sich breit machen, und ich könnte es mir auch wie gesagt durchaus vorstellen, dass wir auch, wenn das Thema es zulässt, da auch virtuell dann Entsendungen starten. Also ich bin jetzt nicht gänzlich abgeneigt, aber wie gesagt, das kommt natürlich auf die Anforderungen darauf an, die der Fachbereich hat, in welchem Umfang die Tätigkeit dann im Ausland stattfinden soll. #00:24:01

55) I: Ja, ja, es ist interessant. Also, weil ich fand es irgendwie jetzt sehr interessant von dahingehend, dass in der Theorie wird es total toll dargestellt, aber man liest super wenig über die Praxis und ja, deswegen finde ich das jetzt sehr interessant, was Sie dazu sagen, dass Sie eigentlich relativ offen dafür wären und sich das auch gut vorstellen könnten. Weil, ich hatte jetzt auch schon ein Interview, die sich das gar nicht vorstellen können also und dass #00:24:29

56) B4: Ja wie gesagt, also gerade wenn es jetzt eine Produktionsfirma ist, die ihre Mitarbeiter ins Ausland schicken, weil die vor Ort an einem Auto oder was arbeiten, dann ist es natürlich eine ganz andere Thematik, die lässt sich auch dann virtuell nicht darstellen, aber gerade diese Verwaltungstätigkeiten, oder kann auch sein, wenn ein Projekt, also wir hatten dann auch tatsächlich den Fall, dass, wir hatten paar Mitarbeiter in UK und der Projektleiter ist dann auch früher nach Deutschland zurück aus persönlichen Gründen und hat die Funktion quasi aus Deutschland wieder weitergeführt. Ist ja dann quasi auch nichts anderes als eine virtuelle Entsendung also es funktioniert durchaus gut, wenn man eine gute Connection dann auch zum Team hat, ja. #00:25:10

-
- 57) I: Ja, vielleicht macht es auch Sinn, irgendwie vielleicht so den die ersten 4 Wochen vor Ort zu verbringen, dass man die Leute kennenlernt und dann später wieder aus dem aus dem Heimatland. #00:25:20
- 58) B4: Ganz genau, ganz genau. Sich vor Ort mal einarbeitet, wie läuft es dort, auch, dass man den persönlichen Kontakt hat. Weil das merke ich, ist schon sehr, sehr wichtig, dass die Zusammenarbeit gut funktioniert. Also im EU-Raum ist gar kein Thema, aber wie wir vorhin schon gesprochen haben, gerade wenn es in die arabische Region geht oder so, da macht es durchaus Sinn, dann erstmal den persönlichen Kontakt herzustellen, genau. #00:25:43
- 59) I: Ja, cool. Wir sind jetzt am Ende meines Interviews angelangt, zumindest meinen meinen Fragen. Ja, möchten Sie mir noch irgendwas mitteilen oder irgendwie haben Sie noch Fragen? #00:25:56
- 60) B4: Ja, nein, ich bin jetzt ganz, ganz zuversichtlich. Ich bin da ganz überrascht, dass das doch so eigentlich eher in die positive Richtung geht, weil am Anfang habe ich mir gedacht: nein, kann ich mir jetzt gar nicht vorstellen, wie soll das gehen? Aber je mehr man sich da Gedanken macht und auch Überlegungen anstellt, könnte da durchaus was entstehen, was man mitnehmen könnte für die Zukunft, ja. #00:26:18
- 61) I: Ja, aber jetzt habe ich noch kurz eine Frage, und zwar denken Sie, dass das irgendwie steuerlich oder jetzt von der vom compliancemäßigen oder vom rechtlichen irgendwie Unterschiede macht, oder da, ob es da irgendwie Schwierigkeiten gibt, weil der ja eigentlich, also man müsste ja erstmal abklären mit, also mit welchem Standort er seinen Arbeitsvertrag macht? #00:26:42
- 62) B4: Ganz genau. Genau, man müsste eben gucken, wo hat er sein seinen Arbeitsvertrag, wenn er den eh in Deutschland hat, er voll in der deutschen Lohnsteuerpflicht drin ist, würde ich erstmal kein Thema sehen, aber wir müssen dann eben auch gucken, in wessen Auftrag er dann arbeitet eben. Macht er das dann im Auftrag von der von der Gesellschaft im Ausland? Also das sind so die Punkte, wo man, wie ich vorhin schon gesagt habe, diese Betriebsstätten-Thematik eben noch mitberücksichtigen müsste. Aber das kommt wirklich, also wir haben so viele unterschiedliche Fälle, deswegen kann ich da jetzt gar keinen pauschal Wave Forward mitgeben. Aber ist ein wichtiges Thema, müsste man im Vorfeld auch sich angucken. Das wäre vielleicht so ein Blocker, wo man sagt, da müssen wir doch mal gucken, wie das steuerlich aufsetzt. Aber wie gesagt, wir haben ja unsere Steuerberater an der Hand für die Entscheidungsfälle und dann wird das auch entsprechend berücksichtigt. (...) Also was mir jetzt gerade noch einfällt, wir haben ja auch dieses Thema „mobiles Arbeiten im Ausland“ auch noch. Das wäre zwar jetzt wieder der Mitarbeiter im Ausland. Also da haben wir kritische Steuerthemen, deswegen haben wir das auch erstmal untersagt, den Mitarbeitern so auf Dienstreisebasis oder wenn man mal gerade im Urlaub ist, am Tag den Laptop mit an den Strand nehmen also das, das ist bei uns verboten. Das darf nicht praktiziert werden, weil dann eben gegebenenfalls vor Ort im Ausland dann Steuerthemen hochkommen würden. Das wäre jetzt aber der Fall im Ausland arbeiten. #00:28:06

63) B4: Aber wäre handelbar. Also, sagen wir mal so, es wird jetzt dann nicht die virtuelle Entsendung quasi nicht möglich machen, sondern man müsste halt diese steuerlichen Erfordernisse entsprechend in der Abrechnung mitberücksichtigen oder auch im Gastland. Je nachdem über eine Shadow Payroll, wie auch immer. Also das würde sich regeln lassen aus meiner Sicht. Dafür haben wir ja die Steuerexperten. #00:28:34

64) I: Ja, das stimmt. Die müssen sich damit auskennen, kennen sich auch gut aus. #00:28:41

65) #00:28:41 – 00:31:45# persönliches Gespräch (nicht transkribiert)

9.3.4 Interview 4

Transkription Interview 4 – Experte : Interviewer (I); Interviewee (B5)

- 1) I: Gut, also zum Einstieg würde ich gerne fragen, bieten Sie in Ihrem Unternehmen Auslandsentsendungen an bzw. haben Sie Auslandsentsendungen angeboten? #00:00:14
- 2) B5: Ja, wurden angeboten. #00:00:15
- 3) I: Okay, und welche Formen wurden angeboten? #00:00:21
- 4) B5: Es wurden im Grunde Kurzformen angeboten, so 3 Monate bis 12 Monate als Abordnung. Und dann darüber hinaus 2 bis 5 Jahre, das hat man dann Entsendung genannt, dass die Menschen dann eben dort verweilt sind. Das andere waren eher eine Abordnung. Das hat damit zu tun, bei einer Abordnung verbleibt der Dienstsitz im Grunde in der Heimat, aber sind trotzdem länger dort und bei Entsendungen war der Dienstsitz im anderen Land. #00:00:49
- 5) I: Mhm, heißt also es gab Kurzzeitentsendungen und Langzeitentsendungen, okay. Und hatten Sie, haben Sie auch so / Es gibt ja viele Formen, wie z.B Vielflieger. #00:01:09
- 6) B5: Also, wenn wir von sowas gesprochen haben, dann meinen wir immer, dass die Leute dort verbleiben. Also dieses ständige hin und her pendeln gab es selten. Das haben die Leute dann, das gab es in Einzelfällen, dass sie zum Beispiel alle 2 Wochen zurückkamen über das Wochenende, wenn sie im näheren europäischen Ausland waren. #00:01:29
- 7) I: Mhm. Ja, ja.
- 8) B5: Aber wenn die natürlich in China, USA waren, gab es in der Regel einen Heimflug über Weihnachten oder so. #00:01:36
- 9) I: Ja, okay. Aus welchen Gründen haben Sie denn Auslandsentsendungen angeboten? Also, welche Ziele haben Sie dadurch verfolgt? #00:01:48
- 10) B5: Also zum einen Know-How-Transfer ins Ausland. Also Experten von aus Deutschland, in dem Fall, die dort Know-How hinbringen in das Land. Das zweite war schon auch Kulturaustausch, dass die Menschen einerseits die Kultur des anderen Landes kennenlernen oder andere Länder, aber auch, dass die Leute dort ein Stück weit erfahren, wie Menschen aus unserer Kultur sind. Und unser Stammsitz ist ja in Deutschland gewesen und deshalb hatte das auch einen Aspekt. Dann natürlich das Thema, ja, Weiterentwicklung der Person an sich. Neue Aufgaben, neues Umfeld, sich darauf einstellen, auf andere Umfeld. Das waren auch Gründe. #00:02:40

-
- 11) I: Mhm. Okay. (...) Haben Sie auch Inbounds gehabt? Und warum? #00:03:03
- 12) B5: Ja. Inbounds im Grunde aus gleichen Gründen. Also einerseits wollten wir Know-How aus dem Ausland. Andererseits sollten die Leute in Deutschland Know-How aufbauen und auch wieder das Thema Kulturaustausch, das Thema Entwicklung für die Person. Da sind die Gründe im Grunde sehr ähnlich. Wenngleich vielleicht noch was dazu kam, bei Inbounds noch mehr, ist so eine Art Einarbeitung. Also, dass Leute kamen und für länger hier verblieben sind und dann hier auch ein Stück weit eingearbeitet wurde, in Systeme in Prozesse. #00:03:37
- 13) I: Ah, okay. #00:03:38
- 14) B5: die sie im Ausland so nicht mitgekriegt hätten. #00:03:43
- 15) I: Mhm, okay. Und, also gibt es oder gab es schon virtuelle Projektarbeit? Also, dass man halt mit Personen im im Ausland in anderen Standorten zusammengearbeitet hat, aber halt virtuell und jetzt nicht hingereist ist? #00:04:04
- 16) B5: Ja, also das gab es. Gibt es und gab es. Also internationale Teamarbeit, es gab internationale Teams. Also, das muss man differenzieren. Es gab, gab internationale Teams, die an Themen gearbeitet haben und internationale Projektarbeit, die in einem konkreten Projekt gearbeitet. Und das könnte man schon auch virtuell nennen. (...) Eben da ging natürlich vor ein paar Jahren noch viel über E-Mail, aber dann inzwischen eben über die modernen Medien. Das gibt es ständig im Grunde. #00:04:40
- 17) I: Ja, ja, ist ja eigentlich auch normal in einem internationalen Unternehmen. #00:04:44
- 18) B5: Ja. Ja. #00:04:45
- 19) I: Gut, dann hätte ich meinen ersten Themenblock fertig. Wäre jetzt / und würde halt direkt in den nächsten starten, und zwar den virtuellen Entsendungen. Ist Ihnen der Begriff irgendwie geläufig oder beziehungsweise was verstehen Sie unter virtuellen Entsendungen? #00:05:06
- 20) B5: Also geläufig in dem Sinne eigentlich nicht. Aber wenn ich mir den dann herleite, den Begriff, wird mir klar, dass es im Grunde darum geht, dass jemand im Grunde einem ausländischen Standort zugeordnet wird und dort arbeitet, aber letztendlich wahrscheinlich Heimatstadtort verbleibt. #00:05:22
- 21) I: Ja, so ist es auch. Also genau wie sie schon gesagt haben, die Kommunikation, die findet dann über elektronische Medien statt, also jetzt zum Beispiel Videokonferenz, E-Mail, Telefon, wie auch immer, und es darf sich nicht auf ein einzelnes Projekt beziehen sollte halt schon dauerhaft sein und auch wie

bei traditionellen Entsendungen ein wichtiger Karriereschritt für den Mitarbeiter. Genau jetzt hatten Sie mir vorab schon gesagt, dass virtuelle Entsendungen in Ihrem Unternehmen nicht angeboten wurden. Können Sie sich da irgendwie Gründe dafür vorstellen, warum es nicht angeboten wurde oder wie es da so Ihre Einschätzung? #00:06:04

- 22) B5: Also der erste Grund ist, dass es schlicht unbekannt ist, also diese Option so nicht gesehen wurde. Und zweiter Grund könnte sein, dass vielleicht der Nutzen von so einer virtuellen Entsendung immer noch nicht ganz klar ist, insbesondere im Vergleich zu eben internationaler Team- und Projektarbeit. Also wo ist da der Nutzen höher als Menschen, die häufiger in internationalen Teams oder Projekten arbeiten? Das sind vielleicht möglicherweise Gründe, dass das und und und der weitere Grund ist, dass man bei Entsendung das Wort immer impliziert, dass man dorthin geht, entsendet und dass da praktisch ein physischer Austausch stattfindet. Und das scheint mir auch ein Grund zu sein, dass es so noch nicht existent ist, das Thema. #00:06:55
- 23) I: Okay. Ja, aber gerade, eigentlich hat es ja schon viele Vorteile für ein Unternehmen, weil es einfach viel kostengünstiger ist, also die ganzen Umzugskosten müssen nicht bezahlt werden. Es müssen keine Zulagen bezahlt werden und man kann die Mitarbeiter ja sehr flexibel auch einsetzen. Und ich meine für den Mitarbeiter ist es natürlich auch sehr vorteilhaft, wenn er im Heimatland bleiben kann und nicht mit seiner Familie, wenn er eine hat, ins Ausland umziehen muss. Können Sie sich irgendwie vorstellen, zu welchen Herausforderungen es bei der Umsetzung von virtuellen Entsendungen kommen kann? Also, oder besser gesagt, können Sie es sich irgendwie vorstellen, warum die scheitern könnten oder warum man die nicht umsetzen kann? #00:07:44
- 24) B5: So kann oder nicht / Also nochmal, ich glaube der Nutzen im Vergleich zu internationalen Projekt- und Teamarbeiten ist noch nicht so richtig klar, also das ist das eine. Und das andere ist natürlich, dass man immer im Kopf hat, bei einer Entsendung spielt ja das, dieses vor Ort, dieses Kulturerleben eine Rolle und ich könnte sogar als Problem sehen, dass man denkt: „ja bei einer virtuellen Entsendung muss ich mich mit der Kultur ja gar nicht so auseinandersetzen, ich bleibe ja sowieso hier“. Auf der anderen Seite ist es vielleicht umso nötiger, dass man das tut, wenn man ja nur noch virtuell mit den Menschen zustande, zu im Kontakt ist und die Frage sich stellt: Wie gut kann ich mit denen kooperieren, wenn ich noch nicht mal vor Ort erlebe, wie die sind, sondern dass muss ich dann über einen anderen Kanal muss ich ja dann mit lernen und erleben, wie die Kultur tickt? #00:08:33
- 25) I: Also sind Sie auch der Meinung, dass es dann zu interkulturellen Problemen kommen könnte? #00:08:42
- 26) B5: Probleme ist ein bisschen hochgegriffen. Missverständnissen. Ich hatte mal ein Beispiel. Das war kein virtueller, gar keine Entsendung, aber ich hatte viel mit Ungarn zu tun. Und musste häufig meine Kollegen in Ungarn Dinge abfragen, also befragen, und das musste ich nicht nur die Ungarn, sondern Kollegen weltweit. Und ich habe aus Ungarn selten oder gar nie eine Antwort bekommen und wenn, dann nur sehr, sehr spät. Und ich habe das nie verstanden.

Und erst als ich dann mal in Ungarn vor Ort war und dann bei der Kollegin am Schreibtisch stand und sah, dass die meine Emails gar nicht gelesen hat, konnte ich sie fragen: „warum hast du die denn nicht gelesen?“ Und dann sagte sie zu mir: „Ja, weißt du bei uns in Ungarn ist das gesprochene Wort wichtiger als das Geschriebene. Hättest du mich angerufen, dann hätte ich es sofort erledigt. Und das ist so ein Beispiel, an dem wird deutlich: Hätte ich das in den virtuellen Entsendungen rausbekommen? Also, wenn ich gar nicht, niemals vor Ort, weil ich ja praktisch niemals sozusagen danebenstehe oder dabei bin? Heißt im Umkehrschluss, ich muss mir eigentlich noch viel intensiver mit einer anderen Kultur auseinandersetzen, also zu verstehen, um in so einer virtuellen Entsendung adäquat mitarbeiten zu können. #00:10:01

27) I: Ja, also muss man den Mitarbeiter auch dahingehend einfach vorbereiten, wie andere Kulturen mit elektronischen Medien arbeiten? #00:10:10

28) B5: Auch. Also nicht nur elektronische Medien, aber auch. Also, im Grunde muss man gleich wie bei einer normalen Entsendung, wenn man sowas denkt, die Menschen davor auf interkulturelle Seminare schicken. Das gilt für beides. Also zu denken, das sparen wir uns auch, dann scheitert es erst recht aus meiner Sicht. #00:10:29

29) I: Mhm und was müsste jetzt so ein interkulturelles Training beinhalten? Also, Sie kennen ja das das die Vorbereitung für einen traditionellen Auslandsaufenthalt und könnte man das Training dann genau gleich machen oder müsste man irgendwie den Fokus auf was anderes legen oder was ändern? #00:10:52

30) B5: Also ich finde, man muss alles machen, was man bei der klassischen macht plus und da muss dann eben plus Umgang mit Medien, mit sozialen Medien, mit virtuellen Medien, aber auch Arbeitsweisen, das muss man verstärkt dort machen. Ich würde aber nichts weglassen, weil ich muss ja auch verstehen, wie die sozusagen, wie familiäre Umfeld sind, wie private Situationen sind, wie Menschen ihr Privates zum Beruflichen sehen. Weil, wenn ich das nicht verstehe, dann habe ich auch Missverständnisse im virtuellen Austausch. Weil, wenn ich zum Beispiel denke: na ja, jetzt ist 17:00 Uhr, da kann ich eine Sitzung machen, aber in dem Land eben das Thema Familie viel viel bedeutender ist als bei uns und die Leute sagen um 17:00 Uhr kann ich auf gar keinen Fall mehr im Büro sein. Das würde ich vor Ort erleben. Das muss ich im interkulturellen Seminar lernen. Also ich glaube, dass interkulturelle Vorbereitung muss breiter und tiefer sein, als wenn ich eine physische Entsendung mache. #00:11:54

31) I: Mhm. Okay, und wie genau bereitet man denn jetzt einen traditionellen Entsendeten vor? #00:12:02

32) B5: Also im Grunde ist immer so/ #00:12:06

33) I: Oder was beinhaltet das interkulturelle Training? #00:12:10

34) B5: Es beinhaltet im Grunde einerseits immer sowas wie Geschichte und Kultur des Landes, in das ich gehe, weil viele Traditionen und Verhaltensweisen sind ja bei Menschen oder sind bei Kulturen in der Historie verwurzelt. Also, da ist es wichtig, mal zu verstehen was sind die grundlegenden Werte einer Kultur, was sind, wo, wie begründen die historisch? Also ein allgemeiner Teil. Und dann ist eben der zweite Teil. Der beinhaltet wie sind dann Arbeitsweisen? Oder ich würde es so formulieren, wie sind dann, wie ist dann genau das Thema privat zur Arbeit. Das ist ja in anderen Ländern durchaus anders. Also zum Beispiel in Amerika ist es viel üblicher, viel üblicher als bei uns, dass Arbeitskollegen gemeinsam Freizeitaktivitäten machen. Das gibt es bei uns auch, aber deutlich weniger als dort. Es gibt aber auch Kulturen, wo das überhaupt nicht gemacht wird. Also eher so diese Trennung privat, dass man das einordnen kann und wie gesagt und dann geht es zu den konkreten Arbeitsweisen. Wie wird in einem Land gearbeitet? So, ein einziges Beispiel. (...) Deutschland ist bekannt dafür, auch in anderen Ländern, für ein stringentes Vorgehen. Da hat man immer einen klaren Plan, eins nach dem anderen. Es gibt, es gibt Tagesordnung, es gibt Protokolle. Das ist möglicherweise in Amerika zum Beispiel anders. In Amerika, da trifft man sich zu einem Gespräch, da wird dann auch viel Smalltalk gemacht, was wir Deutschen immer als ineffektiv und ineffizient betrachten, das ist dort aber wichtig. Dann wird auch in der Besprechung viel diskutiert. Und am Schluss fällt die Entscheidung und die Entscheidung ist häufig dadurch geprägt, dass der Ranghöchste einer Entscheidung zustimmt. #00:13:58

35) I: Mhm. Okay. #00:14:00

36) B5: Das ist in Deutschland eher weniger. Das ist dann mal im Konsens, die Argumente abwägen und kommen zu einem Schluss. Ähnlich ist es auch in zum Beispiel in China, in asiatischen Ländern, wo auch eben dieses „Ancientitätsprinzip“, die Älteren haben mehr zu sagen, ganz wichtig ist. Da gibt es dann Meetings, wo einer gar nichts sagt und am Ende ist es aber der wichtigste und der entscheidet. Und so Dinge muss man eben lernen, wie sind Arbeitsweisen und so interkulturelles Training. Da muss man nur aufpassen, dass man beim interkulturellen Training nicht in so Stereotype verfällt, so die sind alle so, aber man muss schon ein Stück weit verstehen, dass es in anderen Ländern anders ist und das ist nochmal bei virtuell genauso wichtig, wie wenn man physisch entsendet. #00:14:38

37) I: Ja, also sollte man auf jeden Fall nicht vernachlässigen. (...) Jetzt mal rein hypothetisch. Unter welchen Voraussetzungen könnten Sie sich denn vorstellen, virtuelle Entsendungen anzubieten, oder wie kann eine Entsendung virtuell erfolgreich umgesetzt werden? Welche Bedingungen müssten da da sein? Oder? #00:15:17

38) B5: Also tatsächlich ist es für mich immer noch schwer, das zu unterscheiden von so virtueller Projektarbeit oder virtueller Teamarbeit. Da könnte ich mir schon aber vorstellen, wenn man eben das so vorbereitet und viel in virtuellen Projekten und Teams arbeitet, dann zu sagen, dass dann Mitarbeiter eine Zeit lang wirklich auch einem anderen Land zugeordnet werden und dort letztendlich auch ihren Sitz haben. Aber ich glaube, so muss man es ein Stück weit

vorbereiten, weil, sonst wird es, sonst wird es virtuelle Entsendung genannt und ist doch nur eine virtuelle Teamarbeit. #00:15:51

39) I: Naja, es sollte sich ja schon, sollte ja schon dauerhaft sein und den Charakter von einer normalen Entsendung haben. Also ja. #00:16:05

40) B5: Ja, ja eben, aber wie gesagt die Frage wird sein, (...) wo ist da der ganz große Unterschied, also wenn jetzt jemand zum Beispiel auch bei der virtuellen Entsendung oder Teamarbeit, ist jetzt mal egal, kann ja auch sein, Chef / Chefin sitzt / verbleibt hier in Deutschland, aber das Arbeitsteam sitzt in im Ausland. Jetzt könnten wir sagen, ist das jetzt eine virtuelle Teamarbeit und Chef sitzt jetzt hier und dort oder ist es schon eine virtuelle Entsendung. Natürlich bei einer virtuellen Entsendung wird das ja bedeuten, dass die Person, die hier verbleibt, im Grunde kaum noch was im Heimatland macht und nur noch im virtuellen Team arbeitet oder virtuellen Entsendung. Auf der anderen Seite muss man ehrlicherweise sagen, in der Realität ist es auch so, bei einer physischen Entsendung ist der auch vor Ort, macht aber trotzdem noch was in internationaler Teamarbeit was noch zurück ein Stück weit ins Heimatland verlinkt ist. Also ich glaube, die Grenzen sind da fließend und ja, dass das gar nicht so sauber abzugrenzen ist. #00:17:12

41) I: Ja, das kann ich mir auch vorstellen. #00:17:16

42) B5: Und und das Problem, also ich sehe da ein paar Probleme. Also die Probleme, die ich sehe, ist einerseits, dass dieses, was eine virtuelle Entsendung ausmacht, Entschuldigung, eine echte Entsendung ausmacht dieses Informelle. Also in der virtuellen Welt finden wenig informelle Gespräche statt. Auch bei uns, also auch wenn wir in Deutschland virtuell arbeiten. Die fallen im Grunde weg. Über dieses Informelle lerne ich aber viel wie andere Kulturen ticken, aber auch wie dort Entscheidungswege sind, wie Prozesse einzuordnen sind. Das erlebe ich nur im informellen Austausch, was wir heute bei uns auch in der Kaffeeküche erleben, das erlebe ich auch dort nur in der Kaffeeküche. Ich kann natürlich auch keine gemeinsamen Freizeitgestaltungen machen. Ich kann auch nicht mit Familien mich treffen, um auch zu sehen, wie ist zum Beispiel das Bildungssystem. Wie hat ein Bildungssystem Einfluss auf Arbeitsweisen und solche Dinge. Die sehe ich eben in der virtuellen Entsendung so gut wie gar nicht. Das ist sehr stark auf die Arbeit, auf den engeren Arbeitsprozess fokussiert. Dieses Drumherum, was aus meiner Sicht aber Einfluss hat und wo man etwas lernt, fehlt. Und da gibt es aus meiner Sicht ein ganz operatives Problem, das ist nämlich die Zeitverschiebung. Weil, wenn ich jetzt virtuell entsendet werde nach China, dann muss ich immer Frühschicht arbeiten, weil die je nach Region 8, 9 Stunden voraus sind und wenn ich virtuell entsendet werde nach Amerika, dann muss ich immer Nachtschicht arbeiten, wenn ich an die Westküste entsendet werden, die sind 9 Stunden hinter uns. Das heißt wenn es bei denen morgens 08:00 Uhr ist, dann ist es bei uns abends 17:00 Uhr. Also der Arbeitstag beginnt, wenn er bei uns endet. Also das ist auch noch ein operatives Problem, was man natürlich bei Teamarbeiten insofern löst, dass man praktisch zu Teamsitzungen so legt, dass die einen mal früher kommen oder die anderen später gehen. Aber wenn ich natürlich dauerhaft da arbeite, dann muss ich auch dauerhaft ansprechbar sein, also da sehe ich

tatsächlich eine Klippe die man vielleicht so noch gar nicht betrachtet hat in der Zeitverschiebungsthematik. Europa ist ein anderes Thema oder Afrika, wobei da wird es eingeschränkt sein, aber insbesondere der USA halte ich für problematisch, was Zeitverschiebungen angeht. #00:19:44

43) I: Ja, also müsste man dann halt auf jeden Fall gucken, dass das oder eigentlich ist es dann eher nur in Regionen möglich, die jetzt von, wenn man von Deutschland aus denkt, nicht so eine große Zeitverschiebung haben? #00:19:55

44) B5: Die Zeitzonen müssen ähnlich sein, weil wie gesagt China ist zum Teil 9 Stunden voraus oder 7 ich weiß es gerade nicht auswendig, aber ist letztendlich egal, aber das muss man berücksichtigen, dass da quasi ein Arbeitstag Zeitverschiebung ist. Nochmal das geht bei T, und aus der Praxis gesprochen, das geht, wenn man internationale Teams hat. Dann hat man häufig, wenn die zum Beispiel weltweit waren, wirklich, nehmen wir mal China, USA, Deutschland, dann war das bei den Deutschen in der Mittagszeit, dann mussten die Chinesen länger bleiben und die Amerikaner sehr früh kommen. Und dann konnten wir gemeinsam eine Teamsitzung machen. Aber ich kann natürlich nicht dauerhaft so arbeiten. Und dann bleibt es, dann wird es extrem virtuell, weil dann arbeitet, man immer arbeitet, immer überlappend also der eine schläft schon während, der andere noch arbeitet. Also das finde ich, darf man nicht unterschätzen. #00:20:46

45) I: Und jetzt nochmal kurz zur informellen Kommunikation oder ich meine eigentlich könnte man ja so also klar das geht verloren, das ist ganz klar, aber man könnte ja so Kaffeepausen oder gemeinsames Abendessen ja auch virtuell gestalten. Das hat zwar nicht den Charakter, wie wenn man sich in Person. Aber ja, könnte man ja theoretisch auch umsetzen, und es wäre ja jetzt auch kein Ausschlusskriterium. #00:21:16

46) B5: Nein, das muss man ja dann machen. Das ist dann eher wieder so zu sehen, das muss man dann auch anordnen, sozusagen. Und woanders passiert das halt und und dort muss man das anordnen. Also ein Vorteil nochmal von virtueller Entsendung ist natürlich auch, dass ich natürlich Menschen die Möglichkeit geben kann, einer Entsendung, die sonst nie die Möglichkeit haben. Beispiel: Mann oder Frau, ist egal, soll entsendet werden, aber Partner oder Partnerin hat eben hier einen Job und kann gar nicht weg. Also aus der Praxis, ich habe ein Beispiel. Auf jeden Fall war es so, der Mann sollte entsendet werden und die Frau ist Lehrerin. Die kann aber gar nicht so einfach weg und die Entsendung hätte dann in eine Region stattfinden sollen, wo es auch keine internationale Schule oder so gibt. Und damit sagte er: „ich kann nicht gehen“. Solche Leute, die praktisch, die können, dann eine Entsendung machen, oder Menschen, die zum Beispiel was in unserer Gesellschaft immer bedeutender wird, die Eltern pflegen müssen, oder die solche Dinge machen müssen, die können dann an einer Entsendung teilhaben, die sonst nie machen könnten. Das ist ein Vorteil. Also man muss natürlich bei so virtuellen Entsendungen das immer so sehen, also was ich vorher sagte an Nachteilen, die bleiben auch, also diese informellen Gespräche. Die kann ich ja nicht wegmachen, die kann ich abmildern durch zum Beispiel virtuelle Kaffeepause, gemeinsames Abendessen, gemeinsamer

Spieleabend, solche Dinge, hab aber dafür Vorteile, dass ich plötzlich Leute in die Entsendung bringe, die sonst nie die Möglichkeit hätten. #00:23:03

47) I: ja. Bestimmt, ja. #00:23:06

48) B5: (...) Durch eine virtuelle Entsendung bringe ich Leute in die Entsendung, die sozial kompetenter sind. Weil die Menschen, die Rücksicht nehmen auf Familie, auf Ehefrau Ehemann, Eltern, die sagen deshalb kann ich nicht rausgehen. Die sind bisher alle aus der Entsendung herausgefallen. Warum? Weil sie eben / Und die, denen das egal war, also die sagen, meine Karriere ist am wichtigsten, die sind in die Entsendung gegangen und durch die virtuelle Entsendung habe ich die Chance, solche Leute auch an die Entsendung zu bringen oder mehr. #00:23:54

49) I: Ja, man hat halt einfach eine größere, ja einen größeren Talent Pool, aus dem man, man kann es flexibel einsetzen, weil man auch Leute einsetzen kann, die jetzt an Deutschland gebunden sind, aber trotzdem eigentlich bereit sind, eine Entsendung machen, zu machen #00:24:12

50) B: und die eine soziale Verantwortung übernehmen. Auch Menschen, die zum Beispiel in einem Verein tätig sind oder in der Kirche tätig sind oder in irgendeiner Einrichtung tätig sind als Ehrenamtliche, die sagen: „das ist mir so wichtig, deshalb gehe ich nicht“. Die bekomme ich jetzt plötzlich auch in die Entsendung. Also das ist ein Vorteil. #00:24:31

51) I: Ja, das stimmt. Zum Abschluss würde ich, also würde mich noch interessieren, ob Sie irgendwie das einschätzen können, ob die Entsendungsform sich etablieren kann oder ob das in Zukunft oder jetzt einfach nicht so relevant ist für die Zukunft? #00:24:53

52) B5: Also ich glaube, so wie wir es gerade zuletzt diskutiert haben, ein ergänzendes Instrument. Und ich glaube, die große Aufgabe aber ist, dass in den Unternehmen bekannter zu machen, dass dieses Instrument eine Möglichkeit bietet, aus einem größeren erstens Talent-Pool zu schöpfen. Die Möglichkeit gibt, Leuten die Entsendung zu ermöglichen, die bisher nie die Chance hatten, aus verschiedenen Gründen. Dann kann es ein ergänzendes Instrument sein einerseits der klassischen Entsendung und andererseits zu diesen anderen internationalen Zusammenarbeiten. Ich glaube, das könnte auch ein nächster Schritt sein, in diesem in dieser Thematik wie mache ich es bekannter in Unternehmen, dass die das auch anwenden. Weil, aus meiner Sicht ist es bisher möglicherweise in der Literatur sauber beschrieben, aber in den Unternehmen so noch nicht angekommen insbesondere diese Abwägung Vor- und Nachteile hat so dort noch keinen Einzug erhalten. #00:25:52

53) I: Mhm. Ja, das kann ich mir auch sehr gut vorstellen. Wir sind jetzt am Ende des Interviews angelangt, haben Sie irgendwie noch Fragen oder möchten Sie mir noch irgendwas mitteilen? Ist Ihnen noch was wichtig? #00:26:08

54) B5: Also Fragen eigentlich nicht, aber wie gesagt mitteilen, das was ich gerade nochmal gesagt, dass das im Grunde, sozusagen, wenn ich jetzt nur für mich spreche, durch das Gespräch sieht man jetzt nochmal tiefer in die Vor- und Nachteile. Im Gespräch erschließen sich mir einige Felder, wo das Sinn machen ergeben könnte, ne virtuelle Entsendung. Und an dem Beispiel wird deutlich, das muss noch mehr in die Unternehmen getragen werden, um den Nutzen sichtbar zu machen, auch bei allen Nachteilen, die wir auch besprochen haben, um den Nutzen sichtbar zu machen und dann zu sagen dort hat man eine Option mehr und ich glaube, das ist eigentlich der Punkt, wenn man es unter dem zusammenfassen. Virtuelle Entsendung ist eine Option mehr. Das wäre so ein Fazit aus meiner Sicht, oder als, was man machen könnte, ja. #00:27:12

55) #00:27:12 – 00:29:24# persönliches Gespräch

9.3.5 Interview 5 in Form eines Fragebogens

„Virtuelle Auslandsentsendungen“ – Fragebogen zum Stand der Umsetzung von virtuellen Entsendungen in Unternehmen

Im Rahmen meiner Bachelorarbeit zum Thema „Virtuelle Auslandsentsendungen“ möchte ich herausfinden, auf welchem Stand Unternehmen in der Umsetzung von virtuellen Entsendungen sind und was für Unternehmen dafür spricht virtuelle Auslandsentsendungen anzubieten. Ebenso interessiert mich, welche Barrieren es aus Unternehmenssicht gibt und warum sich Unternehmen dagegen entscheiden, diese Entsendungsform anzuwenden.

Ich würde mich sehr freuen, wenn Sie sich kurz Zeit nehmen und den Fragebogen ausfüllen würden.

Alle Angaben werden streng vertraulich behandelt und ausschließlich für die Bearbeitung meiner Bachelorarbeit genutzt. Sie werden nicht an Dritte weitergegeben und bei der Auswertung anonymisiert.

Vielen lieben Dank für Ihre Teilnahme!

Allgemeine Fragen zu Auslandsentsendungen

1.) Bieten Sie in Ihrem Unternehmen Auslandsentsendungen an?

Ja

Nein

Wenn Frage 1 mit **Ja** beantwortet (**weiter zu Frage 2**) wurde:

2.) Wie viele aktive Entsendungen haben Sie zurzeit? Welche Formen der Auslandsentsendungen bieten Sie in Ihrem Unternehmen an? Aus welchen Gründen bieten Sie Auslandsentsendungen an?

Über 2000. Wir bieten Short Term Assignments (Long Term (bis 4 Jahre) mit Expat Vertrag, Long term mit nationalem Vertrag

Wenn Frage 1 mit **Nein** beantwortet ([weiter zu Frage 3](#)) wurde:

3.) Aus welchen Gründen bieten Sie keine Auslandsentsendungen an?

Gründe sind Know-How Transfer, Weiterentwicklung der Mitarbeiter, Sicherung bestimmter Schlüsselpositionen sowie auf Wunsch des Mitarbeiters (mit lokalen Bedingungen)

4.) Werden Inbounds durchgeführt?

- Ja
- Nein

Aus welchen Gründen werden Inbounds angewandt bzw. nicht durchgeführt?

Für uns sind Inbounds ausländische MA die zu einem Land kommen. Wichtiger Grund ist Know how transfer zurück in den Heimatländern bzw. Vorbereitung für weiterführende Aufgaben

5.) Gibt es internationale Zusammenarbeit wie z.B. Projektarbeit oder virtuelle Projektarbeit?

Ja, beides

Spezifische Fragen zu virtuellen Auslandsentsendungen

6.) Ist Ihnen der Begriff der virtuellen Entsendung geläufig? Was verstehen Sie unter virtuellen Entsendungen?

Wir bieten physische Entsendungen an (vertraglich) was nicht heisst das die MA in internationalen Projekten virtuell eingesetzt werden können

7.) Werden virtuelle Entsendungen in Ihrem Unternehmen angeboten?

- Ja
- Nein**

Wenn 6.) mit **Ja** beantwortet wurde, gehen Sie zu **Seite 4 (weiter Frage 8)**

Wenn 6.) mit **Nein** beantwortet wurde, wechseln Sie zu **Seite 6 (weiter Frage 15)**

8.) Was sind Gründe dafür, dass virtuelle Entsendungen angeboten werden?

9.) Werden virtuelle Entsendungen nur für bestimmte Ziele und Positionen eingesetzt? Und wenn ja, für welche?

10.) Wie läuft der Prozess einer virtuellen Entsendung in Ihrem Unternehmen ab?

11.) Ist der Ablauf einer virtuellen Entsendung vergleichbar mit einer traditionellen Auslandsentsendung? Oder gibt es Unterschiede?

12.) Wie kommen virtuelle Entsendungen bei Ihren Mitarbeitern an? Sind Sie beispielsweise zufrieden im Heimatland bleiben zu können?

13.) Kann sich Ihrer Einschätzung nach eine Entsendungsform wie virtuelle Auslandsentsendungen etablieren?

14.) Möchten Sie mir noch etwas mitteilen?

15.) In der Literatur sind virtuelle Entsendungen vorteilhaft sowohl für den Mitarbeiter als auch für das Unternehmen. Was sind Ihre Gründe dafür, dass virtuelle Entsendungen nicht angeboten werden? (Was ist Ihre Einschätzung, warum virtuelle Entsendungen nicht angeboten werden)

Vertragliche Einschränkungen und auch mögliches Betriebsstätten Risiko

16.) Was sind aus Ihrer Sicht die Herausforderungen?

17.) Könnte es Ihrer Meinung nach an den Problemfeldern liegen wie beispielsweise dem Vertrauensaufbau oder Missverständnisse in der Kommunikation? Woran könnte es scheitern?

Das öffnet eine andere Dimension des Works from Anywhere Prinzip. Auch könnte meine Arbeit in einem Hochkostenstandort, voll virtuell aus einem Niedrigkostenstandort

18.) Befördern Sie virtuelle Entsendungen? Gibt es bereits Überlegungen dazu in Ihrem Unternehmen?

Nein

19.) Unter welchen Voraussetzungen könnten Sie sich vorstellen virtuelle Entsendungen anzubieten?

Nochmal, Einschränkungen wegen virtuelle Verträge und mögliches BS-Risiko

20.) Kann sich Ihrer Einschätzung nach eine Entsendungsform wie virtuelle Auslandsentsendungen etablieren?

21.) Möchten Sie mir noch etwas mitteilen?

9.4 Kodierleitfaden

| OK / UK | Kategorienbezeichnung | Definition |
|---|-----------------------|---|
| OK 1 | Bekanntheit | Wie verbreitet ist der Begriff in der Unternehmenspraxis und was verstehen Experten unter dem Begriff |
| <p><i>(Kopfschütteln B2) (I.1 Abs.18)</i></p> <p><i>"Also, wenn ich jetzt raten würde, würde ich sagen, ich werde virtuell nach Neuseeland versendet, bin hier tätig, sitze hier am Standort und aber arbeite für die Kollegen in Neuseeland." (I.1 Abs.19)</i></p> <p><i>"Also wir nennen es nicht so." (I.1 Abs.23)</i></p> <p><i>"Also, um ehrlich zu sein, richtig geläufig war er mir bisher nicht, aber jetzt natürlich schon, nachdem du nachgefragt hattest. (...) Und ich stelle mir halt so grob darunter vor, dass man sagt, jemand wird zwar in eine Auslandsgesellschaft quasi versetzt oder über-nimmt dort eine Aufgabe, sage ich mal so. Wie es da rechtlich ist, weiß ich gar nicht. Muss man dann mal darüber sprechen. Verbleibt aber mit seinem mit seinem Wohnsitz einfach in der in der Heimat. Wenn man sagt, du kannst eigentlich deinen Job im Aus-land genauso virtuell oder per online machen, wie du in der Corona Pandemie eben auch online gearbeitet hast im Homeoffice. Und das könnte ich mir darunter vorstellen, dass man sagt, organisatorisch geht jemand wirklich raus und in eine Auslandsgesellschaft rein und bleibt aber eigentlich, geht nicht physisch dorthin, sondern reist dann vielleicht nur ab und zu mal hin, wenn es Präsenztermine gibt." (I.2 Abs.10)</i></p> <p><i>"Ich habe tatsächlich erst mal mir überlegt, was könnte denn damit gemeint sein? Also ich kann mir vorstellen, ich habe da tatsächlich auch einen Fall, wo eine Mitarbeiterin entsandt war im Ausland, das war jetzt im Finance Bereich zum Beispiel und durch Corona, weil man dann ja gezwungen zu Hause zu arbeiten und da kam tatsächlich auch dann der Wunsch, wieder früher nach Deutschland zurückzukehren, weil natürlich die Mitarbeiterin gemerkt Hoppla, der Job ist ja genauso gut aus Deutschland auszuüben, weil sie vorher ja auch nur zu Hause war. Und</i></p> | | |

| | | |
|------|--|---|
| | <p><i>da kam das Thema so bei mir an und habe mir gedacht, ah das ist genau das Thema, wo Sie vielleicht auf dem Schirm haben." (I.3 Abs.22)</i></p> <p><i>"Also geläufig in dem Sinne eigentlich nicht. Aber wenn ich mir den dann herleite, den Begriff, wird mir klar, dass es im Grunde darum geht, dass jemand im Grunde einem ausländischen Standort zugeordnet wird und dort arbeitet, aber letztendlich wahrscheinlich Heimatstadtort verbleibt." (I.4 Abs.20)</i></p> <p><i>Wir bieten physische Entsendungen an (vertraglich) was nicht heisst das die MA in internationalen Projekten virtuell eingesetzt werden können (I.5 Nr.2)</i></p> <p><i>„Ja, ja eben, aber wie gesagt die Frage wird sein, (...) wo ist da der ganz große Unterschied, also wenn jetzt jemand zum Beispiel auch bei der virtuellen Entsendung oder Teamarbeit, ist jetzt mal egal, kann ja auch sein, Chef / Chefin sitzt / verbleibt hier in Deutschland, aber das Arbeitsteam sitzt in im Ausland. Jetzt könnten wir sagen, ist das jetzt eine virtuelle Teamarbeit und Chef sitzt jetzt hier und dort oder ist es schon eine virtuelle Entsendung. Natürlich bei einer virtuellen Entsendung wird das ja bedeuten, dass die Person, die hier verbleibt, im Grunde kaum noch was im Heimatland macht und nur noch im virtuellen Team arbeitet oder virtuellen Entsendung. Auf der anderen Seite muss man ehrlicherweise sagen, in der Realität ist es auch so, bei einer physischen Entsendung ist der auch vor Ort, macht aber trotzdem noch was in internationaler Teamarbeit was noch zurück ein Stück weit ins Heimatland verlinkt ist. Also ich glaube, die Grenzen sind da fließend und ja, dass das gar nicht so sauber abzugrenzen ist.“ (I.4 Abs.40)</i></p> <p><i>„Also ich habe im vorherigen Unternehmen am Ende, da gerade bei der Einführung der Digitalisierungsstrategie im HR. Das war ein weltweites Projektteam mit 130 Leuten und die waren halt in ihren Ländern und die haben sich halt genauso regelmäßig ein zweimal die Woche zu irgendwelchen Stand-ups und Jour Fixes getroffen wie die anderen halt physisch, aber das war jetzt für alle nicht so so was Sensationelles. Das war halt einfach arbeiten.“ (I.2 Abs.38)</i></p> | |
| OK 2 | Nutzenbewertung | Aspekte, Faktoren, die für virtuelle Entsendungen |

| | | |
|--------|---|--|
| | | sprechen, auch im Vergleich zu physischen Entsendungen |
| UK 2.1 | Alternative Form | |
| UK 2.2 | Kostensenkung | |
| UK 2.3 | Vereinbarkeit | |
| UK 2.4 | Nutzenbewertung | |
| UK 2.5 | Erweiterung der Zielgruppen | |
| UK 2.6 | Flexibilität | |
| | <p><i>„Also ich könnte es mir, wie gesagt, durchaus vorstellen, wie gesagt, wenn wir tatsächlich keine Mitarbeiter mehr finden, die wir motivieren können, dann wäre das quasi so die Zweitlösung, wo wir dann versuchen würden anzubieten. Müssen wir aber gucken, da bin ich zu wenig jetzt im fachlichen Setup vor Ort drinnen, wie sich das und in welcher Form sich das dann umsetzen lassen könnte.“ (I.3 Abs.34)</i></p> <p><i>„Bei uns ist immer der Kostenfaktor so ein bisschen das Thema, wo wir haben, wo dann die Mitarbeiter und die Vorgesetzten natürlich schon schlucken, was das alles kostet und wenn man dann im Gegenzug dann natürlich eben dieses Angebot machen könnte, wäre das natürlich eine gute Alternative.“ (I.3 Abs.48)</i></p> <p><i>„Also ein Vorteil nochmal von virtueller Entsendung ist natürlich auch, dass ich natürlich Menschen die Möglichkeit geben kann, einer Entsendung, die sonst nie die Möglichkeit haben. Beispiel: Mann oder Frau, ist egal, soll entsendet werden, aber Partner oder Partnerin hat eben hier einen Job und kann gar nicht weg. Also aus der Praxis, ich habe ein Beispiel. Auf jeden Fall war es so, der Mann sollte entsendet werden und die Frau ist Lehrerin. Die kann aber gar nicht so einfach weg und die Entsendung hätte dann in eine Region stattfinden sollen, wo es auch keine internationale Schule oder so gibt. Und da-mit sagte er: „ich kann nicht gehen“. Solche Leute, die praktisch, die können, dann eine Entsendung machen, oder Menschen, die zum Beispiel was in unserer Gesellschaft immer bedeutender wird, die Eltern pflegen müssen, oder die solche Dinge machen müssen, die können dann an einer Entsendung teilhaben, die sonst nie machen könnten. Das ist ein Vorteil. Also man muss natürlich bei so virtuellen Entsendungen das immer so sehen, also</i></p> | |

| | | |
|--------|--|--|
| | <p><i>was ich vorher sagte an Nachteilen, die bleiben auch, also diese informellen Gespräche. Die kann ich ja nicht wegmachen, die kann ich abmildern durch zum Beispiel virtuelle Kaffeepause, gemeinsames Abendessen, gemeinsamer Spieleabend, solche Dinge, hab aber dafür Vorteile, dass ich plötzlich Leute in die Entsendung bringe, die sonst nie die Möglichkeit hätten.“ (I.4 Abs.46)</i></p> <p><i>„Durch eine virtuelle Entsendung bringe ich Leute in die Entsendung, die sozial kompetenter sind. Weil die Menschen, die Rücksicht nehmen auf Familie, auf Ehefrau Ehemann, Eltern, die sagen deshalb kann ich nicht rausgehen. Die sind bisher alle aus der Entsendung herausgefallen. Warum? Weil sie eben / Und die, denen das egal war, also die sagen, meine Karriere ist am wichtigsten, die sind in die Entsendung gegangen und durch die virtuelle Entsendung habe ich die Chance, solche Leute auch an die Entsendung zu bringen oder mehr.“ (I.4 Abs.48)</i></p> <p><i>„und die eine soziale Verantwortung übernehmen. Auch Menschen, die zum Beispiel in einem Verein tätig sind oder in der Kirche tätig sind oder in irgendeiner Einrichtung tätig sind als Ehrenamtliche, die sagen: „das ist mir so wichtig, deshalb gehe ich nicht“. Die bekomme ich jetzt plötzlich auch in die Entsendung. Also das ist ein Vorteil“(I.4 Abs.50)</i></p> <p><i>„Das öffnet eine andere Dimension des Works from Anywhere Prinzip. Auch könnte meine Arbeit in einem Hochkostenstandort, voll virtuell aus einem Niedrigkostenstandort.“(I.5 Nr.16-17)</i></p> | |
| OK 3 | Operative Barrieren | Jegliche Herausforderungen, die bei virtuellen Entsendungen auftreten können und Unternehmen in der Umsetzung entwickeln |
| UK 3.1 | Kulturelle Unterschiede | |
| UK 3.2 | Physische Distanz | |
| UK 3.3 | Organisatorische Themen | |
| | <p><i>„Also was ich mir schon gedacht habe, wenn man halt nur hinter dem Bildschirm sitzt und mit den Kollegen jetzt über Teams zusammenarbeitet, dann ist das effektiv, wenn man das mal einen Tag hat, wo man zu</i></p> | |

Hause arbeiten kann, ich jetzt auch heute im Homeoffice zum Beispiel. Ich könnte mir durchaus vorstellen, dass ja den den Mitarbeitern dann doch ein gewisser persönlicher Kontakt fehlt.“ (I.3 Abs.36)“

„Und und das Problem, also ich sehe da ein paar Probleme. Also die Probleme, die ich sehe, ist einerseits, dass dieses, was eine virtuelle Entsendung ausmacht, Entschuldigung, eine echte Entsendung ausmacht dieses Informelle. Also in der virtuellen Welt finden wenig informelle Gespräche statt. Auch bei uns, also auch wenn wir in Deutschland virtuell arbeiten. Die fallen im Grunde weg. Über dieses Informelle lerne ich aber viel wie andere Kulturen ticken, aber auch wie dort Entscheidungswege sind, wie Prozesse einzuordnen sind. Das erlebe ich nur im informellen Austausch, was wir heute bei uns auch in der Kaffeeküche erleben, das erlebe ich auch dort nur in der Kaffeeküche. Ich kann natürlich auch keine gemeinsamen Freizeitgestaltungen machen. Ich kann auch nicht mit Familien mich treffen, um auch zu sehen, wie ist zum Beispiel das Bildungssystem. Wie hat ein Bildungssystem Einfluss auf Arbeitsweisen und solche Dinge. Die sehe ich eben in der virtuellen Entsendung so gut wie gar nicht. Das ist sehr stark auf die Arbeit, auf den engeren Arbeitsprozess fokussiert. Dieses Drumherum, was aus meiner Sicht aber Einfluss hat und wo man etwas lernt, fehlt.“

„Und da gibt es aus meiner Sicht ein ganz operatives Problem, das ist nämlich die Zeitverschiebung. Weil, wenn ich jetzt virtuell entsendet werde nach China, dann muss ich immer Frühschicht arbeiten, weil die je nach Region 8, 9 Stunden voraus sind und wenn ich virtuell entsendet werde nach Amerika, dann muss ich immer Nachtschicht arbeiten, wenn ich an die Westküste entsendet werden, die sind 9 Stunden hinter uns. Das heißt wenn es bei denen morgens 08:00 Uhr ist, dann ist es bei uns abends 17:00 Uhr. Also der Arbeitstag beginnt, wenn er bei uns endet. Also das ist auch noch ein operatives Problem, was man natürlich bei Teamarbeiten insofern löst, dass man praktisch zu Teamsitzungen so legt, dass die einen mal früher kommen oder die anderen später gehen. Aber wenn ich natürlich dauerhaft da arbeite, dann muss ich auch dauerhaft ansprechbar sein, also da sehe ich tatsächlich eine Klippe die man vielleicht so noch gar nicht betrachtet hat in der Zeitverschiebungsthematik. Europa ist ein anderes Thema oder Afrika, wobei da wird es eingeschränkt sein,

aber insbesondere der USA halte ich für problematisch, was Zeitverschiebungen angeht.“ (I.4 Abs.42)

„Es ist nicht so ganz trivial zu sagen, ein Mitarbeiter beispielsweise in Deutschland wird jetzt irgendwie versetzt in eine amerikanische Gesellschaft, bleibt aber hier sitzen, dann stellt sich sofort die arbeitsrechtliche die Frage, wer bleibt denn eigentlich, wer ist denn der arbeitsrechtliche oder disziplinarische Vorgesetzte zum Beispiel? Solche Fragen stellen sich dann ganz schnell. Und das ist gar nicht so so einfach, weil ich würde mal vermuten, zumindest so, wie ich die Rechtslage in Deutschland einschätze und wie ich es auch erlebt habe, da wird man immer sagen, ihr könnt den hin versetzen, wo ihr wollt. Formaljuristisch verantwortlich bleibt die Organisationseinheit, in der er auch physisch angesiedelt ist.“

„Mhm. Okay. (...) Ich kann mich halt an die Zeiten im vorherigen Unternehmen erinnern, da hatten wir ja öfters mal oder sogar relativ häufig sogenannte Resident-Mitarbeiter, die ohnehin schon entweder aus dem Ausland in Deutschland, dann für einige Zeit gearbeitet haben, oft auch 1-2 Jahre. Umgekehrt genauso und da war die Frage immer einer der wesentlichen. Erstens wo wird überhaupt Steuer bezahlt und wo ist der Mensch dann überhaupt sozialversicherungsrechtlich zu sehen? Das sind so die Themen, aber eben auch die arbeitsrechtliche oder Zuordnungsfrage, wer ist denn eigentlich wirklich jetzt für den Fall der Fälle dann auch der disziplinarische Verantwortliche? Und da kam eigentlich immer raus, das ist immer das Land, in dem man tatsächlich auch (...) angesiedelt ist und in dem er auch sein Büro hat und sein/Irgendjemand muss ihm ja sagen ja, du kannst bei uns hier reinkommen oder nicht oder man muss seinen Urlaubsantrag genehmigen?“

„Genau und den Vertrag kannst du glaube ich auch gar nicht machen. Also ich glaube nicht, dass du/ Da gibt es auch wieder die Doppelbesteuerungs-Geschichten. Du kannst nicht sagen, wir machen jemanden einen Vertrag in der amerikanischen Gesellschaft. Der Mensch arbeitet aber physisch in Deutschland. Das geht nicht.“ (I.2 Abs.16,20,24)

„Also ich könnte mir vorstellen, bei einer einer virtuellen Entsendung also, wenn es jetzt wirklich keine physische Anwesenheit im jeweiligen Entsendungsland erfordert oder die gar nicht geplant ist oder nur in

einzelnen Fällen, wenn es mal ein Meeting oder sowas gibt, (..) dass man dann trotzdem das, was ich gerade eigentlich so ein bisschen herunter genommen habe, so dass es nicht mehr ganz so wichtig ist, aber, dass man trotzdem so die kulturellen Besonderheiten halt nicht so mitkriegt, wie wenn man live vor Ort ist, insbesondere wenn man nicht in einem Land lebt und auch sein Leben außerhalb des Arbeitsplatzes in dem Land verbringt. Das ist glaube ich, nach wie vor der entscheidende Punkt und der wurde bei uns im vorherigen Unternehmen auch immer als ein entscheidender Zusatznutzen im Grunde gesehen, dass man halt auch mal lernt entweder lernt oder zumindest mal erlebt, wie man in anderen Kulturkreisen ankommt, wie man da aufgenommen wird. Was das für einen selbst bedeutet. Ob man da oder was man daraus lernen kann. Das sind glaube ich Dinge, die kannst du durch eine virtuelle Entsendung nicht 1:1 genauso erfahren. (...) Jetzt weiß jeder von uns, wenn man mal in andere Länder reist, manchmal reichen schon ein paar Wochen, aber manchmal reichen die halt auch nicht. Wenn man mal so einen ganzen Zyklus erlebt hat, dass man mal so ein Jahr lang in einem anderen Umfeld gelebt hat, dann kriegt man schon so Dinge mit, die man sonst nicht mitkriegt. Und die kriegst du auch mit einer virtuellen Entsendung definitiv nicht mit, weil kein Mensch wird dich dann jeden Abend auch noch virtuell zum Bier trinken einladen oder sonst was machen. Das ist man dann halt doch weiter weg. Punkt.“ (I.2 Abs.42)

„Also ich glaube, das ist tatsächlich die größte Herausforderung. Ob, das geht noch gar nicht so sehr um Entsendungen. Das geht einfach um auch internationale Teams, die jetzt nicht zwangsläufig in einer Organisation sein müssen. (...) Das ist einfach was ganz anderes, als wenn man hier, wie ich es jetzt hier auch hab oder wie man es wahrscheinlich oft kennt, dass man sagt „Ich geh mal schnell raus auf den Flur und geh mal woanders schnell ins Büro rein und sagt: du ich muss mal schnell was klären.“ Das sind halt Dinge, die machst du in der virtuellen Zusammenarbeit eher weniger.“ (I.2 Abs.58)

„Also Spontanität geht sicher verloren. Kann man sicher nicht so 1: 1 nutzen und Spontanität ist ja häufig ein Positivum und das ist dann auch häufig was wahrscheinlich eher Innovationen nicht fördert“ (I.2 Abs.64)

„Das ist übrigens, wo ich sagen würde, daran scheitern wahrscheinlich

*in Deutschland zumindest die meisten virtuellen Entsendungen, dass wir einfach eine katastrophale Infrastruktur haben, und da meine ich jetzt nicht die Computer, sondern einfach die Internetverbindungen, ne, also du kannst ja hinfahren, wo du willst. Das ist überall besser.“
„Also das sind Dinge, das kann ich nicht, das kann ich nicht verstehen und das hindert uns glaube ich mehr rein praktisch an der Umsetzung von solchen Modellen. Wenn halt Verbindungen nicht funktionieren oder ähnliches, dann muss ich mir nicht über interkulturelle Kompetenz Gedanken machen, weil dann sind die halt so genervt von dem Thema, dass die sagen, nein, will ich nicht“ (I.2. Abs. 81-83)*

"Also spontan würde mir dazu einfallen, wenn ich jetzt meine Kollegin oder jemand aus dem anderen Bereich nach Südafrika schicken würde. Es würde ja sehr viel auf der Strecke bleiben. Ja also dieses persönliche Kennenlernen, diese Kultur, dieses wie arbeiten wir miteinander. Also für mich würde sich die große Frage stellen, würde die Person integriert werden, würde die Person eins zu eins auch so angesehen werden." (I.1 Abs.31)

„Ja also was für mich da ein Punkt ist zum einen eine Zeitverschiebung natürlich. Also virtuelle Entsendungen nach Neuseeland, Australien wären für mich jetzt überhaupt nicht denkbar tatsächlich, sondern muss die Zeit so reinpassen und das Thema Kultur, es menscht einfach überall, das darf man definitiv nicht außer Acht lassen. Also wir merken jetzt schon Unterschiede zur Kultur in den Niederlanden oder auch nach Italien und die sind uns gar nicht so fern. Wo es tatsächlich in den Momenten ganz gut ist, dass die Kollegen vor Ort sind und da einen engen Draht haben." (I.1 Abs.32)

„Ja, aber die Frage ist, wer entsendet dann? Ja, denn das ist für mich rechtlich jetzt noch nicht ganz klar. Also angenommen ich würde jetzt einen IT-Mitarbeiter für uns hier in Deutschland beschäftigen, der aus dem Ausland arbeitet?" (I.1 Abs.35)

„Aber es ist natürlich schwierig, eine Verbindung herzustellen, wenn man sich noch nie persönlich gesehen hat." (I.1 Abs.40)

„Ja, ich krieg es schon, ich kriege schon immer mit. (...) Gerade im arabischen Raum, und da höre ich von den Mitarbeitern schon immer wieder raus, wenn ich nicht vor Ort bin passiert da auch nichts. (...) Aber

| | | |
|--------|--|--|
| | <p><i>da ist schon klar, die Aussage, dass die Zusammenarbeit nur einigermaßen funktioniert, wenn die auch vor Ort sind." (I.3 Abs. 40)</i></p> <p><i>„Ja wie gesagt, also gerade wenn es jetzt eine Produktionsfirma ist, die ihre Mitarbeiter ins Ausland schicken, weil die vor Ort an einem Auto oder was arbeiten, dann ist es natürlich eine ganz andere Thematik, die lässt sich auch dann virtuell nicht darstellen," (I.3 Abs. 56)</i></p> <p><i>„Das wäre vielleicht so ein Blocker, wo man sagt, da müssen wir doch mal gucken, wie das steuerlich aufsetzt" (I.3 Abs.62)</i></p> <p><i>„Vertragliche Einschränkungen und auch mögliches Betriebsstätten Risiko“ (I.5 Nr.15)</i></p> | |
| OK 4 | Operative Erfolgsfaktoren | Faktoren, durch die virtuelle Entsendungen in Unternehmen erfolgreich umsetzbar sein können, Voraussetzungen für die erfolgreiche Umsetzung in Unternehmen |
| UK 4.1 | Interkulturelle Vorbereitung | |
| UK 4.2 | Tätigkeitsbereich | |
| UK 4.3 | Virtuelle Zusammenarbeit | |
| | <p><i>„Also ich könnte mir zum Beispiel vorstellen, wenn jetzt die Kollegen zwei, drei Monate dort fest vor Ort waren, die Prozesse kennengelernt haben, die Strukturen kennengelernt haben und dann wieder bei uns sitzen und zu 100 % für den Standort arbeiten, könnte ich mir das gut vorstellen. Und immer mal wieder dort auch live vor Ort sind. Ich denke das wäre eine so eine Kombination aus vor Ort und virtuell, um einfach einen Draht zu haben.“ (I.1 Abs.38-40)</i></p> <p><i>„Ja, dieses, also das ist keine Kompetenz, aber dieses Vertrauen aufzubauen. In der Lage sein jemanden kennenzulernen digital, ja zu führen, mit jemandem in Kontakt zu bleiben, denjenigen nicht zu verlieren, ja auch ein Stück weit Kontrolle. Also all diese Facetten, die da reinspielen. Also ich weiß nicht, ob das soziale Kompetenz ist, wie man es nennt oder ob das Medienkompetenz ist. Führungsmanagement auch. Beziehungsmanagement, also da fließt so vieles mit rein. Also wirklich in</i></p> | |

dieser di-gitalen Welt doch die Bedürfnisse des Mitarbeiters wahrnehmen können und merken, wo hat er Probleme, wo muss ich unterstützen, wo hole ich ihn ab, weil das ja alles mehr oder weniger gar nicht mehr sichtbar ist.“ (I.1 Abs.44-46)

„Es muss nicht Home-Office sein, es kann dann auch wirklich hier vor Ort sein. Es hängt natürlich immer ein bisschen von der Person ab und von der Stelle, wie sie gestaltet ist.“ (Abs.52)

"Also ich glaube, man muss sich genau anschauen. Also ich bin mir sicher, dass man sich mal vorher überlegen muss, wo macht es Sinn? (..) Ich glaube nicht, dass es sinn-voll ist zu sagen. Ja, es gibt noch einen anderen Punkt, aber jetzt machen wir mal den ei-nen zu Ende. Das, was ich gebracht habe als Beispiel, kann ich mir vorstellen. Du hast einen internationalen Fertigungsverbund mit Leuten, die werden alle aus einer Leitorga-nisation gesteuert und verteilt über die Standorte, wo halt dieses Produkt gefertigt wird. Dann gehören die alle zu organisatorisch zu der Haupteinheit, aber die verschiedenen Länder, in die werden sie halt virtuell entsandt quasi oder nein andersrum. Sie werden virtuell aus dem Land in die Organisation entsandt, können aber in ihrem Land bleiben und sind dann auch viel hilfreicher, weil sie dann natürlich auch vor Ort auch sind und ihr Zusatznutzen einbringen können. (...) Nur zu sagen, jetzt sag ich es mal ein bisschen flapsig. Wir kommen dem Mitarbeiter entgegen, dass er arbeiten kann, wo er will, macht vielleicht dort Sinn, muss man ganz klar sagen, wo einfach die Not am Arbeitsmarkt groß ist. Da fällt einem spontan das Thema IT ein. Und in IT Jobs ist ja auch das Thema Ortsgebundenheit schon immer eher untergeordnet, weil die arbeiten eh mit ihren Sys-temen und mit ihren Netzwerken und sind von Haus aus nicht so ortsgebunden unter-wegs wie jetzt Leute, die in einem Labor oder in der Fertigung (..), weil das kann man dann theoretisch auch genauso online machen wie IT." (I.2 Abs.34)

"Oder man möchte das gezielt, ich nenne es mal orchestrieren. Man müsste sich dann also Konzepte überlegen, wenn man es, das ist jetzt aber wirklich in die Zukunft gedacht, wenn man sagt, wir wollen das Modell mal mal durchziehen, dann muss man es glaube ich auch konsequent durchziehen und sagen dann muss so ein Team aber auch ähnlich wie es wahrscheinlich mit Kollegen, mit denen man abends mal

weggeht, passiert, auch das irgendwie virtuell versuchen zu organisieren." (Abs.44)

"Erstens durch Training, also durch Vorbereitung und oder Training. Aber ich glaube auch durch eine etwas stringenteren Organisation des des des Ablaufs ne, also so nach dem Motto spontan trifft man sich sowieso, dann macht man was, geht nicht, sondern du musst wahrscheinlich sagen du brauchst viel enger getaktete, was weiß ich, tägliche oder wie auch immer geartete kurz getaktete Meetings, um einfach den den Informationsfluss sicherzustellen" (I.2 Abs.58)

"Wie kriege ich die, ich nenne es mal die nicht offizielle, die spontane Kommunikation auf dem Flur und in der Kaffeeküche digitalisiert?" (I.2 Abs.60)

"sondern da muss man dann intensiv daran arbeiten, dass man die, den freien Austausch, um innovativ und kreativ zu sein, um das irgendwie zu organisieren, aber ich kenne ehrlich gesagt da keine, keine Methoden oder oder Tools, aber wahrscheinlich muss man sich damit befassen, wenn man es wirklich anbieten und und und auch umsetzen will in der betrieblichen Organisation." (I.2 Abs.64)

"Richtig. Ja, ich könnte mir dann noch vorstellen, sollte tatsächlich dann doch die Anwesenheit dann mal im Gastland erforderlich sein, könnte man das ja individuell über die Dienstreise dann abdecken, ne. Also vorstellbar wäre es von meiner Seite auch durchaus, ja." (Abs.24)

"Ich würde jetzt vielleicht den ersten Ansatz, mal maximal von einem Jahr Entsenden an virtuelle Entsendung sprechen, einfach mal zu gucken wie kommt es an, wie funktioniert es, wie reagieren die Vorgesetzten, die Mitarbeiter auf beiden Seiten, also einfach so mal ausprobieren und mit welcher Rückmeldung, die die Beteiligten dann an den HR-Bereich eben dann zurückkommen ja. Wäre eine interessante Erfahrung, ja." (I.3 Abs. 46);

"aber gerade diese Verwaltungstätigkeiten, oder kann auch sein, wenn ein Projekt, also wir hatten dann auch tatsächlich den Fall, dass, wir hatten paar Mitarbeiter in UK und der Projektleiter ist dann auch früher nach Deutschland zurück aus persönlichen Gründen und hat die Funktion quasi aus Deutschland wieder weitergeführt. Ist ja dann quasi auch nichts anderes als eine virtuelle Entsendung also es funktioniert

durchaus gut, wenn man eine gute Connection dann auch zum Team hat, ja."; "Sich vor Ort mal einarbeitet, wie läuft es dort, auch, dass man den persönlichen Kontakt hat. Weil das merke ich, ist schon sehr, sehr wichtig, dass die Zusammenarbeit gut funktioniert. Also im EU-Raum ist gar kein Thema, aber wie wir vorhin schon gesprochen haben, gerade wenn es in die arabische Region geht oder so, da macht es durchaus Sinn, dann erstmal den persönlichen Kontakt herzustellen, genau." (I.3 Abs. 56;58);

"Genau, man müsste eben gucken, wo hat er sein seinen Arbeitsvertrag, wenn er den eh in Deutschland hat, er voll in der deutschen Lohnsteuerpflicht drin ist, würde ich erstmal kein Thema sehen, aber wir müssen dann eben auch gucken, in wessen Auftrag er dann arbeitet eben. Macht er das dann im Auftrag von der von der Gesellschaft im Ausland? Also das sind so die Punkte, wo man, wie ich vorhin schon gesagt habe, diese Betriebs-stätten-Thematik eben noch mitberücksichtigen müsste. Aber das kommt wirklich, also wir haben so viele unterschiedliche Fälle, deswegen kann ich da jetzt gar keinen pauschal Wave Forward mitgeben. Aber ist ein wichtiges Thema, müsste man im Vorfeld auch sich angucken." (I.3 Abs.62)

"Auf der anderen Seite ist es vielleicht umso nötiger, dass man das tut, wenn man ja nur noch virtuell mit den Menschen zu-stande, zu im Kontakt ist und die Frage sich stellt: Wie gut kann ich mit denen kooperieren, wenn ich noch nicht mal vor Ort erlebe, wie die sind, sondern dass muss ich dann über einen anderen Kanal muss ich ja dann mit lernen und erleben, wie die Kultur tickt?" (I.4 Abs.24)

"Also, wenn ich gar nicht, niemals vor Ort, weil ich ja praktisch niemals sozusagen danebenstehen oder dabei bin? Heißt im Umkehrschluss, ich muss mir eigentlich noch viel intensiver mit einer anderen Kultur auseinandersetzen, also zu verstehen, um in so einer virtuellen Entsendung adäquat mitarbeiten zu können." (I.4 Abs.26)

"Auch. Also nicht nur elektronische Medien, aber auch. Also, im Grunde muss man gleich wie bei einer normalen Entsendung, wenn man sowas denkt, die Menschen davor auf interkulturelle Seminare schicken. Das gilt für beides. Also zu denken, das sparen wir uns auch, dann scheitert es erst recht aus meiner Sicht." (I.4 Abs.28)

| | | |
|------|--|---|
| | <p><i>"Also tatsächlich ist es für mich immer noch schwer, das zu unterscheiden von so virtueller Projektarbeit oder virtueller Teamarbeit. Da könnte ich mir schon aber vorstellen, wenn man eben das so vorbereitet und viel in virtuellen Projekten und Teams arbeitet, dann zu sagen, dass dann Mitarbeiter eine Zeit lang wirklich auch einem anderen Land zugeordnet werden und dort letztendlich auch ihren Sitz haben. Aber ich glaube, so muss man es ein Stück weit vorbereiten, weil, sonst wird es, sonst wird es virtuelle Entsendung genannt und ist doch nur eine virtuelle Teamarbeit." (I.4 Abs.38)</i></p> <p><i>"Die Zeitzonen müssen ähnlich sein, weil wie gesagt China ist zum Teil 9 Stunden voraus oder 7 ich weiß es gerade nicht auswendig, aber ist letztendlich egal, aber das muss man berücksichtigen, dass da quasi ein Arbeitstag Zeitverschiebung ist." (I.4 Abs.44)</i></p> | |
| OK 5 | Interne Trendprognose | Aktueller Stand in der Unternehmenspraxis, Überlegungen zur Umsetzung, Einschätzung |
| | <p><i>"Wir hatten es uns schon mal andersherum überlegt, dass wir einen Mitarbeiter an einem anderen Standort im Ausland, Italien, Österreich, Frankreich einstellen, der dann rein fürs Headquarter arbeitet. Die Überlegungen gab es schon aufgrund von Fachkräftemangel innerhalb Deutschlands. Aber wir mussten dann feststellen, dass auch in anderen Ländern einfach auch Fachkräftemangel herrscht und wir uns da auch sehr schwer getan haben dann." (I.1 Abs.29)</i></p> <p><i>"Deswegen war das bei uns auch noch nicht so Diskussion. Ich hatte vorhin gesagt die Arbeit von morgen. Also ich kann mir gut vorstellen, dass wir zukünftig Leute aus dem Ausland anstellen werden, die dann für uns bestimmte Dinge wegearbeiten, wie zum Beispiel SAP mit Recruiting, ja die haben ja auch ihre Stelle in Prag oder in verschiedenen anderen Ländern noch machen das Recruiting. Das sind ja auch so virtuelle Anstellungen. Aber ich denke, dass unser Unternehmen da noch sehr weit von entfernt ist. Da wir die Positionen auch gar nicht haben oder bisher nicht" (I.1 Abs.31)</i></p> <p><i>"Nein, also wie schon gesagt, also ich bin sehr zuversichtlich, dass das</i></p> | |

| | | |
|--------|---|--|
| | <i>eine Möglichkeit wäre, die wir ins Angebot mitaufnehmen. Wir sind eh gerade dabei, unsere Global Assignment Policy zu überarbeiten. Die werden wir wahrscheinlich nächstes Jahr angehen." (I.3 Abs. 54) „Nein“ (I.5 Nr.18)</i> | |
| OK 6 | Externe Trendprognose | Einschätzung, ob sich virtuelle Entsendungen grundsätzlich als Entsendungsform etablieren kann |
| UK 6.1 | Interesse | |
| UK 6.2 | Unsicherheit | |
| UK 6.3 | Ablehnung | |
| | <p><i>"Ja das wäre vielleicht noch eine Variante, ja in der Richtung zu denken. Also ich denke mal, man muss kreativ werden in Zukunft, ganz klar, weil die Möglichkeiten, die wir jetzt haben, die werden, immer weniger werden." (I.1 Abs.37)</i></p> <p><i>"Ich denke es wird sich aufgrund der Zeit verändern müssen. Die großen Konzerne werden es sicherlich machen. Diese Entsendungen, die da auch die Effekte daraus nehmen werden, wenn der Mitarbeiter vielleicht auch die Konzernstrukturen kennt vom Hea-quarter, die dann auch virtuell entsendet werden an andere Standorte. Ja ich denke kleinere Unternehmen werden sich da sehr schwertun mit dieser Art. Speziell für uns: wir sind schon, also wir merken auch durch mobile office, dass diese Führung schon eine andere geworden ist. Also das heißt, die Führungskraft vor Ort, die den Mitarbeiter führt, virtuell braucht ganz andere Kompetenzen. Also ich denke da muss sich auch noch etwas entwickeln." (I.1 Abs.42)</i></p> <p><i>"Ich weiß aber ehrlich gesagt nicht, aber das ist reine Meinung von mir, das kann ich nicht belegen, ob sich das wirklich so massiv niederschlägt, ne, also ich, weil (...) unsere Welt ist ja nicht mehr so wie früher. Ich glaube auch insgesamt, dass das Thema Entsendungen nicht mehr ganz so wichtig sein wird in der Zukunft, weil das, was ich ein-gangs sagte, diese internationale Erfahrung sammeln im Sinne der Mitarbeiterentwicklung stammt ja noch aus Zeiten, meine Generation eher, wo man nicht so einfach welt-weit vernetzt sein konnte. Und da war es einfach</i></p> | |

notwendig, um mal zu wissen wie ticken die Amerikaner und die Inder denn, dass man da mal 1-2 Jahre arbeitet. Das ist glaube ich immer noch extrem hilfreich, aber es ist heute einfacher, über natürlich die moderne Technik, aber auch über die andere Sicht auf die Welt und das erlebt ihr jungen Leute ja schon in der Schule, im Studium. Dass man international vernetzt arbeitet, ist jetzt nicht mehr so sensationell wie vielleicht vor 20-30 Jahren. (...) Und glaube des-halb, dass das ist insgesamt egal ob virtuell oder, oder oder physische Entsendungen, was vielleicht auch die Bedeutung insgesamt eher ein bisschen reduziert, so in meiner Einschätzung. Was eher normal ist, wenn man halt so groß wird, ne und die Zeit weiter geht und bei den jüngeren Leuten ist das immer normaler wahrscheinlich." (I.2 Abs.36)

"diese E-Mail-Generation, die tickt ja so „ich bekomme eine Mail und dann passiert mal nichts und dann schick ich mal eins und dann muss ich wieder warten“ Ich habe ja keine Ahnung, ob es das für die Zukunft gibt oder vielleicht schon jetzt schon gibt, dass ein-fach ständig hier ein Lautsprecher und eine Plattform offen ist und man halt einfach redet und die, die zu dem Team gehören, egal wo sie gerade sind, die kriegen es halt mit und reden mit. (...) Keine Ahnung also, das sind das sind eher so Fragen, die man für die Zukunft klären muss." (I.2 Abs.60)

": Ich glaube tatsächlich, dass es in vielen Branchen wahrscheinlich in der Zukunft immer unwichtiger wird, wo jemand arbeitet, so rein lokal, sondern das wichtig ist, was sind die entscheidenden Teams, Netzwerke, Plattformen, auf denen man unterwegs ist, um seine Themen zu bearbeiten. (...) Und vor dem Hintergrund weiß ich gar nicht, ob man dann von interkulturellen, (Korrektur) virtuellen Entsendungen intensiv sprechen muss, die jetzt genau den Zweck erfüllen, den bisher die physischen Entsendungen erfüllen. Ich glaube, man muss eher sich die Frage stellen, wie organisieren wir internationale Zu-sammenarbeit bestmöglich? Und dann kommt man eher auf die auf die Folgefragen, wie, aber was heißt das jetzt für keine Ahnung, Arbeitsverhältnis, Vorbereitung auf internationale Teams und, und, und." (I.2 Abs.76)

"Aber ich merke schon, da ist auch so ein bisschen eine Veränderung jetzt drin in den Nachfragen zu den Auslandseinsätzen. Die waren früher immer so ab 2 bis 5 Jahre so grob. Und mittlerweile werden die

| | |
|--|--|
| | <p>dann kürzer und dann wollen die aber unterschiedliche Mitarbeiter dann vor Ort einsetzen, dass der eine Mitarbeiter jetzt mal 2 Jahre macht, dann springt der nächste auf, macht 2 Jahre und der dritte macht 2 Jahre. Eben aus dem Thema auch heraus, dass man die Familie halt nicht zu lange alleine lassen möchte oder auch nicht mit ins Ausland mitnehmen möchte, weil die Kinder nicht die Schule verlassen wollen. Das sind so die wesentlichen Punkte. Also ich wie gesagt, ich merke, dass da Veränderungen sich breit machen, und ich könnte es mir auch wie gesagt durchaus vorstellen, dass wir auch, wenn das Thema es zulässt, da auch virtuell dann Entsendungen starten. Also ich bin jetzt nicht gänzlich abgeneigt, aber wie gesagt, das kommt natürlich auf die Anforderungen darauf an, die der Fachbereich hat, in welchem Umfang die Tätigkeit dann im Ausland stattfinden soll." (I.3; Abs. 54)</p> <p>"Also ich glaube, so wie wir es gerade zuletzt diskutiert haben, ein ergänzendes Instrument. Und ich glaube, die große Aufgabe aber ist, dass in den Unternehmen bekannter zu machen, dass dieses Instrument eine Möglichkeit bietet, aus einem größeren erstens Talent-Pool zu schöpfen. Die Möglichkeit gibt, Leuten die Entsendung zu ermöglichen, die bisher nie die Chance hatten, aus verschiedenen Gründen. Dann kann es ein ergänzendes Instrument sein einerseits der klassischen Entsendung und andererseits zu diesen anderen internationalen Zusammenarbeiten. Ich glaube, das könnte auch ein nächster Schritt sein, in diesem in dieser Thematik wie mache ich es bekannter in Unternehmen, dass die das auch anwenden. Weil, aus meiner Sicht ist es bisher möglicherweise in der Literatur sauber beschrieben, aber in den Unternehmen so noch nicht angekommen ins-besondere diese Abwägung Vor- und Nachteile hat so dort noch keinen Einzug erhalten." (I.4 Abs.52)</p> |
|--|--|

Tabelle 4: Kodierleitfaden²²²

²²² Eigene Darstellung

10. Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit selbständig angefertigt, nicht anderweitig für Prüfungszwecke vorgelegt, alle benutzten Quellen und Hilfsmittel angegeben, sowie wörtliche und sinngemäße Zitate als solche gekennzeichnet habe.

Neu-Ulm, den 14.04.23

Ort, Datum



Unterschrift