

# Effekte von Langzeit-Auslandsaufenthalten

---

Individuelle Auslandserfahrung im Umfeld des Schweizer Arbeitsmarktes

Bachelor Thesis

-2014-



Praxispartner Auslandschweizer-Organisation, Bern

Begleitung Dr. Barbara von Planta

Autor Thomas Wyssenbach

# Effekte von Langzeit-Auslandsaufenthalten

Eine Studie über **individuelle Auslandserfahrung im Umfeld des Schweizer Arbeitsmarktes**

## Autor

Thomas Wyssenbach  
Aumatt 17  
CH-3175 Flamatt  
+41 79 705 84 21  
thomas@wyssenba.ch

## Begleitung

Dr. Barbara von Planta, *Dozentin*  
Hochschule für Angewandte Psychologie  
Riggenbachstrasse 16  
CH-4600 Olten

## Praxispartner

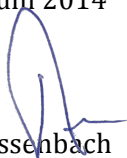
Auslandschweizer-Organisation  
Sarah Mastantuoni, *Co-Direktorin*  
Alpenstrasse 26  
CH-3006 Bern

## Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, die vorliegende BA-Thesis selbständig, ohne Mithilfe Dritter und nur unter Benutzung der angegebenen Quellen und Kennzeichnung der Zitate verfasst zu haben.

Flamatt, 4. Juni 2014

Thomas Wyssenbach



Erstellt in Beringen, Flamatt und Preda - eingereicht im Juni 2014

## Abstract

Individuelle Langzeit-Auslandsaufenthalte sind in der Schweizer Gesellschaft allgegenwärtig. Viele dieser Schweizerinnen und Schweizer kehren jährlich wieder zurück in den heimischen Arbeitsmarkt. Die Bachelor Thesis hat sich das Ziel gesetzt, die Veränderungen psychologischer Merkmale beim Individuum und die Effekte von individuellen Langzeit-Auslandsaufenthalten auf den Wiedereinstieg in den Arbeitsmarkt zu untersuchen. Im ersten Teil wurden die potentiellen Veränderungen und Effekte anhand theoretischer Grundlagen strukturiert. Mittels einer qualitativen Erhebung konnten folgende Resultate abgeleitet und dargestellt werden: Viele der erkannten veränderten individuellen Attribute sind im heutigen Arbeitsmarkt gewünschte Eigenschaften. In der Personalauswahl werden diese jedoch oftmals unterpriorisiert, was auf eine auf Arbeitgeber- und Rückkehrenden-Seite optimierbare Situation deutet. Abschliessend wurden Ansätze von beidseitigen Handlungsempfehlungen erläutert.

124'893 Zeichen (inkl. Leerzeichen, exkl. Anhang)

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Ausgangslage</b>	<b>2</b>
2.1	<b>Langzeit-Auslandsaufenthalte</b>	<b>2</b>
2.1.1	Arbeitsbezogene Auslandsaufenthalte	3
2.1.2	Bildungsbezogene Auslandsaufenthalte	3
2.1.3	Weitere Formen von Langzeit-Auslandsaufenthalten	4
2.2	<b>Schweizer Arbeitsmarkt</b>	<b>5</b>
2.3	<b>Auslandschweizer-Organisation</b>	<b>5</b>
2.4	<b>Auftrag</b>	<b>5</b>
2.4.1	Fragestellung	6
2.4.2	Abgrenzung	6
<b>3</b>	<b>Theoretischer Hintergrund</b>	<b>6</b>
3.1	<b>Kultur</b>	<b>6</b>
3.2	<b>Persönlichkeitseigenschaften</b>	<b>9</b>
3.3	<b>Werte und Einstellungen</b>	<b>10</b>
3.4	<b>Kompetenzen</b>	<b>10</b>
3.5	<b>Chronologie des Auslandsaufenthaltes</b>	<b>13</b>
3.5.1	Frage der Selektion	13
3.5.2	Der Auslandsaufenthalt	14
3.5.3	Wiedereintritt ins Heimatland	16
3.6	<b>Effekte von Auslandsaufenthalten</b>	<b>16</b>
3.6.1	Arbeitsbezogene Aufenthalte	16
3.6.2	Bildungsbezogene Aufenthalte	17
3.6.3	Weitere Formen	18
<b>4</b>	<b>Methode</b>	<b>18</b>
4.1	<b>Untersuchungsdesign</b>	<b>18</b>
4.1.1	Sampling	19
4.1.2	Gütekriterien	21
4.1.3	Anwendbarkeit	22
4.2	<b>Datenerhebung</b>	<b>23</b>
4.2.1	Interviews	23
4.2.2	Datenaufbereitung	24
4.3	<b>Datenauswertung</b>	<b>25</b>
<b>5</b>	<b>Ergebnisse</b>	<b>25</b>
5.1	<b>Frage der Selektion</b>	<b>25</b>
5.1.1	Einfluss persönlicher Merkmale	26
5.1.2	Motive des Individuums	27

<b>5.2</b>	<b>Effekte von Auslandsaufenthalten auf das Individuum.....</b>	<b>28</b>
5.2.1	Verlauf der Anpassung.....	28
5.2.2	Einfluss auf persönliche Merkmale .....	29
5.2.3	Netzwerk und Kontakte.....	34
<b>5.3</b>	<b>Rückkehr in den Schweizer Arbeitsmarkt.....</b>	<b>35</b>
5.3.1	Rückkehrschock.....	35
5.3.2	Einfluss auf die Karriere.....	36
5.3.3	Einfluss auf den Wieder-/Einstieg.....	37
<b>6</b>	<b>Diskussion.....</b>	<b>39</b>
6.1	Einflussgrößen der Effektstärke .....	39
6.2	Individuelle psychologische Merkmale .....	39
6.2.1	Zusammenhänge.....	39
6.2.2	Persönlichkeitseigenschaften .....	40
6.2.3	Werte .....	42
6.2.4	Kompetenzen .....	43
6.2.5	Zwischenfazit .....	44
6.3	Wiedereinstieg im Schweizer Arbeitsmarkt .....	45
6.3.1	Einfluss von Auslandsaufenthalten .....	45
6.3.2	Zwischenfazit .....	47
6.4	Schlussfolgernde Betrachtung und Ausblick .....	48
<b>7</b>	<b>Reflexion.....</b>	<b>49</b>
7.1	Kritische Würdigung .....	49
7.1.1	Methodik .....	50
7.1.2	Psychologische Konstrukte.....	50
7.1.3	Sample.....	50
7.1.4	Erhebung.....	51
7.2	Weiterführende Gedanken.....	51
<b>8</b>	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>52</b>
8.1	Abbildungsverzeichnis .....	56
8.2	Tabellenverzeichnis .....	56
<b>9</b>	<b>Anhang.....</b>	<b>57</b>
A.	Glossar und Abkürzungen .....	57
B.	Infoblatt für die Interviewten, Perspektive I .....	59
C.	Leitfaden Problemzentriertes Interview, Perspektive I.....	60
D.	Leitfaden Experteninterview, Perspektive II.....	66
E.	Leitfaden Experteninterview, Perspektive III.....	72
F.	Kategoriesystem der Inhaltsanalyse.....	78
G.	Deskriptive Angaben des Kurzfragebogens .....	79

# 1 Einleitung

*„Es gibt drei Arten von Menschen:  
solche, die unbeweglich sind, solche, die beweglich sind, und solche, die sich bewegen.  
Ich ermutige Sie, sich zu bewegen.“  
(Benjamin Franklin, 1706-1760)*

Auslandserfahrungen sind in jedem Fall wertvoll und im Beruf von unschätzbarem Wert – das hört man oft in Alltagsgesprächen. Über den Tellerrand schauen, Horizonterweiterung, Kulturen erleben und verstehen, Sprachen lernen, neues Wissen aneignen, persönliche Weiterentwicklung und Abenteuer; das sind bei vielen Menschen die damit assoziierten Spekulationen. Als Folge der heute in unserem Kulturkreis wahrgenommenen grenzenlosen Mobilität sind nebst den beruflichen oder bildungstechnischen Auslandsaufenthalten auch Phänomene wie ‚Global Nomad‘ (s. Anhang A), Lebensstile wie ‚Langzeit-Globetrotter‘ und Erwartungshaltungen wie ‚Global Citizen‘ verbreitet.

Schlagwörter und Megatrends in der Wirtschaft, wie ‚Globalisierung‘ und ‚Internationalisierung‘, lassen die Motivation zu interkulturellen Kontakten sowie die Flexibilität und Bereitschaft, Luft über der Landesgrenze zu schnuppern, immer wichtiger werden.

Auch ich verweilte knapp acht Jahre meines Lebens im Ausland, aus beruflichen-, bildungs- und aus Abenteuer-Gründen. Nach jeder Rückkehr in die Schweiz fühlte ich mich verändert, ohne die persönlichen Veränderungen konkret in Worte fassen zu können. Ich scheine da nicht alleine zu stehen: kaum jemandem ist dabei bewusst, in welcher Form ein längerer Auslandsaufenthalt auf den Menschen wirkt und wie diese interindividuellen Eigenschaften bei einer Rückkehr im heimischen Arbeitsmarkt aufgenommen werden.

Gibt es eine benennbare Essenz der Effekte (individuelle Eigenschaftsveränderungen) aufgrund von Langzeit-Auslandsaufenthalten, wenn man versucht die einzelnen individuellen Beweggründe, die besuchten Regionen, die erfahrenen Kulturen oder die genauen Umstände des Aufenthaltes in den Hintergrund zu rücken? Wie wirken diese Effekte auf den Wiedereinstieg? Wie werden Rückkehrende im Schweizer Arbeitsmarkt wahrgenommen?

Als Bachelor Student der Studienrichtung Arbeits- und Organisationspsychologie stelle ich mich der Herausforderung, die wechselwirkenden Effekte von Langzeit-Auslandsaufenthalten Mithilfe der theoretischen Grundlagen zu strukturieren und aus Sicht von Betroffenen und Organisationen anhand einer qualitativen Erhebung explorativ zu erforschen.

## Aufbau der Arbeit

Das folgende Kapitel beschreibt die Ausgangslage im Kontext der Schweiz und leitet in die Fragestellung der Arbeit ein. Kapitel 3 umschreibt theoriegeleitete Modelle der Kultur sowie psychologische Konzepte und individuelle Eigenschaften, die im Zusammenhang mit den individuellen Effekten und Erwartungshaltungen stehen, als auch Effekte von Auslandsaufenthalten aus der Literatur. Darauf folgend geht Kapitel 4 auf das für diese Untersuchung am geeignetsten befundenen Vorgehen, die verwendete Methodik sowie die Stichproben der Erhebung ein. Die empirischen Untersuchungsergebnisse werden im Kapitel 5 dargestellt. In der Diskussion (s. Kap. 6) werden Theorie und Ergebnisse gegenübergestellt und integriert, um die Fragestellungen zu beantworten. Kapitel 7 reflektiert die Arbeit und wagt einen kritischen Gedanken. Abkürzungen und die *kursiv* geschriebenen Begriffe werden im Anhang A erläutert.

## 2 Ausgangslage

Die Ausgangslage umschreibt das Forschungsfeld dieser Arbeit und bezieht sich auf Fachliteratur und aktuelle Publikationen.

Gemäss dem Eidgenössischen Departement für auswärtige Angelegenheiten (EDA; 2014a) waren in der Schweiz per Ende 2013 über 732'000 Auslandschweizerinnen und Auslandschweizer (AS; Schweizerinnen und Schweizer, die nicht in der Schweiz leben) registriert. Die Tendenz ist dabei in den letzten 20 Jahren steigend. Dies entspricht heute über 10% der Schweizer Bevölkerung. Rund 25'000 dieser erfassten Personen reisen jährlich mit dem roten Pass zurück in die Schweiz (Forter, 2011), um wieder ansässig zu werden. Dazu kommen rückkehrende Schweizerinnen und Schweizer, die sich nicht im Ausland angemeldet haben und damit nicht statistisch erfasst wurden.

### 2.1 Langzeit-Auslandsaufenthalte

Einführend wird der in dieser Arbeit zentrale Begriff ‚Langzeit-Auslandsaufenthalte‘ (LAA) definiert.

Während der Begriff **Ausland** aus Schweizer Perspektive einfach als ausserhalb der Landesgrenzen erklärt werden kann, bedingen die Begriffe ‚Langzeit‘ und ‚Aufenthalt‘ einer genaueren Definition. Für diese Arbeit wird die zeitliche Dimension von **Langzeit** mit länger als sechs Monate am Stück im Ausland abgegrenzt. Gegen oben wurde die Zeitperiode nicht begrenzt, solange die Auslandsaufenthalte (AA) in der Vergangenheit liegen. Der Begriff **Aufenthalt** wird in dieser Arbeit bewusst breit gefasst, da auch die Beweggründe der Schweizer im Ausland sehr divers zu erwarten sind. Die genauen Umstände der LAA sind interindividuell sehr unterschiedlich und eine spezifischere Eingrenzung wäre in Betracht der Aufgabenstellung (s. Kap. 2.4) kaum zielführend.

## 2.1.1 Arbeitsbezogene Auslandsaufenthalte

Arbeitsbezogene AA werden am häufigsten mit LAA assoziiert und können verschiedene Umsetzungsarten haben, die es zu differenzieren gilt. Zum einen betrifft es Stellenantritte bei im Ausland ansässigen Organisationen, zum anderen können Mitarbeitende aus heimischen Unternehmungen in eine Niederlassung der eigenen Organisation entsandt werden.

### Entsendungen

Wenn eine Organisation einen Mitarbeitenden mit einem heimischen Arbeitsvertrag zeitlich begrenzt ins Ausland entsendet, spricht man von Auslandsentsendungen (vgl. Festing, Dowling, Weber & Engle, 2011; Mayrhofer, Müller-Krüger, Prechtel & Soraya-Kandan, 2009). Beim Mitarbeitenden wird bei Entsendungen entsprechend vom **Entsandten** (engl. **Expatriate**) gesprochen, wenn er für die eigene Organisation in einem fremden Land tätig ist, ohne Absicht vor Ort die Einbürgerung zu ersuchen (Barmeyer, Davoine & Laue, 2013, S. 24). Rückkehrende Entsandte werden entsprechend **Repatriates** genannt.

Eine weitere Form von arbeitsbezogenen AA sind konsularische und diplomatische Einsätze im Dienste der Schweizerischen Eidgenossenschaft (EDA, 2014b; EDA, 2014c), sowie die Arbeit im Kontext der humanitären Hilfe und der staatlichen internationalen Zusammenarbeit (z.B. Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit; DEZA; 2014).

## 2.1.2 Bildungsbezogene Auslandsaufenthalte

Die Brisanz des Erasmus+ Programms in der nationalen und internationalen Politik ist ein starkes Indiz für die Wichtigkeit von akademischen AA und die entsprechende Priorisierung der internationalen Mobilität durch den Staat (Eidgenössisches Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung; WBF; 2014). Im Studienjahr 2011/2012 waren 2'814 Schweizer Studierende im Erasmusprogramm im Europäischen Ausland eingeschrieben (CH Stiftung, 2013, S. 3). Nicht berücksichtigt sind dabei alle aussereuropäischen Studien-AA oder Auslandspraktika.

### Akademische & Fachliche Ausbildungen im Ausland

Um die Studierenden auf die zukünftigen beruflichen Herausforderungen besser vorzubereiten, bieten viele Hochschulen die Möglichkeit an, **ein Semester** im Ausland zu besuchen und anschliessend als Teil der Ausbildung an der Heimhochschule anrechnen zu lassen (CRUS, 2014; Jackson, 2008, S. 350). Studierende einiger Hochschulen werden dazu animiert, ein Semester im ausser-/europäischen Ausland zu absolvieren und haben entsprechende Partnerschaften arrangiert (z.B. Hochschule der Angewandten Psychologie der Fachhochschule Nordwestschweiz; APS-FHNW; 2014).

Es ist auch möglich das **komplette Studium** im Ausland zu absolvieren, wenn z.B. das Studienfach in der Schweiz nicht angeboten wird (CRUS, 2014).



## Sprachaufenthalte

Traditionell ist Sprachenlernen in der Schweiz weit verbreitet, nicht zuletzt aufgrund der vier offiziellen Amtssprachen. Während der obligatorischen Schulzeit wird nebst der eigenen auch eine zweite Landessprache und Englisch unterrichtet (Schweizerische Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren; EDK; 2014). Dies bildet bereits vor und während der Adoleszenz ein Fundament, um vielerorts in der Welt zurechtzukommen.

Daneben bieten Organisationen ihre Kurse auch im Ausland an, um die Sprachkompetenzen zu vertiefen oder auf weitere Sprachen auszuweiten (z.B. Boalingua, 2014b; ESL, 2014). Verschiedene Organisationen ermöglichen parallel zu den Sprach-AA auch landesspezifische **kulturelle Sensibilisierungstrainings** für Geschäftsleute (z.B. Boalingua, 2014a).

### 2.1.3 Weitere Formen von Langzeit-Auslandsaufenthalten

Die Palette von weiteren Motiven und Formen ist gross. In unserem Kulturkreis; im heutigen häufig vom *Opportunismus* und des *Individualismus* geprägten Gesellschaft, haben auch private AA eine hohe Relevanz. Auf Ebene Individuum können AA stattfinden, z.B. aufgrund

- der Familie, Liebe oder Beziehung,
- der Erholung aufgrund beruflicher Belastung (Rothland, 2010),
- dem Kennenlernen von anderen Kulturen, anderen Menschen oder anderen Lebensweisen (Parment, 2013, S. 8ff),
- des Aufpeppen des biografischen Lebenslaufs (Krämer & Haase, 2012, S. 273),
- einem Zwischenjahr, z.B. zwischen obligatorischer Schulbildung und Studium/Ausbildung (Lyons, Hanley, Wearing & Neil, 2012),
- von Abenteuerlust (Beck, 2013) oder
- dem Bedürfnis zu Entwicklungshilfe durch hohes Altruismus-Gefühl (uneigennütziger Wille zu helfen; Lyons et al., 2012),

oder sie finden aus einem **Mix** von bisher genannten Motiven statt. Besonders junge Menschen entscheiden sich für ein Zwischenjahr im Ausland, z.B. als **Au-Pair** (Stadler, 1994, S. 56), als **Volunteer** (Lough, 2011) oder in Form eines **Work-and-Travel** (Krämer & Haase, 2012), resp. **Work-and-Study** Aufenthaltes.

Im Rahmen dieser Arbeit geht es im Zusammenhang mit **privaten Reisen** nicht um touristische Urlaubsreisen (Lackner, 2008, S. 69; Spiess & Bruch, 2002, S. 220), sondern um Langzeitreisen im privaten Kontext. Heute existieren neben unzähligen privaten Langzeit-Reiseseiten (Blogs) auch viele einschlägige Internetforen, bei denen sich Reisende austauschen (z.B. Horizonsunlimited, 2014; Motorradkarawane, 2014; Wüstenschiff, 2014). Oftmals sind Langzeit-Reisende Menschen, die als Motiv das **Abenteuer** suchen (Lackner, 2008, S. 69). Beck (2013) definiert Abenteurer als Menschen, „welche sich in Situationen begeben, welche sich erstens grundlegend vom gewöhnlichen Alltag unterscheiden und zweitens ein meist unbekanntes Spannungs- und Gefahrenmoment erhält“ (S. 359).

Das Sabbatjahr (engl. **Sabbatical**) ist heute in der Schweizer Wirtschaft eine noch relativ wenig umgesetzte Form von Auszeit in einer beruflichen Anstellung, bedingt durch eine weit verbreitete und ausgeprägte Anwesenheits- und Leistungskultur (Zacheo, 2008, S. 10). Das Sabbatical gewährt für Individuen, die den Schritt dennoch wagen, die berufliche Sicherheit während einem nicht beruflichen LAA.

## 2.2 Schweizer Arbeitsmarkt

In dieser Arbeit stehen auf der einen Seite die Arbeitsplätze der Schweizer Wirtschaft im privaten Sektor (CH-2011: 4'149'750 Beschäftigte; Bundesamt für Statistik; BFS; 2014) und auf der anderen Seite auch die Arbeitsplätze im öffentlichen Sektor (CH-2011: 697'615 Beschäftigte; BFS, 2014) im Fokus.

## 2.3 Auslandschweizer-Organisation

Die Auslandschweizer-Organisation (ASO) ist eine unabhängige und parteipolitisch neutrale Non-Profit-Organisation mit Sitz in Bern. Sie setzt sich für die Belange der im Ausland lebenden Schweizer ein und unterstützt Schweizer Bürgerinnen und Bürger in ihrer grenzüberschreitenden Mobilität (ASO, 2010). Die ASO berät Schweizerinnen und Schweizer über Fragen im Zusammenhang mit Auswanderung, AA und Rückkehr in die Heimat. Sie versteht sich zudem als Sprachrohr zwischen der CH-Politik, den über 750 Schweizerorganisationen im Ausland und den AS.

## 2.4 Auftrag

So breit gefächert wie die bisher erwähnten Formen von AA erscheinen, so divers sind die individuellen Beweggründe für AA und Motive der Rückkehrenden (allg. **Rückkehrende** genannt). Menschen werden im Ausland durch die fremden Kulturen, die unzähligen neuen Eindrücke und Erlebnisse geprägt. Viele werden nach der Rückkehr in die Heimat (das altbekannte Neuland; vgl. ASO, 2014) erneut im Schweizer Arbeitsmarkt aktiv.

Bis heute gibt es in der Schweiz keine empirischen Daten oder Studien, welche die Gründe für LAA von AS aufzeigt oder welche die Passung der Rückkehrenden in Bezug auf die Anforderungen im Arbeitsmarkt mit einem psychologischen Fokus untersucht.

Diese Arbeit soll für die ASO einen ersten Schritt zur Hilfestellung darstellen, um:

- Rückkehrenden die Essenz von möglichst allgemeingültigen Effekten durch den LAA aus psychologischer Perspektive aufzuzeigen.
- Rückkehrenden und Arbeitgebern Anhaltspunkte aufzulisten, welche Merkmale aus psychologischer Perspektive bei Rückkehrenden typischerweise zu erwarten sind.
- Rückkehrende und Arbeitgeber zu den Effekten nach LAA und ihren Wechselwirkungen zu sensibilisieren.

## 2.4.1 Fragestellung

Aufgrund der beschriebenen Ausgangslage und des Auftrages der ASO wurden für den Rahmen der Bachelor Thesis folgende Fragestellungen abgeleitet:

Wie werden Rückkehrende nach LAA im Schweizer Arbeitsmarkt wahrgenommen?

- a. Welche zusätzlichen/ausgeprägten individuellen Persönlichkeitseigenschaften, Werte oder Kompetenzen der Rückkehrenden sind beim Wiedereinstieg in den Schweizer Arbeitsmarkt zu erwarten?
- b. Wie wirken LAA in der Biografie des Individuums auf den Wiedereinstieg im Schweizer Arbeitsmarkt?

## 2.4.2 Abgrenzung

Der Einfluss von fremden Kulturen wird aufgrund aktueller politischer Diskussion häufig mit Migration/Integration in Verbindung gebracht. Ausserdem reisen jährlich Nachkommen von Auswanderern mit vererbtem Schweizer Bürgerrecht (lat. *ius sanguinis*) in die Schweiz ein, um hier ihr neues Leben aufzubauen. Im Zusammenhang mit dieser Arbeit liegt der Fokus jedoch auf Schweizerinnen und Schweizern, welche die initiale Sozialisierung im heimischen west-europäischen Kulturumfeld erlebt haben.

# 3 Theoretischer Hintergrund

Nach einem Überblick über Kultur und deren Dimensionen, geht dieses Kapitel auf differential-psychologische Eigenschaften ein und schliesst mit den Effekten von LAA auf das Individuum.

## 3.1 Kultur

Der Begriff Kultur ist nicht leicht in Kürze zu beschreiben - die Definition unterscheidet sich je nach Wissenschaftsdisziplin, die darüber schreibt (Bannys, 2012, S. 32; Mertesacker, 2010, S. 24). Folgend wird ein Versuch unternommen, das Phänomen der **Landeskultur** im Zusammenhang mit dieser Arbeit zu umschreiben.

Bannys (2012, S. 31ff) beschreibt den Ursprung der Kultur als in Gruppen übereinstimmende Standards und Gewohnheiten, die zur Lösung von im Alleingang nicht Lösbarem beitragen. Daraus entwickelte sich ein Orientierungssystem von Werten, Normen und Verhaltensweisen, die von anderen Gruppenmitgliedern geteilt und über Generationen weitergegeben wurden. Hofstede, G. (2001) definiert Kultur knapp und passend als „the collective programming of the mind that distinguishes the members of one group or category of people from another“ (S. 9). Kultur beschreibt damit den Erwartungsrahmen für Verhalten mit einer langfristigen Gültigkeit: Die Mitglieder des jeweiligen Kulturkreises haben damit eine Orientierung, welches Verhalten in bestimmten Situationen angemessen ist. Die Kultur beschreibt den Minimal-konsens ihrer Mitglieder, der beim Individuum nicht vererbt sondern individuell in Lernprozessen erworben wird.

## Kulturmodelle

Der Begriff Kultur beschreibt somit ein Muster des gruppenweiten Denkens und Handelns, das aus beobachtbaren und nicht beobachtbaren Bestandteilen besteht. Der Seitenschnitt eines Eisberges wird dabei oft als Metapher verwendet; mit einem oberen kleinen sichtbaren Teil und einem weitaus grösseren untergetauchten, dadurch unsichtbaren Teil. Der obere Teil des **Eisbergmodells** stellt dabei z.B. „Kleidung, Essen oder Essenszeiten, Formen der Anrede, Begrüssungsrituale und Kommunikationsformen“ (Bannys, 2012, S. 36) dar. Der untere Teil beinhaltet das komplexe Nichtbeobachtbare, z.B. die Prioritäten, Werte, implizite Normen, Glaubenssätze oder „welche Emotionen wann und wem gegenüber gezeigt oder nicht gezeigt werden dürfen“ (Bannys, 2012, S. 37).

Von verschiedenen Forschern wurden Versuche gestartet, Kulturen in umfassenderen und vergleichbaren Modellen zu beschreiben. Heute ist das **Modell von Hofstede** (vgl. Hofstede, G., 2001; Hofstede, G. & Hofstede, 2011) mit fünf Dimensionen am weitesten verbreitet. Es beruht ursprünglich auf der Grundlage empirischer Studien mit 116'000 IBM-Mitarbeitern. Die Dimensionsausprägungen der einzelnen Kulturen können dabei auf Skalen quantitativ bewertet werden.

- Die **Machtdistanz** (Hofstede, G., 2001, S. 70ff) beschreibt, wie weit Individuen einer Gesellschaft eine ungleiche Verteilung von Macht akzeptieren, resp. erwarten. Ein geringer Wert beschreibt eine gleichmässige Verteilung von Macht (s. Abb. 1).
- Die **Unsicherheitsvermeidung** (Hofstede, G., 2001, S. 145ff) zeigt auf, inwiefern eine Gesellschaft nach Sicherheit strebt oder die Mitglieder bereit sind, Risiken einzugehen. Kulturen mit geringen Werten werden als innovativer und toleranter erachtet (s. Abb. 1).
- **Individualismus vs. Kollektivismus** (Hofstede, G., 2001, S. 209ff) beschreiben die Sozialbeziehungen einer Gesellschaft. Die westlichen Kulturen mit einem lockeren Beziehungsgeflecht werden als eher individualistisch deklariert.
- Der **Maskulinität vs. Femininität** (Hofstede, G., 2001, S. 279ff) liegt die Annahme zugrunde, dass Werteorientierungen einer Kultur zwischen maskulin und feminin unterschieden werden können. Maskuline Orientierungen sind z.B. Erfolg, Anerkennung oder Einkommen, während sich feminine Orientierungen z.B. eher auf Beziehungen, Fürsorge oder Sicherheit beziehen.
- Die **Langfristige vs. Kurzfristige Ausrichtung** (Hofstede, G., 2001, S. 351ff) wurde unabhängig der IBM Studien erkannt und beschreibt die Grösse des Planungshorizontes einer Gesellschaft. Westlichen Kulturen wird ein relativ kurzer Horizont zugeschrieben, was sie flexibler, jedoch im Generellen auch egoistischer macht.

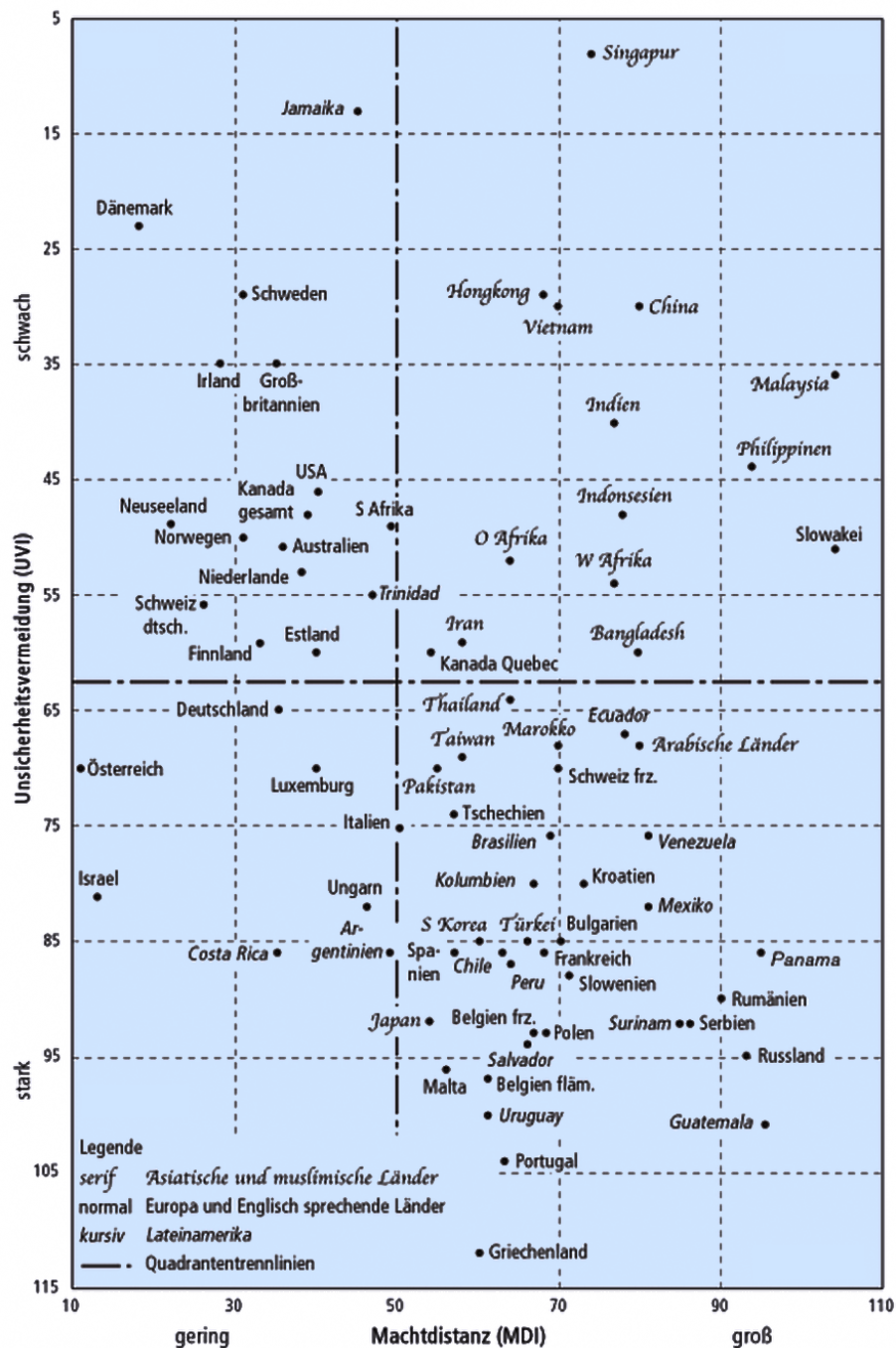


Abbildung 1: Vergleich von Ländern/Regionen auf den Dimensionen „Unsicherheitsvermeidung“ und „Machtdistanz“ (aus Hofstede, G. & Hofstede, 2011, S. 317)

Aus den Dimensionsbewertungen von Ländern können Vergleiche zwischen regionalen/gesellschaftlichen Kontexten auf nationaler Ebene gemacht und dargestellt werden. Aufgrund der Position von Ländern in Abbildung 1 kann z.B. ein Rückschluss gezogen werden, auf welche Art und Weise Individuen Probleme angehen (Hofstede, G. & Hofstede, 2011, S. 315ff). Zudem lassen sich, nach der Messung und dem Vergleich von individuellen Eigenschaften (z.B. mit Tests; Aperia Global, 2014; Hofstede, 2014; Testzentrale, 2014), Schlüsse zu vorgängig empfohlenen Sensibilisierungsmaßnahmen für das Individuum in einer fremden Kultur ableiten.

## 3.2 Persönlichkeitseigenschaften

Die Persönlichkeitspsychologie setzt viel daran, Menschen nach ihren empirisch messbaren Unterschieden zu klassifizieren. Dabei interessieren die individuellen Persönlichkeitsfaktoren, resp. Persönlichkeitseigenschaften; nicht die physisch messbaren Eigenschaften. Heute geht die Forschung davon aus, dass diese zwar durch genetische Vererbung beeinflusst werden, doch diese Wirkung im Laufe der ersten Lebensjahre durch die eigene neuronale Entwicklung und Umwelteinflüsse überlagert werden (Arsendorpf & Neyer, 2012, S. 44ff).

Bei stabilen Eigenschaften der Persönlichkeit spricht man auch von **Dispositionen**, die als die Bereitschaft eines Individuums zu verstehen sind. Der Begriff ‚stabil‘ wird in diesem Zusammenhang durch eine langfristige Persönlichkeitsentwicklung im Verlauf der Lebensspanne relativiert. Arsendorpf und Neyer (2012, S. 143) beschreiben dazu, dass eine hohe Stabilität sozial-emotionaler Persönlichkeitsmerkmale erst im höheren Erwachsenenalter erreicht wird. Bis ins junge Erwachsenenalter können also deutliche Persönlichkeitsveränderungen stattfinden. Während z.B. der individuelle Intelligenzquotient (IQ) langfristig als relativ stabil beurteilt werden kann, werden andere Persönlichkeitseigenschaften auch später noch stärker durch die Umwelt beeinflusst (vgl. Arsendorpf & Neyer, 2012, S. 263ff). Dabei sprechen Arsendorpf und Neyer (2012) von einer dynamischen **Wechselwirkung von Persönlichkeit und Umwelt** über die Zeit: „Die Umwelt beeinflusst Persönlichkeitsveränderungen, die Persönlichkeit beeinflusst Umweltveränderungen“ (S. 39). Aus einer pädagogischen Perspektive spezifiziert Stadler (1994, S. 46ff) „andere Kulturen, Nationen, internationale Beziehungen“ als einen relevanten Umweltkontext innerhalb der Persönlichkeitsentwicklung des globalen Lernens.

### Fünffaktorenmodell der Persönlichkeit

In den letzten 30 Jahren hat sich im deutschsprachigen Raum das Fünffaktorenmodell (engl. **Big Five**) weitgehend etabliert, aus dem sich auch alltagspsychologisch wahrnehmbare Persönlichkeitsunterschiede beschreiben lassen. Nach Arsendorpf (2009) erlaubt das wissenschaftlich fundierte Modell interindividuelle Unterschiede in fünf Merkmalsdimensionen zu beschreiben.

- **Offenheit gegenüber neuen Erfahrungen** bezieht sich auf die intellektuelle Neugier, Gefühl für Kunst und Kreativität und korreliert positiv mit Intelligenz und vor allem Bildung.
- **Gewissenhaftigkeit** bezieht sich auf Ordentlichkeit, Beharrlichkeit und Zuverlässigkeit.
- **Extraversion** bezieht sich . . . auf Geselligkeit, Ungehemmtheit und Aktivität.
- **Verträglichkeit** bezieht sich auf Freundlichkeit, Hilfsbereitschaft und Wärme im Umgang mit andern.
- **Neurotizismus** bezieht sich . . . auf Nervosität, Ängstlichkeit und Gefühlsschwankungen. (S. 54)

Heute lassen verschiedene psychologische Tests mittels Fragebogen-Verfahren (vgl. NEO-FFI, BFI, BFI-S, NEO-PI-R; nach Arsendorpf, 2009, S. 54ff; Arsendorpf & Neyer, 2012; Lang & Lüdtke, 2005) eine verständliche und auch verlässliche individuelle Dimensionierung auf den fünf Achsen der Big Five zu, „in welches die meisten bedeutsamen Persönlichkeitsmerkmale reliabel eingeordnet werden können“ (Lang & Lüdtke, 2005, S. 29). In der Eignungsdiagnostik werden dafür auch kombinierte Konstrukte verwendet und mittels Eigenschaftsansatz (vgl. Schuler & Höft, 2007, S. 103ff) validiert.

Die eingangs erwähnte Nähe am alltagspsychologischen Verständnis der Begriffe ist gleichzeitig ein markanter Kritikpunkt (Lang & Lüdtke, 2005), da sie u.U. „auf den Wahrnehmungen von Laien beruhen“ (S. 31).

### 3.3 Werte und Einstellungen

Im Kontext dieser Arbeit beschreiben Iser und Schmidt (2005) **Werte** passend als relativ stabile „Kriterien, anhand derer Menschen Handlungen, Personen (inklusive sich selbst) und Ereignisse bewerten“ (S. 302). Diese Werte können dabei innerhalb einer Gruppe sozial geteilt (vgl. Kultur; Kap. 3.1) oder individuell unterschiedlich sein. Letztere ergänzen dabei die in der Kultur geteilten Gemeinsamkeiten auf Ebene Individuum. Hofstede, G. (2001) macht die **Differenzierung von Kultur und Werten** deutlich mit: „In studying ‚values‘ we compare individuals; in studying ‚culture‘ we compare societies“ (S. 15).

„Um Werte in einer Gesellschaft zu verstehen“, beschreibt Schreiner (2013, S. 8), „ist der soziokulturelle Kontext wichtig“. Und dieser Kontext ändert sich, wenn man sich in fremden Ländern bewegt und damit auch die Bedeutung und Auslegung von Werten wie Ehre, Loyalität, Toleranz oder Familienzusammenhalt (vgl. Schreiner, 2013). Iser und Schmidt (2005, S. 303) ergänzen diese Auflistung mit folgenden Wertetypen: Selbstbestimmung, Leistung, Macht, Sicherheit, Konformität und Tradition (nicht abschl. Auflistung). Der in diesem Abschnitt eingangs erwähnte Begriff ‚stabil‘ relativiert sich dadurch insofern, dass die individuelle Auslegung der Werte in Abhängigkeit des situativen kulturellen Kontextes stehen.

Aus einer psychologischen Perspektive beschreiben Arsendorpf und Neyer (2012, S. 36) **Einstellungen** als die individuellen Bewertungen der Wahrnehmung oder Vorstellung auf der Dimension positiv/negativ, z.B. gegenüber einer politischen Partei oder einer Automarke. Die individuellen Einstellungen werden durch die Persönlichkeitseigenschaften (s. Kap. 3.2) und den individuellen Werten beeinflusst (Iser & Schmidt, 2005).

### 3.4 Kompetenzen

Der in dieser Arbeit verwendete Kompetenzbegriff entspringt dem lateinischen Verb ‚competere‘ und bedeutet sinngemäss „zu etwas fähig/geeignet sein“ (Mertesacker, 2010, S. 25). Kompetenzen können als Abstraktionen menschlicher Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnissen verstanden werden.

Im beruflichen Kontext wird beim Individuum klassifiziert zwischen Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz. Die **Fachkompetenz** definiert Mertesacker (2010, S. 25ff) als die Fähigkeit, Probleme auf Basis von fachspezifischen Fertigkeiten und Kenntnissen zu lösen. Als **Methodenkompetenz** versteht sie situationsübergreifende, flexibel einsetzbare Strategien, Methoden und Verfahrensweisen, die eine Person zu Bewältigung neuer und komplexe Aufgaben befähigen. **Sozialkompetenz** wird dabei als die Bereitschaft und Fähigkeit eines Individuums beschrieben, einen Mittelweg zwischen sozialer Anpassung an die Vorstellungen eines Interaktionspartners und die Durchsetzung der eigenen Interessen zu finden. Eine tragende Rolle spielt darin die **Empathie**, die als intellektuelle Fähigkeit gilt, Einfühlungsvermögen in andere aufzubringen, sowie **Kooperations-** und **Konfliktfähigkeit** beinhaltet.

Unternehmungen und Organisationen definieren oftmals **Kompetenzmodelle** als Bezugsrahmen für ihre Aktivitäten in der Personalakquise und in der Personalentwicklung, um die Anforderungen auf Ebene Individuum in Abteilungen und in der Linie zu definieren und planen (Eck & Rietiker, 2010, S. 192).

In der Psychologie ist die Differenzierung zwischen Kompetenzen und **kompetenten Verhalten** sinnvoll (Kanning, 2007, S. 14). Kompetenzen erlauben einem Menschen, bestimmte Aufgaben potentiell erfolgreich zu lösen. Das Verhalten selbst ist abhängig von verschiedenen inneren (Personen-) und äusseren (Umwelt-) Faktoren (s. Abb. 2).

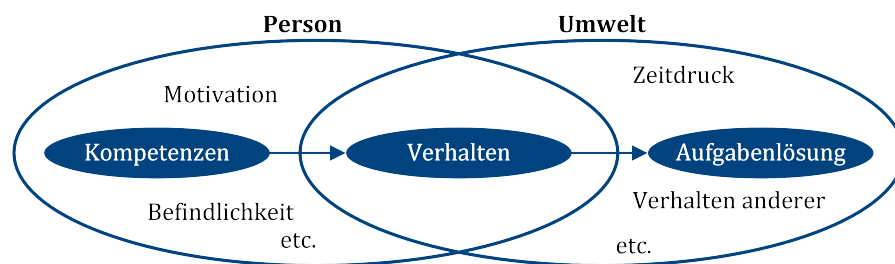


Abbildung 2: Zusammenhang zwischen Kompetenz und Verhalten (angelehnt an Kanning, 2007, S. 15)

Eck und Rietiker (2010, S. 211) beschreiben Kompetenzen als ausschliesslich über Umwege, z.B. durch die Bewältigung von Handlungssituationen oder über Selbstauskünfte, erfassbar. Für ersteres müssten sie jeweils in unterschiedlichen Kontexten ermittelt werden, während bei der Selbstauskunft je nach Kontext Effekte von Sozialer Erwünschtheit (sozial erwünschtes Reaktionsverhalten des Individuums) einfließen können. Eine reine und objektive Ermittlung von individuellen Kompetenzen ist also kaum erreichbar. Dennoch haben Kompetenzen heute eine tragende Rolle in der Personaldiagnostik und werden entsprechend durch Verhaltensindikatoren operationalisiert. Oftmals werden diese im Einstellungsinterview durch den biografischen Ansatz mit Erfragen von Verhalten in der Retrospektive oder durch den Simulationsansatz mittels Arbeitsproben/Assessments validiert (Schuler & Höft, 2007, S. 103ff).

Die eingangs erwähnten drei Kategorien (Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz) lassen eine exakte Zuteilung aller in dieser Arbeit relevanten Fähigkeiten kaum zu. Folgend werden weitere in der Theorie relevante Kompetenzkomponenten beschrieben.



## Interkulturelle Kompetenz

Interagieren Menschen verschiedener Kulturen, so spricht man von **kulturellen Überschneidungssituationen** (Mertesacker, 2010, S. 25ff). Die einzelnen Personen interpretieren die Situation durch die unterschiedlichen Orientierungssysteme anders, was zu individuellem und grundlegend differenten Verhalten führen kann. Die erfolgreiche Bewältigung solcher Situationen bedingt den Einsatz spezifischer Kompetenzen des Individuums. In der Praxis werden diese oftmals als **Interkulturelle Kompetenz** (IK) bezeichnet. Folgend ist ein Querschnitt aus der Literatur des sehr divers beschriebenen Begriffs zusammengefasst.

IK bezieht sich auf verschiedene Voraussetzungen (vgl. Festing et al., 2011, S. 255; Gröschke, 2012, S. 144ff; Zacharaki, 2013, S. 19ff). Auf der einen Seite braucht es eine entsprechende emotionale Einstellung und Motivation; auch **affektives Lernen** genannt. Dies beinhaltet z.B. die Bereitschaft, offen an Neues heranzugehen, Neues zu lernen und zu akzeptieren, das Erkennen kultureller Hintergründe im eigenen Verhalten und Handeln sowie geringer Ethnozentrismus (s. Kap. 3.5.2). Auf der anderen Seite bedingt es auch **kognitives Lernen**, was das Wissen über die eigene und die fremden Kulturen beinhaltet. Weiter ergänzen Festing et al. (2011, S. 255ff) den **konativen Fokus** (individuelle Fähigkeiten), was sie z.B. als Einfühlungsvermögen, Flexibilität und Ambiguitätstoleranz (Toleranz gegenüber unsicheren oder mehrdeutigen Situationen; neg. korrelierend mit Neurotizismus, Kap. 3.2) ausführen.

Wie daraus ersichtlich wird, bezieht sich die IK auf einen diversen **Mix von Komponenten der Persönlichkeitseigenschaften, Werten und Kompetenzen**. Mertesacker (2010) selektierte in ihrer Studie die folgenden sieben Eigenschaften als zentrale Merkmale von IK.

- **Interkulturelle Sensibilität** (Mertesacker, 2010, S. 49ff), siehe Kapitel 3.5.2
- **Offenheit** (Mertesacker, 2010, S. 52ff), siehe Kapitel 3.2
- Die **Flexibilität** wird hier als Fähigkeit bezeichnet, die im Heimatland erlernten Verhaltensweisen zu überdenken und gegebenenfalls flexibel an die fremde Kultur anzupassen, was entsprechende Werte voraussetzt (Mertesacker, 2010, S. 53ff).
- Die Fähigkeit zum **Perspektivenwechsel** beschreibt Mertesacker (2010, S. 55ff) als die Fähigkeit, sich situativ in die Perspektive des Gegenübers stellen zu können, was einen gewissen Grad an Empathie voraussetzt.
- **Interkulturelle Kommunikationsfähigkeit** beinhaltet die Fremdsprachenkompetenz, und die non-verbale Kommunikationskompetenz (Mertesacker, 2010, S. 57ff).
- **Interkulturelles Selbstbewusstsein** besteht nach Mertesacker (2010, S. 61ff) aus drei Kompetenzen: Das Bewusstsein über das eigene Verhalten, das Bewusstsein über den eigenen kulturellen Hintergrund und das Reputationsbewusstsein (Bewusstsein über das Ansehen der eigenen Kultur in den Augen des Gegenübers).
- **Selbstsicherheit**, stellt nach Mertesacker (2010, S. 63ff) eine wichtige Komponente der Extraversion dar und ist die Grundlage für die Wertschätzung und Akzeptanz von kultureller Diversität.

## 3.5 Chronologie des Auslandsaufenthaltes

Im Folgenden werden die aus der Theorie relevanten Auswahlkriterien für LAA sowie die Phasen eines LAA beschrieben.

### 3.5.1 Frage der Selektion

In erster Linie beruht jeder in dieser Arbeit betrachtete LAA auf Freiwilligkeit der Person, die ins Ausland geht. Bei **bildungsbezogenen Aufenthalten** und **privaten Reisen** stehen hauptsächlich die intrinsische Motivation und die finanziellen Möglichkeiten im Vordergrund. Stadler (1994, S. 157ff) beschreibt, dass sich die Personen, die sich für einen LAA entscheiden, die erfolgskritischen persönlichen Merkmale bereits mitbringen. Dabei nennt er nebst anderen ein „Interesse an internationalen Angelegenheiten, unabhängiges und analytisches Denken, die Fähigkeit, sich in neuen Situationen zurechtzufinden, und interkulturelle Fertigkeiten“ (S. 158). Zudem erwähnt Stadler, dass oftmals die Studierenden einen effektiven AA durchziehen, die „nicht übermässig ‚heimatorientiert‘ sind, eine positive Einstellung gegenüber ihrem Gastland haben, ein positives Selbstbild mitbringen, sich als intellektuell einstufen“ (S. 158), sowie sich während der Zeit vor Ort intensiv mit Land und Leuten beschäftigen und herumreisen.

#### Selektionskriterien und Motive für Expatriates

Die potentiellen Entsandten besitzen meist von sich aus schon die auch für bildungsbezogene und privaten LAA gelisteten persönlichen Merkmale, wenn sie eine Entsendung in Betracht ziehen. Dazu kommen für die unternehmensseitige Rekrutierung ‚on-top‘ zusätzliche Qualifikationen. Es erscheint jedoch unmöglich, ein allgemein gültiges Modell der gewünschten Merkmale darzustellen. Nach Kühlmann und Stahl (2007) erwiesen sich jedoch verschiedene Anforderungskriterien als erfolgskritisch, welche die bisher genannten Anforderungen ergänzen:

- **Ambiguitätstoleranz** . . .
- **Verhaltensflexibilität**: Die Fähigkeit, sich schnell auf veränderte Bedingungen einzustellen und darin auf ein breites Verhaltensrepertoire zurückzugreifen.
- **Zielorientierung**: Die Fähigkeit, auch unter erschwerten Bedingungen zielstrebig auf die Erreichung der gestellten Aufgaben hinzuarbeiten.
- **Kontaktfreudigkeit**: Die Neigung, soziale Kontakte aktiv zu erschliessen und bestehende Beziehungen aufrechtzuerhalten.
- **Einfühlungsvermögen**: Die Fähigkeit, Bedürfnisse und Handlungsabsichten von Interaktionspartnern zu erkennen und situationsadäquat darauf zu reagieren.
- **Polyzentrismus**: Vorurteilsfreiheit gegenüber anderen Meinungen, Einstellungen und Handlungsmustern, insbesondere fremdkultureller Prägung.
- **Metakommunikative Kompetenz**: Die Fähigkeit, in schwierigen Gesprächssituationen steuernd einzugreifen und Kommunikationsstörungen zu beheben. (S. 680ff)

Bezugnehmend auf verschiedene Untersuchungen in der Metall-, Elektro- und chemischen Industrie nennen Festing et al. (2011, S. 253) nebst Sprachkenntnissen, unternehmensspezifische Fachkenntnisse als die wichtigsten Faktoren, bedingt durch die Natur der

Stellenvakanzen vor Ort. Zudem wird die Versetzungsbereitschaft des Individuums als eine der wichtigsten Voraussetzungen dargestellt. Dazu kommen Einflussfaktoren der Persönlichkeit, der privaten Situation, als auch Anreize seitens der Organisation (Dickmann, Doherty, Mills & Brewster, 2008; Festing et al., 2011, S. 238).

Die Intelligence Group (IG; 2011) untersuchte in einer global durchgeführten Studie zu internationaler Rekrutierung, mit 162'495 Befragten aus 66 Ländern, unter anderem die individuelle Bereitschaft im Ausland zu arbeiten und die potentiellen Beweggründe für arbeitsbezogene AA. In der Schweiz sind laut den repräsentativen Daten 66% der Befragten bereit, im Ausland zu arbeiten. Als relevante Gründe gaben 60% an, den eigenen Horizont erweitern zu wollen, während jeweils rund 40% andere Kulturen kennenlernen und ihr Netzwerk erweitern möchten (s. Abb. 3). Im internationalen Schnitt stand neben Weiterem z.B. die Aussicht auf bessere berufliche Möglichkeiten im Vordergrund (Roobol & Oonk, 2011), was einen möglichen Ansatz zur Erklärung der im folgenden Diagramm ersichtlichen Differenzen darstellt.

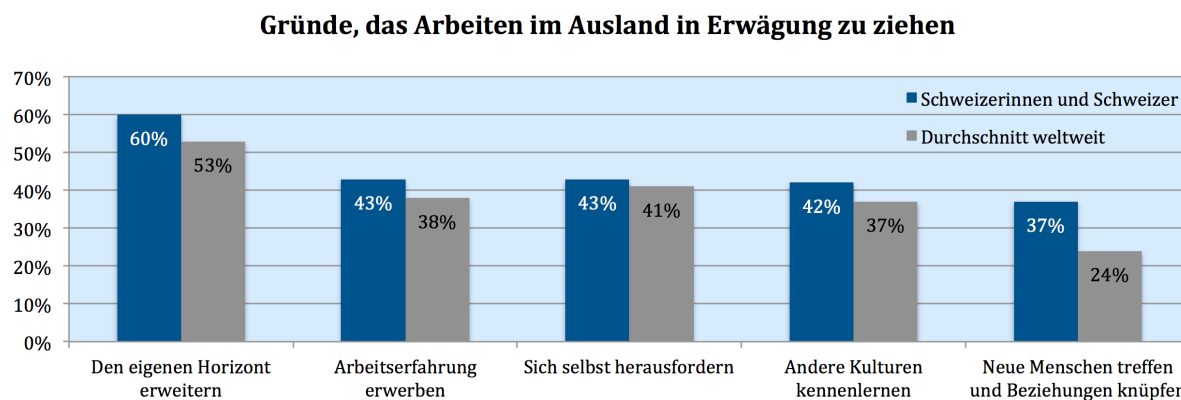


Abbildung 3: Gründe, das Arbeiten im Ausland in Erwägung zu ziehen. Vergleich Schweiz-Weltweit (eigene Darstellung; nach Datenauszug aus IG, 2011, [Herkunftsland Filter: Schweiz]; Roobol & Oonk, 2011, S. 25)

### 3.5.2 Der Auslandsaufenthalt

LAA sind auch aus gruppensdynamischer Sicht herausfordernd (Lackner, 2008): 1. Desintegration (Verlassen der Heimat), 2. Integration (in der fremden Umgebung) und 3. Reintegration (Zurück in der Heimat). In diesem Abschnitt wird der Fokus auf die ‚Integration‘ und ‚Reintegration‘ gelegt.

#### Phasen der Anpassung

Hofstede, G. (2001, S. 425ff) beschreibt in seiner Arbeit ein Modell der kulturellen Anpassung auf Ebene des Individuums nach der Ankunft im fremden Umfeld. Dabei durchläuft die Person typischerweise positive/negative Gefühlszustände in folgenden Phasen (Abb. 4).

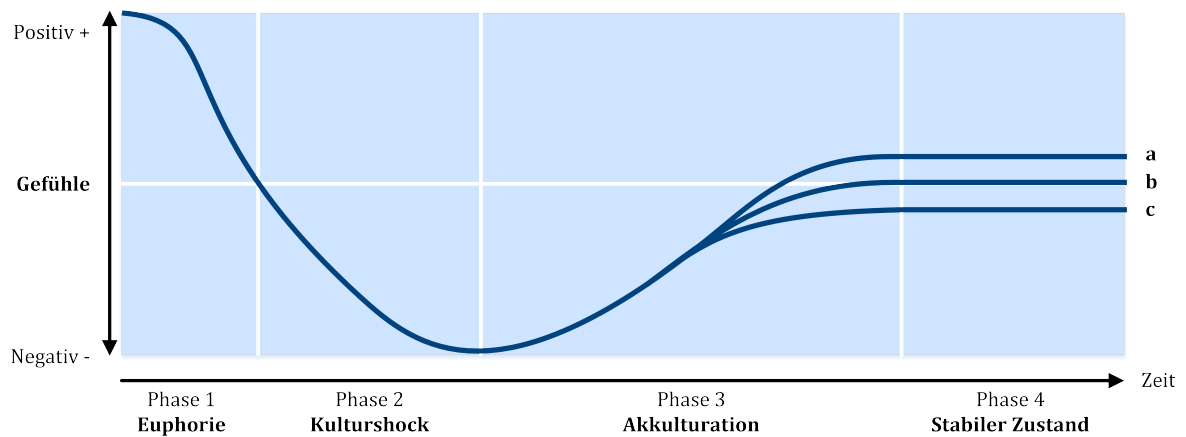


Abbildung 4: Akkulturationskurve (angelehnt an Hofstede, G., 2001, S. 426)

1. Die **Euphorie** beschreibt Hofstede, G. (2001, S. 426) als eine positive Gefühlsphase der Person in der fremden Kultur. Die Person nimmt die neuen Erfahrungen erfrischt und interessiert auf; eventuelle Unannehmlichkeiten werden überblendet.
2. Der **Kulturschock**: Die Gefühlslage kippt ins Negative (Hofstede, G., 2001, S. 426). Der Brennpunkt verschiebt sich von den Gemeinsamkeiten der Kulturen zunehmend auf die Unterschiede, welche anfangs als unangenehm und schliesslich als bedrohlich wahrgenommen werden. Kleine Vorfälle werden als Katastrophe erlebt (Stadler, 1994, S. 169).
3. Die **Akkulturation** tritt nach Hofstede, G. (2001, S. 426) dann ein, wenn die Person beginnt sich an den neuen Kontext anzupassen, einige Verhaltensweise an die Kultur angepasst und sich ein soziales Umfeld aufgebaut hat.
4. Der **stabile Zustand** kann nach Hofstede, G. (2001, S. 426) drei Gefühlsebenen haben: **a**: Der Besucher fühlt sich im neuen Kontext wohler als in seiner alten Heimat. **b**: Die Person fühlt sich im neuen Umfeld wie zuhause und kann als bikulturell angepasst bezeichnet werden. **c**: Die Person fühlt sich noch immer als Fremdkörper.

### Stufen des interkulturellen Lernens

Betrachtet man den individuellen Fortschritt der Akkulturation beim Menschen, teilt das **Modell von Hoopes** (vgl. Stadler, 1994, S. 104ff; Zacharaki, 2013, S. 17ff) die Anpassung in sechs Stufen ein, die sequentiell durchlaufen werden (s. Abb. 5). Dabei stellt die oberste Stufe langfristig die Erstrebenswerteste dar, um sich in einem fremden Kulturkontext zu bewegen. Multi- oder bikulturelle Personen müssen ihre eigene Kultur dabei nicht aufgeben (Stadler, 1994, S. 105): „Kulturelles Lernen ist vielmehr ein additiver Prozess, wie beispielsweise das Lernen einer weiteren Sprache.“

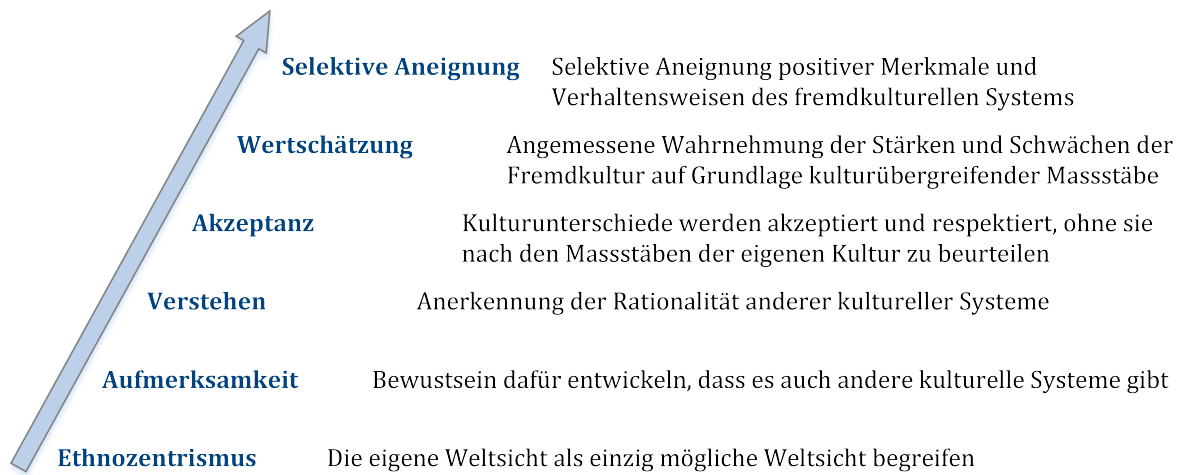


Abbildung 5: Stufenmodell des interkulturellen Lernens nach Hoopes (angelehnt an Zacharaki, 2013, S. 17)

Weiter bietet das verbreitete **Stufenmodell von Bennett** (vgl. Bannys, 2012, S. 44ff) ein Abbild des Fortschritts zur Erreichung **interkultureller Sensibilität** (engl. intercultural sensitivity). Dabei werden die ersten drei Stufen (1. Verleugnung, 2. Abwehr, 3. Minimierung; jeweils bezogen auf die eigene Kultur) als **ethnozentrisches Stadium** bezeichnet, während das folgende **ethnorelative Stadium** die Stufen 4. Akzeptanz, 5. Adaption und 6. Integration (jeweils bezogen auf die Fremdkultur) beinhaltet. Von erlangter **interkultureller Sensibilität** wird dabei ab der Stufe „Akzeptanz“ gesprochen.

### 3.5.3 Wiedereintritt ins Heimatland

Je weiter die Akkulturation beim Individuum stattgefunden hat, desto heftiger können Rückkehrende einen **Rückkehrschock** erleben. Oftmals unterschätzen sie diese Herausforderung, weil sie sich in der ‚Heimat‘ bereits bestens auskennen und sie fälschlich annehmen, dass dies kein besonderes Problem darstellt (Laßleben, 2010, S. 463ff).

Stadler (1994) quantifiziert es sogar damit, dass das nach einem LAA ‚wieder zuhause sein‘, „zumindest für eine gewisse Zeit, noch fremder und verwirrender sein [kann] als sich im Ausland aufzuhalten“ (S. 177). Er argumentiert es mit den unterschiedlichen Erwartungen. Jemand der ins Ausland reist, stellt sich auf die erschwerenden Umstände ein; bei der Rückkehr wird ein unkompliziertes Wiedereinleben erhofft.

## 3.6 Effekte von Auslandsaufenthalten

### 3.6.1 Arbeitsbezogene Aufenthalte

Auslandsentsendungen werden heute in internationalen Unternehmungen als zum Arbeitsalltag gehörend bezeichnet (Mayrhofer et al., 2009, S. 173ff). Dabei verlieren LAA in der Berufsbiografie einer Person vermehrt den Charakter eines aussergewöhnlichen Ereignisses; bildungsbezogene AA miteingeschlossen. Als Folge einer Entsendung postulieren sie, dass die Mehrheit der Rückkehrenden vom Arbeitgeber eine **finanzielle Verbesserung** erfahren, während rund die Hälfte auch einen beruflichen Aufstieg konstatieren. Dabei ist auch die

Schattenseite nicht zu verbergen; die anderen 50% erleben eine „Diskrepanz zwischen Erwartungen und tatsächlichem Erleben“ (Mayrhofer et al., 2009, S. 178).

Minssen (2009) untersuchte die Situation in der deutschen chemischen Industrie und beschreibt, dass die **Aufstiegchancen** von Repatriates meist schlechter stehen, bedingt durch die Besetzung der Vakanzen durch präsenste Mitarbeitende in der Heimorganisation. Oftmals finden sich Rückkehrende in einer ähnlichen Position wieder, wie vor der Entsendung. Dabei erwähnt er die gefühlte **Einschränkung der Autonomie und des verbundenen Handlungsspielraums**, verglichen mit der Arbeit im Ausland (vgl. Lackner, 2008).

Auf der anderen Seite kann die **Folgekarriere** auch als persönlich und inhaltlich befriedigendere Arbeitssituation eingeschätzt werden, was Minssen (2009) durch die verantwortungsvollere und breiter gelegte Tätigkeit erklärt.

Die **zudem wahrgenommenen Effekte** von Repatriates beschreibt Lackner (2008, S. 76) divers, z.B. mit einem stärkeren Bewusstsein der verinnerlichten Werte Toleranz und Freiheit, ein Denken in grösseren und globalen/internationalen Zusammenhängen, einem neu erlangten Bewusstsein über den eigenen Stellenwert im System sowie einem besseren Zurechtfinden in einem internationalen Kontext.

### 3.6.2 Bildungsbezogene Aufenthalte

Ein **bildungsbezogener Auslandsaufenthalt** bietet nach der Rektorenkonferenz der Schweizer Universitäten (CRUS; 2014) viele Vorteile: „Sie lernen eine andere Kultur und Sprache kennen, ein anderes Bildungs-, Hochschul- und Forschungssystem. Sie sammeln Erfahrungen, die für ihr späteres berufliches Leben von grossem Vorteil sind“ (S. 1). Stadler (1994) beschrieb in seiner umfassenden Arbeit schon 20 Jahre davor, dass bildungsbezogene Aufenthalte in anderen Kulturen „zu den unmittelbarsten und herausforderndsten Formen interkulturellen beziehungsweise globalen Lernens“ (S. 56) gehören. Dabei beschreibt er die unmittelbaren Lernerfolge und Veränderungen, nebst dem angeeigneten Fachwissen der Sprache, als das Wissen über ein Gastland, das Interesse an internationalen Angelegenheiten und u.U. die Anpassung des akademischen oder beruflichen Laufbahnwunsches.

Spiess und Bruch (2002) konnten in ihrer empirischen Studie mit deutschen Studierenden belegen, dass LAA während der Studienzeit „in einem positiven Verhältnis zur Motivation, im Ausland beruflich tätig zu werden und zu positiven Einstellungen gegenüber Bekanntheit/Freundschaften mit Personen aus anderen Kulturen“ (S. 226) stehen. Sie ergänzen zudem, dass LAA offensichtlich „die kognitive Flexibilität und Bereitschaft, sich mit anderen Kulturen auseinander zu setzen, [und] entsprechende interkulturelle Kompetenzen zu erwerben“ (S. 226) fördern.

Kristensen (2004, zitiert nach Wordelmann, 2009) nennt zu **Auslandspraktika** nebst anderem die ‚Förderung der beruflichen Fähigkeiten‘ und die ‚Förderung der Mobilität als Basisqualifikation‘ als zentrale Elemente. Ersteres wird als Möglichkeit erwähnt, „sich Fähigkeiten

anzueignen, die im Heimatland nicht oder nur schwer erworben werden können“ (S. 4), während das Zweite, die Mobilität „im Zuge der Globalisierung und der technologischen Entwicklung eine wichtige und notwendige Qualifikation im globalen Wettbewerb der Wirtschaftsräume“ (S. 4) darstellt.

### 3.6.3 Weitere Formen

Lough (2011) untersuchte den Effekt von **Freiwilligenarbeit im Ausland** in Bezug auf Förderung von IK und belegt, dass verschiedene Einflussfaktoren eine signifikante Effektstärke aufzeigen. Längere Aufenthalte haben einen entsprechend höheren Einfluss, verglichen mit kürzeren Aufenthalten. Auch die Kontakttiefe (engl. Immersion; z.B. Leben mit der Gastfamilie, enge Freundschaften, Beziehungen, Arbeitskontext) mit der fremden Kultur hat einen Einfluss auf die IK. Die geleitete Reflektion während des Aufenthaltes, z.B. mit kulturell kompetenten Mitarbeitenden, Gastfamilienmitgliedern oder lokalen Freunden, wirkt positiv auf die Entwicklung der IK.

## 4 Methode

Zur Beantwortung von Fragen nach dem Erleben und Handeln von Menschen wird ein Vorgehen mittels qualitativer Methodik als sinnvoll erachtet. Unter dem Anspruch für die Beantwortung der Fragestellung empirisch vorzugehen, standen die Erfahrungen von Betroffenen und Experten im Schweizer Arbeitsmarkt im Mittelpunkt dieser Arbeit. Mit den wenigen publizierten Untersuchungen in dieser spezifischen Thematik war ein exploratives Vorgehen gefragt. Renner, Heydasch und Ströhlein (2012) beschreiben eine explorative Studie mit systematischem Sammeln von Informationen, wobei multimodal, flexibel und den Gegebenheiten angepasst vorgegangen werden kann, um daraus Erkenntnisse über den Forschungsgegenstand zu erlangen.

### 4.1 Untersuchungsdesign

Die relativ überschaubare Anzahl der im Rahmen dieser Arbeit erreichbaren Schweizer Rückkehrenden im Umfeld des Schweizer Arbeitsmarktes erlaubte eine instrumentelle Fallstudie (Renner et al., 2012, S. 113). Diese ist durch eine zeitpunktmässig einmalige Durchführung gekennzeichnet (Momentaufnahme; Flick, 2010) und beruht auf verschiedenen Fällen (mehrfach Fallstudie; Senger & Österle, 2004, S. 3). Die Durchführung der Untersuchung basierte auf den Zeitraum vom Februar bis April 2014.

Bei der Erhebung wurde primär modellgeleitet vorgegangen, indem die beschriebenen theoretischen Ansätze (s. Kap. 3) einbezogen wurden. Durch einen Mix von daraus abgeleiteten, gezielten und offenen (explorativen) Fragen, wurde der Rahmen für weitere Inputs von den Befragten stets offen gelassen. Diese erhobenen Ergebnisse (s. Kap. 5) wurden auf das zu untersuchende Phänomen von Effekten auf Rückkehrende nach LAA im Umfeld des Schweizer

Arbeitsmarktes abgelichtet, um damit die Fragestellungen (s. Kap. 2.4.1) in der Diskussion (s. Kap. 6) beantworten zu können. Unter Einbezug von unterschiedlichen Perspektiven bestand der Anspruch, möglichst viele im Zusammenhang mit der Fragestellung stehende Aspekte zu analysieren.

Die primäre Datenerhebung erfolgte mittels qualitativer Interviews aus drei verschiedenen Perspektiven; insgesamt 15 Experten- und Problemzentrierte Interviews mit einer Gesamtdauer von 16h25m.

- I. **Betroffene**, die selbst länger im Ausland verweilten, bevor sie wieder in das Schweizer Arbeitsleben zurückkehrten
- II. **HR-Fachspezialistinnen und -spezialisten**, die bei ihrer täglichen Arbeit International Assignments managen oder Mitarbeitende einstellen und dabei bewusst (oder unbewusst) mit Menschen mit Auslandserfahrungen zu tun haben
- III. **Fachspezialistinnen und -spezialisten**, die in ihrem Tätigkeitsgebiet einen starken Bezug zu Rückkehrenden haben

*Tabelle 1: Aufstellung der Datenerhebung und Auswertungsmethodik*

Perspektive	Datenerhebung		Auswertungsmethode
	Experteninterview	Problemzentriertes Interview	
I. <b>Betroffene</b>		n=10 (+2 aus Perspektive III) s. Anhang III	Qualitative Inhaltsanalyse
II. <b>HR-Fachspezialistinnen &amp; -spezialisten</b>	n=3 s. Anhang IV		Qualitative Inhaltsanalyse
III. <b>Fachspezialistinnen &amp; -spezialisten für Rückkehrende</b>	n=2 s. Anhang V		Qualitative Inhaltsanalyse
<b>Total Interviews</b>	n=15		

### 4.1.1 Sampling

Im Grundsatz entsprach die Auswahl der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner einem theoretischen Sampling (Flick, 2010); der Umfang der Grundgesamtheit (gem. Kap. 2.1; 2.2) und die Stichprobengrösse waren vorab unbekannt. Einer Akquirierungsaktion auf verschiedenen sozialen Medien und im Umfeld des Forschers (s. Abb. 6) folgend, wurde eine Samplingstrategie von typischen Fällen innerhalb des zu untersuchenden Kontextes (vgl. Kap. 2) verfolgt.





Abbildung 6: Akquirierungskonzept der Erhebung

Die Rückmeldungen auf den breit publizierten Aufruf über die sozialen Medien (für AS: [www.swisscommunity.org](http://www.swisscommunity.org); Berufliche Netzwerke: [www.xing.com](http://www.xing.com); [www.linkedin.com](http://www.linkedin.com)) ergaben vier Personen, die für ein Interview bereit waren. Ein Besuch an der Fachmesse ‚Personal Swiss 2014‘ ergab weitere spannende themenbezogene Gespräche und Kontakte. Dazu kamen selektive Aufrufe an verschiedene Unternehmen, Organisationen und Personen im Umfeld des Forschers über direktes Anschreiben per Email. Im Total brachte dies 15 erfolgreiche Interview Termine ein, nebst 15 meist schlichten Absagen von Unternehmungen der Schweizer Wirtschaft für die Perspektive II.

Die konkrete Auswahl der Befragten richtete sich nach den zur Verfügung stehenden Personen, resp. einer sich angedeuteten Sättigung innerhalb der jeweiligen Suchfelder/Perspektiven (vgl. Tab. 1). Die Interviews erfolgten für die Befragten unentgeltlich und bedingten dadurch eine intrinsische Motivation zum Teilen der Erfahrungen.

### Stichprobe – Perspektive I: Betroffene

Die Stichprobe der Perspektive I umfasst neun männliche und eine weibliche Person, mit einem durchschnittlichen Alter von 47 Jahren (min. 34 Jahre, max. 71 Jahre; s. Abb. 7).

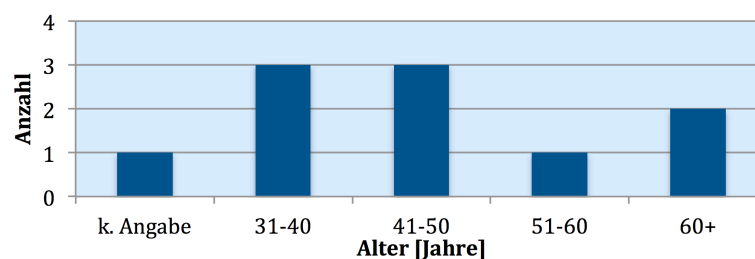


Abbildung 7: Altersverteilung der Befragten aus Perspektive 1

Der Mittelwert der LAA-Dauer liegt bei 11.9 Jahren (min. 6 Monate, max. 20 Jahre), bei einem Schnitt von 3.6 LAA pro Person (1-12 LAA). Die LAA der befragten Personen beziehen sich auf Länder aller fünf Kontinente und waren für 80% berufsbezogen, für 20% aus-bildungsbezogen und für 30% privater Natur (Mehrfachantworten möglich). Durchschnittlich waren die Befragten zum Zeitpunkt der Befragung seit 2.3 Jahren wieder zurück in der Schweiz. Alle Betroffenen gingen nach ihrer Rückkehr einer Tätigkeit in der Schweiz nach (s. Abb. 8).

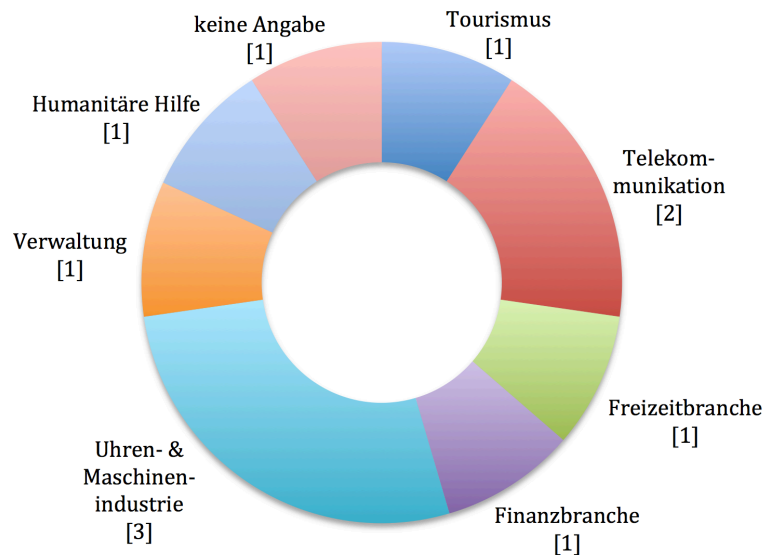


Abbildung 8: Branchen der aktuellen Tätigkeit der Befragten aus Perspektive I

### Stichprobe – Perspektive II: HR-Fachspezialisten

Die Stichprobe setzt sich aus drei sehr erfahrenen Personen von HR-Abteilungen zusammen, die jeweils in verschiedenen Unternehmungen, resp. Organisationen tätig sind und in ihrem täglichen Geschäft mit Entsendungen zu tun haben. Eine der Unternehmungen repräsentiert einen grösseren Schweizer Finanz- und Versicherungsdienstleister und eine weitere eine mittelständige KMU aus dem Verarbeitenden Gewerbe (Ammann Group, Langenthal). Zudem ist ein international tätiges Departement auf Bundesebene aus dem öffentlichen Sektor (Personaldienst EDA, Bern) vertreten. Durchschnittlich hatten sie zum Erhebungszeitpunkt 125 aktive Entsendungen (10-300). Von den Organisationen ausgehändigte Kompetenzmodelle wurden in der Dokumentenanalyse berücksichtigt.

### Stichprobe – Perspektive III: Fachpersonen Rückkehrende

Die Stichprobe bezieht sich auf zwei versierte und spezialisierte Fachpersonen. Eine Person ist für die Abteilung „European Employment Services“ (EURES) der Direktion für Arbeit des Staatssekretariates für Wirtschaft (SECO) tätig, die AS aus der ganzen Welt bei der Rückkehr berät. Das Ziel der Funktion ist die erfolgreiche Wiederintegration der Rückkehrenden im Schweizer Arbeitsmarkt. Die zweite Person ist bei einem kantonalen Sozialamt tätig, die unter anderem Rückkehrende mit den Mitteln des Sozialdienstes berät und betreut.

Beide Personen waren selbst auch mehrere Jahre im Ausland (berufsbezogen und privater Natur); ihre persönlichen Erfahrungen flossen somit teils auch in die erste Perspektive mit ein.

## 4.1.2 Gütekriterien

Die folgende Aufstellung (s. Tab. 2) zeigt die relevanten Gütekriterien, deren Beschreibung sowie den Umgang für eine hohe Gewährleistung dieser im Rahmen der Studie.

Tabelle 2: Gütekriterien dieser Studie (angelehnt an Senger & Österle, 2004, S. 7; mit eigenen Ergänzungen)

Kriterium	Beschreibung	Angewandte Strategien zur Gewährleistung
<b>Objektivität</b>	Die Darstellung der Fälle und der Ergebnisse sind unabhängig der Person des Forschers.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interpolierende Zusammenführung multipler Datenquellen (z.B. Interviews, Dokumentenanalyse etc.)</li> <li>• Ausklammern von Betroffenen innerhalb des nahen/mittleren Umfeldes des Forschers</li> <li>• Leitfadengestützte Erhebungsmethoden</li> <li>• Mehrere Perspektiven der Datenerhebung</li> </ul>
<b>Nachvollziehbarkeit</b>	Die Ergebnisse sind für andere Forscher nachvollziehbar und unabhängig von Untersuchungszeitpunkt und Untersuchungsmethode.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transskription der Interviewerhebungen</li> <li>• Auszugsweise Bereitstellen von anonymisierten Daten im Bericht (*)</li> <li>• Bereitstellen des Kriterien- und Codesystems im Anhang</li> </ul>
<b>Authentizität</b>	Die Folgerungen der Fallstudie ergeben sich logisch aus der korrekten Wiedergabe der Fallstudie und sind für Dritte nachvollziehbar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Audioaufzeichnung der Interviews</li> <li>• Nachfragen während den Interviewerhebungen</li> </ul>
<b>Erfahrungsbasierte Generalisierbarkeit</b>	Der Leser kann aufgrund seiner Erfahrung intuitiv Erkenntnisse auf vergleichbare Situationen übertragen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimalanforderung von Auslandserfahrung bei den Interviewpartnern</li> <li>• Bereitstellung von relevanten Querschnittsdaten von den Interviewpartnern (*) mit der Stichprobenbeschreibung</li> </ul>
<b>Reliabilität</b>	Reliabilität als Gütekriterium wird in der qualitativen Forschung mehrdeutig diskutiert (Flick, 2010a). Es wird „dabei deutlich, dass die Reliabilität von Daten und Verfahren im traditionellen Sinne – als die Stabilität von Daten und Ergebnissen bei mehreren Erhebungen – für die Bewertung qualitativer Daten eher ungeeignet ist“ (S. 393).	
<p>*: Die Gewährleistung der <b>Anonymität</b> der Interviewpartner genoss von Anfang an einen hohen Stellenwert. Im Rahmen dieser Arbeit bedeutete dies, dass die zitierten Aussagen keinen Rückschluss auf die Person oder die Organisation zulassen. Die Erwähnung des Organisationsnamens in der Arbeit wurde jedoch teilweise explizit erlaubt.</p>		

### 4.1.3 Anwendbarkeit

Mit dem beschriebenen Zugang und dem Untersuchungsdesign bestand kein direkter Anspruch auf Theorieentwicklung und es war keine globalgültige statistische Generalisierung der Erkenntnisse möglich (Flick, 2010). Diese Studie liefert aus den wissenschaftlich erhobenen Daten konkrete und praxisnahe Anhaltspunkte für den direkten und indirekten Nutzerkreis. Dieser definiert sich aus der ASO, AS, Rückkehrenden und potentiellen Arbeitgebern. Eine erfahrungsbasierte Generalisierung (s. Tab. 2) beschreibt die konkrete Anwendbarkeit dieser Arbeit treffend (Stake, 1995, S. 85ff, zur theoretischen Fundierung s. auch Polanyi, 1962, Hamilton, 1981, nach Senger & Österle, 2004, S. 6). Um eine statistische Generalisierbarkeit zu erlangen, würde es eine repräsentative Stichprobe und die Trennung von Untersuchungsgegenstand und Kontext erfordern (Senger & Österle, 2004, S. 5).

## 4.2 Datenerhebung

Die Datenerhebung war ein iterativer Prozess, bei dem im ersten Schritt die Erkenntnisse aus der Theorie in die Erstellung der Interviewleitfäden einfließen. Erkenntnisse aus den ersten Interviews ergänzten zudem die erfragten Kriterien für die folgenden Interviews. Durch dieses iterative Vorgehen bei der Erhebung wurde eine höchstmögliche Informationsdichte erreicht.

### 4.2.1 Interviews

Die für diese Studie erstellten Interviewleitfäden sind im Anhang C, D und E ersichtlich. Die Fragen wurden in einer Gliederung, die einem natürlichen Gespräch entsprachen, nach Kriterien-schwerpunkten gruppiert. Die Schwerpunkte wurden auf die individuellen Bereiche des theoretischen Hintergrundes gelegt.

Die Validität von Eigeneinschätzungen der persönlichen Merkmale ist aus verschiedenen Gründen schwierig. Um den Effekten von Sozialer Erwünschtheit und den im Alltagswissen der Befragten nur bedingt vorhandenen Konstrukten der Psychologie entgegenzuwirken, wurden die Interviews multimodal (Fragenkomplex mit gleicher Person aus verschiedenen Perspektiven befragt) und weitgehend mit einem allgemein verständlichen Wortschatz geführt.

#### Problemzentriertes Interview

In der vorliegenden Untersuchung diente das problemzentrierte Interview als zentrales Instrument der Datenerhebung der ersten Perspektive. Witzel (2000) entwickelte diese Methode mit dem Ziel, möglichst unvoreingenommen individuelle Handlungen sowie subjektive Wahrnehmungen und Verarbeitungsweisen gesellschaftlicher Realität zu erfassen. Dabei unterstützen die vier Instrumente Leitfaden, Tonträgeraufzeichnung mit späterer Transkription, Kurzfragebogen und Postskriptum die Durchführung. Der für das Interview zu nutzende Gesprächsleitfaden dient gemäss Witzel lediglich als Gedächtnisstütze für den Interviewenden. Dabei kann mit gezieltem Nachfragen strukturierend in das Gespräch eingegriffen werden, was einer aktiven und mitgestaltenden Explorationsfunktion gleichkommt. Mittels eines zusätzlichen Kurzfragebogens wurden wesentliche Rahmendaten und Faktenfragen erhoben.

#### Experteninterview

Das Experteninterview war die Erhebungsform der zweiten und dritten Perspektive. Es wird leitfadengestützt geführt (Flick, 2010), welcher durch ein Gerüst von Fragen gekennzeichnet ist und dennoch den Freiraum von situativem Nachfragen und flankierenden Fragen erlaubt. Bogner und Menz (2002, S. 46) bezeichnen einen Experten als eine Person, die über technisches Prozess- und Deutungswissen verfügt. Dabei interessiert nicht die Einstellung der Person an sich, sondern der organisatorische oder institutionelle Zusammenhang, der sich auf sein spezifisches, professionelles oder berufliches Handlungsfeld bezieht. Die Gespräche wurden mittels Tonträger aufgezeichnet und anschliessend für die weitere Auswertung transkribiert. Zudem wurde nach jedem Interview ein Postskriptum erstellt.

## Kurzfragebogen

Den Interviewten wurde am Schluss des Interviews Fragen aus einem Kurzfragebogen (vgl. Witzel, 2000) gestellt. Nebst demo- und biografischen Angaben, sollten die Interviewten je nach Perspektive die Wichtigkeit, resp. die Ausprägung, bei sich von konkreten Persönlichkeitseigenschaften und Kompetenzen auf einer Skala von 1 (tief) bis 5 (hoch) bewerten. Die abgefragten Merkmale stützen sich auf die in der Theorie erarbeiteten Kriterien von IK (s. Kap. 3.4).

## Durchführung der Erhebungen

Um ein möglichst standardisiertes Vorgehen zu gewährleisten, wurden im Vorfeld der Erhebung die betreffenden Nutzerinnen und Nutzer per Email über Inhalt, Bedeutung und Vorgehen der Untersuchung informiert. Befragte der ersten Perspektive erhielten zudem vorab ein Infoblatt (s. Anhang B). Alle Interviews aus den drei Perspektiven wurden einzeln durchgeführt.

Das **Setting** der jeweiligen Interviews war unterschiedlich. Um den Aufwand für die Befragten zu reduzieren, fanden die Interviews jeweils im nahen Umfeld ihres Lebens-, resp. Arbeitskontextes statt: z.B. in privater Wohnung, einem nahegelegenen Kaffee, persönlichem Büro oder Sitzungszimmer der Arbeitsstelle, sowie für zwei Interviews in den Räumlichkeiten der FHNW in Olten. Es wurde jeweils darauf geachtet, dass die Gespräche in einem geschützten Umfeld stattfanden, ohne unbeteiligte Mithörende im Umfeld. Die Interviews dauerten zwischen 42 und 95 Minuten und wurden jeweils komplett akustisch aufgezeichnet.

Die Interviews wurden nach folgendem Ablauf in verschiedenen Abschnitten durchgeführt:

- Kurzes Gespräch, zum gegenseitigen Kennenlernen; Sprache klären
- Einleitung (in die Thematik und Kontext, Vertraulichkeit, Ablauf des Interviews)
- Einstiegsfrage (persönlicher Bezug der Befragten)
- Fragenkatalog (je nach Perspektive; mit direkten und indirekten Fragestellungen)
- Ergänzungen durch Befragte
- Kurzfragebogen
- Erklärung zur Verwendung der Daten, Publikation des Namens und der Organisation
- Dank und Info über weiteres Vorgehen

Alle Interviews konnten in einer angenehmen Atmosphäre durchgeführt werden. Dies gelang dank der intrinsischen Auskunftsbereitschaft, der ausgiebigen Expertise und Erfahrungen sowie einer unkomplizierten und offenen Art der Befragten. Zudem trug ein sorgfältig vorbereiteter Leitfaden viel zum Gelingen bei. Alle Mitwirkenden konnten abschliessend ihren Kontakt angeben, um als Dankeschön, bei einem erfolgreichen Abschluss der Arbeit, über die resultierenden Studien-Ergebnisse informiert zu werden.

### 4.2.2 Datenaufbereitung

Alle auf den Forschungsgegenstand bezogenen Interviewteile wurden im Anschluss transkribiert.

## 4.3 Datenauswertung

Die aus den geführten Interviews erhobenen Daten wurden in Anlehnung an die **qualitative Inhaltsanalyse** nach Mayring (2008) ausgewertet; in einem ersten Schritt mit einem deduktiven Vorgehen folgend (vgl. Bortz & Döring, 2006) mit vordefinierten Klassifizierungen (Mayring, 2008, S. 22; 43ff) aus der Theorie. Zusätzlich wurden diese Klassifizierungen mit neuen relevanten Ansätzen aus den Interviews induktiv ergänzt. Aufgrund des induktiven Vorgehens wurden alle Interviews in einem zweiten Schritt nochmals auf Vorkommen von Codes der jeweiligen neuen Kategorien (s. Anhang F) überprüft, was einem iterativen Vorgehen entspricht. Als Hilfsmittel zur Auswertung diente die qualitative Analysesoftware MaxQDA.

Für die Auswertung des **Kurzfragebogens** waren weniger die genannten quantitativen Werte relevant, sondern die dadurch zusätzlich geäußerten qualitativ auswertbaren Kommentare und Ergänzungen. Die gewonnenen quantitativen Daten (s. Anhang G) wurden mit Angaben des Mittelwertes (ohne weitere statistische Untersuchung) rein deskriptiv verwendet und flossen in die Darstellung der Ergebnisse ein.

Die für diese Arbeit zur Verfügung gestellten und verwendeten Dokumente von HR-Abteilungen der Organisationen (Perspektive II) dienten nach einer **Dokumentenanalyse** der Verifizierung/Ergänzung der erhobenen Interviewdaten aus der Perspektive II.

## 5 Ergebnisse

Im Folgenden sind die salienten und die für die Beantwortung der Fragestellung relevanten Ergebnisse der Erhebung entlang eines chronologischen Ablaufs von LAA dargestellt.

Zitate aus der ersten Perspektive (Betroffene) sind als Be<sub>x</sub>, die aus der zweiten (HR-Fachspezialistinnen und -spezialisten) mit HR<sub>x</sub> und die aus der dritten (Fachspezialistinnen und -spezialisten) mit Fa<sub>x</sub> gekennzeichnet. Die Kennzeichnung ‚x‘ bezieht sich auf die Referenznummer des Interviews. Die erwähnten Mittelwerte beziehen sich auf die erfragte Skala von 1...5 (s. Anhang G) der Perspektive I.

### 5.1 Frage der Selektion

Alle befragten Personen entschieden sich aus eigenen Beweggründen (kein Familiennachzug) ins Ausland zu gehen und kamen auch aus eigener Motivation zurück in die Schweiz. In der Retrospektive werden die individuellen Erfahrungen durchgängig als positiv bewertet, doch nicht alle würden gleich wieder gehen wollen.

*Be<sub>2</sub>: Man muss immer abwägen, was bringe ich ins Rollen durch einen Aufenthalt im Ausland. . . . Lohnt sich das beruflich überhaupt noch, oder will ich das überhaupt noch und dann noch der private Aspekt, kann ich das mit dem Umfeld vereinbaren?*

## 5.1.1 Einfluss persönlicher Merkmale

Bei einem grossen Teil der befragten Betroffenen zeichnete sich schon vor der Abreise ein spezifisches Set an persönlichen Merkmalen ab.

### Persönlichkeitseigenschaften

Dieses Set umfasst gemäss ihren Eigeneinschätzungen im Besonderen eine erhöhte **Offenheit** (Mittelw. 4.1) und **Flexibilität** (Mittelw. 3.6). Das zeigt sich z.B. durch die geäusserte Bereitschaft Neues zu lernen, sich auf eine Kultur einzulassen und sich an die lokale Situation anzupassen. Eine explizite Unterscheidung zwischen Offenheit (als Persönlichkeitseigenschaft der Big Five; Kap. 3.2) und Flexibilität (als IK; Kap. 3.4) ist dabei jedoch schwierig.

*Be\_8: Die Leute, die so was machen, sind sicher schon eher offen. Ich zähle mich dazu. Aber es muss in der Person drinnen sein.*

Bezogen auf Aufenthalte an politisch heiklen Orten, benennt es eine Fachperson mit eigenen Erfahrungen in solchen Kontexten sogar als eine Voraussetzung.

*Fa\_2: Die Eigenschaft Offenheit muss man haben, sonst kann es auch schwierig, oder sogar gefährlich werden.*

Ein intrinsisches **Grundinteresse an Neuem** wird zudem von allen Betroffenen durchgängig als gegeben erachtet. Auch aus der Perspektive der Rekrutierung von Entsandten wird diese Voraussetzung als höchst relevant bestätigt.

*HR\_3: Es kommt darauf an, ob die Leute auch die Neugier mitbringen, sich in einem anderen Kontext zu bewegen. . . . Da wäre sonst ein hohes Frustrationspotential.*

Die Betroffenen schätzen sich rückblickend tendenziell eher als **selbstsicher** (Mittelw. 3.45) mit einer erhöhten **Ambiguitätstoleranz** (Mittelw. 3.55) ein. Eine Betroffene benennt zudem spezifisch **Mut** als eine wichtige Eigenschaft.

*Be\_4: Es gibt die Leute, die ins Ausland wollen, sich aber nicht trauen. Das sind die Ärmsten, weil sie das ganze Leben lang frustriert sind.*

Nach Eigeneinschätzung zeigt die Persönlichkeitseigenschaft **Extraversion** unterschiedliche Ausprägungen. Beim untersuchten Sample schätzte sich in der Retrospektive rund die Hälfte als eher introvertiert ein.

*Be\_10: Ich halte mich gar nicht für extravertiert, das war ich auch nie.*

*Be\_4: Ich war schon immer eher extravertiert.*

## Werte und Einstellungen

Die **Familie** (Eltern & Geschwister) als Bezugssystem wurde von den Betroffenen nicht als relevanter Wert erwähnt. Waren die Partnerin, der Partner oder eigene Kinder mit im Ausland, war der Bezug zur **Kleinfamilie** (Verwandtschaft 1. Grades) jedoch sehr wichtig.

Zudem scheint bei einer Mehrheit der Betroffenen eine starke Ausprägung des Wertes **Selbstbestimmung** zu bestehen.

*Be\_3: Ich war nie so der Typische. Während dem Studium habe ich mehr den VW-Bus umgebaut als studiert. Ich war eher so als der Idealist verschrien, ich habe halt immer meine Nischen gesucht.*

### 5.1.2 Motive des Individuums

Als Motive für einen LAA wird von einer grossen Mehrheit den **eigenen Horizont erweitern** genannt, als Sammelbegriff für das Kennenlernen neuer Kulturen, der Zuwachses des eigenen Gedankengutes und der Erweiterung von Fach- und Methodenkompetenzen.

Die **Abenteuerlust** schimmerte zudem bei den allermeisten Betroffenen in einer Form durch.

*Be\_3: Mich hat die Neugier und die Abenteuerlust am meisten bewogen ins Ausland zu gehen. Das begann schon in Teenagerzeiten.*

*Fa\_1: Ich wollte schon immer ins Ausland, seit ich mich erinnern konnte. Ich hab oft Berichte und Interviews gelesen, über Leute, die im Ausland waren. Ich hab die immer bewundert und gedacht, das möchte ich auch.*

*Fa\_2: Das Exotische und das Andere. Ich habe das Abenteuer gesucht, die Destination an sich war kaum wichtig. Ich wollte auch helfen.*

Personen im Dienste humanitärer Hilfe im Ausland erwähnten auch ein ursprüngliches Gefühl von **Altruismus** und zudem die **Anwendung/Erweiterung ihrer Fachkenntnisse**.

*Be\_9: Wenn man in der humanitären Hilfe arbeitet, findet man nirgends so viele Herausforderungen wie an der Kriegsfront. . . . In der Schweiz fehlte mir der Krieg dazu (lachen).*

Auf der anderen Seite wurden bei Einzelnen die Motive auch als **Gegenstand rationaler Überlegungen** angegeben, z.B. **Arbeit, Studium** oder **Sprache**.

*Be\_7: Es war nicht so, dass ich unbedingt ins Ausland wollte. In meinem Fachbereich sind die Stellen in der Schweiz relativ begrenzt vorhanden.*



*Be\_1: Ich wollte ins Ausland, weil ich schon immer nach [Land in Skandinavien] wollte um [Sprache] zu lernen. Dazu bewogen hat mich schlussendlich, dass ich das mit einem Masterstudium kombinieren konnte.*

### Motive fürs Rückkehren

Betroffene attribuieren die Rückkehr oftmals external (Begründung bei äusseren Umständen suchend). Dabei werden Motive auf **familiärer Seite** (z.B. Einschulung der eigenen Kinder, Umfeld der Kinder, Scheidung), als auch **arbeitsbezogene Gründe** (z.B. Probleme mit dem Arbeitgeber im Ausland), angegeben.

Zwei Betroffene, die beide im Ausland mehrmals den Aufenthaltsort gewechselt haben, erwähnten auch **persönliche Gründe**.

*Be\_6: Ich habe bemerkt, dass ich ein stabileres Leben haben möchte, mit mehr Komfort. Ich möchte ein gefestigtes soziales Umfeld haben und es oft auch einfacher haben. Ich wollte wieder in ein soziales Gefüge, dass einem nicht fremd ist.*

*Fa\_2: Ich bin wieder in der Schweiz, weil ich mich in [Südasiatisches Land] entwurzelt fühlte.*

### Gründe um jemandem von LAA abzuraten

Auf die Frage, ob sie jemandem von einem LAA abraten würden, wurden teils personen-, arbeits- oder kontextseitige Gründe angegeben. Daraus kann u.a. abgeleitet werden, wie sich die Personen selbst nicht einschätzen, resp. nicht kategorisiert werden möchten. Auf der **Personenseite** wurden z.B. Engstirnigkeit, kein Wissen und Verständnis über fremde Kulturen oder psychische Instabilität genannt. Wenige würden **kontextseitig** bei einem Aufenthalt in einem Krisengebiet mit Gefahrenpotential abraten.

Mehr als die Hälfte der Befragten würde in keinem Fall abraten, denn wenn eine Person den Wunsch verspürt, soll sie die Erfahrungen machen können.

## 5.2 Effekte von Auslandsaufenthalten auf das Individuum

Die Befragten waren sich einig, dass sich die betroffenen Menschen den effektiven Veränderungen durch LAA selbst kaum bewusst sind. Die offene Frage ist für sie dabei nicht ob sie sich verändert haben, sondern wie. Für viele ist die hohe **Erlebnisdichte** im Ausland ausschlaggebend für ihre Veränderungen.

### 5.2.1 Verlauf der Anpassung

Mehrere Betroffene berichteten von einem **Durchhänger** nach den ersten drei bis acht Monaten im Ausland. Dabei fehlte ihnen der Kontakt mit Menschen der eigenen Kultur, ein persönliches Netzwerk und Freunde.

*Fa\_1: Ich war von Leuten umgeben, die alles immer spannend fanden, nach dem Motto ‚its the time of my life‘. Dann habe ich realisiert, dass die ja nur jeweils ein paar Monate da sind. Ich war ja länger da und ich sah noch etwas mehr dahinter. Ich fand nicht mehr alles spannend, gewisse Dinge empfand ich vielleicht sogar als nervig.*

Ein Jahr scheint nach mehreren Betroffenen eine **magische Grenze** zu sein, bis man sich in einem neuen Umfeld verwurzelt hat und das Neue bewusst und nachhaltig aufnehmen kann.

*Be\_5: Um ein Land richtig kennenzulernen, bringen kurze Aufenthalte nicht soviel. Bei langen Aufenthalten hat es den positiven Aspekt, dass man ein Land wirklich kennenlernen kann, auch tiefer.*

### **Intensität der Lernerfahrung**

Je grösser der **Unterschied zur eigenen Kultur**, desto intensiver werden die Erfahrungen beschrieben, sagen die Einen.

*Be\_10: Meine eindringlichsten Erfahrungen sind meist aus Kulturkreisen, die im Vergleich zu unseren komplett anders sind.*

Nicht immer wurden diese Erfahrungen als angenehm beschrieben. Mehrere Betroffene fühlten sich im fernen Ausland wie **ins kalte Wasser geworfen**.

*Be\_7: Der Kontakt mit [Ostasiatisches Land] hat es einerseits spannend, auf der anderen Seite aber auch unerwartet schwierig gemacht.*

Andere empfanden die Kulturunterschiede auch im nahen Ausland als gross.

### **Art der Lernerfahrung**

Je nach eigenem Hintergrund und Art der Auslandserfahrung bewerteten die Rückkehrenden ihren Aufenthalt als aufschlussreicher im Vergleich zu anderen Arten LAA. So werten z.B. Personen mit einem privaten oder humanitären Grund die berufsbezogenen Aufenthalte als distanzierter zur Fremdkultur, weil es dort in erster Priorität um die Erfüllung der ökonomischen Ziele gehe und sie durch das Privileg des hohen Einkommens eher mit den Menschen desselben Lebensstandards verkehren würden.

## **5.2.2 Einfluss auf persönliche Merkmale**

Der Kontext und die Erlebnisse wirken immer auf das Individuum. Im Folgenden wird auf die Effekte einer Auswahl differentialpsychologischer Elemente eingegangen.

### **Persönlichkeitseigenschaften**

Die Befragung der Betroffenen zeigte, dass die Wirkung auf Persönlichkeitseigenschaften zu einem grossen Teil anerkannt wird. Dabei scheint jedoch eine vorausgehende Disposition im

Menschen als Voraussetzung zu gelten, die durch den LAA entsprechend weiter ausgeprägt wird.

*Be\_3: Ich denke das Ausland hat mich nicht radikal verändert. Ich glaube es hat gewisse Dinge verstärkt.*

Bezieht man dies auf die Eigenschaft **Offenheit**, dann wird dies besonders deutlich. Die grosse Mehrheit der Befragten schätzen sich heute als offener und flexibler ein, als vor der Abreise.

Bei der Persönlichkeitseigenschaft **Extraversion** wird diese Verallgemeinerung etwas differenzierter betrachtet. Rund die Hälfte der Befragten mit LAA-Erfahrung schätzen sich auch nach der Rückkehr als eher introvertiert ein. Aufgrund der Tatsache, dass im alltäglichen Gebrauch die Eigenschaft Extraversion stark mit dem Kommunikationsverhalten assoziiert wird, wird sie jedoch auch als Voraussetzung, oder als anfällig für Veränderung angenommen.

*Be\_7: Ja, ich denke schon, dass extravertierte Leute den Schritt ins Ausland wagen. Das sind eher die, die man trifft im Ausland.*

Zugleich scheinen Personen im Ausland, die sich eher als introvertiert einschätzen, **erweiterte Kommunikationsstrategien** zu entwickeln. Diese erlaubt es ihnen, ihre Bedürfnisse und Ziele zu erreichen, ohne sich auf ein bekanntes Umfeld stützen zu können.

*Be\_5: Das Ausland gibt einem die Chance, offener aufzutreten. Man verliert die Hemmungen. Ich habe bei meinen Tätigkeiten im Ausland vor vielen Menschen sprechen müssen und mit ihnen verhandelt. Das war für mich früher schwieriger.*

Wenn man die Extraversion auf die Komponenten **Dominanz** und **Durchsetzungswillen** bezieht, sind die Antworten ambivalent. Betroffene, die beruflich im Ausland waren beschreiben, dass sie gelernt haben sich durchzusetzen, um die Ziele zu erreichen. Eine Person, die aus privaten Gründen im Ausland verweilte, beschreibt ihre Veränderung eher diametral dazu. Dies ist wiederum mit Wirkungen auf die Persönlichkeitseigenschaft **Verträglichkeit** zu verbinden.

*Be\_3: Ich denke nicht, dass ich selbst extravertierter wurde dadurch, im Gegenteil. Wenn man soviel gesehen hat wird man eher demütiger, weil es noch ganz viel andere Teufelskerle gibt, die auf ganz verschiedenen Ebenen und Wegen ihre Leistung gebracht haben.*

## Werte und Einstellung

Ein LAA kann helfen, **Vorurteile zu reduzieren**, das ist der Tenor der Befragten. Der eine oder die andere haben jedoch schon Menschen erlebt, die sich im Ausland anders entwickelt haben und zu Respektverlust gegenüber der Gastkultur tendierten. Selbst schildert diese Erfahrung niemand von sich und die Anzahl entsprechender Stimmen ist gering.

*Be\_10: Auch ich hatte mein Bündel von Vorurteilen. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass man den Leuten vor Ort nur den höchsten Respekt entgegenbringen kann für alles was sie geschafft haben unter den gegebenen Umständen. Das habe ich in allen Ländern kennengelernt. Ich habe gelernt, dass die Vorurteile einfach nie stimmen.*

In dieser Aussage wird auch deutlich, was alle schildern: Der **Respekt** gegenüber einer Person einer fremden Kultur wird grösser, wenn er nicht schon vor der Abreise gross war. Auch dadurch erhöht sich die **Toleranz**, andere in ihrem Wesen, Denken und Verhalten zu akzeptieren. Die Erfahrung, selbst mal ein Ausländer zu sein, wurde von vielen als bereichernd erwähnt.

Werte sind auch eine Grundlage, die **Geschehnisse im Kleinen und Grossen zu bewerten**. Es braucht die entsprechende Einstellung, lokales auch unter dem Aspekt des Globalen sehen zu wollen. Einige Befragte sehen da einen weiteren starken Einfluss des LAA.

*Be\_9: Ich finde, das Ausland half mir, dass ich heute vieles in einen übergeordneten Kontext stellen kann. Ich kann heute historische, soziale und ethnische Zusammenhänge sehen, die ich wohl in der Schweiz alleine nie so erlebt hätte. Gleichzeitig kann ich abstrahieren zwischen dem Zeitgeist und den länger wirkenden Entwicklungen. Ich bin mir sicher, dass hätte ich der Schulstube in der Schweiz nie so lernen können.*

Dabei geht die Person noch weiter und fasst die Erfahrung einer von der Mehrzahl der Befragten geteilten Meinung zusammen; die **Relativierung des eigenen Systems**.

*Be\_9: Ich habe gelernt, dass es ganz viele modus vivendi [Anm. Lebensarten] gibt, die genau gleich gut sein können. Es ist nicht das Schweizer System, dass alleine selig machend ist, obwohl es auch da viele positive Seiten gibt.*

Mehrere Betroffene, die aus privaten Gründen im Ausland waren, erzählen von einer auf sich selbst bezogenen **verminderten Priorität von Reichtum und Wohlstand**. Man lernt nach LAA die ‚selbstverständliche‘ **Freiheit** schätzen, wird von mehreren ergänzt. Menschen, die sich intensiver in Gegenden mit verbreiteter Armut aufgehalten haben, nennen auch konkret **Schuldgefühle**, da unser heutiger Wohlstand auf ihren Kosten aufbaut.

Auf die **Pünktlichkeit** angesprochen, scheint es den Effekt zu haben, dass die Rückkehrenden im Allgemeinen pünktlicher und **ordentlicher** geworden sind. Dies wird erklärt durch die vielen anderen Erlebnissen im Ausland, die sie jedoch allesamt im Kulturkontext tolerant akzeptierten. Von Fachspezialisten wird zudem beschrieben, dass Rückkehrende mobiler, im Sinne von **Bereitschaft zum Pendeln und Reisen**, sind.

## Kompetenzen

Alle drei Perspektiven waren sich einig, dass das Ausland einen grossen Kompetenzzuwachs beim Individuum bringt. Auf der Ebene der **Fachkompetenzen** wurden verschiedene

auffallende Erkenntnisse geäußert. Mehrere Betroffene erwähnten, dass sie das im Vorfeld angeeignete Wissen im Ausland direkt **anwenden und verfeinern** konnten.

*Be\_2: Zum Positiven entwickelt hat sich, dass ich das Wissen von zuvor erhaltenen Schulungen jetzt in der Praxis anwenden kann.*

*Be\_10: Auf der Fachebene hat es mir viel gebracht, weil ich mein Wissen vertiefen konnte.*

Auch **branchenspezifisches Fachwissen** kann im Ausland bewusst angeeignet werden.

*Be\_7: In Branchen, wo die Schweiz hinterherhinkt, ist es schon sehr zu empfehlen.*

*Be\_1: Die Hochschule, die ich besucht habe, ist weltweit renommiert auf meinem Tätigkeitsgebiet.*

Für einen Grossteil der Befragten wurde das **Wissen über die Kultur** vor Ort als die relevanteste und bereicherndste Fachkompetenz verstanden. Es erlaubt dem Individuum andere zu verstehen oder sich bewusst anzupassen, weil man deren Hintergründe/Werte kennt und ihre Reaktionen zu interpretieren weiss.

*Be\_7: Man ist flexibler geworden, mit Menschen von verschiedenen Kulturen umgehen zu können. Man hat nun eine Skala, die man entsprechend angepasst hat, je nachdem mit wem man arbeitet. Die Skala ist je nach Kulturkreis kalibriert nach den eigenen Erfahrungen. Die Anpassung kam von selbst, man wollte ja was erreichen im Job.*

Auch von HR-Fachleuten wird dies an Menschen mit LAA-Erfahrung geschätzt.

*HR\_1: Aufenthalte im Ausland befähigen Menschen in andern Kulturen zu denken, einen Vergleich zu machen zu dem, was wir hier an Ort und Stelle haben. Das heisst, sie können einen Kontext herstellen. So ist es bei uns, so ist es in dieser Kultur und aus dem Erfahrungsbereich Kompetenzen aneignen, die ein anderer nicht hat.*

Für einige Betroffene und für alle Befragten der zweiten und dritten Perspektive ist auch die **sprachliche Bereicherung** ein wichtiger Effekt.

*Be\_1: Gut, heute kann ich mich in rund sechs Sprachen verständigen.*

*Fa\_1: Den Nutzen der längeren Aufenthalte sehe ich vor allem in der Erweiterung der Sprachkenntnisse.*

Die **Methodenkompetenz** der Menschen im Ausland wird auch stark beeinflusst. Nebst dem Wissenszuwachs werden Dinge nach der Rückkehr auch anders angegangen. Die Befragten berichten, dass das Leben im Ausland lehrt, dass Prozesse auch anders ablaufen und zu einem erfolgreichen Resultat führen können.

*Fa\_1: Generell denke ich, es tut gut über den Gartenhag schauen zu können und zu sehen, dass es auch andere Arten und Weisen gibt, ein Problem anzugehen, vielleicht auch ganz andere Ansichten.*

Ein Betroffener berichtet von **angewandten herausfordernden Arbeitsmethoden**, die er in der Schweiz kaum hätte aneignen können, bedingt durch die strukturierte und vorgegebene Arbeitsweise.

*Be\_9: Sie unterscheiden sich zur Schweiz insofern, dass es im Ausland die Improvisation braucht, aus schwierigen Fragestellungen Lösungen zu finden, Unmögliches möglich machen, mit der Intuition und mit dem eigenen Intellekt arbeiten zu können. Theoretisches Wissen mir den praktischen Gegebenheiten so verbinden, dass es machbare Lösungen gibt.*

Rückkehrende beziehen dieses Wissen nicht nur auf Tätigkeiten im Arbeitsumfeld, sondern leiten daraus auch **neue Lebensweisen** ab.

*Be\_3: Wenn man im Ausland Menschen trifft, die Dinge anders organisieren und anders Leben, dann öffnet das die Augen schon, wie man das Leben gestalten kann.*

Die Entwicklung der individuellen **Sozialkompetenzen** ist eine weitere wichtige Erkenntnis aus den Interviews. Diese Erweiterung scheint nötig, da sich der Einzelne eher an die Gruppe anpasst, als umgekehrt. Die Person entwickelt Strategien, um im örtlichen Kontext die eigenen Ziele effizient und effektiv zu erreichen.

Dabei wird die **Empathie** als wichtige und als eine im Ausland geförderte Eigenschaft eingeschätzt, denn sie erlaubt es ein Gegenüber zu verstehen. Um den Kontext noch besser einzuschätzen, beziehen sich verschiedene Befragte bewusst auf lokale Medien vor Ort.

*Fa\_2: Wenn ich jetzt im Ausland bin, orientiere ich mich bewusst mit den lokalen Zeitungen, um einen anderen Blickwinkel zu erhalten.*

Für fast alle Befragten ist die Fähigkeit zum **Perspektivenwechsel** eine wichtige Bereicherung, die auch später in der Heimat als hilfreich erachtet wird. Verschiedene Befragte nannten dies auch als wichtig um potentiell schwierige Situationen zu deeskalieren.

*Fa\_1: Wenn man komisch angeschaut wird, lernt man schon sich in die andere Person hinein zu versetzen. Irgendwas lief in der Kommunikation schief. Wie könnte das Gegenüber das nun verstanden haben? Da kommt man manchmal zu recht überraschenden Erkenntnissen, denn die haben auch ihre Vorurteile.*

Für einen Teil ist dies auch aus **ethischer Sicht** von höchster Relevanz. Sie vertreten die Ansicht, dass unser System in keiner Art im Ausland missioniert werden darf.

*Be\_2: Man darf nicht irgendwo hingehen und was überstülpen, was bei uns funktioniert. Man muss den lokalen Kontext erkennen und verstehen, um die eigenen Ziele zu verfolgen und um die richtigen Schritte einleiten zu können. Das wäre auch nicht fair, den Lokalen gegenüber.*

Einer der Betroffenen äusserte sogar Gefühle von **Fremdschämen**, wenn er an bestimmte Schweizer Organisationen denkt.

*Be\_9: Manchmal würde ich es begrüssen, wenn Firmen, Organisationen oder Individuen nicht so protzig daher kämen. Manchmal würde es ihnen gut tun, etwas mehr Wissen über das Land, Gebräuche, Sitten und Verhalten zu haben. Es wäre nicht schädlich zu lernen, etwas bescheidener aufzutreten.*

Zusammengefasst bringt eine Befragte die **Veränderung der Sozialen Kompetenzen auf den Punkt** mit:

*Be\_4: Ich denke, wenn ich nicht ins Ausland gegangen wäre, würde wohl heute auch erst fragen: Wo arbeitest du? Wie viel verdienst du? Und nicht: Hattest du heute einen schönen Tag?*

### 5.2.3 Netzwerk und Kontakte

Die Befragten nannten alle, dass der Aufbau eines neuen **Netzwerkes** zwar herausfordernd war, doch für die Person selbst als bereichernd empfunden wurde.

In Unternehmungen, die Leute ins Ausland entsenden, wird die physische Distanz der Mitarbeitenden kaum wahrgenommen, bedingt durch die heutigen technischen Kommunikationsmittel.

*HR\_1: Manchmal frage ich mich, ob wir intern so gut vernetzt sind, wie die draussen in den ganzen Ländern.*

Einen effektiven Nutzen eines **beruflichen Netzwerks** im Ausland erkennen nur wenige der Betroffenen. Nur Befragte, die auch nach ihrer Rückkehr in einer spezialisierten Branche tätig waren, empfanden es als nützlich. Vom Arbeitgeber wurde es jedoch kaum honoriert.

Die **Pflege der Kontakte** wird von den meisten über neue Medien realisiert. Einige waren sich alle, dass die Pflege vom **Netzwerk in der Heimat** für eine erfolgreiche Rückkehr von einem grossen Nutzen ist und oft unterschätzt wird. Nicht nur für die berufliche Reintegration, sondern auch für die weiterführende Karriere in der Schweiz.

*Be\_7: Zudem Ich habe ein internationales Netzwerk und kaum ein schweizerisches. Hier ist dieses jedoch sehr wichtig, das muss ich wieder aufbauen.*

Dabei wird von Repatriates der informelle Draht zum Top-Management als besonders wichtig, und im Ausland oft fehlend, erwähnt.

*Be\_10: Die Leute, die einem befördern könnten, die sieht man halt nicht jeden Tag.*

## 5.3 Rückkehr in den Schweizer Arbeitsmarkt

### 5.3.1 Rückkehrschock

Die **Phase des Rückkehrschocks** wurde sehr unterschiedlich wahrgenommen. Die grössten Unterschiede waren zwischen den Befragten die im Ausland mehrmals den Kulturkontext gewechselt haben und denen, die relativ stabil an einem Ort sesshaft waren, festzustellen.

Betroffenen, welche gesamthaft länger im Ausland waren, kann zudem eine **Diskrepanz des lokalen Fachwissens** zum Schweizer Umfeld attestiert werden. Es sind oftmals die kleinen Dinge, wie formale Abläufe, der Umgang mit dem heimischen Warensortiment im Supermarkt oder der politische Wandel, der den Rückkehrenden auffällt.

Bei Menschen, die in Form einer beruflichen Entsendung im Ausland waren, kommt zudem eine **Schwierigkeit des Statuswandels** hinzu, berichten selbst Betroffene als auch HR-Fachleute. Je nach eigenen Erfahrungen zeigte sich das Verständnis unterschiedlich.

*HR\_2: Es kommt relativ oft vor, dass die Leute draussen ‚a big fish in a small pond‘ sind und draussen von den Entscheidungskompetenzen viel freier Handeln können. Bei der Rückkehr ist man dann wieder einer unter vielen und den anderen interessiert es eigentlich nicht, was davor war.*

*HR\_1: Eine Entsendung kann auch zu Selbstüberschätzung führen.*

Einige Rückkehrende berichten auch von einer **Herausforderung auf der Kommunikations- und Beziehungsebene**, die sich aufgrund einer fehlenden gemeinsamen Basis eröffnet.

*Be\_10: Des weiteren stellt man fest, dass man die Erfahrungen, die man im Ausland gemacht hat, kaum mit jemandem teilen kann, der nicht weg war. Andere haben auch Erfahrungen gemacht, aber andere. Man findet kaum ein gemeinsames Gesprächsthema, der gemeinsame Erfahrungshintergrund fehlt.*

Der Vergleich mit dem daheim gebliebenen **Umfeld** wird je nach Erwartungshaltung unterschiedlich interpretiert. Die meisten Befragten waren sich einig, dass sich das Umfeld auch irgendwie entwickelt hat, jedoch nicht unbedingt auf denselben Ebenen.

Wird die **Erwartungshaltung der Entwicklung** des Umfelds auf die eigenen Veränderungen referenziert, können sich einige eine Adaption zurück ins alte Leben nicht mehr vorstellen.



*Be\_3: Und dann einfach wieder an den gleichen Ort, ins gleiche Umfeld, dann würde man irgendwie erdrückt davon, wie wenig sich verändert hat und wie alles immer noch gleich ist.*

### 5.3.2 Einfluss auf die Karriere

Zwei der befragten rückgekehrten Entsandten haben die Erfahrung gemacht, dass ihnen ein **interner Karriereaufstieg** verwehrt blieb. Die Vorstellungen der anschliessenden Tätigkeit der Unternehmung und der Rückkehrenden divergierten, was in beiden Fällen zu einem mittelfristigen Arbeitgeberwechsel führte. Dabei hatten die LAA bei beiden Folgestellen einen positiven Einfluss, was sich in der finanziellen, als auch im Verantwortungs- und Tätigkeitsbereich widerspiegelte.

*Be\_10: Ich konnte an einer neuen Abteilung im internationalen Bereich mitwirken. Das konnte ich nur machen, weil ich Auslandserfahrung habe.*

Andere Betroffene nannten auch das Erkennen von neuen beruflichen Möglichkeiten während des LAA.

*Be\_2: Durch die Erfahrungen im Ausland lernte ich Funktionen und Jobs kennen, mit denen habe ich mich davor nie auseinandergesetzt.*

*Be\_3: Das Reisen hat mir den Mut gegeben, einen Weg zu gehen, der nicht so klassisch ist.*

Ein HR-Fachspezialist äusserte die Herausforderung, dass sie Rückkehrende nach Entsendungen gerne in der Firma halten würden, doch sie bisher oftmals **den passenden Anreiz** nicht gefunden haben.

*HR\_1: Meistens ist die Entsendung bereits die Beförderung selbst. Oftmals hat man nach der Rückkehr nicht mehr die adäquaten Jobs. Die Leute entwickeln sich dann extern weiter. . . . Es wäre sicherlich erstrebenswert, die neuen Kompetenzen in die Firma einzubringen. Aber die Leute, die einmal den Entsendungsvirus haben, die bleiben nicht da im Hause.*

Einige Betroffene bestätigen diese Ansicht von der anderen Seite.

*Be\_4: Wenn man mal draussen ist, dann schmeckt es nach mehr. Deshalb gibt es auch so viele Globetrotter auf der Welt.*

Andere bringen auch gleich die Argumentation dazu. Z.B. als er im Rahmen eines Einstellungsgesprächs mit der Aussage konfrontiert wurde, dass er ja die letzten Jahre nie in einem fixen Rahmen gearbeitet habe.

*Be\_10: Das hat mir zu denken gegeben, weil da ist was Wahres dran. Zumindest in meinem Fall hat das ständige Pionierdasein dazu geführt, dass wenn mal was lief, mich die fertige Ausarbeitung nicht mehr interessierte, das muss ich schon zugeben. Dann hat man sich dem*

*nächsten Projekt zugewendet. Einen Regelkreis aufstellen das ging, aber es dann täglich vorleben, das gehört nicht zu mir. Ich bin dann lieber auf neuem Terrain, als das Leben der Regeln.*

### 5.3.3 Einfluss auf den Wieder-/Einstieg

IK wird heute in keinem der berücksichtigten **Kompetenzmodellen** explizit gefragt. Die Suche in den ausgeschriebenen Stellenangeboten eines Schweizer Online-Jobportals nach IK ergibt 23 Treffer (0.71‰), verglichen mit den 32'377 aktiven Stelleninseraten (jobs.ch, 18.5.2014). Auch AA werden kaum explizit gewünscht, ausser bei Funktionen wie Servicetechniker oder als Vorkriterium für die Erstauswahl bei Stellen im internationalen humanitären, diplomatischen oder konsularischen Dienst.

Befragt man die HR-Fachleute, welche **Art von Auslandsaufenthalt** bei der Personalakquirierung für Entsendungen bevorzugt sind, dann werden an erster Stelle berufliche LAA, wenn möglich in der gleichen Branche, genannt. Sie gehen davon aus, dass berufliche Entsendungen die Innensicht in die Volkswirtschaft eher erlauben, nicht zuletzt durch den Umgang mit den Behörden. Dabei zählen für sie die Erfahrungen mit den Lebensweisen, den Kulturgütern und den Alltagserfahrungen kaum.

Für die Arbeitnehmenden ist die Bestimmung bei einer Einstellung jedoch oftmals schon definiert.

*HR\_3: Wir können diesen Mehrwert am besten nutzen, indem sie wieder ins Ausland gehen.*

### Erkennung der veränderten Merkmale im Berufsleben

Mehrere Betroffene beschreiben auch, wie die im Ausland erworbenen Fähigkeiten in einem **Vorstellungsgespräch** kaum erfasst werden können, sondern erst bei der Arbeit zum Tragen kommen.

*Be\_3: Das macht sich dann erst im Alltag und im Berufsleben bemerkbar, wie man in Problemsituationen reagiert und wie man den Kopf über Wasser behält.*

*Be\_5: Als ich in leitender Funktionen gearbeitet habe, hat man gesehen, dass ich gut mit Leuten umgehen kann, fachlich wie auch menschlich. Das hat sich auf mich und meine Karriere recht positiv ausgewirkt. Ich habe immer versucht, auf andere Leute zuzugehen und mit ihnen Lösungen zu suchen. Dahin habe ich beim LAA eine positive Entwicklung gemacht. Im Ausland habe ich auch negative Beispiele gesehen, wie man sich nicht verhalten sollte.*

### Einfluss der Biografie

Die Erfahrungen bei der Stellensuche sind mit einem oder mehreren LAA im Lebenslauf bei den Befragten recht divers, je nach Branche. Betrifft es Branchen, bei denen eine gewisse

**Fachtiefe** fast nur im Ausland erworben werden kann, scheint man bereits spezifisch auf Menschen mit LAA-Erfahrung zu fokussieren.

*Be\_1: Ohne die Erfahrungen Ausland, hätte ich kaum Chancen gehabt.*

Auch für **Top-Management Positionen** in bestimmten Branchen scheinen LAA ein wichtiges Kriterium zu sein.

*HR\_2: Wenn man weiter aufsteigt ist es auch heute noch wichtig, dass man dies auf dem Lebenslauf belegen kann. In unserer Branche ist es ab einer gewissen Stufe schon noch wichtig, ja.*

Grosse Organisationen verfolgen dafür gezielt den pragmatischen Ansatz, nach dem **Motto ‚grow your own‘**.

*HR\_2: In einer globalen Organisation muss man Auslandserfahrung haben, deshalb senden wir die Person ins Ausland. . . . Auch im Top-Management lebten alle bereits mal im Ausland.*

Ganz nach dem evolutionären Ansatz; oder als Form eines grossen, individuellen und externen Assessment Centers.

*HR\_2: Mal zeigen, dass man auch in einem anderen Umfeld bestehen und ein Resultat erreichen kann. Mal den Teppich unter den Füßen wegziehen und dann sehen wie es läuft, mal aus der Komfortzone raus.*

Ein Betroffener, heute in der internationalen **Tourismusbranche** tätig, erwähnt, dass er mit seinen langjährigen LAA und den entsprechenden Länder- und Kulturexpertise den Menschen mit weniger LAA bei der Personalauswahl gezielt bevorzugt wurde.

Ein Interviewter, der privat begründete **LAA in seinem CV** aufweist sagt aus, dass zwar bereits danach gefragt wurde, es bisher nach seinem Empfinden weder einen positiven noch einen negativen Einfluss hatte.

Aus Sicht der HR-Fachleute werden **Stellen- und Aufenthaltswechsel im Ausland** durchwegs neutral bewertet. Ein Betroffener hat damit auch positive Erfahrungen gemacht.

*Be\_5: Ich habe mich immer etwas geschämt, weil ich verschiedene Stellen bei verschiedenen Firmen im Ausland inne hatte. Viele Unternehmen haben das jedoch sehr positiv gewertet, dass man vieles Gesehen hat und auch gelernt hat*

## **Selektion von Seite des Arbeitnehmers**

Suchen Rückkehrende eine neue Herausforderung im Schweizer Arbeitsmarkt, scheinen sie priorisierend die Firmen auszuwählen, bei denen eine höchstmögliche **Passung der**

**Unternehmenskultur auf die eigenen Werte** besteht. Mehrere Betroffene erwähnten zudem, dass sie nach dem LAA spezifisch ein **berufliches Umfeld gesucht** haben, in dem die erworbenen Eigenschaften zum Einsatz kommen können.

*Be\_4: In einem reinen Schweizerbüro, mit Leuten, die nie im Ausland waren, möchte ich jetzt nie arbeiten. Ich brauche den Austausch mit ausländischen Kulturen.*

*Be\_1: In unserer Abteilung ist es wichtig, die Dinge interdisziplinär und weltoffen zu betrachten.*

## 6 Diskussion

Individuelle Effekte von LAA sind Resultate von gleichzeitigem Zusammenwirken vieler Faktoren; sie sind multikausal. In diesem Kapitel werden die Erkenntnisse aus der Theorie und der Erhebung zusammengeführt/ergänzt und in eine Ordnung gebracht, um daraus die Fragestellungen zu beantworten.

### 6.1 Einflussgrössen der Effektstärke

Um der Gefahr vorzubeugen, bei der Interpretation der Resultate zu Pauschalisieren, ist es wichtig aus den Ergebnissen vorgängig die folgenden Prämissen zu erfassen.

- Es hat sich gezeigt, dass Menschen, die sich für ein LAA entscheiden, typischerweise bereits bestimmte Merkmale aufweisen (s. Kap. 6.2), die potentielle Veränderungen eher ermöglichen oder nicht.
- Unterschiede in der Form des LAA wirken sich auf potentielle Veränderungen aus:
  - Die Art des LAA bestimmt oftmals die Immersion und die individuelle Auseinandersetzung mit der fremden Kultur (s. Kap. 3.6; 5.2.1).
  - Die Differenz der fremden zur eigenen Kultur ist relevant (s. Kap. 3.1; 3.4; 5.2.1).
  - Die Zeitdauer im Ausland hat einen signifikanten Einfluss (s. Kap. 3.5.2; 3.6.3; 5.2.1).

### 6.2 Individuelle psychologische Merkmale

#### 6.2.1 Zusammenhänge

Die Studie hat einen explorativen Charakter und die Erkenntnisse weisen eine breite Palette von differentialpsychologischen Aspekten auf. Abbildung 9 stellt die argumentierbaren Zusammenhänge der aus der Studie erkannten psychologischen Merkmale dar, welche sich als relevant erwiesen.

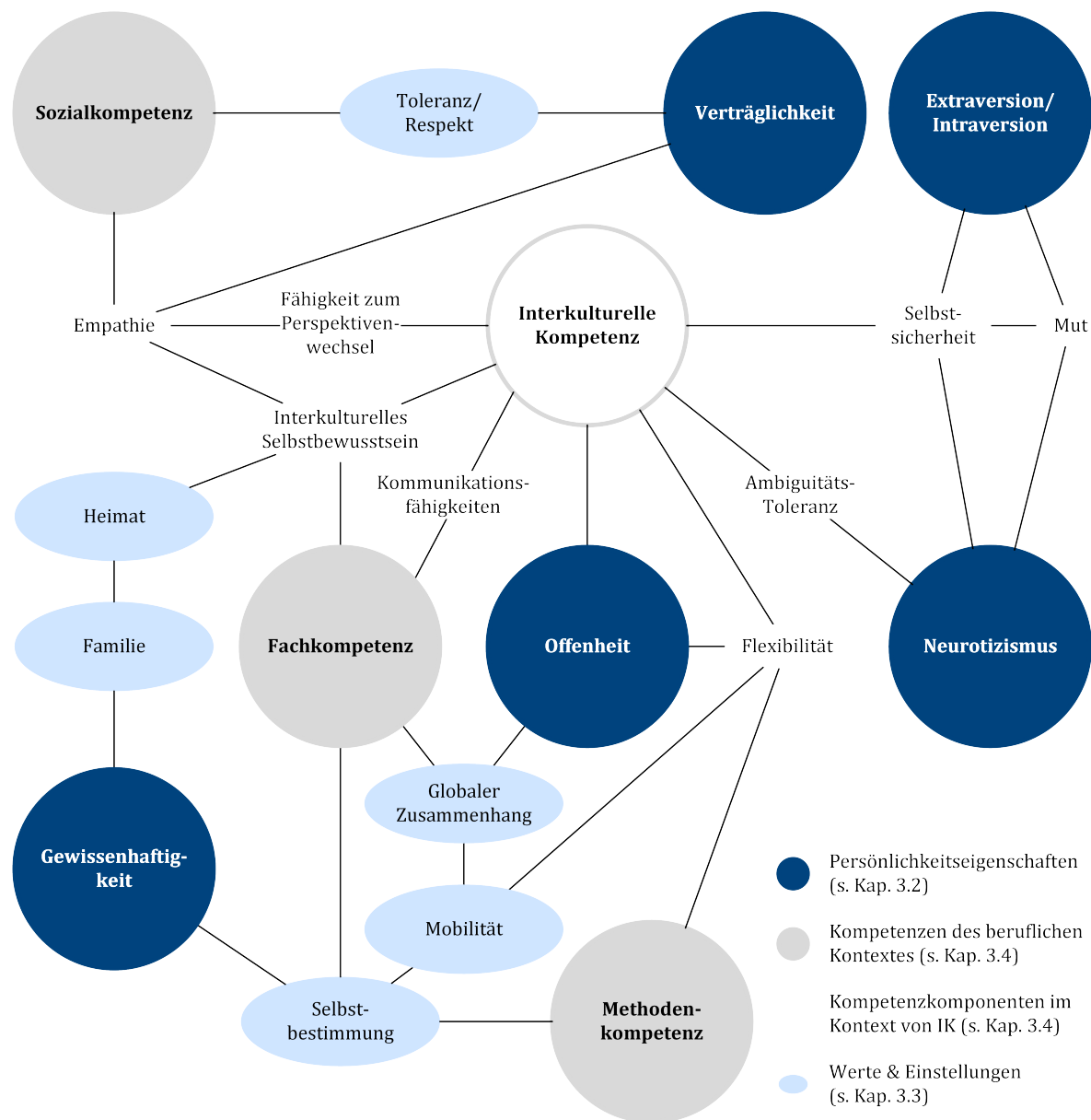


Abbildung 9: ‚Sternzeichen‘ der Zusammenhänge von den untersuchten individuellen Persönlichkeitseigenschaften, Werten und Kompetenzen (eigene Darstellung)

Im Rahmen dieser Arbeit konnten keine empirischen Rückschlüsse auf die Stärke und Richtung der Zusammenhänge (multivariate Analyse) gezogen werden.

## 6.2.2 Persönlichkeitseigenschaften

**Offenheit gegenüber neuen Erfahrungen** scheint in zwei Phasen des AA eine wichtige Rolle zu spielen (s. Tab. 3). Sie zeigt sich als Eigenschaft, die Personen bereits vor einem LAA zu filtern versteht; Personen ohne ausgeprägte Offenheit entscheiden sich kaum zu LAA. Die Theorie, als auch die Ergebnisse der Befragten deckten sich eindeutig. Es wurde auch erkannt, dass diese Eigenschaft während dem LAA weiter ausgeprägt wird, bedingt durch die inspirierende hohe Erlebnisdichte im Ausland.

Tabelle 3: Hinweise zu Offenheit

P.-Eigenschaft	Hinweise
<p><b>Offenheit gegenüber neuen Erfahrungen</b> (s. Kap. 3.2)</p> <p>Quelle: Theorie/Erhebung</p>	<p><b>Einfluss auf die Selektion</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bereitschaft, offen an Neues heranzugehen und zu lernen (s. Kap. 3.4)</li> <li>• Fähigkeit, sich in neuen Situationen zurechtzufinden, ist erfolgskritisch (s. Kap. 3.5.1)</li> <li>• LAA-Interessierte stufen sich als intellektuell ein (s. Kap. 3.5.1)</li> <li>• Unabhängiges und analytisches Denken werden mitgebracht (s. Kap. 3.5.1)</li> <li>• Polyzentrismus ist bei Entsendungen erfolgskritisch (s. Kap. 3.5.1)</li> <li>• Eigenen Horizont erweitern als Motiv der Schweizer (60%; s. Kap. 3.5.1)</li> <li>• Die Mehrheit der Befragten schätzten sich in der Retrospektive schon vor LAA mit einer ausgeprägten Offenheit und Flexibilität ein (s. Kap. 5.1.1; Anhang VII)</li> <li>• Offenheit als Voraussetzung für Aufenthalte in heiklen Kontexten (s. Kap. 5.1.1)</li> <li>• Horizont erweitern, Gefühl von Abenteuerlust und Interesse an Neuem war der grossen Mehrheit der Betroffenen ein wichtiges Motiv für LAA (s. Kap. 5.1.2)</li> <li>• Engstirnigkeit als Grund, jemandem abzuraten (s. Kap. 5.1.2)</li> </ul> <p><b>Effekte durch LAA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mehrheit schätzt sich als offener und flexibler ein als vor LAA (s. Kap. 5.2.2)</li> </ul>

Auch ein bestimmter Grad an **Gewissenhaftigkeit** (s. Tab. 4) konnte besonders bei bildungs- und berufsbezogenen LAA erkannt werden. Die Theorie attribuiert diese Eigenschaft auch bei potentiellen Entsandten. Durch die vielen ‚anderen‘ Erfahrungen im Ausland, erwähnten Rückkehrende teils ein erhöhtes Bedürfnis nach Pünktlichkeit und Ordentlichkeit.

Tabelle 4: Hinweise zu Gewissenhaftigkeit

P.-Eigenschaft	Hinweise
<p><b>Gewissenhaftigkeit</b> (s. Kap. 3.2)</p> <p>Quelle: Theorie/Erhebung</p>	<p><b>Einfluss auf die Selektion</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zielorientierung bei Entsendungen als erfolgskritischer Faktor (s. Kap. 3.5.1)</li> <li>• Mehrere Befragte mit bildungsbezogenen AA nannten als Motive rationale Gründe zur Erreichung der Ziele (s. Kap. 5.1.2)</li> </ul> <p><b>Effekte durch LAA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pünktlichkeit und Ordentlichkeit wird durch LAA erhöht (s. Kap. 5.2.2)</li> </ul>

Zu **Extraversion** ist im Vorfeld und bei der Entwicklung während dem LAA keine Tendenz erkennbar. Introvertierte entwickeln jedoch häufig Strategien, ihre Schüchternheit zu umgehen (s. Tab. 5). Entsandte lernten sich tätigkeitsbedingt durchzusetzen um berufsbezogene Ziele zu erreichen.

Tabelle 5: Hinweise zu Extraversion

P.-Eigenschaft	Hinweise
<p><b>Extraversion</b> (s. Kap. 3.2)</p> <p>Quelle: Theorie/Erhebung</p>	<p><b>Einfluss auf die Selektion</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Von Betroffenen aus Retrospektive ambivalent beurteilt, keine Tendenz erkennbar (s. Kap. 5.1.1)</li> </ul> <p><b>Effekte durch LAA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaum Veränderungen in einer Richtung festgestellt (s. Kap. 5.2.2)</li> <li>• Von Introvertierten wurden Strategien entwickelt, um Kontakte zu knüpfen und offener aufzutreten (s. Kap. 5.2.2)</li> <li>• Befragte mit beruflichen AA lernten sich durchzusetzen (s. Kap. 5.2.2)</li> </ul>

Eine Ausprägung der Eigenschaft **Verträglichkeit** ist aus der Theorie und der Erhebung erkennbar, besonders im Bedürfnis zu einem erweiterten/lokalen Netzwerk (s. Tab. 6). War dieses nach der Initialphase des LAA nicht vorhanden, fühlten sich mehrere Befragte entwurzelt. Befragten von humanitären Einsätzen konnte auch ein Gefühl von Altruismus attribuiert werden.

Tabelle 6: Hinweise zu Verträglichkeit

P.-Eigenschaft	Hinweise
<b>Verträglichkeit</b> (s. Kap. 3.2)  Quelle: Theorie/Erhebung	<b>Einfluss auf die Selektion</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontaktfreudigkeit und Vernetzungsbereitschaft ist erfolgskritisch (s. Kap. 3.5.1)</li> <li>• Netzwerk erweitern als Motiv der Schweizer (37%; s. Kap. 3.5.1)</li> <li>• Zwei Betroffene nannten das fehlende fixe soziale Netzwerk und ein fixes Gefüge als Gründe für Rückkehr; fühlten sich entwurzelt (s. Kap. 5.1.2).</li> <li>• Ein Gefühl von Altruismus kann auf hohe Verträglichkeit deuten; es wurde von Betroffenen als Motivator vor humanitären Einsätzen erwähnt (s. Kap. 5.1.2)</li> </ul> <b>Effekte durch LAA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Positive Einstellung zu Bekannt-/Freundschaften mit Personen anderer Kulturen (S. Kap. 3.6.2)</li> <li>• Aufbau von Netzwerk wird als bereichernd empfunden (s. Kap. 5.2.3)</li> </ul>

Eine tiefe Ausprägung von **Neurotizismus** ist ein weiteres Merkmal von Menschen, die den Mut zu LAA aufbringen (s. Tab. 7). Spätestens im Ausland lernen sie zudem mit stetigen Unsicherheiten im fremden Kontext umzugehen.

Tabelle 7: Hinweise zu Neurotizismus

P.-Eigenschaft	Hinweise
<b>Neurotizismus</b> (s. Kap. 3.2; Ambiguitätstoleranz: s. Kap. 3.4)  Quelle: Theorie/Erhebung	<b>Einfluss auf die Selektion</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Positives Selbstbild ist wichtig (s. Kap. 3.5.1)</li> <li>• Ambiguitätstoleranz wird wichtige als Grundlage verstanden (s. Kap. 3.5.1)</li> <li>• In Retrospektive schätzen sich Betroffene eher mit einer erhöhten Ambiguitätstoleranz und selbstsicher ein (s. Kap. 5.1.1)</li> <li>• Mut wird als wichtiges Merkmal betrachtet (s. Kap. 5.1.1)</li> </ul> <b>Effekte durch LAA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• LAA gab den Mut, einen ‚nicht klassischen‘ Weg zu gehen (s. Kap. 5.3.2)</li> </ul>

### 6.2.3 Werte

Die individuellen **Werte** stellen die am schwierigsten erfassbaren Merkmale dar. In der Theorie sind die entsprechenden Verweise eher vage und kaum im Detail dargestellt. Dennoch haben sie eine hohe Wirkungskraft auf die **Einstellung** (s. Kap. 3.3) und damit auf das Verhalten des Menschen in den verschiedenen Kontexten. Tabelle 8 stellt eine Auswahl von den im Zusammenhang mit LAA am relevantesten befundenen Werten dar. Toleranz, Respekt und Globaler Zusammenhang wirken dabei für die Arbeitswelt am Positivsten. Die Selbstbestimmung kann dagegen auch negativ ausgelegt werden.

Tabelle 8: Hinweise zu den Werten

Werte	Hinweise
<b>Toleranz</b> Quelle: Theorie/Erhebung	<b>Einfluss auf die Selektion</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Haben eine positive Meinung zum Gastland (s. Kap. 3.5.1)</li> </ul> <b>Effekte durch LAA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stärkeres Bewusstsein von Toleranz (s. Kap. 3.6.1)</li> <li>• Toleranz wird grösser, andere in ihrem Wesen, Denken und Verhalten zu akzeptieren (s. Kap. 5.2.2)</li> <li>• Selbst mal ein Ausländer zu sein, wird als bereichernd empfunden (s. Kap. 5.2.2)</li> </ul>
<b>Respekt</b> Quelle: Erhebung	<b>Effekte durch LAA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorurteile werden reduziert (s. Kap. 5.2.2)</li> <li>• Respekt gegenüber Personen einer fremden Kultur wird grösser (s. Kap. 5.2.2)</li> <li>• Ein Befragter mit privatem Reisegrund wurde demütiger vor Menschen anderer Kulturen und entwickelte mehr Respekt (s. Kap. 5.2.2)</li> </ul>
<b>Familie</b> Quelle: Erhebung	<b>Einfluss auf die Selektion</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Einfluss der Kleinfamilie wird bei Befragten als hoch eingestuft (s. Kap. 5.1.1)</li> <li>• Familie ist oftmals der genannte Grund zur Rückkehr (s. Kap. 5.1; 5.1.2)</li> </ul>
<b>Selbstbestimmung</b> Quelle: Theorie/Erhebung	<b>Einfluss auf die Selektion</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selbstbestimmung, nicht der Norm folgen, war mehreren wichtig (s. Kap. 5.1.1)</li> </ul> <b>Effekte durch LAA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stärkeres Bewusstsein von Freiheit (s. Kap. 3.6.1)</li> <li>• Verminderte Priorität von Reichtum und Wohlstand (s. Kap. 5.2.2)</li> <li>• Schätzen der eigenen Freiheit (s. Kap. 5.2.2)</li> </ul>
<b>Heimat</b> Quelle: Theorie/Erhebung	<b>Einfluss auf die Selektion</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sind nicht übermässig heimatorientiert (s. Kap. 3.5.1)</li> </ul> <b>Effekte durch LAA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teils Fremdschämen für Verhalten intern. Unternehmungen (s. Kap. 5.2.2)</li> </ul>
<b>Mobilität</b> Quelle: Theorie/Erhebung	<b>Effekte durch LAA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Förderung der Mobilitätsbereitschaft (s. Kap. 3.6.2)</li> <li>• Rückkehrende sind eher Bereit zum Pendeln (s. Kap. 5.2.2)</li> </ul>
<b>Globaler Zusammenhang</b> Quelle: Theorie/Erhebung	<b>Effekte durch LAA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Denken in grösseren globalen/internationalen Zusammenhängen (s. Kap. 3.6.1)</li> <li>• Erhöhte Motivation sich beruflich international zu orientieren (s. Kap. 3.6.1)</li> <li>• Lokales auch unter dem Aspekt des Globalen sehen (s. Kap. 5.2.2)</li> <li>• Relativierung des Schweizer Systems (s. Kap. 5.2.2)</li> <li>• Schweizer System soll im Ausland nicht missioniert werden (s. Kap. 5.2.2)</li> </ul>

## 6.2.4 Kompetenzen

In der Theorie und in den Erhebungen wird deutlich, dass der Einfluss von LAA auf die Kompetenzen offensichtlich ist (s. Tab. 9). **Fachkompetenzen** über Landes- und Kulturwissen werden neben dem Sprachwissen in der Theorie als am Relevantesten erachtet. Ergänzend werden auch spezifisches Branchenwissen und das Verständnis von Wertesystemen anderer Kulturen genannt. Für die Befragten sind die **Methoden- und Sozialkompetenzen** Schlüsselfaktoren, wodurch Menschen mit und ohne LAA besonders differenziert werden können. Bei Rückkehrenden können diese mitunter als die wertvollsten ‚Mitbringsel‘ betrachtet werden.



Tabelle 9: Hinweise zu den Kompetenzen

Kompetenzen	Hinweise
<b>Fachkompetenzen</b>  Quelle: Theorie/Erhebung	<b>Einfluss auf die Selektion</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interesse an internationalen Angelegenheiten (s. Kap. 3.5.1)</li> <li>• Vor Ort mit Land und Leuten auseinander setzen wollen; Kulturen kennenlernen als wichtigster LAA-Motivator der Schweizer (42%; s. Kap. 3.5.1)</li> <li>• Unternehmensspezifische Fachkenntnisse &amp; Sprachkenntnisse als wichtige Faktoren für Entsendungen (s. Kap. 3.5.1)</li> <li>• Kein Wissen über fremde Kultus als Grund, jemandem abzuraten (s. Kap. 5.1.2)</li> </ul> <b>Effekte durch LAA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lernerfolge bei Sprachkenntnissen (s. Kap. 3.4; 3.6.2; 5.2.2)</li> <li>• Erweitertes Wissen über Gastland, Kultur und internationale Angelegenheiten (s. Kap. 3.6.2; 5.2.2)</li> <li>• Förderung der beruflichen Fähigkeiten und branchenspezifischen Fachkompetenzen, die im Heimatland kaum erwerbbar sind (s. Kap. 3.6.2; 5.2.2)</li> <li>• Anwendung, Vertiefung und Erweiterung des Fachwissens (s. Kap. 5.1.2; 5.2.2)</li> <li>• Kennen der Werte und Hintergründe von Personen fremder Kultur, um Reaktionen interpretieren zu können (s. Kap. 5.2.2)</li> </ul>
<b>Methodenkompetenz</b>  Quelle: Theorie/Erhebung	<b>Einfluss auf die Selektion</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Metakommunikative Komp. ist erfolgskritisch bei Entsendungen (s. Kap. 3.5.1)</li> <li>• Verhaltensflexibilität mit breitem Verhaltensrepertoire wird bei Entsendungen als erfolgskritisch gesehen (s. Kap. 3.5.1)</li> </ul> <b>Effekte durch LAA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erkenntnis, dass auch andere Abläufe/Prozesse Erfolg bringen (s. Kap. 5.2.2)</li> <li>• Herausforderung auch ohne Struktur durch Improvisation Lösungen zu finden (s. Kap. 5.2.2)</li> </ul>
<b>Sozialkompetenz</b>  Quelle: Theorie/Erhebung	<b>Einfluss auf die Selektion</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Einfühlungsvermögen ist erfolgskritisch bei Entsendungen (s. Kap. 3.5.1)</li> </ul> <b>Effekte durch LAA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empathie als wichtigste und im Ausland geförderte Eigenschaft (s. Kap. 5.2.2)</li> <li>• Perspektivenwechsel nötig, um bei AA zum Ziel zu kommen (s. Kap. 5.2.2)</li> <li>• Perspektivenwechsel auch bei Deeskalation von heiklen Situationen wichtig (s. Kap. 5.2.2)</li> <li>• Veränderungen des LAA bewirkten gute Führungsqualitäten (s. Kap. 5.3.3)</li> <li>• Im Ausland Beispiele gesehen, wie man sich nicht verhalten soll (s. Kap. 5.3.3)</li> </ul>

## 6.2.5 Zwischenfazit

Die vorherigen Kapitel 6.2.1-6.2.4 beantworten die erste Unterfragestellung im Rahmen dieser Arbeit. IK ist dabei als Gruppe von zusammengesetzten Merkmalen zu verstehen (s. Kap. 3.4).

Es wird ersichtlich, dass verschiedene spezifische Attribute in der Phase der Selektion eine Filterfunktion ausüben. Typischerweise entscheiden sich die Personen für einen LAA, welche ein bestimmtes Set an psychologischen Merkmalen mitbringen und diese mitunter die Veränderungen im Ausland ermöglichen, resp. diese im Ausland verstärkt werden können. Abbildung 10 stellt diese Erkenntnisse zusammengefasst grafisch dar.

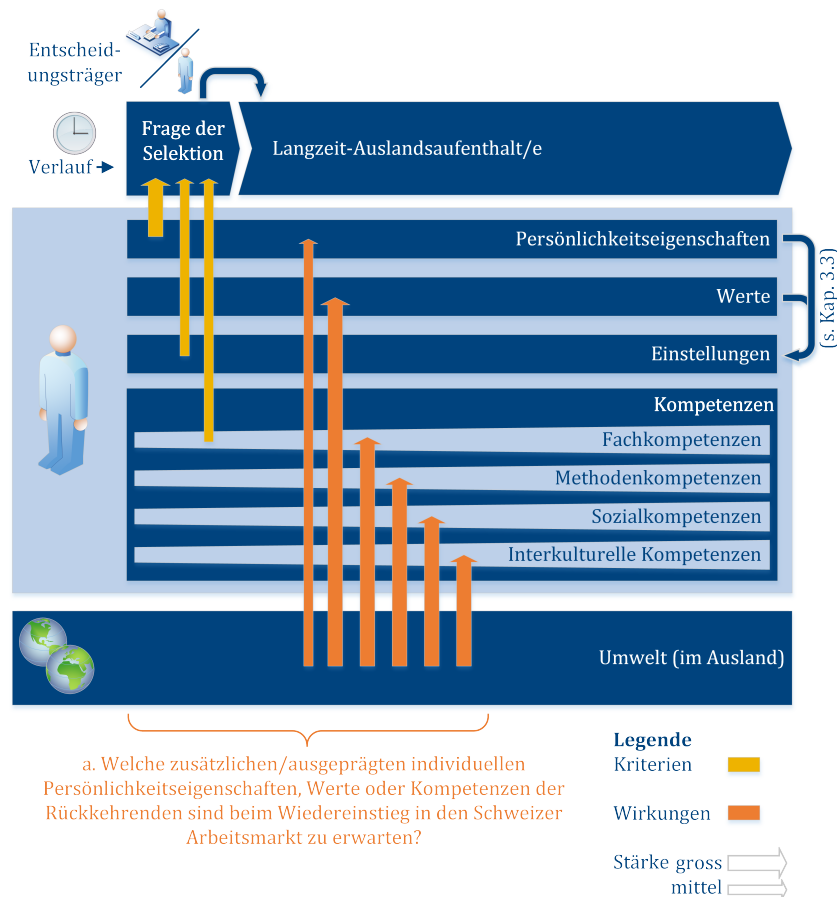


Abbildung 10: Kriterien und Wirkungen im Zusammenhang mit LAA (eigene Darstellung)

## 6.3 Wiedereinstieg im Schweizer Arbeitsmarkt

Kapitel 6.2 zeigt bereits einige Potentiale auf, die Rückkehrende mitzubringen scheinen. Sind diese spezifischen Merkmale gefragt, z.B. in einem internationalen Umfeld, kann der Arbeitsmarkt bewusst auf Rückkehrende setzen. Die Betrachtung der bewussten Ausschöpfung und Nutzung dieser Potentiale ist eher ernüchternd. Folgend wird die zweite Unterfragestellung diskutiert, die durch Limitationen des Samples (s. Kap. 7.1.3) bedingt beantwortet werden kann.

### 6.3.1 Einfluss von Auslandsaufenthalten

Die Erhebungen zeigten, dass Repatriates eher den Arbeitgeber wechseln, als dass sie intern eine ihren Erwartungen entsprechende Stelle erwarten können (Ausnahme bei Firmen mit Entsendungen als Teil des Karrieremanagements; s. Kap. 5.3.2). Sie nennen den fehlenden informellen Draht zu den Entscheidungsträgern als einen der Gründe für die Nichtberücksichtigung ihrer Person bei einer internen Stellenvakanz (s. Kap. 5.2.3). Einschlägige Literatur des internationalen HRM (vgl. Kap. 3.6.1; Festing et al., 2011) machen auf diese Problematik verstärkt aufmerksam.

Zudem konnten die Untersuchungen aufzeigen, dass Menschen mit LAA-Erfahrungen bei spezifischen Branchen (z.B. Finanzdienstleistungen oder Telekommunikation) aufgrund der

Aussicht auf explizites Fachwissen oder internationalem Netzwerk (s. Kap. 5.2.3) gesucht werden. Auch bei einzelnen Funktionen (z.B. Servicetechniker, humanitärer, diplomatischer oder konsularischer Dienst), resp. für hohe Managementebenen, werden AA als Kriterium herangezogen. Ausserhalb dieser expliziten Tätigkeiten konnten keine Anzeichen auf eine Bevorzugung von AA-Erfahrung erhoben werden. In der Theorie konnten dazu keine ergänzenden Indikatoren gefunden werden.

Die in Kapitel 6.2 aufgezeigten Vorteile werden in der Praxis der Eignungsdiagnostik teils nur tangierend berücksichtigt. Die Methodenkompetenz wird oftmals anhand des Ausbildungs- und beruflichen Werdegangs interpretiert. Die Vorzüge von Rückkehrenden zeigen sich im Beruf erst später; z.B. im Umgang mit anstehenden Problemen und im Umgang mit Mitmenschen (s. Kap. 5.3.3).

Rückkehrende kämpfen zudem mit den verbreiteten Vorurteilen, dass sie kaum sesshaft bleiben oder in einem fixen Rahmen arbeiten wollen, bedingt durch ihr ‚Reisefieber‘ oder der ‚Abenteuerlust‘. Die Tatsache und die ableitbare individuelle Absicht des expliziten Rückkehrens wird oftmals untergeordnet berücksichtigt. Als Folgerung werden arbeitgeberseitig die individuellen Stärken und der potentielle Einsatz der Rückkehrenden a priori erneut in einem internationalen Einsatz gesehen.

Abbildung 11 fasst die erkannten Vor- und Nachteile aus den zwei Perspektiven zusammen.

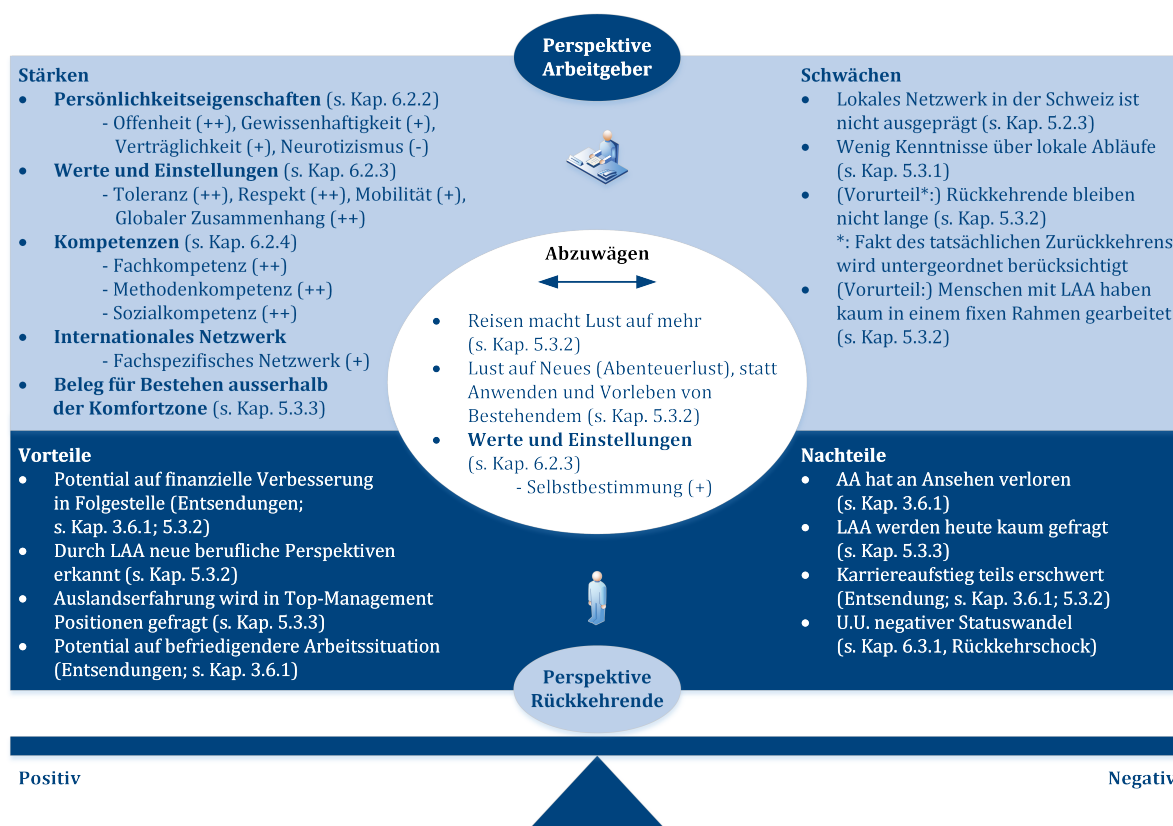


Abbildung 11: Spannungsfeld des Wiedereinstiegs nach LAA aus zwei Perspektiven (eigene Darstellung)

## Problematik des Rückkehrschocks

Rückkehrende scheinen sich noch Monate nach der eigentlichen Rückkehr in die Heimat in einer oftmals unbewussten Wiederakkulturation in die Heimat (s. Kap. 3.5.3; 5.3.1) zu befinden. Je nach erreichter Stufe des interkulturellen Lernens (s. Abb. 5) im Ausland, fällt die Anpassung schwieriger aus. Nicht selten durchlaufen Rückkehrende einen Abwärts-Statuswandel, im Vergleich zum Ausland. Entsandte haben im Ausland oftmals eine Rolle als Führungsperson mit Verantwortung inne. Fühlten sich Betroffene im Ausland als noch etwas ‚Besonderes‘ (subjektive Autonomie, Handlungskompetenz, hohes Einkommen etc.), so sind sie in der Heimat wieder ‚jemand von vielen‘.

Das gewohnte soziale Umfeld hat sich auch entwickelt, doch nicht auf denselben Ebenen wie die Person im Ausland, zeigte die Erhebung. Oftmals fehlt die gemeinsame Basis für Gespräche. Das erschwert den Zugang zum Umfeld und die Wiederakkulturation. Rückkehrende werden teils in den ersten Phasen erdrückt davon, wie aus ihrer Perspektive alles immer noch ‚gleich‘ ist, wenn sie in ihr gewohntes Umfeld zurückkehren. Das wird z.B. dann zum Problem, wenn Entsandte an die alte Arbeitsstelle zurückkehren sollen. Vom Umfeld wird diese Situation nicht gleich erlebt und resultiert nicht selten in einer negativen Konnotation der rückkehrenden Person (s. Kap. 5.3.1) im Umfeld.

Gegen Rückkehrende wirken in der Phase der Wiederakkulturation zudem auch verbreitet Vorurteile. Dabei stehen sie in einem zusätzlichen Spannungsfeld; in die alte Rolle fliehen oder ihr ‚neues ich‘ leben.

Der Ausweg ist nicht selten die Rückkehr ins Ausland; die Vorurteile werden bestätigt und der Teufelskreis beginnt von vorne.

Die Betrachtung dieser Ergebnisse lässt den Schluss zu, dass sich Rückkehrende im besten Fall ein Arbeitsumfeld suchen, in dem sie möglichst viele der Fähigkeiten anwenden können und Menschen mit ähnlichen Erfahrungen um sich haben (s. 5.3.3). Doch dies ist für Rückkehrende bei potentiellen Arbeitgebern von aussen oftmals nicht ersichtlich.

### 6.3.2 Zwischenfazit

Die Qualifikationen der Rückkehrenden wären prinzipiell gefragt, doch wissen häufig weder sie noch die Entscheidungsträger in der Personalakquisition die Potentiale abzuschätzen. Abbildung 12 stellt vereinfacht in hellem grün die meist geprüften Kriterien der Personal-selektion dar, während grün den eigentlichen potentiellen Nutzen von LAA bei der Arbeit aufzeigt. In der Selektionsphase kommt die Gesamtheit der Vorteile des Erfahrungsschatzes meist zu kurz.

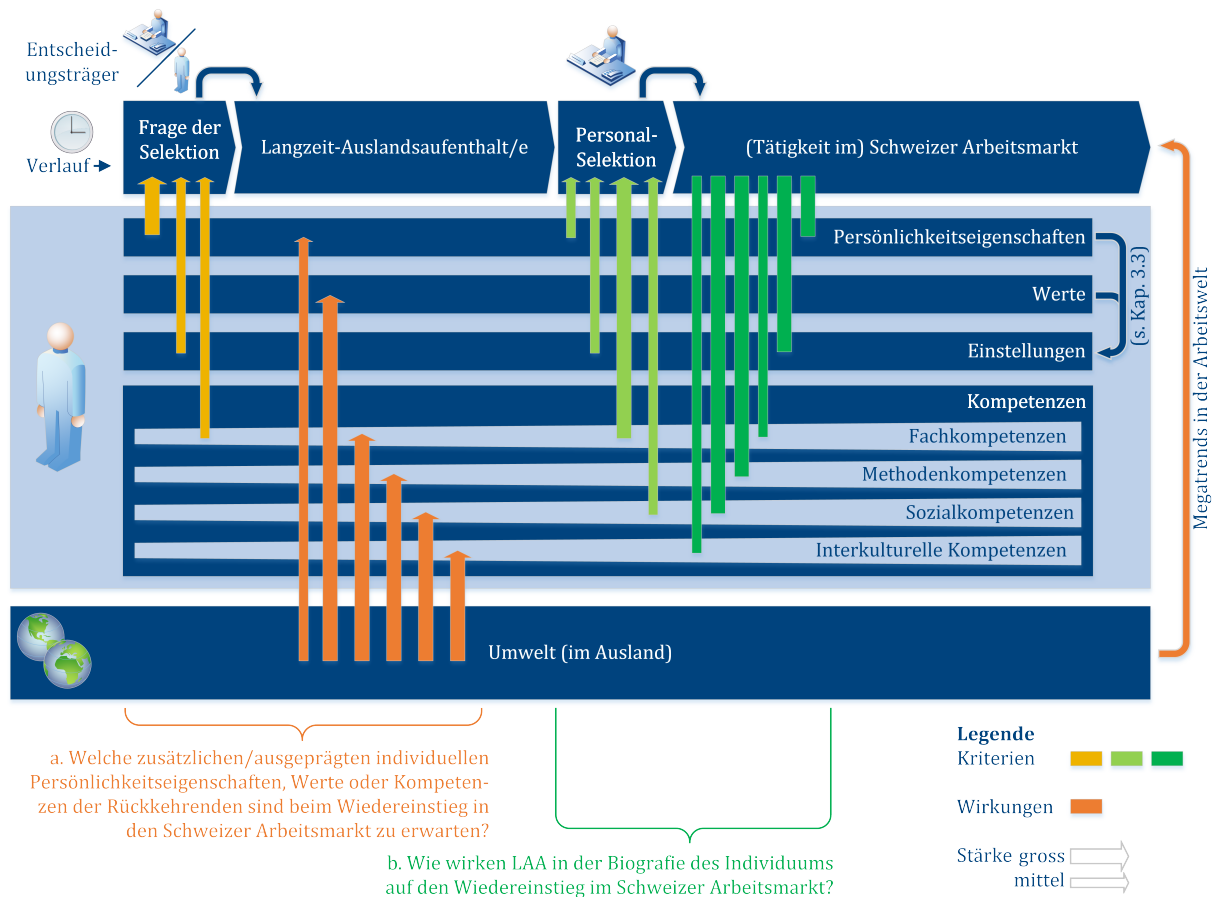


Abbildung 12: Kriterien im Zusammenhang mit LAA (grün; eigene Darstellung)

## 6.4 Schlussfolgernde Betrachtung und Ausblick

Unter Berücksichtigung der in Kapitel 6.3 und 6.4 geschilderten Potentiale und dem anstehenden Bedarf in der Arbeitswelt kann somit die Hauptfragestellung, unter Rücksichtnahme der methodischen Limitationen (s. Kap. 7.1.1) und den Prämissen (s. Kap. 6.1), wie folgt beantwortet werden: Rückkehrende werden wahrscheinlich mit nachteiliger Wirkung auf beiden Seiten nicht adäquat genug wahrgenommen.

Kapitel 2 zeigte eindrücklich die steigende Relevanz von LAA im Kontext des Schweizer Arbeitsmarktes. Da ist Potential vorhanden, das in der Arbeitswelt gewinnbringend eingesetzt werden könnte. Durch die anhaltende Globalisierung und steigende Internationalisierung im Umfeld der Schweizer Arbeitswelt sind u.a. genau die durch LAA veränderten persönlichen Merkmale ausschlaggebend für einen nachhaltigen Erfolg. Es braucht Menschen, welche die Funktion einer Brücke zwischen den etablierten Schweizer Werten/Tugenden und dem Ausland erfolgreich wahrnehmen können.

Wie diese Arbeit aufzeigt, besteht auf Seiten der Rückkehrenden, als auch im Arbeitsmarkt, Potential für eine effizientere Erkennung einer Passung zwischen Bedarf und den individuellen Merkmalen der Person. Lösungsansätze wirken erst mittelfristig. Sie können in Form von beidseitigen Sensibilisierungsmassnahmen beginnen.

Das soziale Netzwerk der AS und die Publikationen der ASO können dabei primäre Kanäle zur Erreichung von zukünftigen Rückkehrenden darstellen, z.B. in Form eines designierten Forums oder einer Berichtserie in der ‚Schweizer Revue‘. Sind Menschen nach LAA zurück in der Schweiz, kann zudem eine zentrale und neutrale Anlaufstelle (z.B. in Kooperation ASO/SECO) mit umfassender Beratung für alle Lebenslagen begleitend wirken. Auch andere Anlaufstellen (kantonale Arbeitsvermittlungsstellen, Sozialämter, sowie Konsulate und Botschaften im Ausland) wären zu sensibilisieren und auf die spezialisierte Beratungsoption aufmerksam zu machen.

Des Weiteren ist eine objektive Validierung des Nutzens aller Arten von LAA auf Arbeitgeberseite denkbar, z.B. mittels eines Fragebogens. Dazu wäre eine statistische Erfassung von Rückkehrenden auf Seite des Staates, als auch auf Seite des Arbeitsmarktes wünschenswert. Damit kann eine gebührende Wertschätzung aller Arten LAA eingeleitet und durch die Auseinandersetzung mit der Thematik ein Abbau der Vorurteile bewirkt werden.

Mit gezielten arbeitgeberseitigen *Employer Branding* Massnahmen können Personen mit LAA-Erfahrung angesprochen werden. Als weiterer Folgeschritt könnte auch eine branchenübergreifende arbeitsrechtliche Verankerung von Sabbaticals in Betracht gezogen werden.

Aus wissenschaftlicher Perspektive wäre zudem eine weitere, fokussierte Forschung der Zusammenhänge der ersten Unterfragestellung erstrebenswert; z.B. in Form einer multivariaten Analyse (s. Kap. 6.2.1; mit Inklusion der Variablen ‚Berufserfolg‘ und ‚persönlicher Zufriedenheit‘). Das im Kapitel 6.2 vorgestellte Gerüst kann dabei als Grundlage verstanden werden.

## 7 Reflexion

Eine vertiefte Ausarbeitung von detaillierten Handlungsempfehlungen für Betroffene und arbeitgebende Organisationen ist aus Sicht des Autors im jetzigen Stadium kaum effizient und kann dem Anspruch auf Vollständigkeit nicht gerecht werden. Ein Blick auf die vergangenen Bestrebungen und eine Abstimmung der heutigen Möglichkeiten werden dazu als wichtig erachtet. Wirkungsvolle Massnahmen entstehen aus psychologischer Perspektive idealerweise an einem runden Tisch mit den Schlüsselorganisationen (z.B. ASO, SECO etc.) und Vertretern der Betroffenen. Bereits während der Erhebungsphase zeigte sich von allen Perspektiven ein grosses Interesse an der Thematik.

Nachstehend wird die Herangehensweise dieser Arbeit hinterfragt und durch weiterführende Gedanken abgeschlossen.

### 7.1 Kritische Würdigung

Die intensive Beschäftigung mit der Literatur während der Initialphase eröffnete ein enormes Spektrum von potentiellen Fragestellungen. Aufgrund des relativ niedrigen Forschungsstandes

im Kontext der Schweiz und dem Wunsch nach tieferem Einblick in eine breite Palette war es auch für den Praxispartner eine Herausforderung auf ein Themenfeld zu fokussieren. Die Eingrenzung konnte mittels Visualisierung der Forschungsgebiete und im gemeinsamen Gespräch erfolgen. Unter dem Aspekt der Wissenschaftlichkeit wäre eine weitere Einschränkung des Untersuchungsgegenstandes wünschenswert. Diese Arbeit verfolgt jedoch den Anspruch, mit einem explorativen Vorgehen eine Grundlage im Schweizer Kontext zu generieren.

### 7.1.1 Methodik

Um die Aussagekraft zu erhöhen, resp. Signifikanzen von spezifischen Ausprägungen vor LAA auszuweisen, wäre eine Vergleichsmessung zu Menschen ohne LAA-Erfahrung nötig.

### 7.1.2 Psychologische Konstrukte

Die Persönlichkeitseigenschaften der Big Five sind in der Psychologie definierte Konstrukte, welche im Rahmen dieser Arbeit nicht mit der gebührenden Systematik geprüft werden konnten. Zudem wäre ein Vergleich mittels Längsschnittstudie (Flick, 2010, S. 183ff; Messung vor und nach LAA) anzustreben. Die Hauptkritik der Big Five, das Beziehen auf die subjektive Wahrnehmung von Laien, findet auch in dieser Arbeit ihre Anwendung durch die Eigeneinschätzung der Befragten.

Die Klassifizierung der Kompetenzen richtete sich nach den in der Praxis geläufigen Kompetenzgruppen. Nicht alle für diese Arbeit relevanten Fähigkeiten konnten darin abgebildet werden. Die Verwendung IK kompensiert diese Einschränkung zwar, trennt jedoch nicht konsequent von Persönlichkeitseigenschaften und Werten.

### 7.1.3 Sample

Alle Befragten waren aus der Deutschschweiz, was sich so ungewollt aus dem Sample ergab. Eine Erweiterung auf andere Landesteile wird in der Retrospektive als sinnvoll erachtet.

Die Akquirierung von Interviewpartnerinnen und -partnern gestaltete sich als weitere Herausforderung. Während in der ersten Perspektive viele potentielle Auskunftswillige erreicht werden konnten, war die Motivierung von HR-Fachleuten aus dem Schweizer Arbeitsmarkt schwierig. Telefonische und elektronische Anfragen wurden oftmals pauschal negativ beantwortet, aufgrund der Anfragehäufigkeit anderer Abschlussarbeiten. Das beschriebene Sample ergab zwar äusserst spannende Hinweise, doch wird eine Erweiterung aus einer breiteren Palette von Branchen als erstrebenswert angesehen; insbesondere für die Beantwortung der zweiten Unterfragestellung. Aus diesem Grunde wurden zusätzlich Resultate eines Schweizer Online-Jobportals miteinbezogen. Die Erfahrung und Sichtweise der dritten Perspektive kann als wertvolle Ergänzung für diese Arbeit betrachtet werden. Als schwieriger Umstand erwies sich, dass sich diese Personen als Expertinnen und Experten als auch als Betroffene verstanden. Eine strikte Trennung war im Rahmen der Interviews aus praktischen Gründen kaum möglich. Ein resultierender Bias wird jedoch nicht angenommen.

Mit einer ausgeglichenen Anzahl Befragter pro Perspektive wäre zudem ein Vergleich der einzelnen Perspektiven anzustreben gewesen.

#### **7.1.4 Erhebung**

Wie im Bericht ersichtlich wurde, ist die Problematik von Sozialer Erwünschtheit bei den Eigeneinschätzungen zu erwähnen. Mittels multimodalem Erfragen von biografischen Erlebens- und Verhaltensbeispielen wurde diesem Phänomen bewusst entgegengewirkt, trotzdem können entsprechende Aussagen nicht ausgeschlossen werden.

Der Einsatz des Kurzfragebogens in allen Perspektiven erwies sich als passende Ergänzung zu den im Leitfaden gestellten Fragen. Die Stichworte der offensichtlich quantitativ gestellten Fragen haben bei den Befragten weitere qualitativ auswertbare Aussagen getriggert.

Viele der Interviews wurden in Schweizer Mundart geführt. Die Transkription ins Hochdeutsche führte einen Verlust des semantischen Inhaltes mit sich. Im Rahmen dieser Arbeit besteht jedoch die Vermutung, dass dieser Verlust kaum einen Einfluss auf die Ergebnisse hat.

### **7.2 Weiterführende Gedanken**

Eine rein technokratische Untersuchung der Effekte im Kontext des Arbeitsmarktes kann dem erweiterten Nutzen von LAA kaum gerecht werden. Die Erfahrungen im Ausland werden oftmals als sinnstiftend und bereichernd bezeichnet, die kaum zu klassifizieren sind. Durch einen Wertewandel im Individuum werden auch philosophische Betrachtungen ausgelöst: Ist z.B. das Ziel die wirtschaftliche Wertschöpfung zu erhöhen, in Anbetracht einer erwünschten globalen Verbesserung von individueller Lebensqualität, überhaupt erstrebenswert?

Fragen, auf die diese Arbeit keine Antwort liefern kann; ausser vielleicht zu motivieren, weltweite LAA am eigenen Leib zu erleben.



## 8 Literaturverzeichnis

- Akin, N. & Rumpf, J. (2013). Führung virtueller Teams. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 44(4), 373-387.
- Aperian Global. (2014). *GlobeSmart*. Zugriff am 19.5.14. Verfügbar unter <http://corp.aperianglobal.com/globesmartn>
- APS-FHNW. (2014). *APS - International*. Zugriff am 18.4.14. Verfügbar unter <http://www.fhnw.ch/aps/international>
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Arsendorpf, J. B. (2009). *Persönlichkeitspsychologie*. Heidelberg: Springer.
- Arsendorpf, J. B. & Neyer, F. J. (2012). *Psychologie der Persönlichkeit*. Heidelberg: Springer.
- ASO. (2010). *Portrait der Auslandschweizer-Organisation*. Zugriff am 14.4.14. Verfügbar unter [http://aso.ch/files/webcontent/direction/selbstdefinition\\_aso\\_2010\\_d.pdf](http://aso.ch/files/webcontent/direction/selbstdefinition_aso_2010_d.pdf)
- ASO. (2014). *Rückwanderung in die Schweiz*. Zugriff am 30.4.14. Verfügbar unter <http://aso.ch/de/beratung/rueckwanderung-in-die-schweiz>
- Bannys, F. (2012). *Interkulturelles Management Konzepte und Werkzeuge für die Praxis*. Chichester: Wiley.
- Barmeyer, C., Davoine, E. & Laue, J. (2013). Repatriate - Wissen gewinnbringend nutzen. *Zeitschrift für Forschung + Organisation*, 82(1), 24-30.
- Beck, B. R. (2013). Abenteuerer unterwegs. *Therapeutische Umschau*, 70(6), 359-361.
- BFS. (2014). *2011 - Institutionelle Einheiten und Beschäftigte bei Jahr, Öffentlicher/privater Sektor und Variable*. Zugriff am 19.4.14. Verfügbar unter <http://www.pxweb.bfs.admin.ch>
- Boalingua. (2014a). *Cultural Training*. Zugriff am 19.4.14. Verfügbar unter <http://www.businessclass.ch/spezialkurse/cultural-training.htm>
- Boalingua. (2014b). *Sprachaufenthalte Weltweit*. Zugriff am 19.4.14. Verfügbar unter <http://www.boalingua.ch>
- Bogner, A. & Menz, W. (2002). Das theoriegenerierende Experteninterview, Wissensformen, Interaktion. In A. Bogner, B. Littig & W. Menz (Hrsg.), *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung* (S. 33-70). Opladen: Leske + Budrich.
- Bortz, J. & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation: für Human- und Sozialwissenschaftler*. Heidelberg: Springer.
- Carlson, D. (1997). *Being a global nomad: The Pros and Cons*. Zugriff am 18.4.14. Verfügbar unter <http://www.worldweave.com/procon.htm>
- CH Stiftung. (2013). *Erasmus Mobilität in der Schweiz, Statistik 2011-2012*. Zugriff am 17.4.14. Verfügbar unter [http://www.ch-go.ch/repository/proxy/oi-files/10232/Swiss\\_Erasmus\\_mobility\\_stat.pdf](http://www.ch-go.ch/repository/proxy/oi-files/10232/Swiss_Erasmus_mobility_stat.pdf)

- CRUS. (2014). *Studieren im Ausland*. Zugriff am 16.4.14. Verfügbar unter <http://www.crus.ch/information-programme/studieren-im-ausland.html>
- DEZA. (2014). *Die DEZA als Arbeitgeberin*. Zugriff am 19.4.14. Verfügbar unter [http://www.deza.admin.ch/de/Home/Die\\_DEZA/Arbeiten\\_bei\\_der\\_DEZA/DEZA\\_als\\_Arbeitgeberin](http://www.deza.admin.ch/de/Home/Die_DEZA/Arbeiten_bei_der_DEZA/DEZA_als_Arbeitgeberin)
- Dickmann, M., Doherty, N., Mills, T. & Brewster, C. (2008). Why do they go? Individual and corporate perspectives on the factors influencing the decision to accept an international assignment. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 731-751.
- Duden. (2010). *Das grosse Fremdwörterbuch* (4 Aufl.). Mannheim: Duden Verlag.
- Eck, C. D. & Rietiker, J. (2010). Kompetenzen und Anforderungsanalyse. In B. Werkmann-Karcher & J. Rietiker (Hrsg.), *Angewandte Psychologie für das Human Resource Management* (S. 179-214). Berlin: Springer.
- EDA. (2014a). *Auslandschweizerstatistik 2013*. Zugriff am 17.4.14. Verfügbar unter [http://www.eda.admin.ch/etc/medialib/downloads/edazen/recent/media.Par.0109.Fi.le.tmp/2013\\_Auslandschweizerstatistik.pdf](http://www.eda.admin.ch/etc/medialib/downloads/edazen/recent/media.Par.0109.Fi.le.tmp/2013_Auslandschweizerstatistik.pdf)
- EDA. (2014b). *Der diplomatische Beruf*. Zugriff am 19.4.14. Verfügbar unter <http://www.eda.admin.ch/eda/de/home/dfa/jobs/diplo/dipjob.html>
- EDA. (2014c). *Der konsularische Beruf*. Zugriff am 19.4.14. Verfügbar unter <http://www.eda.admin.ch/eda/de/home/dfa/jobs/consul/tasks.html>
- EDK. (2014). *Kurzbeschreibung Bildungssystem Schweiz*. Zugriff am 16.4.14. Verfügbar unter <http://www.edk.ch/dyn/14798.php>
- ESL. (2014). *Sprachaufenthalte*. Zugriff am 19.4.14. Verfügbar unter <http://www.esl.ch>
- Festing, M., Dowling, P. J., Weber, W. & Engle, A. D. (2011). *Internationales Personalmanagement*. Wiesbaden: Gabler.
- Flick, U. (2010). *Qualitative Sozialforschung - Eine Einführung* (3. Aufl.). Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt.
- Forster, F. (2011). Rückkehrer - Wenn der Traum vom Auswandern platzt. *Der Arbeitsmarkt*. Zugriff am 17.4.14. Verfügbar unter [http://derarbeitsmarkt.ch/sites/default/files/pdf\\_720.pdf](http://derarbeitsmarkt.ch/sites/default/files/pdf_720.pdf)
- Gröschke, D. (2012). Interkulturelle Kompetenz für eine globalisierte Arbeitswelt. In K. Draheim, F. Liebetanz & S. Vogler-Lipp (Hrsg.), *Schreiben(d) lernen im Team* (S. 139-155). Wiesbaden: VS Verlag.
- Hofstede. (2014). *Culture Compass*. Zugriff am 19.5.14. Verfügbar unter <http://geert-hofstede.com/cultural-survey.html>
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2. Aufl.). Thousand Oaks: Sage.
- Hofstede, G. & Hofstede, G. J. (2011). *Lokales Denken, Globales Handeln*. München: dtv.
- Horizonsunlimited. (2014). *HUBB*. Zugriff am 19.4.14. Verfügbar unter <http://www.horizonsunlimited.com/hubb>

- IG. (2011). *Global Talent Barometer*. Zugriff am 3.5.14. Verfügbar unter <http://www.globaltalentbarometer.com/jobs-ch>
- Iser, J. & Schmidt, P. (2005). Werte und Big Five: Trennbarkeit der Konzepte und Erklärungskraft für politische Orientierungen. In S. Schumann & H. Schoen (Hrsg.), *Persönlichkeit - Eine vergessene Größe der empirischen Sozialforschung* (S. 279-299). Wiesbaden: VS Verlag.
- Jackson, J. (2008). Globalization, internationalization, and short-term stays abroad. *International Journal of Intercultural Relations*, 32(4), 349-358.
- jobs.ch. (18.5.2014). *Textsuche: "Interkulturelle Kompetenz"*. Zugriff am 18.5.14. Verfügbar unter <http://www.jobs.ch/de>
- Kanning, U. P. (2007). Soziale Kompetenzen in der Personalentwicklung. In U. P. Kanning (Hrsg.), *Förderung sozialer Kompetenzen in der Personalentwicklung*. Göttingen: Hogrefe.
- Krämer, F. & Haase, M. (2012). *Reisen und Bildung: Bildungs- und Entfremdungsprozesse im jungen Erwachsenenalter am Beispiel von Work&Travel*. Wiesbaden: Springer.
- Kühlmann, T. M. & Stahl, G. K. (2007). Problemfelder des internationalen Personaleinsatzes. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Personalpsychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Lackner, K. (2008). Expatriation: Entsendung ohne Wiederkehr? *Gruppendynamik & Organisationsberatung*, 39(1), 64-87.
- Lang, F. R. & Lüdtke, O. (2005). Der Big Five-Ansatz der Persönlichkeitsforschung: Instrumente und Vorgehen. *Persönlichkeit - Eine vergessene Größe der empirischen Sozialforschung*, 29-39.
- Laßleben, H. (2010). Internationales Human Resource Management. In B. Werkmann-Karcher & J. Rietiker (Hrsg.), *Angewandte Psychologie für das Human Resource Management* (S. 451-469). Wiesbaden: Springer.
- Lough, B. J. (2011). International volunteers' perceptions of intercultural competence. *International Journal of Intercultural Relations*, 35(4), 452-464.
- Lyons, K., Hanley, J., Wearing, S. & Neil, J. (2012). Gap year volunteer tourism: Myths of global citizenship? *Annals of Tourism Research*, 39(1), 361-378.
- Mayrhofer, W., Müller-Krüger, M., Prechtel, E. & Soraya-Kandan, S. (2009). Beruflicher Auslandseinsatz im Wandel. In M. Otten, A. Scheitza & A. Cnyrim (Hrsg.), *Interkulturelle Kompetenz im Wandel* (Bd. 1). Berlin: Lit Verlag Dr. W. Hopf.
- Mayring, P. (2008). *Qualitative Inhaltsanalyse*. Weinheim: Beltz Verlag.
- Mertesacker, M. (2010). *Die Interkulturelle Kompetenz im Internationalen Human Resource Management: Eine konfirmatorische Evaluation*. Doctoral dissertation, Universität Regensburg, Regensburg.
- Minssen, H. (2009). Karriere durch Auslandsentsendungen? *Österreichische Zeitschrift für Soziologie*, 34(4), 41-59.
- Motorradkarawane. (2014). *Das Motorradreiseforum*. Zugriff am 19.4.14. Verfügbar unter <http://forum.motorradkarawane.de>

- Parment, A. (2013). *Die Generation Y: Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen*. Wiesbaden: Springer.
- Renner, K.-H., Heydasch, T. & Ströhlein, G. (2012). *Forschungsmethoden der Psychologie*. Wiesbaden: Springer.
- Roobol, C. & Oonk, V. r. (2011). *Global Talent Mobility Survey 2011*. Zugriff am 3.5.14. Verfügbar unter [http://www.the-network.com/recruitment/recruitment-expertise/global-talent-mobility-survey/upload/GTMS\\_Wave3.pdf](http://www.the-network.com/recruitment/recruitment-expertise/global-talent-mobility-survey/upload/GTMS_Wave3.pdf)
- Rothland, M. (2010). Warum entscheiden sich Lehrerinnen und Lehrer für das Sabbatjahr? *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft*, 13(4), 661-681.
- Rothlauf, J. (2012). *Interkulturelles Management* (4. Aufl.). München: Oldenburg Verlag.
- Schreiner, K. (2013). *Würde, Respekt, Ehre*. Bern: Hans Huber.
- Schuler, H. & Höft, S. (2007). Konstruktorientierte Verfahren der Personalauswahl. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalauswahl* (2. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Senger, E. & Österle, H. (2004). *PROMET Business Engineering Case Studies*. Zugriff am 20.4.2014. Verfügbar unter [http://works.bepress.com/cgi/viewcontent.cgi?article=1397&context=hubert\\_oesterle](http://works.bepress.com/cgi/viewcontent.cgi?article=1397&context=hubert_oesterle)
- Spiess, E. & Brüch, A. (2002). Auswirkungen von interkulturellen Erfahrungen für die Motivation beruflicher Auslandsaufenthalte ost- und westdeutscher Studierender. *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 33(4), 219-228.
- Stadler, P. (1994). *Globales und interkulturelles Lernen in Verbindung mit Auslandsaufenthalten*. Doctoral Thesis, Universität Bern, Bern.
- Testzentrale. (2014). *Intercultural Preference Tool*. Zugriff am 19.5.14. Verfügbar unter [http://www.testzentrale.ch/de/tests/suche/flexShow/testDetail/testUid/1350/?tx\\_testzentraleshop\\_pi1%5Bfieldtext%5D=ipt](http://www.testzentrale.ch/de/tests/suche/flexShow/testDetail/testUid/1350/?tx_testzentraleshop_pi1%5Bfieldtext%5D=ipt)
- WBF. (2014). *Übergangslösung für Erasmus+ im Jahr 2014*. Zugriff am 18.4.14. Verfügbar unter <http://www.sbfi.admin.ch/aktuell/medien/00483/00594/index.html?lang=de&msgid=52695>
- Witzel, A. (2000). Das problemzentrierte Interview. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 1(1).
- Wordelmann, P. (2009). *Berufliches Lernen im Ausland – Stand der Forschung und Desiderata an die Berufs- und Wirtschaftspädagogik*. Zugriff am 2.3.2014. Verfügbar unter [http://www.bwpat.de/profil2/wordelmann\\_profil2.pdf](http://www.bwpat.de/profil2/wordelmann_profil2.pdf)
- Wüstenschiff. (2014). *Wüstenschiff Forum*. Zugriff am 19.4.14. Verfügbar unter <http://www.wuestenschiff.de/phpbb>
- Zacharaki, I. (2013). Interkulturelle Kompetenz als Bildungsaufgabe im System sozialer Hilfen. In I. Zacharaki, T. Eppenstein & M. Krummacher (Hrsg.), *Praxishandbuch Interkulturelle Kompetenz*. Schwalbach: Debus Pädagogik Verlag.
- Zacheo, D. (2008). *Sabbatical - Auszeit von Arbeit und Alltag*. Zürich: Spektramedia.

## 8.1 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Vergleich von Ländern/Regionen auf den Dimensionen „Unsicherheitsvermeidung“ und „Machtdistanz“ (aus Hofstede, G. & Hofstede, 2011, S. 317) .....	8
Abbildung 2: Zusammenhang zwischen Kompetenz und Verhalten (angelehnt an Kanning, 2007, S. 15).....	11
Abbildung 3: Gründe, das Arbeiten im Ausland in Erwägung zu ziehen. Vergleich Schweiz-Weltweit (eigene Darstellung; nach Datenauszug aus IG, 2011, [Herkunftsland Filter: Schweiz]; Roobol & Oonk, 2011, S. 25) .....	14
Abbildung 4: Akkulturationskurve (angelehnt an Hofstede, G., 2001, S. 426).....	15
Abbildung 5: Stufenmodell des interkulturellen Lernens nach Hoopes (angelehnt an Zacharaki, 2013, S. 17) .....	16
Abbildung 6: Akquirierungskonzept der Erhebung.....	20
Abbildung 7: Altersverteilung der Befragten aus Perspektive 1.....	20
Abbildung 8: Branchen der aktuellen Tätigkeit der Befragten aus Perspektive I .....	21
Abbildung 9: ‚Sternzeichen‘ der Zusammenhänge von den untersuchten individuellen Persönlichkeitseigenschaften, Werte und Kompetenzen (eigene Darstellung).....	40
Abbildung 10: Kriterien und Wirkungen im Zusammenhang mit LAA (eigene Darstellung) .....	45
Abbildung 11: Spannungsfeld des Wiedereinstiegs nach LAA aus zwei Perspektiven (eigene Darstellung) .....	46
Abbildung 12: Kriterien im Zusammenhang mit LAA (grün; eigene Darstellung).....	48

## 8.2 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Aufstellung der Datenerhebung und Auswertungsmethodik .....	19
Tabelle 2: Gütekriterien dieser Studie (angelehnt an Senger & Österle, 2004, S. 7; mit eigenen Ergänzungen).....	22
Tabelle 3: Hinweise zu Offenheit .....	41
Tabelle 4: Hinweise zu Gewissenhaftigkeit .....	41
Tabelle 5: Hinweise zu Extraversion .....	41
Tabelle 6: Hinweise zu Verträglichkeit.....	42
Tabelle 7: Hinweise zu Neurotizismus .....	42
Tabelle 8: Hinweise zu den Werten .....	43
Tabelle 9: Hinweise zu den Kompetenzen .....	44
Tabelle 10: Categoriesystem der Inhaltsanalyse mit Codeübersicht.....	78
Tabelle 11: Auswertung des Kurzfragebogens aus der Perspektive I .....	79

## 9 Anhang

### A. Glossar und Abkürzungen

#### Verwendete Schlagwörter

Das folgende Glossar beschreibt die in der Arbeit verwendeten (und häufig missverstandenen; *kursiv* geschriebenen) Begriffe sowie aktuelle Megatrends, die nicht in direktem Zusammenhang mit dem psychologischen Fokus liegen.

**Employer Branding:** Schaffung einer attraktiven Arbeitgebermarke durch bewusstes Personalmarketing (vgl. Festing et al., 2011).

**Globalisierung:** Globalisierung beschreibt den Prozess der wirtschaftlichen Integration in die weltweiten Märkte (Armstrong, 2009, S. 152). Anderson (1979, zitiert nach Stadler, 1994, S. 17ff) fasste 30 Jahre davor den Begriff noch etwas weiter: Nach ihm baut der Globalisierungsvorgang auf verschiedenen Grundthesen auf (nicht abschliessende Auflistung): 1. Auszeichnung der Welt nach einem noch nie dagewesenen internationalen und globalen Charakter. 2. Dieser reflektiert „einen langfristigen, historischen Trend zu zunehmend globalen humanen Lebensbedingungen“ (S. 18). 3. Historischer, geographischer, politischer und soziologischer beschleunigter Trend zu über den eigenen Kulturkreis hinausgehenden heterogenen gemeinsamen Ansicht und Zielen. 4. Daraus resultiert ein System, das grösser ist als bloss Nationen, sondern am besten als „globale Gesellschaft“ (S. 18) benannt werden kann.

**Global Citizen:** Ist gleichzusetzen mit dem **Global Player**, der von Kammel und Teichelmann (1994, zitiert nach Lackner, 2008) wie folgt definiert wird: „Der ‚Global Player‘ kann bereits langjährige Auslandsfahrten vorweisen und ist durch kosmopolitisches Denken gekennzeichnet.“ (S. 69)

**Global Nomad:** Carlson (1997) beschreibt das in einer kulturübergreifenden und hoch mobilen Welt aufwachsenden Individuum hinter dem Begriff passend:

*A global nomad is an individual who, spending a significant part of their developmental years in another culture, develops some sense of belonging to both the host culture and the home culture, while not having a sense of total ownership in either. Elements from both (or multiple) cultures are blended, resulting in the third culture. (S. 1)*

**Globetrotter:** „Weltenbummler“ (Duden, 2010, S. 513)

**Individualismus:** Im Zusammenhang mit der vorliegenden Arbeit wird der Begriff mit der Tendenz zur stärkeren Betonung der Selbstverwirklichung verstanden. Die persönliche Loyalität wird beim Individuum und der Kernfamilie (Verwandtschaft 1. Grades) höher gewichtet, als die zu einem Unternehmen oder dem entfernten Umfeld (Akin & Rumpf, 2013; vgl. a. Hofstede, G., 2001, S. 209ff).

**Internationalisierung:** In der Literatur wird der Begriff recht einheitlich mit einer organisationalen, grenzüberschreitenden Tätigkeit oder Aktivität beschrieben (Hofstede, G. & Hofstede, 2011; Rothlauf, 2012, S. 3).

**Opportunismus:** Der *Duden (2010)* beschreibt das Verhaltensmuster mit „allzu bereitwillige Anpassung an die jeweilige Lage aus Nützlichkeitsabwägungen“ (S. 966). Im Zusammenhang mit dieser Arbeit bezieht sich der Begriff auf Ebene des Individuums.

### **Virtuelle Teams:**

*Unter einem virtuellen Team wird hier der Zusammenschluss von mindestens zwei Interaktionspartnern (z.B. Mitarbeitende des eigenen Unternehmens im In- und Ausland, Kunden, Lieferanten, Experten, Spezialisten etc.) verstanden, die sich an unterschiedlichen Orts- und/oder Zeitzonen befinden und für eine unbestimmte Dauer überwiegend durch den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien (z.B. Videokonferenz, Telefon, elektronische Flipcharts, Email etc.) an der Erreichung eines gemeinsamen Ergebnisses oder Zieles zusammenarbeiten. (zitiert nach Akin & Rumpf, 2013, S. 377)*

Dabei scheinen virtuelle Teams in der Zukunft eine wichtige Rolle zu spielen, denn weltweite Unternehmungen müssen ihre globalen Strategien den lokalen Märkten anpassen. Bei diesem Prozess ist es hilfreich, länder- und funktionsübergreifende Zusammenarbeit zu fördern, kulturell heterogene Teams zu bilden und lokale Partizipation bei Entscheidungen zu ermöglichen (Akin & Rumpf, 2013, S. 376). Eine ausgeprägte IK der Teammitglieder werden dabei als Voraussetzung angeschaut.

## **Verwendete Abkürzungen**

Folgende Auflistung beinhaltet die im Text verwendeten Abkürzungen, ohne Einschluss der für das Literaturverzeichnis verwendeten Abkürzungen; diese sind beim jeweils ersten Verweis vermerkt.

<b>AA</b>	Auslandsaufenthalt/e
<b>Abb.</b>	Abbildung
<b>abschl.</b>	Abschliessend/e
<b>AS</b>	Auslandschweizerinnen und Auslandschweizer
<b>HR</b>	Human Resources
<b>HRM</b>	Human Resources Management
<b>IK</b>	Interkulturelle Kompetenz
<b>LAA</b>	Langzeit-Auslandsaufenthalte/e
<b>s.</b>	siehe
<b>Tab.</b>	Tabelle
<b>u.a.</b>	unter anderem
<b>u.U.</b>	unter Umständen
<b>vgl.</b>	vergleiche
<b>z.B.</b>	zum Beispiel

## B. Infoblatt für die Interviewten, Perspektive I

Den interessierten Auskunftswilligen wurde ein Infoblatt (Perspektive I) zugesandt. Je nach Kontaktart und dem Stand der Terminfindung wurden die entsprechenden Inhalte angepasst, um damit ein angeglicherer Wissensstand der Befragten zur Studie anzustreben.

### Effekte von Langzeit-Auslandsaufenthalten

BA-Thesis von Thomas Wyssenbach  
Student an der FHNW-Angewandte Psychologie

Praxispartner



Auslandsschweizer-Organisation  
Organisation des Suisses de l'étranger  
Organizzazione degli Svizzeri all'estero  
Organizzaziun dals Svizzers a l'ester

### *Deine Erfahrungen sind wichtig & spannend!*

Es gibt wohl genau so viele Gründe ins Ausland zu gehen, wie Menschen, die genau das tun. Viele kommen irgendwann mal wieder zurück in die Schweiz und werden in der Schweizer Wirtschaft arbeitstätig. Was sind deine **Erfahrungen beim Wiedereinstieg**? Bringt die **Auslandserfahrung** einen **Vorteil** oder steht die Absenz der Schweiz sogar für die berufliche Karriere im Weg? Viele Fragen, die nicht nur mich interessieren.

Kurz zu mir und meinem Projekt: Ich war selbst über mehrere Jahre im Ausland und studiere nun als Zweitstudium an der FHNW in Olten Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie. Meine Abschlussarbeit (BA-Thesis) schreibe ich zusammen und für die Auslandsschweizer-Organisation (ASO). Die Studie soll aufzeigen,

- welche allgemeinen individuellen **Kompetenz-Vorteile** bei Langzeit-Auslandsaufenthaltenden bei der Stellen-Rekrutierung **zu erwarten** sind.
- welche Kompetenzen der rückkehrenden Langzeit-Auslandsaufenthaltenden heute **von den Arbeitgebern gefragt** sind.
- mit welchen Vorzügen sich Rückkehrende für den Wiedereinstieg in die Schweizer Arbeitswelt spezifisch proklamieren können.

Um First-Hand Wissen aus der Praxis abzuholen, wäre es dafür sehr hilfreich ein kurzes Interview mit Dir zu führen. Keine Angst, das alles ist ganz unkompliziert – Deine Erfahrungen und Geschichten dazu sind für mich spannend.

Es gibt mehrere Erhebungsperspektiven, die mich dabei besonders interessieren:

1. Wie sind Deine Erfahrungen als Rückkehrende/r? Wenn Du selbst mehr als sechs Monate im Ausland warst und in den letzten max. 24 Monaten in die CH-Wirtschaft zurückgekehrt bist, dann bist Du ein idealer Kandidat/In für die Betroffenen-Perspektive.
2. Wie sind Deine Erfahrungen als Arbeitskollege/In oder Vorgesetzter von Rückkehrenden? Arbeitest Du zusammen mit einem kürzlich aus dem Ausland Rückgekehrten oder bist Vorgesetzter einer vom Ausland zurückgekehrten Person?
3. Bist Du ein HRM-Spezialist/In, der/die Erfahrungen mit Rückkehrenden gemacht hat oder täglich damit zu tun hat?

Hast Du Interesse daran mit Deinem Wissen und Deinen Erfahrungen in Form eines Interviews an dem Projekt mitzuwirken? Als Dankeschön erhältst Du dann ein ungekürztes Exemplar der Studie (als PDF) und erhältst damit die Gelegenheit up-to-date wissenschaftliche Erkenntnisse aus erster Hand zu lesen.

Ich freue mich von Dir zu hören mit etwas mehr Infos zu Dir und Deinem Bezug zu dieser Thematik. Falls Du zudem bei der Vermittlung von weiteren Personen aus Deinem Netzwerk mithelfen könntest, noch besser!

Fühlst Du dich angesprochen? Gerne würde ich mit Dir ein Interview ab dem 17.2.14 führen. Dein Terminvorschlag kannst Du per Nachricht an mich oder am einfachsten per Doodle gleich hier eintragen: [http://www.doodle.com/Int\\_Langzeitauslandsaufenthalte](http://www.doodle.com/Int_Langzeitauslandsaufenthalte)

Gerne melde ich mich dann kurzum mit mehr Informationen. Bei Fragen stehe ich gerne jederzeit zur Verfügung.

Schöne Grüsse aus dem Friburgbiet / Schweiz

Tom

*Thomas Wyssenbach, Student B.Sc. APS, FHNW; [thomas.wyssenbach@students.fhnw.ch](mailto:thomas.wyssenbach@students.fhnw.ch); 079 705 84 21*



## C. Leitfaden Problemzentriertes Interview, Perspektive I

*Kursiv*: nur nachfragen, falls nicht durch Hauptfrage beantwortet

### Interview-Leitfaden [Problemzentriertes Interview]

Interviewer: Thomas Wyssenbach

Ort:

Zeit Start: bis:

Datum:

#### Grundsatz

Auf folgende Grundsätze achten: Schaffung von einem offenen Gesprächsklima und Vertrauen, dem Interviewpartner die Möglichkeit bieten external zu attribuieren, mit Beispielen arbeiten, nach Beobachtbarem fragen, bei unsicheren Antworten zu einem Perspektivenwechsel führen (z.B. wie würden ihre Mitarbeitenden/dritte Personen ‚xy‘ wahrnehmen), keine geschlossenen Fragen, keine Suggestivfragen und Zielgruppen orientierte Kommunikation (tiefe Eintrittsschwelle, allg. verständlicher Wortschatz; keine psychologischen Fachbegriffe).

#### Einleitung

- Dank für Teilnahme.
- Ich bin ein **Student** der Fachhochschule Nordwestschweiz, in **Arbeits- und Organisationspsychologie**, im 8. und letzten Semester der BA-Ausbildung. Diese **BA-Thesis** realisiere ich mit der **Auslandsschweizer Organisation als Praxispartner** ([www.aso.ch](http://www.aso.ch))
- Ich beschäftige mich mit den **Effekten von Langzeit-Auslandsaufenthalten** in des Schweizer Arbeitsmarktes. Diese Studie hat das **Ziel**, allgemeine **Vor- und/oder Nachteile von Langzeit-Auslandsaufenthalten im Umfeld des Schweizer** Arbeitsmarktes zu erheben.
  - Dabei wird auch ein **Fokus** auf die **Bedürfnisse der potentiellen Arbeitgeber** gelegt, wie auch auf die **Erfahrungen von Rückkehrenden**. Daraus kann ein aktueller **Katalog von spezifischen Merkmalen** erstellt werden, die für die **heutigen oder zukünftigen Auslandsschweizer eine Hilfestellung** bieten kann.

#### Vertraulichkeit

- Die Informationen werden **vertraulich** behandelt, dass heisst Ihre Aussagen werden verschriftlicht, ohne Bezug zur Person. Mir geht es um eine Analyse der Situation und nicht um Personen oder Firmen, sondern vielmehr um **Einstellungen, Verhaltensweisen und Bedingungen**.
- Im **Anschluss des Interviews** werde ich jedoch **nochmals** auf die Nennung der Unternehmung oder Ihres Namens eingehen, falls **sie oder die Organisation explizit in der Studie** erwähnt werden möchten.
- Falls Sie auf eine Frage nicht antworten möchten, dürfen Sie dies gerne zu jedem Zeitpunkt äussern.

#### Ablauf

- Das Interview dauert max. **60 Minuten**.
- Ich werde während dem Interview **Notizen** machen, lassen Sie sich **nicht** davon **ablenken**. Im Laufe des Interviews erlaube ich mir unter Umständen zu **Unterbrechen**, falls wir vom Thema **abweichen**.
- Falls ich mich während des Gesprächs mal **nicht verständlich** ausgedrückt habe, bitte ich Sie einfach **nachzufragen**.
- Sind Sie damit **einverstanden**, dass ich das Interview aufzeichnen werde? Dies ist für die Auswertung sehr zentral, die Aussagen werden codiert und anschliessend qualitativ analysiert. Dazu wird das Interview **anonymisiert transkribiert** und die Aufnahme danach gelöscht. Nur ich habe Zugriff auf das Transkript, dies wird nicht Inhalt des veröffentlichten finalen Berichtes sein.

#### Beginn

- Konnte ich Ihnen den Ablauf verständlich aufzeigen?
- Dann würden wir jetzt ins Interview einsteigen und die **Aufnahme** starten...  
→ **AUFNAHME STARTEN: INTERVIEW BEGINN** Dazu ein kurzer Sound Check von 10 Sekunden
- Das Interview hat zwei Teile, im Ersten bin ich vor allem an Ihren Erzählungen interessiert und im Zweiten kurzen Teil habe ich dann noch ein paar Fragen zu Ihrer Person und zu Ihren Auslanderfahrungen.

Interview Betroffene

1

Thema	Fragen	{alle}
<b>Einstieg</b>	→ Ich bin sehr an Ihren <b>Erzählungen</b> interessiert, erzählen Sie doch mal ausführlich, was <b>halten Sie von längeren Auslandsaufenthalten</b> .	
<i>Eigenerfahrung</i>	<b>W</b> aren Sie <b>selbst</b> auch schon länger <b>im Ausland</b> ? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was hat Sie dazu bewogen ins Ausland zu gehen?</li> <li>• Worin sehen Sie den Nutzen für Sie als Person bei einem längeren Auslandsaufenthalt?</li> <li>• Was hat Sie dazu bewogen in die Schweiz zurückzukehren?</li> <li>• Was waren Ihre Erfahrungen bei der Rückkehr, speziell in Bezug auf Wiedereinstieg?</li> </ul>	
[10 Min.]		

Thema	Fragen	{Betroffene}
<b>Rückkehrer</b>	→ Einstiegsfrage	
<i>Fremdperspektive</i>	<b>W</b> ie würde eine Ihnen bekannte Person Ihre <b>Veränderungen</b> nach dem Langzeit-Auslandsaufenthalt im Detail <b>beschreiben</b> ?	
<i>Eigenerfahrung</i>	<b>W</b> ie nehmen Sie diese <b>Entwicklung an sich selbst</b> wahr? <b>W</b> ie würden Sie Ihre <b>Lernerfahrungen</b> im Ausland beschreiben?	
<i>Positiv</i>	<b>W</b> as hat sich aus Ihrer Sicht zum <b>Positiven</b> entwickelt?	
<i>Negativ</i>	<b>G</b> ibt es <b>Merkmale</b> an Ihnen, die Sie an Sich davor <b>eher mochten</b> ?	
<i>Fremdeinfluss</i>	<b>I</b> nwiefern <b>beeinflussten weitere Personen</b> diese Entwicklungen im Ausland?	
<i>Umfeld</i>	<b>W</b> as haben Sie wahrgenommen, wie haben sich die <b>Menschen in Ihrem Umfeld</b> aus der Schweiz während dieser Zeit <b>entwickelt</b> ?	
<i>Nutzen</i>	<b>B</b> etrachten wir nun mal den <b>Wiedereinstieg</b> in die Schweizer Wirtschaft: Inwiefern hat Ihnen der <b>Auslandsaufenthalt etwas gebracht</b> ? <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Stellensuche</i></li> <li>• <i>Karriere</i></li> <li>• <i>Gehalt</i></li> <li>• <i>Stellung</i></li> <li>• <i>Berufsrichtung</i></li> </ul>	
<i>Probleme</i>	<b>W</b> as genau oder welche <b>Merkmale</b> haben Ihnen dabei <b>geholfen</b> ? <b>I</b> nwiefern stand Ihnen der <b>Langzeit-Auslandsaufenthalt</b> für die Erreichung Ihrer beruflichen Ziele <b>im Weg</b> ?	
<i>Unterstützung</i>	<b>W</b> as genau, welche <b>Merkmale</b> an Ihnen standen dabei im Weg? <b>W</b> er oder <b>was</b> konnte Sie dabei <b>wie unterstützen</b> ?	
<i>Zusammenhänge</i>	<b>W</b> ie sehen Sie den <b>Zusammenhang</b> mit Langzeit-Auslandsaufenthalten und Kompetenzen und Persönlichkeitsmerkmalen?... <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Ihren Kommunikationsfähigkeit?</i></li> <li>• <i>Ihrem Einfühlungsvermögen, Ihrer Empathie?</i></li> <li>• <i>Ihrer Extraversion?</i></li> <li>• <i>Ihrer Fähigkeit zum Perspektivenwechsel?</i></li> <li>• <i>Ihrer Toleranz?</i></li> <li>• <i>Ihrem Respekt?</i></li> <li>• <i>Ihrem Zeitempfinden?</i></li> <li>• <i>Ihrem Kulturbewusstsein?</i></li> </ul>	

von Thomas Wyssenbach (Stud. B.Sc. APS, FHNW)

Megatrends	<p><b>W</b>o sehen Sie den <b>Nutzen</b> der im Ausland erworbenen Fähigkeiten im Zusammenhang mit den stetig zuspitzenden <b>Anforderungen</b> der Schweizer Wirtschaft? <i>Stichworte: Globalisierung, Internationalisierung, Global Village, Virtuelle Teams, etc.</i></p>
Netzwerk	<p>In welcher Form pflegen Sie die <b>Kontakte im Ausland</b> von damals?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Weshalb?</i></li> <li>• <i>Waren diese Ihnen im beruflichen Umfeld bereits nützlich?</i></li> </ul>
Werte / Einstellungen	<p>Inwiefern haben sich Ihre <b>Werte und Einstellungen</b> durch den Auslandsaufenthalt verändert?</p>
Empfehlung	<p><b>M</b>it welchen <b>Argumenten</b> würden Sie einem Bekannten raten, einen längeren Auslandsaufenthalt anzutreten? <b>M</b>it welchen <b>Argumenten</b> würden Sie ihm davon <b>abraten</b>?</p>
Reflektion	<p><b>W</b>ürden Sie es wieder tun?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Weshalb?</i></li> <li>• <i>Unter welchen Bedingungen?</i></li> </ul> <p><b>W</b>as würden Sie sich von der Schweizer Wirtschaft <b>wünschen</b>?</p>
[40 Min.]	

Thema	Fragen	{alle}
Sonstiges	<p><b>G</b>ibt es <b>noch etwas</b>, was Sie <b>in diesem Zusammenhang</b> anmerken möchten, bevor wir zum <b>zweiten Teil</b> kommen?</p> <p>→ Der nächste <b>kürzere Teil</b> kann unter Umständen nochmals auf Punkte eingehen, die wir <b>bereits im Detail besprochen</b> haben. Versuchen Sie einfach <b>intuitiv</b> zu antworten – <b>unabhängig wie sie es davor ausgedrückt</b> haben.</p>	

von Thomas Wyssenbach (Stud. B.Sc. APS, FHNW)

**Kurzfragebogen**

**{Betroffene}**

Vor-/Nachname \_\_\_\_\_

Jahrgang \_\_\_\_\_

Ausübender Beruf \_\_\_\_\_

Position / Firma / Branche \_\_\_\_\_

Bisherige Auslandsaufenthalte >6mt (Ort, Grund, Dauer) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Zurück in der CH seit \_\_\_\_\_

Sprachkenntnisse _____	Gering	1	2	3	4	(5)	Muttersprache
Sprachkenntnisse _____	Gering	1	2	3	4	(5)	Muttersprache
Sprachkenntnisse _____	Gering	1	2	3	4	(5)	Muttersprache
Sprachkenntnisse _____	Gering	1	2	3	4	(5)	Muttersprache
Sprachkenntnisse _____	Gering	1	2	3	4	(5)	Muttersprache

Einschätzung	Vorher					Nachher					Wichtigkeit															
„ <b>Offenheit</b> “ (geg. n. Erf., neugierig, einfallsreich) _____	Gering	1	2	3	4	5	Sehr	Gering	1	2	3	4	5	Sehr	Gering	1	2	3	4	5	Sehr					
„ <b>Flexibilität</b> “ (Unerwartetes) _____	Gering	1	2	3	4	5	Sehr	Gering	1	2	3	4	5	Sehr	Gering	1	2	3	4	5	Sehr					
„ <b>Ambiguitätstoleranz</b> “ (Unsicherheit) _____	Gering	1	2	3	4	5	Sehr	Gering	1	2	3	4	5	Sehr	Gering	1	2	3	4	5	Sehr					
„ <b>Selbstsicherheit</b> “ (Selbstvertrauen) _____	Gering	1	2	3	4	5	Sehr	Gering	1	2	3	4	5	Sehr	Gering	1	2	3	4	5	Sehr					
„ <b>Stressmanagement/Coping</b> “ _____	Gering	1	2	3	4	5	Sehr	Gering	1	2	3	4	5	Sehr	Gering	1	2	3	4	5	Sehr					
„ <b>Netzwerk</b> “ _____	Gering	1	2	3	4	5	Sehr	Gering	1	2	3	4	5	Sehr	Gering	1	2	3	4	5	Sehr					
„ <b>Fachkompetenzen</b> “ _____	Gering	1	2	3	4	5	Sehr	Gering	1	2	3	4	5	Sehr	Gering	1	2	3	4	5	Sehr					
„ <b>Kulturkenntnisse</b> “ _____	Gering	1	2	3	4	5	Sehr	Gering	1	2	3	4	5	Sehr	Gering	1	2	3	4	5	Sehr					
„ <b>Sprachkenntnisse</b> “ _____	Gering	1	2	3	4	5	Sehr	Gering	1	2	3	4	5	Sehr	Gering	1	2	3	4	5	Sehr					
„ <b>Auslandserfahrung</b> “ _____																				Gering	1	2	3	4	5	Sehr

Interview Betroffene 4

Kurzfragebogen (Fortsetzung)

{alle}

Vor-/Nachname \_\_\_\_\_

Email zur Info, falls die BA-Thesis als bestanden gilt \_\_\_\_\_

Hiermit bestätige ich, dass

- **meine in diesem Interview gemachten Äusserungen** in der BA-Thesis 2014 von Thomas Wyssenbach verwendet und genannt, resp. zitiert werden dürfen.

**JA**

**Nein**

Hiermit bestätige ich, dass

- **mein Name** in der BA-Thesis 2014 von Thomas Wyssenbach verwendet werden darf und ausdrücklich genannt werden soll.

**JA**

**Nein**

Hiermit bestätige ich, dass

- **der Name der Organisation** \_\_\_\_\_ in der BA-Thesis 2014 von Thomas Wyssenbach verwendet werden darf und **ausdrücklich genannt werden soll**.

→ Mit einem Ja in diesem Punkt bestätige ich, dass ich dazu berechtigt bin, den Namen der genannten Organisation in diesem Zusammenhang zu publizieren, resp. publizieren zu lassen.

**JA**

**Nein**

Datum / Ort \_\_\_\_\_

Unterschrift \_\_\_\_\_

von Thomas Wyssenbach (Stud. B.Sc. APS, FHNW)

## Abschluss

---

- Vielen Dank für die Informationen
- Weiteres Vorgehen: Weitere Erhebungen bis April, Erstellen des Berichtes, Abgabe im Juni, Prüfung durch die Experten, Weiterleitung im Juli/August, falls die Thesis als bestanden gilt.

## Postskriptum

---

Interview Setting \_\_\_\_\_

Interviewer/-in \_\_\_\_\_

Datum \_\_\_\_\_

Ort (FHNW/anderer Standort) \_\_\_\_\_

Beginn \_\_\_\_\_

Dauer \_\_\_\_\_

Interviewsituation (Bekannte Person, Schallpegel, salientes Setting)

Besondere Vorkommnisse während des Interviews

Verhalten des/der Interviewers/-in

Verhalten der interviewten Person

Ergänzende Informationen zur interviewten Person

---

Interview Betroffene

6

## D. Leitfaden Experteninterview, Perspektive II

*Kursiv:* nur nachfragen, falls nicht durch Hauptfrage beantwortet

### Interview-Leitfaden [Experten Interview]

Interviewer: Thomas Wyssenbach

Ort:

Zeit Start: bis:

Datum:

#### Grundsatz

Auf folgende Grundsätze achten: Schaffung von einem offenen Gesprächsklima und Vertrauen, dem Interviewpartner die Möglichkeit bieten external zu attribuieren, mit Beispielen arbeiten, nach Beobachtbarem fragen, bei unsicheren Antworten zu einem Perspektivenwechsel führen (z.B. wie würden ihre Mitarbeitenden/dritte Personen ‚xy‘ wahrnehmen), keine geschlossenen Fragen, keine Suggestivfragen und Zielgruppen orientierte Kommunikation (tiefe Eintrittsschwelle, allg. verständlicher Wortschatz; keine psychologischen Fachbegriffe).

#### Einleitung

- Dank für Teilnahme.
- Ich bin ein **Student** der Fachhochschule Nordwestschweiz, in **Arbeits- und Organisationspsychologie**, im 8. und letzten Semester der BA-Ausbildung. Diese **BA-Thesis** realisiere ich mit der **Auslandsschweizer Organisation als Praxispartner** ([www.aso.ch](http://www.aso.ch))
- Ich beschäftige mich mit den **Effekten von Langzeit-Auslandsaufenthalten in des Schweizer Arbeitsmarktes**. Diese Studie hat das **Ziel**, allgemeine **Vor- und/oder Nachteile von Langzeit-Auslandsaufenthalten im Umfeld des Schweizer Arbeitsmarktes** zu erheben.
  - Dabei wird auch ein **Fokus** auf die **Bedürfnisse der potentiellen Arbeitgeber** gelegt, wie auch auf die **Erfahrungen von Rückkehrenden**. Daraus kann ein aktueller Katalog von **spezifischen Merkmalen** erstellt werden, die für die **heutigen oder zukünftigen Auslandsschweizer** eine **Hilfestellung** bieten kann.

#### Vertraulichkeit

- Die Informationen werden **vertraulich** behandelt, das heisst Ihre Aussagen werden verschriftlicht, ohne Bezug zur Person. Mir geht es um eine Analyse der Situation und nicht um Personen oder Firmen, sondern vielmehr um **Einstellungen, Verhaltensweisen und Bedingungen**.
- Im **Anschluss des Interviews** werde ich jedoch **nochmals** auf die Nennung der Unternehmung oder Ihres Namens eingehen, falls **sie oder die Organisation explizit in der Studie** erwähnt werden möchten.
- Falls Sie auf eine Frage nicht antworten möchten, dürfen Sie dies gerne zu jedem Zeitpunkt äussern.

#### Ablauf

- Das Interview dauert max. **60 Minuten**.
- Ich werde während dem Interview **Notizen** machen, lassen Sie sich **nicht** davon **ablenken**. Im Laufe des Interviews erlaube ich mir unter Umständen zu **Unterbrechen**, **falls** wir vom Thema **abweichen**.
- Falls ich mich während des Gesprächs mal **nicht verständlich** ausgedrückt habe, bitte ich Sie einfach **nachzufragen**.
- Sind Sie damit **einverstanden**, dass ich das Interview aufzeichnen werde? Dies ist für die Auswertung sehr zentral, die Aussagen werden codiert und anschliessend qualitativ analysiert. Dazu wird das Interview **anonymisiert transkribiert** und die Aufnahme danach gelöscht. Nur ich habe Zugriff auf das Transkript, dies wird nicht Inhalt des veröffentlichten finalen Berichtes sein.

#### Beginn

- Konnte ich Ihnen den Ablauf verständlich aufzeigen?
- Dann würden wir jetzt ins Interview einsteigen und die **Aufnahme** starten...  
→ **AUFNAHME STARTEN: INTERVIEW BEGINN** Dazu ein kurzer Sound Check von 10 Sekunden
- Das Interview hat zwei Teile, im Ersten bin ich vor allem an Ihren Erzählungen interessiert und im Zweiten kurzen Teil habe ich dann noch ein paar Fragen zu Ihrer Person und zu Ihren Auslandsaufenthalten.

Thema	Fragen	{alle}
<b>Einstieg</b>  <i>Eigenerfahrung</i>  [10 Min.]	<p>→ Ich bin sehr an Ihren <b>Erzählungen</b> interessiert, erzählen Sie doch mal ausführlich, was <b>halten Sie von längeren Auslandsaufenthalten</b>.</p> <p><b>Waren Sie selbst</b> auch schon länger <b>im Ausland</b>?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was hat Sie dazu bewogen ins Ausland zu gehen?</li> <li>• Worin sehen Sie den Nutzen für Sie als Person bei einem längeren Auslandsaufenthalt?</li> <li>• Was hat Sie dazu bewogen in die Schweiz zurückzukehren?</li> <li>• Was waren Ihre Erfahrungen bei der Rückkehr, speziell in Bezug auf Wiedereinstieg?</li> </ul>	

Thema	Fragen	{Experten - Int. Assignments, HR & Vorgesetzte}
<b>Rekrutierung</b>  <i>Selektionsprozess</i>  <i>Kompetenzen</i>  <i>Biografisches</i>  <i>Zick-Zack Lebensläufe</i>  <i>Werte / Einstellungen</i>  <i>Erfahrungen</i>  <i>Berücksichtigung</i>  <i>Megatrends</i>  <i>Nutzen der</i>	<p>→ Kennen Sie den internen <b>Rekrutierungsprozess</b> für neue Mitarbeitende in Organisation?</p> <p><b>Beschreiben Sie mir bitte anhand eines Beispiels den kompletten Rekrutierungsprozess</b> für potentielle <b>neue Mitarbeitende</b>.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche <b>Kompetenzen</b> des Bewerbenden werden bei Ihnen erfragt im Rahmen des <b>Einstellungsinterviews</b>?</li> <li>• <b>Wie im Detail erheben Sie diese Angaben</b>?</li> <li>• <b>Arbeiten Sie in ihrem Unternehmen mit Kompetenzmodellen für bestimmte Aufgaben, Positionen oder Führungsstufen</b>?</li> <li>• <b>Wie bewerten Sie die biographischen Angaben aus dem Lebenslauf</b>? → Wäre es möglich, aussagekräftige <b>Dokumente</b> in Bezug auf Kompetenzen im Einstellungsverfahren und Kompetenzmodelle für die betroffenen Funktionen zu erhalten für eine genauere Analyse?</li> </ul> <p><b>Wie bewerten Sie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>berufliche Aufenthalte</b> im Ausland?</li> <li>• <b>schulische oder akademische Aufenthalte</b> im Ausland?</li> <li>• <b>lange Reiseaufenthalte</b> ausserhalb der Schweiz?</li> <li>• <b>Zick-Zack Lebensläufe</b> in der Bewerbung?</li> </ul> <p><b>Wie werden in Ihrer Organisation die Werte und Einstellungen von Bewerbern geprüft</b>? <b>Welchen Stellenwert haben die Werte und Einstellungen einer Person beim Einstellungsprozess</b>?</p> <p><b>Welche Erfahrungen</b> haben Sie mit Menschen gemacht, die <b>längere Zeit im Ausland</b> verweilt haben?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Positive?</li> <li>• Negative?</li> </ul> <p><b>Wie stellen sie im Rekrutierungsprozess sicher, dass die speziellen Kompetenzen, die mit Langzeit-Auslandsaufenthalten in Verbindung gebracht werden, bei den Bewerbern berücksichtigt werden?</b></p> <p><b>Wo sehen sie den Nutzen dieser Fähigkeiten im Zusammenhang mit den stetig ändernden Bedürfnissen der Wirtschaft?</b> <i>Stichwort Globalisierung, Internationalisierung, Virtuelle Teams, etc.</i></p> <p><b>Wie stellen Sie sicher, dass ein Mitarbeitender die im Ausland erworbenen Kompetenzen in der neuen Stelle einsetzen kann?</b></p>	



von Thomas Wyssenbach (Stud. B.Sc. APS, FHNW)

<i>Kompetenzen</i>	<b>W</b> as muss einer Ihrer Mitarbeiter unternehmen, wenn er <b>von sich aus</b> für die
<i>Eigener Einfluss</i>	Organisation <b>ins Ausland</b> möchte?
<i>Empfehlung</i>	<b>M</b> it welchen <b>Argumenten</b> würden Sie einem Bekannten raten, für eine längere Zeit ins Ausland zu gehen?
	<b>M</b> it welchen <b>Argumenten</b> würden Sie ihm davon <b>abraten</b> ?
[40 Min.]	

Thema	Fragen	{alle}
<b>Sonstiges</b>	<p><b>G</b>ibt es <b>noch etwas</b>, was Sie <b>in diesem Zusammenhang</b> anmerken möchten, bevor wir zum <b>zweiten Teil</b> kommen?</p> <p>→ Der nächste <b>kürzere Teil</b> kann unter Umständen nochmals auf Punkte eingehen, die wir <b>bereits im Detail besprochen</b> haben. Versuchen Sie einfach <b>intuitiv</b> zu antworten – <b>unabhängig wie sie es davor ausgedrückt</b> haben.</p>	

von Thomas Wyssenbach (Stud. B.Sc. APS, FHNW)

**Kurzfragebogen {Experten – Int. Assignments, HR & Vorgesetzte}**

Vor-/Nachname \_\_\_\_\_

Jahrgang \_\_\_\_\_

Ausübender Beruf \_\_\_\_\_

Position / Firma / Branche \_\_\_\_\_

Anzahl MA Schweiz \_\_\_\_\_

Anzahl MA Weltweit \_\_\_\_\_

Anzahl & Niederlassungen in \_\_\_\_\_

Durchschn. Anzahl Entsendungen pro Jahr \_\_\_\_\_

Durchschn. Dauer der Entsendungen \_\_\_\_\_

Hauptsächliche Regionen der Entsendungen \_\_\_\_\_

Durchschn. Anzahl Dienstreisen pro Jahr \_\_\_\_\_

Durchschn. Dauer der Dienstreisen \_\_\_\_\_

Hauptsächliche Regionen der Dienstreisen \_\_\_\_\_

Einschätzung _____	Veränderung durch Ausland						Wichtigkeit bei Rekrutierung								
„ <b>Offenheit</b> “ (geg. n. Erf., neugierig, einfallsreich) _____	Gering	1	2	3	4	5	Sehr	←→	Gering	1	2	3	4	5	Sehr
„ <b>Flexibilität</b> “ (Unerwartetes) _____	Gering	1	2	3	4	5	Sehr	←→	Gering	1	2	3	4	5	Sehr
„ <b>Ambiguitätstoleranz</b> “ (Unsicherheit) _____	Gering	1	2	3	4	5	Sehr	←→	Gering	1	2	3	4	5	Sehr
„ <b>Selbstsicherheit</b> “ (Selbstvertrauen) _____	Gering	1	2	3	4	5	Sehr	←→	Gering	1	2	3	4	5	Sehr
„ <b>Stressmanagement/Coping</b> “ _____	Gering	1	2	3	4	5	Sehr	←→	Gering	1	2	3	4	5	Sehr
„ <b>Netzwerk</b> “ _____	Gering	1	2	3	4	5	Sehr	←→	Gering	1	2	3	4	5	Sehr
„ <b>Fachkompetenzen</b> “ _____	Gering	1	2	3	4	5	Sehr	←→	Gering	1	2	3	4	5	Sehr
„ <b>Kulturkenntnisse</b> “ _____	Gering	1	2	3	4	5	Sehr	←→	Gering	1	2	3	4	5	Sehr
„ <b>Sprachkenntnisse</b> “ _____	Gering	1	2	3	4	5	Sehr	←→	Gering	1	2	3	4	5	Sehr
„ <b>Auslandserfahrung</b> “ _____									Gering	1	2	3	4	5	Sehr

Interview HR-Fachleute

Kurzfragebogen (Fortsetzung)

{alle}

Vor-/Nachname \_\_\_\_\_

Email zur Info, falls die BA-Thesis als bestanden gilt \_\_\_\_\_

Hiermit bestätige ich, dass

- **meine in diesem Interview gemachten Äusserungen** in der BA-Thesis 2014 von Thomas Wyssenbach verwendet und genannt, resp. zitiert werden dürfen.

**JA**                       **Nein**

Hiermit bestätige ich, dass

- **mein Name** in der BA-Thesis 2014 von Thomas Wyssenbach verwendet werden darf und ausdrücklich genannt werden soll.

**JA**                       **Nein**

Hiermit bestätige ich, dass

- **der Name der Organisation** \_\_\_\_\_ in der BA-Thesis 2014 von Thomas Wyssenbach verwendet werden darf und **ausdrücklich genannt werden soll**.

→ Mit einem Ja in diesem Punkt bestätige ich, dass ich dazu berechtigt bin, den Namen der genannten Organisation in diesem Zusammenhang zu publizieren, resp. publizieren zu lassen.

**JA**                       **Nein**

Datum / Ort \_\_\_\_\_

Unterschrift \_\_\_\_\_

von Thomas Wyssenbach (Stud. B.Sc. APS, FHNW)

## Abschluss

---

- Vielen Dank für die Informationen
- Weiteres Vorgehen: Weitere Erhebungen bis April, Erstellen des Berichtes, Abgabe im Juni, Prüfung durch die Experten, Weiterleitung im Juli/August, falls die Thesis als bestanden gilt.

## Postskriptum

---

Interview Setting \_\_\_\_\_

Interviewer/-in \_\_\_\_\_

Datum \_\_\_\_\_

Ort (FHNW/anderer Standort) \_\_\_\_\_

Beginn \_\_\_\_\_

Dauer \_\_\_\_\_

Interviewsituation (Bekannte Person, Schallpegel, salientes Setting)

Besondere Vorkommnisse während des Interviews

Verhalten des/der Interviewers/-in

Verhalten der interviewten Person

Ergänzende Informationen zur interviewten Person

---

## E. Leitfaden Experteninterview, Perspektive III

*Kursiv:* nur nachfragen, falls nicht durch Hauptfrage beantwortet

### Interview-Leitfaden [Experten Interview]

Interviewer: Thomas Wyssenbach

Ort:

Zeit Start: bis:

Datum:

#### Grundsatz

Auf folgende Grundsätze achten: Schaffung von einem offenen Gesprächsklima und Vertrauen, dem Interviewpartner die Möglichkeit bieten external zu attribuieren, mit Beispielen arbeiten, nach Beobachtbarem fragen, bei unsicheren Antworten zu einem Perspektivenwechsel führen (z.B. wie würden ihre Mitarbeitenden/dritte Personen ‚xy‘ wahrnehmen), keine geschlossenen Fragen, keine Suggestivfragen und Zielgruppen orientierte Kommunikation (tiefe Eintrittsschwelle, allg. verständlicher Wortschatz; keine psychologischen Fachbegriffe).

#### Einleitung

- Dank für Teilnahme.
- Ich bin ein **Student** der Fachhochschule Nordwestschweiz, in **Arbeits- und Organisationspsychologie**, im 8. und letzten Semester der BA-Ausbildung. Diese **BA-Thesis** realisiere ich mit der **Auslandsschweizer Organisation als Praxispartner** ([www.aso.ch](http://www.aso.ch)).
- Ich beschäftige mich mit den **Effekten von Langzeit-Auslandsaufenthalten in des Schweizer Arbeitsmarktes**. Diese Studie hat das **Ziel**, allgemeine **Vor- und/oder Nachteile von Langzeit-Auslandsaufenthalten im Umfeld des Schweizer Arbeitsmarktes** zu erheben.
  - Dabei wird auch ein **Fokus** auf die **Bedürfnisse der potentiellen Arbeitgeber** gelegt, wie auch auf die **Erfahrungen von Rückkehrenden**. Daraus kann ein aktueller Katalog von **spezifischen Merkmalen** erstellt werden, die für die **heutigen oder zukünftigen Auslandsschweizer eine Hilfestellung** bieten kann.

#### Vertraulichkeit

- Die Informationen werden **vertraulich** behandelt, dass heisst Ihre Aussagen werden verschriftlicht, ohne Bezug zur Person. Mir geht es um eine Analyse der Situation und nicht um Personen oder Firmen, sondern vielmehr um **Einstellungen, Verhaltensweisen und Bedingungen**.
- Im **Anschluss des Interviews** werde ich jedoch **nochmals** auf die Nennung der Unternehmung oder Ihres Namens eingehen, falls **sie oder die Organisation explizit in der Studie** erwähnt werden möchten.
- Falls Sie auf eine Frage nicht antworten möchten, dürfen Sie dies gerne zu jedem Zeitpunkt äussern.

#### Ablauf

- Das Interview dauert max. **60 Minuten**.
- Ich werde während dem Interview **Notizen** machen, lassen Sie sich **nicht** davon **ablenken**. Im Laufe des Interviews erlaube ich mir unter Umständen zu **Unterbrechen**, **falls** wir vom Thema **abweichen**.
- Falls ich mich während des Gesprächs mal **nicht verständlich** ausgedrückt habe, bitte ich Sie einfach **nachzufragen**.
- Sind Sie damit **einverstanden**, dass ich das Interview aufzeichnen werde? Dies ist für die Auswertung sehr zentral, die Aussagen werden codiert und anschliessend qualitativ analysiert. Dazu wird das Interview **anonymisiert transkribiert** und die Aufnahme danach gelöscht. Nur ich habe Zugriff auf das Transkript, dies wird nicht Inhalt des veröffentlichten finalen Berichtes sein.

#### Beginn

- Konnte ich Ihnen den Ablauf verständlich aufzeigen?
- Dann würden wir jetzt ins Interview einsteigen und die **Aufnahme** starten...  
→ **AUFNAHME STARTEN: INTERVIEW BEGINN** Dazu ein kurzer Sound Check von 10 Sekunden
- Das Interview hat zwei Teile, im Ersten bin ich vor allem an Ihren Erzählungen interessiert und im Zweiten kurzen Teil habe ich dann noch ein paar Fragen zu Ihrer Person und zu Ihren Auslanderfahrungen.

Thema	Fragen	{alle}
<b>Einstieg</b>	→ Ich bin sehr an Ihren Erzählungen interessiert, erzählen Sie doch mal ausführlich, was halten Sie von längeren Auslandsaufenthalten.	
<i>Eigenerfahrung</i>	<b>W</b> aren Sie selbst auch schon länger im Ausland? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was hat Sie dazu bewogen ins Ausland zu gehen?</li> <li>• Worin sehen Sie den Nutzen für Sie als Person bei einem längeren Auslandsaufenthalt?</li> <li>• Was hat Sie dazu bewogen in die Schweiz zurückzukehren?</li> <li>• Was waren Ihre Erfahrungen bei der Rückkehr, speziell in Bezug auf Wiedereinstieg?</li> </ul>	
[10 Min.]		

Thema	Fragen	{Experten – in täglichem Kontakt mit Auslandsschweizern}
<b>Exp. Auslands-schweizer</b>	Inwiefern haben Sie in ihrer Funktion mit Auslandsschweizer/innen zu tun? → Welche Erfahrungen haben Sie mit rückkehrenden Auslandsschweizern, die in Ihrem Leben selbst ausgewandert sind, sammeln können? (Ausgangslage: Ausgewandert nach Ausbildung, Rückkehr im arbeitsfähigen Alter, Aufenthalt >6mt)	
<i>Gründe</i>	<b>W</b> as sind nach Ihren Kenntnissen die meist genannten Gründe, dass diese Auslandsschweizer wieder in die Arbeitswelt der Schweiz tauchen möchten?	
<i>Bewusstsein</i>	<b>W</b> ie bewusst sind sich diese Rückkehrenden über die Schweizer Lebensart, wenn sie zurückkommen? Kann dazu eine generelle Aussage gemacht werden – sind dabei Tendenzen bemerkbar? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was sind die Erwartungen an das Leben hier? Beispiele?</li> <li>• Was sind die Erwartungen an die Arbeitswelt? (Gehalt, Herausforderung, Karriere)</li> <li>• Was sind die Ängste dieser Leute? Beispiele?</li> </ul>	
<i>Familieneinfluss</i>	<b>W</b> ie stark schätzen Sie den Einfluss des familiären Umfeldes auf die Entscheidung zur Rückkehr ein? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geprägt durch das Umfeld vor Ort oder in der Schweiz?</li> <li>• Was sind die Ängste dieser Leute? Beispiele?</li> </ul>	
<i>Klassifizierung</i>	<b>G</b> anz allgemein: Wenn Sie für eine erfolgreiche Rückkehr von Rückkehrenden klassifizieren müssten; nach welchen Kriterien würden Sie dies tun? (Alter, Ausbildung, Qualifikation, Familienstand, Verbindung zur CH, Fähigkeiten, Fertigkeiten etc.)	
<i>Stärken</i>	<b>W</b> elche Stärken zeichnen Rückkehrende besonders aus? <b>W</b> elche weiteren Kompetenzen, Fähigkeiten oder Merkmale würden Sie Rückkehrenden zudem zuweisen?	
<i>Schwächen</i>	<b>W</b> o sehen sie die allgemeinen Schwächen/Defizite/Nachteile der Rückkehrenden? <b>W</b> as fällt Ihnen bei den Rückkehrenden zudem noch auf? (positiv / negativ)	
<i>Zusammenhänge</i>	<b>W</b> ie sehen Sie den Zusammenhang mit Langzeit-Auslandsaufenthalten und Kompetenzen und Persönlichkeitsmerkmalen? [Auswahl einiger Kompetenzen & Eigenschaften] <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikationsfähigkeit?</li> <li>• Einfühlungsvermögen, Empathie?</li> <li>• Extraversion?</li> <li>• Fähigkeit zur Perspektivenwechsel?</li> <li>• Toleranz?</li> </ul>	

Werte / Einstellungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Respekt?</i></li> <li>• <i>Dem Zeitempfinden?</i></li> <li>• <i>Kulturbewusstsein?</i></li> </ul> <p><b>Wie</b> sehen sie den Einfluss auf die <b>Werte und Einstellungen</b> von Rückkehrenden aufgrund des Auslandsaufenthaltes?</p> <p><b>Welchen</b> Stellenwert haben die Werte und Einstellungen einer Person beim Einstellungsprozess?</p>
Schwierigkeiten	<p><b>Welchen</b> <b>Schwierigkeiten</b> steht eine in die Schweizer Arbeitswelt rückkehrende Person gegenüber?</p> <p><b>Welches</b> sind typische <b>Anpassungsprobleme</b> nach einer Rückkehr?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Wie wirken sich diese im Beruf aus?</i></li> </ul>
Hilfestellungen	<p><b>Wer</b> kann ihnen dabei am ehesten <b>behilflich</b> sein?</p> <p><b>Wen</b> oder <b>welche Institutionen</b> hat ein Rückkehrer bereits aufgesucht, bevor er den Weg zu Ihnen findet? (<i>RAV, Sozialamt oder ähnliche Institutionen only</i>)</p>
CH Arbeitswelt	<p><b>Wie</b> werden Rückkehrende in der Schweizer Arbeitswelt aufgenommen? Was sind Ihre <b>Erfahrungen</b> dabei?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>In welchen Branchen, werden Rückkehrende besonders geschätzt?</i></li> </ul>
Empfehlung	<p><b>Mit</b> <b>welchen Argumenten</b> würden Sie einem Bekannten raten, für eine längere Zeit ins Ausland zu gehen?</p> <p><b>Mit</b> <b>welchen Argumenten</b> würden Sie ihm davon <b>abraten</b>?</p>
[40 Min.]	

Thema	Fragen	{alle}
<b>Sonstiges</b>	<p><b>Gibt</b> es <b>noch etwas</b>, was Sie <b>in diesem Zusammenhang</b> anmerken möchten, bevor wir zum <b>zweiten Teil</b> kommen?</p> <p>→ Der nächste <b>kürzere Teil</b> kann unter Umständen nochmals auf Punkte eingehen, die wir <b>bereits im Detail besprochen</b> haben. Versuchen Sie einfach <b>intuitiv</b> zu antworten – <b>unabhängig wie sie es davor ausgedrückt</b> haben.</p>	



von Thomas Wyssenbach (Stud. B.Sc. APS, FHNW)

**Kurzfragebogen**

{Experten - Auslandsschweizer}

Vor-/Nachname \_\_\_\_\_

Jahrgang \_\_\_\_\_

Ausübender Beruf \_\_\_\_\_

Position / Firma / Branche \_\_\_\_\_

Bisherige Auslandsaufenthalte >6mt (Ort, Grund, Dauer) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Zurück in der CH seit \_\_\_\_\_

Einschätzung _____	Veränderung durch Ausland					↔	Wichtigkeit bei Rückkehr								
„Offenheit“ (geg. n. Erf., neugierig, einfallsreich)	Gering	1	2	3	4	5	Sehr	↔	Gering	1	2	3	4	5	Sehr
„Flexibilität“ (Unerwartetes) _____	Gering	1	2	3	4	5	Sehr	↔	Gering	1	2	3	4	5	Sehr
„Ambiguitätstoleranz“ (Unsicherheit) _____	Gering	1	2	3	4	5	Sehr	↔	Gering	1	2	3	4	5	Sehr
„Selbstsicherheit“ (Selbstvertrauen) _____	Gering	1	2	3	4	5	Sehr	↔	Gering	1	2	3	4	5	Sehr
„Stressmanagement/Coping“ _____	Gering	1	2	3	4	5	Sehr	↔	Gering	1	2	3	4	5	Sehr
„Netzwerk“ _____	Gering	1	2	3	4	5	Sehr	↔	Gering	1	2	3	4	5	Sehr
„Fachkompetenzen“ _____	Gering	1	2	3	4	5	Sehr	↔	Gering	1	2	3	4	5	Sehr
„Kulturkenntnisse“ _____	Gering	1	2	3	4	5	Sehr	↔	Gering	1	2	3	4	5	Sehr
„Sprachkenntnisse“ _____	Gering	1	2	3	4	5	Sehr	↔	Gering	1	2	3	4	5	Sehr
„Auslandserfahrung“ _____								↔	Gering	1	2	3	4	5	Sehr



von Thomas Wyssenbach (Stud. B.Sc. APS, FHNW)

Kurzfragebogen (Fortsetzung)

{alle}

Vor-/Nachname \_\_\_\_\_

Email zur Info, falls die BA-Thesis als bestanden gilt \_\_\_\_\_

Hiermit bestätige ich, dass

- **meine in diesem Interview gemachten Äusserungen** in der BA-Thesis 2014 von Thomas Wyssenbach verwendet und genannt, resp. zitiert werden dürfen.

**JA**                       **Nein**

Hiermit bestätige ich, dass

- **mein Name** in der BA-Thesis 2014 von Thomas Wyssenbach verwendet werden darf und ausdrücklich genannt werden soll.

**JA**                       **Nein**

Hiermit bestätige ich, dass

- **der Name der Organisation** \_\_\_\_\_ in der BA-Thesis 2014 von Thomas Wyssenbach verwendet werden darf und **ausdrücklich genannt werden soll**.

→ Mit einem Ja in diesem Punkt bestätige ich, dass ich dazu berechtigt bin, den Namen der genannten Organisation in diesem Zusammenhang zu publizieren, resp. publizieren zu lassen.

**JA**                       **Nein**

Datum / Ort \_\_\_\_\_

Unterschrift \_\_\_\_\_

## Abschluss

---

- Vielen Dank für die Informationen
- Weiteres Vorgehen: Weitere Erhebungen bis April, Erstellen des Berichtes, Abgabe im Juni, Prüfung durch die Experten, Weiterleitung im Juli/August, falls die Thesis als bestanden gilt.

## Postskriptum

---

Interview Setting \_\_\_\_\_

Interviewer/-in \_\_\_\_\_

Datum \_\_\_\_\_

Ort (FHNW/anderer Standort) \_\_\_\_\_

Beginn \_\_\_\_\_

Dauer \_\_\_\_\_

Interviewsituation (Bekannte Person, Schallpegel, salientes Setting)

Besondere Vorkommnisse während des Interviews

Verhalten des/der Interviewers/-in

Verhalten der interviewten Person

Ergänzende Informationen zur interviewten Person

---

## F. Kategoriensystem der Inhaltsanalyse

Tabelle 10 zeigt das Kategoriensystem der Inhaltsanalyse. Die Zahlen referenzieren die Anzahl Codes in den einzelnen Interviews/Perspektiven, ohne Codierungen der Dokumentenanalyse.

Tabelle 10: Kategoriensystem der Inhaltsanalyse mit Codeübersicht

	Perspektive Interview	Persp. I [Be]										Persp. II [HR]				Persp. III [Fa]			Total	
		Anzahl Codes										3	2	1	78	2	1	100		
		10	9	8	7	6	5	4	3	2	1									
<b>Selektion</b>		50	26	37	42	30	30	43	43	36	47	384	26	25	27	78	46	54	100	562
Dispositionen			1	1	1		1	2	1			7	1			1				8
Voraussetzungen					2					2		4	3	3	6	12				16
Motive																				
fürs Gehen		2	2	4	1	1	1		4	1	1	17		1		1	6	1	7	25
fürs Wiederkommen		1		1	1	1			1		1	6		1		1		4	4	11
Gründe fürs Abraten		1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	13	1	1		2	1	1	2	17
<b>Erfahrungen im Ausland</b>		1							1	1	3									3
Verlauf Anpassung							1		1	1	2	5	1			1		2	2	8
Lernerfahrung		2	1	2	5	1	2	1		1	15			1	2	3	5	1	6	24
Effekte auf das Individuum		2	3	2	4	3	2	7	2	3	2	30	1	5		6				36
Persönlichkeitseigenschaften										2	2		1	1		2				4
Extraversion		1	1			1	1	1	1	1	1	8					1	1	2	10
Offenheit			1	2		2	1	2		2	1	11	2		2	4	2	5	7	22
Kompetenzen																				
Fachkompetenzen		3			1			1	1	1	2	9	1		2	3				12
Kultur		3		2	5	1	3	3		1	4	22	1	2	2	5	3	2	5	32
Sprache				2	1		1	1	1	3	1	10		1		1	2	4	6	17
Methodenkompetenzen		2	3		1		2		3	2	3	16	1			1		1	1	18
Sozialkompetenzen										2	1	5			1	1			1	7
Empathie		1	2	1	2	1	1	1		1	1	11								11
Perspektivenwechsel		2		1	2	1	1	2	1	2	1	13					1	2	3	16
IK, Megatrends und weitere		3	3	1	1	2	1	1	2	2	3	19	1		1	2		1	1	22
Werte und Einstellungen		2	3	4	1	5	2		3	1	2	23		1		1	7	2	9	33
Respekt		2	1		1				1		2	7			1	1	1	1	2	10
Toleranz				1	1			1	3		2	8			1	1	4		4	13
Weitere Effekte						1	1	1	1	1	1	5						1	1	6
Zeitempfinden					1	1		1	1	2	1	7					1		1	8
Netzwerk/ Kontakte		5	1	2	4	1	1	4	4	2	5	29	1	2	2	5	3	1	4	38
<b>Rückkehrchock / Bewusstsein</b>		4	1	1	1	1		3	1		3	15	1	3	2	6		4	4	25
Entwicklung des Umfeldes		1	1	2	2	1	1	3	2	1	1	15		1		1	1		1	17
<b>Einfluss auf die Personalselektion</b>		5		1		1	4	2	2		3	18	8	1	1	10	1		1	29
Was ist gefragt		1		2						1		4					2	5	7	11
auf die Karriere		1								1		2		1	3	4		1	1	7
Erfolgreiche Rückkehr		4				1						5				2	10		12	17
Biographie / Lebenslauf				1		1		1	1			4					4		4	8
<b>Unterstützung bei Rückkehr</b>							2			1		3	1	1		2		1	1	6
<b>Wünsche an die Schweizer Arbeitswelt</b>		1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	13	1			1	1		1	15

