

# Chinesische Rückkehrer: Mobilitätsmuster, Grenzstellenarbeit und Karriereaussichten in den Auslandsniederlassungen westlicher Multinationals

Bastian Bredenkötter <sup>1</sup>

**Zusammenfassung:** Der Artikel untersucht die Mobilität, Grenzstellenarbeit und Karriereaussichten von chinesischen Beschäftigten, die nach einem Studium im Ausland in ihrem Heimatland für ein westliches multinationales Unternehmen arbeiten. Er leistet damit drei Beiträge zur arbeitssoziologischen Globalisierungsforschung: 1) Er zeigt, dass unter diesen Rückkehrern ein Typus von transnational mobilem Beschäftigten zu finden ist, für den die Kombination von individueller und organisierter Mobilität charakteristisch ist und der als ‚Expatriate of Host-Country Origin‘ bezeichnet werden kann. 2) Der Artikel legt dar, dass chinesische Rückkehrer in Fach- und niedrigen Führungspositionen eingesetzt werden, um als interkulturelle ‚Boundary Spanning‘-Assistenten zwischen westlichen Expatriates und dem Auslandsstandort zu vermitteln. 3) Abschließend entwickelt er die These, dass Rückkehrer verstärkt für Schlüsselpositionen in Betracht gezogen werden, weil sie gute Voraussetzungen mitbringen, um auch als ‚Boundary Spanner‘ zur entfernten Zentrale zu fungieren und somit die ‚gesamte‘ Grenzstellenarbeit zu übernehmen.

**Abstract:** The article investigates the mobility, boundary work and career prospects of Chinese employees who work for a Western multinational company in their home country after studying overseas. It thus makes three contributions to research on globalization in the sociology of work: 1) It shows that among these returnees there is a type of transnationally mobile employee who is characterized by a combination of individual and organized mobility and who can be described as an ‘expatriate of host-country origin’. 2) It shows that Chinese returnees are employed in specialist and low-level management positions to act as intercultural ‘boundary spanning’ assistants between Western expatriate managers and the subsidiary. 3) Finally, it develops the thesis that returnees are increasingly considered for key positions because they are also able to act as ‘boundary spanners’ to the headquarters and thus take over the ‘entire’ boundary work.

---

<sup>1</sup> M. A. Bastian Bredenkötter, Universität Bielefeld, Fakultät für Soziologie, E-Mail: bastian.bredenkoetter@uni-bielefeld.de

# 1 Einleitung

In den vergangenen 15 Jahren haben Fragen der *Transnationalisierung von Arbeitsmobilität*, der *Arbeit in multinationalen Unternehmen (MNU.s)* und der *Internationalisierung des Managements* einige Aufmerksamkeit in der Arbeitssoziologie erhalten. Beiträge beschäftigen sich etwa mit verschiedenen Formen und Typen grenzüberschreitender Arbeitsmobilität (z. B. Maletzky/Pries 2014), der voraussetzungsvollen Grenzstellenarbeit zwischen Konzernzentrale und Auslandsstandorten (z. B. Mense-Petermann 2017) und den nur ‚begrenzt internationalen‘ Stellenbesetzungsstrategien und Karrieren im Management von MNU.s (z. B. Hartmann 2016).

Mit einiger Prominenz taucht in diesen Debattensträngen ein – vornehmlich aus dem globalen Norden stammender – Typus von grenzüberschreitend mobilem Beschäftigten auf, der seit über 50 Jahren auch im Fokus der internationalen Personal- und Managementforschung steht (vgl. als Überblick Caligiuri/Bonache 2016; die Beiträge in McNulty/Selmer 2017): der *Expatriate Manager*.<sup>2</sup> Damit sind Fach- und Führungskräfte gemeint, die von ihrem Unternehmen für einen längeren, meist auf zwei bis fünf Jahre begrenzten Zeitraum an einen Auslandsstandort entsandt werden. So beschäftigen sich Untersuchungen zu organisierter Arbeitsmobilität mit der „Hypermobilität“ (Spiegel/Mense-Petermann 2016) und den „multiplen Entgrenzungen“ (Minssen 2009), denen Entsandte ausgesetzt sind. Studien zur Grenzstellenarbeit in MNU.s untersuchen die Rolle von Expatriates als „Boundary Spanners“ (Bredenkötter 2019; Mense-Petermann 2017; Spiegel et al. 2018). Beiträge zur Internationalisierung des Managements zeigen, dass sich die „Internationalisierung light“ (Pohlmann 2009) von Managerkarrieren vor allem über temporäre Auslandsentsendungen vollzieht und Expatriates bei der Besetzung von Schlüsselpositionen in Auslandsniederlassungen gegenüber lokalen Managern bevorzugt werden (vgl. Kotthoff 2006).

Ungeachtet dieser wichtigen Beiträge ist die Globalisierungsdiskussion in der Arbeitssoziologie ein Stück weit randständig geblieben – jedenfalls im Vergleich zu den Debatten um die Subjektivierung, Prekarisierung und aktuell Digitalisierung von Arbeit. Auch die Forschungslage zu hochqualifizierten und grenzüberschreitend mobilen Fach- und Führungskräften ist „bis heute eher als Flickenteppich denn als strukturiertes und gut bestelltes Forschungsfeld zu betrachten“ (Spiegel/Mense-Petermann 2016: 16). Dabei konzentriert sich die Aufmerksamkeit empirischer Studien auf Entsandte aus dem globalen Norden, die für Organisationen aus dem globalen Norden tätig sind; häufig an Standorten im globalen Süden. Vor diesem Hintergrund möchte der vorliegende Artikel<sup>3</sup> die „Landkarte“ (ebd.: 17) der arbeitssoziologischen Globalisierungsforschung erweitern und zugleich zu den genannten Debattensträngen beitragen. Dafür exploriert er die *Mobilität*, *Grenzstellenarbeit* und *Karriereausichten* einer spezifischen Gruppe von Hochqualifizierten aus dem globalen Süden, auf deren Bedeutung der Autor und Kolleg/innen im Rahmen von Forschungsprojekten zu Expatriates und der Internationalisierung von kleinen und mittleren Unternehmen in chinesischen Niederlassungen westlicher

---

<sup>2</sup> Zur besseren Lesbarkeit wird hier und im Folgenden die männliche Schreibweise zur Bezeichnung von Beschäftigtentypen und -gruppen verwendet. Es sind jedoch stets Menschen aller Geschlechter gemeint, die dem jeweiligen Typus bzw. der entsprechenden Gruppe zugerechnet werden können.

<sup>3</sup> Für hilfreiche Kommentare zu früheren Versionen dieses Artikels danke ich Ursula Mense-Petermann und Andre Meyer.

MNUs aufmerksam geworden sind: *Chinesische Übersee-Rückkehrer*. Damit sind Chinesinnen und Chinesen gemeint, die nach einem Studium im globalen Norden in ihr Herkunftsland zurückgekehrt sind. In den sie beschäftigenden MNUs werden sie unter anderem als ‚international erfahrene‘ oder ‚westlich geprägte chinesische Mitarbeiter‘ bezeichnet.

Konkret geht der Artikel drei Fragen nach: Im Anschluss an die Debatte zur Transnationalisierung von Arbeitsmobilität wird in Kapitel 2 gefragt, um was für eine *Form* und was für einen *Typus* von transnationaler Arbeitsmobilität es sich im Fall der ‚international erfahrenen chinesischen Mitarbeiter‘ handelt. Dabei wird herausgearbeitet, dass es sich zumindest bei einem Teil von ihnen um einen in der Arbeitssoziologie bislang nicht thematisierten Typus von transnational mobilem Beschäftigten handelt, für den eine Kombination aus *individueller und organisierter Arbeitsmobilität* charakteristisch ist und der im Anschluss an zwei Beiträge der internationalen Personal- und Managementforschung als „*Expatriate of Host-Country Origin*“ (Thite et al. 2009; Bešić/Ortlieb 2018) bezeichnet werden kann. Anknüpfend an die Debatte um Grenzstellenarbeit in MNUs wird in Kapitel 3 thematisiert, welche *Rolle* Rückkehrern in westlichen MNUs zugewiesen wird. Es wird gezeigt, dass sie in Fach- und niedrigen Führungspositionen eingesetzt werden, um als *interkulturelle Boundary Spanning-Assistenten* zwischen westlichen Expatriates und dem Auslandsstandort zu vermitteln. Im Anschluss an die Debatte um die Internationalisierung des Managements wird in Kapitel 4 ein Blick auf die *Karriereaussichten* von chinesischen Rückkehrern gewagt und gefragt, ob – und wenn ja: warum – diese künftig auch die Nachfolge von Expatriates in mittleren und hohen Managementpositionen antreten könnten. Hierbei wird die These entwickelt, dass chinesische Rückkehrer verstärkt für Schlüsselpositionen in Betracht gezogen werden, weil sie auch in der Lage sind, als *Boundary Spanner zum Headquarter (HQ)* zu fungieren. Anders als Expatriates auf der einen und lokale Manager ohne Auslandserfahrung auf der anderen Seite bringen sie gute Voraussetzungen mit, um die ‚ganze‘ *Grenzstellenarbeit zwischen HQ und Niederlassung* zu übernehmen.

Empirische Grundlage der Untersuchung sind ausgewählte Fallstudien aus zwei Forschungsprojekten. Im Projekt „*Expatriate Manager: Eine neue, kosmopolitische Elite?*“ (vgl. Spiegel et al. 2018) wurden 29 ethnografische Einzelfallstudien zur Arbeits- und Lebenswelt von Managern im Auslandseinsatz durchgeführt.<sup>4</sup> Diese wurden in 15 meist großen deutschen und US-amerikanischen Unternehmen der Automobil(zuliefer)-, Bauzuliefer-, Dienstleistungs-, Maschinenbau-, Medizintechnologie-, Nahrungsmittel-, Telekommunikationstechnologie- und Transportbranche erhoben. 15 der 29 Expatriates haben einen Auslandseinsatz in China absolviert. Im Projekt „*Going global oder kurzfristige Abenteuer?*“ (vgl. Seidel/Meyer 2016) wurden sechs Unternehmensfallstudien zu Internationalisierungsverläufen von kleinen und mittleren Unternehmen durchgeführt.<sup>5</sup> Die Erhebung fand in deutschen Unternehmen der Automobilzuliefer- und Maschinenbaubranche statt, die eine Niederlassung in China gegründet haben. Mit dem Rückgriff auf dieses Material macht der Beitrag eine Stärke qualitativer Forschung

<sup>4</sup> Das Projekt wurde von der Deutschen Forschungsgemeinschaft gefördert (Projekt-Nr.: ME 2008/5-1) und am Institut für Weltgesellschaft der Universität Bielefeld durchgeführt. Außer dem Autor gehörten Ursula Mense-Petermann, Anna Spiegel und Junchen Yan sowie die Kooperationspartner/innen Ruth Ayaß, Kathleen M. Park, Gert Schmidt und Dellvin Williams zum Forschungsteam.

<sup>5</sup> Das Projekt wurde von der Hans-Böckler-Stiftung gefördert (Projekt-Nr.: 2012-604-1) und am Institut für Weltgesellschaft der Universität Bielefeld durchgeführt. Zum Projektteam gehörten Ursula Mense-Petermann, Andre Meyer, Christoph Seidel und Junchen Yan.

deutlich: die Möglichkeit, durch eine breite Datenerhebung und eine offene Auswertung des Materials neue Forschungsgegenstände zu identifizieren und unmittelbar erste Explorationen vorzunehmen.

## 2 Mobilitätsmuster: Chinesische Rückkehrer als Expatriates of Host-Country Origin

### 2.1 Formen und Typen transnationaler Arbeitsmobilität

In den vergangenen Jahrzehnten ist nicht nur das „Volumen“, sondern auch die „Komplexität“ (Maletzky/Pries 2014: 60) *transnationaler Arbeitsmobilität* enorm gestiegen: Das Überqueren von Länder- und Kulturgrenzen ist zum Bestandteil von immer mehr Erwerbsbiographien in den oberen und unteren Segmenten der Arbeitsgesellschaft geworden (vgl. Pries 2018). Neben das klassische Auswandern sind „alternative Wanderbewegungen“ mit mehreren Mobilitäts-episoden getreten, wie „pluridirektionale Pendel- und zirkulare Migration“ (Maletzky/Pries 2014: 62).

Die arbeitssoziologische Theoriebildung versucht diese Komplexität einzufangen, indem sie *zwei Grundformen* grenzüberschreitender Arbeitsmobilität unterscheidet und innerhalb dieser wiederum verschiedene *allgemeine Typen* von mobilen Arbeitenden bestimmt. So wird von *individueller (Arbeits-)Migration* gesprochen, wenn ein mehr oder weniger dauerhafter Wohnortwechsel von einem Land in ein anderes von einer Migrantin oder einem Migranten selbst initiiert und gesteuert wird. Als spezifische Typen werden dieser Mobilitätsform etwa der klassische Immigrant und der zirkulär mobile Remigrant zugeordnet, dessen „befristeter Aufenthalt außerhalb des Heimatlandes auf die Rückkehr in dasselbe ausgerichtet ist“ (ebd.: 61). Von *organisierter Arbeitsmobilität* wird dagegen gesprochen, wenn die grenzüberschreitende Mobilität eines Beschäftigten von seinem Arbeitgeber veranlasst und gesteuert wird, also innerhalb einer Organisation stattfindet (vgl. Adick et al. 2014). Die in der Einleitung genannten Expatriates, die von ihrer Organisation für einen längeren Zeitraum an einen Auslandsstandort entsendet werden, stellen einen Typus dieser organisiert mobilen Beschäftigten dar (vgl. Minssen 2009; Spiegel/Mense-Petermann 2016; Spiegel et al. 2018).

Martina Maletzky und Ludger Pries (2014: 61) haben darauf hingewiesen, dass zwischen individueller und organisierter Arbeitsmobilität „fließende Übergänge“ bestehen: „So kann ein von einer Organisation ins Ausland entsendeter Beschäftigter individuell entscheiden, dauerhaft in dem neuen Land zu bleiben, oder ein individuell in ein anderes Land Gewanderter kann dort eine Beschäftigung bei einer Organisation aufnehmen, die ihn dann zu organisationaler transnationaler Arbeitsmobilität anhält“. Eine systematische Auseinandersetzung mit solchen Mischformen und die Bildung entsprechender Typen stehen in der Arbeitssoziologie gleichwohl aus. Vor diesem Hintergrund soll im Folgenden rekonstruiert werden, mit was für einer *Form* von transnationaler Arbeitsmobilität und was für einem *Typus* von grenzüberschreitend mobilem Beschäftigten wir es bei den chinesischen Rückkehrern zu tun haben, die in chinesischen Niederlassungen westlicher MNUs tätig sind. Dabei soll gezeigt werden, dass es sich zumindest bei einem Teil von ihnen um eine *spezifische Kombination aus individueller und organisierter*

*Arbeitsmobilität* handelt (Kapitel 2.2) und diese Beschäftigten exemplarisch für einen sozial voraussetzungsvollen Typus von mobilem Beschäftigten stehen, der im Anschluss an die internationale Personal- und Managementforschung als „*Expatriate of Host-Country Origin*“ (Thite et al. 2009; Bešić/Ortlieb 2018) beschrieben werden kann (Kapitel 2.3).

## 2.2 Chinesische Rückkehrer zwischen individueller und organisierter Arbeitsmobilität

Die ‚international erfahrenen chinesischen Mitarbeiter‘, auf die wir in den chinesischen Auslandsniederlassungen gestoßen sind, sind Teil einer größeren Gruppe von Pendel-Migranten, der in China eine zentrale Bedeutung für die Transformation des Landes (vgl. Wang et al. 2011; Jiang 2016) beigemessen wird: ‚*Haigui*‘ – *海归*, ‚*Overseas Returnees*‘ oder ‚*Sea Turtles*‘.<sup>6</sup> Nach der viel zitierten Ankündigung „We are going to send thousands or tens of thousands of students to receive overseas education“ des früheren chinesischen Machthabers Deng Xiaoping im Jahr 1978 (zitiert nach Gu/Schweisfurth 2017: 468) sind mehrere Millionen Chinesinnen und Chinesen nach Nordamerika, Europa und Japan gegangen, um dort höhere Bildung zu erhalten. Nachdem die Rückkehrorientierung dieser Auslandsstudierenden zunächst gering war, sind seit Mitte der 1990er Jahre immer mehr von ihnen in ihr Herkunftsland zurückgekehrt (vgl. Cangbai et al. 2006: 294). Zwischen 2000 und 2012 ist ihre Rückkehrquote auf über 20 Prozent gestiegen und lag in den Jahren 2008 und 2009, also nach dem Ausbruch der Finanz- und Wirtschaftskrise in Europa und den USA, sogar bei mehr als 50 Prozent (Chinese Education Online 2014, zitiert nach Ma/Pan 2015: 310). Zurück in China werden diese Übersee-Rückkehrer insbesondere in fünf Bereichen erwerbstätig: als selbstständige Unternehmer, sogenannte ‚*Haigui Entrepreneurs*‘, insbesondere in Hightechindustrien; als professionelle Dienstleistende (z. B. Wirtschaftsprüfer und Anwälte); als Forschende und Lehrende an Hochschulen; als Regierungsbeamte; oder – wie die hier im Fokus stehende Teilgruppe – als technische und administrative Angestellte in internationalen Unternehmen (vgl. Cangbai et al. 2006: 299; Wang et al. 2011: xxxi–xxxvi).

Versucht man chinesische Rückkehrer nun den in der Arbeitssoziologie diskutierten Mobilitätsformen und Beschäftigtentypen zuzuordnen, liegt es zunächst nahe, sie der individuellen Mobilität und dem Typus des Remigranten zuzurechnen. Schließlich handelt es sich bei ihrer ersten Mobilitätsepisode um eine, wenn auch in staatliche Politik eingebettete, *selbstinitiierte und -gesteuerte Ausreise* zur Aufnahme eines Auslandsstudiums. Und auch für ihre Repatriierung deuten Untersuchungen zu den Rückkehrmotiven von *Haigui* zunächst in Richtung selbstinitiiertester Mobilität. So werden familiäre Gründe, Integrationsprobleme im Gastland, Incentives der chinesischen Regierung und die Annäherung der Lebensstandards in Herkunfts- und Ankunftsland als Rückkehrmotive ausgemacht (vgl. Cangbai et al. 2006: 298–299; Ma/Pan 2015: 310–313; Jiang 2016: 51–58). Das als zentral identifizierte Motiv der guten Karrierechancen im Herkunftsland deutet gleichwohl in Richtung einer *Bedeutung von Organisationen bei der Repatriierung*. Schließlich spielen Unternehmen – allgemein und auch im internationalen Fall – eine zentrale Rolle bei der Steuerung von Karrieren (vgl. Mense-Petermann 2014; Minssen

<sup>6</sup> Der chinesische Begriff ‚*Hai*‘ lässt sich als ‚Meer‘ oder ‚Übersee‘ und der Begriff ‚*Gui*‘ als ‚zurückkehren‘ übersetzen. Weil ‚*Gui*‘ im Chinesischen genauso ausgesprochen wird wie der Terminus für ‚Schildkröte‘, wird international nicht nur von ‚*Chinese (Overseas) Returnees*‘, sondern zum Teil auch metaphorisch von ‚*Sea Turtles*‘ gesprochen (vgl. Cangbai et al. 2006: 294).

2009: 200–206; Pohlmann 2009). Chun Guo und Kolleg/innen (2013) sprechen in einer qualitativen Studie zur Karrieresteuerung von Haigui zwar von einer selbstinitiierten Rückkehr, kommen jedoch auch zu dem Ergebnis, dass ihre Repatriierung unter anderem maßgeblich durch organisationale Kontextfaktoren beeinflusst wird.

Noch deutlicher zeigt unser empirisches Material für die untersuchte Teilgruppe der in westlichen MNUs beschäftigten Rückkehrer eine *zentrale Rolle der Unternehmen bei der Initiierung und Steuerung ihrer Rückkehr nach China*. So rekrutieren MNUs ihre ‚international erfahrenen chinesischen Mitarbeiter‘ nicht erst nach deren Rückkehr auf dem chinesischen Arbeitsmarkt, sondern, zumindest zum Teil, bereits während ihres Aufenthalts im Heimatland der Organisation, um sie von dort aus dann zurück nach China ‚zu entsenden‘. Universitäten spielen dabei eine wichtige Rolle als ‚Adressen‘ der Studierenden. Dies lässt sich am Beispiel des großen Automobilzulieferers Antriebs AG zeigen. Sowohl die Leiterin der ‚Global Mobility‘-Abteilung im deutschen HQ als auch der nach China entsandte Beschäftigte Herr Schulz berichten, dass es an der Universität am deutschen Heimatstandort viele chinesische Studierende gebe und man aus dieser Gruppe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter rekrutiere, um diese später in China einzusetzen. Dies geschehe etwa über Praktika, Abschlussarbeiten oder eine erste reguläre Stelle in der Zentrale. Bei der Kontaktabbahnung zwischen Auslandsstudierenden und MNUs scheinen formale Programme und Kooperationen von Bedeutung zu sein. So unterhält die Fakultät für Maschinenbau der besagten Universität mehrere auf China bezogene Programme. Darunter befindet sich ein Bachelorstudium in Kooperation mit einer chinesischen Universität, das chinesischen Studierenden Deutsch- und Maschinenbaukenntnisse vermittelt und zur Aufnahme eines Masterstudiums in Deutschland berechtigt. Antriebs AG ist, neben anderen größeren Unternehmen aus der Region, Kooperationspartner eines Austauschprogramms dieser Fakultät und lädt Studierende aus dem genannten Studiengang zu Exkursionen ins Unternehmen ein. Aber auch über informelle Netzwerke zwischen Unternehmen und Universität werden Kontakte angebahnt. So berichtet Herr Kramer, der Inhaber der mittelständischen Industrieanlagen GmbH & Co. KG, dass er über einen ihm bekannten Ingenieur-Professor drei chinesische Beschäftigte rekrutiert habe, die er nach einer sechsmonatigen Einarbeitung im deutschen HQ in die chinesische Niederlassung geschickt hat.

Es wird deutlich, dass MNUs in ihren Rekrutierungs- und Entsendestrategien für den Standort China systematisch den selbstinitiierten und -gesteuerten Strom junger Chinesinnen und Chinesen in den globalen Norden aufgreifen. Bei den in Deutschland rekrutierten chinesischen Rückkehrern handelt es sich folglich um einen spezifischen Typus von grenzüberschreitend mobilem Beschäftigten, für den gerade die *Abfolge individueller und organisierter Mobilitätsepisoden* charakteristisch ist. Weiterführend stellt sich nicht nur die Frage, wie dieser Typus bezeichnet werden kann, sondern vor allem, ob es ein für *China spezifischer oder ein weiter verbreiteter Beschäftigtentypus* ist.

### 2.3 Chinesische Rückkehrer als spezifischer Fall von Expatriates of Host-Country Origin

Zwei Beiträge aus der internationalen Personal- und Managementforschung deuten klar in letztere Richtung. So haben Mohan Thite und Kolleg/innen (2009) die Entsendung von Be-

schäftigten mit indischem Migrationshintergrund aus dem Heimatland von MNU in ihre indischen Niederlassungen untersucht. Almira Bešić und Renate Ortlieb (2018) haben sich mit demselben Phänomen im Kontext des südosteuropäischen Engagements von MNU befassen. Beide Forschungsgruppen bezeichnen diese Entsandten als *Expatriates of Host-Country Origin (EHCO)* und definieren diesen Typus von mobilem Beschäftigten als einen „expatriate who is a permanent resident of the parent country but belongs to the ethnicity of the host country and is hired and/or transferred by the parent country organization to the host country location on a semi-permanent or a permanent assignment“ (Thite et al. 2009: 270). Bei den chinesischen Rückkehrern in westlichen MNU handelt es sich also um einen spezifischen Fall dieses allgemeinen Typus. Tabelle 1 verortet den EHCO als weiteren Typus von zirkulär mobilem Arbeitenden zwischen den in der Arbeitssoziologie bislang thematisierten Expatriates und Remigranten.

	Expatriate	Expatriate of Host-Country Origin	Remigrant
Ausreise aus dem Herkunftsland	organisiert	individuell	individuell
Rückkehr ins Herkunftsland	organisiert	organisiert	individuell

Tabelle 1: Typen von zirkulär mobilen Arbeitenden (eigene Darstellung)

Sind EHCOs aber in allen weltgesellschaftlichen Kontexten zu finden? Bei den bislang empirisch untersuchten Fällen fällt auf, dass es sich vor allem um Beschäftigte handelt, die ihren Background in *aufstrebenden Schwellenländern und sich transformierenden Ökonomien* haben. Es kann davon ausgegangen werden, dass dies kein Zufall ist, sondern sie in diesen Ländern besonders häufig anzutreffen sind. Das liegt daran, dass die soziale Konstitution dieses Beschäftigtentypus an weltgesellschaftliche Bedingungen geknüpft ist, die typisch für diese Länder scheinen: 1) ein hinreichend großer und für Unternehmen sicht- und adressierbarer Strom individueller Migration aus einem Land A in ein Land B, 2) ein hinreichend großes Engagement von Unternehmen aus Land B in Land A und 3) (kulturelle) Differenzen zwischen Land A und Land B, die es aus Sicht der MNU problematisch erscheinen lassen, bestimmte Positionen in Niederlassungen in Land A mit lokalen Beschäftigten zu besetzen.

Nachdem bis hier die Mobilität von Übersee-Rückkehrern und damit einhergehend der Typus des EHCO rekonstruiert wurden, soll im nächsten Kapitel die Grenzstellenarbeit von ‚international erfahrenen chinesischen Mitarbeitern‘ exploriert werden.

## 3 Grenzstellenarbeit: Chinesische Rückkehrer als Boundary Spanning-Assistenten

### 3.1 Boundary Spanning in multinationalen Unternehmen

*Multinationale Unternehmen* sind meist große und weit ausdifferenzierte Organisationen, die Niederlassungen in mehreren Ländern unterhalten und damit in unterschiedliche ökonomische, politische und institutionelle – kurz: sozialräumliche – Umwelten eingebettet sind (vgl. Mense-Petermann 2018; Schotter et al. 2017). Sie weisen daher eine hohe Grenzkomplexität auf und werden mit konfligierenden Erwartungen und widersprüchlichen Anforderungen ihrer internen und externen Umwelten konfrontiert.

Die Koordination und „dauerhafte Stabilisierung“ von MNUs ist folglich ein voraussetzungsvoller, „störungsanfälliger und ergebnisoffener Prozess“ (Wagner 2006: 225 und 228), der gelingendes „*Boundary Spanning*“ zwischen Headquarter und Auslandsstandort erfordert (vgl. Mayrhofer 1997; Mense-Petermann 2018; Schotter et al. 2017). Analytisch lassen sich zwei eng verwobene Dimensionen dieser *Grenzstellenarbeit* unterscheiden: In der Dimension des *Informationstransfers* müssen explizites Wissen, implizites Know-how und andere Informationen anschlussfähig über organisationale und zugleich geographische, sprachliche sowie kulturelle Grenzen prozessiert werden. In der Dimension der *Einflussnahme* müssen Niederlassung und/oder HQ zu Anpassungsleistungen bewegt werden, die dafür sorgen, dass das Geschehen in beiden Organisationseinheiten aneinander anschlussfähig und die Integration des Gesamtkonzerns sichergestellt ist (vgl. Bredenkötter 2018a). Weil damit häufig die Durchsetzung ‚westlicher‘ Interessen, Kultur und Standards im globalen Süden einhergeht, wird das westliche MNU in der kritischen Management- und postkolonialen Organisationsforschung auch als „neo-imperial space“ (re-)konzeptualisiert, in dem (neo-)koloniale Machtverhältnisse (re-)produziert werden (Boussebaa 2020: 688).

Fragt man nun, welche Beschäftigten in MNUs eingesetzt werden, um diese Grenzstellenarbeit zu erledigen, rücken westliche *Expatriate Manager* in den Fokus. Expatriates werden sowohl in der Arbeitssoziologie (vgl. Bredenkötter 2019, 2018a und 2018b; Mense-Petermann 2018 und 2017; Spiegel 2018) als auch in der internationalen Personal- und Managementforschung (vgl. Thomas 1994; Mayrhofer 1997; Au/Fukuda 2002; Johnson/Duxbury 2010; Harzing et al. 2016) als „*Boundary Spanners*“ konzeptualisiert, die „Globalisierung tagtäglich ins Werk setzen“ und „durch die die Knoten in den globalen Netzwerken transnationaler Unternehmen verbunden werden“ (Spiegel/Mense-Petermann 2016: 16; vgl. ebenfalls Minssen 2009; Wagner 2006).

Zugleich werden in der Forschung jedoch erhebliche *Schwierigkeiten* bei der Boundary Spanning-Arbeit von Expatriates deutlich. In der Dimension des Informationstransfers gefährden kulturelle und sprachliche Übersetzungsprobleme nicht nur den „Transfer von Wissen in einen fremden Kontext (...), sondern auch das Aufnehmen von Wissen aus einem fremden Kontext“ (Mense-Petermann 2017: 185). In der Dimension der Einflussnahme stellt die lokale Arbeitskultur und -praxis gewohnte Managementpraktiken, auch wenn keine harten Interessenkonflikte vorliegen, vor große Herausforderungen (vgl. Minssen 2009: 72–82). Es über-



„Wir wollen natürlich hier [...] schon deutsch sein, ja? [...] Die letzten Jahre war das aber so, dass der Laden hier 80 Prozent chinesisch und 20 Prozent deutsch war und einige Sachen da einfach nicht mehr so gelaufen sind und ich glaube auch nicht, dass das gut angekommen ist. [...] Wir kommen langsam dahin, dass wir das wieder 80 Prozent deutsch und 20 Prozent chinesisch machen und ja, das ist auch, glaube ich, ein großer, großer Teil des Erfolges hier.“ (Herr Hoffmann)

Eine Stellschraube, an der die Manager gedreht haben, um ihr Ziel zu erreichen, war die Personalauswahl: Sie haben gezielt chinesische Übersee-Rückkehrer rekrutiert. Deren großen Vorteil sehen sie darin, dass diese über *Kenntnisse* der deutschen „Mentalität“, „Denkweise“ und „Kultur“ (Herr Schreiber) verfügen und bereit seien, *entsprechend deutscher Arbeitsnormen zu handeln*. Weil Expatriates bei der Umgestaltung der Niederlassung so von der Herausforderung entlastet werden, sich mit der lokalen Arbeitspraxis und -kultur auseinanderzusetzen, empfinden sie die Zusammenarbeit mit ihnen als „einfacher“ (Herr Schreiber) und „sehr viel angenehmer“ (Herr Hoffmann):

„Weil wir haben sehr viele Leute jetzt, die in Deutschland gelebt haben, die in Deutschland studiert haben, die Deutsch sprechen, die also auch interkulturell sind. Die wissen, wie wir denken, die sich auch auf bestimmte Dinge anders einstellen. [...] Und wenn man als Deutscher für etwas verantwortlich ist und sagt ‚Okay, ich habe diese Vision, ich möchte das erreichen‘, ist es natürlich einfacher mit Leuten zu arbeiten, die auch schon irgendwo so ein bisschen diese Mentalität kennen. Deswegen habe ich hier sehr viele Mitarbeiter, die Deutsch sprechen. Denn wenn sie Deutsch sprechen, haben sie sich auch irgendwann mal mit unserer Denkweise, Kultur, ohne dass wir das denen aufzwingen, ne, überhaupt nicht. Aber das kennen die halt schon, ne.“ (Herr Schreiber)

Ein konkretes Beispiel für diese Vereinfachung stellt der Wegfall der von vielen Expatriates genannten ‚Gesichtsverlust‘-Problematik dar: Zahlreiche Manager in unserem Sample beschreiben es als Schwierigkeit der Zusammenarbeit mit chinesischen Beschäftigten, dass diese nicht einhaltbare Termine bestätigten oder bis zur letzten Minute nicht von Fehlern und auftretenden Problemen berichteten, um ihr Gesicht zu wahren. Dies mache es unmöglich, wie gewohnt Aufgaben zu delegieren und von deren fristgerechten Erledigung oder einer rechtzeitigen Information über Verzögerungen auszugehen. Anstelle einer Delegation von größeren Aufgaben und anschließender Ergebniskontrolle sei daher ein stärkeres „Micromanagement“ (Herr Schulz, Antrieb AG) nötig, womit die lästige Vergabe kleinteiliger Arbeitsaufträge und eine anhaltende Prozesskontrolle gemeint sind. Herr Schreiber und Herr Hoffmann berichten, dass dieses Problem bei ‚international erfahrenen chinesischen Mitarbeitern‘ nicht auftaucht:

„Also und da gucke ich dann schon darauf, dass das eben auch Mitarbeiter sind, denen ich nicht jeden Tag sagen muss, was sie jetzt an dem Tag zu tun haben. Sondern wir sagen: ‚Okay, wir reden einmal die Woche darüber: Was machen wir jetzt?‘ Und dann wird das auch gemacht. Und wenn etwas nicht funktioniert, dann kommen die und sagen: ‚So und so, die Probleme habe ich.‘ Und ansonsten kommt man ja auch nicht weiter.“ (Herr Schreiber)

„Diese Leute [...], die verstehen einfach diese Denke anders, [...] die haben auf jeden Fall die Denke und wissen, was irgendwie gefragt ist. Das ist bei denen sehr viel angenehmer, die kommen auch zu mir an und sagen: ‚Pass auf, da läuft gerade was nicht.‘“ (Herr Hoffmann)

Übersee-Rückkehrer werden also beschäftigt, weil ihre Arbeitspraktiken mit den gewohnten Managementpraktiken von Expatriates kompatibel sind und sie so zur Etablierung einer ‚deutschen‘ Arbeits- und Fehlerkultur beitragen.

### 3.3 Chinesische Rückkehrer als interkulturelle Übersetzer

Darüber hinaus werden Übersee-Rückkehrer eingesetzt, um als *interkulturelle Übersetzer* den bidirektionalen Informations- und Wissenstransfer<sup>7</sup> zwischen Expatriates und Standort zu unterstützen: Zum einen schließen sie *Wissens- und Verständnislücken auf Seiten der Expatriates*. So helfen sie den Managern, wenn nötig, ihr Handeln auf lokale Logiken und Anforderungen (z. B. Regeln und Gesetze) einzustellen. Sie erbringen für die Expatriates entsprechend vielfältige und nicht nur rein sprachliche *Übersetzungsleistungen vom Chinesischen ins Deutsche*:

„Die deutsch geprägte oder international erfahrene Mitarbeiterin [...] denkt sich: ‚Ah, der ist deutsch, der weiß das halt einfach nicht, der ist sicherlich berechtigt hier auf dieser Position, [...] aber ich muss dem jetzt sagen, dass er das veranlassen soll oder, dass er das machen soll.‘ Und das sind diese Beispiele, die das Arbeiten mit solchen Leuten einfach unglaublich wichtig machen und die auch mich dann erst gut machen.“ (Herr Hoffmann)

„Also wenn man sich um jedes Detail, um alles selber kümmern muss, dann kann man hier auch, denke ich mal, nicht erfolgreich sein. [...] Dann ist man selber irgendwann verloren, weil man ja auch selber nicht weiß: ‚Wie geht’s?‘“ (Herr Schreiber)

Zum anderen schließen sie *Wissens- und Verständnislücken auf Seiten der lokalen Beschäftigten*. So können wir während unserer Feldaufenthalte beobachten, wie sie Beschäftigten ohne Auslandserfahrung helfen, indem sie diesen Anforderungen und Aufträge der Expatriate Manager näher erläutern. Sie erbringen also ebenso kulturelle und sprachliche *Übersetzungsleistungen vom Deutschen ins Chinesische*. Damit entlasten sie Expatriates auch in dieser Hinsicht von interkultureller Boundary Spanning-Arbeit und tragen zugleich zur Etablierung westlicher Arbeitspraktiken bei. Im Fall eines hochrangigen Expatriate Managers der deutschen Automobil AG können wir gar beobachten, dass dieser die Kommunikation mit lokalen Beschäftigten fast vollständig an rangniedrige Expatriates und chinesische Rückkehrer delegiert und sich selbst auf die Kommunikation mit dem HQ konzentriert. Abbildung 2 veranschaulicht den Einsatz von chinesischen Rückkehrern als Boundary Spanning-Assistenten und die dadurch entstehende arbeitsteilige *Boundary Spanning-Kette*.<sup>8</sup>

<sup>7</sup> Vgl. zu organisationalem Lernen durch chinesische Rückkehrer und der Rolle kulturübergreifender Kommunikation, ohne spezifischen MNU-Fokus, auch Berthoin Antal/Walker (2011).

<sup>8</sup> Dieser Begriff wurde von Anna Spiegel in den Diskussionen des DFG-Projekts zu Expatriate Managern entwickelt.

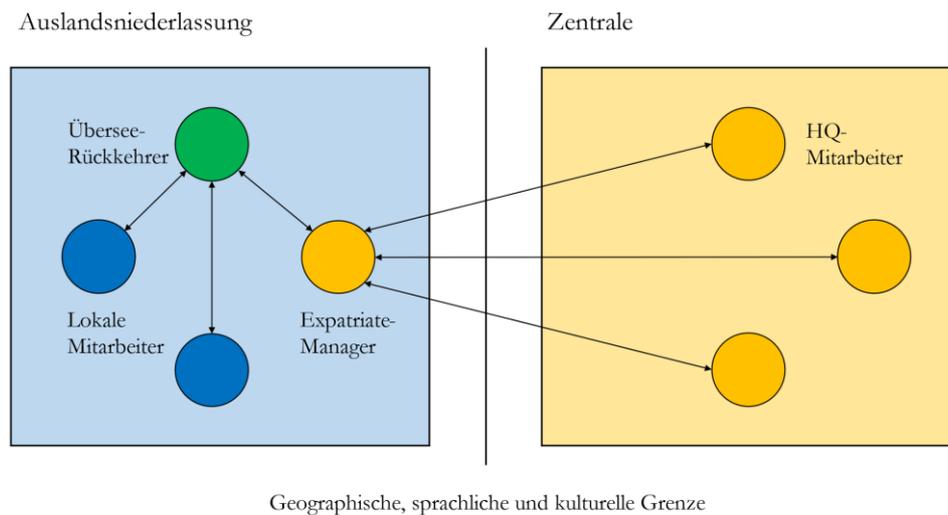


Abbildung 2: Chinesische Rückkehrer als interkulturelle Boundary Spanning-Assistenten (eigene Darstellung)

Bis hier wurde der Einsatz von Übersee-Rückkehrern anstelle von ‚einfachen‘ lokalen Beschäftigten in Fach- und niedrigen Führungspositionen rekonstruiert, die westlichen Expatriates untergeordnet sind. Im nächsten Kapitel werden nun die Karriereaussichten von ‚international erfahrenen chinesischen Mitarbeitern‘ betrachtet.

## 4 Karriereaussichten: Chinesische Rückkehrer in Schlüsselpositionen

### 4.1 Die Internationalisierung des Managements

Angesichts der zunehmenden Internationalisierung von Unternehmen stellt sich die Frage, ob dieser auch eine *Internationalisierung des Managements* folgt. Es geht also darum, ob MNUs nur auf Führungskräfte aus ihrem Heimatland setzen oder ebenso ausländische Manager für Schlüsselpositionen rekrutieren. Zumindest für die Zentrale und die Inlandsstandorte sind die diesbezüglichen Befunde der soziologischen Forschung eindeutig. So haben mehrere quantitative Untersuchungen gezeigt, dass die größten MNUs der Welt fast immer von Managern aus ihrem Heimatland geführt werden (vgl. Hartmann 2016) und Ausländerinnen und Ausländer auch im mittleren Management eine Minderheit darstellen (vgl. Pohlmann 2009).

Doch wie sieht es mit der Besetzung von hohen und mittleren Führungspositionen in chinesischen Auslandsniederlassungen aus? Die Ergebnisse der internationalen Personal- und Managementforschung deuten auch hier in Richtung „ethnozentrischer“ *Stellenbesetzungsstrategien*, bei denen Schlüsselpositionen nicht mit lokalen Managern, sondern mit Expatriates aus dem Heimatland der Organisation besetzt werden (vgl. Heenan/Perlmutter 1979). So kommt eine Untersuchung von Anne-Wil Harzing und Kollegen (2016) zu dem Ergebnis, dass die Position des Managing Directors in chinesischen Niederlassungen in 72,1 Prozent der Fälle an einen Expatriate aus dem Heimatland der Organisation vergeben wird. Hinzu kommen 10,5 Prozent Entsandte aus – wohl im Regelfall westlichen – Drittländern (z. B. US-Amerikaner, die für

deutsche MNU in China arbeiten). Auch Arbeiten aus der Soziologie und der kritischen Management- und postkolonialen Organisationsforschung kommen zu der Einschätzung, dass Expatriates bei der Besetzung von Schlüsselpositionen häufig gegenüber einheimischen Managern bevorzugt (vgl. Kotthoff 2006) und Auslandsniederlassungen im globalen Süden von westlichen Managern dominiert werden (vgl. Bousseba 2020).

Vor diesem Hintergrund werden im Folgenden die *Karriereaussichten* von chinesischen Rückkehrern betrachtet. Es geht um die Frage, ob – und wenn ja: warum – ‚international erfahrene chinesische Mitarbeiter‘ künftig die Nachfolge von westlichen Expatriates in chinesischen Niederlassungen antreten könnten. Dabei wird die These entwickelt, dass Rückkehrer verstärkt für Schlüsselpositionen in Betracht gezogen werden, weil ihr Einsatz eine *Zwickmühle* auflösen kann, in der MNU hinsichtlich der Stellenbesetzung im Ausland stecken (Kapitel 4.2). Der Vorteil von Übersee-Rückkehrern liegt demnach insbesondere darin, dass sie gute Voraussetzungen mitbringen, um nicht nur als *Boundary Spanner* innerhalb der Niederlassung (vgl. Kapitel 3), sondern auch als *Boundary Spanner zum HQ* fungieren und damit die ‚gesamte‘ Grenzstellenarbeit übernehmen zu können (Kapitel 4.3).

#### 4.2 Der „schmerz“-behaftete „Zyklus“ bei der Besetzung von Schlüsselpositionen im Ausland

Die *Zwickmühle*, in der sich MNU bei der Besetzung von Schlüsselpositionen im Ausland befinden, besteht darin, dass der *Einsatz von Expatriates und einheimischen Beschäftigten potenziell mit gegenläufigen Vor- und Nachteilen verbunden* ist (vgl. Dowling et al. 2013: 110–114; Kotthoff 2006; Mäkelä et al. 2009). Aus einer *Boundary Spanning-Perspektive* kann man sagen, dass Expatriates gute Voraussetzungen für die Grenzstellenarbeit zur räumlich entfernten Zentrale und für das Vorantreiben der globalen Integration des Unternehmens aufweisen. Trotzdem ist ihre Entsendung aus mehreren Gründen unattraktiv: Neben den Schwierigkeiten beim *Boundary Spanning* in der kulturell differenten Niederlassung (vgl. Kapitel 3) liegen ihre Nachteile insbesondere in hohen Kosten, Problemen nach der *Repatriierung* von Expatriates und einer *Demotivierung* lokaler Talente durch geringe Karrierechancen. MNU haben daher grundsätzlich ein großes Interesse, Expatriates durch lokale Manager zu ersetzen. Allerdings bringt auch der Einsatz einheimischer Manager Schwierigkeiten mit sich, zu denen Probleme bei der Rekrutierung passend qualifizierten Personals und schlechte Voraussetzungen für das *Boundary Spanning* zum – in diesem Fall räumlich und kulturell ‚entfernten‘ – HQ zählen. Die aus Unternehmenssicht durchaus sinnvolle *Internationalisierung des Managements* – im Sinne einer ‚polyzentrischen‘ Strategie mit einheimischen Führungskräften (vgl. Heenan/Perlmutter 1979) – ist daher ‚Zentimeterarbeit‘ (Kotthoff 2006: 297).

Unser Datenmaterial zeigt, dass diese *Zentimeterarbeit* kein linearer Prozess ist und mitunter in ein ‚auf der Stelle treten‘ mündet, weil es angesichts der geschilderten *Zwickmühle* auch in großen Unternehmen zu einem *wiederkehrenden Changieren zwischen dem Einsatz von Expatriates und lokalen Führungskräften* kommt. Dies wird in den ausführlichen Schilderungen des deutschen IT-Projektleiters Herr Klett deutlich, der seit fast 30 Jahren für die große deutsche Technologie AG arbeitet und in dieser Zeit acht Entsendungen in vier Weltregionen absolviert hat. Während dieser Aufenthalte hat er in seinem und in anderen Unternehmen einen

„schmerz“-behafteten „Zyklus“ des Einsatzes von Expatriates und lokalen Managern beobachtet: Wenn ein Auslandsstandort neu gegründet wird, in einer Niederlassung Probleme auftreten (vgl. den Fall Fassaden KG) oder ein Arbeitsbereich als besonders sensibel gilt, werden Expatriates entsandt:

„Beliebt ist immer der Finanzsektor, weil da geht es ja um's Geld und dann traut man doch keinem; bzw. wir haben als deutsches Unternehmen andere Ansprüche, eine andere Erwartungshaltung an mein Rechnungswesen, als ein Kollege, der eben aus dem Land kommt. [...] Sie kriegen nicht, das heißt vom Markt her ziehen Sie nicht so die Top-Leute.“ (Herr Klett)

Ist der Standort etabliert oder das Problem gelöst, gewinnen personalkostenbezogene Überlegungen an Bedeutung und Unternehmen beginnen, Expatriates durch lokale Manager zu ersetzen. In der Folge kann es zu neuen Schwierigkeiten kommen, die den erneuten Einsatz von Expatriates nach sich ziehen:

„Also da ist ein Schmerz da, dann schicke ich jemanden raus, der Schmerz geht weg und irgendwann schaut man dann nochmal hin und sagt: ‚Mensch, dieser Deutsche im Ausland, der kostet mich ja ganz schön viel Geld. Der kostet mich, je nachdem, wo er ist, welches Land, welche Firma, von 200.000 bis eine Million Euro im Jahr.‘ Und dann sagt man: ‚Oh, mein Gott‘ [...]. Und jetzt gibt es dann eben die verschiedenen, ich sage mal: ‚Das kann doch ein chinesischer Kollege auch tun‘, ‚Das kann doch ein amerikanischer Kollege auch tun‘ [...]. Und wie gesagt, diese Diskussion kenne ich seit 1987: ‚Es muss doch möglich sein, in dem Land‘, nehmen Sie die USA, ‚einen vernünftigen amerikanischen Kaufmann zu finden‘. Gibt es im Regelfall auch, gut. So, dann wird der Expat abgezogen, der lokale Kollege tritt in die Fußstapfen. Und oftmals funktioniert es, oftmals dann aber auch nicht [...]. Das ist so ein Zyklus, den kenne ich seit vielen, vielen Jahren. Das ist für mich auch nichts [Unternehmens-]spezifisches oder auch nichts Deutschespezifisches, das ist immer dann, wenn Sie als Stammhaus eine Entwicklung sehen, mit der Sie nicht zufrieden sind, dann schicken Sie eine Person Ihres Vertrauens eben los. Und das ist der Expat.“ (Herr Klett)

Einen Ansatz, um dieses zyklische Changieren zwischen Expatriates und lokalen Beschäftigten zu durchbrechen, stellen *Inpatriate*-Programme dar, in deren Rahmen Nachwuchskräfte aus Auslandsgesellschaften für einen längeren Zeitraum in die Zentrale entsendet werden, um deren Standards, Arbeitsweise und Kultur kennenzulernen und transnationale Netzwerke aufzubauen. Auch in der Literatur wird auf die Bedeutung solcher Programme zur Entwicklung lokaler Talente verwiesen (vgl. Kotthoff 2006; Boussebaa 2020). Gleichwohl bergen diese Programme Nachteile: Sie sind ebenfalls kosten- und zudem zeitintensiv; schließlich sind die Talente erst nach ihrer teuren ‚Ausbildung‘ fit für eine Führungsposition in der Niederlassung. Herr Klett, der immerhin bei einem der größten deutschen Konzerne beschäftigt ist, kritisiert, dass ein entsprechendes Programm in seinem Unternehmen aus Kostengründen eingestellt wurde. Es stellt sich die Frage, ob der Einsatz von chinesischen Rückkehrern nicht eine weitere attraktive Option sein könnte, um den geschilderten Zyklus bei der Besetzung von Schlüsselpositionen in China zu durchbrechen.

### 4.3 Chinesische Rückkehrer als Nachfolger von Expatriates

Die Haigui-Literatur und unser empirisches Material geben Hinweise darauf, dass westliche MNUs das durchaus so sehen. So halten Huiyao Wang und Kolleg/innen (2011) fest: „The list of MNCs that employ returnees as CEOs, executive vice presidents, and other senior posts is impressive and includes Google, Microsoft China, UBS, Alcatel, News Corps, Siemens,

Hewlett Packard, Ernst and Young, BP and General Motors” (xxxvi). Der bereits in Kapitel 3 erwähnte Unternehmensinhaber Herr Kramer hat einen der drei in Deutschland rekrutierten chinesischen Beschäftigten, nach einem halben Jahr Einarbeitung im HQ, als Geschäftsführer in die chinesische Niederlassung der Industrieanlagen GmbH & Co. KG entsandt. Eine entscheidende Rolle beim Einsatz von chinesischen Rückkehrern in Schlüsselpositionen dürften ihre guten Voraussetzungen spielen, auch als *Boundary Spanner zur Zentrale* zu fungieren. Dies lässt sich genauer am Beispiel des in Kapitel 2 angeführten Automobilzulieferers Antrieb AG zeigen.

Dass das deutsche Unternehmen chinesische Rückkehrer nicht nur als Unterstützung für westliche Expatriates und als Ersatz für rangniedrige lokale Beschäftigte vorsieht (vgl. Kapitel 3), wird bei der Nachfolgeplanung für den drittlandangehörigen Entsandten Herrn Schulz deutlich (vgl. zur Grenzstellenarbeit von Drittlandangehörigen Barmeyer/Eberhardt 2019). Der US-Amerikaner hat zum Erhebungszeitpunkt die Positionen des technischen und kaufmännischen Direktors für eine Produktgruppe in der Region Asien-Pazifik inne. Er beschreibt es als explizites Ziel von sich und dem deutschen HQ, dass diese Positionen nach dem Ende seiner Entsendung mit zwei chinesischen Beschäftigten besetzt werden. Für eine Stelle hat er bereits die chinesische Rückkehrerin Frau Chen, die in Deutschland studiert und nach dem Studium eine Zeit in der Zentrale gearbeitet hat, als seine Nachfolgerin auserkoren. Für die zweite Position hat er die lokale Managerin Frau Li im Blick, die kaum über Auslandserfahrung verfügt und bei der er sich noch nicht sicher ist, ob es gelingt, sie bis zu seiner Repatriierung auf diese Tätigkeit vorzubereiten.

In einem informellen Gespräch während einer Autofahrt verweist Herr Schulz, neben fachlichen Schwächen, auf Frau Lis mangelnde Kenntnisse der deutschen Arbeits- und Unternehmenskultur sowie auf ihre kaum vorhandenen Netzwerke im HQ. Er sieht folglich Schwierigkeiten, sie als *Boundary Spanner* an der Schnittstelle zur Zentrale einzusetzen. Darauf, dass Frau Chen offenbar in der Lage ist, genau diese Rolle auszufüllen, deuten seine Schilderungen in einem regulären Interview hin. So berichtet Herr Schulz, dass er vor allem aufgrund seiner Asienenerfahrung, die er im Rahmen einer früheren Auslandsentsendung für ein US-Unternehmen gesammelt hat, aus der US-Niederlassung – und nicht dem deutschen HQ – von Antrieb AG nach China entsendet wurde. Er bezeichnet es vor diesem Hintergrund als seine größte Schwäche, dass er in der Zentrale nicht gut genug vernetzt sei und die Unternehmensgeschichte und -kultur nicht gut genug kenne. Daraus resultierende Kommunikationsprobleme zwischen ihm und dem HQ veranschaulicht er am Beispiel einer Situation, in der Frau Chen schließlich als Vermittlerin wirkt. So habe er einen potenziellen Kunden einmal informell über den positiven Stand der internen Diskussion zum – vom Kunden geforderten – Aufbau von Testkapazitäten am chinesischen Standort informiert. Als die Zentrale dies wiederum erfahren habe, habe es Ärger gegeben – ohne dass er wirklich verstanden habe, wo das Problem gewesen sei. Frau Chen habe ihm dann erklärt, dass er zu voreilig gewesen und dass es in Deutschland bzw. im Unternehmen nicht üblich sei, einen internen Diskussionsstand aus dem Unternehmen herauszutragen. Der Autor kann vor Ort auch beobachten, dass Frau Chen direkt und sehr routiniert mit der Zentrale kommuniziert und am Telefon mit den Kollegen in Deutschland scherzt.

Chinesische Rückkehrer – insbesondere aus dem HQ entsandte EHCOs – bringen also gute Voraussetzungen mit, nicht nur als Boundary Spanning-Assistenten innerhalb der Niederlassung (vgl. Kapitel 3), sondern auch als Boundary Spanner zur Zentrale zu fungieren; und zwar günstiger als westliche Expatriates und potenziell besser als einheimische Beschäftigte und Drittlandentsandte. Anders als die genannten Gruppen verfügen sie somit über wichtige Grundlagen, die ‚gesamte‘ Grenzstellenarbeit zwischen HQ und Niederlassung zu übernehmen. Gerade dieser Aspekt dürfte ihnen positive Karriereaussichten in chinesischen Niederlassungen bieten. Ihr verstärkter Einsatz in Schlüsselpositionen in Auslandsniederlassungen könnte daher einen nächsten Schritt zur Internationalisierung des Managements von westlichen MNUs darstellen. Abbildung 3 veranschaulicht die mögliche Funktion von chinesischen Rückkehrern als ‚ganzheitliche‘ Boundary Spanner.

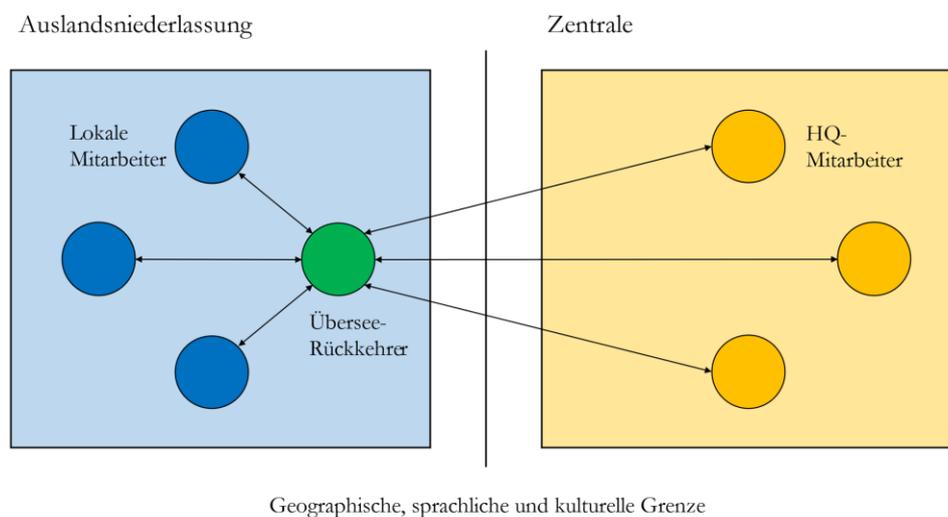


Abbildung 3: Chinesische Rückkehrer als Boundary Spanner und Nachfolger von Expatriates (eigene Darstellung)

## 5 Fazit

Die vorliegende Untersuchung hat die *Mobilität*, *Grenzstellenarbeit* und *Karriereaussichten* von *chinesischen Rückkehrern* exploriert, die nach einem Auslandsstudium in chinesischen Niederlassungen westlicher MNUs beschäftigt werden. Es wurde gezeigt, dass unter diesen Rückkehrern ein sozial voraussetzungsvoller Typus von transnational mobilem Beschäftigten zu finden ist, für den die Abfolge von *individueller Ausreise* und *organisierter Rückkehr* ins Herkunftsland charakteristisch ist und der als *Expatriate of Host-Country Origin* bezeichnet werden kann. Des Weiteren wurde herausgearbeitet, dass ‚international erfahrene chinesische Mitarbeiter‘ als *Boundary Spanning-Assistenten* eingesetzt werden, die Expatriates bei ihrer Grenzstellenarbeit *innerhalb* der Niederlassung unterstützen. Zudem wurde die These entwickelt, dass Rückkehrer *gute Karriereaussichten* in der Niederlassung haben, weil sie potenziell in der Lage sind, auch als *Boundary Spanner zum HQ* zu fungieren. Anders als lokale Manager ohne Auslandserfahrungen und Expatriates bringen sie wichtige Voraussetzungen mit, um die ‚gesamte‘ Grenzstellenarbeit zwischen HQ und Auslandsstandort zu übernehmen.

Die Untersuchung offenbart somit, dass individuelle und organisierte Mobilität im Zuge fortschreitender Globalisierung stärker miteinander *verflochten* werden, weil Organisationen Ströme individueller Migration beobachten und gezielt in ihre Rekrutierungs- sowie Entsendestrategien einbeziehen. Dadurch differenzieren sich *neue Typen* von transnational mobilen Beschäftigten aus, die die Forschung nicht vorausgesehen hat und die ihre *klassischen Konzepte in Frage stellen*. So werden Rückkehrer oder EHCOS in der klassischen Literatur zu Stellenbesetzungsstrategien von MNUs (vgl. Heenan/Perlmutter 1979) nicht als spezifische Strategieoption sichtbar, weil diese nur die Kategorie Nationalität betrachtet und sie daher in die gleiche Gruppe wie einheimische Manager ohne Auslandserfahrung einordnet. Hier ist jedoch deutlich geworden, dass ihre Karrierechancen gerade auf ihrer *Mobilitätserfahrung und Differenz zu immobilen Einheimischen* beruhen (vgl. Boltanski/Chiapello 2003; Kanter 1996). Es greift daher zu kurz, ihren Einsatz mit den von David A. Heenan und Howard V. Perlmutter (1979) entwickelten Strategietypen einfach als Übergang von einer ethno- zu einer polyzentrischen Strategie zu verstehen. Er lässt sich aber auch nicht als Wandel zu einer geozentrischen Strategie, bei der Herkunft keine Rolle spielt, oder zu einer ‚kosmopolitischen‘ Denkweise im HQ (vgl. Kanter 1996) interpretieren: Wenn sie eingesetzt werden, um eine Niederlassung ‚deutscher‘ zu machen, zeigt sich darin ebenso ein Beharrungsvermögen ‚ethnozentrischen Denkens‘. Zugleich ‚entheroisiert‘ die Untersuchung westliche Expatriate Manager, indem sie deutlich macht, dass Boundary Spanning weder eine individuelle noch eine exklusive Leistung von Expatriates ist, die diesbezüglich bislang im Fokus der Forschung stehen. Vielmehr sind Expatriates am Auslandsstandort auch auf die unsichtbare Gewährleistungsarbeit anderer angewiesen (vgl. Boussebba 2020; Boussebaa et al. 2014; Bredenkötter 2019).

Weiterführende Forschung ist nötig, um die quantitative Bedeutung von chinesischen Rückkehrern zu erfassen und die These zu ihren Karriereaussichten zu überprüfen. Außerdem gilt es, ihre Mobilität und Grenzstellenarbeit mit größerer Tiefenschärfe zu betrachten, was es insbesondere erforderlich macht, ihre subjektive Perspektive mit einzubeziehen. Unklar ist, wie sie sich zwischen HQ und Niederlassungen verorten, wie ihnen die kulturelle ‚Wiederanpassung‘ an ihr Herkunftsland gelingt und letztlich auch, welche Auswirkungen ihr Einsatz tatsächlich auf die Kultur und Identität der Niederlassung und die Machtverhältnisse in MNUs hat.

## Literatur

- Adick, C.; Gandlgruber, B.; Maletzky, M.; Pries, L. (Hg.) (2014): Cross-Border Staff Mobility: A Comparative Study of Profit and Non-Profit Organisations. Houndmills, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Au, K. Y.; Fukuda, J. (2002): Boundary Spanning Behaviors of Expatriates. *Journal of World Business* 37 (4): 285–296.
- Barmeyer, C.; Eberhardt, J. (2019): Interkulturelle Kompetenz von Drittkultur-Managern in Schnittstellenpositionen multinationaler Unternehmen. *Interculture Journal* 18 (31): 31–52.
- Berthoin Antal, A.; Walker, E.-M. (2011): Organizational learning from Chinese returners: An exploratory study of the role of cross-cultural interactions. In: Mariano, S.; Mohamed, M.; Mohiuddin, Q. (Hg.): *The role of expatriates in MNCs knowledge mobilization*. Bingley: Emerald, 151–175.

- Bešić, A.; Ortlieb, R. (2018): Expatriates of Host-Country Origin in South Eastern Europe: Management Rationales in the Finance Sector. *European Management Review* 16 (3): 667–681.
- Boltanski, L.; Chiapello, È. (2003): *Der neue Geist des Kapitalismus*. Konstanz: UVK.
- Boussebaa, M. (2020): Identity regulation and globalization. In: Brown, A. D. (Hg.): *The Oxford Handbook of Identities in Organizations*. Oxford, New York: Oxford University Press, 683–696.
- Boussebaa, M.; Sinha, S.; Gabriel, Y. (2014): Englishization in Offshore Call Centers: A Postcolonial Perspective. *Journal of International Business Studies* 45 (9): 1–18.
- Bredenkötter, B. (2019): Grenzstellenarbeit in transnationalen Arbeitsumgebungen. Expatriate-Manager als ‚Boundary-Spanner‘ in translokalen und transkulturellen ‚Workscapes‘. *Arbeit* 28 (3): 215–240.
- Bredenkötter, B. (2018a): Expatriate Managers as Boundary Spanners in MNCs. In: Spiegel et al. (Hg.), 41–54.
- Bredenkötter, B. (2018b): Role-Taking and Role-Making: Expatriates as Creative Organizational Boundary Spanners in MNCs. In: Spiegel et al. (Hg.), 137–158.
- Caligiuri, P.; Bonache, J. (2016): Evolving and Enduring Challenges in Global Mobility. *Journal of World Business* 51 (1): 127–141.
- Cangbai, W.; Siu-Lun, W.; Wenbin, S. (2006). Haigui: A New Area in China’s Policy toward the Chinese Diaspora? *Journal of Chinese Overseas* 2 (2): 294–309.
- Dowling, P. J.; Festing, M.; Engl, A. D. (2013): *International Human Resource Management* (6. Auflage). Hampshire: Cengage.
- Gu, Q.; Schweisfurth, M. (2017): Chinese students overseas: studying and returning. In: Morgan, W. J.; Gu, Q.; Li, F. (Hg.): *Handbook Of Education in China*. Cheltenham, Northampton: Elgar, 468–488.
- Guo, C.; Porschitz, E. T.; Alves, J. (2013): Exploring career agency during self-initiated repatriation: A study of Chinese sea turtles. *Career Development International* 18 (1): 34–55.
- Hartmann, M. (2016): *Die globale Wirtschaftselite. Eine Legende*. Frankfurt/M.: Campus.
- Harzing, A.-W.; Pudelko, M.; Reiche, B. S. (2016): The Bridging Role of Expatriates and Inpatriates in Knowledge Transfer in Multinational Corporations. *Human Resource Management* 55 (4): 679–695.
- Heenan, D. A.; Perlmutter, H. V. (1979): *Multinational Organizational Development. A Social Architectural Perspective*. Reading: Addison-Wesley.
- Jiang, X. (2016): Haigui (Overseas Returnee) and the Transformation of China. In: Ku, S. C. Y.; Kironska, K. (Hg.): *Migration in East and Southeast Asia*. Singapore: World Scientific Publishing, 47–68.
- Johnson, K. L.; Duxbury, L. (2010): The View from the Field: A Case Study of the Expatriate Boundary-Spanning Role. *Journal of World Business* 45 (1): 29–40.
- Kanter, R. (1996): *Weltklasse. Im globalen Wettbewerb lokal triumphieren*. Wien: Ueberreuter.
- Kotthoff, H. (2006): Wer bekommt den Kassenschlüssel hinter der Grenze? Vertrauensbeziehungen im globalisierten Konzern. In: Mense-Petermann/Wagner (Hg.), 279–299.
- Ma, Y.; Pan, S. (2015): Chinese Returnees from Overseas Study: An Understanding of Brain Gain and Brain Circulation in the Age of Globalization. *Frontiers of Education in China* 10 (2): 306–329.
- Mäkelä, K.; Björkman, I.; Ehrnrooth, M. (2009): MNC subsidiary staffing architecture: building human and social capital within the organisation. *The International Journal of Human Resource Management* 20 (6): 1273–1290.

- Maletzky, M.; Pries, L. (2014): Die Transnationalisierung von Arbeitsmobilität. Entwicklungstrends und ausgewählte Herausforderungen ihrer Regulierung. *AIS. Arbeits- und Industriosozilogische Studien* 7 (2): 56–79.
- Mayrhofer, W. (1997): Auslandseinsatz als Instrument des informationellen Grenzmanagements international tätiger Unternehmen. Eine systemtheoretisch orientierte Analyse. In: Schreyögg, G.; Sydow, J. (Hg.): *Managementforschung* 7. Berlin, New York: De Gruyter, 111–157.
- McNulty, Y.; Selmer, J. (Hg.) (2017): *Research Handbook of Expatriates*. Cheltenham, Northampton: Elgar.
- Mense-Petermann, U. (2018): Working in Transnational Social Spaces: Expatriate Managers in Transnationally Integrated MNCs. In: Spiegel, A.; Mense-Petermann, U.; Bredenkötter, B. (Hg.), 19–39.
- Mense-Petermann, U. (2017): Die Arbeit des „Boundary-Spanning“ – Der Expatriate als Protagonist transnationalen Arbeitens? In: Hessinger, P.; Pohlmann, M. (Hg.): *Globalisierung als Auto-Kapitalismus. Studien zur Globalität moderner Gesellschaften*. Wiesbaden: Springer VS, 179–195.
- Mense-Petermann, U. (2014): Von der Kaminkarriere zur boundaryless und protean career? Zum Verhältnis von organisationaler und individueller Karrieresteuerung am Beispiel von Auslandseinsätzen. *Arbeit* 23 (1): 5–21.
- Mense-Petermann, U.; Wagner, G. (Hg.) (2006): *Transnationale Konzerne*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Minssen, H. (2009): *Bindung und Entgrenzung: Eine Soziologie international tätiger Manager*. München, Mering: Hampp.
- Pohlmann, M. (2009): Globale ökonomische Eliten? Eine Globalisierungsthese auf dem Prüfstand der Empirie. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 61 (4): 513–534.
- Pries, L. (2018): Internationalisierung von Arbeitsmobilität durch Arbeitsmigration. In: Böhle, F.; Voß, G. G.; Wachtler, G. (Hg.): *Handbuch Arbeitssoziologie. Band 2: Akteure und Institutionen* (2. Auflage). Wiesbaden: Springer VS, 451–473.
- Schotter, A. P. J.; Mudambi, R.; Doz, Y. L.; Gaur, A. (2017): Boundary Spanning in Global Organizations. *Journal of Management Studies* 54 (4): 403–421.
- Seidel, C.; Meyer, A. (2016): Unsicherheitsvermeidend oder opportunistisch: Internationalisierungsverläufe von kleinen und mittleren Unternehmen. *WSI-Mitteilungen* 69 (6): 426–435.
- Spiegel, A. (2018): Expatriates as Cosmopolitan Professionals? Dealing with Difference at the Workplace. In: Spiegel et al. (Hg.), 159–178.
- Spiegel, A.; Mense-Petermann, U. (2016): Verflochtene Mobilitäten und ihr Management. Mobilitätspraktiken von Expatriate Managern und ihren ‚trailing spouses‘ im Auslandseinsatz: *Österreichische Zeitschrift für Soziologie* 41 (1): 15–31.
- Spiegel, A.; Mense-Petermann, U.; Bredenkötter, B. (Hg.) (2018): *Expatriate Managers: The Paradoxes of Living and Working Abroad*. New York, Oxon: Routledge.
- Thite, M.; Srinivasan, V.; Harvey, M.; Valk, R. (2009): Expatriates of host-country origin: ‘Coming home to test the waters’. *The International Journal of Human Resource Management* 20 (2): 269–285.
- Thomas, D. C. (1994): The Boundary-Spanning Role of Expatriates in the Multinational Corporation. *Advances in International Comparative Management* 9: 145–170.
- Wagner, G. (2006): Expatriates als Netzwerkarchitekten. In: Mense-Petermann/Wagner (Hg.), 225–247.
- Wang, H.; Zhang, W.; Alon, I. (2011): Introduction: Chinese Returnees, a Globalisation Force in Reshaping Modern China. In: Zhang, W.; Wang, H.; Alon, I. (Hg.): *Entrepreneurial and Business Elites of China: The Chinese Returnees Who Have Shaped Modern China*. Bingley: Emerald, xxvii–xxxviii.