

Von Maike Andresen und Svenja Rosseburg

Wohlbefinden ist nicht alles, aber ohne Wohlbefinden ist alles nichts

## Eine Meta-Analyse zu den Beeinflussungsfaktoren auf das Wohlbefinden von im Ausland tätigen Arbeitnehmenden

Der Gedanke, eine Zeit lang im Ausland zu arbeiten, klingt für viele Arbeitnehmende sehr verlockend. Das Unternehmen bietet einen interessanten Job, man verspricht sich einen positiven Karriereeinfluss, die Familie begleitet den Schritt und es besteht die Aussicht, den Feierabend dort zu genießen, wo andere Urlaub machen. Doch wie steht es wirklich um das Wohlbefinden von Auslandstätigen in ihrer neuen Umgebung?

Ein beruflicher Umzug ins Ausland bringt viele Veränderungen für Auslandstätige, sogenannte *Expatriates*, mit sich. Neue Arbeitsbedingungen, eine fremde Landeskultur oder Umstellungen im Privatleben können negative Auswirkungen haben, beispielsweise auf die Eingliederung im Gastland, die Arbeitsleistung, die Bewältigung kultureller Unterschiede oder das Wohlbefinden der *Expatriates*. Studien zeigen, dass Mitarbeitende mit einem hohen Wohlbefinden seltener den Arbeitgeber wechseln und bessere Leistungen zeigen. Im *Expatriation*-Kontext birgt ein niedriges oder gar negatives Wohlbefinden daher das Risiko, dass die Leistung der ausländischen Arbeitskräfte leidet oder sie sogar ihre Tätigkeit im Ausland vorzeitig beenden. Die hier präsentierte Meta-Analyse zeigt, welche Faktoren das allgemeine und das arbeitsbezogene

Wohlbefinden von *Expatriates* beeinflussen und in welchem Ausmaß. Dieser Überblick ermöglicht es Arbeitgebern, Mechanismen zu identifizieren und Anreize zu bestimmen, die das Wohlbefinden von *Expatriates* effektiv steigern können, um die mit einer Auslandstätigkeit verbundenen Risiken für die Unternehmen zu minimieren.

### Wohlbefinden – eine Definition

Wohlbefinden bezieht sich auf positive und negative Bewertungen von kognitiven Faktoren, zum Beispiel Lebenszufriedenheit, Arbeitszufriedenheit, -engagement, Burnout oder Stress, und von affektiven Faktoren, zum Beispiel Depression und Angst. Im Folgenden wird zwischen positivem und negativem allgemeinem Wohlbefinden bezogen auf das Leben generell, und positivem und negativem

## Wohlbefinden von Expatriates

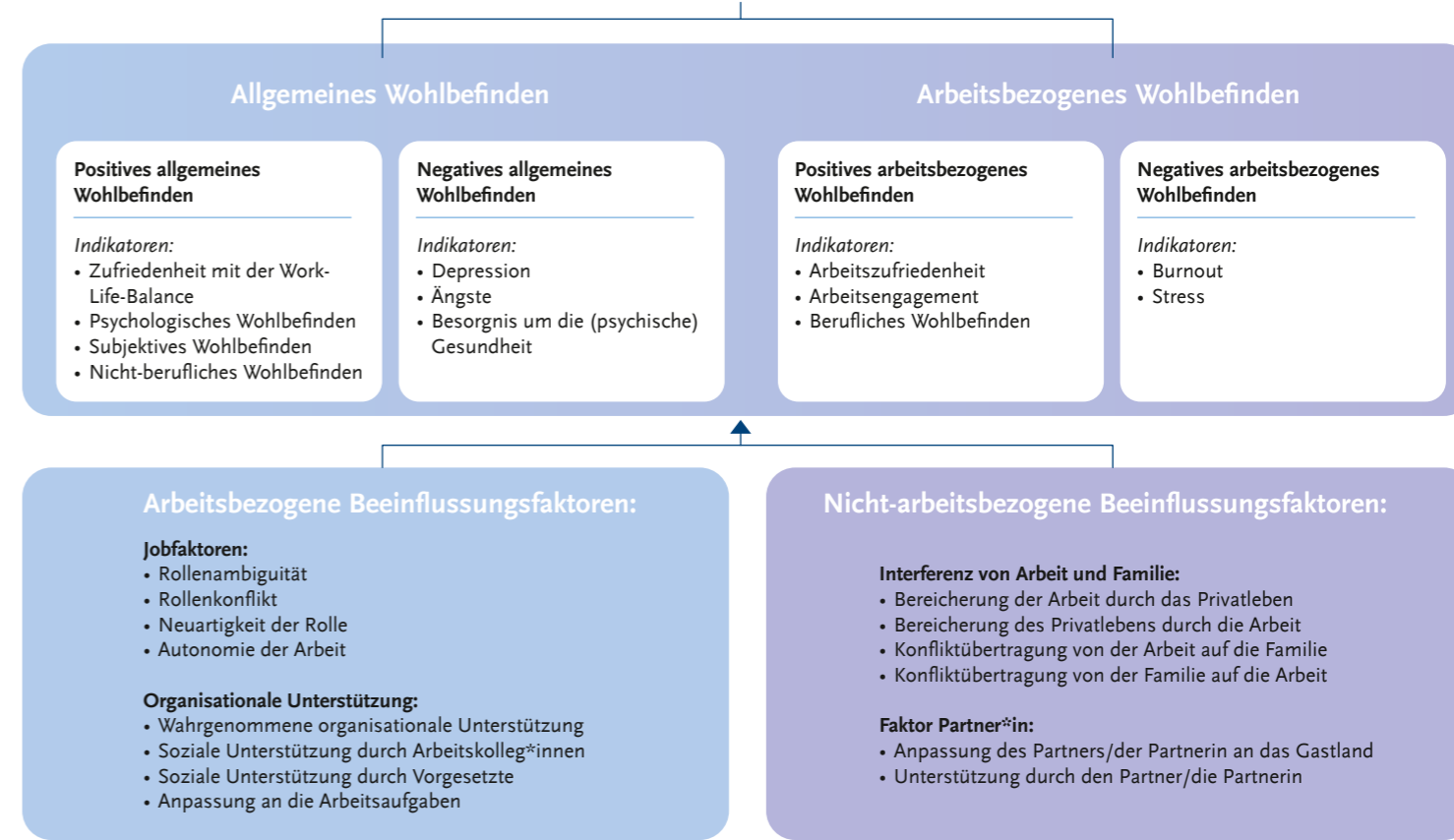


Abbildung: Wohlbefinden von Expatriates: Konzept, Indikatoren und Beeinflussungsfaktoren.

arbeitsbezogenem Wohlbefinden bezogen auf die Arbeitstätigkeit unterschieden (siehe Abbildung).

Nach der *Conservation of Resources* (COR)-Theorie von Psychologe Stevan E. Hobfoll hängt das Wohlbefinden der Individuen von den ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen ab. Ressourcen sind Dinge, die Menschen wertschätzen und in verschiedenen Bereichen ihres Lebens, so auch bei der Arbeit und im Privatleben, anstreben und erhalten wollen. Hobfoll unterscheidet in *Objektressourcen*, zum Beispiel Auto und Haus, *persönliche Ressourcen*, zum Beispiel Persönlichkeitsmerkmale, *Energieressourcen* wie Zeit oder Geld und *Bedingungsressourcen*, zum Beispiel Beschäftigung, Arbeitsbedingungen, Bedingungen im Privatleben.

Ein Ressourcenverlust, verursacht etwa durch schwierige Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz infolge einer Rollenunsicherheit, kann das arbeitsbezogene Wohlbefinden reduzieren. Hingegen kann sich ein Ressourcengewinn, beispielsweise resultierend aus der sozialen Unterstützung durch den Vorgesetzten, positiv auf das arbeitsbezogene Wohlbefinden auswirken. Studien zeigen, dass die

Auswirkungen auf das individuelle Wohlbefinden gewichtiger sind, wenn Ressourcen fehlen oder verloren gehen als bei vorhandenen oder hinzugewonnenen Ressourcen. Ressourcenverluste – wie sie insbesondere mit einer Auslandsmobilität einhergehen – sind somit schwieriger auszugleichen.

### Ressourcen der Expatriates und ihr Wohlbefinden

Um das Wissen über die Beeinflussungsfaktoren des Wohlbefindens von *Expatriates* zu systematisieren, wurden 24 empirische Studien einer Meta-Analyse unterzogen (siehe Abbildung). Die Meta-Analyse zeigt, dass das *arbeitsbezogene* Wohlbefinden der *Expatriates* signifikant durch organisationale Unterstützung, die Anpassung der *Expatriates* an ihre Arbeitsaufgaben im Gastland und den oder die Partner\*in gefördert und durch Jobfaktoren sowie die gegenseitige Beeinträchtigung von Arbeits- und Familienleben gemindert wird. Das *allgemeine* Wohlbefinden leidet signifikant unter der gegenseitigen Beeinträchtigung von Arbeit und Familie.

Die höchsten relativen Effektgrößen haben Ressourcenverluste infolge von Jobfaktoren (arbeitsbezogenes Wohlbefinden) und der wechselseitigen Beeinträchtigung von Arbeit und Familie (arbeitsbezogenes und allgemeines Wohlbefinden) sowie Ressourcengewinne aus organisationaler Unterstützung (arbeitsbezogenes Wohlbefinden). Die Metaanalyse verdeutlicht damit die zentrale Rolle der sozialen Unterstützung – durch Organisation und Familie – im Entscheidungskontext.

### Implikationen für das Personalmanagement

Obwohl die soziale Unterstützung insbesondere durch Arbeitgeber und Familie für das Wohlbefinden im Entscheidungskontext eine zentrale Rolle spielt, reduzieren immer mehr Organisationen aus Kostengründen ihre Unterstützungsmaßnahmen für Expatriates rund um den internationalen Umzug und sehen die Verantwortung für das Wohlbefinden allein bei den Mitarbeitenden und ihren Familien. Die Meta-Analyse legt hingegen nahe, die soziale Unterstützung auszuweiten.

Aus den Ergebnissen ergeben sich daher mehrere Handlungsempfehlungen für das Personalmanagement (siehe blauer Kasten):



#### Arbeitsplatzfaktoren:

- Arbeitszeitflexibilisierung und Autonomie gewährleisten, so dass Expatriates berufliche und private Herausforderungen autonom bewältigen können.
- Klare Aufgabenbeschreibung sicherstellen, zum Beispiel erwartete Verhaltensmuster kommunizieren; Vereinbarkeit zwischen erwarteten Verhaltensweisen im Heimatland und Ausland sicherstellen.
- Jobdesign optimieren, um Anwendbarkeit von Vorkenntnissen, eingeübten Fähigkeiten und etablierten Gewohnheiten des Expatriates sicherzustellen.



#### Anpassung an die Arbeitsaufgaben im Gastland:

- Auswahlkriterien: kulturspezifische Arbeitserfahrungen, Selbstkonzept (Selbstwertgefühl, Selbstwirksamkeit, Kontrollüberzeugung) prüfen.
- Expatriates auf neue Arbeitsrolle durch Fachseminare vorbereiten.
- Expatriates in berufliche Netzwerke im Gastland einführen.
- Wöchentlichen Austausch über aktuelle Herausforderungen zwischen unerfahrenen Expatriates mit Management, Mitarbeitenden und / oder Personalverantwortlichen im Heimatland mit kulturspezifischer Arbeitserfahrung im 1. Jahr der Entsendung etablieren; Expatriates versichern, dass es eine gewisse Zeit braucht, um sich in den neuen Situationen zurechtzufinden; ermutigen, dass sie sich mit der Zeit immer wohler fühlen werden.



#### Unterstützung der Familie:

- Krisenmanagement etablieren, zum Beispiel Gesprächstechniken vermitteln; Ansprechpersonen bieten.
- Partner\*in des Expatriates beim Aufbau privater Netzwerke fördern.
- Informationsmaterial für Expatriate-Familie bereitstellen.



#### Interferenzen von Arbeit und Familie:

- Vorbereitungsseminare für Expatriates und Angehörige.
- Mentor\*innen für Expatriates und ihre Familienmitglieder zur Verfügung stellen.
- Familienveranstaltungen organisieren.
- Hinweis geben, dass Paare ihre Rollen und Verantwortlichkeiten sowohl im Privat- als auch im Berufsleben aushandeln (vor und während Auslandsstätigkeit).

Zentrales Ziel dieser Maßnahmen ist die Bereitstellung arbeitsbezogener Ressourcen als Ausgleich für Ressourcenverluste im Arbeitskontext, zum Beispiel infolge neuer Arbeitsanforderungen, wie auch im Privatleben, zum Beispiel im Zusammenhang mit der Kulturanpassung, sowie zur Begrenzung von sogenannten *Spillover-Effekten* zwischen den Lebens- und Arbeitsrollen von Expatriates. Das in der Konsequenz steigende arbeitsbezogene Wohlbefinden der Expatriates trägt positiv dazu bei, die Leistungsfähigkeit der Auslandsstätigen sicherzustellen.



#### Literaturempfehlung

**Tania Biswas, Liisa Mäkelä, Maïke Andresen (2021):** *Work and non-work related antecedents of expatriates' well-being: A meta-analysis.* Human Resource Management Review.

### Well-being Isn't Everything, but Without It Everything is Nothing

EN

#### A meta-analysis into the factors influencing the well-being of workers abroad

The prospect of spending some time working abroad is very appealing to many workers. The company provides an interesting job, there is the promise of positive career impact, the family can come along and there is the prospect of ending each workday in a place where others go on holiday. But what is the true status of expatriates' well-being in their new home?

