

Stine Waibel, Heiko Rüger (beide BiB), Maria M. Bellinger², Herbert Fliege²

Die Lebensqualität von Diplomaten: Hochmobilität als Gesundheitsrisiko?¹

Der Bedarf an Arbeitnehmern, die über die gesamte Dauer ihrer Berufslaufbahn international mobil sind, nimmt im Zuge einer sich verstärkenden internationalen Zusammenarbeit immer mehr zu. Ob ein hohes Maß an weltweiter Umzugsmobilität sich nachteilig auf Lebenszufriedenheit und Gesundheit auswirkt, ist bislang jedoch kaum erforscht. Am Beispiel der Beschäftigten im Auswärtigen Amt (AA) wird dieser Frage nachgegangen. Auf Basis einer Online-Erhebung untersuchen wir, unter welchen Bedingungen hohe internationale Mobilität zu einer potenziellen Belastung für die Beschäftigten wird und welche Faktoren vor negativen Folgen schützen.

Wir stoßen auf den überraschenden Befund, dass die Beschäftigen im AA trotz ihrer gesundheitlichen und sozialen Selektivität und vieler Privilegien im Vergleich zur in Deutschland lebenden Allgemeinbevölkerung eine geringere Lebensqualität berichten. Gleichzeitig können wir nachweisen, dass eine hohe mobilitätsbezogene Belastungswahrnehmung die individuelle Lebensqualität der Bediensteten erheblich einschränkt. Innerhalb der untersuchten Gruppe gibt es jedoch deutliche Unterschiede. Hochmobilität führt daher nicht per se zu einer niedrigeren Lebensqualität, insbesondere dann nicht, wenn die AA-Mitarbeiter über Kompetenzen und Ressourcen verfügen, die positiv zur Mobilitätsbewältigung beitragen.

Zur Sicherung einer zufriedenen und leistungsfähigen Arbeitnehmerschaft müssen daher alle Organisationen, die Personen regelmäßig ins Ausland entsenden, Maßnahmen ergreifen, die auf individuelle Bedürfnislagen und Belastungswahrnehmungen zugeschnitten sind.

Mit Fortschreiten der Globalisierung und der globalen Verflechtungen nehmen die grenzüberschreitenden Aktivitäten sowohl im kommerziellen wie nicht-kommerziellen Sektor zu (z.B. Globalisierungsindex von Raab et al. 2008). Die Förderung und Steuerung weltweiter Mitarbeitermobilität und ihre Einbindung in die Gestaltung von Strukturen und Prozessen gewinnt in dem Zusammenhang strategische Bedeutung für global operierende Organisationen (Stahl und Björkman 2006). Vor diesem Hintergrund sind Internationales Personalmanagement (vgl. Tung 1984) und Management von Expatriates (Auslandsentsendete) (vgl. Brewster 1991) spätestens seit den 1980er Jahren ins Blickfeld von Fachwelt und betrieblicher Praxis gerückt. Hier steht vor allem die Frage im Fokus, wie konflikthafte Situationen im Ausland vermieden werden können, die entstehen, wenn Expatriates sich nur schwer an die ungewohnten Arbeitsbedingungen und eine neue soziokulturelle Umwelt anpassen.

Obwohl mit einer Vielzahl von Mobilitäts- oder Pendelarrangements Alternativen zu klassischen, mehrjährigen Auslandseinsätzen bestehen (man denke an Vielfliegerprogramme, internationale Geschäftsreisen oder "Eurocommuting" (vgl. Collings et al. 2007) besitzt die klassische Personalmobilität nach wie vor eine Schlüsselrolle im Rahmen des Wissens- und Technologietransfers und der Entwicklung internationaler Unternehmenstätigkeit (z.B. Ahlvik et al. 2016). Eine Herausforderung für viele Arbeitgeber besteht jedoch darin, qualifizierte Fach- und Führungskräfte, die bereit sind, im Laufe ihrer beruflichen Karriere (wiederholt) für einen längeren Zeitraum im Ausland zu leben, zu gewinnen und in der Organisation zu halten (Barzantny et al. 2008). Eingeschränkte Bereitschaft zu mehrjährigen Entsendungen, frühzeitige Beendigungen von Auslandseinsätzen sowie Schwierigkeiten bei der Wiedereingliederung nach der Rückkehr ins Herkunfts- oder ein Drittland können nicht nur in finanzieller Hinsicht hohe Kosten verursachen (Mendenhall et al. 1987).

Da Auslandsentsendungen vermutlich auch in Zukunft zunehmen werden (Finaccord 2014) und sich die Konkurrenz um knappe "global kompetente Talente" eher noch verstärken wird (Collings 2014)³, ist eine Intensivierung der Forschung zu den Bestimmungsgründen der indivi-

Der vorliegende Beitrag basiert auf: Fliege, Herbert; Waibel, Stine; Rüger, Heiko; Hillmann, Julika; Ruppenthal, Silvia; Schneider, Norbert F.; Bellinger, Maria M. (2016): Diplomats' quality of life: The role of risk factors and coping resources. In: International Journal of Intercultural Relations 51: 14-28

² Mitarbeiter des Gesundheitsdienstes des Auswärtigen Amts.

Unter anderem aufgrund dieser Knappheitsüberlegungen stellen zum Beispiel Frauen einen noch nicht ganz ausgeschöpften "Expatriatepool" dar, so dass deren Gewinnung für Auslandsentsendungen ein bestimmendes Thema der Expatriateforschung ist. Vor allem aufgrund männerdominierter informeller Praktiken treffen Frauen im Entsendungsprozess auf ganz eigene Herausforderungen (z.B. Linehan und Scullion 2008).



duellen Mobilitätsbereitschaft sowie der erfolgreichen Bewältigung internationaler Mobilität notwendig. Inzwischen wird selbstverständlich davon ausgegangen, dass zum Entsendungserfolg auch die emotionale Bewältigung des neuen Umfelds gehört, d.h. dass die fachlichen Qualifikationen sowie der inländische "Track Record" bei weitem nicht die einzigen relevanten Erfolgsgrößen sind (Brewster und Scullion 1997). Insgesamt existieren jedoch noch erstaunlich wenige Studien dazu, inwiefern Personen die von bestimmten Berufen geforderte regelmäßige internationale Mobilität bewältigen können oder ob damit bedeutende Einschränkungen in der Lebensqualität verbunden sind.

Das Forschungsprojekt "Mobilitätskompetenzen im Auswärtigen Dienst – Risiken und protektive Faktoren bei der Bewältigung der Auslandsrotation", das durch das Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung in Zusammenarbeit mit dem Gesundheitsdienst des Auswärtigen Amtes durchgeführt wurde, greift diese Überlegungen auf und nimmt die bislang wenig berücksichtigte, aber traditionell hochmobile Expatriategruppe der Diplomaten in den Blick.⁴ Ende 2011 wurde dafür eine Online-Befragung unter Beschäftigten des deutschen Auswärtigen Dienstes aller Laufbahngruppen sowie deren Partnern und Kindern durchgeführt. Von den mehr als 7.000 Beschäftigten gab etwas mehr als jeder Dritte zu den unterschiedlichen Themen der Befragung Auskunft (N = rd. 2.500).⁵

In der Expatriateforschung sind Studien zu Diplomaten und vergleichbaren Beschäftigungsgruppen mit langen internationalen Umzugsbiografien bislang kaum vorhanden (Ausnahmen sind z.B. die Studien von Patel et al. 2006 und Groeneveld 2008). Fast alle bisherige Forschung konzentriert sich auf Expatriates in multinationalen Unternehmen, fast völlig unerforscht hingegen ist die große Anzahl der weltweiten Expatriates, die etwa von Regierungen (Entwicklungszusammenarbeit, Bun-

Angesichts dieser episodischen Versetzungsroutine lassen sich anhand von Diplomaten die Auswirkungen von internationaler Hochmobilität auf die individuelle Lebensqualität besonders gut untersuchen. Entsprechende Befunde, die wir diesbezüglich im Rahmen des Forschungsprojekts generieren konnten, stellen wir im Folgenden genauer vor. Abschließend lässt sich auf dieser Grundlage nicht nur für den diplomatischen Kontext sondern für internationale Arbeitgeber allgemein Orientierungswissen für eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen einer global hochmobilen Arbeitnehmerschaft ableiten.

Lebensqualität von Diplomaten im Vergleich zur Allgemeinbevölkerung

Um zu einer relativen Einschätzung der Lebensqualität von Diplomaten zu gelangen, ziehen wir einen Vergleich mit der Allgemeinbevölkerung heran. Als Vergleichsmaßstab verwenden wir eine standardisierte Messung der gesundheitsbezogenen Lebensqualität (Health-Related Quality of Life – HRQOL). Für diese stehen Normwerte der in Deutschland lebenden Bevölkerung zur Verfügung (Schwarz und Hinz 2001).

HRQOL ist ein erweitertes Gesundheitskonzept, welches die Funktionsfähigkeit von Individuen im täglichen Leben umfasst. Nach der Definition der Weltgesundheitsorganisation beinhaltet HRQOL körperliche, kognitive und emotionale Zustände, das Funktionieren in den sozialen Rollen im Leben sowie Angaben zum allgemei-

deswehr, etc.), Hilfsorganisationen, politischen Stiftungen, gemeinnützigen Organisationen und zwischenstaatlichen Organisationen wie den Vereinigten Nationen und der Europäischen Union beschäftigt werden. Diese Expatriates sind als Individuen zu begreifen, die einen anspruchsvollen "beruflichen und privaten Alltag gestalten, der zentral von einer spezifischen Form der transnationalen Mobilität geprägt wird" (Niedner-Kalthoff 2006: 84). Das Alltagsleben von Diplomaten ist maßgeblich beeinflusst durch das sogenannte System der Auslandsrotation: der überwiegende Teil von ihnen befindet sich in diesem System und wechselt ca. alle drei bis vier Jahre den Arbeitsplatz und das Aufenthaltsland – und dies ein Berufsleben lang. Beschäftigte müssen daher bei der Einstellung ihre "uneingeschränkte Versetzungsbereitschaft" schriftlich erklären und die gesundheitlichen Voraussetzungen hierfür werden geprüft.

⁴ Ausführliche Informationen zum Design und zur Durchführung der Studie sowie weiterführende Befunde finden sich bei Rüger et al. (2013).

Wir verwenden hier aus Gründen der Einfachheit die Bezeichnung "Diplomaten" für die beim Auswärtigen Dienst Beschäftigten aller Laufbahngruppen. Als Diplomaten im engeren, d.h. formalen Sinne werden nur die im Gastland auf der sog. Diplomatenliste gemeldeten entsandten Beschäftigten bezeichnet.



Tabelle 1: Fragen zur gesundheitsbezogenen Lebensqualität (HRQOL)		
Rollenfunktionalität	Waren Sie bei Ihrer Arbeit/bei anderen tagtäglichen Beschäftigungen eingeschränkt?	
	Waren Sie bei Ihren Hobbys oder anderen Freizeitbeschäftigungen eingeschränkt?	
Emotionale Funktionalität	Haben Sie sich Sorgen gemacht?	
	Waren Sie reizbar?	
	Fühlten Sie sich niedergeschlagen?	
Soziale Funktionalität	Hat Ihr körperlicher Zustand/eine medizinische Behandlung Ihr Familienleben beeinträchtigt?	
	Hat Ihr körperlicher Zustand/eine medizinische Behandlung Ihr Zusammensein oder Ihre gemeinsamen Unternehmungen mit anderen Menschen beeinträchtigt?	
Erschöpfung / Schlafstörung	Mussten Sie sich ausruhen?	
	Fühlten Sie sich schwach?	
	Waren Sie müde?	
	Hatten Sie Schlafstörungen?	
Allgemeines Wohlbefinden	Wie würde Sie Ihren Gesundheitszustand während der letzten Woche einschätzen?	
	Wie würden Sie insgesamt Ihre Lebensqualität der letzten Woche einschätzen?	

Anmerkung: Den Befragten wurden diese 13 der insgesamt 30 Fragen umfassenden "Quality of Life Questionnaire Core 30" (QLQ-C30) vorgelegt. Zur Verfügung standen vier Antwortkategorien (überhaupt nicht, wenig, mäßig, sehr) bzw. sieben Antwortkategorien (sehr schlecht bis ausgezeichnet) für die Fragen zum allgemeinen Wohlbefinden.

nen Wohlbefinden (vgl. Tabelle 1).⁶ Während Gesundheit und Lebensqualität auch über objektive Indikatoren bestimmbar sind, stützt sich HRQOL auf die Selbsteinschätzungen bzw. die persönlichen Wahrnehmungen der Befragten.

Die Ergebnisse unserer Untersuchung zeigen deutliche Gruppenunterschiede in der gesundheitsbezogenen Lebensqualität (vgl. Tabelle 2). Auch wenn Diplo-

maten eine überwiegend positive Lebenszufriedenheit aufweisen, berichten diese doch durchweg eine geringere Rollen-, emotionale und soziale Funktionalität als die Allgemeinbevölkerung. Zudem geben die Beschäftigten im Auswärtigen Dienst sehr viel häufiger an, mit Erschöpfung und Schlaflosigkeit zu kämpfen. Auch in den Antworten auf die beiden Fragen zum allgemeinen Wohlbefinden zeigt sich, dass die Diplomaten zu einer etwas negativeren Einschätzung als die Allgemeinbevölkerung gelangen.

Es gibt verschiedene Gründe dafür, dass Diplomaten trotz ihrer privilegierten beruflichen Position und Einbindung in ein hochinstitutionalisiertes Mobilitätsprogramm spezifischen Belastungen ausgesetzt sind und sich da-

Die HRQOL wurde mit dem "Quality of Life Questionnaire Core 30" (QLQ-C30) der European Organization for Research and Treatment of Cancer (EORTC) erhoben. Der QLQ-C30 ist angelehnt an die Gesundheitsdefinition der Weltgesundheitsorganisation als "Zustand vollständigen physischen, mentalen und sozialen Wohlbefindens". Die Mehrdimensionalität des Konzepts wurde empirisch bereits in vielen Studien überprüft.



Tabelle 2: Unterschiede in der gesundheitsbezogene Lebensqualität zwischen Beschäftigten des Auswärtigen Amts und der deutschen Allgemeinbevölkerung

Subdimensionen der gesundheitsbezogenen Lebensqualität (HRQOL)	Allgemeinbevölkerung (Referenzwerte)	Beschäftigte im Auswärtigen Amt
	Mittelwerte	
Erschöpfung	17,1	39,6**
Schlafstörungen	16,4	28,6**
Rollenfunktionalität	88,0	72,7**
Emotionale Funktionalität	78,7	65,6**
Soziale Funktionalität	91,0	81,3**
Allgemeiner Gesundheitszustand	70,8	67,2**

Quelle: Schwarz und Hinz 2001, eigene Berechnungen

Anmerkung: Skala der HRQOL reicht von 0 bis 100 (lineare Transformation der Rohwerte nach den Scoring-Richtlinien der EORTC). Für den allgemeinen Gesundheitszustand und die 3 Funktionalitätsdimensionen bedeuten hohe Werte eine hohe HRQOL. Für Erschöpfung bzw. Schlafstörungen bedeuten hohe Werte ein häufigeres Auftreten dieser Beschwerden, d.h. eine geringere HRQOL. ** bedeutet, dass Mittelwerte sich signifikant auf dem 1%-Niveau unterscheiden.

her in der Lebensqualität von der weniger mobilen Allgemeinbevölkerung unterscheiden. Internationale Umzüge verursachen soziale und emotionale Kosten - nicht nur für die Diplomaten, sondern auch für ihre Familienangehörigen – da Arbeitsplatz und Schulumfeld häufig wechseln und Unterstützungssysteme, lokale und soziale Netzwerke verloren gehen bzw. nur unter Anstrengungen aufrecht erhalten werden können (Caligiuri et al. 1998). Diplomaten und ihre Familien müssen regelmäßig Abweichungen von individuellen Lebensplänen in Kauf nehmen und akzeptieren lernen, dass berufliche Erfordernisse die private Lebensgestaltung in zentralen Aspekten beeinflussen (Arieli 2007). Wechselnde Lebens- und klimatische Bedingungen haben Einfluss auf das körperliche Wohlbefinden (Jones 2000) und aufgrund fehlender Beherrschung der Landessprache, Kommunikations- und Interaktionsschwierigkeiten treten immer wieder Akkulturationsprobleme auf (Anderzén und Arnetz 1997). Der "flüchtige, transitorische Status" am gegenwärtigen Posten ist nicht selten verbunden mit räumlicher Isoliertheit und künstlichen Parallelwelten (z.B. Konferenzzentren

und Enklavencharakter von Botschaften) und geht auch mit sozialen Isolationserfahrungen einher (Niedner-Kalthoff 2006). Grundsätzlich ist daher anzunehmen, dass Umzüge von Region zu Region in regelmäßigen Abständen eine fehlende soziokulturelle Verwurzelung, große Distanz zu den in der Heimat verbliebenen Familienangehörigen und Freunden und die Anpassung an neue Kulturen alle paar Jahre ein kaum zu unterschätzendes Beanspruchungspotenzial entfalten (Forster 2000: 129).

Anforderungen und Ressourcen des diplomatischen Berufs und die Auswirkungen auf HRQOL

Liegt die gesundheitsbezogene Lebensqualität von Diplomaten im Mittel unter derjenigen der Allgemeinbevölkerung, ermöglicht erst eine genauere Betrachtung der Gruppe der Diplomaten Aufschluss darüber, ob, wie angenommen, die Beanspruchung durch internationale Hochmobilität gesundheitsrelevant ist. Dieser Abschnitt widmet sich daher der Frage, ob innerhalb der Gruppe der Diplomaten diejenigen, die hohe mobilitätsinduzierte Belastungen wahrnehmen, auch eine niedrigere Le-



bensqualität aufweisen. Gleichzeitig berücksichtigen wir, dass Individuen auch über eine Reihe gesundheitsschützender Kompetenzen und Ressourcen verfügen, die positiv zur Anforderungsbewältigung beitragen können.

Das ARM-Modell im Kontext des diplomatischen Berufs

Unsere Untersuchungen beruhen auf dem Anforderungs-Ressourcen-Modell (ARM-Modell), welches in der Arbeits- und Organisationspsychologie bereits vielfach angewendet und bestätigt wurde (vgl. Bakker und Demerouti 2007). Das ARM-Modell unterstreicht die zentrale Rolle psychosozialer Arbeitsbelastungen für die Gesundheit und das Wohlbefinden von Beschäftigten in ganz unterschiedlichen anforderungsstarken Berufen (z.B. Flugbegleiter, Lehrer, Polizeibeamte). Es kann an die spezifischen Herausforderungen einzelner Berufe angepasst werden. Die beruflichen Anforderungen beziehen sich auf die Eigenschaften des Berufs, die von Individuen mit materiellen und immateriellen Kosten verbunden werden (z. B. Konflikte zwischen Arbeit und Privatleben durch Schichtarbeit). Gelingt die Anpassung an die Arbeitssituation nicht, so finden Reaktionen auf körperlicher, kognitiv-emotionaler und der Verhaltensebene statt. Die beruflichen Ressourcen wiederum beziehen sich auf Eigenschaften des Berufs, welche Individuen als funktional in der Erreichung ihrer beruflichen und privaten Ziele wahrnehmen und die für die persönliche Entwicklung förderlich sind (z. B. Gehalt, Aufgabenvielfalt oder Entscheidungsspielräume). Berufliche Ressourcen haben vor allem motivationalen Charakter und wirken sich so indirekt auf das gesundheitsbezogene Wohlbefinden aus. Es wurde jedoch wiederholt festgestellt, dass der positive Gesundheitseffekt der beruflichen Ressourcen weniger stark ausgeprägt ist als der negative Gesundheitseffekt der Arbeitsanforderungen (z. B. Bakker et al. 2004).

Für den diplomatischen Kontext verweisen Ressourcen auf die Vorteile, die mit dem Diplomatenberuf und der internationalen Hochmobilität verknüpft sind. Dazu zählen zuvorderst die abwechslungsreiche Tätigkeit oder die Vielseitigkeit der sozialen Kontakte und kulturellen Erfahrungen (z. B.: "Es ist spannend, immer wieder neue Länder kennenzulernen."). Anforderungen verweisen dementsprechend auf die Nachteile des Diplomatenberufs und der Hochmobilität. Insbesondere gehören dazu die episodisch geforderten Unterbrechungen im Alltags- und Arbeitsleben sowie die sozialen und emo-

tionalen Kosten, mit denen Diplomaten befürchten, ihre Familien (wiederholt) zu beanspruchen oder zu überfordern (z. B.: "Die häufigen Umzüge belasten das Familienleben.") In dem Zusammenhang wird auch überprüft, ob die psychosozialen Belastungen des diplomatischen "Nomadentums" eventuell erst im Laufe der Zeit zur beruflichen Desillusionierung führen, d. h. wenn bereits viele Jahre in der internationalen Rotation verbracht wurden. Daher untersuchen wir, ob auch eine höhere Anzahl zurückliegender Rotationsposten negative gesundheitliche Auswirkungen hat.

Erweiterung des ARM-Modells: der Einfluss von Stress, Coping, Selbstwirksamkeit und sozialer Unterstützung auf die HRQOL

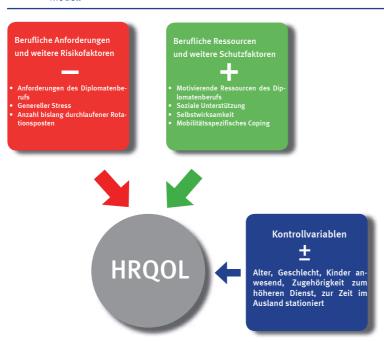
In Erweiterung der ursprünglichen Version des ARM-Modells werden in unserer Untersuchung zentrale interindividuelle Unterschiede einbezogen, die außerhalb des beruflichen Umfelds liegen, sich aber für die Erklärung des gesundheitsbezogenen Wohlbefindens innerhalb der Expatriateforschung als relevant herausgestellt haben. Diese weisen starke Bezüge zur Stress- und Copingforschung auf.

Wir gehen davon aus, das zusätzlich zu den berufsspezifischen Belastungen auch der subjektiv empfundene Stress unabhängig von seiner Ursache oder einer objektiven Situation zu Einschränkung im Wohlbefinden beiträgt (z. B.: "Ihre Probleme scheinen sich aufzutürmen."). In der Expatriateforschung gelten hohe Stresswahrnehmungen als eine der Hauptursachen für Anpassungsschwierigkeiten und frühzeitige Abbrüche von Entsendungen (Hechanova et al. 2003). Weiterhin tragen neben den beruflichen Ressourcen weitere Schutzfaktoren zur individuellen Lebensqualität und Stressbewältigung bei. Grundsätzlich sind interne, dem Menschen individuell zu eigene Ressourcen von externen, im Umfeld des Einzelnen befindlichen Ressourcen abgrenzbar.

Eine wichtige interne Ressource, die das Ergebnis potenziell belastender Situationen beeinflusst, ist die so genannte Selbstwirksamkeitserwartung (vgl. Bandura 1977). Menschen mit einer hohen Selbstwirksamkeit sind überzeugt, (schwierige) Lebenssituationen durch eigene Anstrengungen kontrollieren und meistern zu können (z. B.: "Schwierigkeiten sehe ich gelassen entgegen, weil ich mich immer auf meine Fähigkeiten verlassen kann."). Gerade in Phasen kritischer Lebensereignisse gelten



Abb. 1: Faktoren der Lebensqualität im erweiterten Anforderungs-Ressourcen-Modell



Quelle: Eigene Darstellung

Selbstwirksamkeitserwartungen als wichtige psychologische Schutzfaktoren, die positive Bewältigungserlebnisse wahrscheinlicher machen (zum Beispiel Elder 1974).

In der Expatriateforschung ist Selbstwirksamkeit ein wichtiger Bestandteil von Anpassungsmodellen und der positive Effekt von Selbstwirksamkeit auf individuelles Wohlbefinden und Anpassung ist gut bestätigt (Shaffer et al. 1999).

Hinsichtlich externer Ressourcen ist gut erforscht, dass zwischenmenschliche Beziehungen und die Einbindung in soziale Netzwerke positiv mit der Lebensqualität korrelieren (Cohen und Wills 1985). Gut etabliert ist auch die positive Rolle der wahrgenommenen sozialen Unterstützung (z. B.: "Es gibt Menschen, die mir ihre Hilfe anbieten, wenn ich sie brauche.") bei der Erklärung des Erfolgs internationaler Entsendungen (Fontaine 1986).

Schließlich geben mobilitätsspezifische Copingstrategien darüber Aufschluss, inwieweit Stressbewältigungsstrategien, die bei der Anpassung nach einem Umzug im Rahmen der Rotation relevant sind, angewendet werden. Dabei werden zwei Strategien unterschieden: "Kognitives Coping" erfasst, inwieweit die gedankliche Auseinandersetzung mit der Situation vor Ort funktioniert (z. B. durch Einstellungsänderung "Ich passe meine Vorstellungen an die neue Situation an, wenn die Gegebenheiten vor Ort

nicht meinen Erwartungen entsprechen."). Außerdem umfasst mobilitätsspezifisches Coping die aktive Auseinandersetzung mit der Kultur vor Ort (z. B.: "Ich versuche stets die Werte von Einheimischen und ihre Kultur zu verstehen.").

Abbildung 1 fasst das beschriebene erweiterte ARM-Modell und die darin verorteten Einflussfaktoren der gesundheitsbezogenen Lebensqualität von Diplomaten zusammen. Das Modell wird mittels einer multivariaten Regression überprüft, ein Verfahren, das testet, ob die Daten mit der vorgegebenen Struktur des Modells zusammenpassen. Neben den beschriebenen Merkmalen werden zusätzlich die soziodemografischen Merkmale der Personen statistisch kontrolliert, da diese potenzielle Störvariablen in der Beziehung zwischen den Belastungs- und Schutzfaktoren und der Lebensqualität darstellen. Im Rahmen des regressionsanalytischen Vorgehens verwenden wir einen zusammengesetzten HRQOL-Wert,

der den Mittelwert der Antworten auf die 13 Fragen zur HRQOL darstellt (vgl. Tabelle 1). Höhere Werte repräsentieren eine bessere Lebensqualität. Auch die Einflussfaktoren stellen aus mehreren Einzelfragen (Items) zusammengefasste Skalenwerte dar.

Ergebnisse

Wie im Erklärungsrahmen des ARM-Modells erwartet, hängt die gesundheitsbezogene Lebensqualität von Diplomaten wesentlich davon ab, wie diese die Anforderungen ihres Berufs wahrnehmen. Nehmen Diplomaten hohe mobilitätsinduzierte Belastungen für die Familie wahr, vermissen sie die Nähe zu Freunden und Familie in der Heimat oder berichten sie über Schwierigkeiten bei der Errichtung einer Arbeitsroutine, wirkt sich dies negativ auf ihre subjektive HRQOL aus. Außerdem berichten gestresste Personen eine deutlich niedrigere Lebensqualität. Bemerkenswert ist dabei, dass die beruflichen Anforderungen unabhängig vom allgemeinen Stresserleben das physische und psychische Wohlbefinden und die Alltagsfunktionalität reduzieren.

Demgegenüber steht die Anzahl der bislang durchlaufenen Rotationsposten nicht im Zusammenhang mit der HRQOL der Diplomaten. Arbeitsanforderungen, die das Wohlbefinden des Einzelnen stören, treten also vor al-



lem situationsspezifisch und in der individuellen Wahrnehmung der Einzelnen und weniger kumulativ mit zunehmendem Dienstalter auf. So manifestieren sich zum Beispiel die Ungleichgewichte zwischen Arbeitsanforderungen und der Gestaltung des Privat- oder Familienlebens, denen Diplomaten und Personen mit hohen Mobilitätsanforderungen ganz besonders ausgesetzt sind (vgl. Grant-Vallone und Ensher 2001), bei jeder Versetzung aufs Neue. Es ist schwierig für die Partner von Diplomaten, nach einer Versetzung ihre eigene Beschäftigung und Lebensziele weiter zu verfolgen (Punnett 1997). Außerdem haben Entsendeorganisationen nur eine begrenzte Kapazität, die Arbeitsbedingungen im Ausland zu beeinflussen und in der gleichen Art und Weise familienfreundliche Arbeitsbedingungen wie im Inland anzubieten (flexible Arbeitszeiten, Home-Office, Teilzeitarbeit, Elterngeld, etc.).

Weiterhin zentral ist der Befund, dass die Lebensqualität der Diplomaten nicht davon abhängt, wie stark diese die Ressourcen ihres Berufs wahrnehmen (z.B. Anerkennung, Sicherheit oder die Möglichkeit, interessante Kontakte zu knüpfen). Diplomaten scheinen daher zwar anfällig für die Belastungen durch internationale Mobilität zu sein, hingegen haben die Privilegien und Vorteile des diplomatischen Berufs keinen eigenständigen Effekt auf das gesundheitsbezogene Wohlbefinden. Wie oben bereits erwähnt, stehen diese Ergebnisse im Einklang mit Studien in anderen Berufskontexten, die gezeigt haben, dass die Anforderungsseite des ARM-Modells einen größeren Erklärungsgehalt aufweist als die Ressourcenseite. Ressourcen sind zwar voraussichtlich relevant für die Arbeitsmotivation, eine Gesundheitsrelevanz konnten wir hier jedoch nicht feststellen.

Schließlich zeigen die weiteren untersuchten Schutzfaktoren – soziale Unterstützung, Selbstwirksamkeit, mobilitätsspezifisches Coping – allesamt die erwarteten positiven Effekte auf die gesundheitliche Lebensqualität der Beschäftigten.

Schlussfolgerungen und Implikationen für die Praxis

Internationale Personalmobilität spielt nicht nur für den Auswärtigen Dienst eine Schlüsselrolle in der ordnungsgemäßen Ausführung seines Arbeitsauftrags sowie der Weiterentwicklung seiner Aktivitäten in einer sich ständig ändernden globalen Umwelt. Im Zuge wirtschaftlicher Internationalisierung sowie sich verstärkender in-

ternationaler Zusammenarbeit in sicherheits-, umwelt-, sozial- oder wirtschaftspolitischen Themen werden internationale und hoch flexible Arbeitsverhältnisse immer mehr zur Regel. Unter den weltweit operierenden Unternehmen und Organisationen ist der Bedarf an gut qualifizierten, international ausgerichteten Mitarbeitern für die optimale Besetzung der zahlreichen Auslandsniederlassungen groß. Die Sicherstellung internationaler Mobilitätsbereitschaft ist aber ebenso sehr eine Herausforderung für das Personalmanagement internationaler Regierungs- (z. B. Unterorganisationen der Vereinigten Nationen wie Weltgesundheitsorganisation, etc.) und Nichtregierungsorganisationen (z. B. Amnesty International).

Angesichts der Ansprüche an internationale Mobilität und weltweite Einsetzbarkeit ist es daher enorm wichtig, dass organisatorische Bedürfnisse mit den Bedürfnissen der Mitarbeiter in Einklang gebracht und beide in einer transparenten Mobilitätspolitik berücksichtigt werden. Wie die vorliegende Studie zeigt, kann internationale Hochmobilität die (subjektive) Gesundheit und Lebensqualität des Einzelnen spürbar einschränken. Die Befunde bestätigen, dass Diplomaten trotz eines sicheren und abwechslungsreichen internationalen Berufs (die Attraktivität des Auswärtigen Dienstes zeigt sich nicht zuletzt an den hohen jährlichen Bewerberzahlen) ihrer regelmäßigen Rotation ambivalent gegenüberstehen. Zwar gilt unsere Aufmerksamkeit einer bestimmten, bislang wenig untersuchten Expatriategruppe: Staatsbedienstete, die ihr Berufsleben lang in regelmäßigen Abständen an verschiedene Orte der Welt versetzt werden. Die Ergebnisse sind jedoch auf weitere Gruppen international mobiler Arbeitsnehmer übertragbar.

Mobilität strukturiert das Privatleben der Diplomaten und ihr alltägliches Zusammenleben mit Familienangehörigen grundlegend. Ihre Mobilität ist einseitig berufsbezogen. Dies erklärt, warum lediglich die Hälfte der Beschäftigten – Partner- und Kinderlose eingeschlossen – den Auswärtigen Dienst für vereinbar mit einer Familie hält (vgl. Rüger et al. 2013). Verbesserungen der Mobilitätspolitik könnten darauf abzielen, die Beschäftigten und ihre Partner frühzeitig und aktiv in Entscheidungsprozesse einzubinden. Auf diese Weise würde die (berufsbezogene) Mobilität ihre belastende Einseitigkeit verlieren und Bestandteil einer bewussten privaten Lebensgestaltung werden. Familien wären (wieder) stärker eine Mo-



bilitäts- und Unterstützungsressource und würden nicht wie unter gegenwärtigen Bedingungen vor allem Vereinbarkeitsprobleme auslösen. In dem Zusammenhang ist eine umfassende Information über existierende Unterstützungsmaßnahmen und Beratungsangebote unerlässlich. Diesbezügliche nicht ausgeschöpfte Potenziale zeigen sich nicht nur in unserer Studie. Auch eine Umfrage unter UN-Mitarbeitern (Ortiz und Tang 2006) hat ergeben, dass über die Hälfte der Mitarbeiter sich nicht gut über die spezifischen Maßnahmen zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen informiert fühlt (z. B. Programme zur Förderung der Erwerbstätigkeit der (Ehe-) Partner). Zukünftig wird es immer wichtiger werden, den Erwartungen der mitreisenden Partner an eine durchgehende Berufstätigkeit und Karriereentwicklung gerecht zu werden und diese in Versetzungsprozessen zu berücksichtigen. Grundsätzlich ist das Auswärtige Amt fortlaufend bemüht, weitere Gegenseitigkeitsvereinbarungen zwischen Deutschland und Drittländern abzuschließen, um die Berufsausübung mitreisender Partner am Einsatzort zu ermöglichen. Bislang bestehen solche Abkommen etwa mit einem Fünftel der Länder, in die deutsche Diplomaten entsandt werden.

Darüber hinaus weist unsere Studie darauf hin, dass Kompetenzmanagement eine der zentralen Aufgaben des internationalen Personalmanagements darstellt. Selbstwirksamkeit (die persönliche Einschätzung der eigenen Kompetenzen, allgemein mit Schwierigkeiten und Barrieren im Leben zurechtzukommen) sowie mobilitätsbezogene Copingstrategien sind wichtige gesundheitsrelevante Ressourcen, die vor negativen Mobilitätsfolgen schützen oder diese zumindest abmildern können: Je mehr die Beschäftigten angeben, im Besitz dieser Kompetenzen und Ressourcen zu sein, desto höher ist ihre gesundheitsbezogene Lebensqualität. Inwieweit Personen über Selbstwirksamkeit und effektive Strategien der Bewältigung verfügen, lässt sich schon bei der Personalselektion berücksichtigen. Die Kompetenzentwicklung ist aber auch über geeignete Interventionen im Bereich der Personalentwicklung beeinflussbar. Dies umfasst unter anderem Fortbildungsmaßnahmen, bei denen Kompetenzen nicht nur fachlich vermittelt werden, sondern das emotionale "Erleben von Kompetenz" im Mittelpunkt steht.

Insgesamt sind deshalb nicht internationale Personalmobilität und flexible Einsatzfähigkeit an sich Ursachen eingeschränkter Lebensqualität. Damit die Mobilitätserfordernisse nicht als belastend empfunden werden, müssen Entsendeorganisationen jedoch in stärkerem Maße Unterstützungsmaßnahmen entwickeln, die sich an die individuellen und situationsspezifischen Bedürfnislagen der mobilen Arbeitnehmer anpassen.

Literatur

Ahlvik, Catarina; Smale, Adam; Sumelius, Jennie (2016): Aligning corporate transfer intentions and subsidiary HRM practice implementation in multinational corporations. In: Journal of World Business 51: 343–355.

Anderzén, Ingrid; Arnetz, Bengt B. (1997): Psychophysiological reactions during the first year of a foreign assignment: Results of a controlled longitudinal study. In: Work & Stress 11: 304–318.

Arieli, Daniella 2007: The Task of Being Content: Expatriate Wives in Beijing, Emotional Work and Patriarchal Bargain. In: Journal of International Women's Studies 8: 18–31.

Bakker, Arnold B.; Demerouti, Evangelia (2007): The Job Demands-Resources model: state of the art. In: Journal of Managerial Psychology 22: 309–332.

Bakker, Arnold B.; Demerouti, Evangelia; Verbeke, Willem (2004): Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. In: Human Resource Management 43: 83–104.

Bandura, Albert 1977: Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioural change. In: Psychological Review 84: 191–215.

Barzantny, Cordula; Kaduk, Stefan; Bíró; Tímea (2008):
Mobilitätsverhalten von Fach- und Führungskräften:
Mythos und Realität. In: Sackmann, Sonja (Hrsg.):
Mensch und Ökonomie. Wie sich Unternehmen das Innovationspotenzial dieses Wertespagats erschließen.
Wiesbaden: Gabler: 147–163.

Brewster, Chris (1991): The management of expatriates. Kogan Page: London.

Brewster, Chris; Scullion, Hugh (1997): A review and agenda for expatriate HRM. In: Human Resource Management International 7: 32–41.

Caligiuri, Paula M.; Hyland, Mary Anne M.; Joshi, Aparna (1998): Testing a Theoretical Model for Examining the Relationship between Family Adjustment and Expatriates' Work Adjustment. In: Journal of Applied Psychology 83: 598–614.



- Cohen, Sheldon; Wills, Thomas A. (1985): Stress, Social Support, and the Buffering Hypothesis. In: Psychological Bulletin 98: 310–357.
- Collings, David G. (2014): Integrating global mobility and global talent management: Exploring the challenges and strategic opportunities. In: Journal of World Business 19: 253–261.
- Collings, David G.; Scullion, Hugh; Morley, Michael J. (2007): Changing patterns of global staffing in the multinational enterprise: Challenges to the conventional expatriate assignment and emerging alternatives. In: Journal of World Business 42: 198–213.
- Elder, Glen H. (1974): Children of the Great Depression. Chicago: University of Chicago Press.
- Finaccord (2014): Global Expatriates: Size, Segmentation and Forecast for the Worldwide Market.
- Fliege, Herbert; Waibel, Stine; Rüger, Heiko; Hillmann, Julika; Ruppenthal, Silvia; Schneider, Norbert F.; Bellinger, Maria M. (2016): Diplomats' quality of life: The role of risk factors and coping resources. In: International Journal of Intercultural Relations 51: 14–28.
- Fontaine, Gary (1986): Roles of social support systems in overseas relocation: Implications for intercultural training. In: International Journal of Intercultural Relations 10: 361–378.
- Forster, Nick (2000): The myth of the ,international manager'. In: The International Journal of Human Resource Management 11: 126–142.
- Grant-Vallone, Elisa J.; Ensher, Ellen A. (2001): An examination of work and personal life conflict, organizational support, and employee health among international expatriates. In: International Journal of Intercultural Relations 25: 261–278.
- Groeneveld, Sandra (2008): Dual Careers and Diplomacy: The Willingness of Dual-Career Couples to Accept an International Assignment Within the Dutch Foreign Services. In: Review of Public Personnel Administration 28: 20–43.
- Hechanova, Regina; Beehr, Terry A.; Christiansen, Neil D. (2003): Antecedents and Consequences of Employees' Adjustment to Overseas Assignment: A Meta-analytic Review. In: Applied Psychology 52: 213–236.
- Jones, Stephen (2000): Medical aspects of expariate health: health threats. In: Occupational medicine 50: 572–578.

- Linehan, Margaret; Scullion, Hugh (2008): The Development of Female Global Managers: The Role of Mentoring and Networking. In: Journal of Business Ethics 83: 29–40.
- Mendenhall, Mark E.; Dunbar, Edward; Oddou, Gary (1987): Expatriate Selection, Training, and Career-Pathing: A Review and Critique. In: Human Resource Management 26: 331–345.
- Niedner-Kalthoff, Ulrike (2006): Rotation und Objektivität. In: Kreutzer, Florian; Roth, Silke (Hrsg.): Transnationale Karrieren. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften: 83–99.
- Ortiz, Even Fontaine; Tang, Guangting (2006): Staff Mobility in the United Nations.
- Patel, Dipti; Easmon, Charles; Seed, Paul; Dow, Carol; Snashall, David (2006): Morbidity in expatriates-a prospective cohort study. In: Occupational medicine 56: 345–352.
- Punnett, Betty Jane (1997): Towards Effective Management of Expatriate Spouses. In: Journal of World Business 32: 243–257.
- Raab, Marcel; Ruland, Michaela; Schönberger, Benno; Blossfeld, Hans-Peter; Hofäcker, Dirk; Buchholz, Sandra; Schmelzer, Paul (2008): GlobalIndex. In: International Sociology 23: 596–631.
- Rüger, Heiko; Ruppenthal, Silvia; Fliege, Herbert; Hillmann, Julika; Kaukal, Malte; Bellinger, Maria M.; Schneider, Norbert F. (2013): Mobilitätskompetenzen im Auswärtigen Dienst. Risiken und protektive Faktoren bei der Bewältigung der Auslandsrotation. Beiträge zur Bevölkerungswissenschaft 44. Würzburg: Ergon Verlag.
- Schwarz, Reinhold; Hinz, Andreas (2001): Reference Data for the quality of life questionaire EORTC QLQ-C30 in the general German population. In: European Journal of Cancer 37: 1345–1351.
- Shaffer, Margaret A.; Harrison, David A.; Gilley, K. Matthew (1999): Dimensions, Determinants, and Differences in the Expatriate Adjustment Process. In: Journal of International Business Studies 30: 557–581.
- Stahl, Günter K.; Björkman, Ingmar (Hrsg.) (2006): Handbook of Research in International Human Resource Management. Cheltenham, U.K, Northampton, Mass: Edward Elgar.
- Tung, Rosalie Lam (1984): Strategic management of human resources in the multinational enterprise. In: Human Resource Management 23: 129–143.