

Auslandsentsendungen. Ein paar Jahre in einem anderen Land, dann wieder daheim – das kann spannend sein. Und Spannungen bringen. VON GABRIELE RABL

Globetrotter auf Zeit

Was bringt es, eine Zeit lang im Ausland zu werken? „Wissenstransfer und persönliche Weiterentwicklung“, sagt Elisabeth Tomaschko, Personalleiterin beim Pharmakonzern Boehringer Ingelheim. Als weltweit tätiger Konzern mit 142 Unternehmen in 50 Ländern wolle man die Entwicklung der Führungskräfte und den Austausch von Know-how zwischen den Ländern und Kulturen fördern. Weshalb man Wert darauf legt, dass der Führungsnachwuchs auch anderswo Berufserfahrung sammelt.

Neben den notwendigen Fachkenntnissen sollten Mitarbeiter, die ins Ausland gehen, vor allem ein hohes Maß an Integrations- und Teamfähigkeit sowie Offenheit und Verständnis für andere Kulturen mitbringen. Karin Schreiner, Geschäftsführerin von Intercultural Training & Consulting (iknet), nennt außerdem Kommunikationsstärke und Konfliktfähigkeit als grundlegende Voraussetzung für eine Auslandsentsendung: „Häufig achten Firmen lediglich auf die fachliche Qualifikation der Mitarbeiter, dabei sind die sozialen Kompetenzen mindestens ebenso wichtig, um den Job im Sinne des Unternehmens und auch zur eigenen Zufriedenheit erledigen zu können.“

Interkulturelles Training

Spezielle Fähigkeiten braucht, wer für eine Organisation wie das Rote Kreuz ins Ausland geht. Für Katastropheneinsätze rekrutiert man dort neben medizinischem Personal auch Projektmanager, Techniker und Logistiker. Im einwöchigen Basistrainingskurs, der die Auslandsdelegierten auf ihren anstrengenden Einsatz vorbereitet, stehe neben Kulturverständnis auch Stressmanagement auf

dem Programm, berichtet Sprecherin Andrea Winter, die eineinhalb Jahre in Sri Lanka als Delegierte des Roten Kreuzes im Einsatz war.

Zum Teil setzen auch Personalentwickler von Unternehmen auf interkulturelles Training, bevor sie ihre Mitarbeiter langfristig in ein anderes Land entsenden. Laut Schreiner buchen die Betriebe meist ein- bis zweitägige Workshops für Länderkontakte mit großer Kulturdistanz, wie etwa China oder Japan. Bei Boehringer Ingelheim bekommt der Mitarbeiter noch vor der Entscheidung für eine konkrete Auslandsposition die Gelegenheit, seinen zukünftigen Einsatzort „im Rahmen eines sogenannten ‚Look and See‘-Trips kennenzulernen“, berichtet Tomaschko. Das Unternehmen übernehme auch Organisation und Kosten für Wohnungssuche und Umzug. Und: „Wir fördern während der Zeit der Entsendung auch die Weiterbildung des Lebenspartners.“ Die ganze Familie könne zwei Jahre lang vor Ort ein Sprachtraining besuchen. Die durchschnittliche Dauer der Auslandsaufenthalte betrage drei bis vier Jahre.

Wenn Familienangehörige den Aufenthalt begleiten, fällt die Umstellung auf die neue Lebenssituation meist leichter. Viele erlebten jedoch nach einigen Monaten ein Tief, weiß Schreiner aus eigener Erfahrung: „Zu Beginn gibt es allerhand zu organisieren, dann schleicht sich der Alltag ein und eine Phase, in der einfach nichts mehr zu funktionieren scheint.“ Schwierigkeiten mit Kollegen und Mitarbeitern – etwa aufgrund unterschiedlicher Arbeitsweisen – und der Verlust gewohnter Aktivitäten mit Freunden könnten zu einem Leistungstief des Entsende-

ten führen. Hier könne ein spezielles Coaching gegen die Kulturschock-Fälle helfen – entweder vor Ort oder via Telefon und Internet.

Nach der Beendigung der vereinbarten Entsendung bleiben manche Mitarbeiter am neuen Standort, „andere werden an einen weiteren Ort entsandt, oder sie kehren in eine neue Position im ursprünglichen Betrieb zurück“, berichtet Tomaschko über die verschiedenen Varianten nach dem ersten Auslandsaufenthalt. Nicht immer verläuft allerdings die Rückkehr in die Heimat reibungslos, „schließlich hat sich nach Jahren hier viel verändert, und man erfährt die Heimat als Fremde“, erklärt Schreiner.

Schwierige Rückkehr

Für Winter war das Zurückkommen auch „gewöhnungsbedürftig“. Zwar konnte sie ihren neuen Job sofort antreten und „durch die Erfahrung, die ich im Ausland gemacht hatte, die Anliegen der Organisation noch umfassender vertreten als zuvor“, allerdings musste sie ihr soziales Umfeld in Wien wieder neu organisieren. „Meine psychische Ankunft in Österreich dauerte etwas länger als meine physische“, berichtet sie.

Schreiner empfiehlt Firmen, spezielle Integrationsprogramme für rückkehrende Mitarbeiter zu organisieren: Viele Mitarbeiter würden nach etwa einem Jahr kündigen. Was nicht selten damit zusammenhänge, dass sie ihre Erfahrungen zu wenig ins operative Geschäft einfließen lassen können oder verabsäumt wurde, eine adäquate Position für den Rückkehrer zu schaffen.



Die Skyline von Shanghai. Wer in Ländern mit uns fremder Kultur arbeiten möchte, braucht eine spezielle Vorbereitung.