

Auch Expatriates können straucheln

Auslandsentsendungen, die nicht den großen Erfolg generieren – für Unternehmen und Expatriates –, sondern ein enges Korsett aus Problemen, Missverständnissen und Unvorhergesehenem schnüren, sind unbeliebt und können/sollen von der HR-Abteilung verhindert werden.

Von Eva Selan

Expatriates sind für einen vorab vereinbarten Zeitraum – von sechs Monaten bis mehrere Jahre – in einem Partner-/Tochterunternehmen innerhalb des eigenen Konzerns tätig. Sie tragen Know-how und die Unternehmenskultur nach außen. Nach Beendigung des Auslandsaufenthaltes kommt der Mitarbeiter gestärkt mit neuen Eindrücken und wertvollem Wissen zurück und kann dieses Wissen – idealer Weise – im Heimatunternehmen einbringen.

Eine Win-win-win-Situation für entsendendes Unternehmen, empfangende Organisation und den Mitarbeiter selbst. Idealer Weise. Auf dem Weg zum Ideal-Zustand existieren allerdings ein paar Hürden, die es tunlichst zu vermeiden gilt.

Individuelle Voraussetzungen

Nicht jeder Mitarbeiter eignet sich zum Expatriate, oder kurz einfach »Expat«. Einiges kann und muss dem Entsendeten mitgegeben werden – interkulturelle Trainings, Sprachausbildung etc. Anderes, persönliche Eigenschaften und sonstige Voraussetzungen, müssen bereits vorhanden sein, um die Entsendung potenziell erfolgreich zu gestalten.

Als »Botschafter« zwischen den Konzern-einheiten sollte der ideale Expat ein positives Menschenbild, ein hohes Interesse für das neue Land, seine Bewohner und die kulturellen Besonderheiten mitbringen. Ideal ist eine Person, die nicht nur fachlich kompetent ist, sondern auch innerlich in sich ruht, extrem belastbar und gleichzeitig auch offen gegen über Neuem ist. Sie sollte auch sehr flexibel, kontaktfreudig und in der Lage sein, das Leben unter anderen – vielleicht schwereren – Bedingungen zu genießen. Kurzum, es sollte jemand mit einer grundsätzlich optimistischen Lebenseinstellung und positiven Ausstrah-

lung sein. Darüber hinaus sind ein guter Umgang mit Komplexität, Lösungsorientierung, Kommunikationsfähigkeit sowie Anpassungsfähigkeit an die Spezifika des Gastlandes entscheidend. Die Haltung soll kosmopolitisch und nicht ethnozentrisch sein, das heißt die eigene Kultur ist nicht Maßstab für die Bewertung anderer Kulturen, sondern Kulturen werden als gleichwertig gesehen und weder positiv noch negativ bewertet. Weil die Hauptanforderung an einen Expat zumeist die Gestaltung von Neuem ist, ist auch Durchsetzungsvermögen eine zentrale Kompetenz.

Neben der inneren Haltung und Einstellung ist auch die Auslandserfahrung – durch Studium, Auslandssemester, andere Auslandsposten etc. – relevant, wenn auch nicht Voraussetzung. Jeder muss irgendwann den ersten Schritt ins Ausland wa-





Monika Leonhard



Manfred Niedermeyer



Luzia Fuchs-Jorg



Fritz Audebert

gen, vielleicht sollte dieses erste Schnuppern nicht gleich ein jahrelanger Auftrag in eine völlig konträre Kultur sein, kleinere Schritte sind oft zielführender.

Wichtig sind Offenheit für andere Kulturen, Neugier und die Bereitschaft, eine neue Sprache zu lernen. Ein guter Expatriate ist sehr kommunikationsfreudig, zuverlässig, kooperativ, teamfähig und im Umgang mit Mitarbeitern kollegial und loyal.

Wo man diese besondere Gattung an Mitarbeitern findet, die all das in sich vereint? Hoffentlich im eigenen Unternehmen!

Doch genau hier liegt womöglich das Problem: Nicht nur das Können und die Eignung sind ausschlaggebend, sondern auch das Wollen: »Eines der Hauptprobleme liegt sicher in der mangelnden Bereitschaft der Mitarbeiter, einen Auslandsposten überhaupt anzunehmen«, sagt Dr. Karin Schreiner (interkulturelle Trainerin und Consultant, Intercultural Know How – Training & Consulting, www.iknet.at). »Viele ha-

ben Angst vor dem ›Aus den Augen aus dem Sinn‹-Syndrom, das als Nachteil für die Karriere eingestuft wird.« Wichtig ist der Wunsch des Betroffenen, ins Ausland zu gehen. Das heißt, er wird nicht versetzt, sondern bemüht sich selbst aktiv um einen Auslandseinsatz.

Das bedeutet auch, dass nicht unbedingt der fachlich beste Mitarbeiter zwangsläufig der ideale Kandidat für die Entsendung ist.

Herausforderungen

Herausforderungen gibt es an allen Ecken und Enden, wenn es um Expats geht. Das beginnt bei der Vorbereitung der Entsendung, bezieht sich natürlich stark auf den Auslandsaufenthalt selbst und endet erst nach der Rückkehr des Mitarbeiters. Es kann keine allgemeingültige To-do-Liste geben, die – gewissenhaft abgearbeitet – zu einer erfolgreichen Entsendung führt. Doch einige Stolpersteine sind bekannt

und man kann über diese Steine einfach darüber steigen, anstatt daran zu strahlen. Sofern man diese Steine kennt.

Zuvor

Luzia Fuchs-Jorg (Geschäftsführerin und Beraterin, KICK OFF Management Consulting GmbH, www.kick-off.at): »Die Hauptprobleme bei Entsendungen entstehen einerseits für die Familie der Entsandten – geht der Partner alleine oder geht er mit seiner ganzen Familie, kann es die Familie verkraften, wenn ein derartiger Einschnitt passiert? Für den Entsandten selbst stellt sich die Frage, ob die nötigen Kenntnisse – Sprache, Umgang mit anderen Kulturen, Integrationsfähigkeit, Umgang mit Changeprozessen – auch vorhanden sind. In dieser Phase ist es auch essenziell, alle Erwartungen zu klären. Was erwartet das Unternehmen? Was erwarte ich? Was erwarten die neuen Kollegen? Und: Was erwartet mich? Vorbereitung wird oft unterschätzt und zu wenig betrieben.« Rationale

LEARNTEC Forum Austria 2008



E-Learning – wohin führt der Weg in die Zukunft?

Wie Sie durch E-Learning die Innovationsgeschwindigkeit und den wirtschaftlichen Erfolg Ihres Unternehmens steigern können, erfahren Sie beim **LEARNTEC** Forum Austria. Das Forum steht ganz im Zeichen von State-of-the-art Vorträgen und Zukunftsvisionen zu den Themen Semantic Web, E-Portfolio und Pervasive Learning.

Knüpfen Sie Netzwerke – für Ihren Geschäftserfolg!

09. und 10. Oktober 2008
FHWien-Studiengänge der WKW

www.learntec.de



KIT IDEEN VERBINDEN.
Karlsruhe –
Messen und Kongresse



Christiane Hartnack



Bernd Allmer



Karin Schreiner

und emotionale Vorbereitung ist wichtig und kann eine Entsendung vor dem Absturz bewahren. Problematisch sind auch zu hohe Erwartungen und Karriereabsichten des Entsendeten, wenn diese von Seiten des Unternehmens nicht versprochen oder gewährleistet werden können.

Oft ist es schwierig, eine rechtzeitige Vorbereitung (interkulturelles Training, Coaching und dergleichen) einzuplanen, wenn die Entsendung sehr kurzfristig erfolgt. Dann fehlt auch ein Abschluss von anfallenden Aufgaben im Heimatland und ein emotionaler Abschied sowie die gründliche Vorbereitung auf die neuen Aufgaben im fremden Land kommen zu kurz. Die Person geht dann gänzlich unvorbereitet und mitunter mit sehr falschen Erwartungen in die Position und in diesen Lebensabschnitt.

Fundiertes interkulturelles Wissen und Sprachkenntnisse – Englisch oder Konzernsprache und auch die Landessprache wenn möglich – sind unabdingbare Erfolgsfaktoren.

Dr. Fritz Audebert (Vorstand der ICUNet AG in Passau, www.ICUNet.AG) gibt einen Einblick aus deutscher Sicht: »Größtenteils sind sich die deutschen Führungskräfte der interkulturellen Herausforderungen bei einer Entsendung bewusst. Bei Ländern etwa im asiatischen oder arabischen Raum mit einem uns so fremdartig erscheinenden kulturellen Hintergrund ist der Bedarf an interkultureller Vorbereitung besonders offensichtlich und nachgefragt. Hier erfolgt in der Regel eine starke Auseinandersetzung mit der anderen Kultur bereits im Vorfeld.« Wenn es jedoch um die USA und das westliche Europa, etwa Frankreich, England oder gar Österreich geht, sind viele Expatriates aus Deutschland versucht, das interkulturelle Konfliktpotenzial zu unterschätzen. Audebert weiter: »Hier ist man für die Unterschiede weniger sensibilisiert, glaubt die Länder zu kennen und fühlt sich diesen kulturell

sehr nahe. So ist die Gefahr deutlich höher, dass der Expatriate etwa in den USA eine klare Anweisung des Vorgesetzten als eine lockere Aufforderung missversteht oder kritische Zwischentöne nicht wahrnimmt, da er womöglich weniger für das unterschiedliche Kommunikationsverhalten sensibilisiert ist.«

Bernd Allmer (Vice President Human Resources, Frauenthal Gruppe, www.frauenthal.at) ist im eigenen Unternehmen selbst für die Expatriates verantwortlich und sagt: »In der ersten Phase des Expatmanagements geht es vor allem darum, ein klares Bild für alle beteiligten Mitarbeiter und den zukünftigen Expat bezüglich der zukünftigen Aufgaben und der gegenseitigen Erwartungen zu bekommen. Dazu gehören

Klärungsbedarf:

Was erwarte ich? Und:

Was erwartet mich?

die Abstimmung des Anforderungsprofils sowie mehrere Gespräche mit beteiligten Führungskräften inklusive Look-&-see-Trips für den Expat.«

Darüber hinaus, meint

Allmer, »werden der Entsendungsvertrag und die Absicherungs- und Versicherungsleistungen abgestimmt sowie Mitarbeiter bei behördlichen Bewilligungen sowie bei Übersiedlung und Wohnungssuche unterstützt.«

Das sind entscheidende Punkte, die die erste Zeit im anderen Land vereinfachen können: die Vorbereitung des Alltagslebens, bereits vor der Abreise, die Organisation der Unterkunft, des Umzugs, eventueller Schulen, ärztliche Gegebenheiten, Arbeitsmöglichkeiten für Ehepartner, das Eruiere des Freizeitangebots und sonstiger Rahmenbedingungen.

Während

Ist der Expat erst einmal im Ausland, stellen sich sofort die ersten Hürden ein, auch wenn Wohnung, Schule, Umzug etc. bereits organisiert wurden: Die Umstellung auf die kulturellen und auch klimatischen Bedingungen, Entwurzelung etc. lassen den Expat erkennen, dass der Veränderungsprozess intrapersonell und interpersonell wirkt. »Es kommen kritische Phasen, die oft nur schwer verkraftet werden können«, bestätigt Luzia Fuchs-Jorg und weiß aus Erfahrung: »Viele sind nicht auf die kulturellen Unterschiede vorbereitet und beginnen die Menschen des Landes abzuwerten, werden zynisch etc. Wenn dann auch noch die gewünschten Erfolge auf sich warten

INTERCULTURAL KNOW HOW
TRAINING & CONSULTING

Dr. Karin Schreiner

Seminare und Einzelcoaching für multikulturelle Teams und Expatriates

Info und Anmeldung
www.iknet.at
office@iknet.at
Tel. +43-664-9143044

SEMINAR DMC
Development - Management - Consulting

www.seminardmc.at

Seminarportfolio 2009 jetzt online!

NEUE Themen:
Präsentation
Management und Fechten
Beschwerdemanagement
HR-Trainings

NEUER Service:
Seminarpartnerschaften für KMUs!
Offene Seminare auf Englisch!

Tel.: +43-1-890 55 48 - 0

Jubiläum

2004 2005 2006 2007 2007



New Horizons 2008

Interkultur erfolgreich nutzen.

Freuen Sie sich mit uns auf:

- Erfahrungsaustausch und Networking mit mehr als 250 HR-Entscheidern
- International versierte Top-Referenten von Paris bis Shanghai
- Spannende Vorträge zu aktuellen Themen der internationalen Business-Welt
- Ihr persönliches gewähltes Themen-Matching
- Internationales Gala-Dinner der fünf Sinne
- (Inter) Kulturelle Highlights aus Musik, Malerei und Literatur

5. Interkultureller Kongress

Der europaweit führende Interkulturelle Kongress
Vorträge • Erfahrungsaustausch • Networking • Themen-Matching

16.–18.10.2008 | Passau – Die Dreiflüssestadt

Eine Kongress-Veranstaltung der Stadt Passau und der ICUnet.AG

Melden Sie sich noch heute an - es lohnt sich für Sie! www.interkultureller-kongress.de

lassen, wird es kritisch.« Es kann jedoch auch in die andere Richtung ausschlagen, wie Luzia Fuchs-Jorg weiter ausführt: »Manche verlieben sich in die Kultur des Landes und geraten in einen Assimilationsprozess, der ebenfalls sehr schwierig ist, da die Einheimischen eine derartige Anbiederung ablehnen. Diese ›kognitive Dissonanz‹-Phase ist mitunter die wichtigste Zeit einer Entsendung (zwischen drei und sechs Monaten). Wenn diese durchstanden ist, wird es leichter, mit den Unterschieden umzugehen. Dies passiert sowohl im Alltagsleben als auch in der Kooperation im Firmenkontext.«

Problematisch ist auch der generelle Druck, der auf dem Expat lastet, der ja eine meist hochdotierte Stelle übernahm und nun Erfolge verzeichnen soll. Sowohl das heimische, entsendende Unternehmen als auch der Expat selbst haben sehr hohe Anforderungen. Schwierig wird es vor allem dann, wenn die Heimatorganisation »kein Verständnis dafür hat, dass im Ausland die Uhren anders ticken. Durch den Druck, sofort Erfolge nachweisen zu können, wird oft ›viel Porzellan zerschlagen«, sagt Dr. Christiane Hartnack (Leiterin des Fachbereichs Interkulturelle Studien, Donau-universität Krems, www.donau-uni.ac.at/ikk). »Gleichzeitig mit den berufli-

chen Anforderungen sind auch die privaten Herausforderungen zu meistern. Im Ausland die Balance zwischen Verantwortung gegenüber dem Unternehmen, der Familie und der eigenen Person zu halten, ist oft nicht leicht und zu meist eine völlig neue Herausforderung.« Hierzu liefert Manfred Niedermeyer Studienergebnisse: »Die Entsendungserfolge von Expats wurden Anfang 2000 akribisch auf ihre Ursachen hin untersucht (Stahl, G., Kühlmann, T. M.). Die Ergebnisse waren überraschend: Viele Probleme Entsandter sind Stammhaus-gemacht. Der Expat hat das Gefühl mangelnder Unterstützung. Er findet sich konfrontiert mit Forderungen, die nicht der Realität vor Ort entsprechen. Der Ehepartner kann vor Ort seinen Beruf nicht ausüben, er managt Ausbildung und Freizeit der Kinder, den Umzug und die private Rückzugsbasis des Expatriates. Das führt oft zu Eheproblemen und zu einer überdurchschnittlichen Scheidungsquote. Die Ehepartner benötigen eine interkulturelle Vorbereitung genauso dringend, wie der Expatriate! Klar, dass ein unglücklicher, in Scheidung lebender Expat nicht so effektiv vor Ort ist. Noch dazu, wenn er mitbekommt, dass der Rückhalt im eigenen Stammhaus immer geringer wird. Das führt zur Des-Integration. So gesehen ist

jedes Re-Integrations-Training eines zu viel. Es dokumentiert mangelhaftes Engagement und nicht eingehaltene Versprechungen durch das Mutterhaus.« Grundsätzlich stellt sich die Kommunikation mit dem Stammunternehmen in der Heimat oft als problematisch dar. Stockt der Informationsfluss, fühlt sich der Expatriate rasch uninformiert, ausgeschlossen von Veränderungen im Inland und nicht in laufende Prozesse miteinbezogen.

Danach

Nach der Rückkehr findet wieder eine Ent- und Verwurzelung statt. Es kann schwierig werden, da das Heimatland zu stark verherrlicht wurde, und die Realität anders erlebt wird. Überdies ist der Rückkehrer im Heimatland wieder ein »normaler Mitarbeiter«, wie auch vor der Entsendung. Im Ausland war er »Expatriate«, etwas Besonderes. Mit dieser »Rückstufung« muss sich der Betroffene erst zurechtfinden. Wichtig ist, dass es für den Expat im Entsendungsbetrieb wieder eine offene – adäquate – Stelle gibt, sodass genügend Sicherheit gegeben ist, um diese Veränderungsprozesse zu gestalten.

»Die Vorbereitung auf die Rückkehr und die Wiedereingliederung in das heimische Berufsleben beginnt im Idealfall mit dem Tag der Ausreise«, erklärt Fritz Audebert, der zahlreiche Kunden in der Entsendung von Mitarbeitern unterstützt. »Erwartun-

gen hinsichtlich der Vergütung, der Position und dem beruflichen Aufgabenfeld im Heimat-Unternehmen nach der Rückkehr sind vorab zu klären – im Idealfall durch klare vertragliche Vor-Absprachen. Bei der Rückkehr sind zwei Fragen wesentlich: Wie kann der Expatriate optimal wieder eingegliedert und ein Kulturschock aufgefangen werden und wie kann man die neuen Kompetenzen, das erworbene Wissen und die Soft Skills – wie eine erhöhte Flexibilität, eine stärkere Ambiguitätstoleranz und eine höhere Sensibilität des Mitarbeiters bei Konfliktsituationen – im Unternehmen nutzen? Auch der Familie fällt die Rückkehr nicht immer leicht. Die weitere Unterstützung eines Mentors aus dem Personalbereich sowohl für den Rückkehrer als auch für seine Familie ist daher ganz wesentlich.« Denn was das Unternehmen nicht anstreben kann ist, dass der nun noch wertvoller gewordene Mitarbeiter frustriert das Unternehmen verlässt. Eine schlecht vorbereitete Rückkehr veranlasste einen japanischen Geschäftsmann zu der Aussage: »My advice about coming home? Don't!«, wie Fritz Audebert berichtet.

Schief gegangen

Es gibt viele Möglichkeiten, im Zuge von Auslandsentsendungen über Steine zu stolpern oder – mit zunehmendem Wissen über Expat-Management – darüber zu steigen. Dennoch, Auslandseinsätze können ganz klar auch scheitern. Zu den Hauptgründen vorzeitiger Auslandseinsatzabbrüche zählen:

- Anpassungsschwierigkeiten im Alltag und im Beruf: meistens aufgrund zu großer kultureller Unterschiede.
- Starke Einschränkungen der Lebensqualität: Wenn der Freizeitwert stark gemindert ist, man nicht seinen gewohnten Aktivitäten nachkommen kann (Sport, Natur, Hobbys).
- Unzufriedenheit des mit ausgereisten Partners: Wenn der Partner extrem unzufrieden ist – auf Grund von Anpassungsschwierigkeiten, Überbelastung im Haushalt und bei der Kinderbetreuung, der beruflichen Überbelastung des arbeitenden Partners, oder der Unmöglichkeit, beruflich tätig zu sein.

Entsendungen scheitern, »wenn die Übereinstimmung zwischen den Erwartungen

der Position an den Expat und umgekehrt nicht (mehr) stimmt«, berichtet Monika Leonhard aus ihrer Erfahrung als HR-Verantwortliche. »Häufig sind Gründe des Scheiterns in der Persönlichkeit des Expats zu finden. Starallüren, mangelnde Anpassungsfähigkeit an die kulturellen Spezifika des Gastlandes sowie zu geringes Durchsetzungsvermögen bei der Gestaltung von Neuem. Weiters liegt ein häufiges Scheitern in der ungenügenden Abklärung der Aufgabe und der Rahmenbedingungen vor Ort sowie der mangelnden Vorbereitung der Expats.«

Ohne einzelne Kulturkreise hervorzuheben, sollen hier ein paar Beispiele wiedergegeben werden, die einen durchwachsenden Verlauf der Entsendung verzeichnen:

Laos

Besonders stark zeigen sich die Unterschiede von Kulturen, wenn die grundsätzliche Herangehensweise an Dinge genauso konträr zu Gewohntem, Westeuropäischem ist wie die Denkhaltung in nahezu jedem Detail. In Laos stößt man tagtäglich auf dieses Phänomen.



LINS
BERG
ASIA

SPA
THERME
HOTEL



Neues erfahren

Ab August 2008

- 5 Seminarräume mit bis zu 195m²
- Direkter Zugang zum asiatischen Garten
- 2 Trainer-Hotelzimmer
- Veranstaltungspavillon
- Modernste Seminartechnik
- Persönliche Tagungsbegleiterin
- Full Service vom Kaffee bis zur Entspannungsübung

Asia Resort Linsberg Betriebs GmbH
A-2822 Bad Erlach, Thermenplatz 1
Ansprechperson: Michaela Hatvan
Tel +43 2627 48000
michaela.hatvan@linsbergasia.at

www.linsbergasia.at

Luzia Fuchs-Jorg berichtet von einem besonders tragischen Beispiel: »In Laos kam es zu einem Selbstmordversuch eines Managers, nachdem es nicht möglich war, für die Familie ein adäquates Haus zu finden und der Versuch immer wieder fehlschlug. Weiters war der Mann nicht auf die Andersartigkeit der Kultur des Landes vorbereitet – polarisierte – und erntete bei den Laoten nur ein mildes Lächeln, wenn er Anordnungen traf. Die Arbeiten wurden schleppend, bzw. gar nicht durchgeführt. Dies führte zu einer starken beruflichen Drucksituation, die der Mann nicht alleine bewältigen konnte. Als sich nun die private Seite ebenfalls negativ entwickelte, war die Krise vorprogrammiert. Erst durch die Begleitung mit einem Krisen-Coach konnte Entspannung eintreten und das Assignment erfolgreich abgeschlossen werden.«

Ukraine

Ein Einblick von Christiane Hartnack: »Elvira R., eine hochmotivierte alleinstehende Frau, Ende 30, hat genau eine Woche Zeit, um sich auf eine leitende Tätigkeit in Kiew vorzubereiten. Mit folgenden Herausforde-

rungen sieht sie sich konfrontiert:

- Sie hat bisher noch keine Erfahrung in einer Führungsposition sammeln können,
- sie arbeitet allein als Frau in einer von Männern dominierten Umgebung,
- sie hat keinen Bezug zur Sprache, Kultur, Wirtschaft, Politik und Gesellschaft in der Ukraine und
- sie »lebt« in einem lauten, scheußlichen Hotelzimmer mit schlechtem Essen und findet keine Möglichkeiten, ihre Freizeit zu genießen.

Durch diese vierfachen persönlichen Herausforderungen ist Elvira R. sehr belastet. Ihren beruflichen Aufstieg und die Konfrontation mit der neuen Kultur erlebt sie nicht als Bereicherung sondern als zusätzliche Belastung, die sie durch ständige Heimflüge zu Freunden und Verwandten kompensiert.«

Japan

Ein Beispiel eines Expatriates, der sich für einen vorzeitigen Abbruch entschieden hat, erzählt Karin Schreiner: »Herr S. (Österrei-

cher) war bereits zwei Jahre (mit Familie) in Tokio – er hatte sich ursprünglich auf eine Einsatzdauer von fünf Jahren eingestellt. Sein Job war sehr anspruchsvoll und ließ fast keinen Raum für ein Privatleben.

My advice about coming home? Don't!

Japan, so meinte er, sei schwierig. Es gebe wenig Möglichkeiten, einmal wirklich irgendwo allein zu sein, überall seien Menschen, die U-Bahn ständig hoffnungslos überfüllt, das Arbeitstempo rasant und immer hektisch. Kurz: Tokio sei eine Stadt zum Arbeiten, aber nicht zum Leben. S. versuchte, Japanisch zu lernen, aber nach zwei Jahren konnte er sich immer noch nicht wirklich unterhalten. Das empfand er als Haupthindernis, um sich in Tokio wohl zu fühlen.

S.' Frau hatte ihren Beruf aufgegeben als sie nach Japan gegangen waren, und war viel allein zu Hause, sie managte den Alltag und die Betreuung der Kinder zur Gänze. Ihr fehlte die berufliche Herausforderung. Sie gelangte stimmungsmäßig auf einen Tiefpunkt, der Herrn S. sehr belastete und sich negativ auf seine Leistung im Job auswirkte.

www.hofmann.info

Personal-Leasing
HOFMANN®

Ihr Erfolg durch professionelles Personalmanagement

Um Ihre Personalflexibilität sicherzustellen und gleichzeitig die Kosten zu optimieren, ist professionelles Personalmanagement gefordert. Über 1500 renommierte Unternehmen in Österreich haben in den letzten 10 Jahren von unserem Know-how und unserem hohen Qualitätsanspruch profitiert.

Sprechen Sie mit uns über

- Personal- und Integrationsleasing
- On Site-Management und Master-Vendor-Projekte
- Personalvermittlung und -beratung
- Inseratenservice
- Payroll
- Outplacement



... die Nr. 1 in Qualität

Hofmann 12 x in Österreich, 80 x in Europa.



Das europäische Karriereportal

Zugang zu geprüften Bewerberprofilen – **kostenfrei**

Anzeigenschaltung für Unternehmen – **kostenfrei**

Speziell für **Schlüsselpositionen, Fach- und Führungskräfte**

www.top-jobs-europe.at

Die Belastung wurde schließlich unerträglich. Nach eingehender Diskussion mit seiner Frau und mit Zustimmung des Stammhauses in Wien brach S. seinen beruflichen Einsatz nach zwei Jahren in Tokio ab und ging zurück nach Österreich.

Abschließend meinte er, dass er sich von seinem Unternehmen extrem unterbetreut gefühlt hatte. Für S. sollte die Familie viel mehr in den Entscheidungs- und Vorbereitungsprozess miteinbezogen werden, damit klarer sei, was alle im Ausland erwartet, welche Möglichkeiten in Bezug auf eine Berufstätigkeit des Partners vorhanden sind und welche Art von Freizeitaktivitäten für die Familie möglich sind.«

HR

Nein, keineswegs sind Auslandsentsendungen zwangsläufig zum Scheitern verurteilt, ganz im Gegenteil. In den meisten Fällen verlaufen sie positiv und für alle Beteiligten zufriedenstellend. In Entsendungsfragen kommt der Human-Resource-Abteilung eine zentrale Rolle zu. Dazu ist es notwendig, entsprechendes Wissen und Erfahrung aufzubauen. Die Expat-Betreuung nebenbei mitzumachen, wird nicht zielführend sein können, denn es handelt sich meist um wichtige Schlüsselpositionen innerhalb des Unternehmens, die von strategischer Bedeutung sind. Doch »viele zuständige Personalmanager waren selbst nie im Ausland und kennen daher die Probleme nicht, die ein Expatriate im Ausland hat oder haben kann«, erzählt Karin Schreiner. »Unverständnis und Missverständnisse sind hier häufig. Expatriates fühlen sich während des Anpassungsprozesses oft

allein gelassen und überfordert, vor allem wenn sie einen Kulturschock erleben. Ein Fern-Coaching (z. B. per Telefon) könnte hier Abhilfe schaffen und gleichzeitig das Gefühl, vom Unternehmen gut betreut zu werden, verstärken.« Wichtig ist die regelmäßige Kommunikation mit den Expats sowie die Einbindung in Veranstaltungs- und Trainingsaktivitäten der Muttergesellschaft, sagt auch Bernd Allmer: »Im Sinne eines ›one face to the customer‹-Ansatzes ist die Installierung eines Ansprechpartners in der Human-Resources-Abteilung, der den Expat idealerweise von dem Zeitpunkt vor der Entsendung bis zur Re-Integration begleitet, wünschenswert. Das Human-Resources-Management sollte sich regelmäßig in Form von Monitoring-Gesprächen ein Bild über das Leistungsvermögen und die Karriereentwicklung des Mitarbeiters machen und bei Schwierigkeiten beratend und unterstützend einwirken.«

Eine professionell arbeitende Personalabteilung sollte ein klares Bild über fachliche Anforderungen und private Herausforderungen haben. Eine Entsendung als CEO nach New York City beinhaltet z. B. völlig andere Herausforderungen als eine Entsendung als Software-Expertin nach Chennai (Madras). Christiane Hartnack verweist entschieden auf Durchgängigkeit: »Ganz wichtig ist:

- rechtzeitig mit der Personalauswahl beginnen und die ausgewählte Person bezüglich noch auszubauender fachlicher und persönlicher Voraussetzungen beraten,
- konkrete Maßnahmen für interkulturelle und sprachliche Vorbereitungen umsetzen,

- Coaching während der Zeit der Entsendung anbieten (sei es z. B. über Telefon oder in Teams) und
- rechtzeitig die Re-Integration in das Unternehmen nach der Rückkehr vorbereiten.«

Das Human-Resources-Management ist in der Kernkompetenz als Beziehungs- und Kommunikationsmanager verbindendes Glied zwischen den Unternehmens- und Expatriateninteressen.

Für Monika Leonhard steht klar die strategische Einbindung im Mittelpunkt: »Aus strategischer Sicht gilt es, ein Kompetenzportfolio aus Stärken und Entwicklungsbereichen der Expats für den Vorstand sichtbar zu machen. Aus dem Pool der Expats sind die besten Manager und Führungskräfte im internationalen Bereich zu identifizieren und deren Karriereentwicklung aktiv zu gestalten. Diese Expats sollten bei Besetzungen von herausfordernden Stellen im Unternehmen immer berücksichtigt werden.

Die Entsendung von Expats erfordert eine genaue Anpassung der HR-Strategie an die Unternehmensstrategie. Heute zu wissen, wo sich das Unternehmen in einem bis drei Jahren sieht, ist eine wesentliche Voraussetzung für die Planung des Expatmanagements. Die richtigen Mitarbeiter extern und intern für zukünftige Entsendungen rechtzeitig zu identifizieren, ist dabei ebenso von zentraler Bedeutung wie die Vorbereitung in Form von Trainings.«

Fazit

Eine gute und vor allem geplante Vorgehensweise ist der erste Schritt zur erfolgreichen Entsendung. Geplant nach strategischen Gesichtspunkten und mit genügend Zeit im Gepäck für die Vorbereitung. Expat-Management erfordert Wissen und Fingerspitzengefühl.

Der internationale Austausch von Mitarbeitern kann für Unternehmen und Mitarbeiter sehr fruchtbar sein, er kann ein Abenteuer im positivsten Sinn sein. Es liegt unter anderem an der Human-Resource-Abteilung, ein Straucheln des Expats zu verhindern oder ihn zumindest gekonnt aufzufangen. □