

Ausflüge ins globale Dorf Chancen und Schwierigkeiten bei Expat-Entsendungen

von Dr. Manfred Böcker, freier Autor

Expat-Boom

Im August 2003 erfüllte sich die Japanologin und Betriebswirtin Claudia Glass einen lang gehegten Wunsch: Sie ging für ihren Arbeitgeber Münchener Rück nach Tokyo. Geplant war zunächst ein Jahr, daraus wurden zwei. Wie die Studie „Trends in Managing Mobility“ des HR-Verbands ECA International zeigt, haben immer mehr Professionals Gelegenheit wie Glass ihren beruflichen Horizont jenseits der Landesgrenzen zu erweitern. Denn Unternehmen schicken heute mehr Mitarbeiter ins Ausland als je zuvor, 72 Prozent der Unternehmen haben ihre Entsendungen in den vergangenen Jahren ausgebaut. Standen früher noch Personalentwicklungs- und Motive des Transfers von Know-how im Vordergrund, so entsenden Unternehmen heute vor allem Mitarbeiter, um neue Märkte zu erschließen oder auszubauen.

Begleitete Entsendungen

„Wir haben einen wechselnden, grenzüberschreitenden Bedarf an qualifiziertem Personal. Deshalb begrüßen und fördern wir internationale Mobilität“, sagt Wolf-Bertram von Bismarck, Personalleiter bei Puma. Insbesondere zwischen dem Unternehmenssitz in Herzogenaurach sowie den Standorten Boston, Hongkong und London herrscht ein reger Austausch. Bei der Münchener Rück gibt es derzeit 140 der Expatriates oder kurz Expats genannten, entsendeten Mitarbeiter im Ausland – in dreißig verschiedenen Ländern. Die Entsendungen reichen von mehrwöchigen Kurzaufenthalten bis zu sechs Jahren in Managementfunktionen, berichtet Thomas Birle,

der bei der Münchener Rück für Expatriates verantwortlich ist. Das Unternehmen begleitet die Expats und ihre Familien „so intensiv wie möglich“. Sie erhalten zum Beispiel Sprachkurse und interkulturelle Trainings. Im Hinblick auf die Vergütung bekommen sie landesabhängige Gehaltszulagen sowie eine Erstattung der Umzugskosten. So genannte Entsendungsreferenten unterstützen die Expats von Deutschland aus während der Gesamtdauer ihres Aufenthalts – zudem steht ihnen im Gastland ein Parteizur Seite.

Wahl des Gastlands – Herzenssache

Welches Land eignet sich für eine Arbeitsstation im Ausland? Das sollte nicht reinen Nutzüberlegungen folgen, sondern auch den eigenen Neigungen und Interessen, sagt Karriereberaterin Angelika Guldner: „Sonst kommt man mit der Mentalität nicht zurecht. Man braucht eine gewisse Leidenschaft für das Land.“ Bei manchen Expats erwächst die Arbeitsstation quasi organisch aus der eigenen Biographie, zum Beispiel aus dem Studienhintergrund. Tokyo-Expat Glass war während der Hochschulzeit in Japan und wollte eigentlich immer schon dort für eine gewisse Zeit arbeiten. Ihren Arbeitgeber in Deutschland hatte sie sich sogar bewusst danach ausgesucht, ob er in asiatischen Märkten aktiv war.

Oder berufliche Notwendigkeit

Oft ergibt sich der Auslandsaufenthalt aber auch aus den Notwendigkeiten im Unternehmen. So war es bei Stefan Dienesch, Manager im Einkauf, der derzeit für Puma International in Long Beach (Kali-

Ausflüge ins globale Dorf Chancen und Schwierigkeiten bei Expat-Entsendungen

von Dr. Manfred Böcker, freier Autor

fornien) arbeitet. Schon in Europa hatte er einen ähnlichen Job gemacht. Puma baut derzeit das Geschäft in den Vereinigten Staaten aus: Dienesch hatte ursprünglich nicht geplant, in den USA zu arbeiten. „Aber in Deutschland sind immer weniger Arbeitsplätze in der Beschaffung angesiedelt, weil der Einkauf meist in die Nähe der Produktionsstätten vorgenommen wird“, berichtet Dienesch. Die Produktionsstätten auf dem amerikanischen Kontinent liegen derzeit vor allem in Mittelamerika. Da ist Kalifornien einfach näher dran als das bayerische Herzogenaurach. Doch auch Kalifornien wird Dienesch irgendwann wieder verlassen. Die Beschaffung verlegt Puma in Kürze von Kalifornien nach Zentralamerika. Denn in Los Angeles wird kaum noch produziert. Dann wird Dienesch dort ein neues Büro aufbauen und anschließend nach Hause zurückkehren: „Ich habe in Deutschland meinen Lebensmittelpunkt.“

Sprachkenntnisse – ohne geht's nicht

Wie wird der Aufenthalt im Gastland zum Erfolg? Die Vertrautheit mit der Kultur und eine gute Beherrschung der Landessprache erleichtern erheblich die Integration vor Ort. „Man muss klar sehen: Nicht jeder ist ein Sprachtalent. Generell gilt die Faustregel: In gängigen europäischen Sprachen sollten Mitarbeiter vor dem Aufenthalt die Sprache verhandlungssicher beherrschen. Bei exotischeren Sprachen, sollten sie zumindest Small Talk führen können. Ansonsten droht die Isolation in der Expat-Community“, sagt Brigitte Hild. Sie berät Expatriates im Auftrag von Unternehmen. Die These, die

Sprachbeherrschung komme schon automatisch mit dem Auslandsaufenthalt, hält sie für blauäugig.

Hürden trotz Vorbereitung

Wer sich auf halbwegs bekanntem Terrain bewegt, vermeidet einen harten Aufprall. „Das meiste war für uns relativ einfach, aber auch nur deshalb, weil wir mit Land und Kultur schon sehr gut vertraut waren. Es gab also keinen Kulturschock. Zudem hatte ich eine Menge persönliche Kontakte, japanische Freunde vor Ort – aus früheren Aufenthalten“, erinnert sich Tokyo-Expatriate Glass. Aber auch für sprachlich wie kulturell Vorbereitete hält das Arbeiten in fremder Umgebung Herausforderungen parat: „In Japan gibt es nach europäischen Maßstäben relativ wenige klare Rückmeldungen. Das liegt an dem ausgeprägten japanischen Sinn für Höflichkeit und ist für Europäer meist gewöhnungsbedürftig.“ Schließlich kommen ganz gewöhnliche Schwierigkeiten hinzu – etwa im Umgang mit Kollegen. Das Arbeiten im Ausland finde ja nicht im „interkulturellen Labor“ statt, berichtet Glass. Deshalb musste sie sich in Alltagssituationen immer wieder fragen: „Ist das jetzt ein kulturelles oder persönliches Phänomen?“

Familie im Boot

Auch die familiären Umstände spielen bei Expats eine große Geige. Ein Auslandsaufenthalt gelingt nur, wenn alle mitziehen und die Integration aller funktioniert. 41 Prozent der Entsendungen scheitern aus familiären Gründen, zeigt die Studie von ECA International. Schuld sind vor allem Integrationsprobleme beim Partner. Kein Thema war das beim Mann

Ausflüge ins globale Dorf Chancen und Schwierigkeiten bei Expat-Entsendungen

von Dr. Manfred Böcker, freier Autor

von Glass: „Mein Mann hatte Japanischgrundkenntnisse: Das hat die Integration erheblich erleichtert. Er hat für die Zeit in Tokyo ein Sabbatical genommen, sich deutlich mehr mit den Kindern beschäftigt und Japanisch gelernt.“ Expats müssen die ganze Familie in ihre Pläne einbeziehen. „Unsere Kinder waren bei der Ankunft 3 und 6. Die ältere Tochter ist dort eingeschult worden, an der deutschen Schule. Der jüngere Sohn ging in einen deutschen Kindergarten. Da gab es keine Schwierigkeiten“, berichtet Glass. Kinder seien eher im Teenager-Alter ein Problem, sagt Expatriate-Beraterin Hild, die Kleinen integrieren sich meist leichter.

Interkontinentale Fernbeziehung

Nicht immer aber empfiehlt sich der Umzug der gesamten Familie, das bedeutet dann Fernbeziehung. „Meine Frau ist in Deutschland geblieben. Ich bin aber aus beruflichen Gründen noch oft in unserer deutschen Firmenzentrale, meine Frau reist häufiger in die USA. Wir sehen uns also regelmäßig – etwa einmal im Monat. Auch mein 21 Jahre alter Sohn hat mich hier schon besucht“, berichtet US-Expat Dienesch. Aber die Solo-Nummer im Ausland hat ihre Tücken: Dienesch ist ein gestandener Mann von 51 Jahren. Bei jungen Berufstätigen ohne Partner und Familie droht der Burnout, „weil gearbeitet wird bis zum umfallen“, sagt Expatriate-Beraterin Hild: „Es gibt keinen Grund nach Hause zu gehen, die Wohnung ist noch nicht gemütlich eingerichtet, es gibt kein soziales Umfeld.“

Vor dem Start die Rückkehr im Blick

Wer eine Arbeitsstation im Ausland plant, muss nicht nur eine Menge organisatorischer Details planen (siehe Checkliste). Er sollte schon weit vor Antritt an die Rückkehr denken – gerade bei längeren Entsendungen. Die klassische Entsendung dauerte früher zwei bis fünf Jahre. Jetzt setzen Unternehmen laut Studie von ECA International zunehmend auf eine kürzere Dauer, häufig weniger als ein Jahr. In aktuellen Veröffentlichungen zum Thema wird zu kürzeren Aufenthalten geraten. „Man ist nach vielen Jahren im Ausland kulturell sehr stark gepolt, das kann die Reintegration deutlich erschweren“, sagt Karriereberaterin Gulder: „Der Vorteil eines Auslandsaufenthalts wird nicht größer, wenn er länger wird. Besser sind mehrere, projektbezogene Aufenthalte in verschiedenen Ländern.“

Herausforderung Reintegration

Weniger als jedes zwanzigste Unternehmen plant nach Angaben von ECA International die Rückkehr des Entsendeten schon vor dem Auslandsaufenthalt. Die Reintegration aber wird immer schwerer, da sich die geschäftlichen Rahmenbedingungen in den Unternehmen immer schneller verändern, zeigt die Studie. „Die interessantesten Rückkehrpositionen werden knapp“, beobachtet auch Expatriate-Beraterin Hild. Die Münchener Rück nimmt ihre Mitarbeiter allerdings an die Hand, schon vor der Entsendung gibt es ein so genanntes Rückkehrszenario, das während er Zeit im Ausland laufend aktualisiert wird und die Wiedereingliederung erleichtern soll. Nach der Station in Asien bewarb sich Japan-Expatriate Glass

Ausflüge ins globale Dorf Chancen und Schwierigkeiten bei Expat-Entsendungen

von Dr. Manfred Böcker, freier Autor

2005 für eine leitende Position – und bekam sie. Ihr Japanaufenthalt war zwar nicht der einzige Grund, aber einer der Gründe für die Beförderung, sagt Glass heute.

Wertvolle Erfahrungen

Doch für die Rückkehrer in anderen Unternehmen stehen immer weniger interessante Positionen zur Verfügung. „Jemand der aus dem Ausland kommt, kann nicht mehr automatisch mit einer direkten Beförderung rechnen,“ sagt Hild. Aber auch die Expatriate-Beraterin betont, dass sich die Auslandsstationen nach wie vor lohnen: „Expatriates erweitern enorm den eigenen Horizont, bekommen ein Gespür dafür, was Globalisierung bedeutet und wie in anderen Ländern gearbeitet wird.“ Ihren Blick auf das eigene Unternehmen hätten die zwei Jahre in Japan extrem geschärft, berichtet auch Rückkehrerin Glass: „Ich habe viel über die Zusammenarbeit zwischen unserer Zentrale und den Außenstellen in der Welt gelernt.“

Checkliste Ausreise

- Bereitschaft klären (Partner!)
- Länderinformationen einholen
- Mit anderen Expats sprechen
- Entsendungsgespräch mit der Personalabteilung
- Interkulturelles Training
- Sprachkurs
- Look-See-Trip/ (Ortsbesichtigungsreise)
- Steuerliche / rechtliche Beratung
- Visum beantragen
- Arbeitserlaubnis beantragen
- Reisepässe für ganze Familie
- Internationaler Führerschein
- Alle wichtigen Dokumente kopieren
- Adressliste In- und Ausland
- Auslandskonto einrichten, Kreditkarte beantragen
- Wohnungsfrage Deutschland: behalten / vermieten?
- Was kommt mit / wird gelagert? Wertsachen!
- Haustiere (Quarantäne!)
- Einkäufe (Mehrwertsteuerbefreiung bei Umzug außerhalb EU)
- Arzt- und Zahnarztbesuch, Impfungen
- Hausapotheke
- Reiseplanung
- Versicherungen überprüfen
- Schule/KiGa/Vereine abmelden
- Verträge kündigen
- Polizeiliche Abmeldung
- Nachsendeantrag stellen, Zeitungen, GEZ etc. kündigen
- Alle wichtigen Dokumente kopieren, Kopien in Deutschland hinterlegen
- Adressenliste und Notfallinfos für In- und Ausland erstellen
- Testament und Betreuungsverfügung

Von Expatriate-Beraterin **Brigitte Hild** (www.goinglobal.de), Autorin des Buchs *30 Minuten für erfolgreiche Arbeit im Ausland*, Gabal 2004.