



## Expatriate Assignments – Hochseilakte ohne Netz und doppelten Boden

IRIS KUHNERT

► Unternehmen sprechen von Globalisierung und meinen damit nicht nur den internationalen Warenverkehr, sondern auch den damit einhergehenden wachsenden internationalen Einsatz ihrer Mitarbeiter/-innen. Während sich Produkte so verändern und verschicken lassen, wie dies für das jeweilige Zielland angebracht ist, verhält es sich jedoch mit dem Humanfaktor „Auslandsentsendete/-r“ (Expatriate) anders. Aus Erfahrungen in interkulturellen Trainings wird im Beitrag beschrieben, wie Unternehmen den Expatriates und ihren Familien einen guten Start ermöglichen können und welche häufig anzutreffenden Trugschlüsse dabei vermeidbar sind.

### ALS FÜHRUNGSKRAFT INS AUSLAND

In vielen Unternehmen dienen Entsendungen ins Ausland als Mittel der Personalentwicklung und sind für die Mitarbeiter/-innen entweder der erste Schritt in Richtung einer Führungsposition oder einer Beförderung innerhalb der Führungsriege eines Unternehmens. Die Bereitschaft für eine bestimmte Zeit in einer ausländischen Tochtergesellschaft zu arbeiten wird oft als Voraussetzung für die weitere Karriereentwicklung gesehen. In der Regel werden die Verträge für einen Auslandseinsatz für einen Zeitraum von drei bis vier Jahren geschlossen. Verlängerungen sind möglich und vor allem in asiatischen Ländern erwünscht, wo der Aufbau von persönlichen Beziehungen wichtig ist, um als vertrauenswürdiger Geschäftspartner akzeptiert zu werden.

Generell lassen sich drei Phasen unterscheiden:

1. Vor der Ausreise;
2. Während des Auslandseinsatzes;
3. Rückführung nach dem Auslandseinsatz.

Die Maßnahmen, die den Ausreisenden in Phase 1 angeboten werden, sind in der Regel interkulturelle Seminare und länderspezifische Vorbereitungen. Diese sind in fast allen Unternehmen fest etabliert und dauern ein bis drei Tage, wobei eintägige Workshops stets mit einem Coaching ergänzt werden sollten. Des Weiteren werden sogenannte Look-and-See-Trips durchgeführt, bei denen die Mitarbeiter/-innen zusammen mit ihren Partnern den zukünftigen Arbeitsort besuchen, auf Wohnungssuche gehen sowie Schulen, Kindergärten oder andere für die Familie wichtige Einrichtungen besuchen und auswählen können.

Obschon dies erfreulich und eine Vorbereitung auf den Auslandsaufenthalt in der oben skizzierten Form unerlässlich ist, sehen viele Unternehmen davon ab, auch für die zweite Phase, also während des Auslandseinsatzes, Prozesse zur weiteren Unterstützung der Mitarbeiter/-innen zu etablieren. Gespräche mit Expatriates und Personalabteilungen zeigen, dass Unternehmen häufig verschiedenen Trugschlüssen aufsitzen, wenn es um die Frage nach der Notwendigkeit einer fortgesetzten Betreuung der entsendeten Mitarbeiter/-innen geht:

### VERMEIDBARE TRUGSCHLÜSSE

**1. Das Vorbereitungstraining bereitet die Ausreisenden ausreichend vor, sodass die entsandte Führungskraft sofort einsatzbereit und effektiv ist:** Eine interkulturelle Vorbereitung ist zweifelsohne sinnvoll und erforderlich. Dennoch zeigt die Erfahrung, dass niemals alle potenziellen Situationen durch Übungen zur Förderung interkultureller Kompetenz in Workshops abgebildet werden können. Denn zum einen ist jede Kultur dynamisch und erfordert ein entsprechend situatives Verhalten. Das dafür notwendige Wissen und flexible Verhaltensrepertoire kann nicht in wenigen Tagen aufgebaut und manifestiert werden. Zum anderen wird sich ein Expatriate trotz Vorbereitung im neuen Umfeld mit Eindrücken auseinandersetzen müssen, die dazu führen können, dass er bzw. sie anders handelt als noch in Phase 1 geübt und angenommen.

Beispielsweise hat ein Entsandter für Hong Kong gelernt, dass der Aufbau vertrauensvoller Beziehungen wichtig ist. Vor Ort stellt er fest, dass das Team, das sich aus verschiedenen Kulturen Asiens zusammensetzt weder über gute zwischenmenschliche Beziehungen verfügt, noch ein einheitliches Verständnis über das zu erreichende Ziel hat. Bei einem ersten Team-Workshop zum gegenseitigen Kennenlernen stellt er fest, dass einige Teammitglieder entgegen dem erwarteten Konfliktvermeidungsverhalten, sehr offen und direkt Kritik üben. Wie soll er sich verhalten? Wie kann

er die Dynamik im Team positiv nutzen, um neue Ideen zu kreieren? Die Lösung für diese Situation findet sich in solch einem Fall in keinem Buch, sondern oft in der Möglichkeit, mit einem Coach die Situation zu reflektieren.

**2. Checklisten helfen in jeder Situation:** Viele Expatriates und auch die verantwortlichen Personalabteilungen versuchen, den Unsicherheitsfaktor im neuen Land und in der neuen Organisation mit Checklisten in den Griff zu bekommen. Das ist verständlich, denn je weiter die Werte der Zielkultur von der eigenen entfernt sind, desto mehr besteht das Bedürfnis, ein Minimum an Vorhersagbarkeit und Sicherheit zu schaffen. Expatriates merken jedoch schnell, dass Checklisten eben nur sehr begrenzt helfen können. Ob man Visitenkarten korrekt überreicht oder mit der richtigen Hand isst, ist zweitrangig. Es kommt darauf an, wie man mit unterschiedlichen Personen kompetent kommuniziert, um Kooperation und gegenseitiges Verständnis zu erreichen.

**3. Expatriates knüpfen an bestehende Vorgänge im Gastland an und können sofort Ergebnisse erzielen:** Viele Expatriates werden unter hohem Zeitdruck ins Ausland entsendet. Der Erwartungsdruck, vor Ort sofort einsatzbereit zu sein, ist hoch und es besteht kaum Zeit für eine Übergangsphase. Diese ist aber immens wichtig für den Aufbau von Schlüsselbeziehungen, das Kennenlernen der Kolleginnen und Kollegen und Geschäftspartner/-innen sowie deren Erwartungen. Eine strukturierte Übergangsphase (von i. d. R. ca. drei Monaten) mit entsprechender Begleitung (Coach und/oder Personalabteilung) ist hilfreich für die entsendeten Mitarbeiter/-innen, um sich vor Ort etablieren zu können. Diese zu Beginn investierte Zeit trägt in den meisten Fällen dazu bei, die Effektivität des Einsatzes mittelfristig erheblich zu erhöhen.

**4. Nach Hause zurückzukehren heißt zum Gewohnten zurückkehren:** Während sich die ersten drei Trugschlüsse auf die zweite Phase der Entsendung beziehen, kommt der vierte Trugschluss in Phase 3, also nach der Rückkehr, zum Tragen. Obschon Unternehmen und Expatriates mithilfe von Verträgen versuchen, Arbeitsplatzsicherheit, Gehalt und Rückkehr in die „alte“ Organisation zu gewährleisten, kämpfen „Rückkehrer/-innen“ oft mit Desorientierung und Integrationsschwierigkeiten. Dies hat damit zu tun, dass sie sich selbst verändert haben und Dinge in der alten Organisation anders wahrnehmen als vor dem Auslandseinsatz. Oft empfinden Rückkehrer/-innen die Verwaltungsprozesse, die vor der Auslandserfahrung noch als Zeichen solider Arbeitskultur galten, als überladen und hinderlich, oder die straffe Hierarchie im Mutterhaus wird nicht mehr als Ansporn sondern als verkrustet wahrgenommen.

## AUSLANDESENTSENDUNGEN MIT SICHERHEITSNETZ: EXPATRIATES UMFASSEND BEGLEITEN

Die Begleitung von Expatriates nicht nur zur Vorbereitung eines Auslandseinsatzes sondern auch während des Auslandsaufenthalts und insbesondere in der Übergangsphase kann wesentlich zum Erfolg einer Entsendung beitragen. So ist es in der Erfahrung der Autorin gute Praxis, Expatriates eine/-n Coach zur Seite zu stellen, die bzw. der selbst im Ausland gelebt und gearbeitet hat und die Führungskraft gezielt beim Umgang mit den interkulturellen Herausforderungen des Gastlandes beraten kann. Das Coaching kann face-to-face oder aus Zeit- und Kostengründen auch telefonisch erfolgen. Letzteres hat sich bestens bewährt, wenn bereits in der Vorbereitungsphase eine persönliche Beziehung zwischen Expatriate und Coach aufgebaut wurde. Wichtig ist, dass die Funktion des Coaching richtig verstanden wird. Im Gegensatz zum Training, in dem Inhalte und Lernziele vorgegeben sind, liegt es beim Coaching in der Hand der entsandten Führungskraft, Ziele, Dauer und Geschwindigkeit des Lernprozesses zu bestimmen. Coaching hilft, das Gelernte zu reflektieren, aktuelle Herausforderungen als Führungskraft im Ausland aus mehreren Blickwinkeln zu betrachten oder persönliche Hürden im Umgang mit „fremden“ Kulturen zu überwinden. Die Lösung wird von der Führungskraft selbst entwickelt und muss so individuell sein, wie es die Führungskraft und die Situation in der Organisation des Ziellandes verlangen.

Auch eine gute Zusammenarbeit zwischen den Personalabteilungen kann die Effektivität von Auslandseinsätzen verbessern. Oftmals endet die Verantwortlichkeit der entsendenden Personalabteilung, wenn Expatriates vor Ort in der neuen Organisation angekommen sind. Im Sinne einer globalen Organisation wäre es jedoch wünschenswert, den Austausch zwischen den beiden Personalabteilungen zu fördern, sodass auch die heimische Personalabteilung den Expatriates als kompetenter Partner und Dienstleister zur Verfügung steht. Dieser Austausch ist vor allem dann wichtig, wenn die Personalabteilung im Zielland noch nicht in gleichem Maße entwickelt ist, wie in der entsendenden Organisation.

Beide Optionen leisten einen Beitrag zur Qualitätssicherung und Effizienzsteigerung von Auslandseinsätzen, die sowohl der Organisation wie auch den Expatriates zugute kommen und letzten Endes dazu beitragen, globales Denken und Handeln zu entwickeln. ■