

Fremd im eigenen Haus

Wenn Auslandsmitarbeiter nach Jahren in die Zentrale zurückkehren, drohen Frust, Leistungsabfall und Kündigung. Unternehmen verlieren so bewährte Arbeitnehmer und wertvolles Know-how. Wie sich das verhindern lässt.

von Oliver Döhne, Germany Trade & Invest Bonn



Kulturschockphasen einer Auslandsverwendung | © GTAI/Kammann Rossi; Hirsch/laif

Wer beruflich für mehrere Jahre ins Ausland geht, muss einen Kulturschock bewältigen: Er muss Mentalitätsunterschiede und Sprachbarrieren überwinden, Netzwerke aufbauen und nebenbei gute Ergebnisse abliefern. Das dauert, und das weiß meist auch die Unternehmenszentrale. Sie unterstützt deshalb ihre Mitarbeiter im Ausland, wo sie kann. Allerdings droht nach der Rückkehr in die Heimat ein zweiter Kulturschock, der schwere Konsequenzen haben kann. Bis zu 60 Prozent aller zurückgekehrten Expats verlassen nach einer Untersuchung von Deloitte in den folgenden zwei Jahren das Unternehmen. Gut ausgebildete Mitarbeiter gehen so an die Konkurrenz verloren. "Der Rückkehrschock ist so tückisch, weil man ihn leicht unterschätzt", sagt Johannes Köpl von der Unternehmensberatung Trainconsulting mit Sitz in Wien. "Schließlich geht man ja in die eigene Heimat zurück." Doch die ist nach Jahren der Abwesenheit kaum noch wiederzuerkennen: Abläufe haben sich verändert, Konkurrenten haben alle interessanten Posten besetzt, während die im Ausland erworbenen Kompetenzen nichts mehr wert sind. Status, Freiheiten und Auslandszulagen fallen weg. Wenn sich dann auch noch die Familie mit der Rückkehr schwertut, ist das für viele kaum zu verkraften. Von Unternehmensseite kommt oft wenig: Viele Firmen beschränken sich darauf, den Umzug zu bezahlen und den Rückkehrer unterzubringen.

Rückkehrstrategie als Erfolgsfaktor

Dabei sei die Rückkehrstrategie einer von drei Erfolgsfaktoren bei der Auslandsentsendung, sagt Stewart Black, Professor für Internationales Management an der französischen Business School Insead. In seinem Beitrag "The Right Way to Manage Expats" betont Black, dass Firmen die Entsendung als Quelle internationalen Know-hows

ansehen sollten, das es zu bewahren gilt. Deshalb müssen Unternehmen planen, wo ihre Mitarbeiter nach der Rückkehr tätig sein sollen. Konzerne wie Siemens unterstützen ihre Mitarbeiter deshalb vor, während und nach dem Auslandseinsatz. "Es liegt im Interesse des Unternehmens, dass rückkehrende Auslandsmitarbeiter das Gelernte in neue Aufgaben einbringen", sagt Ekkehard Wirth, Manager im Global Mobility Center von Siemens. Jedem der 1.800 Siemens-Expats steht während ihrer Zeit im Ausland ein Mentor zur Seite, der auch für die Reintegration mitverantwortlich ist. Ein halbes Jahr vor der Rückkehr plant der Mentor gemeinsam mit der Personal- und Fachabteilung, wie es weitergeht.

Rückkehrer sind für die Unternehmen eine enorme Bereicherung – vorausgesetzt, es gibt Strukturen, die das Wissen erhalten. Die rund 7.300 ins Ausland entsandten Mitarbeiter des Bosch-Konzerns können ihr Know-how im firmeninternen Netzwerk Bosch Connect und bei Informationsabenden an neue Expats weitergeben. "Internationale Entsendungen leisten einen wertvollen Beitrag zur Vernetzung unserer Mitarbeiter und schärfen den Blick für andere Sichtweisen", sagt Christoph Kübel, Geschäftsführer und Arbeitsdirektor bei Bosch. "Dieser weltweite Wissenstransfer ist Teil unserer Vielfalt. Das schafft Impulse für neue Ideen."

Gefühl der Degradierung verhindern

Ein integrativer Ansatz hat gleichzeitig den Vorteil, dass Rückkehrer seltener frustriert sind – weil ihr Unternehmen sich für ihre Erfahrungen interessiert. "Unternehmen sollten Rückkehrer symbolisch ehren und ihnen eine Bühne bieten", sagt Unternehmensberater Johannes Köpl. "Dafür eignen sich beispielsweise Fachvorträge und Beiträge in der Presse." Auch ein expliziter Dank der Geschäftsführung für den Einsatz im Ausland sei eine dankbar aufgenommene Geste. "Aufgrund der hohen Arbeitsbelastung, der Unabhängigkeit und des Status während ihrer Mission sehen sich Auslandsmitarbeiter als Stars und fühlen sich bei Nichtbeachtung degradiert", so Köpl. Um den mitreisenden Lebenspartnern die Rückkehr nach Deutschland zu erleichtern, können sich Unternehmen auch am Beispiel des Auswärtigen Amtes orientieren, das eine von Mitarbeitern organisierte Familien- und Partnerorganisation unterstützt, die Informationsfrühstücke oder Sprachkurse veranstaltet.

Kleine Starthilfe: Was Mittelständler tun können, um Rückkehrer zu halten.

Vor und während des Auslandsaufenthalts:

- Entsendungen möglichst auf drei bis vier Jahre begrenzen
- Selfassessment und Career Goals durch Mitarbeiter fördern
- Anschlussfähigkeit frühzeitig planen, mindestens etwa sechs Monate vor der Rückkehr, beispielsweise durch stetigen Austausch mit dem Expat und der Fachabteilung
- Rückkehrgarantie geben oder zumindest bis zu einem neuen Job begleiten, beispielsweise im Rahmen eines Outplacements
- Mentor in Führungsposition auswählen, der gemeinsam mit der Personal- und Fachabteilung für eine sinnvolle Anschlussverwendung verantwortlich ist
- Ehemaligen Expat als Mentor vermitteln, der Tipps zur anstehenden Rückkehr gibt

Nach der Rückkehr:

- Debriefing Day mit anderen erfahrenen Rückkehrern organisieren
- Symbolische Danksagung durch Geschäftsführung einplanen
- Begleitung durch ehemaligen Expat organisieren, um neue Abläufe zu erklären
- Wissenstransfer sowie Verbesserungsvorschläge einholen und aufnehmen
- Rückkehrer in Vorbereitung künftiger Expats einbinden oder Länderseminare veranstalten
- Personalabteilung erkundigt sich in den ersten Monaten regelmäßig nach Befinden und Zufriedenheit

- Rückkehrer in der Presse oder in Fachartikel zitieren lassen
- Rückkehrer in öffentlichkeitswirksame Sonderprojekte einbinden
- Rückkehrer als Referenten auf externen Fachveranstaltungen anbieten

Fortlaufend:

- Abläufe standardisieren
- Instrumente des Wissensmanagements nutzen, um Know-how zu erhalten
- Auslandserfahrene Personaler einstellen

Gut zu wissen: Interkulturelle Tipps gibt es [hier](#) ▶

KONTAKT

Oliver Döhne

☎ +49 30 200 099 277

✉ [Ihre Frage an uns](#)

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck – auch teilweise – nur mit vorheriger ausdrücklicher Genehmigung. Trotz größtmöglicher Sorgfalt keine Haftung für den Inhalt.

© 2017 Germany Trade & Invest

Gefördert vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages.