

# Schwerpunkt: Internationales

Drei von vier deutschen Großunternehmen schicken Mitarbeiter für ein oder mehrere Jahre ins Ausland. Wenn diese ihre Führungspositionen effektiv ausüben sollen, muss neben dem beruflichen auch das private Umfeld stimmen. Doch wie eine aktuelle Studie zeigt, läuft trotz umfangreicher und kostenaufwendiger Maßnahmenpakete die Integration nicht immer reibungslos.

## Botschafter des Unternehmens



Die Untersuchung der französischen Management Mobility Consulting basiert auf Interviews mit 44 deutschen Großunternehmen unterschiedlicher Branchen. Mehr als die Hälfte der befragten Firmen gehören zu den TOP-100-Konzernen mit Sitz in Deutschland. 75 Prozent der befragten Unternehmen beschäftigen derzeit deutsche Entsandtkräfte im Ausland. Häufig sind es nur eine Hand voll Führungskräfte oder Spezialisten, die von der Muttergesellschaft in die Fremde geschickt werden.

Weitere häufig genannte Motive für eine Entsendung sind Know-how-Transfer, Personalentwicklungsmaßnahmen oder die Durchführung länderübergreifender Projekte durch international besetzte Teams (vergleiche Abbildung 1).

Die durchschnittliche Dauer der Auslandseinsätze beträgt zwei bis drei Jahre. Der Trend geht dabei zu einer flexiblen Gestaltung der Einsätze, die in der Dauer zwischen wenigen Monaten, bis hin zu Langzeitaufenthalten von mehr als fünf Jahren variieren können.

### Expatriat-Auswahl aus der Not

Die Auswahl der Kandidaten liegt häufig im Argen: »Leider sind wir als lokale Filiale nicht in die Auswahl der Expatriates involviert, mit denen wir jahrelang vor Ort zusammenarbeiten müssen«, beklagt sich

der Geschäftsführer der Pariser Niederlassung eines deutsch-französischen Dienstleisters. »Bei der Auswahl durch die Zentrale haben wir bisher keine Logik erkennen können.« Tatsächlich arbeiten ein Drittel der befragten Großunternehmen

ohne spezifische Auswahlmethoden. Dies liegt häufig auch daran, dass nur wenig geeignete Kandidaten zur Verfügung stehen, die bereit sind, mit Frau und schulpflichtigen Kindern für mehrere Jahre das heimische Umfeld zu verlassen.

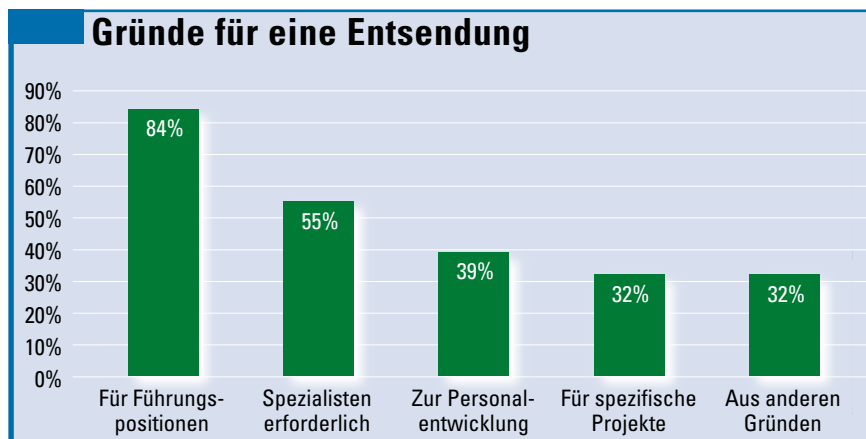


Abbildung 1: Die Führungskraft als Repräsentant des Hauptsitzes darf etwas kosten.

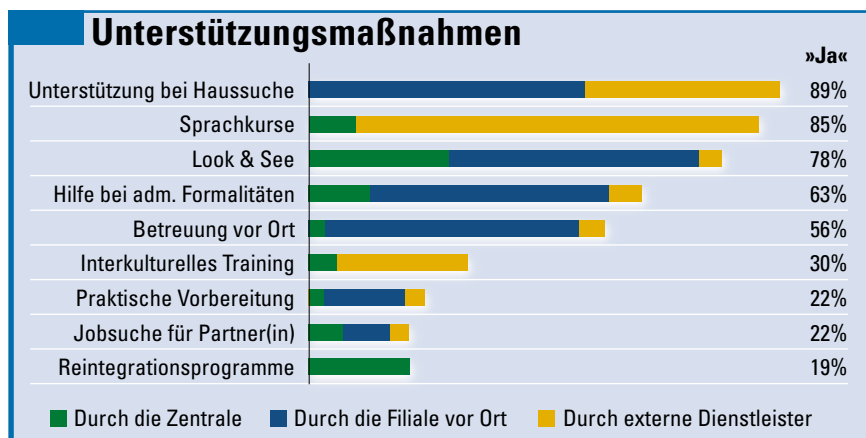


Abbildung 2: Ohne individuelle Hilfspakete ist die Entsendung zum Scheitern verurteilt.

### Mehr zum Thema

Die Ergebnisse der Untersuchung können im Internet bestellt werden:  
[www.management-mobility.com](http://www.management-mobility.com)

# Schwerpunkt: Internationales

»Das größte Hindernis ist meist die Familie. Es reicht nicht aus, dass der Mitarbeiter motiviert ist und sich gut in das Unternehmen vor Ort integriert«, betont die Personalleiterin eines führenden Software-Unternehmens. »Wenn ein Mitarbeiter abends nach Hause kommt und das lange Gesicht seiner Partnerin sieht, die sich darüber ärgert, dass sie beruflich und privat im Ausland keinen Anschluss findet, dann ist die Entsendung schnell zum Scheitern verurteilt.«

## Interkulturelle Anpassungsfähigkeit ist wichtig

Es ist daher wichtig, nicht nur die Fähigkeiten und Aufgeschlossenheit des Kandidaten zu bewerten, sondern auch die interkulturelle Anpassungsfähigkeit und Motivation der Familie in der Auswahl zu berücksichtigen. Einige Firmen führen hierzu internationale Assessment-Center durch oder setzen spezifische interkulturelle Eignungsverfahren ein, um die Anpassungsfähigkeit der zukünftigen Auslandsmitarbeiter und ihrer Familie einschätzen zu können. Zu den wichtigen Auswahlkriterien gehören hierbei Aspekte wie interkulturelle Aufgeschlossenheit, Geduld, Flexibilität, Toleranz und der Umgang mit unerwarteten Situationen. Sobald die Auswahl feststeht, werden in den Unternehmen umfangreiche Maßnahmenpakete angestoßen, um dem zukünftigen Expatriate den Weg ins Ausland zu ebnet: Dazu gehören in acht von zehn Fällen Sprachkurse für den Mitarbeiter und die Familie, Look-and-see-Trips zum Kennenlernen des neuen Umfeldes und umfassende Unterstützung bei Wohnungssuche und administrativen Formalitäten vor Ort (vergleiche Abbildung 2).

## Individuelle Hilfsmaßnahmen nötig

Selten werden Maßnahmen zur praktischen Vorbereitung der Familie, zur Jobsuche für den/die Partner/in oder gar zur systematischen Reintegration bei der Rückkehr getroffen.

Nicht nur in Ländern außerhalb des vereinten Europas sind Hürden beim Aus-

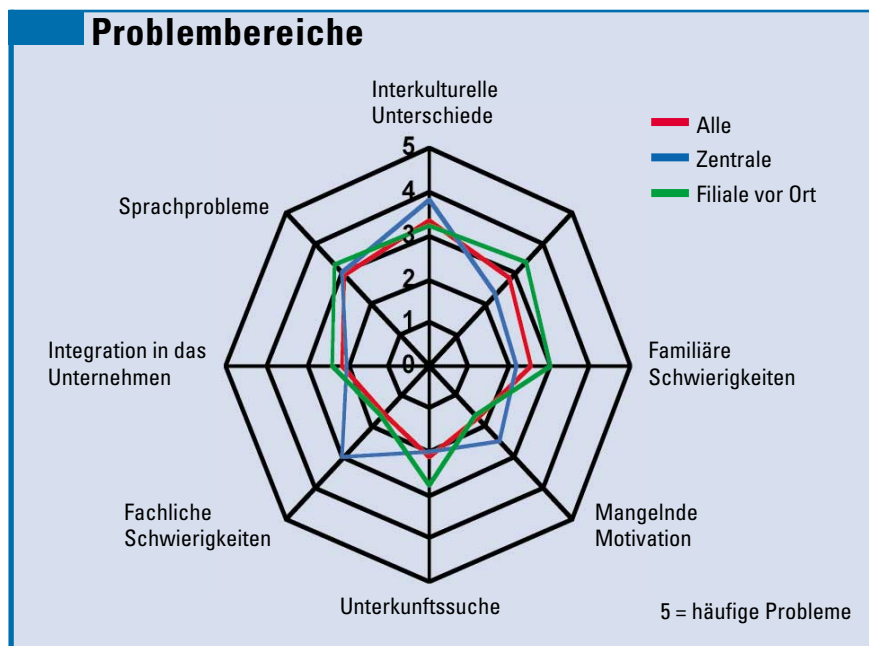


Abbildung 3: Integrationsschwierigkeiten zählen zu den Hauptproblemen.

## Kostenübernahme durch das Unternehmen

Einmalig	Ja*	Nein*	Regelmäßig	Ja*	Nein*
<b>Umzugskosten</b>	90%	10%	<b>Miete</b>	88%	11%
<b>Suche der Unterkunft</b>	90%	10%	<b>Lebenshaltungskostenausgl.</b>	84%	16%
<b>Sprachkurse</b>	86%	14%	<b>Steuern</b>	79%	21%
<b>Look &amp; See</b>	79%	21%	<b>Entsendungsprämie</b>	47%	53%
<b>Interkulturelles Training</b>	31%	69%	<b>Sonstige häufig genannte Positionen :</b>		
<b>Spousal allowance</b> (Ausgleichsabgabe für im Ausland nichtbeschäftigten Lebenspartner)	6%	94%	• Schulkosten		
			• 1-4 Heimflüge im Jahr		
			• Zusatzversicherungen		

\* Prozent der Unternehmen

Abbildung 4: Unternehmen investieren, damit sich ihr Expatriot wohl fühlt.

landseinsatz zu überwinden. Die angrenzenden EU-Länder werden grundsätzlich zwar als weniger problematische Einsatzgebiete eingeschätzt, doch nach den ersten Wochen im Ausland treten nicht selten Anpassungsschwierigkeiten im Unternehmen oder im privaten Bereich zu Tage.

Daher verwundert es nicht, dass interkulturelle Aspekte, Integrationsschwierigkeiten und Management-Unterschiede die Spitzenposition auf der Liste der Problembereiche einnehmen. Als weite-

re häufig genannte Hindernisse, vor allem in der Anfangsphase, werden sprachliche Unterschiede, administrative Formalitäten und die Suche nach einer geeigneten Unterkunft und Schule genannt. Wenn diese Punkte nicht durch individuell zugeschnittene Maßnahmenpakete gelöst werden, reist die Familie häufig gar nicht erst ins Ausland mit (vergleiche Abbildung 3).

Euro-Commuting ist in diesem Zusammenhang das neue Schlagwort, das die aktuelle Tendenz bei Auslandseinsätzen

kennzeichnet: Der Mitarbeiter lebt von Montag bis Freitag aus dem Koffer und fliegt über das Wochenende zu seiner Familie ins Heimatland. Dies ermöglicht der Familie die Fortsetzung von Schule und Doppelkarriere, geht aber kaum stressfrei vonstatten und ist daher nur schwer über einen längeren Zeitraum hinweg durchzuhalten.

### **Mit Subventionen Kosten sparen**

Bei der klassischen Auslands-tätigkeit, mit Wohnung im Gastland, gehören die horrenden monatlichen Mieten zu den größten Kostenblöcken. Eine Entsendung kostet die Firmen im Durchschnitt das eineinhalb- bis dreifache Inlandsbasisgehalt des Mitarbeiters. Zu den weiteren Kosten, die zusätzlich zur Miete von vielen Firmen getragen werden, um die Mobilitätsbereitschaft der High Potentials zu honorieren, gehören Lebenshaltungskostenausgleich, Entsendungsprämien, Schulgeld, private Zusatzversicherungen und alljährlich ein bis vier Heimflüge für die gesamte Familie (vergleiche Abbildung 4).

Häufig ist den Unternehmen nicht bekannt, dass in einigen Gastländern Subventionen beantragt werden können für die internationale Mobilität

von Mitarbeitern. So können beispielsweise ausländische Mitarbeiter in Frankreich bis zu 3200 Euro nicht-rückzahlbare Subventionen zur Unterstützung bei der Wohnungssuche vor Ort erhalten.

### **Häufig Verlängerung erwünscht**

Auffällig ist allerdings, dass trotz aller Widerstände und Anpassungsschwierigkeiten in der Anfangszeit, nach Ablauf der Entsendung, die meist auf einen Zeitraum von drei bis fünf Jahren befristet ist, nicht selten seitens des Mitarbeiters um eine Verlängerung gebeten wird.

Denn hat sich der Mitarbeiter in der Auslandsvertretung gut integriert und die Familie im privaten Bereich Fuß gefasst, fällt es schwer, die im Auslandsjob vorhandenen Freiheiten und Vorteile wieder aufzugeben.

Eine französische Vertreterin aus der Pharma-Industrie fasst die Problematik treffend zusammen: »Die größten Probleme mit den deutschen Mitarbeitern bestehen bei der Ankunft und bei der Rückkehr. Erst möchte niemand kommen, solange nicht alles klar definiert und organisiert ist, und am Ende wollen viele nicht mehr weg. Dann sind die Deutschen hier Meister im Anpassen.«



#### **Autorin**

**Martina Meinhold,**  
Geschäftsführerin Management Mobility  
Consulting, Senlis (Frankreich),  
mm@management-mobility.com