



Karriere in der Ferne

Damit Projekte rund um den Erdball erfolgreich umgesetzt werden können, benötigen Expats fachliche und interkulturelle Kompetenzen. Worauf sollten Firmen achten, wenn sie auf der Suche nach geeignetem Personal für den Auslandseinsatz sind?

VON JALEH NAYYERI ❖ Mit der fortschreitenden Globalisierung nimmt auch die Mobilität der Mitarbeiter und ihrer Familien zu. Die erforderliche Kundennähe und der steigende Konkurrenzdruck veranlassen Unternehmen jeder Größe dazu, Präsenz auf den ausländischen Märkten zu zeigen. Schätzungen gehen von bis zu drei Millionen Entsendungen pro Jahr in Deutschland aus.

Ein ganzes Bündel an Fähigkeiten seitens des Entsendenden, aber auch einige Bedingungen sind nötig, um die Rentabilität des Auslandseinsatzes sicherzustellen. Wer nicht nur gelegentlich auf Dienstreisen mit Kunden und Zulieferern verhandelt, sondern gleich einige Jahre im Ausland leben und arbeiten möchte, Mitarbeiter führen und mit Behörden umgehen muss, sollte gut gerüstet sein.

So strategisch wichtig Auslandseinsätze sein können, sie sind mit einem erhöhten Aufwand sowohl für das Unternehmen als auch für den betreffenden Mitarbeiter verbunden. Doch wie sieht es mit den Zielen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern aus, wenn es um den Einsatz im Ausland geht? Sind sie identisch?

Gleich mehrere Gründe veranlassen Unternehmen dazu, Mitarbeiter weltweit an ihre Firmenstandorte zu schicken. Zum einen sollen hierdurch das Technologie- und das Managementwissen der lokalen Mitarbeiter angehoben werden. Dieses Transferziel spielt vor allem zu Beginn der internationalen Aktivitäten einer Firma eine wichtige Rolle. Weitere Aspekte bestehen im Auf- und Ausbau der regionalen Geschäftsbeziehungen, der Implementierung von Koordinations- und Kontrollinstrumenten, aber auch der Schaffung einer gemeinsamen Unternehmenskultur sowie eines einheitlichen Kommunikationssystems in den verschiedenen Unternehmenseinheiten. Ein weiteres Ziel liegt in einer von globalem Bewusstsein und internationalem Denken geprägten Führungskräfteentwicklung.

Risikoreiches Unterfangen

Doch es gibt auch Nachteile, die kräftig zu Buche schlagen können. So liegen die Gehälter erheblich über denen im Heimatland – mindestens Faktor zwei ist hier anzusetzen. Außerdem besteht ein erhöhtes Fluktuationsrisiko, in dessen

Nicht jedermann eignet sich für den Auslandseinsatz. Im Umgang mit der fremden Kultur ist nämlich jede Menge Feingefühl gefragt – ein wichtiger Faktor, der häufig unterschätzt wird.

Folge der Verlust eines hochqualifizierten und motivierten Mitarbeiters einen erneuten Besetzungsaufwand nach sich zieht. Aber auch ein Scheitern ist nicht auszuschließen. Wer im Inland seinen Job erfolgreich bewältigt hat, ist dazu nicht automatisch auch im Ausland in der Lage. Reibungsverluste durch mangelnde Integrationsleistung und Sprachkenntnisse bleiben selten ohne Folgen für die geschäftlichen Aktivitäten.

Mitarbeiter streben Auslandsaufenthalte meist an, da sie ihre Qualifikation als Fach- und Führungskraft ausbauen wollen. Sie rechnen sich durch ihre Erfahrungen im Ausland bessere Chancen für ihre weitere berufliche Laufbahn aus. Hinzu kommen das höhere Gehalt, häufig zusammen mit einem attraktiven Paket aus Sozialleistungen – wie Krankenversicherung, Zuschüsse für Privatschulen oder Heimflüge – für die Zeit der Entsendung. Vielen scheint es zudem reizvoll und abenteuerlich, eine fremde Kultur kennenzulernen.

Nicht zu unterschätzen ist jedoch auch die soziale Belastung durch Anpassungs- und Integrationsschwierigkeiten. Dies betrifft gerade die mitreisenden Partner und Kinder, die mit dem Umzug ihre Heimat und damit ihre sozialen Kontakte zurücklassen. Die zum Teil erheblichen Unterschiede zwischen Herkunfts- und Gastland führen zu weiteren Einschnitten und dem bekannten Kulturschock. Schlechte oder gar fehlende Arbeitsmöglichkeiten für den Partner, das sogenannte Dual-Career-Problem, führen dazu, dass 58% aller Entsendungsangebote von vorneherein abgelehnt werden. Auch das fremde Schulsystem und die potenzielle Aufgabe einer gesicherten Position im Mutterhaus stellen ernstzunehmende Hürden dar.

Vielfältige Kriterien für den Auswahlprozess

Ziel des Stellenbesetzungsverfahrens ist es, eine möglichst hohe Übereinstimmung zwischen Anforderungs- und Qualifikationsprofil zu erreichen. Lebenslauf, Arbeitszeugnisse sowie Selektionsgespräche fließen in den Auswahlprozess ein und stellen die unabdingbaren fachlichen Kenntnisse sicher. Dies ist jedoch nur ein Aspekt und in der Praxis oft nicht der kritische Faktor, der über Erfolg und Misserfolg einer Entsendung entscheidet.

Als wesentlich relevanter erweist sich die soziale Kompetenz, die ein Bewerber mitbringt. In den vergangenen Jahren sind verschiedene Testverfahren entwickelt worden, um die erforderlichen Fähigkeiten in diesem Kompetenzbereich herauszufiltern. Untersucht wurden:

- interkulturelle Sensibilität
- Kommunikationsfähigkeit und Empathie
- Offenheit und Neugier für crosskulturelle Zusammenhänge

- Teamfähigkeit und Toleranz beim Thema Diversity
- emotionale Stabilität
- Flexibilität im Umgang mit Unsicherheit

Die Ergebnisse dieser Tests stellen eine fundierte Grundlage dar, sodass Mitarbeiter ihre Kompetenzen messen und durch ein individuelles Coaching verbessern können. Darüber hinaus lässt sich eine Empfehlung über die Eignung für einen Auslandseinsatz ableiten. Weiterhin ist ein ausgeprägtes Maß an Selbstkompetenz erforderlich. Hierunter fallen Belastbarkeit, Frustrationstoleranz sowie ein souveräner Umgang mit komplexen Situationen. Eine große Rolle spielt das private Umfeld, das unbedingt bei der Auswahl berücksichtigt werden sollte. Emotionale und familiäre Stabilität sowie die Unterstützung durch den Partner sind aus der Erfahrung zahlreicher Unternehmen und der betroffenen Expatriates selbst wichtige Faktoren.

Interkulturelle Kompetenz als Schlüsselqualifikation

Wer erfolgreich im Ausland durchstarten möchte, benötigt ein hohes Maß an physischer und psychischer Widerstandskraft. Dies gilt umso mehr, je unterschiedlicher die Kultur im Gastland im Vergleich zur eigenen wahrgenommen wird. Bei der Stellenbesetzung liegt der Fokus immer noch oft auf der fachlichen Eignung. Die interkulturelle Kompetenz rückt in den Hintergrund – mit zum Teil fatalen Folgen und hohen materiellen wie immateriellen Kosten für alle Beteiligten. Zwar unterstützen gut 90% der deutschen Unternehmen ihre Mitarbeiter vor der Ausreise durch eine fachliche und sprachliche Vorbereitung, ein interkulturelles Training hingegen erhält nicht einmal die Hälfte der Entsendeten. Dabei ist gerade die interkulturelle Kompetenz wichtig, um effektiv arbeiten und sich im Gastland integrieren zu können. Suboptimale Leistung sowie dadurch beeinträchtigte Beziehungen zu Geschäftspartnern und Regierungsvertretern führen sowohl zu Imageschäden für das Unternehmen als auch zum Verlust von wertvollen Marktanteilen. Die Losung „Der soll sich mal durchbeißen!“ funktioniert in der Praxis selten.

Studien belegen, dass interkulturelle Trainings im Vorfeld sowie als begleitende Maßnahme vor Ort signifikant zum Erfolg einer Entsendung beitragen und die teure Abbruchquote senken. Wichtig ist hierbei, dass auch der Partner und gegebenenfalls die Kinder in das Vorbereitungs-training einbezogen werden. Rund zwei Drittel der Entsendungen werden derzeit bereits in den ersten Monaten nach der Ausreise, also während der Eingewöhnungsphase, abgebrochen – und das nicht aus berufsbedingten, sondern aus familiär-sozialen Gründen. Eine stabile Familiensituation spielt eine entscheidende Rolle für das Gelingen einer Entsendung. Mehr noch: Dieser Faktor hat erfahrungsgemäß gegenüber der fachlichen Eignung eine größere Relevanz als bei einer nationalen Stellenbesetzung. ❧

Jaleh Nayyeri ist interkulturelle Trainerin und Gründerin der Kommunikationsberatung kommkontor21.

Kontakt: Tel. +65-8484-7828 und +49 (0) 173-5418020,

E-Mail: info@kommkontor21.de