

Internationale Personalentwicklung

Drama: Ist das Heimkommen für die Führungskräfte schlimmer als das Wegziehen? Hat das Stammhaus produktiven Nutzen oder fällt es in eine Kostenspirale bei der Auslandsentsendung?

Ines Hofmann

International Consultant



Erfolgreiche Reintegration deutscher Auslandsentsandter

Viele global agierende Unternehmen ziehen aufgrund der Wirtschaftskrise ihre Auslandsentsandten vorzeitig ins Stammhaus zurück. Reintegrationsproblematik, 40% der deutschen Heimkehrer verlassen innerhalb des 1. Jahres nach Rückkehr ihre Firma. Es entsteht ein immenser Know-How Abfluss zum Wettbewerb. Kostenspirale oder Effektivität von Auslandsentsendungen?

Persönliche Aussagen:

„Die Regelung der Rückkehr ist eine einzige Katastrophe“

„Meine Vorgänger haben alle gekündigt, weil ihnen keine vernünftige Perspektive angeboten wurde“

„Die Entwicklung im Stammhaus ist an mir vorbeigegangen“

„Meine Frau kommt nicht mehr in ihren Job“

„Anstatt Interesse an unserem Auslandsleben erfahren wir Neid und Ignoranz“

Die Wirtschaftskrise ...

... zwingt viele global agierende Unternehmen, ihre Auslandsentsandten vorzeitig zurückzuziehen.

Die Rückkehr und Wiedereingliederung ist oftmals ungeplant und unstrukturiert, eine Notlösung. Der Rückkehrer wird mit unerwarteten Belastungen konfrontiert:

Die fest zugesagte Karriere nach dem Auslandsaufenthalt entspricht oft nicht mehr der Realität, da entweder die Stelle gekürzt wurde, oder ganze Bereiche inzwischen aufgelöst oder verkauft wurden.

Die Entwicklungsdynamik des Unternehmens unterliege derzeit einem rasanten Tempo. Die im Ausland erworbenen Kenntnisse können nicht produktiv eingesetzt werden.

Der Mitarbeiter wird willkürlich in eine beliebige freie Stelle eingeschoben.

Ehemalige Personalverantwortliche haben evtl. die Firma zum Zeitpunkt der Rückkehr gewechselt, der Entsandte gerät im Ausland in Vergessenheit, es werden wenig Kontakte zur Personalabteilung gepflegt. Das ursprüngliche Ziel gerät nach Jahren der Auslandsentsendung im Stammhaus in Vergessenheit. Plötzlich steht der Entsandte wieder vor der Tür und erwartet die Einlösung des ursprünglichen Karrieresprungs.

Die gebrachten Opfer, ggf. mit Familie im Ausland Fuß zu fassen und die damit verbundenen Belastungen, sollen nun honoriert werden und Früchte tragen.

Jedoch das Gegenteil ist oft der Fall: Niemand interessiert sich für die im Ausland neu erworbenen Kenntnisse, die ihm abverlangt wurden. Internationales Denken,

interkulturelle Kompetenz, Erlernen einer Fremdsprache, neuer Umgang mit Zeit, Raum, Qualität Neue Normen und Regeln des Gastlandes, werden hier im Stammhaus als Marotten angesehen. Der Rückkehrer soll wieder „auf den Teppich kommen“, „die Sonderrolle, die er hier zu spielen wünscht, soll ihm abgewöhnt werden“, „dort im Ausland hat er den großen Mann markiert und sich reich verdient“. Dem Rückkehrer wird bewusst, dass die für ihn selbstverständliche gewordenen Arbeits- und Verhaltensweisen hier auf Ablehnung stoßen. Die Entwicklung im Stammhaus, Wechsel von Führung und Management wurden nicht miterlebt. Neue Abteilungen, neue Kollegen, neue Vorgesetzte, Prozesse von Change Management sind unbekannt. Der Rückkehrer wird oftmals ignoriert oder als überflüssiger Eindringling von den Kollegen ausgeschlossen. Er muss erst wieder das kollegiale Vertrauen aufbauen und sich beruflich etablieren. Was ihm durch die willkürliche Zuweisung einer Stelle nicht so leicht gelingen wird.

Seine Position im Ausland, evtl. mit hoher Führungskompetenz, Tätigkeitsvielfalt, Entscheidungsfreiheit und Autonomie wird ihm im Stammhaus nicht mehr geboten.

Die berufliche Rückkehr ist zudem mit dem Gefühl des Statusverlustes verbunden, da das Besondere des Auslandseinsatzes bei der Wiedereingliederung verloren geht. Im Gastland hat er evtl. zur

Wirtschaft- und Gesellschaftselite gezählt. Evtl. hatte er privat Bedienstete und ein Luxusleben im Schwellenland geführt, nun ist er wieder ein durchschnittlicher Mittelschichtsbürger.

Der umgekehrte Kulturschock, der sogenannte Re-entry shock wird nun deutlich bewusst und geht an die Substanz. Fragen der Identität, des Lebenssinns, der Familie, der weiteren Zukunft tun sich auf. Die Person fühlt sich zerrissen, unzufrieden und orientierungslos.

Die Persönlichkeitsentwicklung im Ausland hat lebenslange Auswirkungen. Der Kontakt mit Menschen einer anderen Kultur, das Eintauchen in eine völlig fremde Kultur und Lebensweise, prägt langfristig die Person.

Das soziale Netz, privat und beruflich hat sich bei der Rückkehr verändert. Alles ist nicht mehr so wie es war. Man hat den Anschluss verloren, das berufliche und private Netzwerk nimmt den Rückkehrer ggf. mit Familie nicht auf.

Auch die mit ausreisende Familie hat bei der Rückkehr erhebliche Reintegrationsprobleme. Man hatte internationale Freunde, einen anderen Lebensstil, ein anderes Budget zur Verfügung.

Oftmals hat die Ehefrau/Partnerin ihren Beruf vor dem Auslandsaufenthalt für die potentielle Karriere ihres Ehemannes aufgegeben. Nun bei der Heimkehr, gibt es entweder keine geeignete Stelle oder sie hat den Anschluss und die Kontakte verloren. Auch auf sie wartet niemand mit offenen Armen, außer evtl. ihre engste Familie.

Die rückkehrende Familie muss erst wieder ihr neues Gleichgewicht finden, meistens geht es erstmals durch ein Tal der Tränen und Frustration. Jedes Familienmitglied möchten vom anderen aufgefangen werden, obwohl alle mit der Situation überlastet sind.

Diese Orientierungslosigkeit und Frustration im Stammhaus führt zu

zu erheblichen psychologischen Problemen. Eine Lösung wird gesucht, indem der Heimkehrer seine Firma verlässt und sich die ihm vorenthaltene Anerkennung und Karriere bei einem Konkurrenzunternehmen sucht.

Lösungsstrategien:

Rückreisephase I:

- Vorbereitung für das Arbeiten im Stammhaus, Übergabe der Stelle im Gastland

Reintegrationsphase II:

- Kulturschockbearbeitung

- Wiedereinarbeitung in Unternehmenskultur/Nationalkultur
- Reflexion der interkulturellen Arbeits- und Lebenserfahrung
- Privates systemisches Familiencoaching
- Workshops mit der Ehefrau

Distributionsphase

- Erfahrungs- und Nutzungsgenerierung
- Weitergabe an Nachfolger und neue Auslandsmitarbeiter
- Eingabe der interkulturellen Erfahrungen in einen Informationspool

Mein Angebot für Sie:

- **Online Workshop: Repatriierung von Führungskräften, Kostenspirale oder produktiver Nutzen?**

Datum:

Kostenlos

- **Seminar für deutsche Heimkehrer, Singles und Familien**

Datum: xx. – xx. Monat xxxx

Ort: Seminarhaus ...

Preis: ~~xxxxxx~~ € xxx,50 xxx,50 / Tag xxx,50 / Person xxx,50 / Tag xxx,50

Weitere Informationen und Anmeldung

Im Internet unter www.ines-hofmann.com oder

Per Email: info@ines-hofmann.com