



## Ausland? Nein Danke!

Nur wenige Führungskräfte streben einen Auslandsaufenthalt an, hat eine aktuelle Studie ergeben. Und selbst die Generation Y ist nicht gerade erpicht auf einen längerfristigen Einsatz in der Ferne. Für die Firmen stellt das eine große Herausforderung dar. Sie sollten dringend über alternative Formen der Entsendung nachdenken.

Die aktuelle Studie „Arbeitgeber-Attraktivität für Führungskräfte 2015“ der Baumann Unternehmensberatung zeigt es deutlich: Lediglich 24 Prozent der erfahrenen Führungskräfte legen großen Wert auf die Option, für ihre Firma ins Ausland zu gehen. Für 20 Prozent der befragten Manager ist diese Möglichkeit sogar vollständig unwichtig. Aber auch beim heutigen Führungsnachwuchs, der als besonders global ausgerichtet gilt, stellt sich die Situation überraschend äh-

lich dar: Laut einer Forsa-Umfrage im Auftrag der Networking-Plattform Xing würden nur 24 Prozent der Arbeitnehmer der Generation Y für den Job ihr Heimatland verlassen.

### Auslandsbedarf ist gedeckt

Erklären lässt sich dieses Phänomen unter anderem mit der Auslandserfahrung, die die erfahrenen Manager meist in den ersten Karrierejahren gemacht haben – und die Generation Y sogar schon während

des Studiums. Führungs- und Nachwuchsführungskräfte haben das Erlebnis des Neuen bereits gehabt. Auch von zahlreichen Reisen kennen sie viele fremde Länder, haben Freunde und Bekannte in aller Welt, ihr Auslandsbedarf ist gedeckt. Viel mehr schätzen sie jetzt die gewachsenen Strukturen in Deutschland, die insbesondere in der Familienphase wichtig für sie sind.

Für die Unternehmen, die sich zweifelsohne immer internationaler aufstellen müssen, stellt diese Haltung, mit der sie gerade bei ihren jungen Mitarbeitern nicht gerechnet haben, zunehmend ein Problem dar. Schließlich sind sie auf Experten und Führungskräfte angewiesen, die ihr Know-how im Ausland ein-

„ Laut einer Forsa-Umfrage würden nur 24 Prozent der Arbeitnehmer der Generation Y für den Job ihr Heimatland verlassen.

„ In der Praxis wird deutlich, dass der Partner immer häufiger seinen derzeitigen Job nicht aufgeben will.

bringen. Nur sie können auch die Unternehmenskultur an andere Standorte tragen. Zudem brauchen Unternehmen Mitarbeiter, die im Ausland interkulturelle Kompetenzen erworben haben. Was können die Firmen also tun, um diesem Trend entgegenzusteuern?

Zunächst hilft es, genauer auf die Gründe für die skizzierte Entwicklung zu schauen. Diese liegen zu einem großen Teil in den geänderten Familienstrukturen. So wird die klassische Rollenaufteilung zwischen Mann und Frau, in der die Lebenspartnerin oder Ehefrau nicht berufstätig ist oder ihren Job aufgibt, um ihrem Partner ins Ausland zu folgen, immer seltener. Und ein unzufriedener

Partner ist laut einer Studie des Beratungsunternehmens Mercer der häufigste Grund, aus dem eine Auslandsentsendung abgebrochen wird. Die Erklärung liegt auf der Hand: Während der Entscheidung vor neuen und spannenden beruflichen Herausforderungen steht und in der Firma täglich seine Kollegen trifft, fühlt sich der Partner oftmals benachteiligt und findet sich sehr viel schwerer zurecht. Wichtig ist daher: Der Partner muss in die Vorbereitung einbezogen werden. Auch er braucht Sprachkurse, interkulturelle Trainings und möglichst auch berufliche Perspektiven. Seine Situation gilt es ebenfalls zu berücksichtigen und gründlich zu analysieren. Oberflächliche Standardseminare helfen hier nicht weiter. Es muss

konkret auf die individuellen Bedürfnisse des Paares oder der Familie eingegangen werden.

### Keine Karriere um jeden Preis

Diese intensive Betreuung ist wichtig, ausreichen wird sie jedoch nicht, um den geänderten Familienstrukturen Rechnung zu tragen. So zeigt sich in der Praxis deutlich, dass der Partner immer häufiger seinen derzeitigen Job nicht aufgeben will. Eine längerfristige Trennung von der Familie wiederum wird von den Führungskräften nicht in Kauf genommen. Ihnen geht es nicht mehr darum, Karriere um jeden Preis machen. Dasselbe gilt für die Generation Y, die ihre Prioritäten von Anfang an anders setzt und ihren persönlichen Interessen und der Familie einen höheren Stellenwert einräumt als die karrierebewussten Jahrgänge vor ihnen.

## Recherchemüde?

## Unser Abo bietet mehr!



### Deine Abo-Vorteile auf einen Blick:

- Vorteilspreis von nur 49,95 Euro
- Monatliche Erscheinungsweise
- Kostenlose Nutzung des Online-Archivs
- Kostenlose Themen-Sonderhefte



### GRATIS DAZU:

Bei Bestellung eines Studentenabos sicherst Du dir unser Buch „Die Besten entdecken“ im Wert von 39 Euro als Präsent.



Mit dem Studentenabo der **Personalwirtschaft** erhältst Du komprimiertes Fachwissen zu HR-Themen und Trends. Nutze unser kostenloses Online-Archiv als Input für Deine Projekt-, Diplom- oder Abschlussarbeit.

**Überzeug Dich selbst: Jetzt unser Abo zum Vorzugspreis von 49,95 Euro bestellen – ein Buch gibt's GRATIS als Geschenk dazu!**

[www.personalwirtschaft.de/studenten](http://www.personalwirtschaft.de/studenten)

## Personalwirtschaft

Wir bewegen HR seit 1974.

Und so ist es auch wichtig, neue Formen der Entsendung zu finden. Die zentralen Punkte hierbei lauten: kürzere Entsendungsdauer und größere Reisebudgets – für häufigere Heimreisen der Entsendeten, aber auch für erweiterte Business Trips. So lässt sich in den Firmen ein Anstieg von so genannten Short-Term-Assignments – Kurzzeitentsendungen von wenigen Monaten bis zu einem Jahr – beobachten. Hinzu kommt ein Anstieg der internationalen Projektarbeit, bei der die Mitarbeiter auch über sehr lange Distanzen pendeln und ihre Arbeitszeit auf beide Standorte verteilen. Im Gegensatz zu langfristigen Entsendungen wird das von vielen reiseerprobten Führungskräften nicht mehr als Problem betrachtet. Zudem erleichtern neue technische Errungenschaften wie Videokonferenzen und zahlreiche Internet-Tools den ständigen Austausch über die Kontinente hinweg. Gerade für die Generation Y ist das Internet eine Selbstverständlichkeit. Sie ist es gewohnt, blitzschnell die Verbindung zu fast jedem Menschen in jedem Winkel der Welt herzustellen. Virtuelle Zusammenarbeit ist für sie längst normal geworden. Und auch die Firma profitiert von einer Kombination aus Geschäftsreisen und Onlinekommunikation: Sie kann wirklich denjenigen Mitarbeiter in das Auslandsprojekt einbinden, der am besten geeignet ist. Sie muss nicht auf denjenigen zurückgreifen, der bereit ist, für drei oder vier Jahre ins Ausland zu gehen.

### **Villa mit Personal**

Ohnehin haben längerfristige Auslandsaufenthalte einen weiteren Haken: Je länger ein Mitarbeiter im Ausland war, desto schwerer fällt ihm in der Regel die Wiedereingliederung im Heimatland – auch weil er sich durch den Auslandsaufenthalt verändert hat. War ein Mitarbeiter in einer Auslandsniederlassung zum Beispiel als Geschäftsführer erfolgreich, wird er sich auch zu Hause nicht mehr unterordnen wollen. Und hat er in Asien in einer Villa mit Personal gewohnt, kann es ihm schwerfallen in bescheidenere

” In vielen Firmen gehen Talent- und Mobilitätsmanagement noch nicht Hand in Hand.

Verhältnisse zurückzukehren. Über die Jahre sind zudem die beruflichen Beziehungen in der Heimat brüchig geworden: Der Vorgesetzte hat gewechselt und oftmals auch die Geschäftspolitik. Der Zurückgekehrte findet vollkommen andere Strukturen vor. In diesen Fällen ist es ganz besonders wichtig, ihn bei der Wiedereingliederung zu unterstützen. Denn nur wenn diese gelingt, wird er mit seinem Know-how der Firma erhalten bleiben und auch offen für einen weiteren Auslandeinsatz sein.

Insgesamt ist in Gesprächen mit Bewerbern immer stärker zu erkennen: Ins Ausland geht nur, wer sich davon einen echten Karriereschritt verspricht. Das heißt, nicht nur die Position im Ausland, auch die Perspektiven für die Zeit nach der Rückkehr müssen stimmen. Diese werden den Expatriates oftmals auch sehr rosig geschildert, derzeit allerdings geht die Rechnung für viele Rückkehrer nicht auf. So arbeiten laut dem Global Mobility Report der Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft EY aus dem Jahr 2013 zwei Jahre nach der Rückkehr 41 Prozent der Mitarbeiter wieder in ihrer alten Position, 16 Prozent haben das Unternehmen verlassen. Oftmals sind diese Gruppen frustriert, weil sie gesehen haben, dass Mitarbeiter ohne Auslandsaufenthalt schneller die Karriereleiter erklommen haben.

### **Klar formulierte Entwicklungsperspektiven**

Die Schlussfolgerung hieraus: Die Entwicklungsperspektiven für den Mitarbeiter müssen klar formuliert werden. Wer zum Beispiel als Sachbearbeiter geht und als Gruppenleiter zurückkommt, hat ein klares und greifbares Ziel vor Augen. Idealerweise stehen die Auslandsentsendungen in direktem Zusammenhang mit dem Talent Management in den Unternehmen – auch, damit das Unternehmen

anschließend bestmöglich von den im Ausland erworbenen Fähigkeiten profitieren kann. In vielen Firmen jedoch gehen Talent- und Mobilitätsmanagement noch nicht Hand in Hand. Oftmals sind auch gerade die Abteilungen für das Mobilitätsmanagement nur sehr klein, so dass sie gar nicht alle Aufgaben abdecken können.

Dabei sind die Anforderungen an diesen Bereich bereits jetzt hoch und werden immer höher. Denn insgesamt gilt: Die Firmen müssen sich vor der Entsendung und nach der Rückkehr intensiv um die Expatriates kümmern und ihre individuellen Bedürfnisse berücksichtigen. Entsendungen müssen ganz konkret mit weiteren Karriereschritten verbunden werden. Zudem gilt es, neue Formen der Entsendung zu konzipieren. Sehr deutlich formuliert diesen letzten Punkt auch die Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft PwC in einem Ausblick für das Jahr 2020: „Die globale Mobilität wird wachsen. Aber die Ära, in der Entsendung bedeutet, dass eine Führungskraft für drei oder vier Jahre ins Ausland geht und dann zurückkehrt, neigt sich dem Ende.“ Aufgrund anderer Anforderungen in der Geschäftswelt und der Mitarbeiter müssten neue Formen der globalen Mobilität entwickelt werden. Einige davon werden überhaupt keinen Umzug ins Ausland mehr beinhalten, bestätigt auch PwC.



Autor  
**Dr. Michael Faller,**  
Geschäftsführer, Baumann  
Unternehmensberatung Executive  
Search, michael.faller@  
baumann-ag.com