

„INTERNATIONALE MOBILITÄT FÖRDERT DIE KARRIERE“

Aber: Vorausschauende Planung ist das A und O des Expatriate-Managements

Auslandseinsätze gehören für junge Führungskräfte heutzutage zum Alltag. Wie kann das HR-Management sie dabei unterstützen? Ulrich Walter, deutscher Manager in der Schweiz, und Carsten Schott, HR-Manager bei einem amerikanischen Konzern, beziehen Position.

Internationale Mobilität gewinnt für Unternehmen an Bedeutung. Warum sind Auslandserfahrungen für junge Führungskräfte wichtig?

Walter: Sie dienen der Persönlichkeitsbildung. Wer sich einmal in einem fremden Land zurechtfinden musste, der gewinnt an Reife. Der fachliche Kompetenzgewinn ist ebenfalls wichtig. Außerdem fördert internationale Mobilität die Karriere. In gänzlich unbekanntem Situationen Entscheidungen zu treffen, ist genau das, was von Führungskräften erwartet wird. Diese versprechen sich von dem Einsatz natürlich einen Karriereschritt.

Schott: Aus Sicht des Unternehmens ist jemand, der bei einer der Auslandsgesellschaften gearbeitet hat, sehr wertvoll. Er übernimmt nach der Entsendung eine Multiplikatorenfunktion. Der Mehrwert besteht außerdem darin, die Auswirkungen von Entscheidungen auch einmal außerhalb der Zentrale vor Ort mitzerleben. Karrieren beinhalten heute aber auch ohne den klassischen Auslandseinsatz internationale Berührungspunkte, da viele Positionen eine enge Zusammenarbeit über Ländergrenzen hinweg erfordern und durch längere Dienstreisen etc. geprägt sind.

Die Notwendigkeit von internationalen Einsätzen nimmt stetig zu. Wie geht modernes HR-Management damit um?

Walter: Manchmal habe ich den Eindruck, dass die HR-Abteilungen beim Thema internationale Mobilität zu sehr auf ihre Programme setzen und

arbeiten, flexibel auf die jeweilige Lebenssituation einzugehen.

Welche Fragen müssen HR-Abteilung und Mitarbeiter im Vorfeld einer Auslandsentsendung unbedingt klären?

Walter: Es muss über die zeitliche Perspektive der Entsendung gesprochen werden. Wenn es sich um einen mehrjährigen Aufenthalt mit Umzug handelt, ergeben sich daraus rechtliche und finanzielle Konsequenzen. Der Einsatz in einem Entwicklungsland wirft andere Fragen auf als der in einem EU-Land. Der Mitarbeiter braucht die Sicherheit, sich seinerseits auf das HR-Management verlassen zu können, auch im Krankheitsfall oder beim vorzeitigen Abbrechen des Einsatzes. Auch dann muss er weiterhin eine Perspektive im Unternehmen haben.

Schott: Vorausschauende Planung ist das A und O des Expatriate-Managements – da stimme ich vollkommen zu. Wenn das Thema Auslandsentsendung ansteht, liegt es daher im Interesse beider Seiten, dass sie hinsichtlich ihrer Erwartungen und Befürchtungen mit offenen Karten spielen ...

Walter: Oft werden solche Entscheidungen doch sehr kurzfristig getroffen. Aber da muss man sicherlich nach Unternehmensgröße, Branche und Erfahrung des HR-Managements mit internationaler Mobilität differenzieren.

Schott: Zu anderen Unternehmen kann ich natürlich wenig sagen – bei uns läuft das so: Unsere offenen Stellen werden unternehmensweit und damit weltweit ausgeschrieben. Alle Mitarbeiter können sich über das verlangte Anforderungsprofil, Zielort und Dauer des Einsatzes informieren. Es ist wichtig, dass wir uns dann regelmäßig mit den Mitarbeitern über alle Fragen austauschen.

Wie sieht die ideale Betreuung des Mitarbeiters während einer Entsendung aus?

Walter: Neben dem funktionierenden Backoffice für die administrativen Fragen ist es vor allem wichtig, dass man

von der fachlichen Entwicklung des Unternehmens nicht abgeschnitten ist. Der informelle Austausch mit den Kollegen, die Gespräche in der Kaffeeküche fehlen einem Mitarbeiter im Ausland am meisten. Da muss es Instrumente geben, die es dem Expatriate ermöglichen, sich erstens über die Veränderungen im Unternehmen zu informieren und zweitens mit seinen aktuellen Leistungen präsent zu bleiben.

Schott: Das stimmt – darum muss sich ein Un-

ternehmen kümmern. Wir haben die Abteilung Global Mobility Service. Spezielle Ansprechpartner – wir nennen sie „SPOC“, die Abkürzung steht für „single point of contact“ – stehen im Dialog mit den Mitarbeitern im Ausland. Außerdem haben wir verschiedene Foren, wo sich die Mitarbeiter jederzeit über alle aktuelle Themen, die das Unternehmen betreffen, informieren können. Es kommt auch auf die Eigeninitiative der Mitarbeiter an. Netzwerken ist unerlässlich. Das gilt erst recht während eines Auslandseinsatzes.



Carsten Schott, Diplom-Kaufmann, arbeitet seit März 2003 bei General Electric (GE). Als HR Director GE Renewable Energy Europe kümmert er sich neben der europaweiten HR-Strategie für 1.300 Mitarbeiter auch um Expatriate-Management.

Wie ist zu reagieren, wenn sich die Unternehmenssituation bei der Rückkehr des Expatriate grundlegend geändert hat und vielleicht sogar ein Karriereknick droht?

Schott: Da bin ich wieder beim Spiel mit offenen Karten. Es geht natürlich nicht, dass man jemanden unter falschen Voraussetzungen ins Ausland schickt und ihm einen Karrieresprung verspricht, der nachher nicht stattfindet. Wir nutzen alle uns verfügbaren HR-Systeme und Prozesse, um die Rückkehrplanung und eine entsprechende Weiterbeschäftigung im Sinne des Mitarbeiters und des Unternehmens zu unterstützen.

Walter: Das ist aber leider nicht die Regel. Ich habe es schon erlebt, dass das Unternehmen, das einen ins Ausland geschickt hatte, hinterher keinen angemessenen Job mehr zu bieten hatte. Schlimmstenfalls muss man dann den Arbeitgeber wechseln.

Schott: Wenn so etwas passiert, wenn wir eine qualifizierte Führungskraft aus Mangel an Kommunikation und Karriereplanung mit ihr an die Konkurrenz verlieren würden, hätten wir als HR-Manager tatsächlich einen schlechten Job gemacht.

Walter: Meiner Erfahrung nach empfiehlt es sich, sich mit Menschen, die in ähnlichen beruflichen Situationen sind, zusammenzuschließen und die eigenen Interessen organisiert zu vertreten. Der Informationsaustausch in solchen Foren und Verbänden ist für alle karriererelevanten Themen von großem Wert. Der relativ neue Verband, in dem ich ehrenamtlich tätig bin – das Forum Fach- und Führungskräfte – will da beispielsweise aktiv werden.

Ulrich Walter, Diplom-Betriebswirt, ist seit Oktober 2010 als Head of Business Unit Security bei der Schweizer Firma Rolic Technologies tätig. Gerade hat er seinen Lebensmittelpunkt von Berlin nach Zürich verlagert. Er ist zudem Vorstandsmitglied im Forum Fach- und Führungskräfte.



weniger auf individuelle Abstimmung mit dem Mitarbeiter. Die Neigung der Führungskräfte, jederzeit im Ausland zu arbeiten, wird gelegentlich überschätzt. Es muss möglich sein, ein Angebot abzulehnen, ohne deswegen Nachteile zu haben oder nie wieder eine Chance auf einen internationalen Einsatz zu bekommen. Auf jeden Fall sollte es einen speziellen Ansprechpartner geben.

Schott: Bei uns wird jedes Jahr neu erfragt, wie mobil jemand ist. Dies erlaubt uns und den Mit-