

Wozu in die Ferne schweifen?

AUSLANDSEINSATZ. Manchen garantiert eine Entsendung ins Ausland den Extra-Karrierekick, für andere endet sie in Frust und Kündigung nach der Rückkehr.

Von Martina Forsthuber

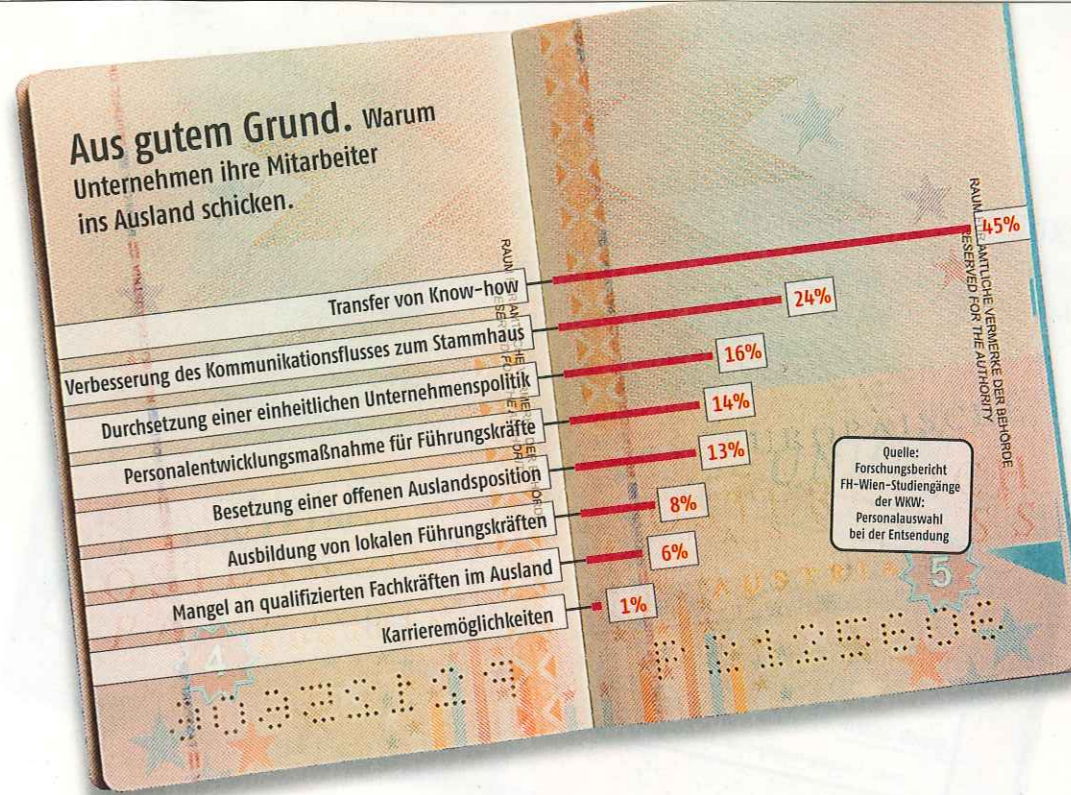


„Es geht um die Bereitschaft, sich auf Unbekanntes einzulassen, und idealerweise um eine ausgeprägte Leidenschaft für das, was man tut.“
Hartmut Ehrlich, Vorstand der Baxter AG und Vice President Global Research

„Die Tätigkeit hier in China ist befristet. Wenn wir 2010 zurückkehren, hoffe ich, dass eine geeignete Stelle verfügbar sein wird.“
Arthur Jakopin, CFO der RHI China, General Manager RHI Trading, derzeit in Dalian

KARRIERE

„Mein Einsatz war für fünf Jahre geplant, ich wurde jedoch frühzeitig zurückgeholt, befördert und war seither durchgehend in Führungspositionen tätig.“
Georg Heckmann, Geschäftsführer der Voestalpine Eurostahl GmbH, war als Expatriate in Tschechien und leitete die Vertriebsniederlassung.



Für meine Karriere war die Gelegenheit, in Tschechien mit einem erfahrenen Team eine neue Firma aufzubauen, enorm wichtig. Mein Einsatz war für fünf Jahre geplant, ich wurde aber frühzeitig zurückgeholt und im Jahr 2000 zum Verkaufschef der Branche Automobilindustrie befördert. Seither war ich durchgehend in Führungspositionen tätig“, schwärmt Georg Heckmann, Geschäftsführer der Voestalpine Eurostahl GmbH.

Arbeitsmigranten oder Expatriates (kurz Expats) heißen jene Arbeitnehmer, die von ihrem Unternehmen ins Ausland geschickt werden, wenn man deren Kenntnisse und Fertigkeiten vor Ort benötigt. Viele Menschen träumen davon, einige Zeit im Ausland zu arbeiten, Erfahrungen zu sammeln, sich in der Fremde zu bewähren. Sie wollen andere Länder, Kulturen und Sprachen kennen lernen und nehmen eine solche Chance daher gerne wahr.

Für manche ist dies der erste Schritt zu einer steilen Karriere im Unternehmen, für andere der sichere Weg in ein privates und berufliches Desaster. Denn obwohl die Zahl der Auslandsentsendungen – trotz Wirtschaftskrise – stetig steigt, wird bei der Entsendung noch allzu oft improvisiert. Nur achtzehn Prozent der Unternehmen wollen ihren Anteil an Auslandsentsendungen krisenbedingt verringern, vierzig Prozent sogar erhöhen. Vor zwei Jahren waren es sogar noch siebzig Prozent, die ihren Expats-An-

teil vergrößern wollten. Doch die Vorbereitung der Einsätze läuft großteils unprofessionell ab. Trotz der hohen Erwartungen, die von Unternehmen in ihre Manager jenseits der Grenze gesetzt werden, kommen Personalentscheidungen für solche Positionen oft unter erheblichem Zeitdruck zustande.

Martina Morell, Fachbereichsleiterin Human Resources am Institut für Unternehmensführung der FH Wien, arbeitet an dem mehrjährigen Forschungsprojekt „Expatriates“ auf Datenbasis der Top 500 des trend und stellt fest: „Über fünfzig Prozent der Unternehmen nennen einen Planungszeitraum von weniger als drei Monaten bis zur Durchführung einer Entsendung. Bei mehr als der Hälfte gibt es nicht einmal ein schriftliches Anforderungsprofil für die zu entsendenden Mitarbeiter.“

Dabei gehören internationale Engagements zu den heikelsten und teuersten Human-Resources-Aufgaben. Im Schnitt kostet jeder Expat seinen Arbeitgeber im Jahr 240.000 Euro. Wenn Auslandsentsendungen scheitern, so der einhellige Tenor auslandserfahrener Manager und Entsendungsexperten, dann in den meisten Fällen aufgrund der familiären Situation. „Meist geht es um die Karriere des Partners und die Anpassungsfähigkeit an eine fremde Kultur“, weiß Mira Pathak vom Business Development bei ECA International, die seit Jahren regelmäßig die Expatriate- >

HEDI MICHEL-DEBOR, HANNAH HAUPTMANN

K.M.U.

Kompaktes Managementwissen für Unternehmer

Das Hernstein Institut und die WU Executive Academy bieten gemeinsam einen Spezial-Lehrgang für Unternehmer aus dem Segment KMU an.

K.M.U.-Kurzlehrgang

Master Management Persönlichkeitsprofil • Startmodul: Unternehmensstrategie • Wahlmodule 1–4: Finanzmanagement, Marketing Mix, Mitarbeiterführung, Innovationsmanagement (3 aus 4 Modulen können gewählt werden.)

Starttermin: 5. November 2009

Wiener Teilnehmer werden zu einem Drittel von der WK Wien gefördert.
Nähere Informationen: Mag. Beate Thalner, +43 1 313 36 5166, office@hernstein-wu-kmu.at, www.hernstein.at oder www.executiveacademy.at

Expats im Trend. Die Entsendungen von Mitarbeitern ins Ausland werden weiter zunehmen.

Wie wird sich die Anzahl der Expatriates in Ihrem Unternehmen verändern?

Quelle: Managing-Mobility-Studie, ECA International

Enttäuschte Heimkehrer.

Der Weg zurück ins Unternehmen gelingt Auslandsentsendeten nicht immer.

Kündigungen von Expatriates **9% im Jahr der Rückkehr**
ein Jahr danach **60%**

Quelle: Umfrage Uni Darmstadt/Deloitte

Gründe für Kündigung:

- Fehlende Entwicklungsperspektiven **55%**
- Zu geringer Handlungsspielraum **38%**
- Mangelndes Interesse am Aufgabengebiet **36%**
- Weniger verantwortungsvolle Position nach der Rückkehr **32%**

Quelle: Forschungsbericht der WUKW. Erwartungen von Expatriates

„Ich lebe nach dem Motto: Die Heimat bleibt, nur der Wohnort ändert sich. Man muss sich da und dort den Gewohnheiten und Bräuchen anpassen, ohne dabei seine Wurzeln zu verlieren. Ich bin immer mit Familie übersiedelt und wollte niemals einen meiner zahlreichen Auslandseinsätze abbrechen. Jeder Schritt war ein Karrieresprung und eine tolle neue Herausforderung.“
Otto C. Frommelt, General Manager Volvo Austria GmbH



„Die Karriereerwartungen der Expats und die realistischen Möglichkeiten nach der Rückkehr klaffen extrem auseinander. 87 Prozent erwarten nach der Rückkehr eine größere oder idente Herausforderung wie im Ausland.“
Martina Morell, HR-Fachbereichsleiterin des Forschungsprojekts „Expatriates“

Management-Studie „Managing Mobility“ durchführt und dafür weltweit HR-Potentials von über 270 Unternehmen befragt. Während die Expats selbst aufgrund der neuen Situation eine aufregende und spannende Zeit erleben, laufen Partner, die ins Ausland mitgehen, Gefahr, im neuen Land zu vereinsamen und zu Hause den beruflichen Anschluss zu verpassen. Bleiben sie daheim, so droht wiederum die langsame Entfremdung vom Partner.

Doch entgegen der Expertenmeinung scheitert unter solchen Umständen meist nicht der Auslandseinsatz selbst, sondern „nur“ die Ehe oder Partnerschaft des Expats. Die Beziehung zwischen Unternehmen und Mitarbeiter geht dagegen meist erst nach der Rückkehr in die Brüche, denn zurück in der Heimat, warten oft unterschätzte Risiken; die Rückkehr ins heimische Unternehmen ist sogar von größeren Problemen gekennzeichnet als die Entsendung selbst. Das gewohnte Umfeld hat sich verändert. Vielen Repatriates kommt die Heimatkultur nach der Rückkehr fremd vor, und sie erleben einen umgekehrten Kulturschock.

Der Entsendete hat im Ausland meist ein Höchstmaß an Verantwortung getragen und eigene Entscheidungen gefällt. Zurück in der Heimat, muss er sich erst wieder an langwierige Abstimmungsprozesse und ausgedehnte Diskussionen in Meetings gewöhnen. Auch die Entlohnung leidet meistens, da Auslandsvergünstigungen und manche Bonuszahlungen wegfallen. Der Status und das Ansehen, die man im Ausland als Know-how-Träger und Entscheider genoss, sind daheim mit einem Schlag perdu, und das Erfahrungspotenzial der Rückkehrer wird – trotz hoher Entsendekosten – nicht gesehen und daher auch nicht genutzt. Oft schafft es sogar böses Blut unter der werten Kollegenschaft, die der Ansicht ist, „der braucht jetzt net z'rückkommen und da den großen Zampano spielen“. Die Geschäftsführung wiederum steht ratlos vor der Frage: „Wo gemma denn den jetzt hin?“ Alles in allem sind das genug Gründe für einen „reverse culture shock“, wie Psychologen den Zustand von Repatriates bezeichnen.

Erst glaubt der Rückkehrer noch an eine Übergangsphase, die man bloß durchtauchen müsse. Doch spätestens nach einem Jahr geht jedem glücklosen Heimkehrer die Luft aus. Die häufige Folge des Frusts: Er kündigt. Laut einer Erhebung von Deloitte verbleibt nicht einmal ein Drittel der Heimkehrer im Unternehmen. Sechzig Prozent kündigen nach Ablauf eines Jahres. Expats sind demnach eine gefährdete Spezies. Wissenschaftlerin Morell: „Die Ergebnisse unserer Studie haben gezeigt, dass die Karriereerwartungen der Expats und die realistischen Möglichkeiten nach der Rückkehr extrem auseinanderklaffen.“ Über 80 Prozent erwarten – nicht zuletzt wegen ihres wertvollen Erfahrungsschatzes – eine größere oder zumindest idente Herausforderung wie im Ausland. Stattdessen finden sie fehlende Entwicklungsperspektiven und eingeschränkten Handlungsspielraum vor.

Dabei sind Expats für die Unternehmen von großer Bedeutung. „Entsendungen ermöglichen den Wissenstransfer und Aufbau von Kompetenzen im Gastland und unterstützen eine gemeinsame Unternehmenskultur“, erklärt Birgit Beck, Head of Human Resources Exploration & Production bei der OMV, die derzeit konzernweit 440 Mitarbeiter im Expatriates-Status hat.

Bei der Erste Group Bank AG erwartet man durch Expats auch eine verbesserte Kommunikation sowie „eine engmaschigere Zusammenarbeit im Konzern, grenzübergreifende Organisationsstrukturen und ein erhöhtes Verständnis für Prozesse in neu akquirierten Auslandstöchtern“, erläutert Erste-Group-Expatsmanagerin Francisca Hortolomei.

Im Widerspruch zur hohen Bedeutung dieser Mitarbeitergruppe wird seitens der Unternehmen kaum Zeit in eine intensive

» Let your projects fly »

Coaching – damit Ihre Projekte perfekt sitzen!

Jetzt Effizienz steigern!



- » Coaching in allen „Lebenslagen“ Ihres Projektes
- » Individuell und maßgeschneidert
- » Coaching auf der Basis von VALUES



Wien | Salzburg | Graz | Bonn | Zürich | Bratislava | Zagreb
office@nextlevelconsulting.eu | www.nextlevelconsulting.eu

Lifetime Learning.

Die Donau-Universität Krems ist der europaweit führende Anbieter von berufs begleitenden Aufbaustudiengängen. Spezialisiert auf universitäre Weiterbildung aktualisiert sie das Wissen von AkademikerInnen und Führungskräften und stellt sich der gesellschaftlichen Herausforderung des lebenslangen Lernens.

- Das Studienangebot umfasst mehr als 150 Studiengänge aus den Bereichen
- > Wirtschaft und Management
 - > Kommunikation, IT und Medien
 - > Medizin und Gesundheit
 - > Recht, Verwaltung und Internationale Beziehungen
 - > Kultur- und Bildungswissenschaften sowie
 - > Bauen und Umwelt.

Information unter +43 (0)2732 893-2246
oder www.donau-uni.ac.at/studium

Donau-Universität Krems
Universität für Weiterbildung | Dr.-Karl-Dorrek-Straße 30 | 3500 Krems
www.donau-uni.ac.at



Studienführer 2009/2010
Jetzt kostenlos anfordern!
info@donau-uni.ac.at
www.donau-uni.ac.at/studienfuehrer



Die Erwählten. Nach welchen Kriterien Mitarbeiter für Entsendungen ausgewählt werden.



Quelle:
Forschungsbericht
FH-Wien-Studiengänge
der WKW:
Personalauswahl bei
der Entsendung

Personalauswahl gesteckt. Dabei gibt es Auswahlkriterien für Entsendungen, deren Überprüfung schon vorab über Gelingen oder Scheitern des Einsatzes entscheidet. „Anpassungsfähigkeit – auch die der Familie –, Selbstständigkeit, Erfahrung, Gesundheit, Führungsqualität und Motivation sind wichtig. Nur dann kann ein Triple-Win entstehen: für Firma, Familie und sich selbst“, weiß Otto C. Frommelt, Geschäftsführer von Volvo Trucks Austria GmbH, der seine zahlreichen Auslandseinsätze in vollen Zügen genossen und dabei jedes Mal einen weiteren Schritt in seiner beruflichen Laufbahn getan hat. „Ich lebe nach dem Motto: Die Heimat bleibt, nur der Wohnort ändert sich.“ Bei seinem letzten Karrieresprung ging er von England und der Position des Chief Financial Officer schließlich als Geschäftsführer nach Österreich.

Für viele läuft es allerdings nicht so reibungslos. „Weniger als die Hälfte aller Unternehmen können dem Expatriate sechs Monate vor Ende des Auslandseinsatzes eine passende Position nach der Rückkehr anbieten beziehungsweise sich mit ihm auf eine einigen“, sieht Mira Pathak von ECA International das große Hindernis eines Auslandseinsatzes in der mangelhaften Planung der Wiedereingliederung. Re-Entry-Programme sollten dies verhindern helfen, kommen aber selten genug tatsächlich zum Einsatz. Nach Ansicht von Markus Ecker, Corporate Human Resources Voestalpine AG, müssen bereits „bei der Planung im Vorfeld der Entsendung dem Mitarbeiter realistische berufliche Perspektiven für die Zeit nach seiner Rückkehr geboten werden“.

Bei Eurostahl-Geschäftsführer Heckmann hat dies hervorragend geklappt. Heute hat er in seiner Sparte selbst fünfzehn großteils junge Mitarbeiter zu Vertriebstöchtern ins Ausland entsandt und soeben eine Projektarbeit zum Thema Repatriierung fertiggestellt. Heckmann selbst war bereits Mitte vierzig, als sein Traum eines Auslandseinsatzes in Erfüllung ging. Über dreißig Prozent aller Entsendeten sind erst zwischen 25 und 35 Jahre alt.

Arthur Jakopin, CFO der RHI China, General Manager RHI Trading, ist 37 und seit Juli 2007 samt seiner Frau und seinen drei Kindern in Dalian, Provinz Liaoning, in China stationiert: „Als ich erfuhr, dass die Position verfügbar ist, habe ich mich beworben. Die Firma arrangierte eine Woche vor Ort, in der wir uns umsehen und die Eckdaten unseres neuen Lebens klären sollten. Das hat wunderbar funktioniert, und drei Monate später sind wir nach Dalian gezogen.“ Seine Erwartung, dass die Sonderwirtschaftszone relativ westlich sei, erwies sich allerdings als gehöriger

HANNAH HAUPTMANN

Erfolgreiche Wiederkehr

So pusht der Auslandsaufenthalt die Karriere.

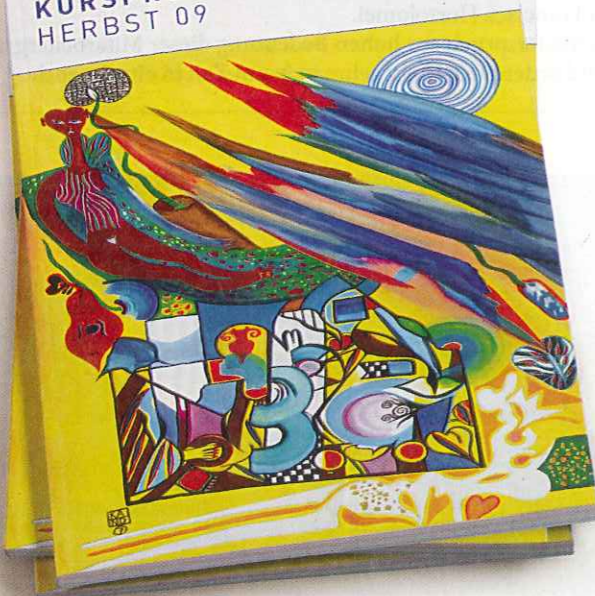
- > Die Erwartungen vonseiten des Expats und des Unternehmens müssen vor der Entsendung geklärt werden.
- > Angestellte sollten einen Entsendungsvertrag mit Wiedereingliederungsklausel und Gehaltsgarantie für die Zeit nach dem Auslandsaufenthalt anstreben.
- > Seminare über interkulturelles Management beugen als Vorbereitung späteren Missverständnissen in der Fremde vor.
- > Ein weit verzweigtes Netzwerk im Stammhaus mit einem einflussreichen Mentor an der Spitze sichert die Position während und nach dem Auslandsaufenthalt ab.
- > Expats und deren Familien sollten vor Ort durch ein Buddysystem in der Niederlassung betreut werden.
- > Wenn vom Ausland kein direkter Kontakt zu den Entscheidern in der Muttergesellschaft möglich ist und es keine handfesten Rückkehroptionen vor der Entsendung gibt, dann Finger weg vom Auslandsjob.
- > Die Dauer des Auslandseinsatzes muss begrenzt sein: Zwei Jahre bei Spezialisten und maximal fünf bei Führungskräften sind genug. Sonst wird die Wiedereingliederung problematisch.
- > Es sollte nicht mehr als zwei Entsendungen direkt hintereinander geben und vor einer weiteren Entsendung eine Reintegration in die Zentrale für eine Dauer von mindestens zwei Jahren stattfinden.
- > Die Rückkehr schon ein halbes Jahr im Voraus planen: Mit Vorlauf lassen sich Anschlussposition, neues Aufgabengebiet und organisatorische Fragen leichter regeln.

Irrtum: „Der überwiegende Anteil der Expats hier kommt aus Japan oder Südkorea. Am Anfang war unser Hauptproblem, dass wir uns als Analphabeten gerierten. Einige Monate verständigten wir uns nur mittels Pantomime.“ Mitte 2010 wird Jakopins Vertrag in China auslaufen, seinen Aufenthalt wertet er in jedem Fall als Bereicherung, und seiner Rückkehr in die Zentrale auf dem Wienerberg sieht er gelassen entgegen: „Ich hoffe, dass dann eine geeignete Stelle verfügbar sein wird. Natürlich werde ich flexibel sein müssen, aber das war von Anfang an klar.“ Nicht jeder hat diese offene Einstellung, die es ermöglicht, die ganze Welt als potenziellen Arbeitsplatz zu betrachten. Eine solche Sichtweise erleichtert das Leben als Expat enorm, verringert aber gleichzeitig für ein Unternehmen wesentlich die Chance, einen High Potential langfristig zu halten.

Hartmut Ehrlich, Vorstand der Baxter AG und als Vice President Global Research and Development verantwortlich für die weltweiten Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten des Baxter-Geschäftsbereichs BioScience, ist seit 1985 beruflich auf Achse: „Mein erster Schritt führte mich gleich nach dem Medizinstudium für zweieinhalb Jahre nach Indianapolis, um an der Indiana University School of Medicine und in den Lilly Research Laboratories forschen zu können. Dann erschien mir das Angebot, nach Amsterdam zu gehen, um dort am Zentrallaboratorium des Niederländischen Roten Kreuzes zu arbeiten, äußerst interessant.“ 1990 war Ehrlich in der Kerckhoff-Klinik der Max-Planck-Gesellschaft in Bad Nauheim, ab 1991 bei Sandoz in Nürnberg, anschließend in Basel. 1995 wurde er Medizinischer Direktor bei Baxter und übersiedelte nach München, 1999 kehrte er nach Wien zurück. Das Fazit aus seinem unstillen Leben: „Bei Auslandseinsätzen geht es neben der Fähigkeit zu Flexibilität und Mobilität auch um Eigenschaften wie Neugier und Lernenwollen, um die Bereitschaft, sich auf Unbekanntes einzulassen. Und idealerweise hat man eine ausgeprägte Leidenschaft für das, was man tut.“

WIR HABEN MEHR ZU BIETEN

KURSPROGRAMM HERBST 09



Maßgeschneiderte Aus- und Weiterbildungsprogramme. Informationen auf www.bfi-wien.at oder unter der kostenlosen Servicehotline: 0800 20 21 22



Executive MBA Mergers & Acquisitions

Explore your options for tomorrow's success

Contents

- Economics
Macroeconomics, Microeconomics, Financial Management, Accounting, Business Valuation
- Competition & Strategy
Competition Analysis, Corporate Strategy, Corporate Governance, Advanced Corporate Finance/Valuation
- Law & Taxes
Legal Aspects of M&A Processes, Regulation & Merger Control, Institutions and EU-Law, Taxes
- The M&A Process
Due Diligence/Auditing, Management of Post Merger Integration, Post Merger Controlling, M&A in Emerging Markets
- The M&A Project
- Master's Thesis

Modalities

3 semesters (14 months), part-time in English, Lectures in Vienna & Excursion to Brussels

Admission Requirements

Academic degree and a minimum of 5 years of professional experience

Next Program Start

March 03, 2010

Application Deadline

December 04, 2009

TU Vienna Continuing Education Center

Operngasse 11 • A-1040 Vienna

T +43/(0)1/58801-41701

merger@tuwien.ac.at • merger.tuwien.ac.at