

Der Steuerberater

Die Probleme der zurückkehrenden Expatriates – Investitionen in Human-Kapital ohne Return on investment

Aus den Augen – aus dem Sinn?



Von Chris Debner

Viele Manager in guter Position mit hohen Ambitionen denken zweimal darüber nach, bevor sie einen Auslandsposten annehmen. Sie machen sich weniger Sorgen um den Aufenthalt in einem anderen Land, als vielmehr um die Rückkehr nach Beendigung des Auftrags.

Wenn eine Arbeitskraft als Expatriate für eine bestimmte Zeit ins Ausland entsandt wird und nach einem erfolgreich abgewickelten Auftrag ins Heimatland zurückkehrt, bringt sie eine Reihe neuer, im Ausland erworbener Fähigkeiten und auch mehr Erfahrung sowohl persönlicher als auch beruflicher Art mit sich. Nicht zuletzt ist einer der wichtigsten Entsendungsgründe für Unternehmen die Entwicklung ihres Mitarbeiters. In aller Regel wird das Human-Kapital, das die Mitarbeiter für ihre Firma darstellen, durch einen Auslandaufenthalt gesteigert.

Oft geben sich Unternehmen aber wenig Mühe, das durch Arbeit in verschiedenen

kulturellen Umgebungen erworbene Wissen zu verwerten und weiterzuentwickeln. Ebenso unterschätzen Unternehmen die nach der Rückkehr auftretenden persönlichen Schwierigkeiten der Expatriates, und erfahrungsgemäss beschäftigen sich nur wenige aktiv mit der Planung der Rückkehr ihrer Expatriates.

Ausgelassene Chancen

Dies bedeutet nicht selten, dass zurückgekehrte Manager feststellen müssen, dass sie die neue Stelle nicht dazu anregt, ihre im Ausland erworbene internationale Perspektive zu nutzen. In Verbindung mit den persönlichen Problemen der Wiedereingliederung überrascht es kaum, dass, wie eine Studie der Society for Human Resource Management berichtet, 26% der zurückkehrenden Expatriates innerhalb von zwei Jahren ihr Unternehmen verlassen, während 50% der Firmen angeben, darüber keine Daten zu erheben. Es muss also davon ausgegangen werden, dass diese Quote um ein Vielfaches höher liegt. Somit verliert ein Unternehmen ausgerechnet das Zukunftspotenzial, das es für die Entwicklung der internationalen Kompetenz des Unternehmens als Ganzes braucht. Abgesehen von diesen Opportunitätskosten ist die fehlgeschlagene Investition in Human-Kapital beträchtlich, wenn man betrachtet, dass eine Entsendung durchschnittlich das dreifache der ursprünglichen Mitarbeiterkosten verursacht.

Internationale Erfahrung ist eine wertvolle Qualifikation in einem internationalen Konzern, die Mitarbeiter im Inland nicht vorweisen können. Demzufolge zieht ein Unternehmen Nutzen daraus, die Quote der Stellenaufgaben unter zurückkehrenden Expatriates gering zu halten. Am besten fängt man damit an, die Ursachen des Problems zu identifizieren.

Ursachen

Die häufig genannte Hauptursache, dass eine Wiedereingliederung fehlschlägt, ist, dass sich im Laufe der zweier- oder dreijährigen Dauer einer üblichen ers-

ten Auslandstellung sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer verändern. Während der Mitarbeiter sich im Ausland meist eine höhere Eigenständigkeit aneignet, erlebt das Unternehmen zu Hause eine Veränderung von Mitarbeiterzahl und -struktur. Das führt auf beiden Seiten zu falschen Erwartungen an die Rückkehr. Der oft mangelnde Kontakt zwischen dem Expatriate und dem Heimatunternehmen verschlimmert diese Situation weiter.

Das Fehlen von Positionen, die den neu erworbenen Fähigkeiten des Mitarbeiters gerecht werden, sowie erwartete Beförderungen, die aber nicht stattfinden, sind weitere Gründe für die Kündigung nach Rückkehr. Ferner kann eine Wiedereingliederung aus persönlichen und privaten Gründen scheitern. So sind die Schwierigkeiten von Ehepartnern und Kinder zu nennen, die sich durch den Aufbau eines neuen sozialen Netzes und möglicherweise auch den Schulwechsel für die Kinder ergeben.

Ein weiterer Misserfolg in der Wiedereingliederung ergibt sich, wenn Expatriates und ihre Familien einen so genannten Reverse culture shock erleiden. Dieser muss nicht so schwerwiegend sein wie ein normaler Kulturschock. Allerdings wird sein Eintreten weit weniger erwartet als das Eintreten eines Kulturschocks zum Zeitpunkt der Ausreise.

Veränderung des Lebensstils

Rückkehrer können darüber hinaus finanzielle Schwierigkeiten haben, die zum Teil auf den Verlust von gewährten Zulagen für Lebenshaltungskosten und Risikoprämien zurückzuführen sind. In vielen Ländern der Dritten Welt ist beispielsweise der Lebensstandard von Expatriates mit Hausbediensteten und Chauffeur sehr hoch, während die Lebenshaltungskosten gering sind. Nach der Rückkehr fallen diese zusätzlichen Annehmlichkeiten weg und stellen den Rückkehrer und seine Familie vor eine Veränderung des Lebensstils, mit der fertig geworden werden muss.

Effektive Massnahmen zur Wiedereingliederung betreffen die Lösung betrieblicher sowie ausserberuflicher Probleme.

Aus betrieblicher Sicht haben sich Gespräche zwischen Unternehmen und Expatriates, die vor der Rückkehr stattfinden und die Arbeitsaussichten zum Thema haben, bewährt. Das Erfassen der erlernten Fähigkeiten in solchen Gesprächen ermöglicht es dem Unternehmen, den Mitarbeiter nach seiner Rückkehr besser einzuschätzen und ihn damit auf eine passendere Position zu befördern.

Mehr Eigenverantwortung

Grosse Unternehmen legen heute viel Wert auf Eigenverantwortlichkeit im Rahmen ihrer Wiedereingliederungsstrategie. Die Tatsache, dass der Expatriate selbst die Verantwortung trägt, sich innerhalb des Unternehmens eine passende Stelle für seine Rückkehr zu suchen, bringt zusätzlich den erwünschten Nebeneffekt mit sich, dass sich der Rückkehrer während seines Aufenthalts mit den Entwicklungen im Mutterunternehmen auseinandersetzt.

Eine Strategie von Unternehmen besteht darin, im Heimatunternehmen so genannte Schattengehälter und Schattenkarrieren zu führen, die die persönliche Entwicklung des Expatriates während seines Auslandsaufenthalts berücksichtigen. Treten ausserberufliche Probleme auf, kann der Arbeitgeber den Rückkehrer und seine Familie dadurch unterstützen, dass er sie auf eventuell zu erwartende Schwierigkeiten hinweist und damit die Erwartungen des Expatriates in realistische Bahnen lenkt.

Es ist Zeit, aus den Schwierigkeiten von Unternehmen und auch Managern, die ins Ausland gegangen sind, zu lernen und zu realisieren, was der Verlust eines zurückkehrenden Mitarbeiters bedeutet. Es ist sodann auch Zeit, den Bedarf an mehr internationaler Erfahrung insgesamt und die Realität eines internationalen Geschäftsverkehrs zu akzeptieren. Dies bedeutet, dass einzelne Mitarbeiter, Gruppen und Organisationen lernen müssen, mit den kulturellen Unterschieden umzugehen, mit denen sie tagtäglich sowohl zu Hause als auch im Ausland immer öfter konfrontiert werden.