

Hörtext

Management

E5Ü1.4. Mitarbeiter ins Ausland delegieren

Im Zuge der Globalisierung werden immer mehr Unternehmen auch im Ausland tätig. Infolgedessen kommen auch verstärkt inländische Mitarbeiter als sog. Expatriates bei ausländischen Kunden, Tochter- oder Partnerunternehmen zum Einsatz. Jedes Jahr kommen weitere hinzu. Dies bringt, wenn es gut geht, sowohl für das Unternehmen als auch für den Mitarbeiter Vorteile mit sich: Das Unternehmen kann seine Marktchancen länderübergreifend nutzen, der Mitarbeiter verfügt über einen festen und interessanten Job, der oft auch einen Karrieresprung mit sich bringt.

Diese Vorteile werden jedoch nur wirksam, wenn die speziellen Herausforderungen beachtet werden, die mit einem Auslandsengagement verbunden sind. Neben arbeits- und sozialversicherungsrechtlichen Fragen sind vor allem steuerrechtliche zu lösen. Man muss vermeiden, dass es zu Doppelbesteuerung kommt, man sollte den Beschäftigungsstatus des Mitarbeiters klären, sollte darauf achten, dass sein Gehalt auch im Inland absetzbar ist. In jedem Falle sollte man sich stets aktuell über die einschlägigen Gesetze und Gepflogenheiten des Einsatzlandes und ihre Veränderungen informieren und ortskundige Experten konsultieren.

Eine wichtige Aufgabe besteht schließlich darin, die Mitarbeiter nicht nur fachlich, sondern auch sprachlich und interkulturell auf ihren Auslandseinsatz vorzubereiten. Dies wird ebenfalls häufig unterschätzt. Aber es ist bekannt, dass eine nicht unbeträchtliche Zahl von Auslandsaktivitäten scheitert, weil die Mitarbeiter nicht die erforderliche interkulturelle Kompetenz besaßen. Man geht von einer Misserfolgsquote von 10% aus.

Es mag eigenartig klingen, aber die Rückkehr der Expatriates bzw. deren Wiedereingliederung stellt sich häufig als ähnlich schwierig heraus wie deren Entsendung. So geben – um nur ein Beispiel anzuführen - etwa 38% aller Expatriates innerhalb eines Jahres nach ihrer Rückkehr ihren Job auf, weitere 23% sind es zwischen dem ersten und dem zweiten Jahr. Das bedeutet beträchtliche Verluste an menschlichen Ressourcen für ihre Arbeitgeber und oft ein Scheitern der ursprünglichen Zukunftspläne der Mitarbeiter.

Wie kommt das?

Wenn der Mitarbeiter seinen Auslandseinsatz beendet, werden neu gewonnene Freunde zurückgelassen, angenehme Gepflogenheiten des Gastlandes müssen wieder abgelegt werden. Im Ausland war man als Experte hoch geschätzt. Kommt man zurück, ist man u.U. einer von vielen. Die ursprüngliche Stelle ist möglicherweise inzwischen besetzt, der Karrieresprung lässt auf sich warten, wenn er denn überhaupt eintritt. Man fühlt sich plötzlich fremd oder missverstanden. Ein berühmter Slogan lautet: „Im Ausland ein Fürstchen, zu Hause ein Würstchen“.

Eventuell mitreisende Familienmitglieder, besonders die Kinder, haben vielleicht ähnliche Schwierigkeiten: Sie werden aus ihrer inzwischen gewohnten Umgebung gerissen, müssen Freunde zurücklassen. Kleinere Kinder reagieren mit Gequengel und extremer Anhänglichkeit; bei Jugendlichen kommt es im Extremfalle zu Identitätskrisen und Leistungsverweigerung. Nicht selten kommt es im Zusammenhang damit auch zu Partnerschaftskrisen.

Die Unternehmen sind folglich gut beraten, die Entsendung sowie die Reintegration ihrer Expatriates langfristig und sorgsam zu planen und sie in Mentoren- und Partnerschaftsprogramme einzubinden. Dies gilt aber auch für die Expatriates selbst. Sie sollten sich vor der Annahme des Auftrags oder ihrer Bewerbung um die entsprechende Stelle kundig machen: bei einem Heimgekehrten, bei der Personalabteilung, vielleicht sogar einem Rechtsanwalt.

Hilfreich können dabei entsprechende Ratgeber im Internet sein, wo es mittlerweile Web-Portale für Expatriates gibt. **Auch Buchpublikationen** wie die angefügte **können sehr nützlich sein**, etwa die von: J./Chr. Schuppener: 30 Minuten Rückkehr aus dem Ausland, Global Verlag Offenbach, ISBN 978-3-86936-073-7

Quellen im Internet:

<http://www.spiegel.de/unispiegel/jobundberuf/0,1518,573068,00.html>

<http://www.internations.org/>

<http://www.faz.net/s/Rub8EC3C0841F934F3ABA0703761B67E9FA/Doc~EDE671C7352164F78A8CD8ED6C0E5D6BE~ATpl~Ecommon~Scontent.html>

http://www.toytowngermany.com/wiki/Expats_in_Germany

<http://www.justlanded.com/english/Common/Footer/Expatriates/How-many-expats-are-there>