

Reintegration

Einmal Ausland hin und zurück.



Sprachkurse, interkulturelle Trainings, Look-and-See-Trips etc. Wenn Unternehmen Mitarbeiter ins Ausland entsenden, legen sie sich ins Zeug. Was viele vernachlässigen: Wer abfährt, kommt auch wieder zurück.

Anderes Land, andere Kultur, anderer Lebensstandard, andere Position und andere Freiheiten. Expatriates und ihre Familien erleben den beruflichen Auslandsaufenthalt oft als eine »abgefahrene« Zeit. Kehren sie nach ein bis fünf Jahren in die heimische Normalität zurück, macht sich erfahrungsgemäß Ernüchterung breit. Nichts ist mehr, wie es mal war. Unternehmen und Abläufe haben sich weiterentwickelt, das Management hat gewechselt oder frühere Kollegen sind nicht mehr vor Ort. In Weltanschauung und kultureller Erfahrung hat man sich zudem selbst verändert. Nicht selten empfindet auch die Familie die Rückkehr in den deutschen Alltag als Schock.

»In Weltanschauung und kultureller Erfahrung hat man sich selbst verändert.«

Verschärfend kommt hinzu, dass die Rückkehrer in der Regel eine Position im Unternehmen erwartet, die vergleichbar ist mit der vor ihrem Weggang. Doch angesichts der im Ausland erbrachten Leistung, dem dort gewonnenen Können und Wissen, fühlen sie sich dieser längst entwachsen.

Die nachvollziehbare Reaktion: Gemäß einer Studie der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Deloitte & Touche sind 78 Prozent der Rückkehrer mit ihrer neuen Position nicht zufrieden.

35 Prozent verlassen das Unternehmen innerhalb des ersten Jahres nach ihrer Rückkehr.* Damit gehen den Unternehmen nicht nur erfahrene Mitarbeiter verloren, auch die negative Signalwirkung auf potentielle künftige Expat-Kandidaten bleibt nicht aus.

Den Unternehmen fehlt es meist weniger an der Wertschätzung der Expatriates als vielmehr am Bewusstsein, dass den Rückkehrern das einst gewohnte Umfeld fremd geworden ist. Während HR-Abteilungen vor dem Auslandsaufenthalt vielfältige Unterstützung bieten, bei der Rückkehr müssen die Mitarbeiter alleine zurechtkommen.

»Wichtigstes Element: Miteinander reden.«

Eine erfolgreiche Entsendung beinhaltet die gelungene Reintegration. Verantwortungsbewusste Unternehmen begleiten die Mitarbeiter systematisch über alle Phasen ihres Auslandsauf-

enthaltes hinweg und denken die Rückkehr von Beginn an mit. Wichtigstes Element: Miteinander reden. Im Vorfeld gilt, keine falschen Hoffnungen machen und ehrlich kommunizieren, dass die Zukunft nicht planbar und lediglich eine Buy-Back-Garantie in eine vergleichbare Position Vertragsbestandteil ist. Während des Auslandsaufenthaltes heißt es Kontakt halten und zwar für beide Seiten. Bewährt haben sich Mentorenprogramme, bei denen sich Führungskräfte aus dem Mutterhaus regelmäßig mit den Expatriates austauschen. Mindestens sechs Monate vor der eigentlichen Rückkehr beginnt dann die heiße Phase der Reintegration. HR-Verantwortliche sollten sich ein Bild von Leistung, Können und Vorstellungen des Rückkehrers verschaffen und abwägen, ob und welche Positionen im Unternehmen angemessen sind. Bei der Rückkehr können sie bei Umzug, Formalitäten, Schulsuche für die Kinder etc. unterstützen. Je nach Größe des Unternehmens lohnt sich auch das Angebot von familienbezogenen Rückkehrerprogrammen oder von Workshops, in denen Rückkehrer über ihre Erfahrungen diskutieren können.

*Quelle: Entsendungsmanagement im Wandel. Eine Studie der Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, 2008, S. 22.



Dr. **Matthias Rode**, Experte für internationale Rekrutierungen und Entsendungen, war selbst drei Jahre Expat in New Jersey, USA. Seine Erfahrung: Gute HR-Arbeit beschränkt sich nicht auf die Business-Partnerschaft mit der Geschäftsführung, sie zeigt sich auch in der Supportmentalität gegenüber Mitarbeitern.
liebich-partner.de/matthias-rode