



PRESSE - SERVICE 2 / 2002

IFIM Institut für Interkulturelles Management GmbH - E-Mail info@ifim.de - Internet <http://www.ifim.de>

Maarweg 48 - D-53619 Rheinbreitbach ☎ 0 22 24 / 94 95-0 - Fax 94 95 96

Rückkehrer als Stiefkinder?

Kaum systematische Reentry-Angebote

Seit über einem Jahrzehnt begleitet das IFIM deutsche Unternehmen bei der Optimierung ihrer internationalen Personaltransfers. Vieles hat sich in dieser Zeit geändert, verbessert. Doch bei den Repatriierungsmaßnahmen sind nur geringe Fortschritte erkennbar.

Der Auswahl von Auslandsmitarbeitern wird erheblich höhere Aufmerksamkeit gewidmet: 'Personalentsorgung Ausland' wird kaum mehr betrieben, sondern möglichst gute Leute ins Ausland gesandt. Obwohl die 'Auslandseignung' der Kandidaten selten systematisch überprüft wird, werden nur noch selten völlig ungeeignete Mitarbeiter entsandt.

Vorbereitung wird ernster genommen: In der Praxis verhindert Zeitmangel vor der Ausreise zwar allzu oft eine solide Vorbereitung und für viele Länder fehlen auch geeignete Angebote. Aber die Bedeutung ordentlicher Vorbereitung wird kaum noch gelehnt. Die Stimmen sind verstummt, die es als Konzept ausgaben, Auslandsmitarbeiter (und ihre Familien) 'ins kalte Wasser zu werfen', auf dass man sehe, wer schwimmen kann und wer untergeht.

Auch die Betreuung der Expats vor Ort hat sich - ausgehend von äußerst niedrigem Niveau - in vielen Unternehmen verbessert, auch dank der vereinfachten Kommunikationsmöglichkeiten via Intranet und E-Mail.

Und die Repatriierung? Gewiss, es gibt einige Großunternehmen, die - analog zu den Verfahren bei der Ausreise - den Rückkehrern mit einem Relocation-Service zur Seite stehen. Vereinzelt finden sich auch Unternehmen, die Rückkehrern Seminare anbieten. Doch bleibt der Eindruck, dass sich in diesem Feld wenig verbessert hat. Die Klagen der Rückkehrer sind

In dieser Nummer lesen Sie:

Rückkehrer als Stiefkinder?

Kaum systematische Reentry-Angebote

Auslandseinsatz - und danach

'Change Agent' oder Entsorgungsfall?

Erfahrungen sichern

Hinweise zu Reentry-Seminaren

Terminübersicht: Offene Seminare

jedenfalls nicht geringer geworden und sie klingen auch noch wie vor einem Jahrzehnt. Laut einer Untersuchung von Stahl findet sich nirgendwo rund um einen Auslandseinsatz so viel Unzufriedenheit wie bei der Rückkehrplanung.¹

Probleme gibt es nicht nur bei der 'Repositionierung'. Auch Rückkehrer, die den meist erwarteten Karriereschritt gemacht haben, bemängeln fehlende Möglichkeiten, ihre Auslandserfahrungen einzubringen. Hat Stahl recht, wenn er schreibt, dass 'der Aufbau von internationaler Kompetenz durch Defizite in der Personalpolitik häufig konterkariert wird'?

Doch auch die Rückkehrer selbst tragen zu ihren eigenen Schwierigkeiten bei: Viele tun sich schwer, ihre Erfahrungen so darzustellen, dass sie die 'Daheimgebliebenen' interessieren können. Nach jahrelangem Bemühen, im Ausland nicht als Besserwisser abgelehnt zu werden, tritt gar mancher nun in der Heimat als Besserwisser auf. Die Kommunikationsbarrieren sind zweiseitig und es fehlt an systematischen Maßnahmen, um sie abzubauen. Grund genug, diese Nummer des Presse-Service ganz diesem Themenkomplex zu widmen. ♦

¹ Stahl, G. K.: Auslandseinsatz als Element der internationalen Laufbahngestaltung. In: ZfP, 14,2000.

Auslandseinsatz – und danach?

Agent of Change oder Entsorgungsfall

Im Zeichen der zunehmenden Internationalisierung von Unternehmen nahmen in den letzten Jahren Auslandsentsendungen von Fach- und Führungskräften deutlich zu. Sei es aus fachlicher Notwendigkeit oder aus Gründen der Personalentwicklung: immer mehr Mitarbeiter gehen für ein bis sechs Jahre ins Ausland. Für die meisten Personalabteilungen sind internationale Entsendungen mittlerweile Routine und für die vielfältigen Probleme der Ausreisenden hält man mehr oder weniger gute Beratungsangebote bereit.

Ganz anders jedoch am Ende einer Auslandsentsendung. Niemand scheint sich für Rückkehrer zu interessieren. Man sieht sie eher als Eindringlinge in eine gefügte Welt, denn als Potential für das internationale Geschäft. Was die Wagners den IFIM-Mitarbeitern beschreiben (siehe nebenstehenden Kasten), bestätigen viele Familien: man ist enttäuscht – von Deutschland, den Freunden, den Arbeitskollegen, der Fürsorge des Unternehmens. Statt einer wie auch immer gearteten Verbesserung, die man sich erhofft hatte, steht der mühsame und häufig wenig prestigeträchtige Wiedereinstieg in eine Gesellschaft bevor, die einem irgendwie fremd geworden ist.

Manchem gelingt dieser Einstieg relativ leicht, für andere spielen sich bei diesem Prozess persönliche Tragödien ab. Es scheint jedenfalls sinnvoll, sich mit dem Thema gründlicher auseinander zu setzen, denn es drängt sich die Vermutung auf, dass wichtige Potentiale und Kompetenzen nicht nur nicht genutzt, sondern womöglich sogar systematisch unterdrückt werden.

Leider gibt es zu der Thematik im deutschsprachigen Raum wenig Literatur, während man in der amerikanischen wissenschaftlichen Literatur zumindest gelegentlich fündig wird. Deshalb ist es erfreulich, wenn sich auch hier junge Wissenschaftler wie die Wirtschaftspädagogin *Sandra Horn* des Themas annehmen. Die Ergebnisse ihrer Untersuchung über die "Reintegration von Expatriates"² sind auch für die Leser des IFIM-Presseservice interessant, obwohl sich die Studie auf amerikanische Rückkehrer bezieht.

² Horn, Sandra: Reintegration von Expatriates. Analyse der Reintegrationsproblematik und Möglichkeiten der Ausschöpfung vorhandener Potentiale aus wirtschaftspädagogischer Perspektive. Diplomarbeit Wirtschaftspädagogik. Köln 1997

Fallbeispiel: Rückkehr aus Penang

Jörg Wagner und seine Familie hatten sich auf die Rückkehr nach Deutschland gefreut. Nicht, dass ihnen Malaysia nicht gefallen hätte. Im Gegenteil: Land, Kultur und Menschen waren ihnen irgendwie ans Herz gewachsen. Man würde sicher in einem Urlaub mal wieder zurückkommen. Aber fünf Jahre, einschließlich einer Verlängerung, waren einfach genug. Jetzt freuten sie sich auf den kommenden Herbst, auf Freunde, die einen einfach sofort verstanden, auf eine gute Nachrichtensendung im Fernsehen oder darauf, mal wieder ins Theater zu gehen. Auch an die Rückkehr in die Firma dachte Wagner mit einer gewissen Vorfreude. Er war immer mal wieder auf Stippvisite dort gewesen. Dass er in Asien trotz der Krise einen guten Job gemacht hatte, hatte sich auch im Mutterhaus rumgesprochen und mit der vielbeschworenen, aber immer noch keineswegs selbstverständlichen Auslandserfahrung, hatte er gehörig an Kompetenz dazu gewonnen.

Der zweite Kulturschock kam für die Wagners etwa zwei Monate nach der Rückkehr. Nicht, dass man offen unfreundlich zu ihnen gewesen wäre oder dass sich in Deutschland Gravierenden geändert hätte. Auch mit der deutschen Pünktlichkeit, der Genauigkeit sogar bei eher unwichtigen Dingen und der berühmten Ordnung hatte man gerechnet. All das hatte ja auch seine guten Seiten. Dennoch fragten sich die Wagners, was eigentlich aus ihrer Freude auf die Heimat geworden sei. Frau Wagner fand, dass es im privaten Bereich viel schwerer war, an alte Freundschaften wieder anzuknüpfen, als sie erwartet hatte. Entweder hatte man sich auseinander entwickelt und fand kaum noch gemeinsame Themen oder sie hatte das Gefühl, keiner könne sich eigentlich vorstellen, wie fünf Jahre Asien einen verändern können.

Herr Wagner merkte Ähnliches im Betrieb: nicht nur, dass ihm schnell klar wurde, dass er einiges an organisatorischen und technischen Entwicklungen schlichtweg verpasst hatte. Es schien sich auch niemand wirklich für sein Know-how, seine internationalen Kontakte, seine Erfahrungen mit den chinesischen Businessleuten zu interessieren. Nach einigen freundlichen Nachfragen hatte er das Gefühl, dass man im Grunde nur wolle, dass er sich möglichst reibungslos wieder in die Firma einordne. Dem entsprach auch die neue Position: nicht etwa eine Beförderung in den internationalen Geschäftsbereich der Firma, sondern eher so was Ähnliches, wie vor dem Auslandseinsatz. Er war ziemlich enttäuscht, aber angesichts der zwischenzeitlichen Stellenkürzungen schon froh, überhaupt etwas zu haben. Schließlich war es die 12jährige Tochter, bei der man mit Anlaufschwierigkeiten gerechnet hatte, die aussprach, was die ganze Familie empfand: wir wollen wieder zurück nach Asien!

Flüchten oder standhalten?

Die Frustration der Familie Wagner teilen auch die meisten der von Horn untersuchten Rückkehrer: viele heimgekehrte Mitarbeiter fühlen sich wenig verstanden und von ihren Unternehmen nicht genug unterstützt. Folglich tragen sie sich mit Gedanken, die für die Unternehmen alles andere als wünschenswert sein können. Auch wenn persönliche Tragödien eher selten sind, so findet man häufig Fluchtideen zurück ins Gastland, geringe Arbeitsmotivation zu Hause oder auch Abwanderungspläne in andere Unternehmen, bei denen die erworbenen Fähigkeiten mehr geschätzt werden. Es scheint, dass die im Ausland erworbenen Potentiale in den entsendenden Unternehmen eher versickern, anstatt in nutzbare Bahnen gelenkt zu werden. Wie kommt das?

Bei eingehender Betrachtung wird deutlich, dass hier eine Kumulation einzelner Schwierigkeiten vorliegt, die der Rückkehrer zuweilen wie eine Wand des Desinteresses wahrnimmt. Mit ihrer Rückkehr erwarten die Mitarbeiter und ihre Familien, ihre Heimat und ihre Unternehmen im Wesentlichen so vorzufinden, wie sie sie verlassen haben. Ein Irrtum, den Horn mit folgender Allegorie beschreibt: Wer seinen Fuß wieder in das selbe Flussbett setzt, hat ihn trotzdem in einem andern Fluss, denn das Wasser, das ihn eigentlich ausmacht, ist nicht mehr das selbe. Ähnlich verhält es sich mit Kulturen, die in einem ständigen Wandel begriffen sind. Manches davon ist deutlich sichtbar, anderes erschließt sich dem Rückkehrer erst durch unmittelbare Auseinandersetzung. So ist jede Reintegration eigentlich eine *Neuintegration*. Die Veränderungen werden nicht erwartet, man entdeckt sie erst allmählich und muss sich darauf einstellen. Das macht einen Teil der Schwierigkeiten aus.

Der zweite Kulturschock

Ähnlich wie beim Kulturschock, den der Mitarbeiter beim Eintritt in die Kultur des Gastlandes erlebte, durchläuft er wieder eine U-Kurve der individuellen Befindlichkeit: schon kurz nach der Rückkehr, wenn das erste Sauerkraut gegessen, das erste Fernsehwochenende überstanden und die alten Freunde wieder einmal getroffen und mit Dias und Videofilmen beglückt wurden, beginnt die Euphorie über die Heimkehr nachzulassen. Man bekommt Probleme mit der 'kognitiven Aufeinanderabstimmung von Kultursystemen', wie es Horn formuliert. Man erlebt, dass sich manche Menschen anders verhalten, als man es erwartet hatte, dass bestimmte Verhaltensweisen ungewollte Reaktionen hervorrufen und das manches schlichtweg anders ist, als zum Zeitpunkt der Ausreise. Man hat sich stärker ent-

wöhnt als erwartet und diese Entfremdung muss verarbeitet werden.

Wie leicht diese Verarbeitung fällt, hängt von verschiedenen Einflussfaktoren ab. Ältere Menschen brauchen im Allgemeinen länger für die Neuorientierung als jüngere. Eine entscheidende Rolle spielt jedoch die Dauer des Aufenthalts im Ausland. Während bei Auslandseinsätzen unter einem Jahr kaum Probleme auftreten, sind die Schwierigkeiten bei Einsätzen von über sechs Jahren so erheblich, dass eine Wiedereingliederung häufig gar nicht mehr gelingt! In dem dazwischen liegenden Intervall wird die Wiedereingliederung mit zunehmender Verweildauer im Ausland immer schwieriger. Dies wissend, begrenzen die meisten Unternehmen heute Auslandsentsendungen auf fünf bis sechs Jahre, aber diese richtige Politik hilft natürlich nichts, wenn der Rückkehrer selbst schnell wieder ins Ausland flieht.

Natürlich spielen zahlreiche individuelle Faktoren eine entscheidende Rolle dafür, wie die Schwierigkeiten der Rückkehr verarbeitet werden und wann und wo die U-Kurve wieder in den Normalbereich mündet. Neben der Wiederherstellung eines befriedigenden sozialen Umfeldes (Freundeskreis, Bekannte) ist dabei auch der Integrationserfolg der Kinder (Schule, Peergroup) und Partner (Berufstätigkeit, Freunde) von großer Bedeutung. Der wichtigste Faktor für eine rasche Normalisierung ist jedoch eine als erfolgreich erlebte Wiedereingliederung in die alte und doch neue Arbeitsumgebung. Dabei ist der Gehaltszuwachs gegenüber der Situation vor der Ausreise kein entscheidendes Kriterium. Den Rückkehrern in Horns Studie war eher wichtig, ein Tätigkeitsfeld zugewiesen zu bekommen, durch das ihre im Ausland erworbenen Kompetenzen anerkannt und genutzt werden. Rückkehrer sind überzeugt, durch den Auslandsaufenthalt in vielen Bereichen dazugelernt zu haben. Das beginnt mit Sprach-, Landes- und weiteren ganz konkreten Kenntnissen, reicht aber auch weit in den Bereich der persönlichen Entwicklung: geduldigerer und toleranterer sei man geworden, selbständiger und offener für andere Vorgehensweisen, berichten Rückkehrer oft. Darüber hinaus mussten sie in vielen Ländern ein enges Beziehungsnetz zu wichtigen Personen aufbauen, das sie auch nach der Rückkehr zum Wohle des Unternehmens nutzen und pflegen wollen.

Meist erweist es sich jedoch als schwierig, dem durch die Entsendung entstandenen hochspezifischen Qualifikationsprofil auch nur annähernd gerecht zu werden. Geeignete Stellen sind auch in Großunternehmen selten. Viele Rückkehrer finden sich auf Positionen wieder, in denen das im Ausland erworbene

Know-how nicht im gewünschten Umfang eingebracht werden kann, die aber umgekehrt einen unerwartet hohen Einarbeitungsaufwand erfordern. Statt Anerkennung für ihre internationale Kompetenz zu erleben, sehen sie sich dem Vorwurf ausgesetzt, im Ausland wesentliche Entwicklungen verpasst zu haben. Diese Diskrepanz von Selbstbild und daraus erwachsenden Erwartungen mit der Fremdwahrnehmung durch die 'Daheimgebliebenen' und den objektiven Möglichkeiten, erworbene Kompetenzen anwenden zu können, wird als äußerst frustrierend erlebt.

Das im Ausland gelernte Managementverhalten kann in der Tat oft nur behutsam oder gar nicht eingebracht werden: In vielen Ländern muss beispielsweise direkter geführt werden als hierzulande üblich und Vorgesetzte werden mit größerem Respekt behandelt. Viele Ausreisende nehmen nur ungern vom geschätzten partnerschaftlichen Führungsstil Abschied, aber manche Rückkehrer erleben es als Macht- und Statusverlust, wenn sie ihn sich wieder angewöhnen müssen. Verantwortungsbereiche sind in der Heimat auch tatsächlich häufig schmaler als in der Gastkultur. Erst allmählich wird den Mitarbeitern bewusst, dass mit dem Ortswechsel meist ein Verlust an Befugnissen verbunden ist, der deutliche Auswirkungen auf das individuelle Selbstwertgefühl hat.

Wie der Froschkönig ...

Viele Rückkehrer kommen durchaus mit dem Wunsch zurück, als 'Change agents' zu wirken, eingefahrene Denkweisen und verkrustete Strukturen aufzubrechen. Sie können sich oft auch auf vollmundige Vorstandserklärungen berufen, die ihnen genau diese Rolle zuschreiben. Doch bald fühlen sie sich wie der Frosch aus dem Brunnen, der an der Tafel auftaucht und die Speisenden an ihre früheren Versprechen erinnert. Viele klagen über geringes Interesse an ihren neu gewonnenen Sichtweisen, über kaum vorhandene Bereitschaft, eingefahrene Prozeduren umzustellen oder gar über offene Ablehnung ihrer Person oder ihrer Arbeitsweise.

Als besonders frustrierend wird erlebt, dass an anderen Stellen des Unternehmens Kollegen bei der Zusammenarbeit mit Menschen aus dem Land 'interkulturell dilettieren', aus dem man gerade zurückgekehrt ist oder sich mühsam eigene Beziehungsnetzwerke aufbauen, anstatt sich in die vorhandenen einzuklinken. Wenn die internationale Erfahrung der Rückkehrer tatsächlich nicht benötigt würde, wäre das bitter genug, dass sie benötigt, aber kaum genutzt wird, wirkt wie ein Hohn.

Effektives Wissensmanagement und eine gezielte Erfahrungssicherung durch die Unternehmen bleiben die Ausnahme. Nur selten werden Mitarbeiter aufgefordert, über ihre Auslandserfahrungen in Vorträgen, Seminaren, Publikationen oder den internen Computernetzwerken zu berichten. In vielen Unternehmen ist nicht einmal einfach feststellbar, welcher Kollege Erfahrungen in welchem Land gesammelt hat. Versuche, wenigstens diese Information unternehmensweit zur Verfügung zu stellen, fahren sich oft schon an Datenschutzbedenken fest. Die Rückkehrer erleben auch dies als Beleg dafür, dass es niemand ein ernsthaftes Anliegen ist, ihre Erfahrungen nutzbar zu machen.

So wundert es nicht, dass die zurückgekehrten Mitarbeiter ihre Unternehmen auch als unflexibel, behäbig und desinteressiert an wirklichen Veränderungen beschreiben. In den Augen der Rückkehrer findet der *Wandel zur internationalen Organisation* viel zu langsam statt!

Doch der nachvollziehbare Unmut der Rückkehrer wirkt gegen sie selbst: In den meisten Unternehmen gab es in den letzten Jahren erhebliche Veränderungen, die auch den Daheimgebliebenen erhebliche Flexibilität abverlangt haben. Man hat das Gefühl, sich bereits erheblich verändert zu haben und erwartet vom Rückkehrer, dass er dies wahrnimmt und anerkennt. Das Drängen der Rückkehrer auf Veränderung erscheint vielfach auch in sich widersprüchlich: 'Morgens erklärt mir der verehrte Kollege, dass ich doch bitte berücksichtigen sollte, dass man in den USA ganz anders vorgehen müsse als hier', beschreibt einer seine Erfahrung mit Rückkehrern, 'aber nachmittags erklärt er mir dann, wie er mein deutsches Problem in den USA gelöst hat. Ich nehme das alles nicht mehr so ernst!' Rückkehrer gelten als schwierig!

Aber sie sind auch in einer schwierigen Situation: Der Kompetenzverlust, den Ausreisende zunächst dadurch erleben, dass sie vieles im Gastland nicht kennen, wird nicht nur durch den Status als 'Kollege aus der Zentrale' und allerlei materielle Vergünstigungen kompensiert, sondern vor allem durch die Erwartung, internationale Kompetenz hinzuzugewinnen, die sich zu Hause schon auszahlen wird, wenn nicht materiell, so wenigstens durch Anerkennung. Nach der Rückkehr zu erleben, dass dies keineswegs so unmittelbar geschieht wie erhofft, stellt die Sinnhaftigkeit des Auslandsaufenthaltes und damit eines wesentlichen Teils der Biographie in Frage. Die Ungeduld vieler Rückkehrer mit ihren Kollegen ist verständlich, aber wenig hilfreich.

Seminare und Mentoren können helfen!

Die Gegenüberstellung der konträren Sichtweisen von Rückkehrern und Daheimgebliebenen macht eine Entfremdung deutlich, die überwunden werden muss. Reentry-Seminare können dazu einen Beitrag leisten (siehe unten).

Sandra Horn macht in Ihrer Arbeit auch auf die Bedeutung einer langfristigen Laufbahnplanung aufmerksam und betont deren Wichtigkeit für eine erfolgreiche Wiedereingliederung. Ideal sei es, wenn der Mitarbeiter schon vor der Ausreise wisse, welche Position ihn bei der Rückkehr erwarte. Dass dies aus Sicht der Auslandsmitarbeiter wünschenswert wäre, ist naheliegend. Unternehmen werden aber nur in den wenigsten Fällen verbindliche Zusagen dieser Art geben können.

Bernhard Reisch vom IFIM hält Horns Position jedoch nicht nur für unrealistisch, sondern für falsch: "Wenn man dem Expatriat schon vor der Ausreise eine bestimmte Position nach der Rückkehr zusagt, bedeutet das doch, dass die Leistung im Ausland und insbesondere die interkulturelle Kompetenz für diese Stelle gar keine Rolle spielen kann. Es ist doch im Vorfeld gar nicht selbstverständlich, dass jemand in - sagen wir - den USA gut zurechtkommt und wirklich versteht, worauf es beim Umgang mit Amerikanern ankommt." Früh beginnen müsse die Repatriierungsplanung hingegen, auch und gerade um zu klären, wie sich der Mitarbeiter im Ausland entwickelt habe.

Besser noch sei ein Mentorensystem, das auch Horn vorschlägt: Ein Fachvorgesetzter aus der Zentrale, möglichst mit eigener Auslandserfahrung, wird für den kontinuierlichen Kontakt mit dem Auslandsmitarbeiter zuständig, hält sich über dessen Entwicklung auf dem Laufenden, vermittelt wichtige Entwicklungen in Deutschland weiter und ist natürlich auch in die Repositionierung eingebunden.

Zahlreiche Unternehmen haben mit solchen Systemen positive Erfahrungen gemacht, vorausgesetzt, die Mentoren haben die nötige Zeit und auch das Interesse, ihre Aufgabe ernst zu nehmen.

Immerhin scheint das Interesse an der Rückkehrerproblematik wieder zuzunehmen, zumindest bei der Wirtschaftspresse. "Wir bekamen im letzten halben Jahr dazu mehr Anfragen von Journalisten als in den fünf Jahren zuvor", berichtet Reisch. Dies deutet darauf hin, dass sich Mitarbeiter heute noch kritischer fragten, ob sich ein Auslandsaufenthalt wirklich lohne.

Tatsächlich sollte der Zusammenhang zwischen Reintegrationserfolg und Mobilitätsbereitschaft nicht übersehen werden. Reisch: "Wenn die Wiedereingliederung misslingt, ist die Mobilitätsbereitschaft *des Rückkehrers* hoch. Viele sehen dann ihr

Heil in einem neuen Auslandseinsatz, oft für einen anderen Arbeitgeber am bekannten Standort. Aber die Mobilitätsbereitschaft aller Mitarbeiter, die miterlebt haben, dass der Rückkehrer 'kein Bein mehr an den Boden brachte', sinkt dramatisch."

Ob sich ein internationaler Personaltransfer wirklich gelohnt hat, erweist sich für Mitarbeiter wie für Unternehmen erst, wenn der Auslandsaufenthalt wirklich ganz abgeschlossen ist: Nach einer erfolgreichen Reintegrationsphase. ♦

Erfahrungen sichern

Hinweise zur Reentry-Seminaren

Gute Reentry-Seminare bieten nicht nur den teilnehmenden Rückkehrern Hilfe bei der beruflichen und privaten Wiedereingliederung, sondern dienen auch der Erfahrungssicherung für das Unternehmen. Beide Aspekte sind eng verzahnt: Ein wesentliches Problem der Rückkehrer besteht ja in dem geringen Interesse an ihren Erfahrungen, das sie erleben.

Wichtige, für das Unternehmen wertvolle Erfahrungen haben die Rückkehrer in ganz unterschiedlichen Feldern gemacht.

Ein Teil ist für das Unternehmen interessant, unabhängig von Standort und Funktion des ehemaligen Auslandsmitarbeiters: Hier geht es etwa um Rückmeldung zu den Entsendeverfahren, zur Auslandsvorbereitung, der Betreuung im Ausland und den Erfahrungen mit dem bisherigen Verlauf der Wiedereingliederung. All dies könnten Auslandspersonalabteilungen auch in Einzelgesprächen abfragen, aber in einer Gruppe geschieht es nicht nur zeitökonomischer: Aus der Gruppenarbeit wird auch besser deutlich, ob im Einzelfall etwas 'schief gelaufen' ist, oder ob die Verfahren grundsätzlich optimiert werden müssen. Das ist auch deshalb wichtig, weil das Zeugnis der Rückkehrer ja die Mobilitätsbereitschaft anderer Mitarbeiter wesentlich beeinflusst: Ein Rückkehrer, dem im Einzelgespräch zugestanden wird, dass in seinem Fall etwas schief gelaufen ist, das üblicherweise gut funktioniert, mag das für eine billige Ausrede halten. Hört er die Erfahrungen anderer Rückkehrer, relativiert das sein Erlebnis viel glaubwürdiger.

Interessant ist auch, wie Rückkehrer insgesamt die Zusammenarbeit zwischen Zentrale und Auslandsniederlassungen erlebt haben und wie sie Position, Stellenwert, Image etc. des Unternehmens im Gastland generell einschätzen.

Ein Großteil der Rückkehrererfahrungen sind jedoch individuell und auch nur an der jeweiligen Position sinnvoll einzubringen. Im Artikel 'Auslandseinsatz und danach' wurde beschrieben, dass gerade dies sehr oft an Kommunikationsproblemen zwischen Rückkehrern und 'Daheimgebliebenen' scheitert. Seminare können diesen Prozess in zweierlei Hinsicht wesentlich fördern:

- Sie helfen Rückkehrern, ihre Erfahrungen so aufzubereiten, dass sie für andere nachvollziehbar werden, verstärken aber auch das Verständnis für die Befindlichkeit der Daheimgebliebenen und verkleinern so die von den Rückkehrern selbst errichteten Hürden für die Akzeptanz ihrer Erfahrungen.
- Die Rückkehrer verursachen die Kommunikationsprobleme jedoch nicht allein: Die Daheimgebliebenen zeigen Widerstand gegen Veränderungen, möchten sich nicht durch Erfahrungen, die sie selbst nicht gemacht haben, aus ihrer gewohnten Routine reißen lassen. Da mit den Daheimgebliebenen nicht persönlich an diesen Haltungen gearbeitet werden kann, müssen Reentry-Seminare starke symbolische Zeichen setzen:

Ja, die Erfahrungen der Rückkehrer sind wichtig und das Unternehmen setzt sich damit auseinander!

Ja, Rückkehrer mögen einzelne Entwicklungen in Deutschland verpasst haben, aber dies ist nicht als persönliches Defizit des Rückkehrers zu sehen, sondern als normale Folge des vom Unternehmen gewünschte Auslandsaufenthaltes. Daher ist es nicht nur Aufgabe des Rückkehrers, sich wieder 'auf Stand' zu bringen, sondern auch Aufgabe aller Daheimgebliebenen, die Rückkehrer dabei optimal zu unterstützen!

Risiken und Nebenwirkungen ...

Damit diese Botschaften ins Unternehmen hinein wirken können, ist es wichtig, dass das Rückkehrerseminar sehr deutlich unter dem Aspekt der **Erfahrungssicherung** ausgedeutet wird: Viele Daheimgebliebene erleben Rückkehrer ja als 'problematisch' und missverstehen das Seminarangebot gern als Beleg für diese Einschätzung. Wenn das Seminar als 'Nachhilfe für die Verbuschten' wahrgenommen wird, findet es nicht nur keine Akzeptanz bei den Rückkehrern, sondern sendet auch kontraproduktive Botschaften ins Unternehmen hinein.

Aber nicht nur die Einladung und ihre Begründung auch gegenüber den Fachvorgesetzten der Rückkehrer muss auf Erfahrungssicherung fokussieren. Bei jedem Reentry-Seminar muss eine hochrangige Führungskraft die zentralen Ergebnisse per-

sönlich entgegennehmen und in Dialog mit den Teilnehmern treten. Man kann die Bedeutung der Erfahrungen der Rückkehrer noch so laut preisen, wenn sich nur ein Sachbearbeiter aus der Personalabteilung und ein Seminarmoderator dafür interessieren, sagt das genug über die wahre Bedeutung.

Das Seminar sollte auch kein 'Angebot' an die Rückkehrer darstellen, sondern verpflichtend sein: Wenn ein Unternehmen wirklich an einem Bericht seines Mitarbeiters interessiert ist, gibt es eine Berichtspflicht! Wenn sie fehlt, ist das auch eine eindeutige Botschaft.

Hilfestellungen

Im Programmablauf selbst wird es natürlich auch Hilfen für die Rückkehrer geben. Diese erleben Schwierigkeiten auf drei Ebenen:

Soziale Wiedereingliederung

Je nach Einsatzland erleben Rückkehrer einen mehr oder weniger deutlichen sozialen Abstieg, selbst wenn ihre Stelle nach der Rückkehr das 'objektiv' gar nicht erwarten lässt: Sie erleben sich wieder als 'Small fish in a big bowl', den niemand kennt, während sie doch in der - meist viel kleineren - Auslandsniederlassung als einer der wenigen Deutschen 'Big fish in a small bowl' waren. Auch das in vielen Ländern selbstverständliche Hauspersonal ist verschwunden, die Wohnverhältnisse sind beengter etc..

Soziokulturelle Wiedereingewöhnung

Deutschland ist nicht mehr selbstverständliche Umgebung, sondern wird am Gastland gemessen. Die meisten Rückkehrer haben vieles an der Kultur des Einsatzlandes geschätzt gelernt, meist mehr als ihnen bewusst war. In manchen Bereichen haben sie deutsche Verhältnisse immer vermisst, aber nun erleben sie, dass sie auch die Verhältnisse ihres Einsatzlandes in Teilen schmerzlich vermissen: 'Waren die Deutschen schon immer so muffig?' Wahrscheinlich, nur fiel es früher nicht auf. Der Auslandsaufenthalt hat die Rückkehrer verändert, aber auch die Daheimgebliebenen haben sich verändert, nur leider nicht in dieselbe Richtung. Ein bedrohliches Gefühl von Heimatlosigkeit in der Heimat kommt auf.

Beide Problembereiche können durch ein Seminar nicht 'aufgelöst' werden. Letztlich bleibt Rückkehrern nichts anderes übrig, als sich wieder an die neuen alten Verhältnisse zu gewöhnen. Rückkehrerseminare können aber bei diesem Wiedereingewöhnungsprozess eine wesentliche Hilfestellung geben, indem sie das Erleben 'entindividualisieren': Es wird deutlich, dass andere es ähnlich erleben, der Moderator macht deutlich, dass das ein

normaler, vorübergehender Prozess ist, Strategien und Erfahrungen, wie man mit den Entfremdungsgefühlen möglichst positiv umgeht, können diskutiert werden. Das erleben die Teilnehmer/innen nicht als billigen Trost, sondern als sehr hilfreich. Man darf nicht vergessen, dass Rückkehrer in ihrer normalen Umgebung kaum Menschen finden, die sich in ihre Schwierigkeiten hineinversetzen können: Die Daheimgeblieben reagieren meist mit Unverständnis oder defensiv.

Berufliche Wiedereingliederung

Rückkehrer haben manche fachlichen und vor allem organisatorischen Entwicklungen in der Zentrale nicht mitbekommen. Ein Rückkehrerseminar kann diese Wissenslücken nicht im Detail füllen, aber deutlich machen, dass das Unternehmen sie nicht als individuelles Defizit sieht. Wenn etwa eine hochrangige Führungskraft auf dem Seminar einen Vortrag über 'Wesentliche Veränderungen in der Konzernstrategie' hält, ist nicht der Inhalt, sondern die Geste die zentrale Botschaft: Wir fühlen uns verantwortlich dafür, dass Sie möglichst schnell wieder 'auf Stand' sind!

Insofern ist ein Reentry-Seminar tatsächlich keine rein fachliche oder persönliche Weiterbildung, sondern hat auch einen hohen Symbolgehalt: Hier wird deutlich, ob Auslandserfahrung im Unternehmen wirklich einen Stellenwert genießt, oder ob es beim Auslandseinsatz doch im Wesentlichen darum geht, 'einem Dummen zu finden, der in einem abgelegenen Winkel die Kastanien aus dem Feuer holt', wie manche Mitarbeiter vermuten.

Auch Mitausgereiste müssen zu den Seminaren eingeladen werden. Ihre Wiedereingliederung ist keineswegs einfacher, vor allem im beruflichen Bereich. Viele haben das Gefühl, für die Karriere des Partners schon mit dem Auslandsaufenthalt Opfer gebracht zu haben. Wenn sie bei der Rückkehr erleben, dass neue ungeahnte Schwierigkeiten auf sie zukommen, ist das keine einfache Situation für die Partnerschaft.

Auch hier können Seminare nicht die objektiven Probleme lösen, aber wichtige Hilfestellung leisten, auch und gerade dadurch, dass gemeinsam erarbeitet wird, welcher außerfachliche Kompetenzzuwachs mit dem Auslandsaufenthalt verbunden ist und wie man ihn darstellt. Darüber hinaus dämpft es möglichen Unmut erheblich, wenn sich die Mitausgereisten durch die Einladung zum Seminar wahrgenommen fühlen. Die meisten haben keine unrealistischen Forderungen an den Arbeitgeber ihres Partners, aber sie erwarten Anerkennung für ihre Leistung. Last not least haben auch Mitausreisende Erfahrungen gemacht, die sich das Unternehmen sichern sollte. In vielen Ländern sind Beruf und Privatleben weniger strikt getrennt als

in Deutschland, Repräsentationspflichten kommen auch auf den Ehepartner zu, kurz, auch die Mitausgereisten haben eine eigene wertvolle Wahrnehmung von Position und Image des Unternehmens im Gastland.

Intern und regelmäßig ...

Aus dem bisher Gesagten ist schon deutlich geworden: Reentry-Seminare sollten firmenintern angeboten werden mit starker personeller Beteiligung der Auslandspersonalabteilung und von Mitgliedern des Top-Managements. Sie sollten regelmäßig stattfinden, wobei sich die Abstände zwischen den einzelnen Seminaren danach bemessen müssen, wie häufig eine 'arbeitsfähige' Gruppe von acht bis fünfzehn Rückkehrern gebildet werden kann, Mitausgereiste eingeschlossen. Der geeignetste Zeitpunkt ist etwa zwei Monate nach Rückkehr, realistisch und fruchtbar ist, Mitarbeiter zu einem Seminar zusammenzufassen, die vor anderthalb bis fünf Monaten zurückgekehrt sind.

Im Gegensatz zur interkulturellen Auslandsvorbereitung spielt das Einsatzland nur eine geringe Rolle: Gewiss vermissen Rückkehrer aus den USA anderes als Rückkehrer aus Thailand, aber hier stehen andere Aspekte im Vordergrund. Die Entindividualisierung wird eher dadurch gestützt, dass man sieht, dass Kollegen, die ihren Auslandseinsatz unter ganz anderen Rahmenbedingungen absolviert haben, ähnliche Probleme bei der Rückkehr erleben.

Weil das Einsatzland keine bedeutende Rolle spielt, gibt es auch keine Notwendigkeit, Reintegrationsseminare durch interkulturelle Spezialisten durchführen zu lassen. Was Unternehmen brauchen, ist ein vernünftiges Seminarekonzept, geeignete Seminarmaterialien und einen guten Moderator, der möglichst über eigene Rückkehrererfahrung verfügt.

Vor allem aber brauchen sie die klare Absicht, die Vergeudung der Ressource 'Auslandserfahrung der Mitarbeiter' zu beenden, und die schönen Worte von der 'lernenden Organisation' auch hier in die Tat umzusetzen. ♦

www. ifim.de: Schauen Sie mal wieder rein !