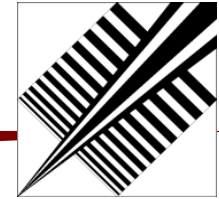


# Herausforderung Rückkehr von einem Auslandseinsatz

Forschungsergebnisse  
und  
Erfahrungen

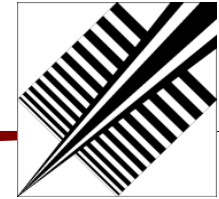
# Besondere berufliche Reintegrationsprobleme



## haben häufig Personen,

- die ihren Berufseinstieg direkt im Ausland begonnen haben, bzw.
- die vorher nicht oder nur sehr kurze Zeit im Inland berufstätig waren
- die länger als 5 Jahre ununterbrochen im Ausland tätig waren; nach spätestens nach 8 Jahren steigen die Schwierigkeiten deutlich
- die im Rahmen des Auslandseinsatzes überproportionale Karrieresprünge gemacht haben ( 2 Stufen und mehr)
- die ins Ausland “entsorgt” worden sind

# Besondere soziale Reintegrationsprobleme



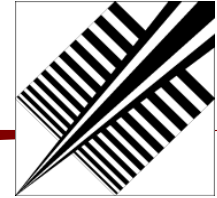
treten gehäuft auf bei Personen,

- denen die soziale Integration im Gastland nicht gelungen ist
- die sich im Gastland verheiratet haben
- die zulange (>5 / 8 Jahre) ununterbrochen im Ausland gelebt haben
- deren Ehe / Partnerschaft im Ausland kaputt gegangen ist

sowie gelegentlich

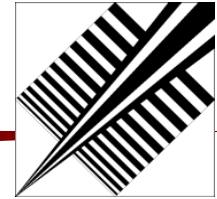
- die als Kinder ihre Pubertät überwiegend im Ausland erlebt haben

# Entsendepolitik ist wichtig



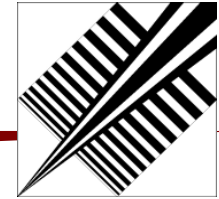
## Gezielte Entsendepolitik kann Reintegration erleichtern:

- Möglichst keine Entsendung länger als 5 Jahre
- Zweitentsendungen erst, wenn mindestens 1-2 Jahre “Homebase” dazwischen lagen
- Bei Ausreise keine nicht einlösbaren Versprechungen machen (bzw. auf solche vertrauen)
- Keine überproportionalen Karrieresprünge im Ausland
- Reintegration muss von Anfang an mitgeplant werden
- Bei Entsendung festen Ansprechpartner (Coach) im Heimatland vereinbaren



## Der Coach

- sollte eine auslandserfahrene Führungskraft sein
- sollte zu dem MA ein gutes Verhältnis haben
- ist zentraler Ansprechpartner für den MA im Ausland
- ist für die Entwicklung / Beurteilung des MA mitverantwortlich
- versorgt den Mitarbeiter mit relevanten Infos aus der Homebase
- sorgt ggf. für Weiterbildungsmöglichkeiten während des Einsatzes
- trifft den Auslandsmitarbeiter bei Dienstreisen etc. beider
- ist für Reentry- und Repositionierung mitverantwortlich



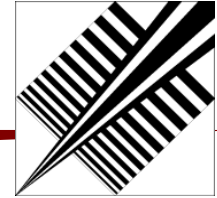
Während des Auslandseinsatzes ist ein regelmäßiges (jährlich) Feedback durch den jeweiligen Vorgesetzten vor Ort unerlässlich.

## Kategorien dabei:

- fachliche Entwicklung und Bewältigung der Aufgabe
- Entwicklung der Führungs- und Managementkompetenzen
- Persönlichkeitsentwicklung / - Veränderung im Ausland
- Gelingen von Akkulturation und Adaption
- Akzeptanz und Wertschätzung bei Mitarbeitern und Kunden
- Ziel- und ggf. Verhaltensvereinbarungen für Folgezeitraum

Über die Ergebnisse wird auch der Coach informiert.

# Reentry - Planung

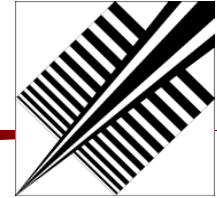


- Sie sollte spätestens 9-6 Monate vor Vertragsende stattfinden.
- Sie sollte mit einem ca. einwöchigen Aufenthalt in der Homebase verbunden sein.

## Ziele dieses Aufenthalts:

- Klärung der vertraglichen Situation, falls erforderlich (Personalabt)
- Evaluationsgespräch bezogen auf Projektfortschritt, Situation vor Ort (Fachabt.)
- Evaluationsgespräch bezogen auf persönliche Entwicklung (Coach / Personalabt.)
- Klärung der Repositionierung / des Standorts nach Rückkehr (Coach / Personalabt.)
- ggf. Klärung bezüglich Nachfolger vor Ort / Übergabe (Fach / Pers)
- Klärung bezüglich familiärer Repatriierung (Coach / Pers)
- Klärung technischer Fragen (Wohnung, Umzug etc.)

# Reentry - Phase

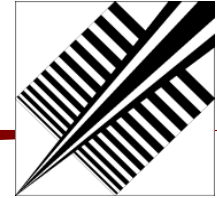


Die Reentry - Phase dauert in der Regel zwischen 4 - 12 Wochen:

- Sie ist gekennzeichnet durch hohe familiäre und organisatorische Belastungen (Umzug etc.)
- Sie ist oft verbunden mit vorübergehenden beruflichen und sozialen Desorientierungsphänomenen (Reentry-Schock)
- Sie geht häufig einher mit sozialen Enttäuschungen und Verlusten (bez. ehemaliger Freunde, Bekannte, Familie...)
- Berufliche Enttäuschungen und Frustrationserlebnisse ( bez. Karriereerwartungen, soziales Ansehen, Interesse von Vorgesetzten und Kollegen)
- Sie löst oft das Bedürfnis nach persönlicher Neuorientierung (Neuanfang) aus

Der Coach sollte in dieser Phase zur Verfügung stehen.

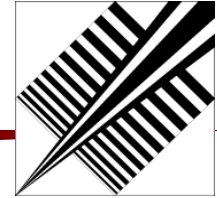




Die Reentry-Phase kann durch Support wesentlich erleichtert werden

- durch eine gute und rechtzeitige Reentry – Planung
- durch Unterstützung beim Umzug z.B. durch Relocation – Service
- durch ein gezieltes Briefing der aufnehmenden Umgebung (Vorgesetzte und Kollegen)
- indem das Unternehmen (Obere Führungskräfte) Interesse für die im Ausland gemachten Erfahrungen zeigt
- durch qualifiziertes Coaching
- ggf. durch Unterstützung der familiären Reintegration

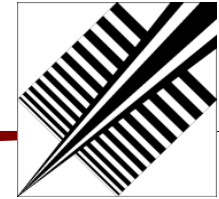
# Der Reintegrationsprozeß



dauert insgesamt meist 6 - 9 Monate.

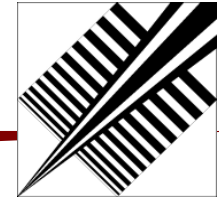
## Im Mittelpunkt dieses Prozesses stehen:

- Berufliche Einarbeitung und Reorientierung
- Verarbeiten der im Ausland gemachten Erfahrungen und Erlebnisse
- Revitalisierung alter und Aufbau neuer sozialer Beziehungen
- ggf. familiäres Wiedereinleben (Rollenveränderungen etc.)
- Re-Definition der eigenen (sozio-kulturellen) Identität
- gesellschaftliche Re-Orientierung  
(viele subtile Veränderungen nachvollziehen)



Veränderte berufliche Anforderungen im Ausland führen zu

- **Verantwortungszuwachs bezüglich**
  - Budget-Verantwortung
  - Ergebnis-Verantwortung
  - Personal-Verantwortung
  - Strategie-Verantwortung
- **genereller (interkultureller) Horizonterweiterung bezüglich**
  - Andersartiger Strukturen und Prozesse
  - Andersartigen Kommunikationsformen
  - Andersartigem Hierarchieverständnis und seinen Auswirkungen
  - Andersartigen Kundenerwartungen und dem Umgang damit
  - Etc.



## Erlebter Qualifikationszuwachs:

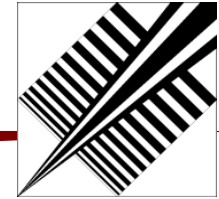
- Größere Verantwortlichkeit
- Interkulturelle Kompetenz
- Führungserfahrung
- Entscheidungen treffen
- Organisation / Flexibilität
- Wissensvermittlung
- “Global View”
- Kenntnis anderer Märkte

*“Der Blickwinkel hat sich verändert, die persönliche Kompetenz ist gestiegen - leider wird das nicht honoriert ...”*

## Erlebte Dequalifikation:

- neueste technische Entwicklungen
- was ist “in” in Germany?
- aktuelle Management-Moden
- Kontakte, Beziehungen fehlen
- Rules and procedures im Stammhaus
- Neueste Produktkenntnis
- Erlerntes kann nicht umgesetzt werden

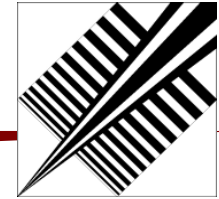
*“Es kostet erhebliche Mühe, an all das den Anschluss wieder zu finden ...”*



Rückkehrerseminare sollten regelmäßig (quartalsweise) vom entsendenden Unternehmen angeboten werden.

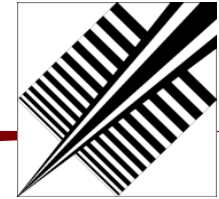
## Zielsetzung / Schwerpunkte:

- Erfahrungssicherung für das Unternehmen
- Auswertung der Entsendepolitik --> Verbesserungsmöglichkeiten
- Gezielte Reflexion der im Ausland gemachten persönlichen Erfahrungen und Qualifikationszuwächse
- Methoden und Vorgehensweisen bei der Umsetzung der im Ausland gemachten Erfahrungen
- Erfahrungsaustausch mit anderen Rückkehrern
- Unterstützung der persönlichen, sozialen und familiären Reorientierung



## Erfahrungen hierzu:

- Der 'Grundton' muss sein:  
*'Als Unternehmen wollen wir von Ihren wertvollen Erfahrungen profitieren!'*  
und nicht:  
*'Hier erhalten verbuschte Problemträger Hilfe'.*
- Daher kann die Durchführung auch nicht (nur) an Externe delegiert werden, sondern
  - *am Seminar sollten Mitarbeiter aus Auslandspersonalbereich vertreten sein*
  - *an einem Abend sollten sich OFK über die Erfahrungen berichten lassen und die aktuelle internationale Strategie erläutern*
- Wenn die Erfahrungen der Rückkehrer tatsächlich für das Unternehmen wertvoll sind, kann die Teilnahme nicht freiwillig sein.
- Der Rahmen sollte auch 'Anerkennung' durch das Unternehmen signalisieren (Ortswahl etc.).



## Weitere Erfahrungen hierzu:

- Mitausgereiste Partner/innen sollten uneingeschränkt teilnehmen können (Kinderbetreuung etc.).  
Mitausgereiste tragen auch bei der Rückkehr einen Großteil der Lasten.
- Das frühere Einsatzland spielt keine Rolle. Gruppen mit Teilnehmern aus verschiedenen Einsatzländern sind eher produktiver.
- Der ideale Zeitpunkt ist zwischen 6 und 12 Wochen nach Rückkehr.
- In einer Einheit sollten ehemalige Rückkehrer (2-3 Jahre früher) als Gesprächspartner verfügbar sein ('Rückkehrer – Karrieren')