

Neubeginn in der Heimat



Liebe Leserin, lieber Leser,

was tun, damit die Rückkehr ins Heimatunternehmen nach einem längeren Auslandsaufenthalt erfolgreich verläuft? Muss

es wirklich so sein, wie es ein japanischer Geschäftsmann formulierte: "My advice about coming home? Don't!"?

Mehr und mehr dringt die Rückkehrthematik ins Bewusstsein internationaler Personalabteilungen. Einiges hat sich bereits verbessert, wie etwa die Betreuung der so genannten Repatriates durch Coaches und Berater oder der regelmäßige Austausch über spezielle Internetportale. Ein strukturiertes Angehen der besonderen Herausforderungen einer Reintegration ist aber noch relativ selten.

Diese Ausgabe der Global Visions widmet sich intensiv Lösungsansätzen für reibungslose Rückkehrprozesse und stellt hochaktuelle Studienergebnisse vor.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß bei der Lektüre, herzlichst

Ihr

Dr. Fritz Audebert,

Vorstandsvorsitzender der ICUnet.AG

In dieser Ausgabe

Erfolgreiche Rückkehr

Best Practice Beispiele und Lösungsansätze

Politik der trockenen Füße

Konsenskultur in den Niederlanden

Taktik, Trainer, Tribünen

Der Fußball und seine kulturelle Verankerung

Wenn die Heimat fremd wird

Lösungsansätze zur erfolgreichen Reintegration von Expatriates

Die Reintegration der vom mehrjährigen Auslandseinsatz rückkehrenden Mitarbeiter ist ein bisher häufig vernachlässigtes Thema. Dabei sprechen Statistiken und Umfragen eine klare Sprache: Mitarbeiter verlassen ihre Unternehmen kurz nach der Rückkehr, die Familien sind im gesamten Entsendungsprozess nicht genügend berücksichtigt, die neue Position im Heimatunternehmen entspricht nicht den Erwartungen und insbesondere der erworbene Wissens- und Erfahrungsschatz der Repatriates kommt häufig weder zur Sprache noch zur Anwendung.

Was kann man tun, damit die Herausforderungen erfolgreich und für Mitarbeiter und Unternehmen gleichermaßen gewinnbringend zu meistern sind?

Warum widmen sich HR-Verantwortliche international erfahrener Unternehmen gerade in der Krise dem Thema Reintegration von Expatriates intensiv? Hier schlummert eines der größten Potenziale internationaler Personalarbeit. Über 75 Prozent aller zurückkehrenden Expatriates, auch Repatriates genannt, sind unzufrieden mit ihrer neuen Position, besagt eine Studie von Deloitte aus dem Jahr 2008. Rund 35 Prozent der Rückkehrer verlassen binnen eines Jahres das Unternehmen (Brookfield Global Relocation Services, 2009 Survey Report). Damit gehen den Unternehmen wichtige Wissensressourcen verloren.

Reintegration in Forschung und Praxis

„Für den Erfolg einer Entsendung ist nicht nur ausschlaggebend, dass sie im Ausland erfolgreich verläuft und nicht vorzeitig beendet wird, sondern auch, dass die Reintegration im entsen-



Die Rückkehr aus dem Ausland erweist sich oft als ähnlich schwierig wie der Start. Wichtiges Wissen kann verloren gehen.

denden Unternehmen und in der Heimatkultur gelingt“, erläutert Anja Heinrich, Leiterin des Teams Assignment Management bei der ICUnet.AG: „Momentan tut sich auf diesem Gebiet viel: Weltweit wächst das Bewusstsein für die Rückkehrproblematik. Brennpunkte bilden dabei die Mitarbeiterbindung und das Wissensmanagement. Dennoch mangelt es oft an der Umsetzung von neuen Lösungsansätzen.“ In enger Zusammenarbeit mit der ICUnet.AG entstandene Forschungsarbeiten von Karin Patock und Kathrin Seelig zur Reintegration beleuchten die Herausforderungen, die



Im Rahmen unseres nachhaltigen Assignment Managements ist es vorrangiges Ziel, unsere Mitarbeiter nach einem längeren Auslandsaufenthalt wieder in unser Unternehmen im Heimatland einzugliedern. Neben

den interkulturellen Vorbereitungstrainings betreut die ICUnet.AG die Expatriates und ihre Familien bei Bedarf auch bei der Rückkehr nach Deutschland. Die professionellen und individuell zugeschnittenen Repatriation-Programme haben viel zu der Mitarbeiterzufriedenheit unter den ehemaligen Expatriates beigetragen.

Dagmar Reinhold,

Lanxess Deutschland GmbH



Die Interkulturelle Quizfrage

Was ist das „Poldermodell“?

A Politischer Entscheidungsprozess, bei dem die Entscheidung nur zustande kommt, wenn der Beschluss einstimmig ausfällt.

B Politischer Entscheidungsprozess, bei dem gemeinsames Handeln, organisierte Zusammenarbeit und das Bemühen um einen Konsens im Vordergrund stehen.

C Politischer Entscheidungsprozess, bei dem eine Entscheidung zustande kommt, wenn eine relative Mehrheit zustimmt, d.h. auch ohne mehr als die Hälfte der abgegebenen Stimmen zu erhalten.

Gewinnen Sie 3 x 1 Interkulturelle Online Case Study Niederlande

Aus der Sicht des deutschen Projektleiters Joachim Bergers und seines internationalen Projektteams beschreibt die Interkulturelle Case Study Niederlande lebensnahe Szenarien aus dem Geschäfts- und Alltagsleben. In fünf Modulen lernen Sie unterhaltsam und auf „neutralem Grund“ im Internet, interkulturelle Fettnäpfchen zu vermeiden. Dabei erfahren Sie Unterschiede etwa in der Kommunikation, im Arbeitsstil und im Hierarchiedenken der Niederländer.

Zur Lösung der Frage lesen Sie die Seite 4! Nehmen Sie teil und schicken Sie uns Ihre Antwort per Mail an: quiz@icunet.ag.

Die drei Gewinner werden per Los ermittelt und sind mit der Veröffentlichung ihrer Namen einverstanden. Einsendeschluss ist der 31.03.2010. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.

The screenshot shows the ICUnet.AG website interface. At the top right is the logo 'ICUnet.AG MAKE SUCCESS GLOBAL'. Below it is a navigation menu with categories: Home, Practical Tips, Community, E-Learning, Contact. Under 'Practical Tips' is 'Country-specific Information and Tips'. Under 'Community' is 'Kids Area'. Under 'E-Learning' is 'Teens Area'. The main content area is titled 'United Kingdom' and includes a welcome message, a map of the UK, and a list of links for 'Animals', 'Food', 'Games', 'School', and 'Holidays'. On the left, there is a user profile for 'Elisabeth' with a 'Logout' button.

Die ICUnet.AG erstellt kundenspezifische Internetportale, die Expatriates und ihren Familien beim Schritt ins Ausland und bei der Rückkehr Hilfestellung geben.

Stimmungslage unter Repatriates sowie die Sichtweise der Personalverantwortlichen.

Hilfreich: Persönlicher Entwicklungsplan

Viele Expatriates kommen mit Zweifeln im Hinblick auf ihre weitere Karriere nach Hause. Den Unternehmen fehlt es an Konzepten für die Reintegration, der erwartete Karrieresprung bleibt aus. „Ein persönlicher Entwicklungsplan wäre sinnvoll“, meint ein Repatriate. Viele Entwicklungen mit Einfluss auf den Rückkehrzeitpunkt und die Anschluss-tätigkeit seien aus Unternehmenssicht jedoch nicht langfristig vorhersehbar: „Jobgarantien kann man nicht aussprechen, in zwei Jahren wandelt sich das

Idealfall eines Entsende- und Rückkehrprozesses.

Umfeld zu stark“, so ein Personalverantwortlicher. „Die Studien machen deutlich, was wir aus der Praxis schon lange wahrnehmen und beherzigen: Reintegration fängt bereits vor der Entsendung an“, beobachtet Anja Heinrich: „Kundenspezifische Internetportale begleiten die Expats durch den gesamten Entsendeprozess, fördern den intensiven und stetigen Austausch und motivieren dazu, sich frühzeitig aktiv um die künftige Position im Unternehmen zu bemühen. Aktuelle Stellenangebote, Nachrichten aus dem Stammhaus sowie wichtige Tipps und Informationen für mit ausreisende Lebenspartner und Kinder lassen sich hier gut platzieren.“

„Das Leben in Deutschland ist mir etwas fremd geworden“, beschreibt ein Rückkehrer. Häufig werden in den ersten Wochen nach der Rückkehr die Deutschen als notorische Nörgler, kinderfeindlich, aggressiv oder unflexibel erlebt. Kann man sich daran etwa wieder gewöhnen und vor allem, will man das überhaupt? Die Rückkehr kann mit all ihren beruflichen und privaten Herausforderungen sogar schwieriger verlaufen als der Auslandseinsatz selbst. Knackpunkt ist die

Fortlaufende Unterstützung und Kommunikation:

Mentorenprogramm, Personal- und Karriereentwicklung, Mitarbeiter-Portal, Informationsaustausch

Frühzeitiger Karriereplan & Hinweise zur Rückkehr

Rückkehrgespräch

- Erwartungsabfrage
- Karriereentwicklung
- Infos zur Reintegration, z.B. Veränderungen beruflicher und sozialer Art

Organisatorische Unterstützung

Relocation-Services (Umzug,...)

- Rückkehrer-Coaching auch für die Familie
- Transfer-Workshops
- Knowledge-Management
- ggf. fachliche Weiterbildung

Vor der Ausreise

Während der Entsendung

Rückkehr



Das Linde Mitarbeiter-Portal bietet unseren Mitarbeitern weltweit die Möglichkeit, vor, während und nach dem Auslandsaufenthalt auf interkulturelle und unternehmensrelevante Inhalte zurückzugreifen: So bleiben die Expats auch im Ausland in die Unternehmensgeschichte involviert. Ein spezieller Service der ICUnet.AG: Das Portal beinhaltet auch Tipps und Interessantes für mitausreisende Familienmitglieder. Unsere Erfahrung zeigt, dass dies nicht nur die Vorbereitung auf den Auslandsaufenthalt sowie die Integration im Gastland erleichtert. Es stellt auch die Weichen für eine erfolgreiche berufliche und individuelle Repatriation.

Klaus Tutsch, Head of Global IA Management, Linde AG.



falsche Erwartungshaltung der Repatriates im Hinblick auf die altvertraute erscheinende Heimat.

Im Rahmen eines individuellen Rückkehrer-Coachings können sich die Repatriates zunächst der veränderten Werte, Einstellungen, Erfahrungen und Verhaltensweisen sowie der aktuellen Realität des Berufsalltages im Heimatland bewusst werden.

Zur Reflektion des eigenen Wertewandels hat sich der Einsatz des Intercultural Preference Tools (IPT) im Workshop bewährt. Das IPT-Netzdiagramm zeigt im Ländervergleich, wie sehr man sich der Kultur des Entsendungslandes angenähert und von der Heimatkultur entfernt hat.

Sorgen nehmen: Die ganze Familie einbinden

Immer mehr Unternehmen lassen auch die Lebenspartner und älteren Kinder an den Workshops teilnehmen, denen oft die größte Sorge der Rückkehrer gilt. Eltern fragen: ‚Was können wir tun, damit sich unsere Kinder schnell an das neue Schulsystem gewöhnen?‘ oder ‚Wie sollen wir reagieren, wenn unsere Tochter Wochen lang ihren Freunden am anderen Ende der Welt nachtrauert?‘ Gute Erfahrungen machen Unternehmen auch mit Gruppenseminaren. Den entstehenden Erfahrungsaustausch empfinden die Teilnehmer als überaus wertvoll und hilfreich. Viele Unternehmen lassen die im Ausland erworbenen Fähigkeiten und

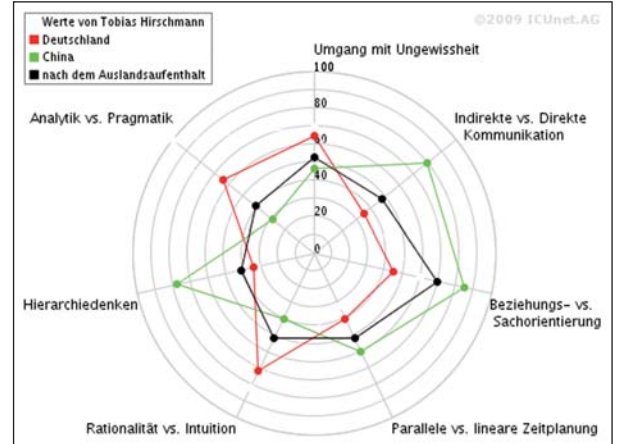
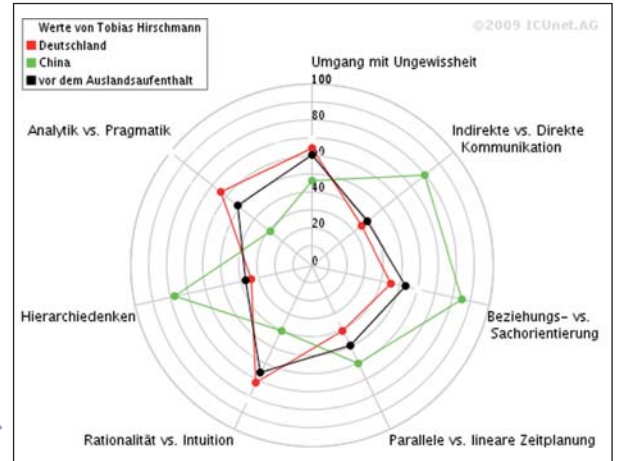
Kenntnisse der Rückkehrer ungenutzt versickern. „Im Unternehmen hat mein Wissen nichts geändert, dafür bin ich ein zu kleines Licht“, äußerte sich ein Repatriate frustriert. Für beide Seiten wäre es gewinnbringend, machte der Rückkehrer den Qualifikationszuwachs für das Stammhaus nutzbar.

Kenntnisse nutzen: Rückkehrer als Experten

Immer mehr Unternehmen beobachten, dass sich direkt nach der Rückkehr im Rahmen von Rückkehrer-Coachings, in Auswertungsgesprächen, Workshops zum Erfahrungsaustausch oder mit Hilfe von Internet-Plattformen wichtige Erkenntnisse, neues Wissen und unternehmensrelevante Informationen bewusst machen und bündeln lassen.

Eine darauf aufbauende Strategie zum Einsatz der erworbenen Kompetenzen zu erarbeiten, ist nicht nur zum Wohle des Unternehmens, sondern auch zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit sinnvoll.

Eine erfolgreiche Reintegrationsstrategie wird in den meisten Unternehmen noch nicht umgesetzt. Das stets wachsende Interesse zeigt jedoch, dass sich in diesem Bereich in den nächsten Jahren mit Sicherheit viel bewegen wird. Die positiven Tendenzen geben Anlass zur Hoffnung, dass der Ausspruch „My advice about coming home? Don't!“ eines japanischen Geschäftsmanns nach der Heimkehr zukünftig seltener zutrifft.



Die Ergebnisse des Intercultural Preference Tools eines Mitarbeiters vor seinem mehrjährigen Aufenthalt in China (oben) und danach (schwarze Kurve) sowie Durchschnittswerte für Deutschland (rot) und China (grün). Die Arbeitsgewohnheiten des Expatriates haben sich dem seines Gastlands angenähert, die vertraute Heimat erscheint plötzlich fremd.

Glossar - Begriffsklärung: Expatriate versus Reintegration

Expatriate

Ein Expatriate, kurz Expat, lebt vorübergehend oder dauerhaft, aber ohne Einbürgerung, in einem anderen Land als dem seiner Abstammung. Typische Expatriates sind von ihrem Arbeitgeber an ausländische Zweigstellen gesandte Fachkräfte. Bei der Rückkehr sind ein umgekehrter Kulturschock (Kontra-Kulturschock) und berufliche Schwierigkeiten nicht selten.

Reintegration/Repatriation/Re-entry

Reintegration ist der Anpassungsprozess des Rückkehrers an das heimatliche Umfeld aus beruflicher, privater und soziokultureller Perspektive nach längerer Abwesenheit durch Auslandsaufenthalt und dadurch verursachter Entfremdung und Konfrontation mit einer fremd gewordenen (Heimat-) Kultur.

Kulturnotizen

Von Taktik, Trainern und Tribünen

Fußball ohne Bier – bei der Fußball-WM 2006 drohte Heineken, der größten Brauerei der Niederlande, ein Lieferengpass. Der Grund: Die niederländischen Fußballfans brachten die Bierkästen nicht zurück, sondern bauten daraus in ihren Gärten Mini-Tribünen rund um einen großen TV-Schirm auf, um so bei den Spielen des Oranje-Teams das Stadion-Gefühl zu kreieren!

Diese Anekdote zeigt vor allem eins: Die enorme, von der ganzen Bevölkerung getragene Fußballbegeisterung der Niederländer. In den Niederlanden ist der Fußball fast noch stärker in der Gesellschaft verankert als hier. Schon Wochen vor wichtigen Spielen kleidet sich das ganze Land in „oranje“. Die Häuser und Straßenzüge werden orange verziert und von der Kleidung über Wimpel bis zum Taschentuch erstrahlt die Farbe des Königshauses.

Die Begeisterung ist nicht ohne Grund: Die niederländischen Fußballmannschaften waren in den letzten Jahrzehnten oft die Geheimfavoriten bei WM und EM. Die viel gerühmte niederländische Nachwuchsförderung brachte bereits viele international anerkannte Fußballprofis hervor. Kaum jemand spielt einen schöneren, technisch ausgefeilteren Fußball als die niederländische Nationalmannschaft.

Die Niederländer spielen schönen Fußball ...

... die Deutschen gewinnen? Im Gegensatz zum dreifachen Weltmeister Deutschland hat es für die Nachbarn bisher nie mit dem WM-Titel geklappt. Die stärkere Defensive und der größere Kampfgeist entschieden oft zugunsten der technisch weniger gut ausgebildeten deutschen Kicker – ein Umstand, der auf der Nachbarseite zu Bitterkeit und Missgunst gegenüber den Deutschen und hierzulande zu Spott führte.

Nichtsdestotrotz haben sich in Deutschland stets viele niederländische Trainer und auch Spieler durchgesetzt. Erstere gelten häufig als sehr strenge Fußballlehrer, die viel Wert auf Disziplin, Technik, taktisches Verhalten, Systemfreude und die Arbeit am Ball legen. Starallüren werden nicht geduldet: Der Star ist die Mannschaft. Dies passt zur Mentalität der Niederländer, sich selbst nicht so wichtig zu nehmen und Statussymbole nach außen zu meiden.

IMPRESSUM

Herausgeber: ICUnet.AG
 Fritz-Schäffer-Promenade 1 • 94032 Passau
 Tel.: +49 (0) 8 51/98 86 66-0 • Fax: +49 (0) 8 51/98 86 66-70
 info@icunet.ag • www.icunet.ag
 Redaktion: Corinna Meurer, Carolin Hacker, Christian Omonsky
 Bilder: S. 4, oben © Esther Hildebrandt/fotolia.com
 S. 4, rechts © picturenick/fotolia.com



Kulturklischees

Politik der trockenen Füße

Small is beautiful: Tulpen und Holzschuhe, Fahrräder und schmale Grachten – die Niederlande sind eine Kette von wunderschönen kleinen Dingen. Auch das Land misst an seiner längsten Seite nur 310 km. Größe spielt in den Niederlanden keine entscheidende Rolle. „The Netherlands occupy less than one percent of the earth’s surface“, so drückte es die niederländische Fluglinie KLM in einem Werbeclaim aus. „Their airline covers the rest.“

Die Anti-Status-Haltung der Bevölkerung, die Vorliebe für unprätentiöses Verhalten, Informalität, Toleranz, Gleichheit und Konsensfindung passen zur small-is-beautiful-Philosophie und sind – weit entfernt vom Klischee – gewachsene Werte.

„Doe maar gewoon, dan doe je al gek genoeg“, deutsch „Einfach normal ist immer noch verrückt genug“, lautet eine Redensart der Niederländer. Wer zu groß tut, den bringt ein Schlag der Windmühle „een klap van de molen“ schon wieder zur Reason. Auch die



Hierarchien in Unternehmen entsprechen perfekt der Landschaft und Mentalität: Sie sind genau wie das Land „vlak als een pannenkoek“, flach wie ein Pfannkuchen.

Alle kommen zu Wort

In der niederländischen Gesellschaft legt man sehr stark Wert darauf, Dinge im Konsens zu gestalten und Entscheidungen gemeinsam zu treffen. Im Vordergrund steht, so lange zu verhandeln, bis ein für alle tragfähiger Entschluss dabei herauskommt. Dass alles bereits vorgeplant ist, mögen die Niederländer nicht. Entscheidungen sind immer ein wachsender Prozess in der Gruppe. Bei Besprechungen hat jeder Beteiligte ein volles Mitsprache-

recht, unabhängig von Position, Stand oder der Größe der Gruppe, die er vertritt.

Das Poldermodell

Zu internationaler Bekanntheit gelangte die niederländische Konsenskultur unter der Bezeichnung Poldermodell. Damit

ist ein politischer Entscheidungsprozess gemeint, bei dem das gemeinsame, organisierte Handeln aller Beteiligten und das Bemühen um einen Konsens im Vordergrund stehen. Nach einem rasanten Wirt-

schaftsaufschwung und steigenden Beschäftigungszahlen als Folge der 1982 gemeinsam beschlossenen Politik der Lohnzurückhaltung entwickelte sich hierfür schnell weltweit der Begriff Poldermodell.

Das Modell geht auf den „Polder“ zurück, also eingedeichtes Land das durch gemeinsame Arbeit seit dem Mittelalter dem Meer abgetrotzt wurde. Damals mussten alle ungeachtet ihres Standes im Kampf mit dem Wasser zusammen arbeiten, um Deiche zum Schutz vor dem Meer zu bauen und diese instand zu halten. Mehr als 60 Prozent der Niederländer leben noch heute unterhalb des Meeresspiegels. Ein Überleben ohne Kompromisse wäre hier schwer gefallen.