

Fünf Tipps für die Anpassung von Auslandsentsendungen

Auslandsentsendungen sind ohne Frage eine der besten Möglichkeiten, innerhalb eines Unternehmens einen globalen Talent-Pool aufzubauen. Strategisch sind sie außerdem eine ausgezeichnete Gelegenheit, funktionelle Fähigkeiten weltweit zu verbreiten, während Mitarbeiter mit höchsten Leistungen jeden Augenblick neu stationiert werden können.

Unabhängig, ob sich Ihr Fokus auf langfristige oder projektbezogene Verträge, Rotations- oder Kurzeinsatzverträge richtet, sind diese kostspielig. Vorzeitige Heimkehr, eingeschränkte Leistungen und Ermüdung nach der Repatriierung sind Zeichen dafür, dass der Return on Investment (ROI) Ihres Unternehmens nicht erreicht wurde.

Es gibt viele Forschungsstudien, die belegen, dass die Unfähigkeit, sich an den Gastgeberstandort anzupassen (vom Mitarbeiter oder begleitenden Familienmitgliedern), verantwortlich dafür ist, dass diese Entsendungen eine Herausforderung oder einen Fehlschlag bedeuten. Wir bei Crown World Mobility haben einige unserer wichtigsten Tipps darüber zusammengefasst, wie die Entsendungsanpassung erfolgen kann.

1. Auswahl: Stellen Sie sicher, dass die richtige Person zur richtigen Zeit an den richtigen Ort geht

Verfügen Sie über ein Vorbereitungs- oder Bewertungsverfahren für entsandte Mitarbeiter?

Für zu viele Unternehmen sind technische Fähigkeiten und Bereitschaft des Mitarbeiters die einzigen beachteten Kriterien in Bezug auf Auslandsentsendungen. Bei so geringer Achtung darauf, ob „alles passt“, ist das Risiko, dass der Entsandte und/oder seine Familie Schwierigkeiten erfahren, hoch und ein Scheitern der Entsendung ist wahrscheinlicher.

Diesen Schritt Ihrem Vorab-Prozess hinzuzufügen, bedarf keines hohen Budgets. Versuchen Sie, einen oder mehrere dieser Punkte in Ihren Prozess zu integrieren:

- **Fragebogen zur Selbstbewertung:** Legen Sie Ihrem Mitarbeiter einen Vorab-Bewertungsfragebogen vor, der sich mit der Besprechung der Mitarbeiter mit Familienmitgliedern über ihre Lebensweise zuhause sowie mit der Frage befasst, welche Bedürfnisse im Gastgeberland neu geschaffen oder aufrechterhalten werden müssten (beispielsweise finanzielle Verpflichtungen, ältere oder kranke Angehörige sowie Bedürfnisse der Kinder). Der Einfluss auf die Karriere des Partners wird in den Familien zunehmend zu einem Thema. Es ist auch immer besser, mögliche „Überraschungen“ vor dem Umzug zu besprechen.

- **Timing:** Wenn möglich, erhöhen Sie die Zeitlinie von der Entscheidung bis zur Abreise, insbesondere bei Entwicklungsentsendungen und Familien mit zwei Berufstätigen. Stellen Sie sicher, dass Ihre jeweiligen Top-Talente bei besten Leistungen Zugang zu internationalen Gelegenheiten erhalten, um die Entwicklung des Talents zu fördern - insbesondere bei hoch leistungsfähigen Frauen und aktuellen Führungskräften.
- **Bewertung von Kandidaten:** Führen Sie ein Kandidaten-Bewertungsprogramm ein, das eine kompetenzbezogene Bestandsaufnahme anwendet, die von einem neutralen Coach bewertet wird. Diese Art der Risikobewertung muss nicht immer eine „geht/geht nicht“-Entscheidung sein, kann jedoch eine Möglichkeit darstellen, mögliche Stärken und Herausforderungen am Gastgeberstandort zu identifizieren. Der Aufbau von Fähigkeiten beginnt mit einer Selbsteinschätzung!

Charakteristika erfolgreich entsandter Mitarbeiter

- Motivation
- Das Timing ist mit der Familie vereinbar
- Offenheit für neue Erfahrungen
- Toleranz in Bezug auf Unklarheiten
- Flexibilität
- Sinn für Humor
- Kulturelles Selbstbewusstsein
- Kenntnisse über das Gastgeberland (Kultur, Werte, Geschichte, Politik, Wirtschaft, Sprache, etc.)
- Fähigkeit, Beziehungen und enge Bindungen aufzubauen
- Neigung zum Lernen (Gegenteil zum „Besserwisser“)

2. Aufgaben und Verantwortlichkeiten: Der Erfolg der Entsendung hängt von gemeinsamer Verantwortung ab

Viele von uns erinnern sich an Auslands-Pakete voller Zuschüsse und Anreize, um einen Mitarbeiter dazu zu bewegen, ins Ausland zu gehen. Heute in der wirtschaftlichen Drucksituation und in Anbetracht der Wahrnehmung, dass die Welt geschrumpft ist, schrumpften auch die Entsendungspakete der Unternehmen. Aber das ist nicht nur schlecht.

Zunächst einmal sind nicht alle Entsendungen gleich und daher sollten Richtlinien und Unterstützung diesen Unterschieden entsprechen. Es ist aber auch wichtig, dass sich der Mitarbeiter und seine Familie am Vorbereitungsprozess beteiligt fühlen und sich für den Erfolg der Entsendung engagieren.

Das Aufteilen der Verantwortlichkeit zwischen Ihrem Unternehmen und dem Mitarbeiter kann so einfach sein wie die Vereinbarung von Entsendungszielen im Voraus, bis dahin, dass der Mitarbeiter im Gegenzug für das Abenteuer Anpassungen in den Bereichen Vergütung oder Lebensweise akzeptiert.

In Bezug auf den Return on Investment (ROI) ist es essentiell, HR und die Aufgabe des Entsandten nach der Entsendung bei dessen weiterer Karriere zu planen. Heute suchen viele Mitarbeiter nach einem internationalen Karriereweg, einem Abenteuer für sie und ihre Familie, oder sie wollen einfach Mitglied eines globalen Teams sein. Auch Unternehmen ändern ihre Philosophien rund um die Frage, wie und warum sie Personen auf Entsendungen schicken. Dies ist ein Punkt, der sicherlich am Anfang Ihrer Besprechung angegangen werden sollte.

3. Vorbereitung von Entsandten auf einen Kulturschock: Dieser ist unvermeidlich - und real!

Ihre Mitarbeiter und deren Familien werden mindestens einen Kulturschock am Anfang der Entsendung erleben. Kulturschock ist ein anderes Wort für Stress und dieser kann aufgrund jeder signifikanten Veränderung aufkommen.

Zumindest wird er zumeist aufgrund von zu wenig Vertrautheit ausgelöst. Möglicherweise verfahren sich die Mitarbeiter auf dem Weg zur Arbeit, bringen die Geräte in ihrem neuen Zuhause nicht zum Laufen oder kommen mit der landestypischen Küche nicht zurecht. Später erleben sie möglicherweise eine schockierende Zeitperiode, da es ihnen nicht möglich ist, sich anzupassen oder sie ihre Gemeinschaft zuhause vermissen; etwas, das ihre Werte und das Konzept der eigenen Identität in Frage stellt.

Warum ist dies für das Unternehmen wichtig? Nun, die Symptome können physisch oder emotional auftreten. Verlust des Sinns für Humor, Schlaflosigkeit und Reizbarkeit sind nur einige Zeichen eines Kulturschocks. Während der Mitarbeiter oder seine Familie diesen durchleben, beeinträchtigt dies die Produktivität des Mitarbeiters. Wenn Sie es nicht verhindern können, besteht zumindest die Möglichkeit, sich darauf vorzubereiten.

Online finden sich zahlreiche Informationen, aber eine bessere Lösung ist es, wenn die Familie interkulturelle Schulungen erhält. Die meisten erfahrenen Familien von Entsandten werden Ihnen bestätigen, dass die Entsendung leichter fällt, wenn man sich zu Beginn der Entsendung Zeit nimmt, die neue Kultur und Lebensweise, zurückliegende Erfahrungen und aktuelle Motivationen für diesen Schritt zu durchdenken. Dies hilft, den Kulturschock zu erkennen und Strategien für den Umgang damit zu planen.



4. Anpassungen für die Familie: Vergessen Sie die Familie nicht

Dieser Punkt kann leicht übersehen werden, da für den Mitarbeiter die Entsendung eine Karrierechance und ein Auslandsabenteuer bietet. Es mag merkwürdig klingen, aber gewöhnlich hat es der Entsandte bei der Ankunft am Einfachsten, da er direkt eine neue Stelle antritt und jeden Morgen ins Büro fährt. Er kann mit Menschen interagieren, Fragen stellen und sich auf die Arbeit konzentrieren.

Für die Familie geht es bei der Ankunft jedoch darum, Dinge zurück zu lassen und bei einem Neuanfang die Initiative zu ergreifen. Um die Dinge zu vereinfachen, wird die Bereitstellung von Unterstützung als Hilfe für Partner und Kinder bei der Neugestaltung ihres Lebens, unabhängig voneinander, essentiell sein.

Kulturelle Schulungen sind die offensichtlichste Lösung, aber auch Sprachunterricht, die Suche von geeigneten Schulen, Kennenlernreisen und Partnerunterstützungsprogramme sind gute Ideen. Wir empfehlen, den Partnerunterstützungsprogrammen besondere Aufmerksamkeit zu widmen. In diesem Zeitalter der Familien mit doppeltem Einkommen ist die Findung von Möglichkeiten für den Partner, neue Fähigkeiten zu entwickeln, auch wenn er oder sie keiner bezahlten Beschäftigung nachgehen kann, eine positive Zugangsmöglichkeit für einen erfolgreichen Aufenthalt am neuen Standort.

5. Repatriierung: Planen Sie eine erfolgreiche Rückkehr... bevor Sie aufbrechen

Es sieht so aus, als zäumt man das Pferd von hinten auf, aber es ist wichtig, über einen guten Repatriierungsplan zu verfügen, bevor Sie jemanden ins Ausland entsenden. In den meisten Fällen geht es um High Performer oder Ihre zukünftigen Führungskräfte und es ist wichtig, dass sowohl ein beruflicher wie auch ein persönlicher Plan vorliegen.

Das von uns am häufigsten gehörte Problem ist die Ermüdnungsrate bei zurückkehrenden Entsandten - häufig ist diese drei Mal höher als der Unternehmensdurchschnitt. Der Mitarbeiter kehrt zurück und wird entweder in eine Aufgabe gezwängt, die gerade offen war oder er kehrt in dieselbe Aufgabe zurück, die er vor der Entsendung bekleidete. Dies führt häufig zu mangelnder Motivation und dem Gefühl, dass alle neu angeeigneten globalen Fähigkeiten verschwendet werden - was auch so ist.

Sich auf Ihre Investition zu konzentrieren bedeutet, einen produktiven Mitarbeiter für die Dauer der Entsendung und weit darüber hinaus zu halten. Ansonsten werden Sie zu einem globalen Ausbildungsbetrieb für Ihre Wettbewerber. Es geht nicht nur um den Arbeitnehmer. Es ist für jeden Beteiligten wichtig, sich mit der Heimkehr auseinander zu setzen, indem:

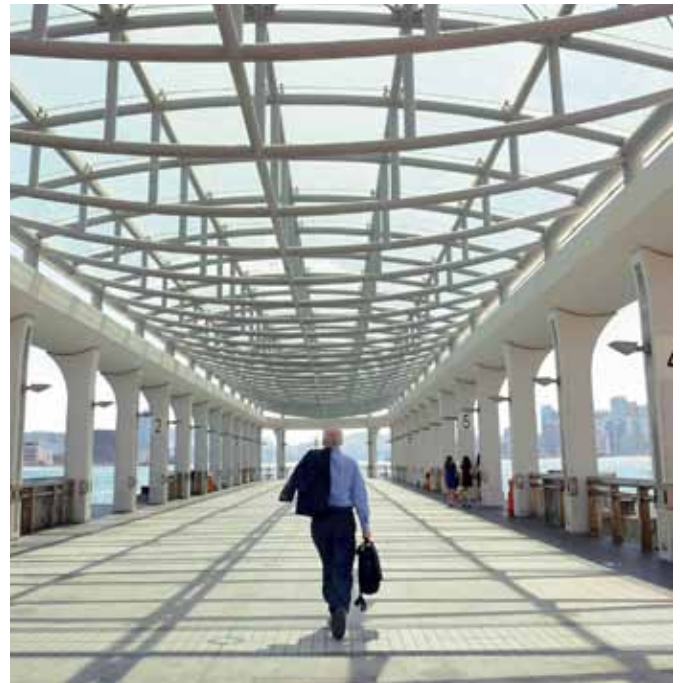
- man mit Kollegen, Freunden und Familien zuhause in Kontakt bleibt
- dem Mitarbeiter ein professioneller Mentor im Heim- und Gastgeberland bereitgestellt wird, der ihn bei der Identifizierung möglicher Aufgaben in der Einrichtung des Gastgeberlandes unterstützt
- Repatriierungsschulungen für die Familie angeboten werden, bevor sie das Gastgeberland verlässt
- Ihren HR- und Management-Teams, die die repatriierten Mitarbeiter führen, in Bezug auf den Return on Investment im Zusammenhang mit der Entsendung Weiterbildungen zu der Frage angeboten werden, wie neu erworbene Fähigkeiten genutzt werden können
- ein unternehmerischer Imperativ für globale Kompetenzen geschaffen wird

Schlussfolgerung

Die Fähigkeit des Mitarbeiters und seiner Familie, sich anzupassen, wird regelmäßig von Unternehmen als eine der größten Herausforderungen bei Auslandsentsendungen angesehen.

Unternehmen investieren das Zwei- bis Achtfache des Gehalts des Mitarbeiters in die Auslandsentsendung. Der Return on Investment wird gleichermaßen für Unternehmen und Mitarbeiter immer wichtiger. Zwei Einkommen, alternde Eltern und die Stabilität der Familie sind häufig Schwierigkeiten, denen sich Mitarbeiter ausgesetzt sehen, wenn sie sich dafür entscheiden, eine Auslandsentsendung anzunehmen.

Aus all diesen Gründen ist eine Konzentration auf Anpassungen für den Entsandten und die Unterstützung für Mitarbeiter und ihre Familien auf dem gesamten Weg sinnvoll. Crown World Mobility hofft, dass diese fünf Tipps kreatives Denken und Überlegungen im Bereich der Mobilitätsstrategie Ihres Unternehmens anregen.



Dieser Artikel wurde verfasst von Joanne Danehl, Global Intercultural and Language Practice Leader. Wenn Sie Fragen zu diesem Artikel haben oder mehr über die Dienstleistungen von Crown World Mobility bzgl. Intercultural and Language Practice erfahren möchten, kontaktieren Sie bitte Joanne unter jdanehl@crownww.com.

How the world works better
www.crownworldmobility.com