

Die Herausforderungen bei internationalen Mitarbeiterereinsätzen

Von Friederike V. Ruch und Beat Sauter

Die anhaltende Internationalisierung der Wirtschaftsmärkte fordert und fördert zugleich die Mitarbeitermobilität in Form von Entsendungen in den Unternehmen. Die Bedeutung von internationalen Mitarbeiterereinsätzen beruht neben einer Reihe von Nutzen und Vorteilen sowohl für das Unternehmen als auch für den Mitarbeitenden auch auf einigen Herausforderungen und Risiken.

Mit einem Auslandseinsatz verfolgen Unternehmen unterschiedliche Ziele, die zur Umsetzung der jeweiligen Internationalisierungsstrategie eines Unternehmens beitragen. So werden Mitarbeitende beispielsweise im Ausland eingesetzt, um den Informationsaustausch zwischen den in- und ausländischen Unternehmensbereichen zu gewährleisten, Führungsinstrumente unternehmensweit zu vereinheitlichen oder die Auslandsaktivitäten zu kontrollieren. In Verfolgung dieser Zielsetzung werden insbesondere Positionen in der Geschäftsleitung der ausländischen Unternehmenseinheiten mit Entsandten aus der Unternehmenszentrale besetzt. Des Weiteren kann bei der Verlagerung von Produktionsanlagen oder bei Mangel an qualifizierten Führungskräften im Ausland durch Entsandte das notwendige Wissen vermittelt werden. Zudem soll der Entsandte während seines Aus-

landseinsatzes Erfahrungen sammeln und Kompetenzen erwerben, die ihn für die internationalen Arbeitsaufgaben qualifizieren. Die Entsendung ist häufig ein Teil einer systematisch betriebenen Karriereplanung und nimmt immer mehr an Bedeutung zu. Bei der Verfolgung der genannten Entsendungsziele gerät der Entsandte nicht selten in Rollenkonflikte, da den Erwartungen des entsendenden Unternehmens abweichende Interessen im Gastland gegenüberstehen können. Zudem sind eine Reihe von Herausforderungen und Risiken zu meistern.

Eines der immer noch grössten Risiken ist die vorzeitige Beendigung eines Auslandseinsatzes. Mitarbeitende, die sich unter den andersartigen Lebens- und Arbeitsbedingungen im Ausland nicht wohl fühlen, ihre gewohnte Arbeitsleistung unterschreiten oder im Gastland gar auf Ablehnung stossen, neigen dazu, ihren Einsatz im Ausland vorzeitig abbrechen. Durchschnittlich liegt die typische Abbruchquote bei internationalen Mitarbeiterereinsätzen bei maximal 5 Prozent. Die direkt zurechenbaren Kosten für einen vorzeitig abgebrochenen Auslandseinsatz werden mit dem Zwei- bis Vierfachen des Bruttojahressalärs des zurückkehrenden Mitarbeitenden beziffert. Nicht eingerechnet sind dabei die Kosten, die bei einer Fehlbe-

setzung aus dem Verlust von Kunden, der Demotivierung von Mitarbeitenden oder der Verschlechterung der Beziehungen zu den Gastlandinstitutionen entstehen. Dazu kommt, dass der zurückkehrende Mitarbeitende das Gefühl hat, versagt zu haben, daraus ein Karriereknick bei ihm entsteht und sein Ansehen im Kollegenkreis zurückgeht.

Auch wenn ein Auslandseinsatz nicht vorzeitig beendet wird, so erreichen durchschnittlich 30 bis 50 Prozent der international tätigen Mitarbeitenden nie das zuvor im Heimatland geleistete und für die Auslandsposition erwartete Leistungsniveau.

Nach der Rückkehr aus dem Ausland erwägen viele Entsandte, ihr Arbeitsverhältnis zu kündigen. Gefördert wird dies durch den Mangel an entsprechenden Arbeitsplätzen für den Rückkehrer im entsendenden Unternehmen, durch enttäuschte Erwartungen über die Karriereförderung eines Auslandsaufenthalts, durch den Eindruck, dass die Auslandserfahrungen im Unternehmen nicht ausreichend gewürdigt werden, und nicht zuletzt durch den Wegfall der mit dem Auslandsaufenthalt verknüpften finanziellen Zulagen und Vergünstigungen. Umfragen bei Entsandten zeigen, dass die Handhabung der Rückkehr durch die entsendenden Unternehmen im

Vergleich zur Auslandsvorbereitung und -betreuung am wenigsten zufrieden stellend gelöst wird. Innerhalb eines Jahres nach der Rückkehr verlassen etwa 20 Prozent der ehemaligen Entsandten das Unternehmen, innerhalb von zwei Jahren nach der Rückkehr wechseln sogar etwa 25 Prozent den Arbeitgeber. Damit ist es dem entsendenden Unternehmen in vielen Fällen nicht mehr möglich, von dem im Ausland gewonnenen Erfahrungswissen der entsandten Mitarbeiter zu profitieren und dieses auszuschöpfen. Weil viele der kündigenden ehemaligen Entsandten zu Konkurrenzunternehmen wechseln, profitiert von den hohen Investitionen der Entsendung vor allem der neue Arbeitgeber.

Vorzeitig zurückkehrende Auslandsentsandte, Berichte über Minderleistungen entsandter Mitarbeiter oder die hohe Kündigungsrate bei den Auslandsrückkehrern fördern bei potenziellen Entsendungskandidaten die Auffassung, dass ein Einsatz im Ausland mit einem hohen Risiko des Scheiterns der eigenen Karriere im Unternehmen verknüpft ist. Breitet sich diese Auffassung in einem Unternehmen aus, wird es zunehmend schwieriger, die geeignetsten Mitarbeitenden für einen Auslandseinsatz zu gewinnen. Dies birgt die Gefahr weiterer Fehlschläge eines Auslandseinsatzes in sich.

Die individuelle Abwägung der Gründe, die aus Mitarbeitersicht für oder gegen eine Auslandsentsendung sprechen, führt nach wie vor dazu, dass viele Mitarbeitende das Angebot einer Entsendung ins Ausland aus familiären Gründen ablehnen. Die Ablehnungen haben sich in den letzten Jahren auch erhöht. Während Kulturunterschiede sowie Differenzen in der ökonomischen Entwicklung zwischen Heimat- und Gastland nach Aussagen der Entsandten keine Entsendungsbarriere bilden, wirken Beeinträchtigungen in den Lebensumständen oder instabile politische Situationen abschreckend.

Wie können Auslandseinsätze eines Unternehmens erfolgreicher werden? Bei der Vorbereitung einer Entsendung sollten nicht nur die fachlichen Qualifikationen des Mitarbeitenden, sondern insbesondere auch das familiäre Umfeld berücksichtigt werden.

Es sollten klar definierte Ziele und Erwartungen beider Seiten formuliert werden und dem Entsandten eine Betreuung vor Ort durch das Unternehmen gewährt werden. Dem Mitarbeitenden sollte Hilfestellung für alle bürokratischen und administrativen Angelegenheiten gewährt werden. Diese Hilfestellung kann unter anderem folgende Dienstleistungen beinhalten:

Unterstützung bei der Wohnungssuche, dem Umzug, bei der Begleitung zu Behörden und Ämtern sowie bei den steuerlichen Angelegenheiten. Schon bereits bei der Vorbereitung des Auslandseinsatzes sollte über die Einsatzmöglichkeiten des Entsandten im Unternehmen nach seiner Rückkehr in das Heimatland nachgedacht werden und die Chancen und Möglichkeiten des Mitarbeiters nach der Rückkehr mit ihm diskutiert werden. Hierdurch wissen beide von vornherein, was die Erwartungen beiderseits sind.



Friederike V. Ruch
ist Steuerberaterin und Partnerin bei CONVINUS International Employment Solutions, Zürich.



Beat Sauter
ist Steuerberater bei CONVINUS International Employment Solutions, Zürich.