



Geschwill & Nieswandt

Aus OMV Spezial 9/2011

## **BESSER AUSWÄHLEN, VORBEREITEN, ZURÜCKFÜHREN**

Aktuelle Studie:

Erfolgsfaktoren für Auslandsentsendungen  
in Osteuropa

Dr. Roland Geschwill,  
Denkwerkstatt für Manager, Mannheim

**Aus OMV Spezial 9/2011**

**Dr. Roland Geschwill, Denkwerkstatt für Manager, Mannheim**

**Besser auswählen, vorbereiten, zurückführen**

**Aktuelle Studie: Erfolgsfaktoren für Auslandsentsendungen in Osteuropa**

Rund 60.000 deutsche Manager arbeiten derzeit für deutsche Unternehmen im Ausland. Obwohl die Management-Qualitäten dieser so genannten Expats von entscheidender Bedeutung für den Erfolg der Unternehmen auf den Auslandsmärkten sind, wird auf ein Stärken-Schwächen-Profil vor der Entsendung zu wenig Wert gelegt. Das ergab eine aktuelle Studie, die in Zusammenarbeit mit der Comenius-Universität in Bratislava entstand. Dr. Roland Geschwill, Geschäftsführer der GP-Gruppe Mannheim, erforschte dafür 24 Erfolgsfaktoren von Managern, die in Bulgarien, Polen, Rumänien, der Slowakei, Tschechien und Ungarn eingesetzt waren. Daraus leitet er eine Reihe pragmatischer Empfehlungen zur Optimierung von Auslandseinsätzen ab. Gemeinsam mit Top-Managern entwickelte der Berater unter anderem eine Checkliste, mit der Unternehmen vor der Aussendung ein individuelles Stärken-Schwächen-Profil für den Expat erstellen können.

Bisherige wissenschaftliche und unternehmensbezogene Studien zum Erfolg von Auslandseinsätzen sind häufig wenig aussagekräftig, da sie weder zielgruppenorientiert noch regionenspezifisch sind. So finden sich beispielsweise Studenten- oder Praktikantengruppen oder unterschiedliche Hierarchieebenen in den Stichproben. Hinzu kommt, dass die Fallzahlen häufig sehr klein sind, was die Messgenauigkeit eingeschränkt. Die Mehrzahl der Untersuchungen beschäftigt sich zudem mit den kulturellen Unterschieden zwischen dem Herkunftsland und verschiedenen Regionen in der Welt. Dabei werden dann schon mal Vergleiche zwischen Japan, Deutschland und der USA angestellt und die kulturellen Differenzen zwischen den Ländern akribisch gemessen, obwohl hinlänglich klar ist, dass ein deutscher Expat in einem kulturnahen Land wie den USA besser zurecht kommt wie in einem kulturferneren Land wie Japan. Die Ergebnisse dieser Studien sind häufig trivial. Durch die Konzentration auf die Zielgruppe der Top-Manager und die Frage, was diese erfolgreich macht, lassen sich dagegen wertvolle Schlussfolgerungen für die operative Umsetzung in den Unternehmen ziehen. Denn zu oft werden noch folgende Risikofaktoren von Unternehmen, die Manager aus dem Stammhaus in ausländische Tochter-Unternehmens entsenden, vernachlässigt.

Damit ein Auslandseinsatz erfolgreich verläuft, sollten folgende Kriterien erfüllt sein:

1. Eine systematische Auswahl der Manager für den Auslandseinsatz findet selten statt.
2. Das Netzwerk zwischen Expat und Stammhaus wird vernachlässigt.
3. Die Unterstützung der Manager im Ausland wird nicht ausreichend organisiert.
4. Die Reintegration nach dem Auslandseinsatz wird nicht rechtzeitig geplant.

### **1. Management-Audit vor dem Auslandseinsatz**

Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist die Fähigkeit eines Managers, sich rasch in die neue Aufgabe im jeweiligen Land einzuarbeiten – dies sollte vor dem Auslandseinsatz überprüft sein. Keiner der für diese Untersuchung befragten Manager hatte zuvor bereits in dem Land gearbeitet, in das er entsendet wurde. Nur fünf Prozent durchliefen ein formales Auswahlverfahren vor der Besetzung. Konzerne wie Daimler verfügen über Checklisten, anhand derer die Ausgangsbedingungen für die Entsendung zwischen dem beauftragenden Manager und dem zukünftigen Expat besprochen werden. Darin geht es unter anderem darum, ob die fachliche und interkulturelle Kompetenz des Managers für die neue Aufgabe ausreicht, wie die sprachlichen Voraussetzungen für den Einsatz sind, ob gesundheitliche Risiken bestehen und die finanziellen Aspekte vor der Entsendung geklärt sind. Anschließend wird ein Aktionsplan erstellt. Für die aktuelle Studie wurden erfahrenen Managern in Auslandseinsätzen verschiedene Checklisten vorgelegt, um die wichtigsten Punkte zu ermitteln. Damit liegt erstmals eine empirisch bestätigte Checkliste für Auslandseinsätze von Managern vor. Dadurch lässt sich die Einarbeitungszeit von Managern im Ausland erheblich verkürzen.

Mit den Top-Managern, die im Ausland arbeiten, wurde auch die Frage diskutiert, warum keine formalen Auswahlverfahren vor einem Auslandseinsatz stattfinden. Der Grund ist, dass es zum einen bei der Besetzung der ersten beiden Ebenen in Unternehmen immer noch die Ausnahme ist, Management-Audits vorzunehmen. Zum anderen finden generell kaum international fundierte Auswahlverfahren statt - Assessment-Center für Nachwuchsführungskräfte werden zumeist in deutscher Sprache mit auf den deutschen Markt bezogenen Übungen durchgeführt.

Der Einsatz von evaluierten Checklisten zu Beginn der Entsendung für die Verbesserung der Startbedingungen von Auslandseinsätzen und die Internationalisierung von Auslandsverfahren sollten ein wichtiger Bestandteil der Managemententwicklung sein.

## **2. Kurzzeit- und Pendlereinsätze vorteilhaft nur für Experten; längere Entsendungen für oberste Management-Ebene**

Die Dauer von Auslandseinsätzen hat sich in den vergangenen Jahren verändert. 40 Prozent der befragten Unternehmen tendieren heute zu Kurzzeiteinsätzen und halten diese für vielversprechender als die traditionellen Langzeitentsendungen von ein bis drei Jahren. 32 Prozent halten sogenannte Pendlereinsätze für ebenso erfolgreich wie Einsätze mit festem Wohnort im Entsendungsland. Osteuropäische Großstädte sind von Deutschland aus gut erreichbar. In der Stichprobe der Studie wohnt oder wohnte etwa die Hälfte der Manager im Land; die andere Hälfte hatte Pendlereinsätze, bei denen sie in der Regel montags ins das Einsatzland reisten und freitags wieder in den Familienort zurückkehrten.

Für Einsätze in Osteuropa lassen sich folgende Erkenntnisse validieren:

1. Auslandsentsendungen von weniger als zwei Jahren lohnen sich nur für den Wissens-Transfer durch Experten. Für die erste oder zweite Managementebene sind Kurzzeiteinsätze eher ungünstig, da immer die Gefahr besteht, dass mit der Neubesetzung ein Teil des wichtigen persönlichen Netzwerkes in den Ländern verloren geht.
2. Die Residenz vor Ort hat den Vorteil, dass das Management besonders der ersten Unternehmensebene auch am Wochenende sein Netzwerk pflegen kann. In der untersuchten Energie- und Bauwirtschaft ist dies von erheblichem Vorteil für die Geschäftstätigkeit. Schwierig wird die Residenz allerdings für Führungskräfte mit Familie. Die Stellensuche für Partner/innen ist in diesen osteuropäischen Ländern schwierig; für Kinder und Jugendliche bzw. junge Erwachsene sind Ausbildungsangebote häufig nicht in der gewünschten Qualität verfügbar. Eine wenig zufriedenstellende familiäre Situation ist jedoch nach vielen Untersuchungen der wichtigste Grund für das Scheitern von Auslandsentsendungen. Manager mit Familien machen hier häufig den Kompromiss, dass sie ein bis zwei Mal im Monat auch das Wochenende im Gastland verbringen bzw. dann auch Partner/in oder die Familie an den Einsatzort reisen. Hier sind individuelle Lösungen gefragt.
3. Die befragten Manager sehen als größten Nachteil, dass im Entsendungsland ihre Netzwerke verkümmern. Für das Unternehmen hat dies den Nachteil, dass der Know-how-Transfer vom Inland ins Ausland und auch der Transfer vom Ausland ins Inland schleppend verläuft. So könnten im Tochterunternehmen Prozessverbesserungen getestet werden, deren Implementierung dann in der Zentrale durchgeführt werden kann. Einige Dax-Unternehmen experimentieren hier mit sogenannten Cross-Border-Workshops, in denen Manager von Tochterunternehmen und deutschen Zentralen best practices austauschen.

## **3. Besser Coaching statt einmaliges interkulturelles Training**

In der Untersuchung wurden die Manager auch nach den Unterstützungsangeboten durch das Unternehmen befragt. Diese wurden mehrheitlich als unzulänglich bezeichnet. Nur ein Drittel der Befragten hatte ein interkulturelles Training oder einen Sprachkurs vor der Entsendung besucht. Das interkulturelle Training bezog sich häufig auf die Darstellung kultureller Unterschiede und weniger auf Konsequenzen für das praktische Management vor Ort. Zudem basieren die Ansätze des interkulturellen Managements den Anthropologen Breidenbach und Nyiri (2008) zufolge auf einem überholten Konzept, das kulturelle Unterschiede fokussiert, was in der Kulturanthropologie als überwunden gilt. Dies hat zur Folge, dass diese Unterschiede festgeschrieben werden und daher als schwer veränderbar gelten. Dies steht im krassen Gegensatz zu den Aufgaben von Managern, deren Aufgabe es ist, Unternehmen – auch im Ausland – am Markt gegebenenfalls neu zu justieren und damit häufig zu verändern.

Empfehlenswerter als einmalige Seminare zu Beginn des Auslandseinsatzes ist ein kontinuierliches Angebot während der Entsendung als Coaching. E.on beispielsweise investiert hier auf der ersten und zweiten Unternehmensebene. Zehn Prozent der befragten Manager hatten sich ein solches Coaching vor Ort organisiert und schrieben einen guten Teil ihres Erfolges dieser Unterstützung zu.

#### **4. Die Reintegration nach dem Auslandseinsatz rechtzeitig planen**

In Deutschland sind Fach- und Führungskräfte aufgrund der demografischen Entwicklung sehr gesucht. Internationale Erfahrung erhöht den Marktwert von Managern deutlich. Black und Gregersen (1999) berichten aus 750 internationalen Unternehmen, bei denen jeder vierte Manager nach dem Auslandsaufenthalt den Arbeitgeber wechselte. In der aktuellen Stichprobe waren es nur acht Prozent innerhalb eines halben Jahres, wobei weitere acht Prozent in den Altersruhestand ging oder dies nach der Auslandsentsendung beabsichtigte. Ein Faktor der Demotivation scheint die schwierige Reintegration von Managern in Unternehmen zu sein. Hier berichten Black und Gregersen (2000), dass 75 % der Rückkehrer ihre neue Dauerstelle als eine Degradierung empfanden.

Damit diese unerwünschten Effekte des Wissensverlustes für Organisationen vermieden werden, sollte in die Betreuung und Qualifizierung dieser Zielgruppe investiert werden. Eine Planung der Rückkehr bereits vor der Aussendung ist ein geeignetes Mittel, den Know-how-Transfer zu gewährleisten.

Kontakt: [Geschwill@denkwerkstatt-manager.de](mailto:Geschwill@denkwerkstatt-manager.de)

Literatur:

Breidenbach, J., Nyiri, P., Interkulturelle Kompetenz als Business, Zeitschrift für Organisationsentwicklung, 4/2001. ISSN 0724-6110

Breidenbach, J. & Nyiri, P., maxiKulti, 2008. ISBN-10 3593386186  
ISBN-13 9783593386188

Bolten, J., Interkultureller Trainingsbedarf aus der Perspektive der Problemerkahrungen entsandter Führungskräfte, in: K.Götz (Hg.): Interkulturelles Lernen. Interkulturelles Training. 6. Auflage. Mering 2006, p. 57-76, Botermann & Botermann Verlag.

Schmitt, Eveline, Optimierungsaspekte für den internationalen Mitarbeiterereinsatz am Beispiel der DaimlerChrysler AG, 2004. Diplomarbeit an der Fachhochschule Ludwigshafen.

Schumacher; F./Geschwill, R.; Employer Branding, 2013, Gabler-Verlag, 2.Auflage

Sebald, P., Effektivität und Ausgewogenheit – Messung interkultureller Differenz im Assessment-Center, Dissertation der Friedrich – Schiller – Universität Jena, 2008. [www.db-Thueringen.de](http://www.db-Thueringen.de)