

Going global

Auslandsentsendungen.

Oberösterreichs Unternehmen weisen Exportquoten zwischen 60 und 80 Prozent auf. Wer Mitarbeiter ins Ausland schickt, sollte strategisch vorgehen.

interview



Iris Fischlmayr, Professorin für Betriebswirtschaftslehre am Institut für Internationales Management der Johannes Kepler Universität Linz

Rechtzeitig und strategisch planen

CHEFINFO: Die strategische Planung eines Auslandsaufenthaltes: Was läuft da oft schief?

Iris Fischlmayr: In einen Entsendungsprozess sind zahlreiche Funktionsbereiche – Personalmanagement, Rechtsabteilung, Lohnverrechnung, Controlling und auch externe Berater – Steuerberatung, Rechtsanwälte, Relocation Agenturen – involviert. Diese müssen zu verschiedenen Zeitpunkten verschiedene Fragestellungen lösen und stimmen sich dabei nur sehr selten ab. Viel mehr noch, wissen sie oftmals nicht, was und warum der andere gewisse Entscheidungen braucht oder fällt. An dieser unkoordinierten Vorgehensweise leidet vor allem der Mitarbeiter, aber auch für das Unternehmen können unüberlegte oder zu schnell getroffene Entscheidungen eine Menge Kosten und rechtliche Konsequenzen mit sich ziehen. Nur ein genaues Durchrechnen und Vergleichen aller Kosten und steuerlichen Konsequenzen ergibt ein für beide Seiten sinnvolles

Modell wieder. Daher ist es ratsam, sämtliche involvierte Seiten zu berücksichtigen und eine klare Richtung vorzugeben.

CHEFINFO: Neben rechtlichen Aspekten – woran muss man im Bereich Personalmanagement denken?

Iris Fischlmayr: Reden, reden, reden – offene Kommunikation mit dem Mitarbeiter sollte die Devise Nummer eins sein. Dabei kommt es nicht nur darauf an, Selektionsgespräche zu führen, die Vertragsbestandteile zu erklären oder die Umsiedlung zu planen, sondern auch, zuerst einmal festzulegen, welcher „Typ“ von Entsandten dies ist: Handelt es sich um einen Trouble Shooter? Um einen Trainee, der im Rahmen seiner Ausbildung internationale Erfahrung sammelt und daher zukünftig einen hohen Wert fürs Unternehmen haben kann? Geht es um die Besetzung einer strategisch wichtigen Position im Ausland? Abhängig davon gestalten sich auch die Selektionskriterien, die Art

Foto: iStock

Foto: Netzwerk HF; Fischlmayr



Andreas Geiblinger
Leiter Netzwerk
Humanressourcen

Text: Carola Malzner

Internationale Standorte bringen auch eine bunte Mitarbeiterschar mit sich – und so manche Schlüsselposition an einem ausländischen Standort wird in exportstarken Unternehmen mit Mitarbeitern aus dem heimatlichen Hafen besetzt. „Verlässliche Mitarbeiter sind an ausländischen Stand-

orten enorm wichtige Treiber des Geschäftserfolgs. Sie kennen das Unternehmen zu Hause, sind erfahren mit dem eigenen Produkt und kennen die Branche“, so Andreas Geiblinger, Leiter des Netzwerk Humanressourcen, der zum vielschichtigen Thema Auslandsentsendungen auch eine →

und Weise bzw. Intensität der Vorbereitung, das Kontakt halten und die Betreuung während des Auslandsaufenthaltes und die Gestaltung der Rückkehrphase.

CHEFINFO: Ihr Buch handelt von bewährten, aber auch neuen Formen des Auslandseinsatzes. Was ist die bewährte Form – und wie schauen neue Formen aus?

Iris Fischlmayr: Unter bewährten Formen versteht man den Langzeiteinsatz, d.h. wenn jemand traditionell von einem Zeitraum über 1 Jahr bis zu 5 Jahren vom Headquarter in eine Niederlassung oder von einer Niederlassung in eine andere entsandt wird. Auch sogenannte „Inpatriates“, Mitarbeiter aus ausländischen Niederlassungen, die ins Hauptquartier geschickt werden, fallen in diese Kategorie. In den letzten Jahren haben sich mehr und mehr „alternative“ Formen durchgesetzt. So zum Beispiel der Kurzeinsatz, d.h. eine Entsendung unter einem Jahr, bei dem die Familie nicht ins Ausland mit übersiedelt und in der Folge auch die Reintegration einfacher wird. Weiters entscheiden sich Mitarbeiter, vor allem aufgrund der kurzen Distanzen in

Europa, aber auch innerhalb Chinas, vermehrt zu pendeln. Man kehrt wochenweise oder 14-tägig nach Hause zurück. Ein neuer Trend sind auch „Virtuelle Expatriates“, welche im Heimatland verweilen, aber mittels IKT ein Team, ein Projekt oder sogar eine ganze Abteilung im Ausland leiten. Jede Form hat ihre versteckten Tücken, wie enorme Kosten, negative Auswirkungen auf die Work-Life-Balance oder Isolation durch zu viel virtuelle Arbeit.

CHEFINFO: Wessen muss sich ein Mitarbeiter bewusst sein, der für seine Firma ins Ausland geht?

Iris Fischlmayr: Eine Auslandsentsendung kann auch bedeuten, dass der Kulturschock zuschlägt, dass der Partner die Umgebung absolut nicht als Lebenswert erachtet, dass die Kinder in ihren schulischen Leistungen abfallen, dass der Verantwortungsbereich plötzlich um ein Vielfaches höher ist als zuhause, dass man nach der Rückkehr einen noch viel schlimmeren Kulturschock erlebt und und und. Aber ins Ausland zu gehen, bedeutet auch neue Lebensformen kennen zu lernen, spannende Personen zu

treffen, neue Freunde zu gewinnen, interessante Bräuche und Sitten miterleben und mehr. Das Sich-Darauf-Einlassen, gepaart mit einer Offenheit und Toleranz ist dabei von großer Bedeutung.

CHEFINFO: Wie gelingt die Repatriation, also die gute Rückkehr?

Iris Fischlmayr: Repatriation sollte schon Bestandteil bei den Rekrutierungsgesprächen sein, Aus diesem Grund schlagen wir im Buch auch vor, dass Teil der strategischen Planung von Entsendungen auch ein strategischer Rückkehrplan sein sollte. In diesem wird geregelt, welche Position und welche Gehaltsstufe der Rückkehrende haben wird, welche finanzielle und administrative Unterstützung bei der Rückübersiedlung geboten wird, ab wann und wie der formelle Prozess der Wiedereingliederung geschieht oder welche Konsequenzen ein Nicht-Einhalten dieser Vereinbarungen für die jeweils andere Seite hat. Es geht dabei auch darum, Sensibilität dafür zu schaffen, dass es in dieser Phase zu Schwierigkeiten kommen kann, etwa was das soziale, kulturelle und organisatorische Umfeld betrifft.



Iris C. Fischlmayr (li.) und Andrea Elisabeth Kopecek haben ein Buch zum Thema „Die professionelle Auslandsentsendung“ geschrieben.



IRIS C. FISCHLMAYR,
ANDREA ELISABETH
KOPECEK

**Die professionelle
Auslandsentsen-
dung**

Linde Verlag

Workshopreihe plant. „Auf Unternehmerseite stellen sich Fragen nach der Auswahl der richtigen Personen, der Führung des Entsandten, steuerliche und Versicherungsaspekte, Rechte & Befugnisse vor Ort und natürlich auch nach dem „Danach“, wenn der oder die Mitarbeiter wieder zum Stammsitz zurückkehren“, so Geiblinger zu den umfassenden Aspekten, die mit einem strategisch angelegten Expatriate-Management-Prozess beantwortet werden sollten.

Klare Perspektiven

Experten konstatieren, dass die Unternehmen die Gefahr erkannt haben, hervorragende Mitarbeiter während oder nach der Entsendung zu verlieren, wenn man ihnen keine klaren Perspektiven anbieten kann. „Umfassende Planung und rechtzeitig Vorbereitungen treffen – das ist wie bei jedem Projekt auch bei Auslandsentsendungen wichtig. Ein Schlüsselkriterium ist sicherlich die Wahl der richtigen Personen für die Entsendung. Das Interes-

se an anderen Ländern, Neugier und Pioniergeist sind – zusammen mit der fachlichen Expertise – weitere Aspekte, die die Auswahl beeinflussen“, meint Geiblinger. Die größten Herausforderungen für die Unternehmen sieht er immer noch darin, die geeigneten Personen zu finden: „Die Mobilität der Arbeitnehmer ist nicht so groß wie oft angenommen - vor allem sobald mit Partnerschaft und Kindern Verantwortung und eine örtliche Bindung entstanden sind.“

Foto: Verlag, Firschimayr

Ihr Schlüssel zum Erfolg!

Seminar Schloss Traun. Historische Gemäuer, eingebettet in grüne Parklandschaften, bieten den idealen Rahmen für erfolgreiche Seminare.

Schloss Traun besticht mit eleganten und hellen Räumlichkeiten und bietet gelungenen Service mit modernster, technischer Ausstattung. Der perfekte Rahmen also für Seminare, Präsentationen, Messen, Vorträge und Kongresse. Durch die gute Verkehrsanbindung und zentrale Lage nahe der Autobahn, ist Schloss Traun sehr gut zu erreichen und verfügt über eine ausreichende Anzahl von Parkmög-

lichkeiten. Eine gute Veranstaltung braucht auch eine ausgezeichnete Küche! Das Restaurant Schloss Traun verwöhnt Seminargäste mit vielfältigen Pausencatering und traditionell österreichischer und mediterraner Küche. Persönlicher Service von der Planung bis zur Ausführung ermöglicht ein entspanntes und konzentriertes Arbeiten. Das Team der VEST führt Sie garantiert „EntSCHLOSSen zum Erfolg“!



Kontakt:
VEST GmbH
Mag. Belinda Schöppl
Schlossstr. 8, 4050 Traun
Tel.: 07229/62032-49
E-Mail: office@vest.at
www.schloss-traun.at

SEMINAR SCHLOSS' TRAUN

**Seminare mit
Wohlfühlcharakter, die
richtige Umgebung um
effizient zu arbeiten.**



Foto: Vest