

# Auslandsentsendungen

## Was Expats von ihren Unternehmen erwarten



Autorin  
**Karin Schreiner**  
 Interkulturelle Consultant  
 und Coach

International agierende Unternehmen klagen heutzutage häufig, dass es immer schwieriger wird, Mitarbeiter für mehrjährige Auslandsentsendungen zu finden. Vor allem bei Familien und sogenannten Dual Career Couples passt ein langer Auslandsaufenthalt oft nicht in die individuelle Lebens- und Karriereplanung. Unternehmen müssen ihre Entsendepackages flexibel an die Lebenssituation und die Erwartungen der künftigen Expatriates anpassen, damit Auslandsentsendungen attraktiv werden und sich für die Organisation wirtschaftlich lohnen.

Jede Entsendung beginnt mit der Auswahl der Kandidaten. Dabei gelten die Erfahrungen potenzieller Expatriates heute mehr denn je als Auswahlkriterium. Viele Anwärter können ausgedehnte Auslandsaufenthalte und Auslandspraktika während der Ausbildungszeit sowie fundierte Kenntnisse in mehreren Sprachen vorweisen. Darüber hinaus gelten als ideale Kandidaten vor allem Generalisten, die gute Soft Skills wie Führungskompetenz, lösungsorientierten Pragmatismus sowie interkulturelle Kompetenz aufweisen und visionär die übergeordneten Unternehmensziele im Auge behalten. Spezialwissen ist für die Funktion eines Expatriates in der Regel weniger gefragt, denn über dieses verfügen die Spezialisten vor Ort im Zielland. Bei der Auswahl von Expatriates müssen Unternehmen jedoch darüber hinaus beachten, dass die potenziellen Kandidaten unterschiedlichen Generationen angehören, die jeweils sehr unterschiedliche Erwartungen und Ansprüche haben.

### Drei Generationen – drei Erwartungshaltungen

Die Generation der Babyboomer ist heute auf der höheren Management- und Führungsebene etabliert. Babyboomer verfügen aufgrund ihres langjährigen Arbeitslebens über vielfältige und wertvolle Erfahrungen und scheuen sich nicht, mit 55 plus noch auf einen Auslandsposten zu gehen. Der Vorteil dieser Generation ist, dass die Kinder häufig schon erwachsen sind und kaum noch Betreuung brauchen. Babyboomer stehen heute – zuweilen nach einer Trennung vom Ehe- oder Lebenspartner – in einem neuen Lebensabschnitt und sind hoch motiviert, ein weiteres Karriereziel zu erreichen. Viele Unternehmen übersehen oder unterschätzen diese Zielgruppe für Auslandsentsendungen.

Die Generation X ist die erste Generation, bei der häufig beide Elternteile berufstätig sind oder waren. Daher stehen sie einer Auslandsentsendung oft eher skeptisch gegenüber,

wenn ihre Partner, die mit ausreisen, im Zielland nicht berufstätig sein können. Für diese Generation steht klar das Thema Dual Career im Vordergrund. Ein weiterer Grund für Skepsis gegenüber einer Auslandsentsendung bei dieser Generation sind Kinder zwischen zehn und 18 Jahren – eine Altersgruppe, in der Peergruppen wichtig sind und ein Schulwechsel eher negativ gesehen wird. Daher ziehen es Expatriates der Generation X oft vor, allein ins Ausland zu gehen und zu pendeln. Vom Heimatort sehr weit entfernte Destinationen kommen daher oft nicht in Frage. Angesichts der Tatsache, dass für Expatriates die soziale Nähe der eigenen Familie die wichtigste und wirkungsvollste Unterstützung ist, müssen Unternehmen in solchen Fällen die Angehörigen aktiv miteinbeziehen und attraktive Lösungen anbieten. Sie können beispielsweise den mit ausreisenden Partner bei der Jobsuche unterstützen oder ihm eine Weiterbildung wie etwa einen Onlinekurs für einen MA- oder MBA-Abschluss vermitteln. Denn der Grund höchster Unzufriedenheit bei Mitreisenden liegt in den geringen Chancen, die eigene berufliche Karriere voranzutreiben. Daher könnte die Finanzierung von Weiterbildung gut angenommen werden. Interkulturelle Jugendtrainings zeigen Kindern von Expatriates die Vorteile eines Auslandsaufenthalts auf und bereiten sie auf das Leben in der fremden Kultur vor. Solche Trainings und Coachings sind sehr erfolgreich, wenngleich sie von Unternehmen selten angefragt werden.

Die Generation Y stellt die idealen Expatriates: Viele Vertreter dieser Generation denken global, sind flexibel, interkulturell kompetent und nicht ethnozentrisch, offen und interessiert. Millennials sind technologieaffin und bevorzugen agile Unternehmen. Viele von



ihnen, die schon in jungen Jahren durch Austauschprogramme oder Praktika Erfahrungen im Ausland gesammelt haben, verstehen sich als Global Citizens oder haben ein Global Mindset verinnerlicht. 2025 werden zwei von vier Arbeitnehmern zu dieser Generation gehören. Ihnen müssen Unternehmen Packages anbieten, die ihrem Bedürfnis nach Flexibilität und der Erwartung an gute finanzielle Entschädigung sowie Karriereentwicklung entsprechen und auf jeden Fall die Partner mit interessanten Angeboten miteinbeziehen. Ist dies nicht der Fall, besteht die Gefahr, dass bei dieser Gruppe Auslandseinsätze häufig frühzeitig abgebrochen werden.

Expatriates der Generation Y tendieren zu höchster Flexibilität auf mehreren Ebenen, beispielsweise bei der Art des Umzugs: Viele bevorzugen, mit möglichst wenig oder gar keinem Hausrat umzuziehen. Singles möchten im Zielland vielleicht in einer Wohngemeinschaft zu zweit oder dritt wohnen. Häufig erwarten Millennials möglichst flexible Arbeitszeiten und -orte – in Frage kommen Coworking-Büros, Homeoffice oder fallweise das Kaffeehaus, wenn der Weg ins Office aufgrund von Verkehrsstaus unmöglich geworden ist. In vielen Millionenstädten können Unternehmen solche Erwartungen berücksichtigen. Entsendungen gewinnen dadurch für junge Menschen an Attraktivität.

### **Diversität erfordert Flexibilität und individuelle Unterstützung**

Neben der Zugehörigkeit zu unterschiedlichen Alterskohorten müssen Arbeitgeber, die ein aktives Diversity-Management betreiben, bei der Auswahl von Personen, die für Entsendungen in Frage kommen, die Diversität der Zielgruppe im Blick haben. Der Trend geht hier eindeutig in Richtung Vielfalt. Immer mehr Frauen sind in der Rolle der Entsandten. In Europa stieg deren Zahl um 15 Prozent, in China um 20 Prozent, in Nord- und Südamerika um zehn Prozent. Diese Zahlen zeigen klar, dass Frauen immer häufiger international Karriere machen. Aber auch homosexuelle oder transsexuelle Personen, getrennte oder geschiedene Elternteile und Menschen mit physischen Beeinträchtigungen sind in den letzten Jahren häufiger ins Ausland entsendet worden. Die unterschiedlichen Lebensformen und Ansprüche der jeweiligen Gruppen erfordern mehr Flexibilität

bei der Form der Entsendung, aber auch bei der Unterstützung. Die meisten weiblichen heterosexuellen Expats gehen heute noch ohne ihren Partner ins Ausland. Für sie wie auch für männliche homosexuelle Paare wäre eine Unterstützung bei der Suche nach Arbeitsmöglichkeiten der mitreisenden Partner sehr hilfreich. Getrennte oder geschiedene Eltern, die an unterschiedlichen Orten leben, benötigen flexible Entsendeformen und Heimatflug-Optionen. Für deren Kinder ist Flexibilität bei der Schulwahl im In- und Ausland wichtig. Körperlich beeinträchtigte Menschen erwarten behindertengerechte Wohn- und Bürosituationen sowie Transportservice an Destinationen, wo öffentliche Verkehrsmittel nicht ausgebaut sind. In diesen Fällen ist es auch nötig, in den jeweiligen Zielländern Diversity-Schulungen anzubieten, um zu sensibilisieren und Vorurteilen sowie unbewusster Voreingenommenheit entgegenzuwirken.

### **Attraktivität des Einsatzorts**

Wenn es darum geht, Mitarbeiter für mehrjährige Entsendungen zu gewinnen, spielt auch der Einsatzort eine Rolle. International tätige Unternehmen klagen häufig, dass es immer schwieriger wird, Mitarbeiter für wenig attraktive Zielorte zu finden. Das sind häufig Länder wie Indien oder China, in denen die Luft- oder Umweltverschmutzung hoch und die Hygienestandards niedrig sind. Auch bevorzugen potenzielle Expatriates häufig Umgebungen, die eine hohe kulturelle Diversität aufweisen, um ihren individuellen Lebensstil aufrechterhalten zu können. Familien mit adoleszenten Kindern ziehen Umgebungen vor, in denen ihre Söhne und Töchter gleichberechtigt leben und sich frei bewegen können. Städte, in denen man nur unter hohen Sicherheitsvorkehrungen leben kann, kommen heute für viele Familien nicht in Frage. Mögliche Folgewirkungen von solch unattraktiven Orten empfinden viele potenzielle Expatriates als zu hohen Einsatz, der durch eine finanzielle Entschädigung nicht ausgeglichen werden kann. Lösungen liegen neben sehr attraktiven Umweltzulagen in flexiblen Entsendeformen wie einem Rhythmus von einem zwei- bis dreimonatigen Auslandsaufenthalt gepaart mit ein bis zwei Monaten Inlandszeit. Eine Alternative sind kürzere Entsendungen von sechs bis acht Monaten mit ein bis zwei Heimatflügen dazwischen oder auch häufige Businessstrips.

### **Wie sehen individuelle Entsendepackages aus?**

Die Erwartungen künftiger Expatriates sind heute vielfältiger denn je. Eine gezielte Vorbereitung durch interkulturelle Entsendetrainings, Look-and-see-Trips, Sprachtrainings und der Austausch mit ehemaligen Expatriates gehören heute zum selbstverständlichen Programm vor einer Auslandsentsendung. Hilfreich ist auch ein umfassendes Onboarding durch das Office-Team vor Ort im Zielland, damit die Neankömmlinge schnellstmöglich ihre beruflichen Aufgaben übernehmen und sich in der lokalen und internationalen Community integrieren können. Als Teil dieser Eingliederung wird auch die persönliche Zuwendung von HR-Managern und Vorgesetzten erwartet.

Darüber hinaus sind Unternehmen dazu angehalten, jede verfügbare Kommunikationstechnologie und Digitalisierung von Abläufen anzubieten, um das Onboarding und den kulturellen Anpassungsprozess vor Ort zu erleichtern. Hilfreich sind etwa Informationsplattformen, Apps und Onlinetools, die über Infrastruktur, Verkehrsmittel oder Onlineservices für das Alltagsleben im Zielland informieren, Apps für die Wohnungssuche, virtuelle Touren ins Zielland, Videos und Webinare zur kulturellen Vorbereitung und Vertiefung von Kulturwissen über das Zielland, virtuelles Coaching, Sprachkurse per App, E-Packing sowie Social-Media-Plattformen, die die Vernetzung mit anderen Expatriates vor Ort ermöglichen. E-Packing ersetzt beim Umzug die manuell erstellten Umzugsgut-Listen. Das Umzugsgut wird eingescannt und kann dann elektronisch auf seinem Weg verfolgt werden.

### **Wichtigste Aufgabe: die Karriere des Partners**

Neben der Betreuung des Expatriates selbst gehört es jedoch zu den wichtigsten Aufgaben des Expatriate-Managements, sich um die mitreisenden Familienmitglieder zu kümmern. Das gilt insbesondere bei sogenannten Dual Career Couples. Der häufigste Grund, dass ein Entsendeangebot heute abgelehnt wird, ist die berufliche Karriere des Partners oder der Partnerin. 20 Prozent der Auslandseinsätze werden wegen der Karriere des Partners frühzeitig abgebrochen.



Die Gründe dafür untersucht die Studie Expat Insider 2019, für die Anbieter InterNations Business Solutions 20.259 Expats weltweit befragt hat. 34 Prozent sind der Meinung, Unternehmen sollten mehr dafür tun, dass der mitreisende Partner des Entsendeten im Zielland eine neue Jobchance findet und seine Karriere weiterentwickeln kann. Das gilt insbesondere für Entsendungen heterosexueller Mitarbeiterinnen. Denn mitreisende männliche Partner gehen in der Regel selbstverständlich davon aus, weiterhin berufstätig zu sein. Heute unterstützen immerhin 50 Prozent der Unternehmen die Karriere mitreisender Partner (Quelle: Crown World Mobility: Big global mobility trends to watch in 2019).

Jüngere Expatriates bevorzugen daher als Zielländer außerhalb der EU solche, in denen aufgrund bilateraler Abkommen eine Arbeitserlaubnis für den Partner während des Auslandseinsatzes Standard ist. Daher empfiehlt es sich für Unternehmen, Packages anzubieten, in denen Betreuung, Unterstützung und Karriere-Entwicklungsmöglichkeiten für mitreisende Partner enthalten sind. Denn Umfragen der Work Permits Foundation zeigen, dass restriktive Praktiken bei der Erteilung einer Arbeitserlaubnis für Partner dazu führen können, dass ein Entsendungsangebot abgelehnt wird. Studien zur Situation der Mitreisenden belegen, dass der häufigste Grund für eine Ablehnung in der Sorge um die Karriere des Partners liegt.

Unternehmen sind daher gut beraten, wenn sie sich für die Erteilung der Arbeitserlaubnis von Partnern, die mit ausreisen, einsetzen. Diese Mühe lohnt sich für Unternehmen. Denn sie machen sich dadurch für junge, talentierte Mitarbeiter zu einem attraktiven Arbeitgeber. Die Gründe dafür sind klar: Familienfreundliches Expatriate-Management erhöht die Attraktivität des Unternehmens und beugt dem frühzeitigen Abbruch der Entsendung oder der Ablehnung des Entsendeangebots vor. Die Wertschätzung gegenüber dem mit ausreisenden Partner führt dazu, dass dieser seinen Partner bei der Entsendung eher unterstützt. Unternehmen, die das Thema Dual Career Couples bei der Auslandsentsendung ganz oben auf die Agenda setzen, tragen so nicht nur aktiv zum Erfolg der Auslandsentsendungen bei, sondern üben

sich mit dieser Politik gleichzeitig in Corporate Social Responsibility.

### Wie funktioniert familienfreundliches Expatriate-Management praktisch?

Unternehmen können dem Partner beispielsweise Sprachtrainings anbieten, gezielt über eine mögliche Arbeitsbewilligung und den Jobmarkt im Zielland informieren, die Kosten für Weiterbildungen oder für die Personalagentur, die bei der Jobsuche hilft, übernehmen. Auch die Anstellung im Unternehmen des entsandten Partners, Karriereberatung und Hilfe beim Erstellen eines landesüblichen Bewerbungsschreibens und Lebenslaufs, Steuer- und Pensionsberatung sowie die Unterstützung bei dem Weg in die Selbstständigkeit und möglicherweise der Gründung eines eigenen kleinen Unternehmens kommen in Frage. Einschlägige Umfragen zeigen, dass an die 50 Prozent mitreisender Partner den Mangel an Job-Möglichkeiten mit einhergehender sozialer Isolation sehr negativ sehen, 38 Prozent leiden unter der finanziellen Abhängigkeit vom arbeitenden Partner (InterNations: Expat Insider 2019). Das zeigt die Notwendigkeit des Handlungsbedarfs vonseiten der Unternehmen. Kann ein Unternehmen mit ausreisenden Familienmitgliedern keine Unterstützung anbieten und die Familie bleibt im Heimatland, wären eine kürzere Entsendung, die Möglichkeit zu pendeln, regelmäßige Businessstrips in das Zielland oder eine virtuelle Entsendung Alternativen zur klassischen mehrjährigen Entsendung.

### So wichtig wie die Vorbereitung: die Betreuung bei der Rückkehr

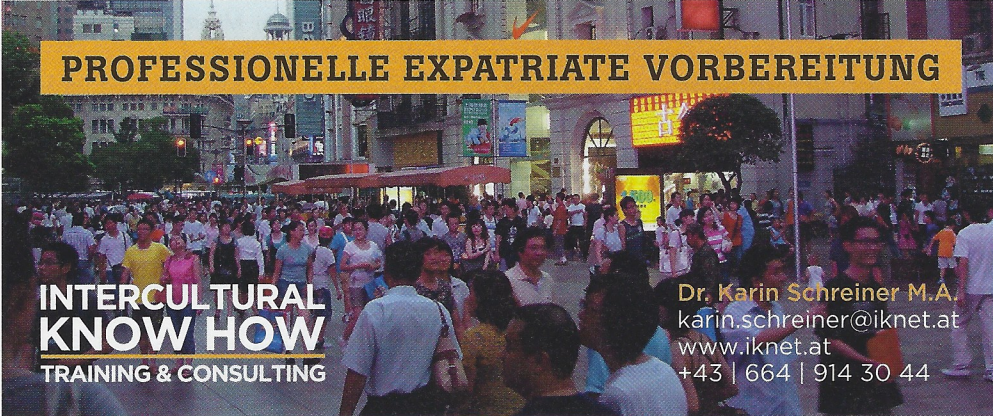
Während die Vorbereitung einer Auslandsentsendung und die Betreuung des Expatriates während des Aufenthalts im Ausland in den meisten Unternehmen einen hohen Stellenwert einnehmen, werden die Themen Rückkehr und Repatriierung im Expatriate-Management oft eher stiefmütterlich be-

handelt. Nur wenige Unternehmen bieten eine Unterstützung des Expatriates vor und nach der Rückkehr in die Heimat an, obwohl dies genauso wichtig ist wie die Vorbereitung auf den Auslandsaufenthalt. Gerade bei diesem Thema ist eine individuelle Betreuung gefragt. Denn wie die Rückkehr erlebt wird, hängt von zahlreichen Faktoren ab. Individuelles Coaching oder Mentoring erweisen sich als optimal, um Expatriates nach einem mehrjährigen Auslandsaufenthalt auf die Rückkehr in die Heimat vorzubereiten und einen Rückkehrschock abzufedern. Innerhalb des Unternehmens gilt es, Rückkehrer mithilfe von Buddys oder Mentoren wieder gut zu integrieren. Unternehmen sollten Rückkehrer so einsetzen, dass das im Ausland erworbene Wissen und die erweiterten Kompetenzen gut eingebracht werden können. Damit wird Wertschätzung vermittelt und die Bindung der Mitarbeiter ans Unternehmen gestärkt.

Wichtig ist stets, dass Unternehmen mithilfe von Umfragen herausfinden, was Rückkehrer an Unterstützung brauchen und erwarten. Sich rein auf die logistische Abwicklung der Rückkehr zu beschränken, ist zu wenig. Viele Mitarbeiter verlassen innerhalb eines Jahres nach der Rückkehr frustriert ihr Unternehmen, da sie nicht ausreichend betreut werden und ihre im Ausland erworbenen Kompetenzen im Inland nicht gefragt sind.

### Fazit

Die Erwartungen und Ansprüche potenzieller Kandidaten für Auslandsentsendungen sind in den letzten Jahren vielfältiger geworden. Standardpakete genügen als Anreiz und Vorbereitung auf den mehrjährigen Auslandsaufenthalt schon lange nicht mehr. Unternehmen sind heute gut beraten, ihre Serviceleistungen für potenzielle Expatriates an die aktuellen und individuellen Erwartungen anzupassen und flexible Pakete zu schnüren, um ein attraktiver Arbeitgeber zu bleiben.



**PROFESSIONELLE EXPATRIATE VORBEREITUNG**

**INTERCULTURAL KNOW HOW**  
TRAINING & CONSULTING

Dr. Karin Schreiner M.A.  
karin.schreiner@iknet.at  
www.iknet.at  
+43 | 664 | 914 30 44