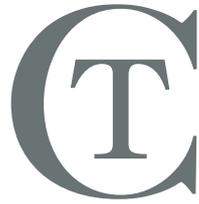


JANUAR 2015



EXECUTIVE SEARCH



**NEWSLETTER INTERNATIONAL**

BERUFLICHE NEUORIENTIERUNG FÜR EXPATRIATES

EXPATRIATES | „CANDIDATE MARKET POSITIONING“ | INTERVIEW

## EXPATRIATES: KNOW-HOW-TRÄGER UND KULTURMITTLER

Weltweit sind zehntausende Manager außerhalb ihrer Heimatländer aktiv – die so genannten Expatriates, kurz: „Expats“. Dabei handelt es sich um Führungskräfte, die entweder von ihrem Arbeitgeber für einen bestimmten Zeitraum ins Ausland entsendet werden, oder um Experten, die ihre Kenntnisse für ein ausländisches Unternehmen außerhalb ihres Heimatlandes zur Verfügung stellen.

Ein klassischer Hintergrund für eine Entsendung von Managern ist der Technologietransfer im Rahmen eines Werksaufbaus in China oder Russland. Während Planungs- und Bauleistungen extern eingekauft werden können, so sind die proprietären technologischen Kenntnisse auf dem Arbeitsmarkt nicht verfügbar. Dann ist es unabdingbar, die eigenen Wissensträger für einen bestimmten Zeitraum (oft drei Jahre) an die Baustelle zu schicken, um den Produktionsstart zu unterstützen und lokale Manager einzuarbeiten, die anschließend übernehmen können.

Der zweite typische Entsendungskontext ist der „best practice“-Ansatz, der von vielen internationalen Konzernen verfolgt wird. Konkret bedeutet dies, dass HR-Standards, Finanzprozeduren und Managementtechniken an allen Unternehmensstandorten einheitlich gestaltet werden sollen, egal ob in Mumbai, Moskau oder München. Zur Vermittlung dieser Standards werden Expats eingesetzt, um den internationalen Austausch zu fördern. Entsprechend finden sich Expats typischerweise in der lokalen Unternehmensleitung, im Personal- und Finanzbereich sowie in der Produktion.

Besondere Bedeutung kommt Expatriates in Ländern zu, in denen das Angebot an Führungskräften gering ist, die in internationalen Unternehmen einsetzbar sind. Das galt in den 1990er Jahren für Russland und die anderen GUS-Länder; Manager mit sowjetischer Prägung taten sich in einem multinationalen Umfeld schwer, auch fehlte es oft an den notwendigen Fremdsprachenkenntnissen.

Entsprechend haben die meisten Unternehmen in dieser Periode zum Aufbau der GUS-Töchter vor allem auf entsandte Kräfte aus dem Stammhaus gesetzt. Inzwischen sind die weitaus meisten Führungspositionen in Russland/GUS mit lokalen Managern besetzt – oder mit Ausländern, die permanent im Land leben und bereit sind, auf Grundlage von lokalen Arbeitsverträgen zu arbeiten.

In China ist die Popularität des Expatriate-Modells nahezu ungebrochen. Ein Grund liegt darin, dass die Fertigungstiefe internationaler Unternehmen in China meist größer ist, als in Russland. Während Russland für viele Unternehmen vor allem als Absatzmarkt interessant ist, so ist China oft ein wichtiger Produktionsstandort, von dem aus der Weltmarkt bedient wird. Entsprechend ist die Nachfrage nach Expatriates im Rahmen des Technologietransfers deutlich größer. ►



**Christian Tegethoff**

Geschäftsführer

CT Executive Search

Ein weiterer Grund für die Popularität von Expat-Modellen in China liegt in der distinkten Landeskultur und dem komplizierten politisch-rechtlichen Umfeld begründet. Mehr als in anderen Regionen sind hier Manager gefragt, die als Kulturmittler fungieren können.

---

## „CMP“: BERATUNG FÜR WECHSELWILLIGE IN ASIEN/GUS

**Christian Tegethoff**

Geschäftsführer

CT Executive Search

CT Executive Search bietet eine Beratungsleistung für internationale Manager an, die in Asien oder den Ländern der GUS arbeiten und sich in „ihrer“ Region beruflich neu orientieren wollen.

Das Beratungsangebot richtet sich sowohl an „klassische“ Expatriates, die nach Ablauf der Entsendung im Land verbleiben wollen, als auch an so genannte „lokale Expats“. Letztere sind Ausländer, die auf Grundlage von lokalen Arbeitsverträgen in internationalen oder einheimischen Unternehmen arbeiten.

Unter der Produktbezeichnung „Candidate Market Positioning“ (CMP) unterstützen die CT-Berater wechselwillige Expats dabei, ihren Marktangang in Asien bzw. der GUS zu perfektionieren und sich in geeigneter Weise mit potentiellen Arbeitgebern in Verbindung zu bringen.

Grundlage der Beratung ist dabei eine Situationsanalyse, um Einsatzmöglichkeiten in der Zielregion zu ermitteln und diese mit den persönlichen Karrierezielen in Einklang zu bringen. Enthalten ist auch eine Optimierung der Bewerbungsunterlagen, die in allen für die Zielregion relevanten Sprachen bearbeitet werden.

Nach Festlegung der Marktangangsstrategie maximieren die CT-Berater durch die zielgerichtete Nutzung von Jobboards, Sozialen Netzwerken, die Arbeit mit Multiplikatoren und die Direktansprache von potentiellen Arbeitgebern die Platzierungschancen des Kandidaten. Sie unterstützen auch während der Vertragsverhandlungen und helfen dem Wechselwilligen durch ein Interviewtraining, sich im Rahmen eines internationalen Besetzungsprozesses besser zu präsentieren.

Damit ist CMP eine innovative Beratungsleistung, die im Idealfall messbaren Mehrwert bringt und die Aussichten auf eine erfolgreiche Platzierung gerade auch in einem schwierigen Marktumfeld erhöht, wie es derzeit beispielsweise in Russland gegeben ist.

---

## WIE FUNKTIONIERT KARRIEREBERATUNG FÜR „RÜCKKEHRWILLIGE“ EXPATRIATES?

### **Vor welchen Herausforderungen stehen Expats, die in die Heimat zurückkehren wollen oder müssen?**

Viele Expatriates machen die Erfahrung, dass man im Unternehmen gar nicht auf ihre Rückkehr vorbereitet ist. Kurz vor der Rückkehr stellen sie mitunter fest, dass es gar keine Stelle für sie gibt. Mit der Suche nach einer adäquaten Aufgabe beginnen viele Unternehmen bzw. Personalabteilungen erst dann, wenn der Mitarbeiter wieder zu Hause ist. Das heißt: Viele Expats beenden ihre Zeit im Ausland, ohne zu wissen, in welcher Position und mit welchen Aufgaben es zu Hause weitergeht. Der Karriereknick ist damit vorprogrammiert, denn ad hoc stehen in den seltensten Fällen adäquate Positionen für die Rückkehrer zur Verfügung. Letztlich führt dies schnell zur Trennung vom Arbeitgeber.

Dies ist sowohl für den Mitarbeiter als auch für das Unternehmen das denkbar schlechteste Ergebnis. In der Regel sind es ja besondere Leistungsträger, die vom Unternehmen ins Ausland gesandt werden. Diese nach der Rückkehr zu verlieren, ist im Sinne eines nachhaltigen Talentmanagements und der Mitarbeiterbindung ein Rückschlag.

Für die Rückkehrer ist die Suche nach einer neuen Position im Unternehmen sowie außerhalb des Unternehmens schwierig, da die Kontakte in ihren deutschen Netzwerken häufig eingeschlafen sind. Durch den Auslandsaufenthalt haben sie vielfach auch keine Kenntnis der aktuellen Situation auf dem Arbeitsmarkt und der Anforderungen an Bewerbungen.

### **Und was können Unternehmen, aber auch die Expats selbst tun, um die Rückkehr aus dem Ausland im Sinne der Mitarbeiterbindung und Karriereplanung besser zu gestalten?**

Unternehmen sollten die Gestaltung der Rückkehr als Teil des Talentmanagements betrachten und frühzeitig, idealerweise sechs Monate vor der geplanten Rückkehr, mit dem Expat in den Dialog treten und klären, wie und wo er seine Kompetenzen und Potenziale im Unternehmen optimal einbringen kann und möchte. Dies gibt allen Beteiligten die Möglichkeit, in Ruhe zu prüfen, welche Positionen zum Zeitpunkt der Rückkehr neu besetzt werden können bzw. inwieweit es möglich ist, gegebenenfalls Positionen auf das Profil des Rückkehrers zuzuschneiden. Der Rückkehrer kann die letzten Monate im Ausland dann idealerweise auch nutzen, um den Kontakt zu den (neuen) Vorgesetzten und Kollegen in der Heimat (wieder) aufzunehmen und so gemeinsam mit dem Team den Neustart vorzubereiten.

Kommt das Unternehmen nicht aktiv auf den Rückkehrer zu, ist er gut beraten, von sich aus auf den ehemaligen Vorgesetzten und/oder die Personalabteilung zuzugehen und den Dialog über seine Entwicklungsoptionen zu starten. ►



**Jochen Iseke**

Manager International  
Operations Outplacement,  
v. Rundstedt & Partner.

## VON RUNDSTEDT

CT Executive Search  
kooperiert mit von Rundstedt  
bei der Betreuung  
rückkehrwilliger Expatriates.

## **Viele Unternehmen, aber auch die Expats selbst, wissen häufig gar nicht, in welchen Schritten sie bei der Rückkehrplanung vorgehen sollen. Welche Beratungsleistungen gibt es für sie?**

Unternehmen unterstützen wir im Rahmen des internen Karrieremanagements. Erster Schritt ist hierbei in der Regel eine Ist-Aufnahme der Potenziale des Mitarbeiters. Diese ermitteln wir zum Beispiel in einer Kombination aus psychologischen Testverfahren, einem strukturierten Interview und einer Fallstudie.

Zweiter Schritt ist dann eine Karriereberatung. Der Rückkehrer erarbeitet gemeinsam mit seinem Berater seine individuellen Ziele, Wünsche und Bedürfnisse. Hierbei berücksichtigen wir sowohl berufliche als auch private Themen. Das Ergebnis sind eine klare Zielstellung für den nächsten beruflichen Schritt, der sowohl für das Unternehmen wie auch den Rückkehrer einen Mehrwert liefert, sowie ein strukturierter Aktionsplan für die weitere Karriereplanung. Nicht zuletzt unterstützen wir den Mitarbeiter dabei, seine Potenziale und Fähigkeiten sowie seine Interessen und Ziele im Gespräch mit dem Unternehmen angemessen zu formulieren und sie mit dem Angebot und Bedarf des Unternehmens abzugleichen.

Auf dieser Grundlage können Personalverantwortliche und Expat die weitere Rückkehr und Neupositionierung im Unternehmen im Abgleich mit den Bedürfnissen des Unternehmens planen.

Rückkehrwillige Expats, die unabhängig vom aktuellen Arbeitgeber eine Standortbestimmung vornehmen und ihre Karriereplanung weiter vorantreiben möchten, können sich natürlich auch direkt an uns wenden. Über die Ermittlung der Stärken und Kompetenzen hinaus unterstützen unsere Experten auf Wunsch auch bei der (Re-)Aktivierung des persönlichen Netzwerkes sowie der Erstellung der individuellen Bewerbungskampagne.

Oft beginnt die Beratung für den Expat noch am Ort der Entsendung und wird dann nach der Rückkehr in Deutschland fortgesetzt.

## **Wie sind die Erfolgsaussichten?**

Die Erfolgsaussichten sind sehr gut. Durch den frühzeitigen Austausch erhalten sowohl Unternehmen als auch Mitarbeiter Planungssicherheit für die Rückkehr. Im Optimalfall kann der Rückkehrer direkt den nächsten Karriereschritt anschließen.

Falls kein angemessener Platz im Unternehmen gefunden werden kann, gestaltet sich auch die Loslösung einfacher, weil die betroffenen Mitarbeiter mit unserer Unterstützung schneller wieder in eine neue adäquate Position finden als ohne Beratung.