



Autor und Quellen

Erstellt am 16.02.2017

Quelle: TK

Rückkehr aus dem Ausland: 10 Tipps für Arbeitgeber

Die Rückkehr von Mitarbeitern aus dem Ausland ist ein häufig unterschätztes Thema in Unternehmen. Während der Start einer Entsendung professionell vorbereitet wird und perfekt abläuft, ist dessen Ende zuweilen eine Wiederkehr mit Hindernissen. Wir haben zehn Tipps für Arbeitgeber zusammengestellt.

1. Nehmen Sie das Thema ernst



"Die Gefahr, dass der Mitarbeiter nach einer Rückkehr aus der Entsendung zur Konkurrenz abwandert, liegt in den ersten zwei Jahren bei 40 Prozent", sagt Antje Brüggemann, Coach für international entsendende Unternehmen.

"Eine Kündigung und Abwanderung zur Konkurrenz kann daher ein finanzielles Debakel werden - ganz zu schweigen vom Wissen, das der Mitarbeiter dann mitnimmt." Auch wenn hin und wieder das Argument komme, dass man im Gegenzug ebenfalls von heimgekehrten Experten der Konkurrenz profitieren könne, werde dem Thema Rückkehr zu wenig Beachtung geschenkt, findet Brüggemann.

2. Planen Sie früh "die Zeit danach"

"Das erste, was Rückkehrer zu hören bekommen, ist: Was, Sie sind schon wieder zurück? Das war's dann mit den internationalen Aspekten der Führungskräfteentwicklung", sagt Hanne Seelmann-Holzmann, Expertin für Mitarbeiterentsendungen in den asiatischen Raum. "Unternehmen verzichten oft auf eine konsequente Expat-Betreuung und auf die langfristige Vorbereitung der Rückkehr". Dahinter stecke der Trugschluss, dass sich schon ein geeigneter Platz für den Rückkehrer finden werde. Für diesen Fall sollte der berühmte "Plan B" in der Schublade liegen, empfiehlt Seelmann-Holzmann.

Die Rückkehr steht bevor? Damit Personalverantwortliche nichts vergessen, haben wir die wichtigsten Aufgaben zur Rückkehr für Arbeitgeber zusammengestellt. Hier finden Sie auch eine Checkliste, die Sie bereits vor Beginn der Entsendung nutzen können.

3. Weisen Sie offen auf Risiken hin

Arbeitgeber verzichten zuweilen darauf, im Vorfeld auf die Risiken einer Auslandszeit hinzuweisen, um den Job für die angestrebten Bewerber so interessant wie möglich zu machen.

Dabei sind Versprechungen fehl am Platz, wie Expertin Antje Brüggemann betont. "Arbeitgeber sollten Transparenz beweisen, auch wenn sie selbst nicht wissen, wie es nach der Entsendung weitergeht." Wichtig sei, das Interesse des Unternehmens am Mitarbeiter zu bekunden, nach dem Motto: "Wir haben einen Plan mit Ihnen und möchten Sie auf jeden Fall auch nach der Entsendung halten, haben aber gerade keine Stelle."

4. Halten Sie Kontakt - auch während der Entsendung

Die Bindung an den Ursprungsstandort wird durch die Entsendung fragiler - oftmals aus einem simplen Grund: "Mit dem Weggang ins Ausland werden wichtige Kommunikationswege gekappt - so wird man über die EDV nicht mehr über interne Stellenangebote und personelle Veränderungen informiert. Gerade das aber ist für den Expatriate entscheidend, um sich für die Zeit nach der Rückkehr vorzubereiten", erklärt Antje Brüggemann.

Tipp der Expertin: "Wählen Sie schon bei Beginn der Entsendung einen Mentor aus, der den Kollegen im Ausland regelmäßig auf dem Laufenden hält."

5. Planen Sie die Willkommensphase



Andreas Gailus, Fach- und Prozessberater für Betriebskultur, warnt vor dem typischen Kulturschock, den Rückkehrer am deutschen Standort erleiden: "Die alte Welt ist in den Augen des Rückkehrers plötzlich anders, als er es erwartet hat - oftmals entfremdet. Auch wenn man es nicht glaubt: Rückkehrer müssen sich in der eigenen Heimat wieder kulturell einfinden". Gailus rät, dem Rückkehrer in den Monaten des Wieder-Ankommens immer wieder Gehör zu schenken. "Vielfach lohnt sich dann auch eine professionelle Begleitung".

Rückkehrer haben oft eine neue Sicht auf Deutsche, ergänzt Antje Brüggemann, Expertin für Entsendungen: "Wer einmal länger in den USA war und das leichte Lebensgefühl als selbstverständlich kennengelernt hat, der merkt bei der Rückkehr zum Beispiel, wie griesgrämig und negativ viele Deutsche gestimmt sind. So etwas Banales kann im privaten Bereich zu Problemen führen und sich insgesamt auf die Motivation auswirken."

6. Nutzen Sie die Auslandserfahrungen



Internationale Erfahrung, profunde Kenntnisse des jeweiligen Marktes und viele wichtige Kontakte - wer aus dem Ausland wieder an den deutschen Standort eines Unternehmens zurückkehrt, bringt jede Menge Wissen mit.

"Dies nicht abzurufen und an die Kollegen vor Ort nicht weiterzugeben, wäre fatal, kommt aber sehr häufig vor", sagt der Fachberater Andreas Gailus. Der Grund liege manchmal darin, dass das Wissen zu dem aktuellen Zeitpunkt vom heimischen Unternehmen einfach nicht gefragt ist. "Das ist in Wahrheit jedoch zweitrangig", erklärt Andreas Gailus.

So könnte eine Seminarreihe, die der Heimkommende über den jeweiligen Auslandsmarkt hält, auch wertvoll sein für potenzielle Kandidaten künftiger Entsendungen. "Eine echte Win-Win-Situation. Auslandsentsendungen werden damit möglicherweise auch für andere Mitarbeiter attraktiver. Vor allem der Rückkehrer erfährt hierüber die Wertschätzung, die er während seines Auslandsaufenthalts hatte und

die ihm häufig auch finanziell zugutekam. Beim Weg zurück ins alte, normale Leben kann eine solche Phase des Wissenstransfers für alle Seiten sehr wertvoll sein".

7. Binden Sie das Team ein



Eine Zielgruppe, die bei all den Ratschlägen für Rückkehrer und Arbeitgeber oft vernachlässigt wird, ist die der zukünftigen Kollegen und direkten Vorgesetzten.

"Manchmal entstehen Frustration und Konflikte auch daraus, dass das Team und die Führungskräfte nicht optimal auf die Rückkehr vorbereitet sind. Ein Teamtraining kann hier helfen. Der offene Austausch untereinander - sei es über eine neue Aufgabenverteilung oder über den Wissenstransfer - kann Konflikte lösen, bevor sie zur innerlichen Abkehr vom Unternehmen führen", weiß Antje Brüggemann, Expertin für Entsendungen, aus Erfahrung.

8. Nutzen Sie Positiv-Erfahrungen für Ihre HR-Arbeit



"Es wird tendenziell schwieriger, Leute zu finden, die ins Ausland gehen", stellt die Expertin Antje Brüggemann fest. Angesichts des Dual-Career-Trends würden potenzielle Kandidaten auf einen Karrieresprung zugunsten des ebenfalls berufstätigen Partners verzichten - "auch weil sie das Risiko einer unklaren Rückkehrsituation nicht aufnehmen wollen. Insofern ist es sinnvoll, dass Unternehmen positive Rückkehr-Erfahrungen auch nach außen kommunizieren".

Ihr Tipp: Nutzen Sie Ihren besonders professionellen Umgang mit der Reintegration für Ihre HR-Kommunikation. Wer sich etwa im Intranet über eine gute Betreuung äußern kann, wirbt damit auch für sich. "In Zeiten des Fachkräftemangels ist es extrem imagefördernd, wenn sich Unternehmen in schwierigen Situationen um das Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter kümmern."

9. Machen Sie sich schlau



Ausgewählte Literatur und Links zum Thema Rückkehr aus dem Ausland:

- Craig Storti: "The Art of coming home" - ein Ratgeber in englischer Sprache aus dem Jahr 1997, der immer noch seine Gültigkeit hat.

- Iris C. Fischlmayer, Andrea Elisabeth Kopecek: "Die professionelle Auslandsentsendung. Rechtliche, personalwirtschaftliche und steuerliche Aspekte des Expat-Managements" (2015) - ein umfangreicher Ratgeber aus dem Blickwinkel der österreichischen Autorinnen, aber auch - entsprechend markiert - mit wertvollen Informationen zu Deutschland.
- Spiegel-Artikel von 2008: "Im Ausland ein Fürstchen, zu Hause ein Würstchen" - ein [kompakter Artikel](#) über die Problematik von beendeten Auslandsentsendungen.
- Checklisten, Informationen und mehr: Im TK-Service Ausland haben wir Informationen über die "[Aufgaben bei der Rückkehr](#)" zusammengestellt.

10. Denken Sie an den Versicherungsschutz



Um einen nahtlosen Übergang bei der Rückkehr herzustellen, sollte der Versicherungsschutz im Vorfeld geklärt werden. Oftmals sind Mitarbeiter während ihres Aufenthalts im Ausland nicht in der deutschen Sozialversicherung versichert.

Wenden Sie sich an den [TK-Firmenkundenservice](#), um eine unkomplizierte Wiederaufnahme oder Neuaufnahme des Sozialversicherungsschutzes zu gewährleisten.

Mehr zum Thema Entsendung

Alles Wissenswerte zum Thema Entsendung ins Ausland haben wir im [TK-Service Ausland](#) für Sie zusammengestellt.