

HNU Working Paper

Nr. 13

Achim Weiland

Vorbereitung auf einen

Auslandsaufenthalt

März 2011

Abstrakt

Auslandsentsendungen sind ein wichtiges personalpolitisches Instrument, um Know-how in ausländischen Töchtern aufzubauen und eine Steuerungsfunktion wahrzunehmen. Ein kritischer Punkt ist die zielgerichtete Auswahl von passenden Kandidaten: Nicht jeder Mitarbeiter kann seine Leistung in einem fremden Umfeld identisch reproduzieren. Der vorliegende Fragebogen hilft Vorgesetztem wie Mitarbeiter bei der Vorbereitung des Auslandseinsatzes - und eventuell einer Absage des Auslandseinsatzes, da zu viele Themen nicht hinreichend geklärt werden können.

Freie Schlagwörter:

Auslandsentsendung, Expatriate, Personalauswahl, Anforderungsprofil, Interview, Interviewleitfaden

JEL-Klassifikation:

J 23 , J 24 , M 12 , M 51 , M 53

Ein beruflicher Auslandsaufenthalt bedeutet für viele Mitarbeiter oft eine der wenigen Möglichkeiten, viel Neues zu sehen und sich selbst weiter zu entwickeln – und zwar nicht aus der Perspektive des reisenden und oft unbeteiligten Touristen, sondern aus der Perspektive desjenigen, der "Land und Leute" hautnah erleben kann. Der Mitarbeiter muss allerdings – anders als der Tourist – auch mit "Land und Leuten" effektiv umgehen können, wenn sein Auslandsaufenthalt nicht scheitern soll: Die Herausforderungen und damit auch das Risiko des Scheiterns sind ungleich größer.

Im Folgenden werden wichtige Themenbereiche präsentiert, die vor einem Auslandsaufenthalt bearbeitet werden sollten, um den Auslandsaufenthalt systematisch vorbereiten und anschließend erfolgreich durchführen zu können. Dieser Fragebogen soll dabei helfen, die anstehenden wichtigen Veränderungen bereits im Vorfeld des Auslandsaufenthalts zu identifizieren und mögliche Maßnahmen zur Bewältigung der Herausforderungen einzuleiten. Die wichtigsten, in diesem Fragebogen präsentierten Themenbereiche sind:

- Der Mitarbeiter selbst und seine Ziele in Bezug auf den Auslandsaufenthalt
- Ein neues Umfeld
- Der Job im Ausland
- Die Organisation vor und während des Auslandsaufenthalts
- Schlussbetrachtung nach dem Auslandsaufenthalt

Man erhält mehr wichtige Informationen, wenn man diesen Fragebogen nicht alleine bearbeitet, sondern Personen befragt, die bereits im Zielland gewesen sind. Diese können die anstehenden Herausforderungen in der Regel detailliert schildern und zudem ihre Bewältigungsstrategien schildern.

Praxishinweis:

- Ein derartiger Fragebogen steht exemplarisch für eine Vielzahl von Themen, die ein Vorgesetzter strukturiert mit seinem Mitarbeiter bearbeiten kann, wenn er sich einmal der Mühe unterzogen hat, sich Gedanken zu wichtigen Themen zu machen. Der Aufwand für die Erstellung einer derartigen Checkliste lohnt sich dann, wenn es sich um mehrere Mitarbeiter handelt, bei denen die gleichen Entwicklungsschritte anstehen (Auslandsaufenthalt, Beginn eines Projekts, Übernahme eines laufenden Projekts, Stellvertretung...).
- Die hier vorliegende Fragensammlung kann schnell und problemlos inhaltlich angepasst, ausgedruckt und mit dem Mitarbeiter besprochen werden.
- Für die kulturelle Qualifizierung des Expatriates gibt es eine Reihe von spezialisierten Dienstleistern, die landesspezifische kulturelle Vorbereitungskurse anbieten. Unternehmen mit vielen Auslandsaufenthalten werden allgemeine personalwirtschaftliche Regelungen (z.B. zur Vergütung des Expatriates, zur Sozialversicherung, zu Umzügen, zu medizinischer Versorgung) entwerfen und / oder spezielle Dienstleister beschäftigen.

- Ein Forscherteam des Center for Creative Leadership (Spreizer, McCall & Mahoney 1997; vgl. auch McCall & Hollenbeck 2002) hat sich mit der Frage auseinandergesetzt, welche Faktoren den Erfolg einer Führungskraft im Ausland beeinflussen. Dieser Fragebogen lässt sich benutzen, um entweder eine Vorauswahl unter den Bewerber für den Auslandseinsatz zu treffen oder mit den zukünftigen Expatriates ihre Lerndefizite festzustellen und Gegenmaßnahmen zu ergreifen.
- Der vorliegende Fragenbogen lässt sich problemlos anwenden für die Vorbereitung von Studenten für Auslandsstudium und / oder Auslandspraktikum.

Sie selbst und Ihre Ziele

Was sind Ihre Erwartungen, wenn Sie ins Ausland gehen?

Welche Erwartungen stellen andere an Sie? (beispielsweise Ihr Vorgesetzter in Deutschland oder der neue Vorgesetzte im Ausland)

Welche Vorteile soll Ihnen der Auslandsaufenthalt bringen? (beispielsweise vertiefte Fremdsprachenkenntnisse, Arbeitserfahrungen in einer besonderen Branche oder Kenntnisse in einer neuen Kultur)

Was sind Ihre Ziele, weshalb Sie ins Ausland gehen wollen? Was wollen Sie lernen oder erreichen? Versuchen Sie, diese Ziele konkret zu fassen.

(Die logische Folgerung aus dieser Frage ist nachstehende Frage: Was sind Sie bereit zu investieren, damit Sie diese Ziele erreichen?)

Ein neues Umfeld

Was wird bei Ihrem Auslandsaufenthalt neu für Sie sein? Auf welche wichtigen Veränderungen müssen Sie sich konkret einstellen? (anderes Klima, neue Vorgesetzte und Abläufe im Unternehmen, neue Wohnung, neue Kollegen, anderes Essen, andere Einkaufsmöglichkeiten, andere Freizeitmöglichkeiten...)

Was von diesen Veränderungen werden Sie wahrscheinlich eher als Belastung denn als persönliche Bereicherung empfinden?

Was wird Ihnen helfen, diese Belastungen bereits im Vorfeld zu reduzieren?

Was müssen Sie tun, um diese Belastungen während Ihres Auslandsaufenthalts zu bewältigen?

Welche kulturellen Unterschiede wird es geben zwischen Ihnen und Ihrem Gastland? (Verhaltensweisen, Religion...)

(Kulturstandards nach Hofstede 1 sind Machtdistanz, Individualismus / Kollektivismus, Maskulinität / Femininität, Unsicherheitsvermeidung sowie Langzeitorientierung; Kulturstandards nach Trompenaars 2 sind Beziehungsorientierung [Universalismus contra Partikularismus (Gesetze contra Beziehungen), Individualismus contra Kollektivismus (die Gruppe contra den einzelnen), neutrales contra emotionales Verhalten (die Spannbreite ausgedrückter Gefühle), diffus contra spezifisch (die Spannbreite der Betroffenheit, z. B. die Trennung von Privatleben und Arbeit), Leistung contra Ansehen (wie Status erreicht wird)], Zeitorientierung [Rolle der Zeit (sequentiell versus synchron)] sowie Beziehung des Menschen zur Natur [Rolle der Umgebung (Ausmaß der Kontrolle des Menschen über die Natur)]

¹ Vgl. Hofstede, Geert (1997) - Lokales Denken, globales Handeln, München: Beck

² Trompenaars, Fons (1993) - Handbuch globales Managen, Düsseldorf: Econ

Was ist typisch "deutsch" an Ihnen und wo sehen Sie die größten Unterschiede zum Verhalten in Ihrem Gastland?

Was werden diese kulturell bedingten Unterschiede für Sie und Ihren Auslandsaufenthalt bedeuten?

Welche Vorbereitung auf die Zielkultur benötigen Sie? (beispielsweise Information zu Geschichte, Staatsform, Kultur, Verhalten, Religion...) ³

³ Vgl. beispielsweise die Informationen bei dem World Fact Book der CIA unter <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/index.html> oder die ausführlichen Informationen zu Entwicklungsländern bei InWent unter <http://liportal.inwent.org/>

Wie schätzen Sie selbst Ihre Sprachkenntnisse ein?

Welches Sprachniveau werden Sie zur erfolgreichen Bewältigung Ihres Auslandsaufenthalts benötigen?

Was machen Sie im Vorfeld und / oder während Ihres Auslandsaufenthalts, um Ihre Sprachkenntnisse zu verbessern?

Welche Aktivitäten / Hobbys sind Ihnen wichtig, um "im Gleichgewicht" zu bleiben?

Welche bisherigen Hobbys werden Sie weiterhin ausüben?

Werden Sie im Gastland neue Hobbys anfangen können?

Welche Herausforderung bedeutet der Auslandsaufenthalt für Ihre Beziehungen?

Falls Ihr Partner / Ihre Partnerin nicht mit ins Ausland geht: Wie werden Sie beide mit dieser Belastung umgehen?

Inwiefern wird sich Ihr soziales Umfeld durch einen Umzug und eine neue Arbeitsumgebung ändern?

Wie werden Sie bestehende Beziehungen pflegen?

Wie werden Sie neue Beziehungen innerhalb und außerhalb der Arbeit / des Studiums aufbauen?

Der neue Job im Ausland

Welche spezifischen beruflichen Herausforderungen werden im Job / im Studium auf Sie zukommen? (beispielsweise neue Arbeitsinhalte oder –methoden, neue Unter- und Überordnungsverhältnisse, neue Führungsverantwortung, kulturell gemischte Arbeitsteams) Welche zusätzlichen Informationen benötigen Sie noch zu diesen Herausforderungen?

Wie wollen Sie diese beruflichen Herausforderungen meistern?

Was fällt Ihnen in Bezug auf die Integration in ein neues soziales Umfeld in der Regel schwer? Wie gehen Sie damit um?

Wie werden Sie sich in eine neue Arbeits-Umgebung integrieren? Welche neuen Verhaltensregeln im Unternehmen werden wahrscheinlich wichtig für Sie werden?

Die Organisation vor und während des Auslandsaufenthalts

Was müssen Sie im Vorfeld noch organisieren? (neue Wohnung besorgen, alte Wohnung vermieten, Pass, Visum Arbeitserlaubnis, medizinische Vorkehrungen...)

Welche organisatorischen Tätigkeiten müssen Sie während des Auslandsaufenthalts noch erledigen?

Schlussbetrachtung nach Ihrem Auslandsaufenthalt

Was haben Sie aus Ihrem Auslandsaufenthalt gelernt? Was hat er für Sie persönlich bedeutet?

Literatur

McCall, Morgan & Hollenbeck, George P. (2002) Developing global executives. The lessons of international experience. Boston: Harvard Business School Press

Spreizer, Gretchen, McCall, Morgan W., Mahoney, Joan D. (1997) - The early identification of international leadership potential. Journal of Applied Psychology. 1997, Vol. 82, No. 1, 6-29