

Nicht ohne meine Familie

ÜBERBLICK. Der Erfolg einer Entsendung hängt auch von der mitreisenden Familie ab. Externe Unterstützungsangebote können vermeiden, dass diese auf der Strecke bleibt.

Von **Constance Grunewald-Petschke** und **Gyöngyi Varga**

Die Globalisierung ist in vollem Gange. Nicht nur die Konzernwelt, sondern zunehmend auch der deutsche Mittelstand rechnet mit weiter steigenden Investitionen im Ausland – und sieht sich folglich mit den Herausforderungen weltweiter Mitarbeiterentsendungen konfrontiert. Dabei geht es für Unternehmen nicht nur darum, administrative oder rechtliche Hürden zu überwinden, sondern auch um sehr persönliche Anliegen, allen voran die persönliche Situation ihrer Wunschkandidaten. Studien zufolge ist die Familie nämlich der am häufigsten genannte Grund dafür, dass Mitarbeiter längerfristige Auslandseinsätze von vornherein ablehnen. Kommt es schließlich doch zur Entsendung, sind laut Carus Mobility Report 2014 in 61 Prozent der Entsendungen die mitreisenden Angehörigen für einen vorzeitigen Abbruch verantwortlich. Und das, obwohl gerade die mitreisende Familie oft aufwendig auf den Auslandsaufenthalt vorbereitet wird.

Die Familie: Stabilisator oder Risiko für den Auslandseinsatz

Wieso bringen Familienentsendungen trotzdem offensichtlich so viel Problempotenzial mit sich, dass sich einige Unternehmen inzwischen sogar strategisch gegen das Entsenden ganzer Familien entscheiden – und damit wertvolle Ressourcen ungenutzt lassen? Vergleichen wir die familiäre Balance mit einer traditionellen Waage, so enthält die eine

Waagschale mögliche Stressfaktoren, die der den Expat begleitenden Familie meist begegnen werden: ein neuer Arbeitsplatz, ein Umzug oder ein Schulwechsel der Kinder. Die gegenüberliegende Waagschale umfasst die Ressourcen, die der Familie zur Verfügung stehen, um den dadurch entstehenden Stress zu re-

duzieren: vertraute Rituale, gemeinsame Freizeitaktivitäten oder die Unterstützung durch das soziale Netzwerk. Im gewohnten Alltag besteht ein Gleichgewicht zwischen Stressfaktoren und Ressourcen – das Familiengefüge gilt als ausbalanciert. Ein Auslandsaufenthalt verändert jedoch praktisch alle Bereiche

Anschlussmöglichkeiten für die Familienmitglieder ist eine der Grundbedingungen für erfolgreiche Entsendungen.



© WILLIAM87 / FOTOLIA.COM

des Familienlebens und bedeutet die geballte Ladung Stress für alle Familienmitglieder. Gleichzeitig brechen viele stabilisierende Ressourcen weg. Die sensible Balance gerät in Schiefelage und wird zum Risikofaktor für den Erfolg des Auslandseinsatzes.

Susan Salzbrenner, Organisationspsychologin und Entsendungsexpertin: „Besonders die mitreisenden Partner leiden häufig unter der Veränderung ihres Alltags, einer ungewohnten Rolle oder dem Verlust ihrer Berufstätigkeit im Heimatland. Daraus entsteht meist Unzufriedenheit, und nicht selten sind familiäre Spannungen, Demotivation des Mitarbeiters oder sogar der Abbruch des Aufenthalts die Konsequenz. Dramatisch nicht nur für die Familie selbst,

sondern auch für die entsendenden Unternehmen, denn die Situation kann zur Fluktuation hoch qualifizierter Fach- und Führungskräfte führen. Langfristig können solche Fälle die Mitarbeitermobilität verringern und das Unternehmensimage schädigen.“

Unzufrieden mit Unterstützung

Auf den ersten Blick scheinen entsendende Unternehmen das Risiko erkannt zu haben und treffen umfangreiche Vorkehrungen, um die mitreisenden Familien zu unterstützen. Laut Brookfield Global Mobility Trend Survey 2014 nehmen Sprachkurse seit Jahren die absolute Spitzenposition ein, etwas mehr als die Hälfte der Arbeitgeber unterstützt die mitreisenden Partner immerhin mit

interkulturellen Trainings, jedes dritte Unternehmen sponsert die Jobsuche im Gastland.

Eine Studie, in der die Entsendungsexpertin Yvonne McNulty erstmalig auch qualitative Daten über die Zufriedenheit der mitreisenden Partner im Gastland erhob, zeigt, dass einige der Maßnahmen, die bei Personalverantwortlichen am beliebtesten sind, von den Angehörigen als kaum relevant für eine erfolgreiche Eingewöhnung der Familie im Gastland eingestuft werden. Die Studie gibt entsendenden Unternehmen und Personalverantwortlichen eine völlig neue Perspektive auf ihr Entsendungsmanagement: die der Betroffenen selbst. Und davon beurteilen gerade einmal 29 Prozent die Unterstützung durch das



PRAXISTIPPS

Leitlinien für die Vorbereitung

Um Auslandsentsendungen zum beabsichtigten Erfolg zu führen und um vorzeitigen Abbrüchen vorzubeugen, sollten Personal- und Mobilityverantwortliche die folgenden fünf Tipps für eine erfolgreiche Unterstützung mitreisender Angehöriger berücksichtigen.

Wertschätzung. Binden Sie die mitreisenden Familienmitglieder Ihres Mitarbeiters von Anfang an in das Entsendungsprojekt mit ein. Diese haben einen enormen Einfluss auf die Motivation des zu Entsendenden.

Zielorientierung. Vermeiden Sie Barauszahlungen. Ein konkretes Leistungspaket können Sie zielgerichteter einsetzen, den Erfolg messen und immer wieder überprüfen.

Ganzheitlichkeit. Beachten Sie die Gesamtheit der Veränderungen, die sich durch die Entsendung für die Familie ergeben. Gestalten Sie Ihr Maßnahmenpaket maßgeschneidert.

Nachhaltigkeit. Bedenken Sie, dass eine Entsendung bereits vor dem Aufenthalt beginnt und erst dann endet, wenn die Familie wieder zurück in Deutschland ist. Wählen Sie ein Paket, das alle Entsendungsphasen abdeckt.

Praxisnähe. Beauftragen Sie Dienstleister mit hoher Praxiserfahrung. Wer selbst in der Situation eines Expats oder eines begleitenden Familienmitglieds gewesen ist, kann gezielt und professionell auf die Bedürfnisse mitreisender Partner eingehen.

entsendende Unternehmen als gut oder sehr gut. Insbesondere zeigt sich, dass gerade die Maßnahmen, die Unternehmen am häufigsten zur Unterstützung ihrer Expats nutzen, bei Weitem nicht die effektivsten sind oder auch nachlässig gewährt werden. Im Einzelnen:

- **Interkulturelle Trainings:** Vorbereitende Maßnahmen wie interkulturelle Trainings oder Sprachunterricht halten zwar 71 Prozent der Angehörigen für wichtig. Ganze 85 Prozent der Befragten erachten diese jedoch nur dann als sinnvoll, wenn sie nicht nur zur Vorbereitung, sondern auch während des Auslandsaufenthalts stattfinden. Eine kontinuierliche Begleitung ist bis dato jedoch eher die große Ausnahme als eine gängige Praxis.

- **Finanzielle Hilfe zur Weiterentwicklung oder zur Tätigkeit des Partners:** Was ihre berufliche Weiterentwicklung angeht, empfinden 76 Prozent der mitreisenden Partner eine Unterstützung durch das Unternehmen grundsätzlich als wünschenswert. Überraschend ist jedoch, dass davon nur knapp die Hälfte eine finanzielle Hilfe für das Aufnehmen einer bezahlten oder ehrenamtlichen Tätigkeit favorisiert. Dies scheint – obwohl es zu den Standardangeboten vieler Firmen zählt – für die Zufriedenheit der Familien im Gastland nur eine untergeordnete Rolle zu spielen.

- **Ganzheitliche Coaching- oder Mentorenprogramme:** 90 Prozent der Befragten meinen, ein ganzheitliches Coaching- oder Mentorenprogramm könnte einen nicht unwesentlichen Einfluss auf die erfolgreiche Eingewöhnung der Familie im Ausland haben. Betrachtet man jedoch die gängigen Unterstützungsmaßnahmen, taucht gerade das in der derzeitigen Unternehmenspraxis kaum auf. Stattdessen werden in vielen Mobility Centern einzelne Leistungen von verschiedenen Anbietern scheinbar wahllos miteinander kombiniert.

McNultys Studie beweist, dass ein kontinuierliches, ganzheitliches und nachhaltiges Unterstützungskonzept zur langfristigen Zufriedenheit im Gastland

➕ ADD-ON

Einen Einblick in das Online-Coaching www.How-To-Create-My-Life-Abroad.com und einen kostenlosen Testzugang für unsere Leser finden Sie in unserer App.

beiträgt. Und je zufriedener die Angehörigen, desto fokussierter, engagierter und produktiver die Mitarbeiter. Das bestätigt auch Kai Probst, ehemaliger Sprecher der Geschäftsführung des Tüv Süd: „Die Zufriedenheit der mitreisenden Angehörigen im Ausland ist nicht nur für den entsandten Mitarbeiter, sondern auch für das Unternehmen erfolgsrelevant. Die Firma, die hier nicht Acht gibt, spart an der falschen Stelle – im „worst case“ ist das Projekt gescheitert und der Mitarbeiter wechselt zum Wettbewerb.“

Coaching- und Trainingsprogramme müssen passen

Dennoch entscheiden sich noch immer viele entsendende Unternehmen für scheinbar bewährte Maßnahmen wie Sprachkurse und interkulturelle Vorbereitungsseminare. Die helfen den Expats zwar, sich in ihrem Gastland besser verständigen zu können und geben zumindest einen ersten Einblick in die Gastkultur. Sind die Betroffenen dann aber vor Ort, stellen sich gerade vorbereitende Seminare und Workshops häufig als nur begrenzt nützlich heraus. Denn die gelernten Inhalte sind zum Zeitpunkt der Maßnahme für die meisten Auslandsreisenden noch nicht relevant. Kommt es dann später im Gastland zu kulturell bedingten Stresssituationen, sind die Informationen nicht abrufbar – der Praxistransfer fehlt, die Maßnahme verliert ihre Wirkung.

Einige Unternehmen tragen mittlerweile zumindest den veränderten Familienmodellen Rechnung. Sie bieten den mitreisenden Partnern auf Wunsch ein gezieltes Karrierecoaching an oder finanzieren eine Weiterbildung während

der Auslandszeit, die helfen soll, sich beruflich weiterzuentwickeln oder sich später wieder nahtlos in den Berufsalltag zu integrieren. Ob und wie wirksam diese Maßnahmen jedoch auf die Dauer tatsächlich sind, hängt von vielen Faktoren ab. McNultys Studie lässt zumindest daran zweifeln, dass sie den Betroffenen in ihrer aktuellen Lebenssituation weiterhilft.

Kontinuität, Nachhaltigkeit und ein ganzheitlicher Ansatz sind in der heutigen Unternehmenspraxis jedoch immer noch die Ausnahme. Da sich aber gerade durch eine Auslandsentsendung alle Lebensbereiche verändern und der Alltag der Familie manchmal völlig auf den Kopf gestellt wird, sollten gerade das Anforderungen an eine moderne und bedarfsgerechte Betreuung der entsandten Mitarbeiter und deren Familien sein.

Wer als HR-Verantwortlicher die bestmöglichen Voraussetzungen für gelungene Auslandsprojekte schaffen möchte, sollte unbedingt die Bedürfnisse der mitreisenden Angehörigen einbeziehen – und dann einen kritischen Blick auf sein aktuelles Unterstützungsangebot werfen. Stellt sich dabei heraus, dass interkulturelles Tagestraining und privater Sprachunterricht nicht ganz die Erwartungen der entsandten Familien treffen, könnte ein ganzheitliches virtuelles Coachingprogramm für mitreisende Angehörige eine lohnenswerte und nachhaltige Alternative sein. ■



CONSTANCE GRUNEWALD-PETSCHKE, Geschäftsführerin der Entsendungsberatung Abroad in Düsseldorf, ist zertifizierte interkulturelle Trainerin und Coach und selbst mitreisende Partnerin in Istanbul.



GYÖNGYI VARGA ist transkultureller Coach und arbeitet als Beraterin und Trainerin für interkulturelle Kommunikation und Kompetenz unter anderem bei der Haufe Akademie.