

Vom Expatriate zum Flexpatriate

Mobilität bei den Mitarbeitern wird in den Unternehmen seit Jahren groß geschrieben. Das ist per se nichts Neues. Verändert haben sich die Art der Auslandsentsendungen und die Motive. Zum klassischen Langzeiteinsatz kommen kurzzeitige Projekteinsätze hinzu, auch als Bestandteil eines Talententwicklungsprogrammes für Nachwuchsführungskräfte.

Volkswagen, Bosch und Daimler – die Großunternehmen haben in China schon vor vielen Jahren ihre Zelte aufgeschlagen und expandieren im Wachstumsmarkt China. Die Mittelständler ziehen nach: „Wir bekommen immer mehr Anfragen von klein- und mittelständischen Unternehmen, zum Beispiel aus dem Automobilsektor, dem Maschinenanlagenbau und neuerdings auch aus der Konsumgüterindustrie, zum Beispiel von großen Restaurantketten“, stellt Thomas Heck, Leiter des German Desk und Partner bei der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Pricewaterhouse Coopers (PWC) in Shanghai fest: „Alles, was konsumentennah ist, könnte ein neuer Trend werden.“ So drängt zum Beispiel das Münchner Brauhaus Paulaner, das bereits mit zwei Restaurants in Shanghai vertreten ist, noch stärker in den Markt. Auch andere Restaurantketten wittern ihre Marktchancen im Reich der Mitte. Denn die westliche Esskultur ist bei den Chinesen sehr gefragt.

In den vergangenen Jahren haben rund 48 Prozent deutscher Unternehmen, so das Ergebnis einer aktuellen Studie, Mitarbeiter in die Wachstumsregion China entsandt. Ein Großteil der Entsandten sind nach wie vor die erfahrenen 35- bis 45-Jährigen, die zum Beispiel als Geschäftsführer, Vertriebsleiter oder Ingenieure die Wachstumspläne des deutschen Headquarters vorantreiben und interkulturelle Teams leiten. Diese Zielgruppe wechselt in der Regel im Dreijahres-Turnus. Der Bedarf an deutschen Fachkräften, die im Vergleich zu ihren chinesischen Kollegen nach wie vor deutlich teurer sind, ist jedoch zurückgegangen. Denn das Land in Fernost macht einen Qualitätssprung: Rund sieben Millionen chinesische Hochschulabsolventen treten jedes Jahr in den Arbeitsmarkt ein. Hinzu kommen fast eine halbe Million Chinesen, die im Ausland studiert haben. „Stärker zu lokalisieren unter Berücksichtigung von Kostenvorteilen ist eine natürliche Entwicklung. Von einer neuen Lokalisierungswelle würde ich allerdings nicht sprechen“, so Thomas Heck von PWC.

Vielflieger im Einsatz

Waren Auslandsentsendungen vor Jahren fast immer auf einen langen Zeitraum angelegt, tritt diese Form der Entsendung zugunsten kürzerer Projekteinsätze in ihrer Bedeutung zurück. „Warum Expats teuer mit Familie nach China entsenden, wenn sich Projekte vor Ort für einen kurzen Zeitraum managen lassen und vieles auch vom heimischen Schreibtisch aus erledigt werden kann“, beschreibt Bernhard Reisch, Geschäftsführer des Instituts für Interkulturelles Management (IFIM), warum Unternehmen oftmals kurzzeitige Einsätze favorisieren. Als Teil eines internationalen Mobilitätsprogrammes dienen sie noch einem anderen Zweck: Die Unternehmen nutzen es zunehmend als wichtigen Teil ihrer Talent-Management-Strategie: „Jüngere Expats oder Trainees übernehmen für ein oder zwei Jahre Consulting-Projekte in China. Die internationale Erfahrung erweitert ihren Horizont und bringt Pluspunkte für die eigene Karriere. Viele von ihnen empfinden das Abenteuer Ausland als bereichernd“, beobachtet Helge Groß, China-Experte beim Bund der Auslands-Erwerbstätigen (BDAE) e.V. Für Prof. Dr. Michael Heuser von der Fachhochschule der Wirtschaft ist das transnationale Talent Management, also der Talente-Transfer zwischen

Auslandsgesellschaften, zukunftsweisend: „Überall auf der Welt gibt es Talente. Unternehmen brauchen ein System, um sie zu identifizieren und zu vernetzen.“

Ein weiterer Trend ist die virtuelle Zusammenarbeit über Grenzen hinweg. Typisch ist diese Art der Zusammenarbeit für internationale Automobilkonzerne: Produktionsmitarbeiter aus China arbeiten mit Mitarbeitern aus den USA und Indien gemeinsam an einem Konstruktionsprojekt. Die Mitarbeiter kommunizieren per Videokonferenz miteinander und besprechen zum Beispiel, wie und wann an welchem Konstruktionsteil weitergearbeitet werden muss. „Wenn man von einer Minute auf die andere erst mit seinem chinesischen und dann mit seinem indischen Kollegen spricht, muss man permanent kulturell und sprachlich umschalten. Das ist eine interkulturelle Mammutaufgabe. In unseren Trainings simulieren wir daher genau diese Situation“, erläutert Reisch vom IFIM.

Trotz der Herausforderungen, die die virtuelle Zusammenarbeit oder der Kurzzeit-Projekteinsatz mit sich bringen, haben diese Formen einen großen Vorteil gegenüber Langzeitentsendungen: Es entfällt die Wiedereingliederung, die nach einem langen Auslandseinsatz für Expatriates nicht leicht ist. Viele befürchten den eigenen „Karriereknick“ und dass zurecht. Denn oftmals werden die Erwartungen des Expats auf eine dem Ausland vergleichbare Position nicht erfüllt, und die internationale Erfahrung zu wenig wertgeschätzt. Auch für die mitausreisende Partnerin (in den meisten Fällen sind die nach China Entsandten Männer) birgt diese Form der Entsendung ein Karriererisiko: Viele Partnerinnen haben in China keine Aussicht auf einen Job, auch weil sie in der Regel kein Chinesisch sprechen. „Für das Problem der Doppelkarrieren gibt es immer noch keine wirkliche Lösung. Viele Firmen übernehmen zwar die Kosten für Weiterbildungskurse, aber unterstützen bei der Jobsuche noch zu wenig“, beobachtet der PWC-Partner. Das „Partner Support Program“, das von der Volkswagen Group China und der Deutschen Auslandshandelskammer 2011 initiiert wurde, könnte hier wegweisend sein: Die chinaerfahrenen Berater vermitteln Kontakte zu Mitgliedsunternehmen der Handelskammer, informieren über Weiterbildungsmöglichkeiten und die Mitarbeit bei sozialen Projekten.

Annette Neumann