

Ein Entsendungsvertrag macht noch keinen guten Expat – HRD als Businesspartner für Expat-Manager

- Sie sind dabei, Talent Management (Führungskraftförderung) und Global Mobility (Expat-Betreuung) zukunftsweisend zu verbinden? ¹
- Sie möchten einen Prozess etablieren, der den ROI von Entsendungen und Mitarbeiterbindung stärker im Fokus hat?
- Sie möchten Ihren Teil dazu beitragen, dass Entsendungen für Organisation und Expat ein Erfolg sind?

Studienergebnisse² decken sich mit unserer Erfahrung: Nur wenige Organisationen bieten ihren entsandten Managern den Rahmen, der notwendig ist, damit diese ihr Potential voll ausschöpfen können und dem Unternehmen verbunden bleiben. Hinzu kommt: Entsendungen sind sehr kostspielig. Verantwortliche Personaler können entscheidend dazu beitragen, dass sich diese Investition lohnt. **Wie sieht es bei Ihnen aus?**

Das Szenario

Expat-Manager werden mit sehr komplexen Aufträgen entsandt. Dabei wird von ihnen erwartet, eine gesamte Mannschaft in einem komplett fremden Umfeld hinter sich zu bringen, um den Gewinn der neuen Organisationseinheit in kurzer Zeit zu maximieren. Die lokale Einheit ist nicht immer glücklich über die Verstärkung, die (häufig zu Recht) als Misstrauensvotum bezüglich der eigenen Arbeit verstanden wird. Für viele Expat-Manager bedeutet die Entsendung eine neue Führungsposition mit hohen Anforderungen von verschiedenen Seiten, die nur selten das Gleiche wollen. Ach ja – fast vergessen: Die gesamte Familie versucht parallel in einem neuen Umfeld heimisch zu werden, das sie sich nicht immer selbst gewählt hat.

Fragen wir Expats, wie ihr Unternehmen sie in dieser herausfordernden Situation unterstützt, changiert die Antwort meist zwischen „Hilfe bei der Wohnungssuche“ und „mit zwei Tagen interkultureller länderspezifischer Vorbereitung.“ Angesichts der Komplexität der Führungsaufgabe kann dies nicht zu den gewünschten Zielen führen! (oder ist unter Umständen kontraproduktiv)

***Wie kann sich Human Resource Development* hier als anerkannter Businesspartner für die internen Kunden aufstellen?
(*oder andere Verantwortliche)***

(s. nächste Seite)

¹ Laut Brookfield Global Relocation Survey 2010 stellt dies die Nr 1 der „key issues“ dar.

² So zum Beispiel: Economist Intelligence Unit 2010; Brookfield 2010, G.K. Stahl 2007

Erstens: Positionieren Sie sich klar und prägnant: Sie wissen um die Erfolgsfaktoren.

- **Change Management:** Der Erfolg eines Expat-Managers hängt wesentlich davon ab, dass alle *stakeholder* bereit sind, seine Ideen mitzutragen und umzusetzen. Komplexes Change-Management-Wissen kann nicht vorausgesetzt werden.
- **Stakeholder Management:** Expat-Manager reiben sich häufig auf zwischen den drei Polen Headquarter – Lokale Einheit – Kunden. („Bottleneck-Syndrom“). Strategien zum Umgang mit dieser schwierigen Position erhöhen die Effektivität – und die Zufriedenheit.
- **Internationale Führungskompetenzen:** Führung in diesem Spannungsfeld fordert besondere Führungsqualitäten. Erfolg in der lokalen Organisation ist nicht gleichzusetzen mit globaler Führungskompetenz. Internationale Erfahrung ist nicht gleichzusetzen mit Kompetenz. Ein fokussierter Abgleich mit vorhandenen Führungskompetenzen sowie Check und Unterstützung für den Transfer sollte Standard sein.
- **Persönliches Transition- und Stressmanagement,** das die Familie mit einbezieht. Nur wenn alle mit dieser einschneidenden Veränderungssituation ressourcenorientiert und konstruktiv umgehen können, ist Erfolg möglich.³

Zweitens: Schaffen Sie den Rahmen durch strategische Personalentwicklungsprozesse

2

- Sie verfügen über klare Kriterien für Auswahl- und/oder Entwicklungsprozess.
- Teil jedes Entsendungspaketes ist eine konkrete Bedarfs- und „gap“- Analyse der jeweiligen Führungsanforderungen gekoppelt mit Zielen.
- Sie schaffen den Rahmen für ein Follow-Through-Coaching auch auf Grundlage der Gap-Analyse: Was funktioniert gut? Was nicht so gut? Wo gibt es Entwicklungsbedarf? Ressourcen, Problemanalyse und –Lösung
- Sie sorgen für einen „Transition-Support“ des Expats und der begleitenden Familie – denn nur, wenn beide ihren Platz finden, wird der Expat erfolgreich sein können.
- Jeder Expat-Manager wird durch einen nachvollziehbaren und vor Ausreise vereinbarten „Reintegration“-Prozess motiviert mit seinem neuen Wissen in der Organisation zu verbleiben.

Diese Aussagen gelten unabhängig von Unternehmensgröße und Anzahl der Entsandten!

Personalentwicklung als aktiver Partner

Viele Expat-Manager fordern aus einer Vielzahl von Gründen Ihre Unterstützungsleistung nicht ein, auch wenn der Bedarf gegeben ist. **Aus unserer Sicht ist es Ihre Aufgabe, mit einer klaren Strategie und definierten Umsetzungsschritten dafür zu sorgen, dass Expat-Manager „ihr Geld wert sind“. Als Gesamtstrategie oder Einzelmaßnahme.**

³ Laut Brookfield: „top critical family challenges: partner resistance (47%), family adjustment (32%)



Warum eine Kooperation mit Anne NIESEN und KAN CONSULTING?:

- Seit 1999 sind wir im Geschäft und haben sehr viele Expats in ihrer Arbeit erlebt und begleitet. Wir verfügen über genau den Erfahrungs- und Wissenshintergrund, den es für diese komplexe Dienstleistung braucht. Dies können europa-weit nur wenige von sich sagen.
- Es ist uns wichtig, Ihre Partner zu sein und Sie dabei zu beraten, wie Sie Expatförderung in Ihre Gesamtstrategie einbinden und so als Businesspartner wahrgenommen werden, die einen echten Mehrwert liefern.
- Wir sind u.a. lizenziert für das einzige internationale Führungskraftentwicklungstool „The International Profiler“ (TIP). (für mehr Informationen vgl. www.kan-consulting.com). Wir entwickeln mit Ihnen Ideen, wie Sie TIP in Ihrem Umfeld und für Ihre Ziele einsetzen können.

Wie können wir Ihnen behilflich sein?

Tel: +49 179 2269196

mail@kan-consulting.com