



## AUSLANDSAUFENTHALT FÜR QUALITÄTSMANAGER

# Karrierекick oder Karrierекnick?

**Mit einem beruflichen Auslandsaufenthalt verbinden Qualitätsingenieure in der Regel die Hoffnung auf einen Karriereimpuls. Derzeit sind es besonders viele, die krisenbedingt ihr berufliches Glück an Standorten ihres Unternehmens im Ausland suchen. Doch eine solche Entscheidung birgt auch Risiken, wie eine aktuelle Erhebung zeigt.**

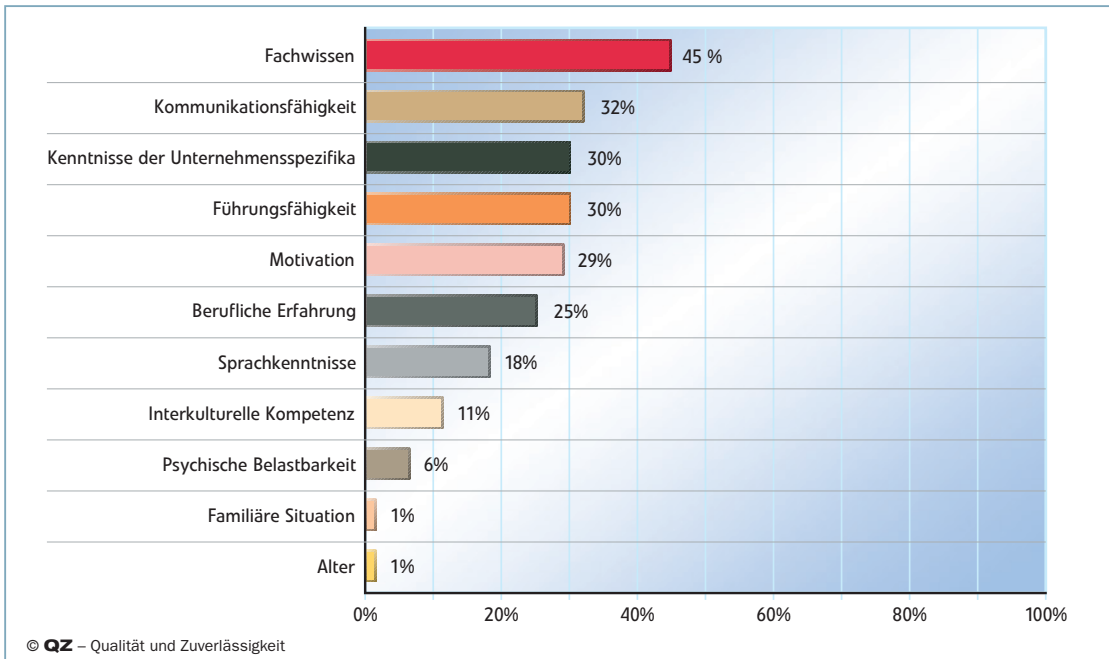
„Für Qualitätsingenieure aus jedem Fachbereich kann ein mehrjähriger Auslandsaufenthalt der Beginn einer erfolgreichen Karriere sein“, bestätigt Hans Weber, der sich als Geschäftsführer der Münchener Personalberatung Weber Consulting GmbH auf Positionen im Qualitätsmanagement spezialisiert hat. Auf diesem Weg könne der Auslandsentsandte viele neue, wertvolle Erfahrungen sammeln und sehr stark eigenverant-

wortlich arbeiten. Außerdem übernehme er im Normalfall eine Führungsposition im Tochterunternehmen und könne so seine Führungsfähigkeiten weiter verbessern. Besonders für QM-Lieferanten- und Kundenbetreuer sind diese Auslandsaufenthalte ratsam, wenn sie in größeren, international agierenden Unternehmen arbeiten. Die dort gesammelten Eindrücke und Erfahrungen mit anders aufgebauten Arbeitsabläufen können nach der Rückkehr ins deutsche Mutterunternehmen berücksichtigt werden und so unter anderem die Kommunikationswege erleichtern.

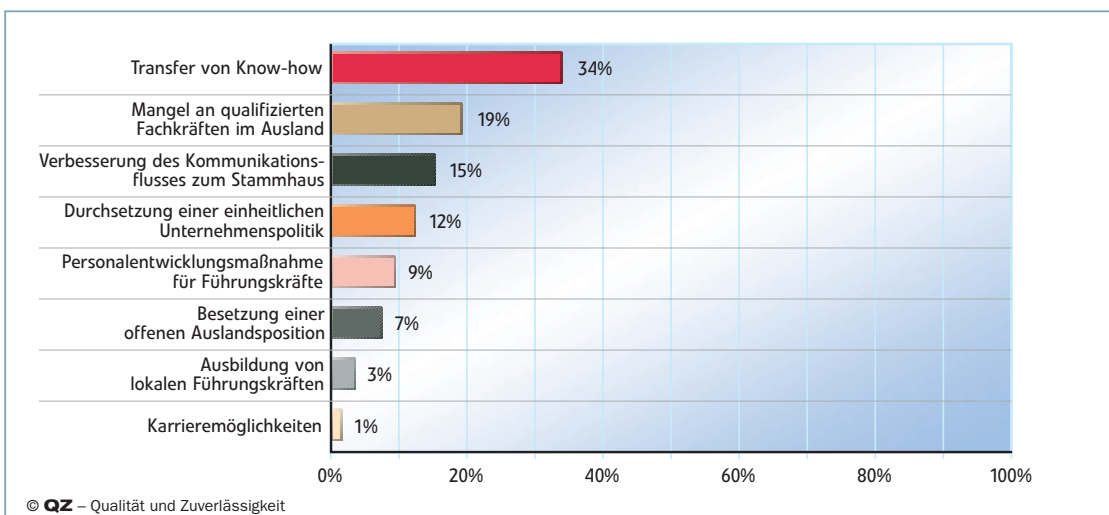
### Chancen für den Berufsweg

Doch wie oft und unter welchen Voraussetzungen geht diese Rechnung auch tatsächlich auf? Weber Consulting befragte

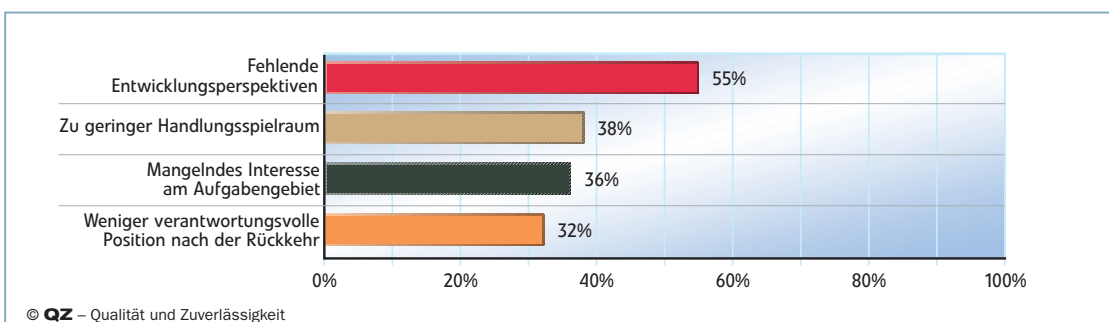
dazu fünfzig mittelständische Unternehmen und fünfzig Qualitätsingenieure aller Bereiche, die bereits mindestens ein Jahr im Ausland waren. Demnach läuft für die Bewerber das Auswahlverfahren meist sehr schnell ab. Ganz vorn bei den Grundvoraussetzungen, die sie mitbringen müssen, stehen die fachlichen Qualifikationen, die Kommunikationsfähigkeit und die Kenntnisse der Unternehmensspezifika (Bild 1). Daneben spielen ein hohes Maß an Flexibilität, Neugier auf Neues und Integrationsfähigkeit eine Rolle. Hinzu kommen Anpassungsfähigkeit und Weltoffenheit, damit der Auslandsentsandte mit den oftmals vom westlichen Verständnis abweichenden Abläufen, der schlechten Infrastruktur und dem Fehlen von festen Strukturen umgehen kann. All diese Eigenschaften erleichtern das Arbeiten in einem neuen Kulturkreis.



**Bild 1. Kriterien, nach denen Unternehmen Mitarbeiter für Entsendungen auswählen**



**Bild 2. Gründe der Unternehmen, ihre Mitarbeiter ins Ausland zu entsenden**



**Bild 3. Hindernisse für eine erfolgreiche Rückkehr ins Unternehmen aus Sicht der Rückkehrer**

Für die Unternehmen bietet die meist sehr kostspielige Entsendung von deutschen Mitarbeitern zu ihren Auslandsstandorten mehrere Vorteile (Bild 2). Der wichtigste ist laut Erhebung der Transfer von Know-how an ausländische Arbeitskräfte, um den gleichen Qualitätsstandard

wie in Deutschland zu wahren. „Hinzu kommt“, so Weber, „dass durch deutsche Arbeitskräfte der Mangel an qualifizierten Fachkräften im Ausland kompensiert werden kann.“ Außerdem werde der Kommunikationsfluss zur Muttergesellschaft verbessert und die einheitliche

Unternehmenspolitik auch in den Tochtergesellschaften gesichert.

Trotz des Nutzens eines Auslandseinsatzes für beide Seiten ist er heute jedoch keine Garantie mehr für einen Karrieregesprung. „Wir haben beispielsweise einen Kandidaten in unserer Datei, der ▶



jetzt zehn Jahre in Amerika in der Automobilbranche als Lieferantenbetreuer gearbeitet und dort aufgrund der Wirtschaftskrise seine Stellung verloren hat. Auch im deutschen Teil des Unternehmens war keine Position frei“, erzählt Weber. Das kann dann zu einem wirklichen Problem werden: Verliert ein Ausländer in den USA seinen Job, bleiben ihm nur dreißig Tage, einen neuen Vertrag zu bekommen, bis das Visum abläuft und er sofort ausreisen muss. Nicht immer gelingt das. Doch auch wenn ein Unternehmen seinen Qualitätsleiter im Ausland nach

Deutschland zurückholt, steht der anfangs zugesicherte Arbeitsplatz nicht immer zur Verfügung. Eine Kündigung kann die Folge sein. Andere Qualitätsmanager kündigen wenige Monate nach ihrer Rückkehr selbst – aus Unzufriedenheit. „Leider ist nicht immer eine höhere Position frei, so dass sich der Rückkehrer erst einmal mit der Stelle zufriedengeben muss, die besetzt werden kann“, sagt der Münchener Personalberater. Häufig bestehe nach der Rückkehr eine hohe Erwartungshaltung: Entwicklungsmöglichkeiten würden als zu gering und der Handlungsspielraum

als zu eingeschränkt empfunden (Bild 3). Hätten die Qualitätsspezialisten im Ausland sehr stark eigenverantwortlich und selbstständig gearbeitet, so seien sie nun wieder stärker in die Unternehmensstrukturen eingebunden und müssten Verantwortung abgeben.

### Risiken bei der Rückkehr

Neben den Schwierigkeiten bei der Integration nach der Rückkehr birgt die Familie das größte Problempotenzial: Verbleiben Ehepartner und Kinder in Deutschland, kann die Distanz schnell zur Entfremdung bis hin zur Trennung führen. Kommt die Familie mit ins Ausland, muss vielleicht der andere Partner die eigenen Karrierewünsche zurückstellen. Oder die Kinder haben beispielsweise aufgrund der Sprachdifferenzen Schwierigkeiten, sich an die neue Umgebung anzupassen. All das kann zu einer schlechten Stimmung beitragen. „Der Auslandsentsandte sollte die Familie von Anfang an voll in die Planung mit einbeziehen und auch ihnen ein interkulturelles Training und Sprachkurse ermöglichen, um die Anpassung an die neue Umgebung zu erleichtern“, rät deshalb der Geschäftsführer von Weber Consulting.

Außerdem müsse sich der Qualitätsingenieur darüber im Klaren sein, dass das Leben in Deutschland weitergeht. „Ein regelmäßiger Kontakt zum Mutterunternehmen und zum ehemaligen Chef hält den Auslands migranten über das Geschehen im deutschen Unternehmen auf dem Laufenden, und man selbst bleibt den anderen in Erinnerung“, empfiehlt der Personalberater. Insbesondere rät er Qualitätsspezialisten, für die ein hohes Maß an Fachwissen grundlegend ist, sich ständig durch das Internet oder Fachzeitschriften über den deutschen Markt zu informieren, um nach der Rückkehr leichter einen Wiedereinstieg zu finden. Flexibilität ist vom Auslandsentsandten nicht nur beim Verlassen Deutschlands gefordert, sondern auch nach seiner Rückkehr. „Der Qualitätsmanager muss sich gerade in der heutigen Wirtschaftssituation bewusst sein, dass er selbst das Risiko trägt, wenn die Wiedereingliederung nach Ablauf des Auslandsaufenthalts nicht reibungslos verläuft“, betont Weber. Wer das beachtet, für den stünden die Chancen gut, dass ein Auslandsaufenthalt keinen Karriereknick, sondern einen Karrierekick bewirkt. □

## ► DER PERSONALMANAGER RÄT

### Tipps für den beruflichen Auslandseinsatz

- Bereiten Sie sich gut und so langfristig wie möglich auf Ihren Auslandseinsatz vor. Dazu gehören auch ein interkulturelles Training und ein Sprachkurs, um sich auf die Spielregeln der neuen Kultur einzustellen.
- Beziehen Sie von Anfang an Ihre Familie in die Planung mit ein, damit sie sich nicht von Ihrem Vorhaben ausgeschlossen fühlt.
- Sorgen Sie dafür, dass Sie Ihre Kranken- und Rentenversicherung entsprechend der deutschen Muttergesellschaft abschließen. Für die Rente wird Ihnen die Zeit im Ausland nur angerechnet, wenn Sie die Sozialversicherungsbeiträge freiwillig weiterzahlen.
- Achten Sie darauf, dass Ihr Vertrag eine Wiedereingliederungsklausel in einen deutschen Standort und eine Gehaltsgarantie enthält.
- Versuchen Sie, Kontakt zur Muttergesellschaft zu halten, indem Sie sich beispielsweise regelmäßig mit Ihrem früheren Vorgesetzten in Verbindung setzen. Wer im Blickfeld bleibt, dem gelingt die Integration nach dem Auslandseinsatz leichter.
- Begrenzen Sie die Dauer Ihres Aufenthalts auf zwei bis fünf Jahre, damit die Eingliederung nach der Rückkehr leichter fällt.
- Halten Sie sich mithilfe des Internets oder von Fachzeitschriften über den Markt in Deutschland auf dem Laufenden, um für das deutsche Unternehmen ein attraktiver Arbeitnehmer zu bleiben.
- Planen Sie auch die Rückkehr gut. Beginnen Sie damit ein halbes Jahr vorher, damit alle organisatorischen Fragen rechtzeitig geklärt sind und eine Anschlussposition in Deutschland zu Verfügung steht.

► **Hans Weber**  
T 089 6662860  
office@weberconsulting.de

