

Rückkehr mit Hindernissen

von Maike Andresen und Daniel Seufert

Herausforderungen für Auslandsrückkehrer in Managementpositionen beim Wiedereintritt in den heimischen Arbeitsmarkt und Einflussfaktoren auf ihre Beschäftigungsfähigkeit

„Oft ist heimkehren schwerer als fortgehen.“ - Insbesondere bei der Rückkehr in den heimischen Arbeitsmarkt bewahrheitet sich dieses chinesische Sprichwort häufig. Während rückkehrende Manager selbst ihre internationale Berufserfahrung als wichtige Ressource für die eigene Beschäftigungsfähigkeit betrachten, wird diese von Arbeitgebern mitunter unterschiedlich bewertet, wodurch unter Umständen ihre Beschäftigungsfähigkeit leidet.

Obwohl sie für Unternehmen aufgrund ihrer internationalen Berufserfahrung vielversprechende Mitarbeitende darstellen, gelingt es Managerinnen und Managern, die nach einem beruflichen Auslandsaufenthalt eigeninitiativ einen neuen Arbeitgeber in ihrem Herkunftsland suchen, häufig nicht, ihre im Ausland erworbenen Kompetenzen vollständig zu kapitalisieren. Eine mögliche Ursache für die unterschiedliche Bewertung internationaler Berufserfahrung durch Unternehmen in verschiedenen Ländern sind länderspezifische Karrierestrukturen, die durch die jeweiligen nationalen Kulturen und Institutionen geprägt werden. Gemeinsam mit individuellen Kompetenzen bestimmen sie die Beschäftigungsfähigkeit der Auslandsstätigen nach ihrer Rückkehr.

Beispielsweise sind Karrieren in Deutschland primär durch funktionale Pfade geprägt, wobei vor allem Studienfächer, akademische Leistungen und fachliche Expertise über den Zugang zu begehrten Positionen entscheiden. Das Renommee der Bildungsinstitution, an der Zertifikate und Abschlüsse erworben werden, ist von untergeordneter Bedeutung, während es im französischen Karrieresystem eine entscheidende Rolle spielt. Insbesondere Absolventinnen und Absolventen der elitären Grand Ecoles nutzen ihre sozialen Netzwerke zur Rekrutierung, weshalb sozialem Kapital im französischen System eine größere Bedeutung zukommt. Im Vergleich zu deutschen erwerben französische Arbeitskräfte vermehrt generalistisches Wissen in verschiedenen Bereichen; diesen allgemeinen Fähigkeiten und Kompetenzen wird eine höhere Bedeutung zugeschrieben als berufsspezifischem Wissen. Unklar ist indes, welche Bedeutung in beiden Ländern den im Ausland erworbenen Kompetenzen zukommt, insbesondere wenn sie von den national typischen Profilen abweichen.

Individuelle Beschäftigungsfähigkeitskompetenzen

Die je nach Land unterschiedlichen Karrierestrukturen beeinflussen auch die jeweilige Bedeutung individueller Beschäftigungsfähigkeitskompetenzen, zu denen *berufliche Expertise*, *Vorausplanung und Optimierung*, *persönliche Flexibilität*, *Zugehörigkeitsgefühl zur Organisation* und *Ausgewogenheit* gezählt werden. Die Beschäftigungsfähigkeit der Rückkehrer wird somit durch ein Zusammenspiel der individuellen Kompetenzen und der kontextuellen Einflussfaktoren bzw. Karrierestrukturen bestimmt, wobei sich die inhaltliche Bedeutung und relative Gewichtung der Beschäftigungsfähigkeitskompetenzen zwischen Deutschland und Frankreich zum Teil unterscheidet.

Kompetenzen von deutschen und französischen Auslandsrückkehrern

Im Rahmen einer Befragung von je 20 Managern aus beiden Ländern wurde die Bedeutung der Beschäftigungsfähigkeitskompetenzen nach Rückkehr aus dem Ausland untersucht. Zudem wurden zentrale Unterschiede zwischen deutschen und französischen Karrierestrukturen herausgearbeitet.



Berufliche Expertise

Wie erwartet verfolgten deutsche Personen im Management überwiegend funktionale Karrieren in einem bestimmten Gebiet und befragte Managerinnen und Manager aus Frankreich häufiger multifunktionale Karrieren.

Während nur 15 der 40 Manager – überwiegend jüngere Befragte mit weniger Berufserfahrung – angaben, durch die Auslandstätigkeit zusätzliche berufsbezogene Kenntnisse erworben zu haben, konnten alle Befragten allgemeine Fähigkeiten – v.a. interkulturelle Kompetenzen sowie Management- und Sprachkenntnisse – erwerben.

Verbesserte Management- und Sprachkenntnisse hatten in beiden Ländern positive Auswirkungen auf die wahrgenommene Beschäftigungsfähigkeit, wohingegen interkulturelle Kompetenz von deutschen Unternehmen als wichtiger erachtet wurde. Insgesamt konnte ein Großteil der Befragten die erworbenen Kompetenzen nach der Rückkehr gewinnbringend einsetzen, wobei französische Manager primär den Mehrwert allgemeiner Kenntnisse und Fähigkeiten sahen, während für deutsche Manager berufsbezogene Kenntnisse ebenso von Bedeutung waren.

Nahezu alle deutschen und etwa zwei Drittel der französischen Befragten sahen einen positiven Einfluss ihrer internationalen Berufserfahrung auf die Beschäftigungsfähigkeit. Allerdings berichteten vereinzelte französische Manager auch über eine negative Bewertung ihrer internationalen Erfahrung durch Arbeitgeber.





Vorausplanung und Optimierung

Sowohl französische als auch deutsche Rückkehrer signalisierten eine hohe Lern- und Weiterbildungsbereitschaft. Insgesamt 17 der 40 Befragten nutzten ein (zusätzliches) Hochschulstudium oder weitere Trainings zur Weiterentwicklung der eigenen Fähigkeiten.

Allerdings mangelte es zahlreichen Befragten an fundierten Kenntnissen über die aktuelle Lage des heimischen Arbeitsmarktes, so dass Möglichkeiten und Herausforderungen bei der Rückkehr nicht ausreichend antizipiert wurden. Diese fehlende Antizipation wurde bei französischen Rückkehrern häufiger beobachtet als bei deutschen. Letztere zeigten darüber hinaus häufiger karrierebezogene Proaktivität, indem sie bereits vor der Rückkehr in ihr Herkunftsland eine neue Tätigkeit dort fanden.

Literaturempfehlung

Andresen, M. (2018). When at home, do as they do at home? Valuation of self-initiated repatriates' competences in French and German management career structures. *The International Journal of Human Resource Management*, 1 – 33, doi: 10.1080/09585192.2018.1511612

Persönliche Flexibilität

Der Großteil der Manager aus beiden Ländern war Veränderungen und neuen Erfahrungen gegenüber positiv eingestellt. So gelang es den meisten, sich erfolgreich an Arbeitsleben und Alltag im Zielland anzupassen und somit „nach den lokalen Spielregeln zu spielen“. Etwa die Hälfte der deutschen und ein Drittel der französischen Befragten wurden sogar durch ihr Interesse an einem spezifischen Ziel zu einem Auslandsaufenthalt dort bewegt.

Zugehörigkeitsgefühl zur Organisation

Während die Hälfte der Befragten die Bedeutung der Zugehörigkeit zu einem funktionierenden Team unterstrich, schätzte nur etwa ein Viertel ihre Bindung zum jeweiligen Arbeitgeber als eng und das Commitment diesem gegenüber als hoch ein.

Obwohl eine Vielzahl der befragten Manager während des Auslandsaufenthalts ihre beruflichen und / oder privaten Netzwerke ausbauten, standen diese Netzwerke nur selten in direktem Bezug zum Arbeitgeber und der ausgeführten Tätigkeit. Zusätzlich büßte etwa ein Drittel aufgrund der langen Abwesenheit das eigene Netzwerk im Herkunftsland ein. Überraschenderweise konnten deutsche Befragte ihre sozialen Netzwerke bei der Jobsuche deutlich häufiger mobilisieren als französische.

Ausgewogenheit

Nur etwa einem Drittel der Rückkehrer (überwiegend Deutschen) gelang es, während der Auslandstätigkeit ein Gleichgewicht zwischen beruflichen und privaten Anforderungen herzustellen. Im Falle einer fehlenden Balance waren die deutschen Befragten häufiger dazu bereit, ihren Arbeitgeber zu verlassen und sich beruflich neu zu orientieren.



Diskussion und Ausblick

Die erzielten Erkenntnisse legen Folgendes nahe:

1. Die Beschäftigungsfähigkeit von Auslandsrückkehrern wird nicht nur durch individuelle Kompetenzen und die Arbeitsmarktlage, sondern stets auch durch länderspezifische Karrierestrukturen beeinflusst. Die Beschäftigungsfähigkeit von Personen mit vergleichbaren Kompetenzprofilen unterscheidet sich in Deutschland und Frankreich, da Arbeitgeber beider Länder Inhalt und relatives Gewicht der einzelnen Beschäftigungsfähigkeitskompetenzen unterschiedlich definieren.
2. Für international mobile Manager ist es deshalb von zentraler Bedeutung, ein Verständnis für die nationalen Unterschiede in Bezug auf Karrierestrukturen zu entwickeln, um ihre Beschäftigungsfähigkeitskompetenzen an die jeweiligen Länder anpassen zu können. Doch auch Manager, deren Kompetenzprofil von den klassischen französischen und deutschen Karrierestrukturen abwichen, waren beschäftigungsfähig, insofern Unternehmen sie als Sondergruppe einstufen.
3. Während internationale Berufserfahrung in beiden Ländern das wichtigste Kriterium bei der Einstellung von Rückkehrern ist, fördert sie die Beschäftigungsfähigkeit in Deutschland stärker. In Frankreich verringerte sich der Mehrwert der Auslandserfahrung, wenn diese selbst-initiiert, in weniger entwickelten Ländern bzw. in einer frühen Karrierephase erfolgte oder von längerer Dauer war.
4. Beruflicher Expertise kommt eine unterschiedliche Bedeutung zu: Während in Frankreich mehr Wert auf für einzelne Sektoren relevante Fähigkeiten gelegt wird, bewerten in Deutschland - insbesondere größere - Unternehmen fachspezifische Fähigkeiten höher. Da die während der Auslandstätigkeit erworbenen fachspezifischen Kenntnisse teils deutlich vom Heimatland abweichen, entsteht ein Rückkehrhindernis. Somit sind kleine und mittelgroße deutsche Unternehmen, die primär auf generische und weniger fachspezifische Kenntnisse achten, für deutsche Auslandsrückkehrer attraktive Arbeitgeber.
5. Soziales Kapital erwies sich - entgegen der ursprünglichen Erwartung - nicht nur für französische, sondern auch für deutsche Rückkehrer als elementar für einen erfolgreichen Wiedereinstieg in den heimischen Arbeitsmarkt.



No Easy Return

Challenges faced by business managers returning from abroad

“Returning is often harder than leaving in the first place.” This Chinese proverb often rings especially true for people returning to the domestic labour market. Whereas returning managers regard their international work experience as a significant resource for their own employability, employers occasionally see it quite differently, which can actually have an adverse effect on employability.