

## **DIE RÜCKKEHR IN DIE HEIMAT – Vorprogrammierter Rückkehrschock?**

Eine gezielte Vorbereitung auf die Rückkehr in die Heimat ist wichtig, um die soziokulturelle und berufliche Reintegration zu gewährleisten. Durch den Auslandsaufenthalt hat man sich selbst verändert und auch in der Heimat ist nicht alles beim Alten geblieben. Ein gut verlaufender Reentry-Prozess hat viel mit der Reflexion der eigenen kulturellen Identität, der Erwartungshaltung und mit einer guten Vorbereitung auf den beruflichen und privaten Alltag in der Heimat zu tun.

Aktuelle Studien zeigen, dass nur in 5 bis 10 % der Fälle die Rückkehr problemlos verläuft. Laut einer internationalen Umfrage von Pricewaterhouse Coopers und der Cranfield University aus dem Jahr 2005 schätzen zwar 85 % der befragten Unternehmen die Wiedereingliederung als wichtig ein, doch nur 20 % sind der Meinung, dieses Ziel auch aktuell zu erreichen. Drei Viertel der Angestellten werten ihre Wiedereingliederung als mangelhaft. Jeder vierte Mitarbeiter verlässt innerhalb eines Jahres das Unternehmen.

Mitarbeiter, die vor der Entsendung und währenddessen, und danach von ihrem Arbeitgeber nicht betreut oder unterstützt werden, fühlen sich ihm nicht verpflichtet und verlassen es meistens beim ersten besseren Angebot.

### ***Warum ist Reintegration kein Thema?***

Man soll annehmen, dass das Unternehmen, das Mitarbeiter entsendet, auch wieder froh ist, wenn diese wieder zurückkommen. Denn diese Person hat viel Geld gekostet – bei einer Auslandsentsendung kostet ein Mitarbeiter 2-3 Mal mehr als ein normaler Mitarbeiter.

Die Rückkehrenden kommen mit viel Wissen und Know How zurück und könnten viel mehr als andere Mitarbeiter im Unternehmen einbringen, weil sie so viel im Ausland gelernt haben, eine breitere Perspektive haben, andere Vergleichsmöglichkeiten haben, das Unternehmen selbst aus einem anderen Blickwinkel betrachten können, oft eine weitere Sprache sehr gut sprechen.

Seltsamerweise sind Unternehmen kaum an ihren rückkehrenden Mitarbeitern interessiert. Das schlägt sich in den Zahlen nieder: Studien belegen, dass einer von vier Rückkehrern das Unternehmen innerhalb der ersten eineinhalb bis zwei Jahre nach der Rückkehr verlässt.

Kein Wunder: Niemand will sie haben, keiner kümmert sich um sie. Sie wandern ab in andere Unternehmen, wo ihr Wissen mehr Wertschätzung erfährt. Was für ein Verlust für das ursprüngliche Unternehmen, das bereits so viel in diese Mitarbeiter investiert hat!

Zitat eines Rückkehrers:

*„Ich kam mit einem ganzen Rucksack an Wissen ins Unternehmen zurück, aber bis zum heutigen Tag wollte niemand davon etwas wissen. Bis jetzt sind meine Kenntnisse und meine neuen Fähigkeiten völlig ungenutzt. Müsste ich das ganze nochmals durchmachen, würde ich eher einen ganz neuen Job annehmen, denn die Rückkehr ins Unternehmen ist ohnehin so etwas wie ein neuer Job.“*

Die reichen Erfahrungen aus dem Ausland und die neuen Fähigkeiten, Kenntnisse, Sprachkenntnisse, die ein Mitarbeiter mitbringt, werden in diesem Sinne vom Unternehmen nicht wertgeschätzt, auch nicht genutzt, sondern eigentlich bestraft. Obwohl das Unternehmen sehr viel investiert hat. Auch der Mitarbeiter hat viel investiert – viel Mühe, Anstrengung, Zeit, Emotionen, Energie. Kein Wunder, wenn

dann die Mitarbeiter reihenweise abwandern, denn am freien Markt sind solche Personen für andere Unternehmen sehr interessant.

***Warum ist Reintegration so schwierig?***

Die Rückkehr wird meistens unterschätzt: es gibt keine Vorbereitungen und niemandem, der sich auskennt. Auch in der empirischen Forschung gibt es wenig Studien.

Rückkehrer haben meist eine unreflektierte bzw. „verklärte“ Erwartungshaltung von der Heimat, die nahezu immer enttäuscht wird.

Sie geben sich einer kindlichen Vorfreude auf „Daheim“ hin, wo alles in Ordnung zu sein scheint, sie gut aufgehoben sein werden und sich alle Probleme in Luft auflösen. Die Heimat entpuppt sich nach der Rückkehr aber meistens als „fremd“. Heimat als stabilisierender Faktor wird nicht erfüllt.

***Warum ist das so?***

Der Rückkehrer hat sich verändert: Das Leben im Ausland verändert. Das hat Auswirkungen auf die eigene kulturelle Identität. Man ist nicht mehr der oder die, die weggegangen ist. Man legte bestimmte Gewohnheiten ab, nahm neue an, erweiterte seine Perspektive, hat neue Ansichten, vielleicht neue Werthaltungen – kurz: die Anpassung an die fremde Kultur hinterließ ihre Spuren. Man ist nicht mehr der/ die Alte.

Der Wiederanpassungsprozess an die Heimat löst Stress aus: Der Rückkehrer erlebt Desorientierung, Inkonsistenz, erlebt die vermeintlich vertraute Umgebung als fremd.

Niemand kann dem Betroffenen die Gefühle an Enttäuschung, Nicht-Verstanden-Werden, Unruhe, Trauer erklären. Schwierig wird es, wenn der Expatriate mit seinen Erfahrungen und neuen Kenntnisse nicht wertgeschätzt wird.

Die Wiederanpassung erfolgt auf folgenden Ebenen:

- Identität: eigene Veränderung, kulturelle Anpassung an den Alltag und die berufliche Situation
- Sozial: Gefühl des Fremdseins, Frustration, Überlegenheit durch viele neue Erfahrungen, die im Inland niemand hat
- Politisch: neue politische Landschaft, neue eigenen politische Ansichten
- Bildung: neue Kenntnisse, Erfahrungen, die nicht so offen aufgenommen werden
- Beruflich: Kollegen, die sich verändert haben, Jobsituation schwierig, man möchte das einbringen, was man gelernt hat – wird oft nicht angenommen; man hat selbst zu hohe Erwartungen

***Was ist ein Rückkehr-Schock?***

In der Fachliteratur wird der Rückkehrschock oft mit der Trauer verglichen: Trauer bedeutet Verlust und Veränderung; Trauer kennzeichnet eine Übergangssituation und erfordert einen Anpassungsprozess an eine neue Situation, die durch einen Verlust gekennzeichnet ist.

Der Rückkehr-Schock wird auch ein „Stiller Kulturschock“ genannt, denn niemand spricht gern darüber. Meistens kann man sein Gefühl auch nicht artikulieren, man hat keine Sprache dafür. Vor allem gibt es in der Heimat meistens kaum Personen, mit denen man wirklich darüber reden kann und die einen verstehen – das heißt die das auch schon einmal durchgemacht haben.

Der Rückkehr-Schock ist von Verlusten geprägt:

- Neuer sozialer Status – keine soziale Sonderstellung (Direktor, Diplomat, Projektleiter...), keine Einladungen in der internationalen Community mehr, im Inland ist man sozial wieder „down to earth“
- Neuer Lebensstil, vor allem wenn man in Entwicklungsländern war – kein Dienstwagen, kein Chauffeur, keine Hausangestellten,
- Neue, meistens schlechtere finanzielle Situation im Inland – keine Zulagen, keine Sonderleistungen, kein Wohnzuschuss, keine Privatversicherung mehr!
- Neue Wohnsituation – meisten kleiner, einfacher, oder man muss erst eine neue Wohnung suchen
- Verlust an Selbstwert – vor allem wenn man mit seinen Auslandserfahrungen in der Firma nicht entsprechend geschätzt wird
- Verlust an vielfältigen und internationalen Kontakten

### ***Vorbereitungsmaßnahmen für die Reintegration:***

#### *Bessere Leistung und höhere Motivation:*

Eine gute Vorbereitung wirkt sich definitiv auf die Leistung des Entsendeten aus und auf seine gut verlaufende Rückkehr, die sich ebenfalls in der positiven Leistung für das Unternehmen widerspiegelt.

#### *Präzisieren der Erwartungen:*

Es geht darum, dass der Betroffene möglichst genaue Vorstellungen hat, was ihn zu Hause erwartet. Je genauer die Erwartungen, desto geringer die Überraschungen bzw. Unsicherheitsfaktoren. Das gilt vor allem für die Job-Situation, aber auch für die private Situation. ZB ist es wichtig, ob eine Wohnung zur Verfügung ist oder ob diese erste gesucht werden muss. Ob die Schulen für die Kinder schon organisiert sind, die Partnerin bereits ihre eigenen Job-Pläne oder Aussichten hat usw. Häufige Besuche in der Heimat sind wichtig, um ständig informiert zu sein, was sich in der Firma tut, aber auch was sich politisch und gesellschaftlich in der Heimat tut. Bei diesen Gelegenheiten sollte man unbedingt die Firma besuchen und wichtige Kontakte pflegen. Und vor allem Job-Wünsche und Vorstellungen deponieren.

#### *Betreuung VOR der Rückkehr:*

Eine gute Rückkehr-Betreuung beginnt 8-12 Monate, spätestens aber 6 Monate vor der definitiven Rückkehr.

Dazu gehören:

- Welche Job-Perspektiven gibt es in der Firma
- Karriereplanung
- Karriereplanung für die Partner
- Finanzberatung

#### *Angebote an Trainings und Coaching UNMITTELBAR nach der Rückkehr:*

Rückkehr-Trainings helfen, den Prozess der Reintegration bewusst zu gestalten. Eigentlich kann man von Coaching sprechen, bei dem er Veränderungsprozess selbst und sämtliche Probleme wie Unsicherheiten, Zweifel, Ängste, die mit der Rückkehr verbunden sind, ausführlich besprochen werden.

Dies ist auch in Gruppen möglich.

*Einbeziehung der Partner:*

Ganz wichtig: Einbeziehung der Ehefrau/des Ehepartners von Anbeginn an in Vorbereitungs- und Betreuungsmaßnahmen.

Wenn die Partnerin nicht mit dabei ist, ist der Job im Ausland in Gefahr. Dies berichtet Robin Pascoe, eine amerikanische Expatriate Expertin, die viel dazu veröffentlicht hat und eine eigene Webseite nur für Expat Familien und Frauen gegründet hat. Nach der Umfrage des Global Relocation Survey gehen 80% der abgebrochenen Auslandseinsätze auf die Unzufriedenheit der Ehefrauen zurück.

*Kontaktaufnahme mit Familie und Freunden:*

Rechtzeitige Kontaktaufnahme mit Familie und Freunden und Aktivierung seines sozialen Netzes sind wichtig, damit man auf deren Unterstützung rechnen kann.

Die wichtigsten Unterstützungsfaktoren in schwierigen Übergangssituationen sind soziale Kontakte, informelle Gespräche, emotionale Unterstützung.

***Coaching- und Trainings-Angebote:***

***Coaching für Rückkehrende in die Heimat***

Wenn Sie nach längerem Auslandsaufenthalt wieder in die Heimat zurückkehren, treten oft Schwierigkeiten auf, mit denen Sie überhaupt nicht gerechnet haben. In diesem Coaching unterstütze ich Sie bei Ihrem Wiedereinstieg in Ihren Alltag und in Ihren Beruf.

**Schwerpunkte:**

- Alle Fragen oder Sorgen, die Sie nach Ihrer Rückkehr in die Heimat haben
- Ihre Rückkehr ins Stamm-Unternehmen
- Ihre Veränderung durch den Auslandsaufenthalt
- Ihre neuen Fähigkeiten und Kenntnisse
- Ihre Berufsperspektiven
- Umgang mit dem Rückkehrschock

**Zielgruppe:** Personen, die nach längerem Auslandsaufenthalt in die Heimat zurückgekehrt sind

**Dauer:** Einheiten von à 60 Minuten oder nach Vereinbarung

**Informationen und Anfrage:** karin.schreiner@iknet.at

***Workshop: Rückkehr und Reintegration***

Die Rückkehr in die Heimat ist oft nicht so einfach wie erwartet. Eine gute Vorbereitung erleichtert die private und berufliche Reintegration.

**Vorgangsweise:**

- Kontaktaufnahme aus dem Ausland 6 Monate VOR der Rückkehr per Email, Telefon
- Eintägiger Rückkehr-Workshop
- Nachbesprechung nach 1 – 2 Monaten, ein halber Tag

**Zielsetzungen:**

Ein gezieltes Vorgehen und Kenntnisse über den kulturellen Wiederanpassungsprozess erleichtern den beruflichen und privaten Wiedereinstieg.

- Vorbereitung VOR der Rückkehr
- Erkennen der eigenen kulturellen Veränderung
- Erkennen neu erworbener Kompetenzen
- Präzisieren der (neuen) beruflichen Möglichkeiten
- Einführung in die interkulturelle Thematik
- Nachbesprechung: Kulturschock, praktische Probleme des Wiedereinstiegs

**Zielgruppen:** Rückkehrende Expatriates aus allen Branchen

**Dauer des Trainings:** 1 Tag (9.00 – 17.00)

**Informationen und Anfrage:** karin.schreiner@iknet.at

**Dr. Karin Schreiner M.A.**  
**Interkulturelle Trainerin und Coach**  
**Home Page:** [www.iknet.at](http://www.iknet.at)

**Mehrjährige Praxis:**

Interkulturelle Trainerin bei WKO, ÖNB, BMEIA, ÖPWZ, Vamed AG, Delta Holding, Holzcluster Tirol, Agentur für lebenslanges Lernen, BizTalk Language Consulting, Berlitz, Itinéraires Interculturels Paris, Grazer Universitäten, Montanuniversität Leoben, Donau-Universität Krems, Universität Wien (Inst. für Publizistik), Pädagogische Hochschule Wien, fh Steyr

**Arbeitsschwerpunkte:**

Gestaltung und Durchführung von interkulturellen Trainings und Seminaren für international tätige Unternehmen und Institutionen: Vorbereitung vor Auslandsentsendungen, Rückkehrtrainings, Entsendemaßnahmen für Unternehmen, Kommunikationstrainings, Teambuilding in multinationalen Gruppen, Interkulturelles Management, Interkulturelle PR, Interkulturelle Konfliktlösung, zahlreiche Vorträge und Lehrveranstaltungen im Weiterbildungsbereich, Einzelcoaching

**Auslandserfahrung:**

Lebte und arbeitete 16 Jahre als Expatriate in Tschechien, Indien, Belgien, Finnland (1987 – 2003)

**Ausbildung und fachspezifische Weiterbildungen:**

Universitätsstudium der Philosophie und Sozialanthropologie in Wien (Dr. phil.)  
Zweijähriges postgraduales MA-Programm „Interkulturelle Kompetenzen“ an der Donau-Universität Krems (M.A.)

Diplom-Ausbildung zum Systemischen Business-Coach

Zertifizierte TMC/Berlitz Cultural Consultant

Mehrere Trainer-Weiterbildungen in den USA, der Schweiz und in Deutschland

**Aktuelle Veröffentlichung:**

Mit der Familie ins Ausland. Ein Wegweiser für Expatriates, Verlag Vandenhoeck&Ruprecht, Göttingen 2009 – *darin gibt ausführliche Informationen zum Thema Rückkehr in die Heimat.*