

Der Schritt ins Ausland ist keine Erfolgsgarantie

London gilt als Top-Adresse bei Finanzexperten, die im internationalen Investment Banking Karriere machen wollen. Doch auch andere Segmente und andere Städte bieten interessante Entwicklungsmöglichkeiten.

Rainer Spies

„Bereits zu Beginn meiner Ausbildung habe ich mit einer Tätigkeit im Ausland geliebäugelt“, berichtet Eva Witte, 35 Jahre, aus Boston. Dort ist die Diplom-Kauffrau und Wirtschaftsinformatikerin im Liquidity Risk Management für die State Street Bank beschäftigt. Sie erweitert das interne Liquiditätsreporting und analysiert international unterschiedliche Vorschriften in ihrem Bereich. Seit Mai 2015 ist die Deutsche im Rahmen eines Transfers für die Muttergesellschaft der State Street Bank tätig. Zuvor befasste sie sich für das Geldhaus in München mit der Jahresabschlusserstellung, um dann ins Regulatory Reporting zu wechseln. In dieser Zeit hat Witte ihre Weiterbildung zum Chartered Financial Analyst (CFA) erfolgreich absolviert. Um den Titel tragen zu können, bedarf es neben drei bestandenen Prüfungen einer vierjährigen relevanten Berufserfahrung (siehe Kasten auf

Seite 53). „Der CFA hat mir geholfen, mich beruflich weiterentwickeln zu können“, lobt Witte.

Die persönliche Denkweise ist oft wichtiger als Fachwissen

Förderlich für eine Banktätigkeit im Ausland mag der CFA sein. Zwingend ist er nicht. „Entscheidend für einen internationalen Karriereschritt ist das Mindset, nicht ein ganz bestimmter Weiterbildungsabschluss“, sagt Jasmin Franz, Leiterin Personalentwicklung bei der Hypovereinsbank (HVB). Neugier, Offenheit und Interesse an der Kultur des Gastlandes seien neben guten Fremdsprachenkenntnissen unbedingt notwendige Voraussetzungen, um für das Institut in der Division Corporate & Investment Banking, aber auch im Geschäft mit mittelständischen Unternehmen oder in den Competence Lines ins Ausland gehen zu können. „Die meisten Expatriates, die für uns einige Monate oder auch einige Jahre im Ausland tätig sind, haben häufig schon während ihres Studiums Auslandsluft geschnuppert“, erklärt die Leiterin der Personalentwicklung. Im Anschluss daran hätten viele ein Traineeprogramm bei der HVB im Inland absolviert und einige Jahre Erfahrung in ihrer Funktion gesammelt, beispielsweise als Firmenkundenbetreuer, Risiko Manager oder in der Rolle als Compliance Professional.

Zu hohe Erwartungen an ein „vermeintliches Karriere-sprungbrett Entsendung“ zu haben, sei ein Fehler, den Expatriates, zu deutsch Auslandsentsandte, häufig machen, meint Brigitte Hild, die Unternehmen und Mitarbeiter bei Auslandseinsätzen berät. Eine gute Basis sei vielmehr, sich von der Neugier auf das Leben und Arbeiten in einer anderen Kultur leiten zu lassen. Zudem müssten die Vor- und Nachteile des Karriereschritts für alle Familienmitglieder ab-

Kompakt

- Kreditinstitute sollten Auslandsentsendungen vorbereiten sowie begleiten und keine Aufstiegs-erwartungen wecken, die später nicht erfüllt werden können.
- Internationale Karriereschritte können auch von Mitarbeitern selbst initiiert werden. Passende Weiterbildungen können helfen. Neben ihren beruflichen Zielen sollten Banker dabei auch ihre private Lebenssituation betrachten.
- Expatriates sind gut beraten, während ihrer Zeit im Ausland Kontakt zum Stammhaus zu halten und weitere Entwicklungsschritte anzugehen.



Weiterbildung zum CFA

Die Prüfungen zum Chartered Financial Analyst (CFA) des CFA Institutes und seiner Lokalverbände, in Deutschland die CFA Society Germany e. V., sind weltweit standardisiert, daher ist Englisch Pflicht. Die Inhalte der berufsbegleitenden Postgraduierten-Ausbildung, die mindestens drei Jahre dauert und aus drei Prüfungsabschnitten (Level I bis Level III) besteht, werden ausschließlich in Englisch vermittelt. Themen des Programms sind unter anderem fundamentale und quantitative Finanzanalyse, Bilanzierungsrichtlinien, Corporate Finance, Portfoliomanagement, Vermögensplanung und Performance-Messung. Aber auch Kapitalmarktethik, professionelle Richtlinien und Transparenz, beispielsweise bei Interessenkonflikten, stehen auf dem Stundenplan.

gewogen werden. Die Expertin sieht auch die Unternehmen in der Pflicht. „Im Vorfeld sollten keine Karriereerwartungen geweckt werden, die später nicht erfüllt werden können. Zudem werden häufig Mitarbeiter allein nach fachlichen Kriterien ausgewählt“, kritisiert Hild. Neben einer guten Vorbereitung und Durchführung der Entsendung, wozu Sprach- und interkulturelle Trainings, Umzugs- und Eingliederungsservices gehören, gelte es, den Kontakt zum Auslandsentsandten zu pflegen, seine Entwicklungsschritte zu verfolgen und sich frühzeitig auf seine Rückkehr einzurichten.

Entsendung ist bei HVB Teil des Karriereprogramms

Beim International Graduate Program der HVB, das sich weltweit an Hochschulabsolventen mit bis zu zwei Jahren relevanter Berufserfahrung richtet, ist die aktive Begleitung der Mitarbeiter bis hin zur Versetzung auf die in der Regel zu Beginn der Ausbildung anvisierte Zieltätigkeit inbegriffen. „Wir bieten hierfür Positionen weltweit an. Die meisten an unseren Standorten München, London und Mailand, vereinzelt auch in New York, Paris oder Hongkong“, sagt Personalentwicklerin Franz. Und betont, dass ansonsten bei der HVB, die jährlich zwischen 40 und 50 Mitarbeiter entsendet, der Schritt ins Ausland keine Garantie für eine Karriere im Inland sei. Der Auslandsaufenthalt sollte zunächst eine Bereicherung für den persönlichen Werdegang sein und mit der

Familie beziehungsweise dem Lebenspartner gut abgestimmt werden.

Wie wichtig aufeinander bezogene Karriereschritte sind, bestätigt Risikomanagerin Witte. Im Mai 2015 endete abends ihr Arbeitsvertrag in München, am nächsten Morgen begann der neue in Boston. Im Zuge dessen hat sie ihren Lebenspartner lange Zeit nicht gesehen. Inzwischen ist er nach Boston gezogen. „Ich freue mich, wieder gemeinsam mit ihm zu leben“, erzählt Witte, die für eine mögliche Zeit nach Boston noch keinen konkreten Plan hat. „Meine Entwicklung wird bei der State Street Bank positiv wahrgenommen“, weiß sie. Letztendlich liege es an ihr, weitere Schritte zu initiieren.

„Natürlich haben wir einen groben Fahrplan für die weitere Entwicklung unserer Mitarbeiter im Auslandseinsatz, sprechen aber im Vorfeld keine Garantien für bestimmte Positionen bei der Rückkehr ins Heimatland aus“, betont Aileen Abbas, Senior HR Projektmanagerin bei BNP Paribas. Mit Auslandseinsatz werden bei der international ausgerichteten Bank klassische Expatriationen bezeichnet, die zwischen einem und drei Jahren dauern und meist Teil der Entwicklung für Führungsrollen sind. Voraussetzungen dafür sind ausreichende Berufserfahrung, sehr gute Englischkenntnisse, Flexibilität und Adaptionsvermögen. Daneben gibt es bei der französischen Geschäftsbank maximal einjährige Short Term Assignments und dauerhafte Transfers ins Ausland. Die kürzeren Entsendungen für Projektaufgaben oder die Über-

brückung von Vakanzen nehmen auch jüngere Talente mit einer Ausbildung wahr. Aus Deutschland werden Mitarbeiter vor allem in den Bereich Global Markets an die Standorte Paris und London entsendet. Für noch junge Analysten im Bereich Corporate Finance ist nach drei Jahren Berufstätigkeit der Weg ins Ausland sogar obligatorisch.

„Maßgeblicher Treiber ist der Mitarbeiter selbst“, unterstreicht Projektmanagerin Abbas das Thema Selbstverantwortung. Selbst wenn bei einer klassischen (Entwicklungs-) Expatriation eine ganz bestimmte Stelle für einen Mitarbeiter identifiziert worden sei, bedeute dies in der Folge nicht zwingend einen hierarchischen Aufstieg. Gleichwohl wird dafür der Grundstein während des Auslandsaufenthalts gelegt. Abbas erläutert: „Wir besprechen seitens HR mit dem Mitarbeiter, welche Erfahrungen er im Ausland sammelt, wie sich die Situation in seinem Heimatmarkt entwickelt und was weitere berufliche Schritte sein könnten.“

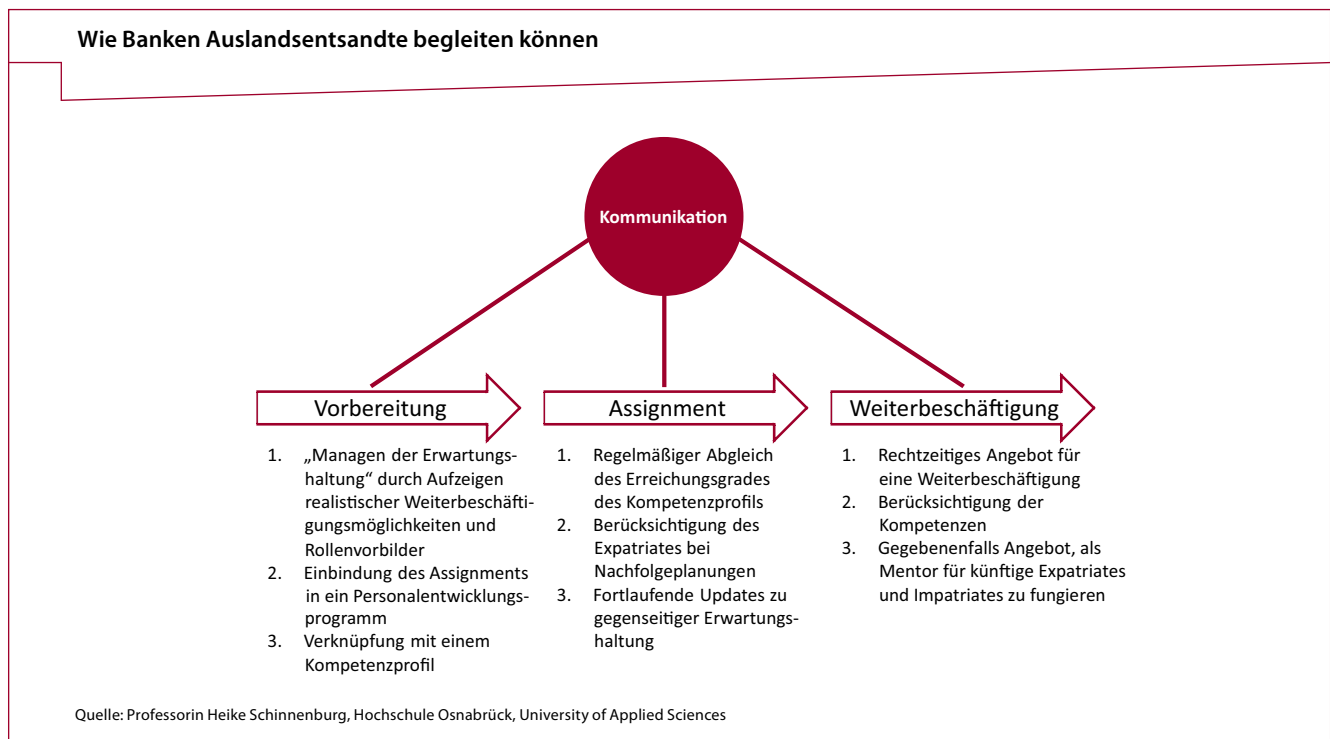
Dass eine solche Begleitung dringend notwendig ist, zeigt eine Untersuchung der Hochschule Osnabrück (siehe Grafik unten). Danach sind die Rückkehrer, die so genannten Repatriates, häufig frustriert, viele verlassen sogar das Unternehmen. Und das nicht unbedingt nur, weil sich an die Tätigkeit im Ausland kein hierarchischer Aufstieg anschließt. Gravierender ist, dass die Repatriates ihre Kompetenzen nicht adäquat einsetzen können. „Aus meiner Sicht ist es wichtig, bei Expats die Karriereplanung in den Blick zu nehmen und nicht nur die Besetzung der Position vor Ort“, sagt

Professorin Heike Schinnenburg, die Rückkehrer danach hat befragen lassen, was sie an ihr Unternehmen bindet. Vorab sollte auch thematisiert werden, wie eine Unterstützung verlaufen könnte, falls keine ideale Anschlussposition gefunden wird. „Angesichts der schnellen Veränderungen in den Unternehmen ist es schwierig, konkrete Lösungen vorab zu garantieren“, zeigt Schinnenburg jedoch Verständnis.

Expatriates sollten mit ihrem deutschen Arbeitgeber in Kontakt bleiben

Um nicht Leidtragender einer wenig vorausschauenden Karriereplanung der Bank zu werden, empfiehlt Beraterin Hild, aktiv zu werden. „Expats sind im eigenen Interesse gefordert, selbst dafür zu sorgen, dass sie in den Köpfen des Stammhauses präsent bleiben. Sie sollten also bei Heimaturlauben im Unternehmen vorbeischaun, bei der Personalabteilung vorbeigucken, im Intranet oder der Mitarbeiterzeitung über Projekte berichten, auf Konferenzen gehen und Kontakte pflegen“, rät sie.

Trotz Fokussierung auf die fachliche Aufgabe im Ausland gelte es, in regelmäßigem Kontakt mit der entsendenden Einheit sowie der Unternehmenszentrale zu bleiben, bestätigt Frank Weilack von BNP Paribas, „um als Person präsent zu bleiben und mögliche Entwicklungschancen nicht zu verpassen“. Für BNP Paribas war der 50-Jährige in der Funktion Head of Global Trade Solutions in einer ersten Führungsrolle zwei Jahre in Katars Hauptstadt Doha. Nach seiner Rückkehr



wurde er Leiter des Business Centers in Frankfurt am Main, seit September 2015 ist er Head of Transaction Banking für die DACH-Region. Auslandsentsendungen führten häufig zu einer „positiven beruflichen wie persönlichen Entwicklung“, aber bei Expatriates sei auch der „Wille zur Reintegration“ gefragt, betont Weilack. Als Head of Transaction Banking kann er nun in idealer Weise seine in Doha gemachten Erfahrungen einbringen.

Internationale Bankkarrieren können aber auch unabhängig vom Unternehmen eigenständig getriggert werden. Dabei muss der Weg nicht unbedingt nach London führen, wie Jörg Fricke, Gründer der Personalberatung Fricke Finance & Legal, meint. So suche beispielsweise die Fondsbranche in Luxemburg gut ausgebildete Fachkräfte aus Deutschland. „Die Fachkräfte müssen das Fondsgeschäft bereits sehr gut verstehen“, erklärt Fricke, warum fünf bis zehn Jahre Berufserfahrung eine Richtgröße für gesuchte Kandidaten sind. Nach unten korrigierte Gehaltsvorstellungen würden in Luxemburg durch niedrige Steuern und Sozialabgaben kompensiert. Auch aus anderen europäischen Märkten heraus wie der Schweiz, den Niederlanden und Österreich, dessen Hauptstadt Wien Spitzenreiter beim „Quality of Living Ranking“ der Unternehmensberatung Mercer ist, würden deutsche Bankexperten gesucht. „Speziell in Österreich ist das Bankgeschäft weniger turbulent und durch einen geringeren Wettbewerb gekennzeichnet als in anderen Metropolen“, sagt Fricke. Dies komme Experten entgegen, die nicht bereit seien, alles für die Karriere aufzugeben. „Wir merken bei jüngeren Fachkräften, dass diese Bereitschaft abnimmt.“ Eine Tätigkeit in London, resümiert der Personalberater, beschleunige die Karriere, aber auch andernorts könnten wertvolle Erfahrungen gesammelt werden. ■



Autor: Rainer Spies ist freier Journalist in Lübeck.

Er ist spezialisiert auf die Themen Personal, Beruf und Karriere.



Empfehlungen der Redaktion aus www.springerprofessional.de zu:

Karriere

Dorian Hartmuth: So entsteht Ihre große Karriere, Wiesbaden 2015. www.springerprofessional.de/link/4339218

Matthias Dahms: Karriere braucht Kommunikation, Wiesbaden 2010. www.springerprofessional.de/link/4560548



Die fünf zentralen Bereiche des Anti-Stress-Trainings



M-N. Däfler

RELAX – Endlich stressfrei in fünf Schritten

Selbsttrainings-Programm für ein entspanntes (Arbeits-)Leben

2015. XVI, 210 S. 23 Abb. Brosch.

€ (D) 29,99 | € (A) 30,83 | *sFr 37,50

ISBN 978-3-658-07136-3

€ 22,99 | *sFr 30,00

ISBN 978-3-658-07137-0 (eBook)

- Umfassender und wissenschaftlich fundierter Trainingsansatz, der die fünf zentralen Bereiche des Anti-Stress-Trainings abdeckt
- Viele Praxisbeispiele und zahlreiche Übungen erleichtern das Verständnis
- Kostenloser Online-Selbsttest zum Buch (www.endlich-stressfrei.de)

€ (D) sind gebundene Ladenpreise in Deutschland und enthalten 7 % MwSt. € (A) sind gebundene Ladenpreise in Österreich und enthalten 10 % MwSt. Die mit * gekennzeichneten Preise sind unverbindliche Preisempfehlungen und enthalten die landesübliche MwSt. Preisänderungen und Irrtümer vorbehalten.

springer-gabler.de

A26939