



▲ Umzug nach Japan: Nur selten wird die mitreisende Familie im Vorfeld einer Entscheidung in den Vorbereitungsprozess integriert.

# Die Auslandsentsendung aus Sicht der mitreisenden Familie

## Teil 1: Umzug nach Japan

Eine Auslandsentsendung bedeutet eine große Veränderung, nicht nur für den entsandten Arbeitnehmer selbst, sondern auch für ihn begleitende Familienmitglieder. Für den Erfolg des Auslandsaufenthaltes ist es entscheidend, die mitreisenden (Ehe-)Partner von vornherein in den Vorbereitungsprozess einzubeziehen.

Von Eva Morlok und Harald Dolles

**D**er erfolgreiche Verlauf einer Auslandsentsendung hängt vor allem von dem mitreisenden (Ehe-)Partner ab. Schwierigkeiten mitreisender Familienmitglieder, sich an das neue räumliche und kulturelle Umfeld anzupassen, führen zu einer zusätzlichen psychischen Belastung für den Entsandten. Verändert sich diese Situation im Zeitverlauf nicht

zum Positiven, so führt dies dazu, dass der Entsandte das erwartete Leistungsniveau nicht erreicht oder den Wunsch nach einer frühzeitigen Rückkehr äußert. Angesichts der dadurch entstehenden erheblichen Kosten auf Unternehmensseite sowie den psychischen und physischen Konsequenzen für die Familie wundert es, dass in der Personalarbeit die Familie

beim Gesamtkonzept der Auslandsentsendung immer noch nicht angemessen berücksichtigt wird.

Dieser Beitrag wird daher im ersten Teil am Beispiel Japans die Entsendung aus Sicht der mitreisenden (Ehe-)Partner analysieren und in Bezug zum Gesamtkonzept setzen. Die Betreuung vor Ort und die aus den Ergebnissen abgeleite-

ten Handlungsempfehlungen werden in der Februarausgabe des JAPANMARKT folgen.

Beginnen wir mit den Eindrücken aus den ersten Tagen und Wochen der mitreisenden (Ehe-) Partner in Fernost:

- „Mein Mann hatte die Arbeit, bei der er abgelenkt war. Die Kinder waren durch die Schule und den Kindergarten beschäftigt, und ich hing dann hier mit unserem Kleinen rum, abgenabelt von meinen ganzen früheren sozialen Aktivitäten, abgenabelt von meinen Freundinnen, meinen Freunden...“
- „Am Anfang ist eigentlich alles sehr, sehr spannend.“
- „...staunen, alles war fremd, aber nicht beängstigend, es war richtig interessant. Alles hat man zum ersten Mal gemacht.“
- „Das war wie die große Freiheit, so etwas anderes, loslassen von all dem alten Muff.“
- „Dann aber diese Enge, dieser viele Beton, der Verkehr, immer stressig.“
- „Da merkt man schnell, dass Tokyo auch eine ziemlich anstrengende Stadt ist. Und alles dauert viel länger.“
- „Einkaufen für eine mehrköpfige Familie, alleine die Getränke heim zu schaffen, all das braucht wahnsinnig viel Zeit. Die Jüngste kommt um 13 Uhr nach Hause und hat Hunger, also muss ich schauen, dass dann das Essen auf dem Tisch steht, aber wenn die Geschäfte erst um 10 Uhr aufmachen...“

### Rollen des begleitenden Partners

Die (Ehe-)Partner rücken mit ihren Situationsbeschreibungen Japan in ein neues Licht. Wird in den Reiseführern noch vom Reiz der Kirschblüten, dem schneebedeckten Fuji-san, von Tempeln und Schreinen geschrieben, so ist in den Kommentaren der mitreisenden Familie davon wenig zu hören. Da geht es für den begleitenden (Ehe-)Partner vielmehr darum, in der Rolle eines „Organisators“ im Gastland das familiäre Umfeld neu zu strukturieren, den Familienalltag zu arrangieren, einen neuen Haushalt aufzubauen und die Familie mit Nahrungsmitteln, Kleidung etc. zu versorgen. Daneben versucht der (Ehe-)Partner in der Anfangszeit, als „Innovator“ den Kindern den Umzug und Schulwechsel so leicht wie möglich zu machen sowie neue Möglichkeiten an

### Hintergrund der Studie

Um das Problemfeld der Auslandsentsendung aus Sicht der mitreisenden Familie aufzuarbeiten, wurden im Frühjahr 2004 in einem vom Deutschen Institut für Japanstudien, Tokyo, und der Universität Augsburg betreuten und von der DIHKJ unterstützten Forschungsvorhaben 63 Partnerinnen und Partner deutscher Entsandter im Großraum Tokyo/Yokohama befragt. Bei der Auswahl der Interviewteilnehmer wurde darauf geachtet, dass es sich um Familien mit und ohne Kinder, mit unterschiedlich langer Aufenthaltsdauer, mit und ohne vorherige Auslandserfahrung sowie um Partner unterschiedlicher Nationalitäten handelte. An dieser Stelle möchten sich die Autoren bei den Teilnehmern herzlich für die Auskunftsbereitschaft und die allorts spürbare Hilfsbereitschaft bedanken.

Freizeit- und Erholungsgestaltung für die Familie ausfindig zu machen.

In der Rolle als „Vernetzer“ steht der (Ehe-)Partner drittens vor der Aufgabe, für sich selbst, die Kinder und die gesamte Familie ein neues soziales Netzwerk aufzubauen, dieses über die Entsendungsdauer hinweg aufrecht zu erhalten und die alten Kontakte nicht abreißen zu lassen. Da er im Gegensatz zum Entsandten, der durch sein Arbeitsumfeld aufgefangen wird und im Unterschied zu den Kindern, die relativ schnell im Kindergarten- oder Schulalltag aufgehen, mit der Beseitigung unerwarteter Schwierigkeiten und Konflikte überwiegend auf sich alleine gestellt ist, wird der (Ehe-)Partner rasch zum umfassenden „Problemlöser“.

Natürlich variieren die mit diesen vier Rollen verknüpften Verhaltenserwartungen in Abhängigkeit vom Gastland, der Persönlichkeit, der Familiensituation oder einer vorherigen Berufstätigkeit. Sie beziehen sich nicht nur auf das beobachtbare Verhalten, sondern auch auf die inneren Einstellungen und Überzeugungen. Die Rollenerwartungen betreffen (Ehe-)Partner beiderlei Geschlechts gleichermaßen, wenngleich es sich in der Praxis in den überwiegenden Fällen um Partnerinnen handelt, die ihre entsandten (Ehe-)Partner ins Ausland begleiten.

Die Erfüllung dieser Rollen kann neben positiven Folgen wie etwa steigender Selbstbestätigung aber auch negative Wirkungen wie Spannungen und Unzufriedenheit mit sich bringen. Diese negativen Begleiterscheinungen werden als physische und psychische Belastung, als

Rollenstress erlebt, der im Zusammenleben mit dem (Ehe-)Partner an diesen weitergegeben wird. Sie stellen damit für den betrieblichen Leistungsprozess potenzielle Störfaktoren dar, die erheblich verringert werden können, wenn die mitreisende Familie berücksichtigt und gezielt in die Entsendungsgestaltung der Unternehmen integriert wird (siehe Kasten).

### Einstellung zum Umzug nach Japan

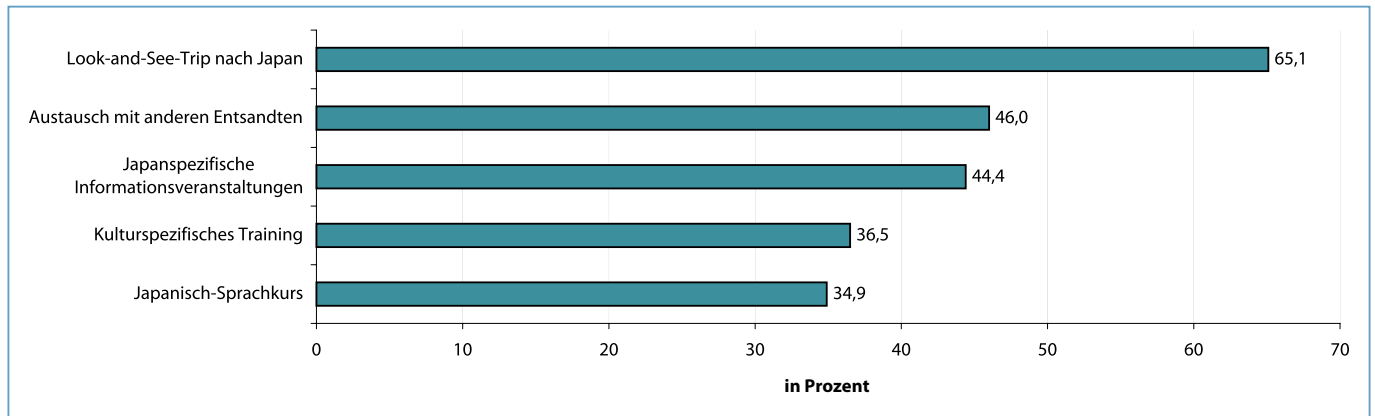
Beweggründe der Fach- und Führungskräfte, eine in der Regel 3- bis 6-jährige Auslandsentsendung nach Japan zu akzeptieren, sind nach Einschätzung der mitreisenden (Ehe-)Partner die Übernahme einer Aufgabe mit mehr Verantwortung und Selbständigkeit (22 Prozent), das Interesse am Leben in einem fremden Land (21 Prozent) und die neue Aufgabe in einem neuen Land (20 Prozent)<sup>1</sup>. Als weitere Motive werden der Ausbau beruflicher Qualifikationen für die Karriere (17 Prozent), persönliche Entfaltungsmöglichkeiten (11 Prozent) und Einkommenssteigerungen (6 Prozent) genannt. In der Gruppe der Entsandtkräfte mit japanischen (Ehe-)Partnern wird darüber hinaus auch der Familienhintergrund als handlungsleitendes Motiv angeführt.

Die Zustimmungsründe für den Umzug nach Japan aus der Sicht der mitreisenden (Ehe-)Partner lassen sich in fünf Gruppen einteilen, wobei das Fernweh (27 Prozent) und der Wunsch nach Horizontenerweiterung (22 Prozent) neben der Absicht, durch diesen Schritt die Familie vereint zu wissen (23 Prozent), dominie-

<sup>1</sup> Mehrfachantworten waren möglich.

## Vorbereitungsmaßnahmen auf den Japanaufenthalt

Hinweis: Eigene Erhebung (n=63), Mehrfachantworten.



ren. Weiterhin werden persönliche Entfaltungsmöglichkeiten (15 Prozent) und internationale Ausbildungsmöglichkeiten für die Kinder (6 Prozent) aufgezählt. Verknüpft man diese Zustimmungsründe mit der besonderen Situation, nach Japan umzuziehen, dann werden japanspezifische Gründe überwiegend dann genannt, wenn schon positive Erfahrungen in Japan gemacht wurden („wir lieben die Kultur, das Essen“) oder die Ausbildung des (Ehe-)Partners einen Bezug zu Japan hat („mit dieser Studienkombination war klar, dass er irgendwann mal herkommt“). Das Fernweh, persönliche Entfaltungsmöglichkeiten und internationale Ausbildungsmöglichkeiten treiben nur aktiv ins Ausland und nicht zwangsweise nach Japan, während die Horizonterweiterung in den überwiegenden Fällen dann genannt wird, wenn die Auslandsentsendung nur eine Alternative unter vielen war.

Vergleicht man die Attraktivität Japans als Zielland einer Auslandsentsendung, dann erwähnen die (Ehe-)Partner positiv vor allem die geringe Kriminalitätsrate (26 Prozent) sowie den technischen und gesellschaftlichen Entwicklungsstand (25 Prozent). Gegen Japan sprechen vor allem die Gefahren durch Naturkatastrophen (39 Prozent) sowie die Angst vor Sprach- und Verständigungsschwierigkeiten (32 Prozent). Aus der Sicht der mitreisenden Kinder lässt sich kein negatives Japanbild zeichnen, die Kinder lebten sich in allen untersuchten Fällen schnell ein: „Sie haben mir fröhlich gewinkt und waren weg im Bus zur Schule. Sie sind nicht ein einziges Mal heimgekommen und haben gesagt, mir stinkt’s.“ Schwerwiegender als der Schuleinstieg in Japan macht sich bei den Kindern ab einem bestimmten Alter

die Tatsache des Wegziehens als solches bemerkbar, die nur mit gezielter Überzeugungsarbeit der Eltern überwunden werden kann.

### Einbeziehung der Familie im Auswahlprozess

In den Auswahlprozess integriert waren in der Untersuchung weniger als ein Fünftel der mitreisenden (Ehe-)Partner. Die Einbeziehung erfolgte durch formelle und informelle Gespräche mit Personalverantwortlichen des Unternehmens. Die frühzeitige Integration in den Auswahlprozess wurde von den Betroffenen als sehr positiv bis positiv bewertet („man fühlt sich mit einbezogen und berücksichtigt“). Der Nichteinbezug wurde überwiegend neutral eingeschätzt („eine interfamiliäre Diskussion und Absprache sei ausreichend“). Auffallend ist, dass vor allem in den Fällen vorher berufstätiger (Ehe-)Partner eine mangelnde frühzeitige Integration als äußerst negativ gewertet wurde („das kümmert die Firma relativ wenig, die machen sich keine Gedanken darüber, welche Auswirkungen das für mich hat“).

Stellt man einen Zusammenhang zwischen der Berücksichtigung der (Ehe-)Partner im Auswahlprozess und dem späteren Auftreten von Schwierigkeiten vor Ort her, fällt auf, dass in den Integrationsfällen wesentlich weniger Probleme in der Vorbereitung auf den Japanaufenthalt und in den ersten Monaten in Tokyo auftraten. So fiel insbesondere die Innovatorrolle leichter, das Leben in Japan wird insgesamt aufregender und interessanter als vorher empfunden. Es werden auch keine Schwierigkeiten in Bezug auf den Spracherwerb genannt, was daran liegen kann, dass die Gesprächspartner während

des Auswahlprozesses bereits darauf hingewiesen wurden und sich entsprechend besser auf den Auslandsaufenthalt vorbereitet hatten.

### Vorbereitung der Familie auf den Japanaufenthalt

Rund drei Viertel der (Ehe-)Partner und 13 Prozent der Kinder in der Erhebung haben an Vorbereitungsmaßnahmen für den Japaneinsatz teilgenommen. Dabei ist der „Look-and-See-Trip“ nach Japan die gängigste Praxis (siehe Graphik). Die Vorbereitungsmaßnahmen werden von den (Ehe-)Partnern insgesamt positiv beurteilt. Die größte Erleichterung für den Start in Fernost wurde dem „Look-and-See-Trip“ zugesprochen („Wir haben den Kindern Tokyo gezeigt und sind umhergefahren. ... Durch den Aufenthalt hatten sie ein Gefühl, was es da zu essen gibt, wie die Stadt aussieht ... das war wichtig.“) und dem Sprachkurs die geringste („trotz Sprachkurs ist es immer noch eine stark reduzierte Form der Kommunikation“). Harsche Kritik bekommen auch die japanspezifischen Informationsveranstaltungen, da sie in den meisten Fällen veraltet und vor allem für die mitreisenden (Ehe-)Partner unbrauchbare Informationen vermitteln („Es geht ein Stück an der Realität vorbei. Für die Männer, die in der Firma sind, ist das vielleicht informativ. ... die Praxis kommt überhaupt nicht rüber. Es fehlen die ganz banalen Dinge, die das alltägliche Leben betreffen.“). Um dieses Informationsdefizit auszugleichen, haben 40 Prozent der Interviewteilnehmer Eigeninitiative ergriffen und mit unabhängigen Institutionen in Japan Kontakt aufgenommen. Positiv werden dabei die private Starhilfegruppe an der Deutschen Schule Tokyo-Yokohama, das Goethe-Institut, die

OAG in Tokyo sowie die deutschen Kirchengemeinden in Tokyo erwähnt.

Verknüpft man das Rollen-Set der (Ehe-)Partner mit den Vorbereitungsmaßnahmen, dann lassen sich für die Rolle als Organisator positive Zusammenhänge nur mit den zusätzlichen privaten Informationsinitiativen herstellen. Für die Vernetzer-Rolle ist der Sprachkurs, die privaten Informationsinitiativen, ein vorheriger Austausch mit anderen Entsandten des Unternehmens vor Ort und/oder auch

ehemaligen Entsandten hilfreich. Mitreisende (Ehe-)Partner die einen Sprachkurs, eine japanspezifische Informationsveranstaltung und/oder ein Kulturtraining besuchen, haben weniger Schwierigkeiten als Innovator die Freizeit der Familie zu gestalten. Die Problemlöser-Rolle wird insbesondere durch den Sprachkurs, das interkulturelle Training und die privaten Informationsinitiativen erleichtert.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass die (Ehe-)Partner, die in der Erhebung die

Vorbereitungsmaßnahmen und die aus eigener Initiative gewonnenen Informationen als erleichternd für das Leben in Japan eingestuft haben, den Japanaufenthalt mit weniger Stress erleben. Sie empfinden die Zeit in Fernost als persönliche Bereicherung und nicht als Belastung. Und so sollte es im Sinne einer erfolgreichen Auslandsentsendung eigentlich sein!



**Eva Morlok** studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Augsburg mit den Schwerpunkten Unternehmensführung, Personalwesen sowie Wirtschaft und Gesellschaft Japans. Sprachstudien, Praktika und Recherchen führten sie mehrfach nach Japan. Sie ist derzeit auf der Suche nach einer herausfordernden Arbeitsaufgabe an der Schnittstelle zwischen Deutschland und Japan.

E-Mail: [eva.morlok@gmx.net](mailto:eva.morlok@gmx.net)



**Dr. Harald Dolles** ist seit 2001 Wissenschaftler am Deutschen Institut für Japanstudien in Tokyo. Er beschäftigt sich mit internationalem Personalmanagement, interkulturellen Unternehmenskooperationen, Entrepreneurship in Transformationsökonomien sowie dem Verhältnis von Kultur und Ökonomie.

E-Mail: [dolles@diptokyo.org](mailto:dolles@diptokyo.org)

## Neu: „Länderanalyse Japan“

Jetzt erhältlich ist die Dezemberausgabe der „**Länderanalyse Japan**“. Damit bietet die Deutsche Industrie- und Handelskammer in Japan (DIHKJ) ihren Mitgliedern und allen Unternehmen im Japangeschäft eine weitere aktuelle Informationsquelle.

Die 30 Seiten starke Analyse wird zweimal jährlich in Kooperation mit dem F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen, einer hundertprozentigen Tochter der Frankfurter Allgemeinen Zeitung, herausgegeben.

Die „**Länderanalyse Japan**“ liefert Marktanalysen und -prognosen, aktuelle Informationen zum japanischen Geschäftsklima, der Lage auf dem Finanz- und Arbeitsmarkt, Investitions- und Außenhandelsbedingungen sowie Kontaktadressen und nützliche Websites. Das F.A.Z.-Länderrating und aktuelle Wirtschaftszahlen runden die Analyse ab. Ihre profunden Informationen machen die „**Länderanalyse Japan**“ zu einem unverzichtbaren Referenzwerk für alle im Japangeschäft aktiven Unternehmen.

Die „**Länderanalyse Japan**“ kann direkt bei der DIHKJ in Tokyo bezogen werden.

### Länderanalyse Japan

**Neue Ausgabe: Dezember 2004**

Jahresabonnement\*: Yen 8.400 oder Euro 60 (2 Ausgaben: Dezember und Juni)

Einzelpreis\*: Yen 6.300 oder Euro 45

\*alle Preise zzgl. Versandkosten

Ansprechpartner: Pascal Gudorf ([pgudorf@dihkj.or.jp](mailto:pgudorf@dihkj.or.jp); Tel.: 03-5276-8741)

Internet: [www.dihkj.or.jp/de/publikationen.html](http://www.dihkj.or.jp/de/publikationen.html)

