Betreuung von Mitarbeitern und Familien während des Auslandseinsatzes:

Balanceakt zwischen divergenten Einflussfaktoren

Von Dr. Harald Dolles und Eva Morlok

Programme zur Betreuung entsandter Mitarbeiter und deren Familien im Ausland sind mit einer nicht leicht zu lösenden Aufgabenstellung konfrontiert: hinsichtlich des zeitlichen Verlaufs und der inhaltlichen Schwerpunktsetzung müssen divergierende Zielsetzungen erfüllt werden. Zusätzlich besteht die Gefahr, dass die Betroffenen wohlgemeinte Maßnahmen der Personalabteilung mehr als belastend, denn als unterstützend wahrnehmen können. Eine Untersuchung am Deutschen Institut für Japanstudien in Tokyo beschäftigt sich mit der Betreuung am Beispiel der Auslandsentsendung nach Japan.

Die ersten Wochen in Japan sind durch ständig wechselnde, immer wieder neue Eindrücke und Herausforderungen geprägt. Irgendwann kommt jedoch der Moment, in dem auch das letzte Bild einen festen Platz in der neuen Wohnung gefunden hat, die Kinder vormittags in der Schule sind und der Alltag eintritt. Damit endet meist die unterstützende Personalarbeit für die Übersiedlung nach Fernost. Es wird die Phase eingeleitet, in der sowohl der Mitarbeiter als auch die ihn begleitenden Familienmitglieder beginnen, die Lebens- und Arbeitsbedingungen am neuen Wohnort realistisch einzuschätzen. An diesem Punkt muss sich nun das Betreuungsangebot ändern. Es mag argumentiert werden, dass eine sehr gute Vorbereitung jetzt eine weiterführende Betreuung überflüssig mache. Allerdings sprechen Fälle vorzeitiger Rückkehr oder eines nicht optimalen Arbeitseinsatzes über den Entsendungszeitraum hinweg als Fakten dagegen.

Divergente Zielvorstellungen

Wie auch immer der mit der Entsendung nach Japan intendierte, unternehmerische Erfolg im einzelnen aussehen mag, erreichbar ist er nur dann, wenn es dem Entsandten und seiner Familie gelingt:

1. sich in das beruflich und kulturell fremde Umfeld einzufügen;
2. ein subjektiver Grad an Zufriedenheit mit den Arbeits- und Lebensbedingungen in Japan erreicht wird, und
3. befriedigende soziale Beziehungen zu Japanern aufgebaut werden.

Dabei muss man sich vergegenwärtigen, dass sich diese drei persönlichen Erfolgskriterien nicht gleich zu Beginn des Auslandseinsatzes realisieren lassen und vor allem nicht automatisch erreicht werden. Vielmehr können diese Kriterien über die Aufenthaltsdauer im Gastland variieren und mitunter auch kollidieren.

Die große kulturelle Distanz und die Sprachbarriere zwischen Japan und Deutschland führt dazu, dass es in der Anfangsphase hilfreich sein kann, viele Kontakte zu anderen Personen aus der „Heimat" zu knüpfen. Auf lange Sicht kann dadurch aber die Integration in die fremde Kultur behindert werden, da die Gefahr besteht, dass individuelle negative Erlebnisse als pauschale Vorurteile oder objektive Schwierigkeiten an die Neuankömmlinge weitergegeben werden. Umgekehrt erleichtern viele Bekanntschaften mit Japanern die Anpassung an den neuen Lebenskreis. Sie können aber gerade dann, wenn sie vom Entsandten und seiner Familie als Freundschaften und sehr befriedigend erlebt werden, bei der Rückkehr nach Deutschland zu einem „umgekehrten Kulturschock" führen.

Weiterhin kann sich eine gute Integration des Entsandten in das japanische Umfeld auf lange Sicht eher als hinderlich für die Erfüllung der gestellten Arbeitsaufgabe auswirken. Dies ist der Fall, wenn es ihm dadurch schwerer fällt, die Position des Stammhauses, als deren Repräsentant er fungiert, gegenüber den japanischen Geschäftspartnern zu vertreten und durchzusetzen. Einheimische Mentoren, die den Entsandten am Arbeitsplatz unterstützen sollen, tragen in derartigen Fällen durchaus zur Stresserhöhung statt zur -reduzierung bei. In diesem Zusammenhang können auch die vielen guten Ratschläge und Empfehlungen für den Mitarbeiter und den begleitenden (Ehe-)Partner zu Beginn eher eine Bürde als eine Hilfe darstellen. Denn wie gut auch immer die Vorbereitung auf den Einsatz in Japan gewesen sein mag, aus ihrer Perspektive stellt sich die fremde Arbeitsumwelt, das neue Lebensumfeld als ein Bündel an Belastungsfaktoren dar, die selbst zu bewältigen sind. Je mehr eine schnelle Eingewöhnung durch einfaches Befolgen wohlgemeinter Ratschläge suggeriert wird, desto weniger fühlen sich beide den zahlreichen Belastungssituationen in Japan gewachsen.

Betreuungsbedarf

„Ob ich jetzt in München, Hongkong, in Tokyo oder in New York im Büro sitze, bleibt gleich; die Probleme im Büro sind alle gleich, die Arbeit ist im Prinzip die gleiche... Die Ehepartner haben hier das Problem mit der fremden Kultur und mit allem!" Diese Einschätzung aus einem der zahlreichen Interviews, die im Laufe der Studie geführt wurden, spiegelt die Verteilung der Probleme aus der Abbildung und gleichzeitig das wesentliche Defizit der Betreuung wider. Denn bekommt der Entsandte überwiegend fachliche und organisatorische Unterstützung am neuen Arbeitsplatz in Japan, so bleibt die Familie bei den Betreuungsmaßnahmen zumeist außen vor („es wäre natürlich schöner, wenn man auch persönlich angesprochen würde, ...das ist sowieso ein großes Leidwesen, dass sich keiner mehr kümmert um die Leute im Ausland"). Zwar wird die begleitende Familie als entscheidende Stütze während des Auslandsaufenthaltes angesehen, bei den konkreten Betreuungsangeboten jedoch wird sie häufig übersehen. Die hierdurch begünstigten Ehe- und Familienkrisen führen in der Praxis zu Leistungsstörungen während des Aufenthaltes in Japan und im Extremfall zu dessen Scheitern.

Betrachten wir die angeführten Probleme im Zeitablauf, so wird deutlich, dass für die meisten Entsandten eine Anpassung an die neuen Arbeitsbedingungen etwa nach einem Jahr in Japan erfolgt ist („so lange hat es gebraucht,

die Strukturen zu durchschauen, rein zu kommen, etwas aufzubauen“). In manchen Fällen sorgt der Standort Tokyo für ständige Belastung, etwa durch die langen Pendelzeiten zum Arbeitsplatz („das schlaucht, das nervt völlig, da täglich eine Stunde mit der Bahn zu fahren“). Für Anpassungsprobleme sorgen auch die längeren, und bedingt durch die Zeitverschiebung nach Deutschland zum Abend hin verschobenen Arbeitszeiten, wenn der Kontakt zum Stammhaus gehalten werden muss („ich bin im Prinzip 12 bis 13 Stunden am Tag weg, kann weder morgens noch abends zu Hause mit eingreifen“). Die Folge ist, dass während der Zeit in Japan die Kindererziehung überwiegend der nicht berufstätige Elternteil übernehmen muss und sich das gemeinsame Familienleben auf das Wochenende konzentriert (teilweise besteht zudem eine Arbeitsverpflichtung am Samstag). Die sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz werden erst nach mindestens zwei Jahren Aufenthalt als befriedigend empfunden. Allerdings wird angemerkt, dass es auch danach immer wieder zu schwierigen Situationen kommen kann, oder diese eine andauernde Belastung darstellen („zu sitzen, wo ständig nur japanisch gesprochen wird, das ist schon schwierig und frustrierend“).

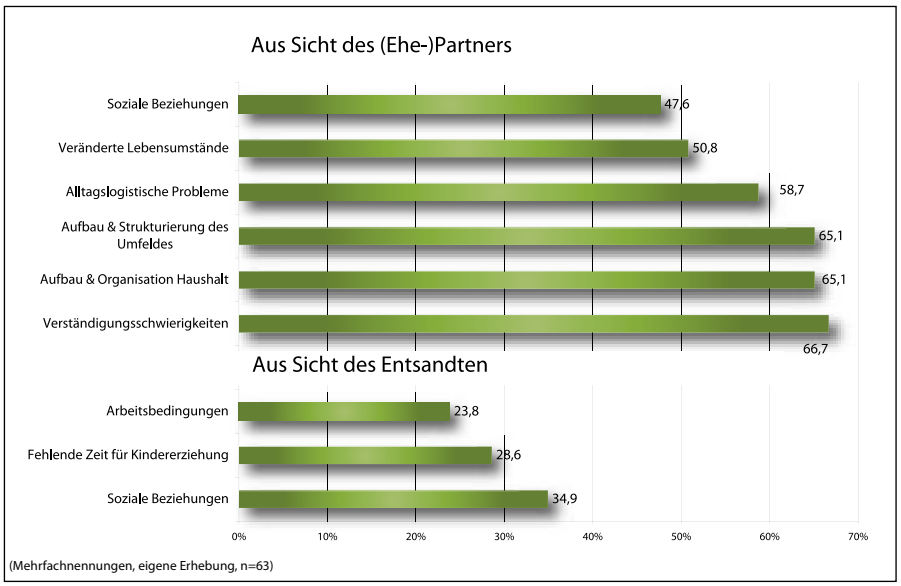
Für den begleitenden (Ehe-)Partner sind fast alle Schwierigkeiten in Zusammenhang mit der Organisation des neuen Haushalts nach dem ersten Aufenthaltsjahr in Japan abgehakt. Genannt werden dabei vor allem nicht reibungslos verlaufene Umzüge, längere Überbrückungszeiten in Service-Apartments, notwendige Anfangsreparaturen nach dem Einzug, aber auch die Anmeldungen für Strom, Wasser, Gas, Telefon (insbesondere Mobiltelefone), die Organisation von Bank- und Postangelegenheiten oder der Fahrzeugkauf.

Mindestens zwei Jahre dauert es, bis man sich in der neuen Umgebung zurechtgefunden hat und eine persönliche Auswahl aus den Einkaufsmöglichkeiten, Apotheken, Sprachschulen, Sportmöglichkeiten, Friseuren, aber auch der Krankenhäuser und Fachärzte getroffen hat („einfach zu wissen, wo man was einkaufen kann, das war sehr mühsam . . . die Orientierung in der Stadt, Wege zu finden . . . die ganze medizinische Versorgung auf die Reihe zu bringen, das war nicht so einfach.“). Bei einer Aufenthaltsdauer von länger als zwei Jahren nehmen auch die alltagslogistischen Schwierigkeiten ab, die mit immer wiederkehrenden Erledigungen zusammenhängen, wie etwa Einkaufen, Kleidung, Geburtstagsgeschenke („In Deutschland würde ich einfach Bücher kaufen, aber hier?“).

Mit der erfolgreichen Bewältigung der letzten beiden Problemkategorien treten für den (Ehe-) Partner im Ablauf zunehmend Schwierigkeiten mit den veränderten Lebensumständen in den Vordergrund, die vorher überdeckt waren und eine Neudefinition des eigenen Rollenverständnisses erfordern („die Situation hier, wo ich niemanden hatte..., mein Freiraum, den ich in Deutschland hatte und den ich hier erst einmal total aufgeben musste“).

Verständigungsschwierigkeiten werden am häufigsten genannt und bleiben als konstanter Belastungsfaktor über die ganze Aufenthaltsdauer in Japan bestehen (bei über 50 Prozent der Befragten). Dies wird vor allem mit frustrierenden Erlebnissen beim Spracherwerb in Zusammenhang gebracht („ich habe nach einem Jahr, so wie wahrscheinlich 90 Prozent meiner Mitstreiter erkannt, die Sprache lernst du so schnell nicht, auch nicht wenn du noch mal ein Jahr intensiv weiter machst“).

Problemfelder während des Japanaufenthaltes



(Mehrfachnennungen, eigene Erhebung, n=63)

Betreuungsaktivtäten

Die bestehenden Betreuungsaktivitäten sind im einzelnen sehr breit gestreut und sind auf den Entsandten fokussiert, u.a. durch geregelte Arbeitsplatzübergabe und Einarbeitungszeit, Gelegenheit zum Kennenlernen der verschiedenen Aktivitäten und Abteilungen des Unternehmens in Japan, Fortführung der Sprachförderung und die Möglichkeit zum Besuch von Fachseminaren. Überwiegend wird davon berichtet, dass in der Auslandsgesellschaft in Japan ein fester japanischer Ansprechpartner zur Verfügung steht, der den Entsandten unterstützt, wann immer dies erforderlich ist. Mit Ungewissheit ist bei vielen Entsandten allerdings die Rückkehrfrage verbunden, da konkrete Vorschläge von Unternehmensseite überwiegend erst ein dreiviertel bis halbes Jahr vor der bevorstehenden Abreise aus Japan gemacht werden.

Zu den Betreuungsmaßnahmen, die formal geregelt auch den begleitenden (Ehe-) Partner und die Kinder umfassen, gehören regelmäßige, in der Regel jährliche, vom Unternehmen bezahlte Flugreisen nach Deutschland (erhalten 92 Prozent der Befragten). Dies trifft ebenfalls auf Krisensituationen zu, denn 78 Prozent der Befragten berichten positiv davon, dass in medizinischen Notfällen oder bei ernster Krankheit von nahestehenden Familienangehörigen die Reisekosten ins Heimatland der Arbeitgeber trägt. Die Kosten für einen weiterführenden Sprachkurs des (Ehe-)Partners vor Ort werden in 37 Prozent der Fälle übernommen.

Eher informell und pragmatisch ist hingegen die Unterstützung des beglei-

tenden (Ehe-)Partners bei sonstigen Problemen geregelt (77 Prozent der Befragten). So wird beispielsweise erzählt: „Wenn man Probleme hat mit sprachlichen oder bürokratischen Dingen, dann habe ich mich am Anfang an die Sekretärin meines Mannes gewendet. Das ist nicht geregelt, da greift man auf die [japanischen] Mitarbeiter des Unternehmens zurück." Diese informellen Hilfestellungen haben allerdings oftmals das Problem, dass dann „japanische" Lösungswege vorgeschlagen werden, die nicht dem entsprechen, was die Hilfesuchenden eigentlich wollen („Sie sind eben richtig japanisch . . . , da kann man manchmal wirklich verzweifeln. Aber sie geben sich beste Mühe. Um derartige Kommunikationsprobleme zu umgehen, greifen die (Ehe-)Partner mit zunehmender Aufenthaltsdauer lieber auf den privaten Freundeskreis zur sozialen Unterstützung zurück („Das ist normal, wenn ich irgendwo hingehe, sei es zur Notaufnahme im Krankenhaus oder auf irgendeine Behörde, dass ich mein Handy dabei habe und im Hintergrund eine verständige japanische Freundin, die ich dann per Telefon weiterreichen kann.").

Obwohl flankierende Betreuungsmaßnahmen für die begleitenden (Ehe-)Partner überwiegend positiv wahrgenommen werden, so gibt es auch kritische Einschätzungen, die das Dilemma einer guten Betreuung aufzeigen: „Die Firma hat schon einen wesentlich größeren Anteil am Privatleben, als man das in Deutschland hat. Und ich finde, irgendwo muss da auch eine Grenze sein. Genauso, es ist natürlich schön, dass Sprachkurse durch die Firma angeboten werden, was aber auch wieder bedeutet, dass die Firma ganz genau weiß, wie fleißig wir sind."

Probleme, Betreuungsmaßnahmen und Erfolgskriterien

Ausgangspunkt unserer Erhebung war die Hypothese, dass die Zufriedenheit mit dem Aufenthalt in Japan umso größer ist, je weniger die Befragten von noch existierenden Problemen berichten. In der Auswertung wurde ein signifikanter Zusammenhang insoweit bestätigt, als dass bei zunehmender Anzahl an Problemen die Gesprächspartner ihre Zeit in Japan eher als belastend einschätzen. Weiterhin gingen wir davon aus, dass die angebotenen Betreuungsmaßnahmen vor Ort positiv mit den persönlichen Erfolgskriterien korrelieren. Diese Annahme wurde in unserer Untersuchung nur teilweise bestätigt. Diejenigen Entsandten und deren Familien, die keine definitiven Aussagen zur Rückkehr haben, berichten von mehr Problemen vor Ort und sind unzufriedener, als diejenigen, die eine klare Rückkehrperspektive haben. Im gleichen Sinne werden fehlende Heimreisemöglichkeiten in Notfällen, mangelnde Unterstützung im Umgang mit der lokalen Bürokratie und Defizite hinsichtlich der Unterstützung bei der medizinischen Versorgung als belastend für den Aufenthalt in Japan wahrgenommen. Weitere von den Gesprächspartnern angesprochene Betreuungsmaßnahmen spielen für das Ausmaß an Zufriedenheit mit dem Arbeiten und Leben in Japan eine eher untergeordnete Rolle.

Für die Gestaltung der Programme zur Betreuung entsandter Mitarbeiter und deren Familien ist die Gegenüberstellung mit der Vorbereitung auf den Einsatz im Ausland wichtig. Intensive Vorbereitungsmaßnahmen (siehe JAPAN**MARKT** 01/2005 und 02/2005) haben nach unserer Untersuchung einen signifikanten Einfluss darauf, wie häufig Probleme vor Ort auftreten, jedoch kaum einen Einfluss auf die Erfolgskriterien und darauf, ob die Betroffenen in der Zukunft wieder nach Japan kommen würden. Betreuungsmaßnahmen müssen daher andere Bereiche als Vorbereitungsmaßnahmen abdecken, wobei es in der Gesamtschau wichtig ist, verschiedene Unterstützungsaktivitäten familien- und situationsgerecht anzubieten. Entscheidend ist es dabei, die individuellen, momentanen Bedürfnisse und die tatsächlich angebotenen Hilfestellungen kontinuierlich abzugleichen.

Eva Morlok, Diplomkauffrau, studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Augsburg mit den Studienschwerpunkten Unternehmensführung, Personalwesen sowie Wirtschaft und Gesellschaft Japans. Sprachstudien, Praktika und Recherchen führten sie mehrfach nach Japan.
Kontakt: 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@dijtokyo.org

Anzeige