

Sprung ins Nichts

206/81

Schweizer Manager sind **mobil**: 72 Prozent sind oder waren im Ausland tätig. Weniger tätig, aber auch mobil sind ihre Frauen.

Und die **leiden** nicht selten darunter – besonders dann, wenn sie dafür ihre eigene Karriere opferten,

BARBARA LUKESCH

Katrin Zumbach wollte ihren Mann nicht daran hindern, einen wichtigen Karriereschritt zu machen. Als es hiess, er müsse im Rahmen seiner Tätigkeit für die Zürich-Versicherung für ein Jahr nach Abidjan an die Elfenbeinküste wechseln, war sie bereit, ihm zu folgen.

Als sie kurz nach der Ankunft im fremden Land erfuhr, dass ihr Aufenthalt auf zwei Jahre veranschlagt war, fühlte sie sich betrogen. Daran konnten auch die Fünf-Zimmer-Suite im Luxushotel «Ivoire», das Kindermädchen für ihren sieben Monate alten Sohn, der Boy, der ihr jeden Handgriff im Haushalt abnahm, nichts ändern. Im Gegenteil – irritiert nahm sie zur Kenntnis, dass sich viele Europäer in Schwarzafrika wie Herren aufspielten und deren Gattinnen sich von fünf bis sechs Hausangestellten bedienen liessen.

Katrin Zumbach hatte einen grossen Fehler gemacht. Unvorbereitet war sie in ein Land gereist, dessen soziale und kulturelle Regeln sie nicht kannte und dessen Alltag sie nicht gewachsen war. Sie hatte keine Ahnung, dass die Hitze und Luftfeuchtigkeit der Region es verboten, mit einem Säugling spazierenzugehen. Ebenso wenig wusste sie, welche Quartiere der Stadt zu meiden sind, da sie gefährlich, ja lebensgefährlich werden konnten. Sie fühlte sich je länger, je mehr in einem goldenen Käfig, verknürrt dazu, Repräsentationspflichten zu erfüllen, mit anderen Managergattinnen am hundert Meter langen Swimmingpool des Hotels Small talk zu machen und sich zu langweilen. Klagte sie über ihre Situation, stiess sie auf taube Ohren: «Da macht jede Frau auf heile Welt. Gute Miene zum bösen Spiel ist angesagt.»

Dann wurde ihr Sohn krank: Durchfall, Durchfall – ohne Ende. und kein Arzt fand

heraus, was ihm fehlte. Von nun an wurde der Aufenthalt in Abidjan zur Hölle: medizinisch schlecht betreut, in panischer Angst um ein schwächer und schwächer werdendes Kind, ohne Verständnis ihres Gatten, der sich hinter beruflichen Aufgaben verschanzte und sie ihrer Not überliess: «Ich habe mich noch nie in meinem Leben so allein und einsam gefühlt.» Nach drei Monaten setzte sie sich über den Widerstand ihres Mannes hinweg und kehrte mit ihrem Kind in die Schweiz zurück. Inzwischen ist die 38jährige geschieden. Ihr Mann hat die Stufe eines Vizedirektors erklommen.

Schweizer Unternehmen sind stolz auf die Auslandsmobilität ihrer Mitarbeiter. Gemäss einer Studie der Egon Zehnder & Partner AG «übertreffen die Schweizer Manager mit 72 Prozent Auslandsaufenthalten und 1,64 Wohnortswechseln im Ausland alle verglichenen Kollegen in Europa». In markigen Worten qualifizieren Personalverantwortliche Auslandsaufenthalte als «conditio sine qua non» für eine Karriere bis an die Spitze. Sie unterschlagen allerdings gern, dass der Mehrzahl der sogenannten «Expatriots» nach mehrjährigem Wirken in Lateinamerika oder Südostasien nicht einmal eine Stelle im heimatischen Hauptsitz, geschweige denn ein Karrieresprung garantiert werden kann. Trotzdem werden nur die Besten – so der einhellige Tenor aller Firmenvertreter – ins Ausland geschickt. «Expats» sind schliesslich teurer. Gemäss Hans-Rudolf Graf, ABB-Personalmanager Ausland, «kosten uns Mitarbeiter im Ausland doppelt soviel wie die hiesigen». Der Umzug, das Wohnen gemäss mitteleuropäischem Standard, Privatschulen und Sprachkurse haben ihren Preis. Mithin stehen diese Mitarbeiter unter immensem Druck, die in sie gesetzten Erwartungen zu erfüllen.

Verhängnisvoller Zirkel –

mit schwerwiegenden Folgen für ihre Ehefrauen. Da begleiten diese Frauen ihre Männer nach Schanghai, Johannesburg oder Singapur, geben vielleicht gar einen attraktiven Job auf, lassen Freundinnen und Familienangehörige in der Heimat zurück, sind der Landessprache nicht mächtig und wären eigentlich so stark wie noch nie auf ihren Gatten als Kontaktperson angewiesen. Doch dieser arbeitet mehr denn je, ist zudem noch während Wochen, ja Monaten auf Geschäftsreisen unterwegs und hat keine freie Minute für seine Frau und Kinder.

Käthi Mühlemann, verheiratet mit Christoph Müller, dem Russlandkorrespondenten des Schweizer Fernsehens, hat vor allem das erste Jahr in Moskau in schlechter Erinnerung: «Ich fühlte mich fremd, isoliert, einem Land ausgeliefert, von dem in der Schweiz ja nur Horrorstories erzählt werden.»

Während die Männer im Beruf voll aufgehen und damit auch sozial und sprachlich schnell den Anschluss finden, während auch die Kinder im Kindergarten oder in der Schule

Freunde finden, vereinsamen viele Ehefrauen immer mehr. Bianka Lichtenberger, verantwortlich für Management Development bei Alusuisse-Lonza, bringt es auf den Punkt: «Die Ehefrauen werden im Ausland in ein neues Nichts gestossen.»

Chronisch unterbeschäftigt, sind die einen dazu gezwungen, ihre Zeit mit Seidenmal- oder Textilapplikationskursen totzuschlagen, beginnen ehemals gestandene Berufsfrauen den Haushalt zum Selbstzweck zu machen und backen oder kochen so intensiv wie noch nie in ihrem Leben oder füllen die Leere mit Luxus und teurem Konsum und bleiben trotzdem unglücklich. «Immer nur Partys und Einladungen», konstatiert auch Hans-Peter Engeli, Projektleiter für internationale Mitarbeiter bei Ciba, «erfüllen das Leben noch nicht.»

Andere, so zum Beispiel Regula Gutzwiller, die ihren Gatten, einen Ingenieur bei Sulzer, nach Japan begleitete, kämpfen mit den Tücken des Alltags im fremden Land: «Alles ist unendlich kompliziert, alles ist schwierig und kostet seine Zeit. Sei dies die medizinische Versorgung oder der tägliche Einkauf, der zum Spiessrutenlauf werden kann.» Oft habe sie sich wie eine Analphabetin gefühlt, habe auch darunter gelitten, wenn ihre blonden Kinder «wie Affen im Zoo beguckt und betatscht worden sind».

Glücklich mögen sich diejenigen schätzen, denen es gefällt, karitativ oder sozial tätig zu werden, und die beispielsweise im Aufsichtsrat der deutschen Schule Einsitz nehmen. «Andere Frauen», so weiss Unternehmensberater Klaus Stöhlker, «geniessen es, Drinks zu machen, Gäste zu bewirten und zu repräsentieren.» Schliesslich führten viele im Ausland ein «Herrenleben», das weit mehr Luxus bietet als in der heimischen Schweiz.

Genau das wird für etliche allerdings auch zum Stolperstein. Da haben sie «alles» und sind trotzdem unzufrieden, stehen Abend für Abend depressiv verstimmt an der Eingangspforte ihrer Villa oder erwarten ihren Gatten mit vorwurfsvoller Miene und unterschwelliger Wut, denn er hat ihnen ja den Schlamm eingebrockt. Die Gatten allerdings sind

meistens nicht willens oder fähig, sich mit ihren klagenden Ehefrauen auseinanderzusetzen. Ihnen langt der Stress im Geschäft vollkommen, zu Hause wollen sie ihre Ruhe haben.

Damit ist es natürlich nicht getan, und so sind die Ehen der Manager fernab von der Heimat ganz besonders gefährdet. Katrin Z., deren Beziehung in Abidjan den Todesstoss erhielt, ist kein Einzelfall. Professor Michel E. Domsch vom Hamburger Institut für Personalwesen und Arbeitswissenschaft konstatiert, «dass die Scheidungsrate unter Expatriots bei 50 Prozent liegt und damit die höchste unter den Managern darstellt».

Im Schweizer Exil. Heidi K., deutsche Modedesignerin, die ihrem Mann, einem Marketingspezialisten, in die Schweiz folgte, erlebte genau das. Ursprünglich finanziell unabhängig, sozial sehr gut verankert in ihrem Hamburger Freundeskreis, liess sie sich von ihrem Gatten unter Druck setzen und in das ungeliebte Basel verpflanzen. Da sie sich Kinder wünschte und sowieso daran dachte, ihren Job aufzugeben, fühlte sie sich in der Defensive und gab seinen Wünschen zähneknirschend nach. Die Kinder kamen dann allerdings erst drei Jahre später, und Heidi K. versank unterbeschäftigt, wie sie war, in Langeweile und Leere. Da sie über keine Arbeitsbewilligung verfügte, sah sie auch keinen Ausweg. Die Abhängigkeit von ihrem Mann wurde immer fataler, und er verlor jeden Respekt vor ihr. Dass er sich um eine Stelle in Neuseeland beworben hatte, erfuhr sie per Zufall durch das abschlägige Antwortschreiben, das er auf dem Küchentisch liegengelassen hatte. Sie sagt: «Mein Mann behandelte mich wie sein Anhängsel.» Seit kurzem ist Heidi K. geschieden.

Auch wenn Frauen den Auslandsaufenthalt mit ihren Männern im nachhinein positiv be-

Zu wenig Hilfe



Professor Michel E. Domsch*, Institut für Personalwesen und Arbeitswissenschaft in Hamburg

Bilanz: Professor Domsch, ist der Widerstand der Managergattinnen gegen mehrjährige Auslandsaufenthalte grösser geworden?

Michel E. Domsch: Tendenziell ja. Dank zunehmender Berufstätigkeit und höherer Qualifizierung führen die Frauen heute ein selbständigeres Leben in der Heimat und befürchten nun, dieses im Ausland aufgeben zu müssen.

Sind die Befürchtungen berechtigt?

Wenn der Mann ins Ausland geht, hat die Frau tatsächlich mit Verzicht zu kämpfen. Frauen sind meistens die Verlierer in dieser Situation.

Worunter leiden die Frauen im Ausland am stärksten?

Unter dem Alleinsein und dem Konfrontiertwerden mit zahlreichen Problemen des Alltags wie Schule, medizinische Betreuung, Einkaufsmöglichkeiten. Natürlich hängt das aber von den speziellen Gegebenheiten des jeweiligen Landes ab. Sie sind aber auch frustriert, weil ihre Männer enorm viel Zeit für ihre neuen Positionen aufwenden. Es kommt zu Spannungen in der Partnerschaft. Zudem vermissen sie Freunde und Freundinnen, die eigene berufliche Tätigkeit.

Was bieten die Firmen den Frauen vor Ort an Hilfestellung an?

Insgesamt relativ wenig. Manchmal wird ein Relocation Service für Umzugsprobleme eingeschaltet. Hin und wieder helfen sie, wenn es um die Mitgliedschaft in einem Women Club geht. Nur in Ausnahmefällen unterstützen sie Frauen bei der Stellensuche.

Wäre es nicht Aufgabe der Personalmanager, hier mehr zu tun?

Doch, aber die Personalmanager neigen oft zu Schönfärberei. Die Betroffenen empfinden diese «angeblichen Dienstleistungen» nicht als ausreichende Hilfe.

* Michel E. Domsch hat verschiedene Studien zum Thema Auslandsentsendungen von Managern durchgeführt. Ein Projekt befasst sich mit den «Anpassungsschwierigkeiten von Partnerinnen deutscher Führungskräfte im Ausland».

Gattinnen im Ausland

1992 befragte die international tätige Beratungsfirma Price Waterhouse mehr als 200 Unternehmen aus zehn Branchen und dreizehn europäischen Ländern zu ihren Konzepten der Auslandsentsendung von Mitarbeitern – darunter auch die Schweizer Firmen Bally, Jacobs Suchard, Sulzer, UHAG Übersee-Handel AG und die beiden Banken SKA und SBG. Die umfangreiche Studie («International Assignments – A Review of European Policy And Practice 1993») enthält auch Daten, die die Situation der Partnerinnen und Kinder erfassen.

Dabei ergab sich folgendes:

– Der wichtigste Grund für die Ablehnung eines Auslandsaufenthalts liegt im Karriere- und Einkommensverlust der Partnerinnen. Trotzdem haben nahezu 80 Prozent der befragten Unternehmen keine schriftlichen Richtlinien, wie mit berufstätigen Ehefrauen im Ausland zu verfahren sei.

– Die Schulbildung der Kinder wird am zweithäufigsten genannt, wenn ein Auslandsaufenthalt abgelehnt wird.

Obwohl mehr als 50 Prozent der Firmen einen Kostenbeitrag an die Schulbildung der Kinder leisten.

– Nur 41 Prozent der befragten Unternehmen beleuchten die familiären Verhältnisse des Arbeitnehmers, und nur 21 Prozent berücksichtigen die Situation der Partnerin. Auswahlkriterien für einen Auslandseinsatz, die von mindestens drei Viertel der Firmen «immer» erhoben werden, sind berufsspezifische Faktoren wie Anpassungsfähigkeit und Motivation des Mitarbeiters. So überrascht nicht, dass Fehlschläge bei Auslandsentsendungen mehrheitlich mit Anpassungsschwierigkeiten der Familie begründet werden.

werten, von Bereicherung und wichtigen Erfahrungen sprechen, sind fast immer sie diejenigen, die Verzicht üben und einen mehr oder weniger hohen Preis zahlen. So erging es auch Ellen Ringier, der promovierten Juristin, die ihrem Mann Michael, dem Zeitungsverleger, für die Dauer von acht Jahren nach Deutschland folgte und damit ihre eigene berufliche Karriere als Anwältin opferte. Sie bereue den Schritt zwar keineswegs, aber – so hält sie unmissverständlich fest – «eine freie Entfaltungsmöglichkeit als berufstätige Frau hatte ich nicht». Sie sei überzeugt gewesen, dass ihr Mann diese berufliche Chance habe wahrnehmen müssen, und habe für sich argumentiert: «Das ist wichtiger, als dass ich die hunderttausendste Rechtsanwältin auf dem Platz Zürich werde.»

Seither sind mehr als zehn Jahre vergangen, und viele Frauen lassen sich nicht mehr auf solche Rechnungen ein. Insbesondere Hochqualifizierte, beruflich Erfolgreiche und solche mit eigenem Geschäft legen sich quer, wenn ihr Gatte einen dreijährigen Abstecher nach Djakarta ankündigt. Auch wenn Personalmanager stets einen Fall wie denjenigen einer Universitätsprofessorin zur Hand haben, die die eigene Karriere zugunsten derjenigen ihres Mannes hintangestellt hat, sprechen internationale Studien eine andere Sprache: Der Unwille der Frauen, vom heimischen Wohnort und der eigenen Berufstätigkeit Abschied zu nehmen, bildet inzwischen den Hauptgrund für eingeschränkte männliche Auslandsmobilität.

Unterschätzt. In den USA haben solche Paare bereits einen Namen, «dual-career couples», und die Personalverantwortlichen der grossen amerikanischen Unternehmen wissen, dass ihnen Rechnung zu tragen ist. In der Schweiz, so monieren Szenenkenner, würden karriereorientierte Ehefrauen nach wie vor sträflich vernachlässigt: «Die hiesigen Firmen unterschätzen die Bedeutung dieser Frauen und ihrer beruflichen Bedürfnisse für die männliche Mobilität ganz klar», sagt Bianka Lichtenberger, Personalmanagerin bei Alusuisse-Lonza.

Bei ABB Schweiz hat man das Problem immerhin erkannt und gibt zu, «dass wir zuwenig für die Frauen im Ausland machen». Mangels personeller Mittel liege momentan nicht mehr drin. Die Schweizerische Kreditanstalt hat noch nicht einmal Handlungsbedarf ausgemacht: «Wir haben praktisch keine Probleme mit den Frauen unserer Manager.»

Andere international tätige Unternehmen wie Ciba, Sandoz oder Unilever sind fortschrittlicher und haben sich Netzwerken mit befreundeten oder Kollegialfirmen angeschlossen, mit deren Hilfe sie arbeitswilligen Managergattinnen Stellen im Ausland anzubieten versuchen. «Ob das dann», so Hans-Peter Engeli von Ciba, «einem echten Karriereschritt für diese Frauen entspricht, sei dahingestellt.»

Glückliche Ausnahmen gibt es immer. Sei dies Monica Hegglin, USA-Korrespondentin des Zürcher «Tages-Anzeigers», die am selben Tag wie ihr Mann, der für die Schweizerische Bankgesellschaft in New York tätig ist, ihre Stelle antreten konnte. «Eine Lösung», so Hegglin, «die wir dem Entgegenkommen beider Firmen verdanken.» Sei dies Carmen Sutter-Piasini, Marketingdirektorin bei Elida Cosmetic, deren Mann während zwei Jahren in Stuttgart arbeitete, während sie in Zürich befördert wurde. Oder Anne-Pascale Krauer Müller, seit zweieinhalb Jahren Diplomatin bei der Schweizer Botschaft in Neu Delhi, deren Mann ihr und den beiden Kindern nach Indien folgte und damit eine eigene Karriere auf später vertagte.

Ehemänner, die den ungewöhnlichen Schritt tun und zugunsten ihrer erfolgreichen Gattin auf eigene berufliche Pläne – mindestens vorübergehend – verzichten, handeln in dieser Situation meistens sehr viel überlegter, praktischer und selbstbestimmter. Da reist der eine Mann auf eigene Faust während vier Wochen an die fremde Destination und rekonozziert Land und Leute. Ein anderer orientiert sich frühzeitig über die vorhandene Infrastruktur, um allenfalls selbständig tätig zu werden. Der dritte zieht sowieso nur mit, weil er in den USA eine Zusatzausbildung absolvieren kann, und der vierte ist innert Kürze innerhalb einer Grauzone beruflich wieder eingestiegen.