

Erfolgreich im Ausland als Manager arbeiten

Im folgenden Interview beschreibt Hans Josef Schill, President Director der PT Bayer Indonesia, welche Voraussetzungen seitens einer Führungspersönlichkeit und auch der Firma erfüllt sein sollten, wenn ein Auslandseinsatz für z.B. einen Ingenieur und dessen Entwicklung erfolgreich verlaufen soll. Dieses Thema ist in einer Zeit zunehmender Globalisierung mit ihrer Selbstverständlichkeit, Distanzen leicht zu überwinden und nicht nur zwischen den Ländern Waren hin und her zu schieben, sondern auch Geschäftsideen zwischen den Kulturen zu realisieren, von enormer Bedeutung.

Herr Schill hat, wie er beschrieb, schon sehr früh seiner Firma erkennen lassen, dass er hochinteressiert ist, auch im Ausland beruflich eingesetzt zu werden. Wesentlich war ihm zu Anfang des Gespräches und auch zwischendurch immer wieder, dass dieses Interesse von seiner Frau geteilt wurde. Sie haben gemeinsam vier Kinder, und als verbeamtete Lehrerin war es ihr möglich, lange Phasen der Kinderpause mit ihm im Ausland zu verbringen bzw. heute in Djakarta an einer deutschen Schule Sprachen zu unterrichten.

Während seiner beruflichen Laufbahn ist er sehr früh in Italien gewesen, wohin er alleine gegangen war und nur an Wochenenden zu seiner Familie nach Hause fahren konnte. Er war in Indonesien und Japan und ist jetzt erneut, diesmal als Direktor der dortigen Niederlassung von Bayer, in Indonesien tätig. Er ist durch seine berufliche Tätigkeit in der ganzen Welt herumgekommen und hat so tiefe Einblicke in viele Kulturen, für die er immer großes Interesse aufgebracht hat, gewonnen. Er hat so sein ganz persönliches Interesse mit seinem Beruf verbinden können. Es ist für ihn ganz selbstverständlich, dass er die jeweilige Sprache des Landes, in welchem er arbeitet, erlernt, er sich mit Kultur und Religion, insbesondere dem Islam, auseinandersetzt. Hierin hat er viel Unterstützung von seiner Firma erfahren.

Die älteren drei Kinder haben ihre Schule beendet. Der älteste hat schon sein Studium erfolgreich absolviert. Alle Kinder haben ihr Aufwachsen in den unterschiedlichen Ländern gut annehmen können. Die „Service-Gesellschaft“ in Indonesien habe es seiner Frau sehr leicht gemacht, die vielen Kinder groß zu ziehen. Japan sei ähnlich wie Deutschland eher individualistisch im Verständnis von Familie, die alles alleine mit sich regelt und in der sehr viel von der Frau im Haushalt und in der Familie zu erledigen ist.

Herr Schill legt großen Wert auf die Tatsache, dass seine Frau die Begeisterung für fremde Länder von vorneherein mit ihm teilte. Er könne heute schon nach vierzehn Tagen und

dreimaligen Treffen mit der Frau eines jungen Mitarbeiters erkennen, ob dieser länger bleiben wird. Nörgele die Frau schon gleich am ersten Tag darüber, dass es dieses und jenes nicht gibt, es beschwerlich ist, an jenes heranzukommen, sie nicht wie selbstverständlich ihr Freundinnen besuchen kann u.s.w., könne er davon ausgehen, dass der Mitarbeiter entweder bald nach Deutschland zurückkehren oder sich von seiner Frau trennen werde.

Dr. Hagemann:

Sehr geehrter Herr Schill, Sie haben irgendwann einmal die Entscheidung getroffen, im Ausland für die Firma Bayer aktiv zu werden. Das ist jetzt schon eine zeitlang Geschichte. Welches waren Ihre ersten Erfahrungen, als Deutscher im Ausland eingesetzt zu werden.

Hans Josef Schill

Ja gut, die ersten Erfahrungen liegen in meinem Falle mittlerweile weit über 20 - 25 Jahre zurück. Da war ich in einer anderen Altersklasse als heute, und familiär war die Situation natürlich auch ganz anders. Wir hatten ein Kind, und meine Frau war grade mit der Berufsausbildung fertig. Das ist eine andere Situation als die, in der ich heute bin, da die Kinder praktisch bis auf einen zumindest mit ihrer Schulausbildung fertig sind. Einer ist sogar mit seiner Berufsausbildung so gut wie fertig.

Was mich, was uns selber betrifft, ist es ganz einfach so: ich wollte einfach im Ausland mal arbeiten. Das war nicht so, dass die Firma mich dahin schicken musste, sondern ich habe die Firma gefragt, darf ich mal im Ausland arbeiten, ich möchte gerne im Ausland arbeiten. Das war von Anfang an sozusagen Ziel meiner Berufstätigkeit gewesen. Ich bin nicht hingeschickt worden, sondern ich habe gesagt, bei der nächst besten Gelegenheit, die mir Spaß macht, möchte ich gerne mal ins Ausland gehen. So kam es dann auch, und zwar zu dem Zeitpunkt, als das erste Kind gerade geboren war. Ich wollte einfach Erfahrungen sammeln und ging, im einverständnis mit meiner Frau, alleine nach Italien. Meine Frau blieb mit unserem ersten Kind in Deutschland, und ich kam etwa alle drei bis vier Wochen über das Wochenende nach hause. Meiner Frau hat das damals nichts ausgemacht. Mein Auslandsaufenthalt war auch zeitlich klar auf zwei, maximal drei Jahre, begrenzt. Meine Frau war Lehrerin. In allen Ferien kam sie nach Italien, und wir haben dann schöne Reisen gemacht, mal an die Adria, mal ans Mittelmeer. Das war durchzuhalten, zudem sie gerade mit ihrem Referendariat fertig war. Sie wollte in den

Schuldienst, sie wollte dort weiterkommen, und ich wollte meine ersten Berufserfahrungen im Ausland gesammelt haben.

Dr. Hagemann:

Es war offensichtlich sehr früh zwischen ihrer Frau und Ihnen offen miteinander abgesprochen, eine zeitlang auch so eine Trennungsphase in Kauf zu nehmen.

Hans Josef Schill

Von einer Trennungsphase war zunächst nicht die Rede gewesen. Aber von vorne herein war für meine Frau klar, dass ich nicht nur in Deutschland arbeiten wollte, sondern dass ich im Ausland arbeiten werde. Meine Frau ist Sprachlehrerin, insofern war das natürlich gar kein Problem, was die Sprache anbelangt. Sie war auch diejenige, die nie abgeneigt gewesen ist, dass wir mal für eine längere Zeit im Ausland leben werden.

Da beginnt für mich sozusagen die Grundvoraussetzung. Das sehe ich ja heute und in den letzten 10 Jahren, in denen ich junge Leute aus Deutschland ins Ausland geschickt habe und heute, wenn junge Leute aus Deutschland zu mir ins Ausland kommen. Wenn das von vornherein mit dem Partner nicht ganz klar abgestimmt ist und wenn der Partner, zumindest wenn es sich um so weite Versetzungen wie Indonesien handelt, dann nicht, ich möchte schon fast sagen, bedingungslos bereit ist, das mitzumachen, dann geht das in sieben von acht Fällen schief. Es kommt zur Trennung. Es kommt dazu, dass der Mann einsieht, entweder trennt sich die Partnerin von mir, oder aber ich muss die Dinge dann sein lassen und muss zurückgehen.

Dr. Hagemann:

Welche Grenzen können sie für die beiden beschreiben?

Hans Josef Schill

Zwei Jahre oder drei Jahre oder auch vier Jahre. Das das Allerwichtigste ist für mich, dass solch eine Entscheidung von beiden mit getragen wird. Wenn jemand, und die Fälle haben wir, eine Partnerin hat, die ihre berufliche Tätigkeit eigentlich nur in Deutschland ausüben. Die Frau ist beispielsweise Steuerberaterin, hat entweder eine kleine Praxis, ist selbstständig, hat ein oder zwei Mitarbeiter oder arbeitet als freie Mitarbeiterin in einer Praxis. Die will gar nicht weg von Deutschland. Wenn der Mann dann hin geht und sagt, dass er trotzdem aus

Karrieregesichtspunkten drei oder vier Jahre ins Ausland gehen möchte, dann geht entweder bei der Karriere des Mannes oder in der Partnerschaft schief. Dessen muss man sich, wenn man ins Ausland für mehrere Jahre geht, sicher sein und sich mit seinem Partner vorher absolut übereinstimmend abgesprochen haben. Mann muss einen Konsens gefunden haben, der auch tragfähig sein muss. Wenn der Partner da nur sagt, „ja gut, wenn du meinst, geh mal ins Ausland, das wird schon klappen“, dann sagt sie indirekt: „das mache ich nicht.“

Dr. Hagemann:

Ist denn von Seiten der Firmen heute eine gewisse Durchlässigkeit erkennbar, auch für Partnerinnen z. B. eine Stelle zu besorgen?

Hans Josef Schill

Die Bereitschaft in den Firmen ist in der Regel da, aber das ist leichter gesagt als getan. Denn wenn Sie in ein Land gehen, das nicht der europäischen Union angehört, dann müssen sie erst mal eine Arbeitserlaubnis haben, und die können sie nicht grade in jedem Land bekommen. Das gilt für sämtliche islamischen Länder. Da ist es für eine Frau fast unmöglich oder sehr schwierig, eine Arbeitserlaubnis zu bekommen. Die Frau ist dann in vielen Ländern, ich will nicht sagen zum Nichtstun verurteilt, aber sie kann sich eigentlich nur im Bekanntenkreis, im Freundeskreis, betätigen, vielleicht auch etwas karitativ tätig werden, das geht, aber einen richtigen Beruf ausüben, den sie auch gerne zu Hause ausgeübt hat, ist sehr sehr schwierig.

Dr. Hagemann:

Damit machen sie ja eigentlich deutlich, dass die Hauptbelastung bei der Frau liegen dürfte, die sich in der Situation befindet, Berufliches erst einmal zurückstellen zu müssen, sich an die restriktiven gesellschaftlichen Spielregeln zu halten, sich vielmehr anpassen zu müssen oder sich einschränken zu müssen.

Hans Josef Schill

Das ist in vielen Fällen tatsächlich so. Wenn sie als Mann rausgehen, sind sie Entsandter. Sie haben ihre Arbeit, die oft viel interessanter ist als wenn sie in Deutschland geblieben wären. Die Arbeit ist nicht nur interessanter, sie füllt sie viel mehr aus. Die Frau allerdings auf der anderen Seite hat die größeren Probleme. Sie kommt in ein Umfeld, das ihr unbekannt ist. Sie kann sich

vielleicht beruflich nicht betätigen, wodurch die Entscheidung, im Ausland zu leben, für sie oft schwieriger als für den Mann ist.

Dr. Hagemann:

Das heißt ja, dass die Frau sich damit auseinandersetzen muss, ob sie es aushalten kann oder nicht, in der fremden Kultur ohne berufliche Erfüllung zu leben.

Hans Josef Schill

So sehe ich das, ja!

Dr. Hagemann:

Haben sie Erfahrungen gemacht, dass in diesem Spannungsfeld auch schon mal aus dem Ja ein Nein geworden ist, weil die Frau zurückschreckt ob der Nachteile, die sie für sich erkennen muss?

Hans Josef Schill

In vielen Fällen. Das wäre keine Einzelerfahrung. In vielen Fällen ist es heute so, dass Frauen sagen: tut mir leid, ich sehe zwar für den Mann eine gute berufliche Entwicklung, aber ich als Frau mache das nicht mit. Der Mann, der dann den Mut hat zu sagen, ok, dann mache ich das nicht, der hat die richtige Entscheidung getroffen.

Dr. Hagemann:

Und das wird auch von Seiten der Firma respektiert, dass dem Mann keine Knüppel zwischen die Beine geworfen werden, so nach dem Motto, er hat da gepatzt, oder er hat dieser Herausforderung nicht standgehalten?

Hans Josef Schill

Das können sie einmal, auch ein zweites Mal machen. Wenn sie auch beim dritten Mal mit derselben Begründung kommen, dass ihre Frau sozusagen diejenige ist, die dann nicht mitzieht, wird es aus Karrieregesichtspunkten kritisch.

Dr. Hagemann:

Beschreiben sie doch bitte das Interessantere an einer Tätigkeit im Ausland gegenüber einer Arbeit im Heimatunternehmen?

Hans Josef Schill

Interessanter ist, dass sie in der Regel viel mehr berufliche Freiheiten haben, als sie die in Deutschland haben. Sie sind erstens in einer hierarchischen Stelle. In Deutschland, zumal wenn sie in einem größeren Unternehmen arbeiten und selbst wenn sie dort hierarchisch relativ hoch angesiedelt sind, ist die Arbeit doch stark fragmentiert. Sie leiten dort eine Abteilung, sagen wir mal von 50 oder 100 Leuten. Wenn sie im Ausland arbeiten und leiten eine ganze Firma, und selbst, wenn die Firma nur 200 oder 250 Leute hat, dann haben sie verschiedene Bereiche zu verantworten. Sie haben z.B. in einem produzierenden Betrieb die Produktion, den Verkauf, das Marketing, die Technik, das Ingenieurwesen, sie haben die ganze Verwaltung unter sich. Das ist deutlich breiter, und wenn sie ein bisschen unternehmerische Einstellungen sprich Unternehmerblut in ihren Adern fließen haben, ist das deutlich interessanter.

Dr. Hagemann:

Das ist nicht mehr nur mit fachspezifischen Chemiekenntnissen abzudecken, sondern da benötigen sie auch ganz persönliche, nämlich unternehmerische Qualitäten.

Hans Josef Schill

Ja, aber sie müssen auch eine gewisse Erfahrung haben. Das kann nicht ein junger Mann, der gerade mal 30 oder 35 Jahre alt ist, oder auch eine junge Frau, für die ist das schwierig, sie haben einfach die Berufserfahrung nicht. Wenn sie 10, 15 Jahre Berufserfahrung haben, und sie haben sowieso in ihrer Entwicklung schon in verschiedenen Bereichen gearbeitet, dann ist das machbar.

Dr. Hagemann:

Sie haben es auch mit unterschiedlichen Mentalitäten der Mitarbeiter zu tun, die auch durchaus abhängig davon sind, in welchem Land sie tätig sind. Ich habe einmal für mich unterschieden zwischen fachlicher und beruflicher, sozialer und emotionaler Kompetenz. Soziale Kompetenz benötigt man, um im sozialen Gefüge zu Recht zu kommen, kontaktfähig zu sein. Die fachliche und berufliche Kompetenz haben sie gerade schon genannt, aber da gibt es noch eine vierte Qualität, die emotionale Kompetenz. Um überhaupt leiten und führen zu können, um erfassen zu

können, wie läuft es hier rund, brauche ich all meine Wahrnehmung. Habe ich es jetzt mit einem Marathonläufern zu tun, kann ich nicht erwarten, dass er die 100 Meter in 10,0 schafft.

Hans Josef Schill

Ja, die Kompetenzen, die sie genannt haben, sind eigentlich die, die wirklich eine Rolle spielen. Das ist eindeutig so, und sie müssen sich emotional auf andere Kulturen einstellen können, d. h. Voraussetzung ist, dass sie diese Kulturen im Vorfeld auch mal ein bisschen bearbeitet haben, dass sie sich informiert haben über diese Kulturen. Ganz wichtig ist, dass sie auch die Sprache dieser Kulturen sprechen.

Dr. Hagemann:

Wie ist das z. B. mit indonesisch?

Hans Josef Schill

Ich spreche indonesisch, jawohl. Und ohne indonesisch sprechen zu können, würde mir auch sehr vieles erstens gar nicht mitgeteilt werden, zweitens könnte ich sehr vieles nicht verstehen. Das ist Grundvoraussetzung. Leute die von uns heute für mehrere Jahre nach China versetzt werden, die lernen zunächst mal chinesisches, auch wenn die es dann nicht 100 % können. Ich kann auch nicht fließend indonesisch sprechen, das ist klar. Aber ich verstehe, worum es in einer Diskussionsrunde geht, wer welche Argumente hat. Das sind Voraussetzungen. Wenn ich nach Frankreich versetzt werde, ohne französisch zu können, ja was will ich dann dort? Dann kann ich da doch nichts machen. Ich muss die französische Kultur dort kennen. Genauso, wenn ich z.B. in Indonesien, das das größte islamische Land der Welt ist und dort eine leitende Funktion hat, dann muss ich mich vorher, bevor ich dort hin gehe, auch über den Islam erkundigt haben. Was ist der Islam, wo kommt der her, wie denken Moslems? Auch wenn man das nicht 100 % umfassend erkennt, oder erkennen kann, muss man sich darum gekümmert haben. Wenn man das gemacht hat, dann hat man es viel einfacher. Diese Emotionalfaktoren zu stärken und mit ihnen arbeiten zu können ist absolut notwendig, um sich auf die Unterschiedlichkeit einzustellen.

Dr. Hagemann:

Wie weit kam die Geschäftsführung ihnen entgegen, dass diese Ihnen als Aspiranten auf ein Stelle im Ausland auch solche Weiterbildung in der fremden Kultur anbietet?

Hans Josef Schill

Im Falle von Bayer ist das ganz eindeutig so. Die Firma Bayer ermöglichte mir einen Sprachkurs in der indonesischen Sprache vor der Ausreise. Sie ermöglichte mir ein interkulturelles Training, was dieses Land betrifft. Das ist in der Regel ein Kursus von einer Woche, maximal zwei Wochen. Diese Voraussetzungen werden von der Firma zur Verfügung gestellt. Nur man muss sich natürlich auch selbst darin bilden. Nicht nur das Angebot als solches ist gut und schön. Man muss selbst etwas dazu tun und in meinem Fall jetzt. Wenn man in einem islamischen Land tätig ist und man von vornherein eine Aversion gegen den Islam hat, man mit dem gar nichts anfangen kann, dann kann ich nur sagen, dann lass die Finger davon, in einem solchen Land zu arbeiten.

Dr. Hagemann:

Also man kann nicht so tun, als wäre man auf einer Insel, die Firma betritt und drum herum wäre nichts anderes.

Hans Josef Schill

Das geht auf die Dauer nicht, und das werden die Mitarbeiter ganz schnell erkannt haben.

Dr. Hagemann:

Es sind eine allgemeine Neugierde und Offenheit die Grundvoraussetzungen, um im Spezifischen des beruflichen Kontextes auch noch Fuß fassen zu können.

Hans Josef Schill

Ja, so sehe ich das!

Dr. Hagemann:

Sie haben eben schon mal darauf angesprochen, dass Ihr erstes Kind noch nicht in der Schule war, das war gerade neugeboren.

Als meine Frau und ich studierten, war einer unserer Ideen, wir gehen nach Afrika. Wir hatten aber das Glück, dass in der Verwandtschaft meiner Frau ein Arzt in Afrika gewesen ist. Mit ihm konnten wir sprechen. Der fragte dann gleich, wie unsere familiäre Situation ist und ob wir schon

Kinder hätten. Er sagte, wenn wir Kinder haben, dann sollten wir besser zu Hause bleiben. Kleinkindern würden in Afrika bloß krank werden. „Ihr habt gar nicht soviel Hände, wie ihr braucht, um zu verhindern, dass sie krank werden und wenn sie krank sind, gibt es keine gesicherte medizinische Versorgung

Sie haben Frau und Kinder, die im Ausland leben. Es waren auch soziale Brüche unvermeidbar, sie haben ihre vertrauten Kontakte aufgeben müssen. Sie hatten sich für eine gewisse Zeit etwas aufgebaut und sind dann wieder weg.

Hans Josef Schill

Fangen wir mal bei diesem Beispiel, das sie genannt haben, mit Afrika, an. Das ist individuell nach dem Land zu sehen. Ich bin ganz sicher, dass es in Schwarzafrika, Zentralafrika Orte gibt, da ist das auch heute nicht viel anders. Mit Kindern dorthin zu gehen, ist eine ganz große Belastung.

Mit Kleinkindern in Länder zu gehen, die einen Service-Gedanken haben - und das sind zumindest alle süd-ost-asiatischen Länder -, ist für eine Familie mit Kleinkindern ein ganz großer Vorteil. Warum? Sie haben Hauspersonal, sie können sich drei, vier Leute im Haushalt von ihrem Gehalt erlauben. Wobei sich dann zwei nur um ihre Kinder kümmern und zwei um Kochen und Haushalt. Für eine Familie ist das - schade, dass meine Frau jetzt nicht dabei ist, die könnte das bestätigen- gegenüber Deutschland eine Erleichterung unwahrscheinlicher Art.

Und was die medizinische Versorgung betrifft. Als wir vor 20 Jahren schon einmal in Indonesien waren war die medizinische Versorgung nicht so gut wie sie heute in dem Land ist. Da war es in der Tat so, dass man bei schweren Krankheiten gut daran tat, das Land zu verlassen. In dem Fall war es sinnvoll, nach Singapur zu gehen oder gleich nach Deutschland zurück. Das hat sich aber von Jahr zu Jahr verbessert mit dem Erfolg, dass zwei unserer Kinder z.B. in Indonesien geboren sind. Meine Frau hat damals auch im Krankenhaus entbunden. 1988 kam die Tochter zur Welt, 1991 der Junge. Meine Frau war im Anfang skeptisch und hat sich auch in Singapur mal umgesehen. Nachher kam sie zu der Erkenntnis: So viele Menschen leben in diesem Land. Ich habe meinen Arzt. Den Geburtsarzt kann ich sogar bestimmen. ich gehe da nicht in ein Krankenhaus zur Geburt, sondern ich bestimme den Arzt selber, und der kommt in das Krankenhaus. Und das sind Krankenhäuser nicht wie in Deutschland mit 4 Betten in einem Zimmer, sondern mit Einzelzimmern von 60 m2 mit einem Bett. Da war ganz klar, dass meine Frau sagte, wenn nicht mit einer Risikogeburt zu rechnen ist, warum soll ich dann in ein anderes

Land gehen. Abschließend noch mal: Es kommt auf das Land an. Zu Zentralafrika würde ich auch sagen, um Gottes Willen nicht mit Kindern hingehen.

Ich habe noch ein anderes Beispiel, „Japan“. Wir waren einige Jahre in Japan, da waren die Kinder von klein bis 12 und 13 Jahre alt. Japan ist wie Deutschland ein do-it your-self-Land. D.h. die Frau muss sich sozusagen zu Hause um den Haushalt kümmern, die Wäsche waschen und, und, und. Hauspersonal ist genauso rar und genauso teuer, ja noch viel teurer als in Deutschland. Insofern muss man dort alles selbst bezahlen. Da ist es natürlich auch wieder schwieriger mit Kleinkindern. Dazu kommen noch die sprachlichen Probleme hinzu. Dass man die ganze Zeit, die man da ist, Analphabet ist, weil man nichts lesen kann.

Dr. Hagemann:

Das ist einem Freund von mir passiert, der hat in der Raumfahrtmedizin eine zeitlang als forscher gearbeitet und musste ein halbes Jahr nach Japan. Er schrieb uns damals eine Karte und teilte mit, dass er sich noch nie so fremd gewesen wäre, wie hier in diesem Land. Man kann nichts tun. Er hatte dann auch nur innerhalb des umgrenzten Tätigkeitsfeldes seines Berufes die Möglichkeit, überhaupt zu kommunizieren, weil in Japan kaum Englisch nicht gesprochen wird. Das war damals für ihn sehr schwierig.

Wie ist es denn für sie möglich gewesen, diese Fremdheit, den Kulturschock, von dem wir oft sprechen, den zu verarbeiten. Wir gehen aus der Erfahrung davon aus, dass spätestens nach einem halben Jahr der Kulturschock eintritt. Ungefähr solange ist es möglich, quasi mit der Mentalität eines Urlaubers ins Ausland zu gehen. Spätestens dann erkennt man: das ist jetzt meine Realität, der ich nicht mehr ausweichen kann. Einen Kulturschock zu erleben geht oft einher mit einem sehr auf sich bezogen sein und einem inneren Rückzug, alles fällt schwerer, und oftmals auch mit einer gewissen Unsicherheit der inneren Orientierung. Ist ihnen das auch widerfahren.

Hans Josef Schill

Ganz ehrlich gesagt, nein. Warum ist mir das nicht widerfahren? Weil ich vielleicht das Glück hatte, immer im Ausland dann dort zu sein, wo es eigentlich aus familiären Gründen wirklich gut war. Als die Kinder ganz klein waren, waren wir in Indonesien, das sagte ich ihnen eben, einer Servicegesellschaft. Der Kulturschock war dann der, wenn man nach Deutschland kam und hatte plötzlich keinen Service mehr und dort hatte man den Rund-um-Service ums Kind und um den

Haushalt. Es war also unwahrscheinlich leicht, und ich glaube auch nicht, dass wir heute vier Kinder hätten, wenn wir in Deutschland geblieben wären. Wie hätten wir, meine Frau und ich, das ganze auf die Reihe bringen können. Es wäre zumindest äußerst schwierig geworden. Richtig ist, wie sie sagten, man beginnt etwa nach einem halben Jahr, nach dem man sich eingelebt hat, nach dem man mit dem Job klar gekommen ist oder auch nicht klar gekommen ist, zu vergleichen. Dann ist es tatsächlich so, dass man sich z. B., sagt in der einen oder anderen Stadt war das kulturelle Angebot, wo man früher in Deutschland war, viel viel besser als hier. Dann stellt man sich natürlich auch die Frage, will man das noch ein paar Jahre mitmachen, ja oder nein. Kulturschock, Sprache und sich doch etwas ausgegrenzt fühlen, würde ich mal sagen, hängt zum großen Teil von den Leuten selbst ab. Wenn man ins Ausland geht und sagt, die Sprache interessiert mich nicht, ich will die gar nicht lernen, ich gehe ja nach drei Jahren sowieso wieder, also wofür, dann hilft man natürlich dem Kulturschock auch ein bisschen mit. Wenn aber sagt, o.k., lass uns das mal versuchen, ob man in die Sprache hineinkommt und viel mehr versteht, dann mindert man den Kulturschock ganz eindeutig ab.

Dr. Hagemann:

Nachdem sie sich sehr frühzeitig auseinandersetzen damit, verhinderten Sie quasi zumindest die innere Orientierungslosigkeit.

Hans Josef Schill

Richtig, so sehe ich das.

Unsere Erfahrung war immer die, dass man schon relativ früh erkennt, was war eigentlich in deinem Heimatland besser. Was war da besser? Denn das sind die Dinge, die man vermisst sofort, wenn man irgendwo hinkommt. Das ist nach einem halben Jahr, wie sie sagen, die Überlegung, die man anstellt: was habe ich denn jetzt aufgegeben? Auf der anderen Seite: Deutschland ist nicht der Nabel der Welt, war es wahrscheinlich auch noch nie gewesen. Es gibt Länder, da lebt es sich doch heute viel besser als in Deutschland. Da fragt man sich natürlich auch: was gewinne ich denn gegenüber einem Leben in Deutschland? Das ist heute in der Tat so, dass man in vielen Ländern heute besser leben und arbeiten kann als in Deutschland. Das ist einfach so, jedenfalls ist das meine Meinung.

Dr. Hagemann:

Sie haben, ausgehend von Deutschland, Italien kennen gelernt. Sie waren in Japan, sie waren in Indonesien.

Hans Josef Schill

Ja, das sind die Länder, in denen ich mehrere Jahre gearbeitet habe. Ich habe dann auch, auf Grund meiner Tätigkeit bei Bayer, viele Länder in der Welt kennen gelernt, ich möchte sagen, zwei Drittel aller Länder der Welt. Von Südamerika Argentinien, Brasilien, Kolumbien, Mexiko. Ich war in den USA mehrmals im Jahr, in Kanada, in ganz Nordafrika, war in Südafrika. Im mittleren Osten war ich etwas weniger, in Asien in jedem Land, in Laos, vielleicht mit Ausnahme von Nordkorea.

Sehen Sie, auch wenn man dort eine deutlich längere Zeit gelebt hat, hat man diese Länder doch nur in Form von Reisetätigkeiten mal ein paar Wochen kennen gelernt, oder auch mal nur eine Woche. Dann hat man sich zwar keine grundlegende Meinung bilden können, wie viel man dort arbeiten könnte, es bleibt aber doch einiges hängen. Da merkt man auch ganz schnell, was mit dem Land ist, wenn man sagen würde, um Gottes Willen da würde ich ja nie arbeiten wollen. Bilder, wo man sagt, Mensch, das wäre aber eine feine Sache. Das ist ein Vorteil, den ich natürlich hatte, durch meine Tätigkeit hatte, die hat nicht jeder.

Dr. Hagemann:

Es gibt ja auch noch den Aspekt der Bindungen nach Hause zur Familie, zu Freunden oder auch zu Kollegen, die man über die Jahre aufgebaut hat, ja denen man auch gewisse Vertrautheitsgefühle entgegengebracht hat. Welche Bedeutung hatte dies für ihre Auslandsaufenthalte, z. B. Ursprungsfamilie, Eltern, Geschwistern zurückzulassen, nicht mehr so in Kontakt leben zu können.

Hans Josef Schill

Das hatte für mich eine ganz große Bedeutung, dass man diese Bindungen aufrecht erhält. Dass man nicht sagt, durch meine Tätigkeit im Ausland interessieren mich jetzt die Freunde, die ich früher zu Hause hatte, nicht mehr. Ich kann nur jedem empfehlen: Wir haben das auch getan, wir haben diese Verbindungen gepflegt. Ja, wir haben sie gepflegt. Wenn wir zurückgekommen sind zum Urlaub in Deutschland, und sonst im Schrift- und Telefonverkehr. Ich finde das auch ganz wichtig. Denn man hat ja gewisse Wurzeln auch, und man sollte sich nicht, wenn man das erste

Mal für drei Jahre irgendwo ins Ausland geschickt wird, schon so verhalten, als wenn man mit Deutschland Schluss gemacht hätte und da alles zurücklässt. Das würde ich nicht machen. Das ist wichtig, dass man den Kontakt hält, und das haben wir auch getan.

Dr. Hagemann:

Sie haben jetzt den Zeitraum von drei Jahren genannt. Ist es üblich für Manager, die im Ausland tätig sind, zunächst mit einer kleineren Zeiteinheit von zwei, drei Jahren zu beginnen und dann noch mal zurück in die Mutterfirma in Deutschland zu kommen und dann wieder neu Anlauf zu nehmen?

Hans Josef Schill

Das ist heute stärker individuell zu sehen. Es ist in der Tat so, wenn junge Leute das erste Mal rausgehen, haben sie natürlich keine Funktion, die wesentlich über der Funktion liegt, die sie auch zu Hause innehaben. Sie haben oft auch Projektarbeit. Bei jungen Leuten, ich würde mal sagen, so Ende 20, Anfang 30, gehen die Firmen auch gar nicht mehr davon aus, dass diese Funktion dann für länger als zwei, maximal drei Jahre ausgeübt wird.

In der weiteren Stufe, wenn jemand dann so zweite Hälfte 30 ist, ist das so die klassische Routine. Jemand geht zum ersten Mal raus Ende 20/Anfang 30, ist dann zwei/drei Jahre draußen, geht dann wieder ins Stammhaus zurück für zwei/drei Jahre, geht dann wieder raus, dann ist er so Ende 30. Dann hat er in der Regel schon einen deutlich größeren Verantwortungsbereich. In der Regel ist dann auch der Aufenthalt etwas länger, d.h. drei Jahre ist dann eigentlich ein Minimum, und es geht dann so etwa auf die 5 Jahre zu, drei bis fünf Jahre. Wenn man die Gesamtverantwortung für eine Firma draußen hat, dann sind eigentlich drei Jahre sehr sehr knapp bemessen. Für diese Jobs, würde ich meinen, sind die Regel vier bis sieben, maximal acht Jahre draußen. Was deutsche und auch alle internationalen Firmen heute eigentlich nicht mehr machen ist, jemanden mit 40 oder auch mit 45 Jahren als Geschäftsführer einer Firma rauszuschicken und dann sagen, na ja gut, da bist du nun, sieh zu, dass alles gut läuft, mit 60 wirst du pensioniert. Dieses Muster gab es vor 20 Jahren. Aber heute gibt es das nicht. Z. B. im Falle Bayer heißt es, nach 8 Jahren ist Schluss an einem Ort. Ich halte das auch für richtig. Wenn die Leute zu lange an einem Ort sind, dann verlieren sie erstens den Abgeordneten-Status des Hauses. Dann werden sie schon zu sehr in die lokale Organisation integriert, integrieren sich selbst oder lassen sich integrieren. Das ist eigentlich nicht mehr im Sinne der Stammhäuser. Da sind 8 Jahre und 10

Jahre mit Sicherheit ein Zeitraum, nach man sagen müsste: so, jetzt muss ein Wechsel her. Heute geht niemand mehr mit 40 in ein Land und bleibt dort bis zur Pensionierung. Das wäre auch nicht gut.

Dr. Hagemann:

Die Tätigkeit im Ausland ist nicht nur eine Herausforderung, sie bedeutet auch Stress. Wie steht es um die Entstehung von seelischen oder seelisch-körperlichen Erkrankungen mit ganz deutlicher seelischer Komponente, chronischen Erkrankungen, Schmerzsyndrome, Syndrome wie Asthma. Diese stellen eine deutliche Herausforderung und auch Belastung für den Betroffenen wie auch dessen Familie dar. Da dürfte es im Ausland schwieriger sein, eine angemessene auch psychosomatische Behandlung zu erfahren.

Hans Josef Schill

Das ist für mich schwierig zu sagen. Es kommt darauf an. Wenn es sich um eine Krankheit handelt, die typisch für das Land ist, wie z.B. Malaria, dann ist es eigentlich besser, er geht zu einem lokalen Arzt, denn der weiß, was Malaria ist, wie sie zu behandeln ist, der kennt die Symptome und, und, und. Wenn jemand, das was sie eben schilderten, die Symptome oder die Veranlagung dazu hat, dann ist es in der Tat günstiger, er lässt sich von einem Arzt aus seinem Ursprungsland heraus behandeln. Dann ist es vielleicht sogar auch günstiger, er geht aus dem Land ganz weg. Und warum?. Z. B. sind heute die riesigen Megastädte durch die ganze Umweltverschmutzung smogbelastet, die Umweltverschmutzung ist enorm. Damit ist die Empfänglichkeit für solche Krankheiten eindeutig höher, das ist ein Risiko das er hat. Das ist einfach so.

Das ist generell mit einer der Entscheidungen, die man auch betrachten muss, bei der man sich sagen muss: jetzt bin ich bereit, das zu machen, bei der man sich fragen muss, bin ich bereit, eine solche Beeinträchtigung in der gesamten Umwelt auf mich zu nehmen. Das sind heute Faktoren, gerade im asiatischen Bereich und auch in Lateinamerika, die bei Versetzungen von Relevanz sind. Es ist belastend, das muss man wissen.

Dr. Hagemann:

Wenn ins Ausland reisen und erfahren dort, dass einer ihrer Angehörigen plötzlich schwerst erkrankt ist, und sie spüren innerlich das Bedürfnis, sich persönlich von ihm zu verabschieden. Es

ist aber nicht möglich. Da heißt es Abschied zu nehmen, weil dieser Mensch verstorben ist. Zur Beerdigung fliegen, der Trauerprozess, das Schuldgefühl, in der letzten Stunde nicht dabei gewesen zu sein, Beistand geleistet zu haben, klopft ja dann bei ihnen auch an. Das zu verarbeiten setzt eine gewisse Zeit voraus, und erfordert manchmal auch Hilfestellung von außen.

Hans Josef Schill

Das ist in der Tat ein Punkt, den sie ansprechen, der doch einige, insbesondere der älteren Manager draußen betrifft, ich will nicht sagen belastet, aber wo er sich Gedanken machen sollte. Ich sehe es ja bei mir und meiner Frau. Wenn man Eltern hat, die dann über die 80 sind, die evtl. pflegebedürftig sind. Das ist eine Sache, ich will jetzt nicht sagen, es bedrückt einen, aber man macht sich deutlich mehr Gedanken darüber. Man fragt sich, was machen wir, wenn der Pflegefall eintritt. Ich würde nicht sagen, dass das ein Kriterium ist, weswegen man letztendlich sagt, gut, dann gehe ich wieder nach Deutschland zurück. Vielleicht kommt es nicht ganz soweit, aber es ist eine Belastung. Das gebe ich zu.

Dr. Hagemann:

Das wäre so der Bereich, der auch am ehesten einmal das Bedürfnis wecken könnte zu sagen, ich brauche seelische Hilfestellung. In Deutschland könnte man bei christlichem Glaubensverständnis zu einem Priester gehen und über Sterben und Trauern reden etc.; oder zu Freunden, was über die Entfernung jedoch nur mittels z.B. e-mail oder auch telefonisch möglich ist und für ein Zurückfinden zu einer gut ausgeloteten emotionalen Ebene ganz wichtig sein kann. Der unmittelbare Kontakt zu diesen Menschen wäre im Ausland auf jeden Fall versperrt.

Hans Josef Schill

So ist es, genau. Aber es gibt im Ausland auch christliche Priester. Wenn man das möchte, das geht.

Dr. Hagemann:

Gibt es von Seiten der Firma in solchen und ähnlichen Situationen auch psychologische Hilfestellung?

Hans Josef Schill

Das ja, aber man muss dann wieder nach Deutschland kommen. Die Firma schickt niemanden ins Ausland zur psychologischen Betreuung. Was die Firmen lieber machen ist, dass sie dann finanzielle Unterstützung anbieten oder auch ggfls. bei der Besorgung eines Altenheimplatzes zur Seite stehen etc.

Dr. Hagemann:

Wenn Sie jetzt in Indonesien sind, können Sie mit der Firma Kontakt aufnehmen und sagen: Ich muss für meine Mutter einen Altenheimplatz haben. Sucht nach Alternativen, und ich komme dann runter, wenn ihr sagt, da und da ist das möglich. Damit sie praktisch nicht erst in den gelben Seiten nachsehen müssen. Das regelt die Firma

Hans Josef Schill

Genau!

Dr. Hagemann:

Es sind jetzt gut 20 Jahre her, dass Sie auch mit vielen Auslandseinsätzen für ihre Firma arbeiten sind, Heute sind Sie in der Situation, dass jüngere Leute, die aus Deutschland kommen in ihrer Niederlassung betreut werden,. Können Sie z.B in der Einstellung der Jüngerer bzw. auch Ihres Arbeitgebers in den Auswahlkriterien Unterschiede erkennen über die Jahre.

Hans Josef Schill

Es ist aus meiner Sicht folgendes eingetreten. Vor 20/25 Jahren machten sie ja normalerweise ihre Karriere über die verschiedenen Abteilungen in Deutschland. Sie brauchten das einfach, und wenn, dann brauchten sie vielleicht einen Job in USA, oder in Brasilien als es im Aufbau war, und in Japan, wie es im Aufbau war, und dann auch nur möglichst kurz. D. h., es gab eigentlich wenige so wie mich, die damals gerne mal im Ausland arbeiteten. Nicht nur der Karriere wegen, sondern einfach, um meinen Horizont auszuweiten.

Die Einstellung der Leute hat sich schon etwas geändert, denn die jungen Leute wissen heute, dass es ohne einen Auslandsaufenthalt, fast egal wo, intern nicht mehr weiter geht. Weil die großen Firmen heute auch intern Posten fast nur mit Leuten besetzen, die internationale

Erfahrungen haben, und da fängt für viele junge Leute das Problem an, denn es gibt noch eine wirklich, ich will nicht sagen beträchtliche, aber doch eine Anzahl, die eigentlich gar nicht mehr das eigene Interesse an fremden Kulturen mitbringen, die nur die Karriere sehen. Da fängt das erste Problem an, dass die nämlich im Grunde genommen rausgeschickt werden und sie mit der Ankunft im neuen Land eigentlich schon zählen, dass sie von den 2 ½ Jahren, die sie da sind, schon einen Tag rum haben. Dies sind denkbar schlechte Voraussetzungen, um einen Job im Ausland zu haben.

Dann kommt der Punkt 2, den sie ganz am Anfang erwähnten und der absolut richtig ist. Wenn jemand ein Burn-out-Syndrom hat oder wenn es nicht klappt, hängt das in der Regel nicht damit zusammen, dass die Person selber 12/14 Stunden am Tag über einen ganzen Monat arbeiten muss. Sondern es hängt vielfach damit zusammen, dass die Partnerin, die ihn begleitet, überhaupt kein Interesse hat, dort hin zu kommen.

Ich kann ihnen mit der Erfahrung heute nach zwei Wochen sagen, wenn ich den Partner zwei/drei Mal getroffen habe, wie lange der Mitarbeiter bleibt und wie lange der Partner. Es gibt junge Frauen, die kommen in ein Land, ohne sich darauf vorbereitet zu haben oder das Land zu kennen und fangen am ersten Tag an zu nörgeln, dass sie in Deutschland beim Bäcker das bekommen haben, beim Metzger jenes und den Käse in jedem Supermarkt und hier bekommen sie ja gar nichts. Zumindest nicht das, was sie wollen. Das sind oft die Probleme, die die Entwicklung selbst von jungen Leuten stören, die gerne draußen arbeiten würden. Sie haben für einen Auslandsjob den falschen Partner. Die mögen zwar für alles andere den richtigen Partner haben, aber nicht für einen Job in USA. Dass ist für mich eigentlich das viel größere Problem bei jungen Leuten, die rausgehen, als dass sie für den Job ungeeignet wären oder dass sie unter der Last der Arbeit zusammenbrechen würden.

Richtig ist, dass die Jobs heute leider auch immer kürzer geworden sind, das ist auch bei den jungen Leuten so. Diese Projektjobs vor allen Dingen von 1 ½-2 Jahre, die sind sehr stressig, das muss man schon sagen. Absolut, und die häufen sich.

Dr. Hagemann:

Die jungen Leute gehen mit der falschen Einstellung ins Ausland. Das ist kein Seminar, das ist kein Workshop, sondern das ist Maloche in einem anderen Kulturkreiskreis, mit dem man sich identifizieren, zumindest daran interessiert sein sollte, sonst steht man zwei Jahre innerlich im Ausland.

Hans Josef Schill

Richtig!

Dr. Hagemann:

Das hält man nicht aus. Das andere, die Verkürzung, die sie ansprechen, da wird mir ganz schummerig. Ein Sohn ist hier in der Schweiz seit zwei Jahren als Arzt tätig, der andere hat gerade in Linz in Österreich als Chemiker angefangen. Selbst da merkt man schon, das ist Ausland. Das wird gerne unterschätzt. Es ist zwar deutschsprachiges Ausland, aber die Schweiz hat ein ganz anderes gesellschaftliches Gesellschafts- und Kulturverständnis als Deutschland. Dies gilt nicht minder für Österreich, in dem ich jahrelang Ärzte in Psychotherapeutischer Medizin weitergebildet habe. Die Probleme, die die jungen Ärzte dort mit ihrem Gesundheitssystem haben, sind ganz anderes gelagert als bei uns in Deutschland.

Beide Söhne haben freiwillig mit ihren Partnern diese Entscheidung getroffen. Die Partnerinnen von beiden haben dort auch ihre Arbeitsstellen gefunden. Im europäischen Raum ist es da offensichtlich leichter, auch als Frau, als Partner, eine Arbeiterlaubnis zu bekommen. In den USA ist das auch schon wieder schwieriger. Erst recht dürfte dies für z.B. afrikanische oder arabische Länder gelten.

Hans Josef Schill

In den USA ist es schwieriger, da müssen sie die Arbeitserlaubnis, die Aufenthaltserlaubnis, kriegen.

Dr. Hagemann:

Hilft ihre Firma dabei?

Hans Josef Schill

Sich eine Arbeit zu suchen ist Angelegenheit des Partners, nicht Angelegenheit der Firma.

Dr. Hagemann:

Sie haben vier Kinder, ich habe sechs Kinder. Es geht m.a.W. auch in Deutschland, viele Kinder groß zu ziehen. Was ist aus ihren Kindern geworden?

Hans Josef Schill

Der erste hat jetzt sein Examen gemacht, ist auf Arbeitssuche, er hat BWL gemacht. Der zweite hat gerade sein Vordiplom in Chemie, Nummer drei hat jetzt das internationale Abitur gemacht.

Jetzt ist die große Frage für die Tochter: wo studiere ich? In England? Das Abitur ist dort anerkannt. In England oder in Deutschland. Vor allen Dingen: was will ich denn überhaupt

Das jüngste, der ist 15, der hat jetzt seine Klasse 9 fertig, besucht deutsche Schule, kommt jetzt in Klasse 10. Da dauert es noch etwas.

Dr. Hagemann:

Wie sprechen die Kinder über ihre unterschiedlichen Aufenthaltsländer? Sie sind ja immer mitgegangen.

Hans Josef Schill

Ja, für den jüngsten ist eigentlich schon Japan kaum noch in Erinnerung. Das betrifft mehr die drei ältesten. Für den ältesten war Japan, war Tokio natürlich toll. Da konnte er mit der Straßenbahn den ganzen Tag durch die Stadt fahren, oder mehr noch mit dem Zug. Dort gibt es so einen Regionalzug. Der hat das sehr genossen. Der hat da schon klare Vorteile erkannt, eine tolle Organisation. Für den zweiten gilt das auch.

Solche Kinder, die im Ausland groß werden, die werden in einer gewissen Hinsicht verwöhnt. Das muss man leider sagen. Das sehe ich auch an meinen.

Dr. Hagemann:

Sie werden sehr anspruchlich?

Hans Josef Schill

Richtig, die Ansprüche lauten z.B: Och, in diesen Ferien fliegen wir mal grade nach Australien.

Und wann fliegen wir wieder nach Deutschland und was machen wir hier? Da kommt dann die Antwort: in Deutschland gibt es mittlerweile auch Billigflieger.

Das ist das eine. Das andere sind die Schulen. Die Schulen sind in all den Ländern wo wir waren, sehr gut.

Die deutschen Gymnasien haben viel kleinere Klassen als in Deutschland, insofern ist ein individueller Unterricht viel besser machbar, also Klassenstärke 15 bis max. 20 und nicht wie in Deutschland 30 und mehr. Die Schulen werden zwar vom deutschen Staat unterstützt, aber letztendlich sind es Privatschulen, und damit ist natürlich auch die Einstellung der Lehrer eine andere. Das ist im Grunde genommen von Vorteil. Dann kommt die Sprache hinzu. Englisch ist mehr oder weniger Umgangssprache in all den Ländern. Das merkt man auch ganz eindeutig. Die Kinder sind in Englisch besser als im Deutschen. Dafür sind sie in Deutsch schlechter. Die anderen Fächer, da ergibt sich nichts mit Ausnahme von Erdkunde, Erdkunde in Deutschland. Wenn ich meinen 15-jährigen frage, an welchem Fluss liegt Bremen, dann sagt der glatt, das könnte der Neckar sein.

Dr. Hagemann:

Das Bilden von Freundschaften ist für Kinder insbesondere in der Pubertät ganz wichtig; auch früher schon für die jüngeren, in den ersten Schuljahren, auf rein emotionaler Ebene. Wenn sie sich langsam von zu Hause nach draußen entwickeln, ist das in den Zeiträumen, die sie im Ausland waren, immer wieder mit Brüchen verbunden. Wird das von den Kindern als etwas beschrieben, das bis hin zu einem Vorwurf formuliert wurde?

Hans Josef Schill

Vorwurf nicht: Die Kinder merken natürlich, zumindest wenn sie so in der Pubertät sind, dass, wenn es aus dem Land weggeht, dann ein gewisser Bruch kommt. In der Regel ist es dann auch so, dass in den meisten Fällen diese Freundschaft nicht weiter aufrecht gehalten wird. Das ist schon, ich würde sagen, ein kleines Problem, wobei die Kinder aber auch genau so schnell am nächsten Ort, ob das in Deutschland ist oder sonst wo, wieder Freundschaften schließen.

Dr. Hagemann:

Also soziale Kompetenz der Kinder wird auf eine andere Weise damit gefördert.

Hans Josef Schill

Ja!

Dr. Hagemann:

Bindungen auf der einen Seite sind zwar wichtig, aber sind nicht das einzige.

Hans Josef Schill

Ja, so sehe ich das. Die Kinder haben eigentlich unter diesen Wechseln, was ihre Freundschaften betrifft, nie wirklich gelitten. Die ersten paar Tage waren manchmal schwierig, gar kein Zweifel. Aber in der Regel war es ihnen relativ schnell möglich, an einem neuen Platz wieder Freundschaften zu schließen.

Dr. Hagemann:

Die eigentliche berufliche Karriere ihrer Frau, welche Lehrerin ist, ist sicherlich zuerst mal durch die vier Kinder zurückgestellt worden. Jetzt ist der Jüngste auch schon bald selbständig. Wie ist das für ihre Frau, wenn sie heute wegen der Kinder das Elternhaus verlassen, wie kommt sie mit dieser Lebensphase zurecht. Meine Frau z.B. genießt es, dass sie nach der langen Kinderpause als Geschäftsführerin in unserer Klinik beruflich ein Stück Eigenorientierung finden kann.

Hans Josef Schill

Meine Frau hat das ganze große Glück, Beamtin zu sein. Als die ersten beiden Kinder klein waren und die zweiten geboren wurden, war meine Frau Studienrätin. Sie war in einer 9-jährigen Kinderpause, was es ja sonst nirgendwo gibt. Als wir dann wieder vor fünf Jahren raus gingen, hatte meine Frau die 9 Jahre aufgebraucht und hat dann gesagt: O.k, dann lasse ich mich jetzt beurlauben. Diese Beurlaubung ist im Land NRW und in anderen Ländern auch möglich, indem man aber an dem Ort, an dem man tätig ist, eine Lehrtätigkeit ausübt. Meine Frau ist heute Lehrerin an einer deutschen Schule in Djarkata und insofern macht sie das, was sie in Deutschland gemacht hatte, dort an der Schule weiter. Kein Bruch, und damit sind wir insofern natürlich nicht repräsentativ für viele. D. h. das Leben, das wir in Deutschland geführt haben, führen wir dort eigentlich weiter, insbesondere meine Frau.

Dr. Hagemann:

Dabei spielt der Aspekt des Services des Landes wohl auch eine besondere Rolle. Wie lassen sich für eine Frau und Mutter Beruf und Familie z.B. in Djakarta miteinander vereinbaren?

Hans Josef Schill

Hervorragend. Das ist das ideale, dass meine Frau nicht wie in Deutschland ihren Haushalt pflegen muss, die Wäsche machen muss, Mittag- und Abendessen und Frühstück machen muss, und, und, und, sondern das wird alles gemacht. Insofern kann auch sie sich voll auf ihren Job konzentrieren. Die Lage ist nicht schlecht.

Dr. Hagemann

Vielen Dank für das sehr offene und ausführliche Gespräch.

Im Anschluss an das Interview, nachdem das Tonband schon ausgeschaltet war, sprachen wir noch kurz über eine Erfahrung, die ich bei einigen meiner Klienten gemacht habe. Diese sind ständig unterwegs zwischen Europa und Amerika, wodurch sie zum einen sehr viel Zeit im Flugzeug und auf der Straße verbringen. Soziale Bindungen hier wie dort kommen meist zu kurz. Sie bewegen sich in unterschiedlichen Denkkulturen und Arbeitswelten und drohen, weder mit der einen noch in der anderen wirklich vertraut zu sein. Dies betrifft insbesondere die jüngeren Mitarbeiter zwischen 25 bis ca. 40 Jahren. Informationen, die sie hin- und her transportieren. Aufträge, die sie z.B. in Amerika entgegennehmen und in Deutschland umsetzen sollen, sind jedoch nicht ohne Rücksicht darauf zu erfüllen, wie die jeweilige aktuelle Arbeitssituation einschließlich der gesellschaftspolitischen Rahmenbedingungen ist.

Eine hohe Frustrationstoleranz und insbesondere auch Ambiguitätstoleranz, ein gutes Wissens- und Schnittstellenmanagement werden verlangt. Dies sind hoch komplexe, für eine gelingende Kommunikation unerlässliche Voraussetzungen, die die meisten jungen Menschen überfordern, da ihnen die hierfür wesentliche Berufs- und Lebenserfahrung fehlt. Diese wird durch verstärktes Engagement und Arbeitseinsatz zu ersetzen versucht, führt jedoch oftmals zu einer dauernden Stressüberlastung. Hierunter leiden die sozialen Kontakte meist zu allererst, Freundschaften und persönliche Beziehungen drohen zu zerreißen, und damit gehen wichtige Ressourcen für emotionale Stabilität und Intelligenz verloren. Dies führt zu den Auswirkungen, wie sie bei chronischem Stress sich geistig, seelisch und körperlich bemerkbar machen. Allgemeine Belastbarkeit, Motivation, Engagement, Kreativität, die für diese Herausforderung unbedingt erforderlich sind, leiden immens und gefährden den Betroffenen gesundheitlich und persönlich wie auch seine Leistung. Diese Negativspirale führt oftmals dazu, dass hoch leistungsbereite und auch -fähige Mitarbeiter schon nach zwei bis drei Jahren völlig ausgebrannt sind und die vielen Erfahrungen, die sie gemacht haben, mit verloren gehen. Herr Schill erzählte von einem jungen

Ingenieur, der ein Projekt in Südamerika zur vollsten Zufriedenheit der Firma durchgezogen hatte. Und weil er das so gut gemacht hatte, wurde er angesprochen, ob er Ähnliches nicht auch in Japan leisten könne. Der junge Mann konnte sich nicht abgrenzen, fühlte sich durch das Lob, das er erhalten hatte, offensichtlich bestätigt und sagte zu, nachdem er gerade eine Woche nach Deutschland zurückgekehrt war. An dieser Stelle hatte auch die Firma ihre Fürsorgepflicht verletzt, dass sie ihm das zugemutet hatte.

Es ist für jede Führungspersönlichkeit erforderlich, Zeit dafür aufzuwenden, gemachte Erfahrungen zu verarbeiten, zu verankern und sich wieder mit Vertrautem in Verbindung zu bringen, um sich nicht zu überfordern, sich nicht selbst zu verlieren. Es ist mit anderen Worten erforderlich, dass Führungspersönlichkeiten strukturiert und systematisch ihre beruflichen Erfahrungen auswerten und die damit verbundenen Erkenntnisse für sich in Worte fassen können. Hierzu kann es von größtem Nutzen sein, sich mit einem erfahrenen Menschen zu besprechen und auch zu lernen, wie man eine Systematik in seine Reflektionen über erfolgreiches wie auch weniger gelungenes berufliches Agieren aufbaut. Insbesondere hierin sind gerade Ingenieurwissenschaftlicher völlig sich selbst überlassen und auch unvorbereitet. Es ist eine der herausragenden Aufgaben von Führung, hier heranwachsenden leitenden Angestellten Anleitung zu geben oder auch durch qualifizierende Weiterbildung zu ermöglichen.

Dr. Wolfgang Hagemann