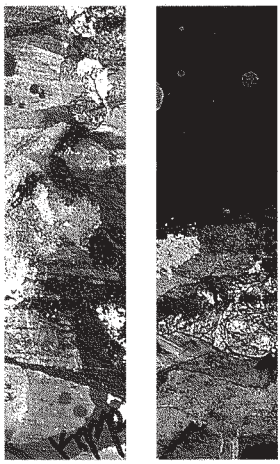
Christina Kuenzle

Dual Career Couples im internationalen Einsatz



choice
executive and business coaching

Zusammenfassung

Der folgende Beitrag beschreibt die Chancen und Risiken von Dual Career Couples (DCC), die für Shell International tätig sind, und gibt eine Übersicht über die wichtigsten Instrumente, die von Shell im Zusammenhang mit DCC angewendet werden. Er nennt Empfehlungen an Personalverantwortliche für den sinnvollen Einsatz von DCC sowie an DCC-Partner für eine befriedigende und erfolgreiche Gestaltung ihrer Lebensform.

Inhalt

1 Einleitung 183
2 Das personalpolitische Umfeld der Royal Dutch Shell Gruppe 184
3 Aufbau und Entwicklung des Konzepts für Dual Careers ... 185
4 Tools 189
5 Erfahrungen mit Dual Career Couples 191
6 Empfehlungen 196
Literatur 200

1 Einleitung

Dual Career Couples (DCC) sind Paare oder Familien, bei denen beide Partner/Elternteile karriereorientiert berufstätig sind und beide gleichzeitig Wert auf ihre Partnerschaft bzw. ihr Familienleben legen (Domsch/Krüger-Basener 1993, S. 470). Karriere bedeutet dabei eine beliebige Positionsfolge (horizontal und vertikal) im betrieblichen Stellengefüge, deren Durchlaufen ein Individuum als erfolgreich und beglückend erlebt. Weil der berufliche Entwicklungsprozess von DCC genaugenommen den Menschen mit seinem ganzen individuellen Lebensraum (also unter Einschluss von Partnerschaft/Familie, Hobbies, Politik usw.) erfasst, müsste bei dieser speziellen Mitarbeitergruppe korrekterweise das Wort Karriere durch den Ausdruck Lebensplanung (life styling) ersetzt werden.

Über DCC zu sprechen ist ein relativ neues Thema, obwohl es vereinzelt immer DCC gegeben hat. In letzter Zeit gibt es aber deutlich mehr Paare, bei denen beide Partner über die Fähigkeiten und den Willen verfügen, die eigene Karriere zu verwirklichen, die ausserdem den Zusatzaufwand auf sich nehmen, den dieser komplexe Lebensstil verursacht, die bereit sind, Kompromisse einzugehen in bezug auf Partnerschaft, Kinder, persönliche Karriere und vor allem in hohem Masse hinsichtlich der Freiheit und Freizeit. Zu diesen Erschwernissen kommt, dass der höhere finanzielle Gewinn durch zusätzliche Ausgaben (z.B. für Kinderbetreuung, Haushalthilfe) und durch die Steuern zu einem grossen Teil eliminiert wird.

DCC sind nicht nur eine Folge der besseren Ausbildung der Frauen, der Liebe zur Arbeit, der Verpflichtung sich selber gegenüber, im Beruf Resultate zu erreichen und in einer beruflichen Karriere zu glänzen; häufig stehen wirtschaftliche Gründe hinter dieser Lebensform, weil zum Beispiel ein Einkommen zum Bestreiten der Lebenskosten nicht ausreicht. Weitere Motive sind: die Selbständigkeit in einer Beziehung dauerhaft wahren zu können, die Beziehung nicht aus rein monetären Gründen weiterführen zu müssen, der

Drang vieler moderner Frauen, kein «Anhängsel» eines mehr oder weniger erfolgreichen Ernährers zu sein, sich selbst zu verwirklichen usw.

2 Das personalpolitische Umfeld der Royal Dutch Shell Gruppe

Shell misst der Personalpolitik seit jeher eine grosse Bedeutung zu. Die Human Resources nehmen nicht nur im Rahmen der Kosten einen hauptsächlichen Platz ein (rund 40% der Gesamtkosten) – dieser Funktionsbereich ist seit langem in der Geschäftsleitung jeder «operating company» verankert. Zur Kultur des Unternehmens gehört es seit Jahrzehnten, Frauen und Männer gleich zu behandeln. Dies kommt im folgenden Grundsatz zum Ausdruck, dessen Umsetzung regelmässig überprüft wird:

«... Es geht weiter um die Entwicklung und optimale Nutzung menschlicher Begabungen und darum, die Gleichstellung von Mann und Frau am Arbeitsplatz zu fördern. Das Unternehmen weiss, dass der wirtschaftliche Erfolg vom Einsatz aller Mitarbeiter abhängt.»

Von den rund 106 000 Mitarbeitern der Shell arbeiten mehr als 5% nicht in ihrem «Heimatland». Es handelt sich dabei um sogenannte «expatriates», die für jeweils eine Zeitspanne von drei bis vier Jahren versetzt werden. Expatriates sind einerseits Mitarbeiter, die «international», das heisst ohne einen bestimmten Arbeitsort zu vereinbaren, angestellt werden, andererseits sind es regional angestellte Mitarbeiter, die im Rahmen ihrer Karriereentwicklung einen oder mehrere Auslandsaufenthalte machen. Shell betrachtet dieses Vorgehen als einen wesentlichen Erfolgsfaktor.

Ein weiterer, wichtiger Punkt der Personalpolitik von Shell ist die Job Rotation, die im Unternehmen seit Anfang dieses Jahrhunderts eingesetzt und mittlerweile mit einer absoluten Selbstverständlichkeit praktiziert wird. Job Rotation bietet rund einem Viertel aller Mitarbeiter die Gelegenheit, ihre Stelle etwa im Dreijahresrhythmus innerhalb der Firmengruppe zu wechseln. Vor allem für DCC setzt dies immer neue Anpassungen an wechselnde Umstände und Anforderungen voraus, insbesondere wenn geographische Veränderungen eingeschlossen sind. Mobilität ist deshalb ein zentrales Thema bei Shell, und um von möglichst vielen Mitarbeitern die volle Bereitschaft zur Mobilität zu erhalten, wurden umfangreiche Konzepte erarbeitet, die den verschiedensten Lebensstilen Rechnung tragen sollen.

3 Aufbau und Entwicklung des Konzepts für Dual Careers

3.1 Die Karriere bei Shell

Eine Karriere auf dem Berufsweg zwischen 25 bis 60 Jahre umfasst bei Shell etwa zehn bis zwölf Positionen. Die permanente theoretische Aus- und Weiterbildung erfolgt durch interne und externe Kurse. Einen zentralen Stellenwert nimmt das Training «on the job» ein. Zur Karriere gehören vor allem für Hochschulabsolventen, die zu einem späteren Zeitpunkt Führungsverantwortung übernehmen wollen, auch Auslandaufenthalte. Dafür existieren verschiedene Programme:

- Eurodevelopment Assignments: Einsätze von zwei bis drei Jahren für junge Mitarbeiter bis 35 Jahre innerhalb Europas, teilweise auch weltweit. Stelleninhaber sollen in erster Linie fachliche Bereiche kennenlernen, andere kulturelle Erfahrungen sammeln und damit ihren Horizont erweitern, Führungskompetenzen erarbeiten und sich auf grössere Herausforderungen vorbereiten.
- Europrofessional Assignments: drei- bis fünfjährige Einsätze für erfahrene Mitarbeiter, Spezialisten oder Manager, die einen grossen Beitrag zum Gelingen in einer andern Niederlassung beitragen.
- International Employment: Mitarbeiter und Führungskräfte, die für eine internationale Laufbahn angestellt werden.

Bei Shell sind 1996 rund 5700 Mitarbeiter expatriiert (5,35% der Mitarbeiter). Drei Viertel dieser Mitarbeiter sind verheiratet, nur 10% davon sind Frauen. Rund die Hälfte der Ehepartner der zu expatriierenden arbeitet bis zum Zeitpunkt der Versetzung. Davon geben rund zwei Drittel ihre Tätigkeit (freiwillig?) auf, ein Drittel arbeitet weiter. (Die genaue Anzahl von DCC ist leider nicht bekannt, da Familiendaten in den Bereich des Persönlichkeitsschutzes fallen und folglich nur auf freiwilliger Basis erfasst werden. Shell erfährt in noch zu vielen Fällen erst von DCC, wenn sich [meistens Mobilitäts- oder Kinderbetreuungs-]Probleme zeigen bzw. wenn um Hilfe oder Unterstützung gebeten wird.)

3.2 Outlook-Survey

Zu Beginn der 90er Jahre entwickelte sich bei Shell ein sehr starkes Bewusstsein dafür, wie wichtig die begleitenden Partner für einen erfolgreichen Auslandseinsatz und für eine positiv verlaufende Karriere sind. Mit der zunehmenden Verbreitung der Berufstätigkeit beider Partner entstanden bei Versetzungen neue Spannungsfelder, die

es zu thematisieren und lösen galt. Zum überwiegenden Teil handelte es sich dabei um Ehefrauen und Lebensgefährtinnen, die ihre eigene berufliche Entwicklung blockiert oder stark behindert sahen, zum kleineren Teil aber auch um Ehemänner und Lebenspartner, die sich plötzlich allein um Kinder und Haushalt kümmern und auf ihre eigene Karriere verzichten sollten.

Um einen besseren Einblick in diese Problematik zu gewinnen und in der Absicht, Hilfestellung bei der Konfliktbearbeitung zu leisten, wurde 1993 in der Shell Gruppe eine Studie («Outlook») durchgeführt, welche einerseits die Grenzen der Verfügbarkeit von Mitarbeitern aufzeigen, anderseits aber auch (Lebensstil-)Trends transparent machen sollte. Diese Studie brachte klar zum Vorschein, dass ein wesentlicher Teil der männlichen Mitarbeiter zunehmend darauf angewiesen sein wird, dass für ihre Partnerinnen geeignete Berufs- und Aufstiegschancen vorhanden sind. Daraus kann auch abgeleitet werden, dass es zukünftig schwieriger sein wird, das Problem umgehen zu wollen, indem weniger Frauen rekrutiert werden, denn fast jedes DCC hat einen männlichen Partner, der sich vermehrt um Hausarbeit und Kinder wird kümmern müssen. Weitere Trends gemäss dieser Studie sind:

- Die Menge der berufstätigen Frauen nimmt zu. Ausserdem steigt die Anzahl der Frauen, die nicht nur berufstätig sind, sondern eine selbständige Karriere verfolgen.
- Es bestehen vermehrt Möglichkeiten, zu günstigen Konditionen und ohne grosse Umtriebe zu reisen, sodass die Mobilität sich rasch und signifikant vergrössert.
- Der Individualismus schiebt sich in den Vordergrund, was zur Folge hat, dass sich die Bereitschaft vermindert, abhängig zu sein.
- Zunehmend müssen gebrechliche Verwandte und andere «indirekte» Familienmitglieder, die vom Mitarbeiter abhängig sind, berücksichtigt werden.
- Die Ansichten sind liberaler geworden – dies führt dazu, dass heranwachsende Kinder selbständiger und unabhängiger sind und dass mehr Familien getrennt leben.
- Junge Partner sind weniger mobil als ältere (über 50 Jahre), da sie am Anfang ihrer Berufslaufbahn höhere Erwartungen an ihre eigenen Karrieren stellen.

Auf die Frage, welches die Hauptbeweggründe für eine Karriere im Ausland wären, wurden die folgenden Faktoren als sehr attraktiv beurteilt:

- Herausforderung und Abwechslung,
- die Erfahrung verschiedener Kulturen,
- persönliche Entfaltung,
- neues Wissen, neue Kenntnisse,
- Vorwärtskommen, Erfolg, Anerkennung.

Weniger wichtig sind:

- sozialer Status,
- Privatschulen,
- Verfügbarkeit der Kinderbetreuung.

Als «Preis» und Hinderungsgrund für einen Auslandseinsatz wurde genannt:

- Trennung von Frau und Kindern,
- Stress in der Ehe,
- Befürchtungen hinsichtlich Sicherheit,
- Unsicherheit betreffend nächstem Einsatz,
- Stelle des Partners,
- Angst vor dem Unbekannten,
- Anpassen an verschiedene Kulturen,
- Anpassen an unterschiedliche Arbeitspraktiken.

Zusammengefasst konnten folgende Hauptthemen in Reihenfolge der Wichtigkeit gruppiert werden:

1. Die Ausbildung der Kinder vom Kindergarten bis zur Hochschulstufe und eine damit verbundene Trennung,
2. die Karriere bzw. der Beruf des Partners,
3. die Anerkennung und der Einbezug des Partners,
4. (Karriere-)Planung und Beratung des Mitarbeiters,
5. Unterstützung bei und Information über mögliche Versetzungen,
6. Gesundheit.

Karriere bzw. der Beruf des Partners hat unmittelbar mit Dual Careers zu tun und ist heute bei vielen Nachwuchsführungskräften ein zentrales Thema. Bezogen auf Shell wurde zum zweiten Punkt folgendes Feedback gegeben:

- Die finanzielle Entschädigung ist grosszügig für eine, ersetzt aber nicht eine zweite Karriere.
- Shell versteht die Bedürfnisse der arbeitenden Partner zuwenig.
- Für DCC zeigt die Firma eine ungenügende Flexibilität.
- Ein Grossteil der Befragten ist der Ansicht, dass Shell mehr für DCC tun könnte und vor allem, dass Shell sich mehr um die langfristigen Karriereanliegen der Partner kümmern sollte.

Diese Aussagen zeigen, dass ein Handlungsbedarf in bezug auf Dual Careers besteht. Es ist – wie oben erwähnt – das erklärte Ziel von Shell, über eine ausreichende Zahl an Mitarbeitern bzw. Paaren zu verfügen, die eine internationale Karriere wünschen und einen hohen Einsatzwillen, eine grosse Flexibilität wie auch Anpassungs- und Lernbereitschaft an den Tag legen. Dabei soll die ganze Familie, das heisst der Mitarbeiter selber, der Partner und die Kinder zufrieden sein. Aufgrund dieser Studie wurden deshalb folgende Anpassungen der Personalpolitik vorgenommen:

- Die Regelung betreffend Fremdbetreuung und Ausbildung der Kinder wurde revidiert.
- Die Richtlinien für «grass widowers» – Expatriierung bei gleichzeitigem Zurücklassen der Familie oder des Partners – wurden überarbeitet.
- Die berufstätigen Partner der Expatriates werden von der Unternehmung stärker unterstützt (Beratungsstelle in jeder Niederlassung für berufstätige Partner, die nicht bei Shell arbeiten oder ihre Stelle aufgegeben haben, finanzielle Unterstützung, Hilfe bei Aus- und Weiterbildung zur Erhaltung und Förderung der Berufs-Chancen, Unterstützung von Projektarbeit, «Network», Unterstützung beim Bewerben, Unterstützung in Lösungen für das Beibehalten der ehemaligen Stelle, Stellenbulletin u. a.).
- Neue Umzugskriterien.
- Am Hauptsitz in Den Haag, Holland wurde ein eigentliches «Information Network Centre» eingerichtet, welches regelmässig Informationsblätter publiziert und Interessenten mit nützlichen Tips weiterhilft.
- Ausbau der Krankenversicherung.

Im folgenden Abschnitt werden die hauptsächlichsten Instrumente beschrieben, mit denen Shell die Gestaltung des Einsatzes von DCC optimiert.

4 Tools

Datenbank HERMES

Shell verfügt über eine gruppeninterne Datenbank, auf der Angaben über rund 35 000 Mitarbeiter gespeichert sind. Die Daten geben auch Auskunft über den Partner, falls dieser daran interessiert ist, eine berufliche Karriere zu verfolgen. Die Dokumente für interne Bewerbungen enthalten ebenfalls den Hinweis, ob ein Partner den Kandidaten bei einem internationalen Einsatz begleiten würde und falls ja, ob dieser von Shell oder einer befreundeten Firma angestellt werden sollte. Die Pflege der Datenbank erfolgt systematisch, sodass Veränderungen bei DCC innerhalb von maximal sechs Monaten erfasst werden.

Career Spouses Network

Um den Partnern zu helfen eine Stelle zu finden, selbst dann, wenn Shell keine geeignete Vakanz hat, wurde zwischen einigen grösseren Firmen eine Vereinbarung getroffen, sich gegenseitig über offene Stellen zu informieren und die begleitenden Partner zu berücksichtigen. Das Netz umfasst bis anhin über 35 internationale Konzerne.

Interne Vakanzenliste

Wiederum über Hermes werden wöchentlich die Vakanzen via E-Mail in der ganzen Unternehmensgruppe veröffentlicht. Bei guter Information und Planung können auch (Ehe-)Partner nominiert werden.

Unterstützung beim Bewerben

Bei Shell besteht eine interne Beratungsstelle, die ihr Beziehungsnetz zur Verfügung stellt und die den begleitenden Partnern hilft, die richtige Form für Bewerbungen zu finden, die Präsentation der Fähigkeiten zu verbessern und die Berufs-Chancen zu optimieren.

Network

Shell stellt den Expatriates Mittel und Ideen zur Verfügung, um in jeder Niederlassung auf freiwilliger Basis ein Netzwerk aufzubauen und zu unterhalten. Die Aufgabe dieses Network ist es, Neuankommende zu betreuen und ihnen zu helfen, sich schnell und rationell einzuleben. Oft werden diese Networks von den nichtberufstätigen Partnern geleitet.

Finanzielle Unterstützung

Bei berufsbedingten Stellenwechseln des einen Partners werden auch für den betroffenen Partner Mittel zur Verfügung gestellt, um seine Fähigkeiten den veränderten Bedingungen anzupassen. Dazu gehören insbesondere Beiträge für die sprachliche Aus- oder Weiter-

bildung, den Erwerb lokaler Diplome sowie Bewilligungen, Übersetzungen usw.

Versetzungsentschädigungen

Die finanzielle Kompensation für Versetzungen ist bei Shell grosszügig. Insbesondere werden «grass widower»-Lösungen angewendet, bei denen nur ein Partner der Familie disloziert und dabei wöchentlich oder monatlich (in Extremfällen auch täglich) zwischen zwei Ländern pendelt. Es wird vom Partner nicht mehr unbedingt verlangt, den Versetzten zu begleiten. Da in solchen Situationen einer der Partner die Verantwortung der Kinderbetreuung nicht mehr wahrnehmen kann, offeriert Shell eine zusätzliche (finanzielle) Unterstützung und übernimmt die Kosten für ein zweites Familiendomizil.

Freistellungen

Arbeitet ein DCC bei Shell, kann ein Partner für eine Zeit von drei bis vier Jahren freigestellt werden. Die Pensionskasse sowie andere Versicherungen bleiben bestehen. Er wird auch wieder eingeplant für die Zeit nach seiner Rückkehr, genauso wie der berufstätige Partner.

Teilzeit, Flexizeit

Bei gewissen Stellen besteht die Möglichkeit des Jobsharing und der Teilzeitbesetzung. Bis 1996 wurden allerdings für Fach- und Führungskräfte noch keine Modelle eingeführt.

Kinderbetreuung

1992 wurde geprüft, ob eine Kinderkrippe oder ein Hort nützlich wäre. Der Bedarf konnte leider nicht in genügendem Masse nachgewiesen werden, und das Projekt wurde demzufolge abgebrochen. Es scheint, dass DCC die Kinderbetreuung in der Regel selber organisieren und wenig auf Unterstützung angewiesen sind. Allerdings ist zu vermuten, dass von der Institution Gebrauch gemacht würde, falls sie vorhanden wäre. Kinder von Expatriates ab drei Jahren werden in der Regel auf Kosten der Shell in Internaten oder Privattagesschulen ausgebildet. Das Paar entscheidet eigenständig über die Form und wählt auch die Schule selber aus.

5 Erfahrungen mit Dual Career Couples

5.1 Klassifizierung der Dual Career Couples

Bei Shell werden drei Arten von DCC unterschieden. Jede dieser Gruppen verlangt einen spezifischen Umgang. Es müssen also verschiedene Konzepte resp. Bausteine vorhanden sein. Ausserdem kann ein DCC im Laufe der Zeit von einem Typ zum andern «mutieren», weshalb es wichtig ist, dass im andauernden Dialog (z.B. in Mitarbeiter- oder Fördergesprächen) ein Austausch über den Stand der Dinge erfolgt.

5.1.1 Typ 1: Unabhängig

Beide Partner optimieren ihre Laufbahn für sich selber, beide schliessen (in unterschiedlichem Masse) Kompromisse je nach Kosten/Nutzenverhältnis und nehmen Chancen und «Behinderungen» abwechselnd an.

Dieser Typus tritt bei Shell sehr selten auf. Beide Partner sind sehr eigenständig; dieser Charakterzug dürfte auch im betrieblichen Umfeld der beiden spürbar sein. Veränderungsmöglichkeiten werden meistens intern und extern gesucht, weshalb eine vertrauensvolle Kommunikation zentral ist. Diese DCC sind bei gutem Personalmanagement ziemlich «pflegeleicht», da sie sich selber organisieren, flexibel sind und im besseren Fall offen ihre Absichten und Gedanken mitteilen. Bei wenig Unterstützung geht eine/r von beiden dem Unternehmen rasch verloren (im schlimmeren Fall verlassen sogar beide die Firma). Typ-1-DCC brauchen flexible Anstellungsmodi und grosszügige Unterstützung für die Betreuung und Ausbildung der Kinder, da «Drittparteien» oft die Konsequenzen mittragen müssen. In der Regel demonstrieren sie eine hochgradige Leistungsbereitschaft für die Firma bzw. für ihre Karriere.

5.1.2 Typ 2: Leading Partner

Das Schwergewicht wird auf den Partner mit dem höheren Potential bzw. auf denjenigen mit den besten Angeboten gelegt. Der «begleitende» Partner optimiert die Situation für sich im Rahmen der gegebenen Möglichkeiten und passt sich dem leading partner weitgehend an.

Bei Shell war diese Konstellation bis Mitte der 80er Jahre bei erfolgreichen DCC der Normalfall. Für beide wurde das Potential abgeklärt. Der Partner mit dem höheren Potential wurde maximal gefördert, der begleitende Partner «zufriedengestellt», d.h. das Un-

ternehmen hat versucht, nach besten Möglichkeiten eine Anstellung (nicht unbedingt den besten Karriereschritt) im gleichen Unternehmen anzubieten. Dies hat oft zu Unzufriedenheit geführt, so dass heute mit mehr Flexibilität bei jedem neuen «assignment» abgeklärt wird, wer leading partner sein soll. Der Nachteil bei diesem Vorgehen liegt darin, dass die Karriere beider Partner nicht optimal verläuft. Dieser Typ bewährt sich bei Paaren, die ein starkes Gefälle in ihren beruflichen Möglichkeiten aufweisen und bei denen sich mindestens einer der beiden leicht anpassen kann/will.

5.1.3 Typ 3: Transient

Das DCC besteht nur für eine gewisse Zeit und wird dann zugunsten der Familie oder wegen Trennung aufgegeben. Wegen der starken Belastung, spärlich verfügbarer Möglichkeiten oder mangelnder Unterstützungs-/Kompromissbereitschaft des Partners oder auch aus anderen Gründen verzichtet ein Partner auf seine berufliche Tätigkeit ganz oder teilweise (häufig mit Wiedereinstiegsgedanken). Gerade in solchen Fällen kann mit flexiblen Arbeitszeitsystemen (Teilzeit, Gleitzeit), Jobsharing, vorübergehender Freistellung usw. viel gewonnen werden.

Dass dies der häufigste Fall von Dual Career ist, verdeutlichen die Ansprüche der Frauenförderungsgruppen und die Fragebogen der Gleichstellungsbüros, Studenten und Marktforscher. Diese Systeme zielen jedoch weniger auf eine Dual Career ab, sondern mehr auf das Erzielen eines zweiten Verdienstes. Trotzdem sind entsprechende Konzepte wünschens- und fördernswert, da es ein erster Schritt sein kann für eine echte, wenn auch vielleicht langsamere Karriere und zudem eine finanzielle Unabhängigkeit verschafft.

5.2 Erfahrungen mit DCC

Die Erfahrungen mit DCC bei Shell zeigen, dass aufgrund der vermehrt eingeforderten und gelebten Gleichberechtigung, der Veränderung des Rollenverhaltens und wirtschaftlicher Faktoren die Zahl der DCC steigt. Eine bessere (Hochschul-)Ausbildung öffnet Frauen die Türen zu den Führungsetagen. Frauen bekunden ein zunehmendes Interesse an typisch männlichen Jobs (Tankwagenchauffeusen, Ingenieurinnen, Chemikerinnen, Informatikerinnen, Finanzspezialistinnen). Männer werden damit immer häufiger Partner von Berufsfrauen. Die Akzeptanz in der Gesellschaft für weibliche Führungskräfte nimmt zu, ebenso die Möglichkeiten für eine externe Kinderbetreuung. Der Mangel an qualifizierten Arbeitskräf-

ten konnte teilweise mit dem Einbezug der Frauen überbrückt werden. Der Anspruch eben dieser Frauen ist nun spürbar, die errungenen Positionen zu erhalten und auszubauen.

DCC verfügen in der Regel über eine hohe Leistungsmotivation. Der Firma zuträglich ist auch das doppelte Beziehungs- und Informationsnetz. Der beim Paar vorhandene «interne» Wettbewerb spornt zu Bestleistungen an. Die doppelte, wirtschaftlich grössere Unabhängigkeit schützt vor Härtefällen in Zeiten höherer Arbeitslosigkeit und führt damit zu mehr Selbstsicherheit und Souveränität jedes Partners. DCC haben auch die Tendenz, sich gegenseitig zu fördern, und sind aufgrund der hohen Belastung gezwungen, gute und effiziente Planer und Organisatoren zu sein. Von diesen Vorteilen profitieren Firmen.

Anderseits verursachen DCC komplexe und teure Lösungen. An die Mobilität werden hohe Anforderungen gestellt, und aufgrund des fehlenden «back office» zuhause brauchen sie unter Umständen mehr Zeit für private Belange, was zu erhöhten Absenzen führen kann. Vereinzelt müssen Nepotismus- und Konkurrenzsituationen berücksichtigt und ausdiskutiert werden. Ein Schweiz-spezifisches Problem sind die Arbeitsbewilligungen. Es ist für Partner von Ausländern nicht gestattet, in der Schweiz zu arbeiten. Dies fällt dann wiederum zurück auf die Partner von Schweizern im Ausland. In einigen Ländern können DCC aus kulturellen oder religiösen Gründen nicht eingesetzt werden.

Die Linien- und Personalverantwortlichen scheuen oft vor dem zusätzlichen Arbeitsaufwand und den höheren Kosten zurück, die Doppelkarrieren dem Unternehmen verursachen. Es wäre auch falsch, in jedem vielversprechend beginnenden DCC einen langfristigen Erfolg zweier Mitarbeiter erhoffen zu wollen. Die meisten DCC bestehen nur für eine gewisse Zeit. Umsomehr erfüllen die «gut funktionierenden» DCC eine Pionierrolle, die unbedingt gefördert werden sollte, sofern der Nutzen und die Möglichkeiten vorhanden sind.

5.3 Grundsätze bei der Bearbeitung von DCC-Einsätzen

Schlussfolgerungen aus dem «Outlook» und aus anderen, regelmässig durchgeführten Umfragen sowie die langjährige Erfahrung im «Karrieremanagement» führten bei Shell zu den folgenden Grundsätzen für Auslandsentsendungen von DCC:

- Die Philosophie der Shell ist, die Familie als Einheit zu betrachten und folglich zusammen zu «bewegen». Falls einzelne DCC auf-

grund besonderer Umstände eine (vorübergehende) Trennung vorziehen, werden massgeschneiderte Lösungen erarbeitet («grass widower», pendeln, rotieren).

- Die Elemente der finanziellen Entschädigung bei einer Expatriierung können vom Betroffenen nach dem Baukastenprinzip im Rahmen eines Budgets selber zusammengestellt werden. Damit soll den individuellen Bedürfnissen besser Rechnung getragen werden.
- Die Einsätze im Ausland sollen auch für den Partner einen wertvollen Beitrag zur persönlichen und – falls irgendwie möglich – professionellen Entwicklung bringen. Ist ein befriedigender Arbeitseinsatz nicht möglich oder nicht erwünscht, werden Programme erarbeitet, welche die beruflichen Chancen fördern. Dies kann in Form eines Studiums einer neuen Fremdsprache, eines fachlichen Studienaufenthalts im angestammten oder in einem neuen Gebiet, eines «sabbatical year» oder eines zu definierenden Projekts sein.
- Die Anliegen nicht berufstätiger Partner werden bei der Gestaltung des Auslandaufenthaltes soweit als möglich berücksichtigt. Sie können bei verschiedenen Aktivitäten mitmachen und dabei spezifische Verantwortung übernehmen. Ausserdem soll das Kontaktnetz der Expatriates in und ausserhalb der Firma ausgebaut und gepflegt werden, um beispielsweise neu ankommenden den Einstieg zu vereinfachen und zu erleichtern.
- Alle Nationalitäten werden gleich behandelt und die Grundsätze gelten in allen Ländern. Dies ist aus kulturellen/religiösen Gründen allerdings nicht immer machbar. Shell versucht jedoch, auch in «schwierigen Regionen» Lösungen zu finden (z.B. Stabsstellen, Backoffice, Forschungstätigkeiten, wissenschaftliche und ehrenamtliche Funktionen). Dabei ist streng darauf zu achten, keine geschriebenen und ungeschriebenen Gesetze zu verletzen und dadurch die Position der Firma zu schwächen oder die Einzelnen in Gefahr zu bringen. (Beispiele dafür sind Einschränkungen der Arbeitsbewilligung, Fahrverbot für Frauen in arabischen Ländern, Einmischung in die lokale Politik usw.)

5.4 Beispiele

Schweizer Ehepaar (beide Hochschulabsolventen und im Finanzwesen spezialisiert). Der Partner wurde als leading partner eingestuft und nach England versetzt. Die Partnerin erhielt eine Stelle in der Finanzabteilung des gleichen Unternehmens. Heute arbeiten beide in der Familienfirma ihres Vaters. Problematik: Die Stelle der Partnerin war nicht herausfordernd genug – sie fühlte sich, obwohl froh in England zu sein, gelangweilt und unzufrieden.

Schweizerisch/französisches Ehepaar (er Betriebswirtschafter, sie Sachbearbeiterin). Der Partner wurde nach Deutschland versetzt. Seiner Frau wurde eine anspruchsvolle Teilzeitstelle geboten, die sie wegen zu hoher Belastung abgelehnt hat. Sie suchte mit Hilfe der deutschen Shell extern, wo ihr dank ihres EU-Passes alle Möglichkeiten offen stehen. Vorteil: Ohne EU-Pass hätte sie kein Anrecht auf eine Arbeitsbewilligung.

Englisches Paar (sie Finanzfachfrau mit Hochschulabschluss, er Geigenbauer). Sie wurde in die Schweiz versetzt, der Partner begleitete sie. Problem: Auch hier hatte der Ehepartner keine Arbeitsbewilligung erhalten. Mittlerweile hat er sich als Englischlehrer für Deutschsprachige ausbilden lassen. Eine Privatschule hat ihm ausser als Englischlehrer ebenfalls eine Arbeitsbewilligung als selbständiger Geigenbauer erwirken können. Vorteil: Als Geigenbauer ist er vom Wohnort her flexibel. Es behindert seine berufliche Entwicklung nicht, seiner Frau alle drei Jahre an ein neues Domizil zu folgen. Auch die Selbständigkeit des Partners ist in diesem Fall ein Plus.

Unverheiratetes Schweizer Paar (er Hochschulabsolvent Richtung Finanz, sie Buchhalterin auf Sachbearbeiterniveau). Er wurde nach England versetzt. Sie bleibt im Moment bei Shell in der Schweiz. Problem: Da die beiden nicht verheiratet sind, erhält sie in England keine Arbeitsbewilligung. Ihr Spezialisierungsgrad reicht nicht aus, um ein Gesuch für eine Arbeitsbewilligung zu stellen. Ausserdem baut Shell in England Stellen ab, was zu einem hohen Druck gegenüber ausländischen Kandidaten führt. Vorerst keine Lösung. Probiert wird ein Austausch, allenfalls ein Studienaufenthalt mit «Rücknahmeverpflichtung».

Holländisches Ehepaar (er Informatiker, sie Human Resources-Spezialistin). Er wurde nach Schottland versetzt, für sie konnte in ihrem Fachgebiet kein Job gefunden werden. Sie erhielt jedoch eine Aufgabe in der Vermögensverwaltung. Mittlerweile hat sie angefangen, Finanzwesen zu studieren, um einen zweiten Karriereweg zu erschliessen. Bei der nächsten Versetzung werden ihre Chancen bes-

ser sein. Problematik: Die hohe Spezialisierung verlangsamt ihre Karriere, da sie diese nicht eigenständig durchsetzen kann/will.

Britisches Ehepaar (er Geologe, sie Finanzierungsspezialistin mit Hochschulabschluss). Er wurde als leading partner nach Oman versetzt. Sie erhielt eine Position in der Marketingabteilung in Oman (hierarchischer Kompromiss). Danach konnten wiederum beide nach Thailand versetzt werden. Vorteil: Ihre Pensionskassenbeiträge werden weiterhin in England weitergeführt, sie kann in England nach den Auslandaufenthalten wieder arbeiten. Sie hat mittlerweile auch zwei Kinder, die in Privatschulen lokal und zuhause von einer Haushalthilfe betreut werden.

Aus diesen Ausführungen geht hervor, dass es für DCC keine Patentlösung gibt. Vielmehr muss für jedes Paar eine individuelle Lösung erarbeitet werden. Die Vielfalt der Beispiele zeigt auch, in welch unterschiedlichen Formen DCC auftreten und wie verschiedenartig Bedürfnisse und Lösungen sein können.

6 Empfehlungen

6.1 Empfehlungen an potentielle DCC

DCC ist möglicherweise keine Lebensform, die gewählt wird, sondern eher eine, die sich durch die Partnerwahl ergeben kann. Ob sich ein Paar (und für wie lange) zu einem DCC entwickelt oder nicht, hängt von den verschiedensten Faktoren, auch weltanschaulichen, ab. Weil Unternehmen bei der Einstellung oder Beförderung eines Mitarbeiters keine Garantie für die Karrieren beider Partner geben können, liegt es beim betroffenen Paar selber, sich zu überlegen, wie sie die aus einer Doppelkarriere entstehenden Probleme lösen, wie sie sich organisieren wollen, welche Opfer sie bereit sind, auf sich zu nehmen, welches die Prioritäten im Leben jedes Partners sind oder sein sollten, was für beide akzeptabel wäre und was schlichtweg zu Beziehungsproblemen und Trennung führen könnte. Folgende Punkte sind wesentlich:

Selbständigkeit

Zufriedene und glückliche DCC gehen häufig einer selbständigen Erwerbstätigkeit nach und sind zum Beipiel in Arztpraxen, Anwaltsbüros, Restaurations-/Hotelbetrieben oder generell in kleineren Firmen zu finden. Diese Strukturen erlauben einen Höchstgrad an Freiheit und Flexibilität, im Idealfall kann der Betrieb dem DCC völlig angepasst werden.

Spezialisierung Schwieriger ist es, wenn die Spezialisierung in verschiedene Richtungen (und damit oft zu verschiedenen Firmen) führt oder wenn eine Führungsverantwortung, die zwangsläufig einen hohen zeitlichen Arbeitseinsatz verlangt, dazukommt. Falls sich dies abzeichnet, ist es ratsam, sich frühzeitig zu überlegen, welcher DCC-Typ angestrebt wird. Potentialabklärungen, die von Berufs- und Karriereberatern angeboten werden, können Auskunft darüber geben, was für den einzelnen Partner im Bereich des Möglichen liegt. Im Wissen darum müssen im Gespräch die Ziele geklärt werden, was wünschenswert und was realisierbar ist und wie sich die beiden Partner ihr Leben vorstellen.

Akzeptanz Bei der Suche nach Stellen empfiehlt es sich, ein Sensorium für die Firmenkultur zu entwickeln. Gibt es in der gewählten Firma bereits DCC? Wie erfahren diese ihr Berufsleben? Wie stellen sich Management und Firmeninhaber zu DCC und insbesondere zu Frauen und Müttern? Bestehen Versetzungsmöglichkeiten und/oder -zwänge? Grössere Firmen haben oft mehr Möglichkeiten, Stellen zu schaffen und Konzepte für Minderheiten zu entwickeln. Ihre Bereitschaft dazu hängt häufig von der Einstellung der Geschäftsleitung ab. Es lohnt sich auf jeden Fall, diese Punkte in den Interviews offen anzusprechen.

Flexibilität Im Arbeitsleben gilt es, flexibel zu reagieren. DCC gestalten ihre Ausbildung deshalb mit Vorteil so, dass jederzeit mehrere Möglichkeiten genutzt werden können. Sie gehen mit der Zeit und ihrer Energie wirtschaftlich um, planen umsichtig und organisieren effizient. Der Aufbau von Netzwerken leistet später bei der Betreuung der Kinder und bei der Unterstützung im Haushalt wertvolle Unterstützung. Für DCC ist es wichtig, im ständigen Dialog zu klären, wer welche Aufgaben und mit welcher Verantwortung übernimmt.

Planen DCC sollten ihre Bedürfnisse im Unternehmen frühzeitig ausdrükken. Viele der Probleme, die ein DCC haben kann, sind voraussehund lösbar. Dazu braucht es neben Kreativität und Goodwill vor allem auch genügend Zeit. Deshalb ist es besser, unangenehme oder heikle Punkte nicht zurückzustellen, um Fait accompli-Situationen zu vermeiden. Diese führen oft zu Trotzreaktionen und zu einer negativen Haltung. (Personalmitarbeiter sind auch nur Menschen.)

Goodwill kreieren

Die Konzepte in den Unternehmen, DCC zufriedenzustellen, sind nur so gut wie die Sachbearbeiter, die sie implementieren. Es empfiehlt sich darum, langfristig einen Goodwill zu erarbeiten, der die Kreativität und die Bereitschaft zum Finden ungewöhnlicher Lösungen fördert.

Kulturelle Unterschiede

Weil Dual Career Couples in den verschiedenen Kulturkreisen unterschiedliche Erfolgsaussichten haben, ist es nutzbringend, sich mit dem Einsatzland eingehend zu befassen. Während DCC in Skandinavien selbstverständlich und Normalfall sind, können sie im islamischen Raum praktisch nicht auftreten – ein oft zitiertes Phänomen, das religiös bedingt und teilweise gesetzlich untermauert ist. Auch im asiatischen Raum sind grosse Unterschiede vorhanden, die sorgfältig geprüft werden müssen. In Europa müssen in vielen Ländern nebst der Bereitschaft der Firmen auch die politischen, wirtschaftlichen und sozialen Hemmnisse erst abgeschafft werden, um auf breiter Ebene beiden Partnern zu ermöglichen, ihre Karrieren weiter zu verfolgen. Auch hier werden die Unterschiede mit der aufkommenden Globalisierung und dem damit verbundenen intensiveren kulturellen Austausch tendenziell verringert.

Verschiedene Optionen vergleichen

Vorschnelle Entscheidungen sollten vermieden werden; besser ist es, viele Optionen zu entwickeln und deren Kosten und Nutzen im Hinblick auf beide Karrieren zu vergleichen. Bieten sich keine sofortigen Lösungen an, gilt es subtil aber hartnäckig weiterzusuchen, damit das Problem nicht im «zu schwierig»-Ordner landet. Der Partner und seine Bedürfnisse oder Grenzen sind vor der Annahme von Beförderungen und Versetzungen in die Überlegungen miteinzubeziehen – eine spätere Berücksichtigung bereitet mehr Mühe und stösst auf grösseren Widerstand.

Proaktives Verhalten

Wenn immer möglich sollten Entscheidungsvorschläge und nicht Probleme formuliert werden. Dabei sind echte Bedürfnisse von Annehmlichkeiten zu trennen. Tragfähige Lösungen für DCC sind schwierig genug, es wäre schade, wenn echte Optionen von Nebensächlichkeiten verschüttet würden.

6.2 Empfehlungen an Human Resources-Verantwortliche

Bevor Konzepte für DCC funktionieren, müssen grundlegende personalpolitische Instrumente erarbeitet werden. Bei Shell wurde die Erfahrung gemacht, dass der sinnvolle Einsatz von DCC eine sorgfältige Karriereplanung voraussetzt. Wo dies nicht wünschbar oder möglich ist, sind Ad-hoc-Lösungen, die grosszügig und flexibel gehandhabt werden, der beste Weg. Die Politik des Vermeidens kann zwar gelegentlich funktionieren, führt aber zu massiven Imageverlusten und Abgängen eines hochmotivierten und leistungsbereiten Segments junger vielversprechender Mitarbeiter.

In der Firma Shell waren es hauptsächlich die folgenden Aspekte, die sich als förderlich für den Umgang mit DCC erwiesen haben:

1. Die systematische Planung der Stellenbesetzung über eine Anzahl von Jahren und damit die Schätzung des Bedarfs an Mitarbeitern der verschiedenen Ausrichtungen, Potentiale und Altersgruppen (staff structure planning).
2. Eine Möglichkeit, das Potential der Mitarbeiter zu bestimmen und den Entwicklungsprozess zu verfolgen und zu unterstützen. Die Bewertung der Fähigkeiten und Fertigkeiten des Einzelnen im Vergleich zu den konkurrierenden Mitarbeitern setzt einheitliche Kriterien für die Erfassung sowie Techniken zu deren Sichtbarmachung voraus.
3. Ein gutes Informationssystem, um die Wünsche und Erwartungen der Mitarbeiter und des Unternehmens gegenseitig zu kommunizieren, festzuhalten und in die Planung einzubeziehen (Fördergespräche, Datenbanken).
4. Eine Unternehmenskultur, die Frauen und Männer gleichermassen fördert. Diese kann nicht erzwungen werden, sie sollte entweder schon vorhanden sein oder sich langsam entwickeln. Die Unternehmenskultur ist stark geprägt von den bewussten und unbewussten Werthaltungen einerseits der Firmenleitung, anderseits der Gesamtheit aller Mitarbeiter.
5. Richtlinien und Systeme, welche die vereinbarten Kriterien dokumentieren, transparent erklären, deren Umsetzung verlangen und Prüfbarkeit erlauben (Business Principles, Handbücher).
6. Möglichkeiten, um «teure» Lösungen verantworten zu können, Stellen für begleitende Partner anzubieten, Zugang zu den Vakanzen in anderen Firmen zu finden usw.
7. Der Wille, ganzheitliche Lösungen zu finden und umzusetzen (Zeit, Goodwill, Human Resources-Kompetenz).

Viele dieser Grundlagen müssen parallel erarbeitet werden. Ein in der Personalpolitik schlecht eingebettetes DCC-Konzept wird intern kaum verstanden und akzeptiert, während es ausserhalb der Firma aufgrund möglicher Widersprüche zu anderen personalpolitischen Systemen auf wenig Resonanz trifft.

Literatur

Domsch, Michel/Krüger-Basener, Maria: Personalplanung und -entwicklung für Dual Career Couples (DCCs). In: von Rosenstiel, Lutz/Regnet, Erika/Domsch, Michel (Hrsg.): *Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement.* 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart 1993, S. 469 bis 480.

Shell International Petroleum Company: *Outlook – Expatriate Survey.* London 1993.

Sonderdruck aus: *Globalisierung: Von der Vision zur Praxis*
Methoden und Ansätze zur Entwicklung
interkultureller Kompetenz
Enid Kopper · Rolf Kiechl (Hrsg.)
232 Seiten · gebunden · ISBN 3 908143 45 4
Versus Verlag · Zürich 1997 · sFr. 58.–/DM 72.50

Rolf Kiechl — Interkulturelle Kompetenz

Enid Kopper — Was ist Kulturschock und wie gehe ich damit um?

Rainer G. Kirchhofer — Assessment vor dem Koffer-Packen: das «International Training and Evaluation Seminar – ITES»

Dieter Gollnick — Kulturspezifische Auslandsvorbereitung: Seminare und Coaching zur Unterstützung des Globalisierungsprozesses

Markus Suter — Kulturelle Aspekte bei der Übernahme einer Schweizer Firma durch einen amerikanischen Konzern: Ein Erfahrungsbericht

Margarete Mandl Saunders — «Working Together in a Multinational Organization»: Erfahrungen mit einem interkulturellen Seminar

Jeremy M. H. Smith — Teamentwicklung eines multikulturellen und interdisziplinären Projektteams

Brigitte Meyer — Förderung der interkulturellen Zusammenarbeit auf Mitarbeiterinnen-Ebene: Beobachtungen im Mikrokosmos

Karla Eubel-Kasper — Interkulturelle Kompetenz als strategischer Erfolgsfaktor: Erläutert am Beispiel des Förderkreises

Alf Keogh — Strategien für globales Lernen und globale Integration

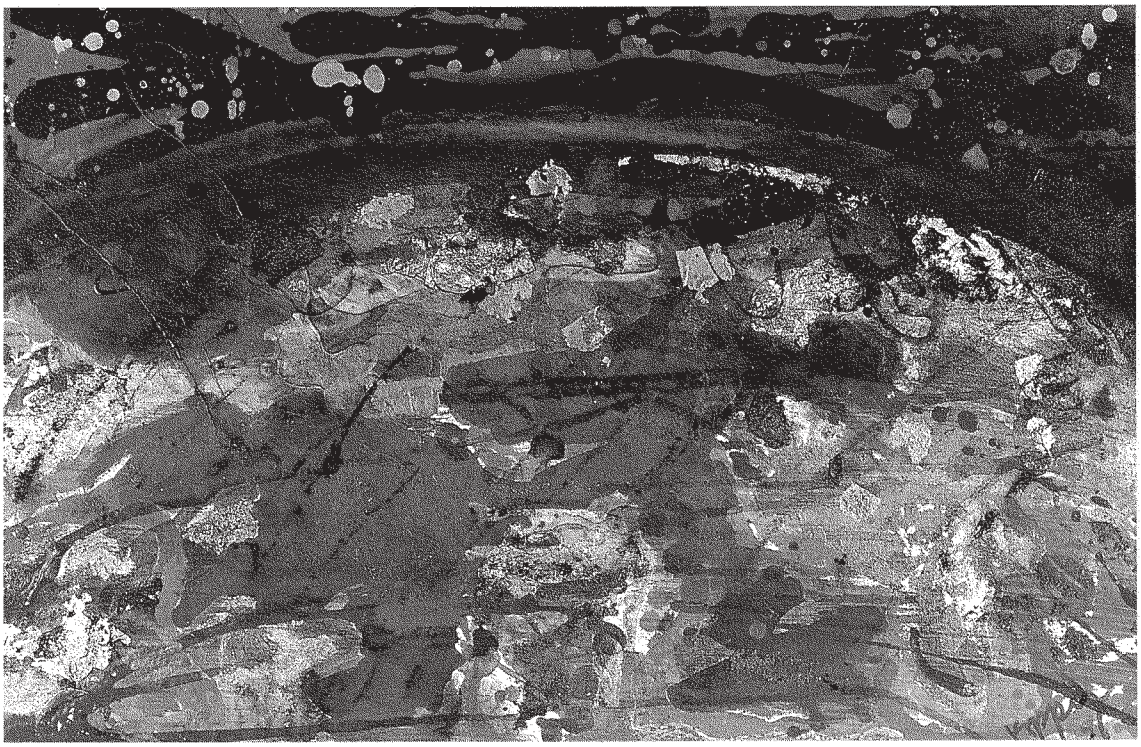
Christina Kuenzle — Dual Career Couples im internationalen Einsatz

Enid Kopper — Hilfe zur Selbsthilfe: Interkulturelles Lernen im Alleingang

© Versus Verlag 1997

Enid Kopper · Rolf Kiechl
Herausgeber

GLOBALISIERUNG: VON DER VISION ZUR PRAXIS



VERSUS

METHODEN UND ANSÄTZE ZUR ENTWICKLUNG INTERKULTURELLER KOMPETENZ