



# MALAYSIA 2007



## EINE AKTUELLE BESTANDSAUFNAHME BEI FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTEN

von Yamei Li und Rolf Daufenbach

# MALAYSIA 2007

## EINE AKTUELLE BESTANDSAUFNAHME BEI FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTEN DEUTSCHSPRACHIGER UNTERNEHMEN

Das IFIM beobachtet die Entwicklungen im Wirtschaftsraum Südostasien seit seinen Anfangsjahren mit großem Interesse. Seither hat das Institut zahlreiche Mitarbeiter von Firmen aus dem deutschsprachigen Raum auf die Arbeit in den südostasiatischen Staaten vorbereitet. Regelmäßig reisen unsere Trainer in die Region, um die Entwicklungen an den einzelnen Standorten zu verfolgen und aktuelle Informationen zu sammeln. Daher reisten Yamei Li und Dr. Rolf Daufenbach im Januar nach Thailand, Malaysia und Singapur. Dort trafen sie sich mit über dreißig Gesprächspartnern: Fach- und Führungskräften großer deutschsprachiger Unternehmen und ihren mit ausgereisten Partner/innen. Ihre Lebens- und Arbeitsbedingungen in den Großräumen Kuala Lumpur und Penang beschreibt der nachfolgende Bericht.

Wer heute, zehn Jahre nach der Asienkrise nach Malaysia reist, findet ein Land zwischen Zuversicht und Zukunftsängsten. Die Krise ist überstanden, die Wirtschaft des Landes läuft wieder auf Hochtouren, die Wachstumsraten sind hoch, die Arbeitslosigkeit niedrig. Auf neu ausgebauten Straßen sieht man moderne Autos, die zahllosen Baukräne in den Städten sind emsig dabei, ständig neue Hochhäuser in den Himmel zu schrauben, in den Kaufarkaden sieht man viele Menschen mit guter Kleidung, vollen Einkaufstüten und den allgegenwärtigen Mobiltelefonen am Ohr. Kein Zweifel, einem beachtlichen Teil der Malaysier geht es gut, auch wenn die Armut sichtbar bleibt. Doch wenn man mit ihnen redet, merkt man, dass der überschäumende Optimismus der Neunzigerjahre verflogen ist. Damals zählte man Malaysia zu den Tigerstaaten. Das waren jene Länder in Ostasien, denen man zutraute, den Sprung vom Agrarland zur Industrienation in Windeseile vollziehen zu können. Länder, die mit ständig höheren Wachstumsraten glänzten und damit Investoren und zunehmend auch Spekulanten aus aller Welt, vor allem aber aus dem reichen Westen anlockten und die mit ihrem Geld eine Blase füllten, die vor zehn Jahren platzte.

Es folgte die "Asienkrise", ein Flächenbrand, der in Bangkok entfacht wurde und der sich in kürzester Zeit in der ganzen Region ausbreitete. Was danach kam ist bekannt: Die Aktien-

märkte brachen ein, Währungen wurden abgewertet, viele Schuldner konnten ihre Kredite nicht mehr bedienen und mussten Insolvenz anmelden. In Malaysia verlor so manch einer sein gesamtes Vermögen oder wurde von seiner Firma entlassen. Viele wurden mit ihren Familien in plötzliche Armut getrieben oder nahmen sich gar aus Scham das Leben.

Der Schock saß tief, die Therapie war hart, aber die selbst verordneten Hausmittel waren wirkungsvoll. Denn Malaysias damaliger Premier, der autokratische Dr. Mahathir, wollte sich nicht den Rezepten des IWF fügen und verordnete dem Land eine eigene Rezeptur: mit der Einführung von Kapitalkontrollen und einer Kopplung des malaysischen Ringgit an den US-Dollar ging er einen Sonderweg, der ihm Lob, Neid und auch reichlich Kritik einbrachte. Für die Wirtschaft bedeutete der Weg zur Wiedergenesung merkliche Verschlankungen und schmerzhafteste Strukturreformen, für viele staatliche Betriebe die Privatisierung. Doch dem Patienten bekam die Diät gut und er gesundete. Denn seit 2002 ist der Aufwärtstrend wieder intakt, das jährliche Wachstum pendelt um die 6-Prozentmarke.

### ***Der Weg aus der Krise***

Bei den Menschen hat die Entwicklung Spuren hinterlassen, der ungebremste Optimismus der Neunzigerjahre und das Nachbeten der euphorischen Zukunftsvisionen Mahathirs ist seltener geworden. Nur regierungsnahe Kreise reden noch von seiner *Vision 2020*, einem ambitionierten Plan, der Malaysia in die vorderste Front der Industrienationen katapultieren sollte. Das übersteigerte Selbstbewusstsein ist einem gesunden Realismus gewichen. Man weiß heute genauer um die Standortvor- und nachteile Malaysias und seiner Wirtschaft. Die Krise hat den Blick für die Stärken und Schwächen geschärft und die liegen eindeutig weder in der Hochtechnologie noch in der Billigproduktion, sondern in ausgewählten Nischen dazwischen.

Beispiel Penang: die Insel im Norden von Westmalaysia wurde in den Neunzigerjahren als *Silicon Island* gefeiert. Das malaysische Selbstmarketing skizzierte einen kühnen Gegenentwurf zum kalifornischen Silicon Valley, obwohl in Penang eigentlich nie bedeutende Softwareentwicklungen stattfanden. Vielmehr entwickelte sich die Insel bis Mitte der Neunzigerjahre zu einer verlängerten Werkbank für die Computer- und Elektronikindustrie mit den Schwerpunkten Hardware- und Chipherstellung. Der enorme Wettbewerb und der damit verbundene Preisdruck in diesem Wirtschaftssektor machte den Standort aber zunehmend unrentabel. Es kam zu Verlagerungen in billigere Regionen, allen voran in das aufstrebende China. Doch Penang nutzte die Chance dieser Krise und restrukturierte, indem man Flexibilität zeigte, die vorhandene gute Infrastruktur und die vergleichsweise gute Ausbildung der Mitar-

beiter nutzte. So wurde aus mancher Massenproduktion ein Standort für spezialisierte und schnell veränderbare Kleinserien, wie sie etwa in der Autoindustrie mit ihren zahlreichen Modellvarianten gebraucht werden. Anderswo verlagerte man seinen Fokus auf Entwicklungszentren für Nischenprodukte oder Supportzentren, allesamt Aktivitäten also, bei denen die Lohnkosten weniger ins Gewicht fallen. "Bei uns ist die Entwicklungsabteilung in den letzten Jahren explodiert," illustriert ein Geschäftsführer die Veränderungen in einem der größten deutschen Unternehmen.

Derartige Umstrukturierungsmaßnahmen halfen, den relativ hohen Lebensstandard in Malaysia zu sichern. Zwar verloren während der Krise viele Menschen ihren Arbeitsplatz, doch insbesondere Fachkräfte, die die Krise zur Weiterbildung nutzen, sind heute gefragter denn je. Auch die Arbeitslosenrate nimmt ständig ab, derzeit liegt sie bei knapp über 3 Prozent.

### ***Die Geschäftssituation für deutsche Firmen***

Wer heute in Malaysia deutsche Firmen aufsucht, findet also überwiegend entspannte Gesichter. Nach Zeiten großer Sorge laufen die Geschäfte wieder, mit Produkten und Dienstleistungen aus Malaysia lässt sich wieder Geld verdienen. Von daher fühlten sich zumindest die von uns Befragten wohl und genossen die Früchte ihrer Arbeit, bzw. die ihrer Vorgänger. Die Grundstimmung sei wieder optimistisch und von Zuversicht geprägt, betonten sie. Ein Interviewpartner führte aus: "Die letzten Jahre hier waren extrem schwierig, denn wir haben einiges verändert. Ich glaube mein Vorgänger hat seine Wohnung nur zum Schlafen benutzt. Aber langsam sehn wir hier wieder Land. Die Dinge normalisieren sich." Ein anderer führte im Hinblick auf den Strukturwandel aus: "Die asiatischen Märkte sind halt sehr aggressiv. Der Performancedruck ist hoch, aber er hat uns auch fit gemacht. In China haben sie zwar billigere Arbeitskräfte und neuere Maschinen, aber ihnen fehlt das Prozess-Knowhow. Das verschafft uns einen Vorsprung."

Dieser Vorteil führt natürlich bei den Abnehmern zu besonderen Qualitätsanforderungen - ein Resultat des beschriebenen Strukturwandels. Dies bestätigten auch unsere Interviewpartner und wiesen darauf hin, dass das Thema in Malaysia von besonderer Bedeutung sei: "Wir können hier mit den Billiglohnländern nicht mithalten, deshalb konkurrieren wir über Flexibilität und Qualität. Unsere Kunden sind da recht anspruchsvoll," beschreibt ein Manager. Diese Anforderung im Betrieb umzusetzen, ist eine zentrale und ständige Herausforderung für die in Malaysia arbeitenden Manager. Den Druck erleben sie dabei nicht nur von den Kunden, denn viele der in Malaysia hergestellten Produkte gehen nicht unmittelbar an Endabnehmer, son-

dem fließen eher in firmeninterne Produktionsabläufe ein. Von daher werden auch von den Mutterhäusern sehr hohe Erwartungen und Ziele gesetzt, die die Befragten als Druck empfinden. Der äußert sich typischerweise in langen Arbeitszeiten und so sind Arbeitstage von über zehn Stunden ohne Fahrtzeiten keine Seltenheit. Insbesondere in Führungspositionen kann es auch leicht mehr werden. "Die Zeiten, als man sich als Expat hier in Malaysia in die Hängematte legen konnte sind definitiv vorbei," meinte ein Geschäftsführer, sicherlich nicht ohne Neid. Neben den Tätigkeiten kommen auf Führungskräfte auch etwa zweimal wöchentlich Geschäftsessen dazu, denn die Kontakte wollen in Asien gepflegt werden und solch informelle Treffen mit Politikern, Beamten, Funktionären oder anderen Geschäftsleuten sind in der malaysischen Beziehungsgesellschaft Grundlage für geschäftliche Erfolge. Da Malaysia ein relativ zentral regiertes Land ist, finden derartige Termine meist in Kuala Lumpur statt, was für die im 350 Kilometer entfernten Penang ansässigen Expats immer mit mehrstündiger Reisetätigkeit verbunden ist.

Doch trotz des Drucks und der damit verbundenen Arbeitsbelastung fühlen sich die Befragten wohl, denn die Infrastruktur in Malaysia wird im regionalen Vergleich als gut und das Geschäftsklima wieder als positiv eingeschätzt. Die Reformen und Umstrukturierungen zeigen Wirkung. Auch Regierung und Behörden haben dazu beigetragen, sie werden als kooperativ und unterstützend eingeschätzt. "Wir sind ja schon lange hier und haben schon viel für das Land getan," meinte einer der Befragten, "das rechnet man uns hoch an. Die unterstützen uns, denn die profitieren ja auch, wenn wir hier gute Geschäfte machen."

### ***Zulieferer und Kooperationspartner***

Problematisch erlebten einige Gesprächspartner dagegen die Situation auf der Lieferantenseite. Zwar ist das Preisniveau in vielen Bereichen günstig, aber die Qualität entspricht oft nicht den Anforderungen. Es ist in Malaysia immer noch schwierig, Zulieferer und Kooperationspartner zu finden, die längerfristig eine gleich bleibend hohe Qualität sicher stellen können. In einzelnen Bereichen, wie etwa im Maschinenbau sei die Qualität durchaus ansprechend. Ganz anders aber etwa beim Bau. Ein Befragter berichtete uns, wie an einem Neubau in einem HiTech-Industriepark bereits kurz nach dem Einzug schwerwiegende Baumängel offensichtlich wurden. Durch Gespräche fand er dann heraus, dass dies durchaus typisch und keinesfalls eine Ausnahme sei: "Hier zu bauen ist wie ein Groschengrab, die Nachbesserungen sind zwar preiswert, aber am Ende fragt man sich dann doch, ob sich's gelohnt hat!" Besonders bei Sonderanforderungen ist es in Malaysia offensichtlich schwierig Partner zu finden, die über

ausreichende Kompetenz verfügen, während Standardprodukte und Serienaufträge nach Einschätzung der Befragten durchaus gut abgewickelt werden.

"Es wird immer alles zugesagt, was man als Kunde hören möchte. Probleme antizipiert man nie. Wenn sie dann auftreten, lässt man es eskalieren," beschreiben zwei Interviewpartner ihre Erfahrungen. Sie raten dazu, wo immer möglich "Frühwarnsysteme" zu installieren, also Qualitätskontrollen möglichst früh durchzuführen, idealer Weise noch vor dem Wareneingang, im Prozess des Lieferanten. Dies ist jedoch nicht immer leicht umsetzbar. Obwohl man vermuten sollte, dass Zulieferer an Kompetenzaufbau und Weiterqualifikation interessiert seien, ist dies in der Praxis nur sehr bedingt der Fall. "Viele mauern und wollen sich nicht in die Karten schauen lassen," meinte einer unserer Gesprächspartner. "Sie wissen, dass sie Ärger bekommen könnten, wenn wir genauer hinschauen würden und halten sich von daher lieber bedeckt."

Besonders wenn Lieferanten hoch spezialisiert sind und wenig oder keine Konkurrenz im Land haben, kann die Zusammenarbeit recht schwierig werden. So berichtete ein Gesprächspartner dass ein Zulieferer von Spezialgasen gnadenlos seine Monopolstellung ausnutze. Er fordert Preise weit über dem regional üblichen Niveau, da er weiß, dass Alternativen schwierig oder unmöglich zu beschaffen sind. So kann man nur hoffen, dass durch die zunehmende Internationalisierung auch der Konkurrenzdruck in derartigen Nischen der malaysischen Wirtschaft erhöht wird und zum Wohl der Kunden und Verbraucher mehr Wettbewerb entsteht.

### ***Als Vorgesetzter in Malaysia***

Für die meisten Delegierten ist die Auslandsentsendung mit Personalführungsaufgaben verbunden. Von daher interessierte uns natürlich, wie diese Rolle kulturspezifisch wahrgenommen wird und welche besonderen Anforderungen dabei an sie gestellt werden. Klar ist: in Malaysia wird von einem Chef deutlich mehr Präsenz erwartet. Während in Deutschland die Mitarbeiter relativ eigenverantwortlich und selbst gesteuert arbeiten, ist die physische Anwesenheit eines Vorgesetzten in Malaysia viel stärker notwendig, aber durchaus auch gewünscht. "Manager sind hier Galionsfiguren. Man muss viele Reden halten, Jubiläen und Eröffnungen zelebrieren und bei Gemeinschaftsaktivitäten die Mitarbeiter ansprechen," beschreibt ein Geschäftsführer seine Rolle. Natürlich sind derartige Aufgaben auch in Deutschland typischerweise bei Chefs angesiedelt, jedoch meinten die Befragten, dass der Aufwand, den man dafür in Malaysia treiben muss, deutlich höher ist. "Man ist hier so eine Art Überwarter für die Leute," meinte einer und beschrieb, wie seine Mitarbeiter ihn auch stark an ihrem

Privatleben teilhaben lassen. So seien etwa Einladungen zu Hochzeiten nicht nur der Mitarbeiter, sondern auch von deren Geschwistern sehr verbreitet. "Wenn ich wollte, könnte ich hier jedes Wochenende an einer Hochzeit teilnehmen," ergänzte er. Ein anderer beschreibt die Fürsorgeerwartungen wie folgt: "Die klagen halt ganz gern. Wichtig ist dann, dass man ihnen zuhört und Verständnis zeigt. Es geht bei uns Ausländern gar nicht um aktive Hilfe."

Ein Chef sollte also ein offenes Ohr haben, und zwar nicht nur bei Problemen oder Schwierigkeiten, die unmittelbar mit den Arbeitsaufgaben zu tun haben, sondern auch, bei Sorgen im privaten Bereich. So ist die symbolische Vater- bzw. Mutterrolle in der Tat ein Leitbild, an dem man sich als neue Führungskraft in Malaysia orientieren sollte. Dazu gehört natürlich auch eine große Sichtbarkeit im Unternehmen: "Präsenz ist hier viel wichtiger als in Deutschland, die Leute brauchen die persönliche Ansprache des Chefs. Von daher muss man auch immer erreichbar sein und wird zu allen unmöglichen Zeiten angerufen. Selbst im Deutschlandurlaub klingelt mein Telefon ständig."

### ***Chefeigenschaften: Präsenz, Kontrolle und Fürsorge***

Ein Nebenaspekt von Präsenz ist natürlich auch Kontrolle. Weniger Eigenverantwortung beim Mitarbeiter bedeutet automatisch mehr Verantwortung beim Chef und so ist in der kulturellen Logik der Malaysier der Chef für die Erledigung von Aufgaben und das Einhalten von Standards verantwortlich. "Ich mache hier jede Woche einen Housekeeping-Rundgang," beschreibt einer und ist sich sicher, dass diese sichtbare Präsenz sehr zur Verbesserung von Ordnung und Disziplin beigetragen hat und auch eine wichtige Präventionsmaßnahme gegen Korruption darstellt: "Die Leute wissen, dass ich überall sehr genau hinschaue und sehn schon vorher zu, dass ich möglichst wenig zu beanstanden finde."

Ein anderer Befragter thematisiert eher den hierarchischen Unterschied, der in Malaysia sehr stark ausgeprägt ist: "Von einem guten Chef wird hier erwartet dass er vorgibt und kontrolliert, wie's umgesetzt wird. Wenn Du das nicht tust, versickern die Aufträge. Ich muss hier täglich kontrollieren." Er beschrieb anschließend, wie erst bei einer Inventur offenbar wurde, in welchem desolaten Zustand sich Teile der Firma befanden und glaubte, dass dies durch gründlichere Kontrolle der verantwortlichen Führungskräfte verhindert worden wäre.

Natürlich bedeutet ein Führungsverhalten, das auf Präsenz und Kontrolle basiert eine enorme Umstellung für die Personalverantwortlichen. In Deutschland, wo Mitarbeiter typischerweise selbst die Verantwortung für die von ihnen übertragenen Aufgaben übernehmen, können sich

Vorgesetzte um andere Arbeitsfelder kümmern. In Malaysia wo Zeit für Kontrollaufgaben benötigt wird, fällt das schwerer. Möglicherweise erklären sich auch so die hohen Arbeitsbelastungen.

Umgekehrt kann aus dem dargelegten Vorgehen auch ein Zeitgewinn resultieren. Denn Abstimmungsprozesse sind in der Regel einfacher. In hierarchisch orientierten Organisationssystemen stehen Chefs weniger unter Legitimationsdruck, sie können willkürlicher handeln und müssen ihre Aufträge und Vorgaben nicht unbedingt begründen. Wo man sich stärker am Chef orientiert, braucht dieser weniger zu diskutieren und zu überzeugen. So meinte ein Gesprächspartner: "Hier wird kaum diskutiert, sondern 'just executed!'" Ob sich dadurch bessere Arbeitsergebnisse erzielen lassen, bleibt dahingestellt. Sicherlich hängt die Frage nach der optimalen Organisationsform stark von den Anforderungen eines Betriebes, aber wie sich hier zeigt, auch von den kulturgeprägten Bedürfnissen der Mitarbeiter ab.

Wenn sich die Verhältnisse umkehren und deutsche Entsandte Asiaten als Chefs haben, bedeutet das natürlich auch eine Umkehrung der Rollenerwartungen. Wenn diese Vorgesetzten nicht über internationale Erfahrung verfügen, kann die Zusammenarbeit schwierig werden. Dann wird die Selbständigkeit und Eigeninitiative des deutschen Mitarbeiters leicht als Kompetenzüberschreitung interpretiert, während dieser sich von den Kontrollen des einheimischen Chefs dann leicht gegängelt fühlt und dadurch demotiviert wird. Auch Kritik am Chef ist natürlich bei einem derart ausgeprägten Hierarchieverständnis fast unmöglich, wie ein Gesprächspartner merken musste, der seinem malaysischen Vorgesetzten indirekt kritisiert hatte und anschließend von diesem "geschnitten" wurde.

## ***Mitarbeiterorganisation und Zusammenarbeit***

Es liegt auf der Hand, dass durch die hierarchische Orientierung auch besondere Anforderungen an die Organisation von Mitarbeitern gestellt werden. In Deutschland wurden in den letzten Jahren Hierarchien sukzessive abgebaut und die Eigenverantwortung von Mitarbeitern damit immer mehr gestärkt. Die Arbeit wurde immer mehr in Projekten organisiert, die Verantwortlichen in Matrixorganisationen vernetzt. Wer derartiges in einem hierarchisch orientierten Land wie Malaysia versucht, bekommt schnell die kulturellen Grenzen zu spüren und so berichteten unsere Gesprächspartner von entsprechenden Schwierigkeiten: "Als wir versuchten hier von der Linienorganisation wegzukommen, merkten wir, welche Schwierigkeiten sich damit auftun. Heute weiß ich, Matrix kann man hier vergessen. Die Leute brauchen einen

festen Vorgesetzten, der ihnen sagt, was sie tun sollen und das hinterher kontrolliert," war das drastische Fazit. Ein anderer analysiert: "Ein Projektverantwortlicher muss auch mal einem Abteilungsleiter vor's Schienbein treten können, aber das funktioniert hier nicht. Das Hierarchiedenken ist hier sehr ausgeprägt."

Als Resultat werden vorgefundene hierarchische Strukturen eher beibehalten und Umstrukturierungen in den Organisationen entsprechend behutsam durchgeführt. Doch die Veränderungen sind sichtbar. Während wir bei unseren vorherigen Untersuchungen beim Stichwort "Teamarbeit" eher resignierte Äußerungen bekamen, war die Einschätzung der Befragten in diesem Jahr optimistischer. Zwar hörten wir immer noch, dass die Zusammenarbeit unter den Mitarbeitern nicht immer einfach sei, weil man statt miteinander eher auf den Vorgesetzten hin arbeite. Doch gleichzeitig berichteten mehrere Teilnehmer, dass es bei gut ausgebildeten Kräften durchaus möglich sei, Aufgaben an ein Team zu übertragen. Die Mitglieder arbeiten dann durchaus gemeinsam an Lösungen, wie uns bestätigt wurde. "Die Leute sind ja sehr ambitioniert hier und sie wissen, dass Teamwork in internationalen Firmen verlangt wird, also versuchen sie's," kommentierte ein Gesprächspartner. Es funktioniert wohl um so besser, je hochrangiger und besser ausgebildet die Mitarbeiter sind.

## ***Multikulturelle Herausforderungen***

Ein weiterer Faktor der in Malaysia die Zusammenarbeit der Mitarbeiter maßgeblich bestimmt, ist deren ethnische Zugehörigkeit. Die ehemalige britische Kolonie ist geprägt von einem ungewöhnlichen und charakteristischen Bevölkerungsmix, dessen Ursachen aus der Kolonialzeit stammen. Die Anwerbung von "Gastarbeitern" im 19. Jahrhundert führte zu einem hohen Anteil an chinesischen und indischen Einwanderern. Ihre Nachfahren prägen heute die besondere Mischung, die Malaysias Kultur auszeichnet: ein gutes Viertel sind chinesischen, knapp zehn Prozent indischen Ursprungs. Mischehen sind ausgesprochen selten, so dass der Mix recht explosiv ist. Wie man immer wieder der Presse entnehmen kann sind ethnische Spannungen und Konflikte im öffentlichen Leben an der Tagesordnung. Die Regierung fordert dies zu einem permanenten Balanceakt, um die drei Ethnien zu befrieden. Mit öffentlichen Appellen und versteckter Diplomatie gelingt ihr das einigermaßen, wobei ihr die mit dem Wirtschaftswachstum verbundene Verbesserung der Lebensverhältnisse dabei zur Hilfe kommt.

Ausländische Personalverantwortliche, die in Malaysia Mitarbeiter führen sollen, erwartet eine ähnliche Aufgabe. Denn die Mitarbeiterschaft ist typischerweise gemischt und muss

irgendwie miteinander zurecht kommen. Bei Einstellungen achtet man schon darauf, bestimmte Aufgaben bevorzugt von Mitgliedern einer Ethnie erledigen zu lassen und so dominieren in der Produktion typischerweise Malaien. Inder arbeiten häufig als *Supervisors* oder in Spezialistenfunktionen. Als Akademiker bevorzugen sie technische Ausbildungsgänge und werden von daher gern als Ingenieure eingestellt. Chinesen finden sich in den Firmen typischerweise im Management, sowohl auf der mittleren, wie auch auf der Führungsebene. Sie gelten als ambitioniert und ehrgeizig und bilden so das Rückgrat von manchem Unternehmen. "Ohne die Chinesen könnten wir hier einpacken," meinte ein Gesprächspartner pointiert. Dies deutet die wichtige Rolle dieser ethnischen Gruppe für das Funktionieren nicht nur seines Unternehmens an. Denn wer das Land kennt weiß, dass der Geschäftssinn der chinesischen Minderheit für die Wirtschaft des Landes von zentraler Bedeutung ist.

Die Aussagen unserer Gesprächspartner zu diesem Problem waren durchaus gegensätzlich. So beschrieb ein Geschäftsführer, dass in seinem Führungsteam alle Ethnien vertreten seien und ein freundlicher Umgang miteinander herrsche. Als Beispiel für die gegenseitige Rücksichtnahme beschrieb er, dass man gemeinsam ins Restaurant ging und ein Inder für einen Moslem aus Spaß Bier bestellte ohne dass dieser sich beleidigt fühlte. In den Augen des deutschen Chefs herrscht in seiner Firma durchaus eine große Toleranz für die jeweiligen ethnischen Besonderheiten und er erlebt das Thema auch nicht als besondere Herausforderung. "Es ist allerdings eher eine friedliche Koexistenz als ein Miteinander," merkte er an. Im Gegensatz dazu standen Beobachtungen anderer Interviewpartner, die an ihren Arbeitsplätzen deutliche Zeichen von Diskriminierung und Mobbing beobachteten, die sie auf ethnische Unterschiede zurückführten. Dabei beschränken sich die Spannungen nicht nur auf Ethnien aus Malaysia, sondern treffen auch andere Ausländer, insbesondere solche mit dunkler Hautfarbe. So hörten wir mehrfach von IT-Spezialisten aus Indien, die es schwer fanden, in malaysischen Teams akzeptiert zu werden.

Führungskräfte aus Deutschland genießen dagegen hohen Respekt und ein positives Image. Auf sie kommt in Malaysia allerdings die Aufgabe zu, mit dieser kulturellen Gemengelage zurecht zu kommen. Nach Empfehlungen gefragt, raten die Befragten vor allem zu Umsicht und Zurückhaltung. Verständlich, denn als Ausländer mit begrenztem Aufenthaltsrecht im Land, sollte man sich sicherlich nur mit äußerster Vorsicht und viel Fingerspitzengefühl in innermalaysische Angelegenheiten einmischen – und als solche werden ethnische Probleme auch innerhalb eines Betriebes gerne gesehen. Von daher sollte man, wenn irgend möglich auf einheimische Führungskräfte zurückgreifen, wenn es um den Umgang mit ethnischen Spannungen geht. Hilfreich ist es dabei sicherlich, wenn ein Unternehmen die Mitarbeiterschaft auf eindeutige Verhaltensrichtlinien und Umgangsformen (*codes of conduct*) verpflicht-

tet hat. Dann fällt es Führungskräften leichter, mit Hinweis darauf Maßnahmen gegen Diskriminierung durchzusetzen.

## ***Frauen im Arbeitsleben***

Wer Malaysia nicht kennt, würde vermuten, dass Diskriminierungsprobleme auch im beruflichen Umgang der Geschlechter miteinander eine wichtige Rolle spielen. Das Bild des Islam in den westlichen Medien legt nahe, dass Frauen in Malaysia einen schweren Stand in der Arbeitswelt haben, doch es ist eher das Gegenteil der Fall. Sie sind im öffentlichen Leben genauso präsent wie Männer und nicht zuletzt sorgen charismatische Führungsgestalten wie die Wirtschaftsministerin Rafidah Aziz oder Mahathirs Tochter Marina dafür, dass niemandem Zweifel an der Kompetenz ihrer Geschlechtsgenossinnen kommen. Beim Besuch der deutschen Firmen fiel uns in der Tat auf, dass Frauen auch dort stark repräsentiert und offenbar als Arbeitskräfte durchaus gewünscht sind. Dies bestätigten unsere Gesprächspartner, die teilweise Frauen bevorzugt einstellen. Man geht davon aus, dass Frauen präziser arbeiten, insgesamt eher weniger Fehlzeiten haben und auch weniger wechselbereit sind, als ihre männlichen Kollegen. Dies trifft nicht nur auf die Produktion, sondern durchaus auch auf die Managementebene zu. Letztlich entscheiden bei Einstellungen Kompetenz und Erfahrung und das scheinen auch in Malaysia die weiblichen Bewerber merklich auf dem Vormarsch zu sein. "In vielen Bereichen geht es hier gleichberechtigter zu, als in Deutschland," merkte ein Interviewpartner an, "auch wenn man das auf den ersten Blick nicht so merkt. Frauen zeigen ihr Selbstbewusstsein hier weniger öffentlich, aber immer dann, wenn es um Kompetenz geht." Auch die anderen Gesprächspartner bestätigten, dass dieser Bereich in Malaysia eher unproblematisch sei.

## ***Die malaysischen Mitarbeiter***

Mehr zu schaffen macht den deutschen und schweizerischen Vorgesetzten da schon die Mentalität der Mitarbeiter. Denn die Kehrseite der zuvor beschriebenen hierarchischen Orientierung der Menschen ist natürlich das Fehlen von Eigenständigkeit. "Man macht was der Chef sagt, aber auch nur das und nur wenn er es ausdrücklich sagt," beschrieb ein Interviewpartner das typische Verhalten und beklagte damit, dass er bei seinen Mitarbeitern vermisst, dass sie Verantwortung übernehmen und Probleme proaktiv angehen. "Die Leute sind durchaus fleißig und motiviert, aber man drückt sich vor Entscheidungen. Immer wenn es einen Ausländer gibt, der zu einer Sache etwas sagen kann, wird ihm die Verantwortung für die Entscheidung aufgedrückt," lautet sein Fazit. Ein anderer beklagt, dass die Mitarbeiter lieber Spezialisten

sein wollen, als Managementaufgaben zu übernehmen, denn das bedeutet eine geringere Verantwortungslast. "Es ist immer schwierig, Leute für Koordinationstätigkeiten zu finden," ergänzt er. Denn Koordination bedeutet natürlich auch das selbständige Treffen von Entscheidungen in unbekanntem Bereichen und genau das will man vermeiden. "Die kommen lieber und fragen 20mal, als dass sie selbst was entscheiden," beschreibt ein anderer. Zwar gebe es Veränderungen und Entwicklungen zu mehr Selbständigkeit hin, aber das sei sehr mühsam. Denn dazu müsste Verantwortung konsequent auf die einheimischen Mitarbeiter zurückdelegiert werden, was nicht immer leicht fällt, wie er selbstkritisch anmerkt.

Allgemein beklagt wurde auch das Fehlen von Arbeitsorganisation und das Verständnis für Prozesse. Viele Mitarbeiter haben nur ihr eigenes Arbeitsfeld im Blick und wenig Gespür für Abfolgen oder gar Vernetzungen. "Es gibt zwar auch einige selbständige und gut organisierte Mitarbeiter, aber die meisten hier sind *'fire fighter'*, die agieren nur, wenn es Probleme oder Eskalationen gibt. Die kommen überhaupt nicht auf die Idee, dass man vorher etwas planen kann und damit Probleme gar nicht erst entstehen," beschreibt ein Gesprächspartner das Verhalten seiner einheimischen Kollegen.

Das Ergebnis dieser Mitarbeitermentalität schlägt sich dann natürlich in der Qualität der Arbeit bzw. der Produkte nieder. Einige Gesprächspartner klagten über große Ineffizienz und die Schwierigkeit, ein bestimmtes Qualitätslevel dauerhaft zu sichern. Der Aufwand dazu sei unvergleichlich höher als in anderen Ländern, bemerkte ein für Qualitätssicherung zuständiger Gesprächspartner. Auf die Frage, was er tue um das zu ändern, riet er vor allem zu einer möglichst genauen Prozessdefinition und dem Einbau von Test- und Auditsystemen. "Sind die Prozesse mal sauber definiert, dann läuft's auch ganz gut. Die Leute müssen genau wissen, was sie zu tun haben und dass sie hinterher kontrolliert werden. Dann klappt das! Zu viele Entscheidungsspielräume führen nur dazu, dass Dinge liegen bleiben," fügt er an.

Wenig Probleme hinsichtlich Kompetenz und Selbständigkeit gibt es in den oberen Managementebenen. Hier arbeiten typischerweise Mitarbeiter mit akademischem Hintergrund. Sie haben meist im Ausland studiert und häufig schon Erfahrung in der Zusammenarbeit mit Ausländern bzw. in ausländischen Unternehmen. Ihre Performance entspricht internationalen Standards und so geben einige der Befragten zu, dass es in Malaysia sogar Teilbereiche gebe, die besser als in Deutschland funktionieren. "Die Logistik läuft hier besser und schneller als in Deutschland," illustrierte ein Befragter.

## **Weiterbildung und Personalentwicklung**

Mitarbeiter die in Malaysia ausgebildet wurden, müssen dagegen in aller Regel *on the job* nachgeschult werden, denn die Ausbildungen, insbesondere der praktische Anteil daran, sind aus Sicht der deutschen Firmenchefs unzureichend. Die an den malaysischen Universitäten Ausgebildeten haben "bestenfalls das Niveau deutscher Fachhochschulabsolventen," merkt ein Firmenchef an. Auch auf dem Handwerkerlevel mangelt es an Kompetenz. Lehrberufe wie in Deutschland gibt es nicht, sondern bestenfalls und nur sehr vereinzelt Trainingszentren (*vocational training centres*) in denen Jugendliche Grundfertigkeiten lernen können. Dies ist weit entfernt von einem dualen Ausbildungssystem und so gibt es seit Jahren Pilotprojekte, die begabte Schulabgänger gezielt auf Tätigkeiten in internationalen Betrieben vorbereiten. Mehrere davon sind in der Nähe von Kuala Lumpur mit deutscher Unterstützung entstanden. In Penang hat die Firma Bosch bereits vor fast 20 Jahren die Initiative ergriffen und bildet dort einen Teil ihres Nachwuchses aus.

Natürlich sind solche Ausbildungsplätze, aber natürlich auch die Absolventen, die dort ein Training durchlaufen haben, äußerst begehrt. Von daher ist es dringend angeraten, derartige Weiterbildungen mit entsprechenden Vereinbarungen vertraglich abzusichern. Andernfalls ist es durchaus denkbar, dass sich die Mitarbeiter nach dem Training zu einem besser zahlenden Arbeitgeber verabschieden. Das so genannte *bonding* erhöht die Bindung an ein Unternehmen, sicherstellen kann es sie natürlich nicht. Denn der Arbeitsmarkt an erfahrenen Kräften ist nahezu leergefegt, arbeitslos sind vor allem ungelernete oder unerfahrene Arbeitskräfte. Um Mitarbeiter mit soliden Ausbildungen und einigen Jahren Berufserfahrung tobt dagegen seit Jahren zwischen den Unternehmen ein Kampf, bei dem die Gewinner die Unternehmen sind, die die höchsten Gehälter zahlen können.

## **Motivation und Mitarbeiterbindung**

Die Kosten für Gehälter steigen daher in Malaysia, wie in den meisten asiatischen Wachstumsmärkten, wesentlich stärker an als in Europa. Zwar fangen die Löhne von einfachen Produktionsarbeitern bei etwa 150 Euro im Monat an, aber im Managementlevel können es auch leicht 20 bis 30mal mehr werden. Insgesamt haben die Gehälter nach Aussage einiger Manager schon ein Level erreicht, das die Wettbewerbsfähigkeit des Landes bedroht: "Das Lohnniveau hier wird langsam kritisch, denn die Steigerungsraten sind enorm. Wenn man dann noch bedenkt, dass die hier mit 55 in Rente gehen ist das ziemlich problematisch für das Land," merkt ein Geschäftsführer an und führt dann aus, dass die wichtigsten Vorteile gegen-

über einer Verlagerung nach China vor allem in der Sicherheit und Stabilität des Landes liegen.

Doch für den einzelnen Mitarbeiter zählt vor allem das Einkommen. Marktgerechte Bezahlung ist eine Grundvoraussetzung um Mitarbeiter zu binden, denn von einem Einkommen müssen nicht selten mehr als fünf Familienangehörige leben und da die Sozialsysteme die Menschen nur äußerst unzureichend absichern, sind monetäre Aspekte der wesentliche Motivations- und Bindungsfaktor. Dabei lassen sich Mitarbeiter auch gern auf variable Anteile ein, Boni und Gewinnbeteiligungen sind wesentlich verbreiteter als in Deutschland.

Verglichen etwa mit amerikanischen Firmen sind hohe Einstiegsgehälter und schnelle Aufstiegsmöglichkeiten in deutschen Unternehmen eher selten. Sie setzen in der Personalentwicklung in der Regel auf Langfristigkeit. Daher sind die Klagen über hohe Fluktuationsraten überall zu hören. Die haben zwar im Vergleich zu den Boomzeiten der Neunzigerjahre etwas abgenommen, aber zwischen 10 und 20 Prozent Fluktuation sind an der malaysischen Westküste typisch. "Vorige Woche hat sich bei mir ein 35jähriger beworben, der hatte schon bei sechs Firmen gearbeitet. Das ist hier normal," beschreibt ein Gesprächspartner die Situation und fügt an: "die haben hier die Idee ein paar Jahre hart zu arbeiten, viel zu verdienen und dann entweder ihren eigenen Laden aufzumachen oder sich zur Ruhe zu setzen."

Wenn Gehälter eine derart zentrale Rolle spielen ist es natürlich spannend zu erfahren, was sich die Unternehmen, die keine Spitzengehälter bezahlen, einfallen lassen, um gute Mitarbeiter zu binden. Von unsern Gesprächspartnern wurde betont, dass vor allem ein guter Name wichtig sei, d.h. ein Image als großes international operierendes Unternehmen mit einer Spitzenstellung im Wettbewerbsumfeld. Kann man diese vorweisen, können langfristige Perspektiven sogar ein Vorteil sein, zumindest bei Mitarbeitern, die nicht mehr ganz jung sind. Für leitende Angestellte empfehlen sich spezielle Leadership-Development Programme, die den Mitarbeitern Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen aufzeigen. "Durch das Aufzeigen von Karrierepfaden im Unternehmen und viel persönlichem Einsatz der Vorgesetzten haben wir so manchen Mitarbeiter längerfristig an uns gebunden," merkte ein Interviewpartner dazu an und verweist damit indirekt wieder auf die Fürsorgeerwartungen an den Vorgesetzten. Denn loyal sind die Mitarbeiter hier nicht gegenüber ihren Unternehmen, sondern gegenüber Personen, die sie mögen. Ein Chef dem es gelingt eine solche Mentorenrolle überzeugend auszufüllen, ist also ein wichtiger Bindungs- und Motivationsfaktor für die Mitarbeiter.

Das Aufzeigen von Karrierepfaden kann natürlich auch bedeuten, Mitarbeitern Auslandseinsätze anzubieten. Diese können von einem speziellen Training oder einer Weiterbildungs-

maßnahme über Kurzeinsätze bis zu längerfristigen Entsendungen reichen. Besonders Chinesen und Inder finden derartige Angebote meist attraktiv, während Malaien darauf eher zurückhaltend reagieren. Bei der Wahl der Ziele gibt es natürlich eine klare Präferenz für westliche Länder. Aber auch in Malaysia hat sich mittlerweile in den Spitzenpositionen herum gesprochen, dass es Karriere fördernd sein kann, in Boomstaaten wie China und Indien gearbeitet zu haben. Insgesamt ist es wichtig den lokalen Mitarbeitern deutlich zu machen, dass die Internationalität des Unternehmens auch für sie ein Sprungbrett zu einer Karriere auch außerhalb der Landesgrenzen bedeuten kann. Denn trotz aller Heimatverbundenheit sind Malaysier deutlich offener für dieses Thema als etwa Thailänder, was mit der langen kolonialen Vergangenheit Malaysias zusammenhängen könnte.

Offensichtlich gelingt es hier deutschen Unternehmen vergleichsweise gut, einheimische Mitarbeiter an die Firma zu binden. Denn bei einigen von ihnen, die ja in Malaysia auch schon seit den Siebziger- oder Achtzigerjahren tätig sind, gibt es durchaus noch Mitarbeiter der ersten Stunde. Denn die typischen deutschen Tugenden Sicherheit, Zuverlässigkeit und Qualität werden natürlich nicht nur auf der Produktseite, sondern auch von den Mitarbeitern geschätzt, wenn sie sich in der Firmenphilosophie und Unternehmenskultur widerspiegeln.

### ***Das Leben in Malaysia***

Die von uns befragten Führungskräfte waren durchweg mit ihren Familien ausgereist. Daher richteten wir unser Augenmerk nicht nur auf die Arbeitssituation, sondern auch auf die Lebensverhältnisse an den Firmenstandorten in den Großräumen Penang und Kuala Lumpur. Dazu befragten wir dann auch die mit ausgereisten Lebenspartner, sprich die Ehefrauen, der Entsandten. Die meisten von ihnen schauten positiv auf ihre Zeit in Malaysia zurück und berichteten, dass ihnen die Eingewöhnung eher leicht gefallen sei. Sicherlich trägt die Tatsache, dass man sich hier mit Englisch gut verständigen kann dazu bei, den Einstieg zu erleichtern. "Ich hatte mir vor allem Sorgen wegen der Kinder gemacht. Als ich merkte, dass die hier gut klarkommen, konnte ich mich auch entspannen," meinte eine Mutter und brachte damit eine sehr typische Einstellung zum Ausdruck. Besonders positiv wurden immer wieder die freundlichen Menschen, die Mischung der kulturellen Einflüsse, das daraus resultierende gute Essen, sowie die vielfältigen Reise- und Freizeitmöglichkeiten hervorgehoben. Bei Wetter und Klima scheiden sich dagegen offensichtlich die Geister: die einen genießen die tropische Wärme, während die andern eher darunter leiden und sich jahreszeitliche Abwechslungen herbeiwünschen. So empfahl denn auch ein Befragter auf die Frage nach den Unterschieden philosophisch: "Man sollte hier nicht vergleichen, sondern akzeptieren und genießen, dass hier so manches anders ist!"

Kontakte zu knüpfen fiel den meisten Expats eher leicht. In vielen deutschen Firmen traf man schon Entsendete an, die dann als erste Anlaufstation dienten und die Neuankömmlinge in die örtlichen Gegebenheiten einführten. Aber auch wer auf sich allein gestellt ist bekommt meist schnell mit, wo andere Deutsche leben und arbeiten. Besonders auf der Insel Penang kennt man sich recht gut. "Das ist hier wie bei uns im Dorf;" meinte eine Gesprächspartnerin. Von daher wohnen viele Familien auf der Insel, selbst wenn die Arbeitsstellen der Männer auf dem Festland sind. Es gibt auch eine recht aktive deutschsprachige Gruppe, die Malaysian-German-Society ([www.mgs.tripod.com/](http://www.mgs.tripod.com/)), die regelmäßig Kulturprogramme, Feste und andere Anlässe zur Begegnung veranstaltet.

In Kuala Lumpur und anderen Orten leben Deutsche eher vereinzelt. Kontakte ergeben sich von daher eher über die Firmen oder über professionelle Organisationen wie Botschaft, Handelskammer, Wirtschaftsvereinigungen. Besonders schnell Kontakt bekommt man natürlich über Kinder. Egal ob am Swimmingpool der Condominiumanlage, im Kindergarten oder in den Schulen – oft sind es die Kinder selbst, die die Eltern zusammenführen.

Auch das private Kennenlernen von ausländischen Expatriates oder von Einheimischen ist durch die geringen sprachlichen Hürden eher einfacher als in vielen anderen asiatischen Ländern. Denn praktisch jeder spricht hier Englisch, weshalb man bei der sprachlichen Vorbereitung auf einen Malaysiaaufenthalt darauf auch das Hauptaugenmerk lenken sollte. Malaiisch zu sprechen ist ein Bonus, der gelegentlich hilfreich sein kann, aber insbesondere an der Westküste nicht notwendig. Nur an der Ostküste der Halbinsel und sowie in Sarawak und Sabah ist es außerhalb der Großstädte ratsam, Malaiisch zu beherrschen. Ob die grundsätzliche Möglichkeit, mit Einheimischen in Kontakt zu kommen aber auch zu Freundschaften führt, wurde sehr unterschiedlich beurteilt. Einige unserer Gesprächspartner erlebten die Malaysier als sehr zurückgezogen: "Die wollen lieber unter sich bleiben," meinte ein Befragter. Andere dagegen hatten viel Kontakt mit Einheimischen und sprachen sogar von Freundschaften, die sich herausgebildet hätten. Offensichtlich spielen hier die individuellen Umstände und natürlich auch die Bereitschaft, sich auf das lokale Leben einzulassen, eine entscheidende Rolle.

## **Freizeitmöglichkeiten**

Keine unserer befragten Gesprächspartnerinnen kam nach Malaysia, um in dem Land zu arbeiten. Von daher ist hier nur anzumerken, dass es grundsätzlich möglich ist, sofern man

bestimmte Voraussetzungen erfüllt. In der Regel wird die Arbeitsgenehmigung vom Arbeitgeber beantragt, der nachweisen muss, dass mit der Einstellung keinem Einheimischen ein Arbeitsplatz vorenthalten bleibt. Angesichts des beschriebenen Mangels an gut ausgebildeten Fachkräften sollte es also in vielen Bereichen möglich sein, berufstätig zu werden.

Wer dagegen in Malaysia nicht berufstätig werden will oder muss, dem bieten sich in den großen Städten durchaus attraktive Alternativen. Durch die relativ große Mittelschicht gibt es ein breites Angebot an Freizeiteinrichtungen. Selbst wer keinen Swimmingpool in seiner Wohnanlage oder seinem Haus hat, kann auf Hotelpools oder öffentliche Schwimmbäder ausweichen. Ähnliches gilt für Gyms oder Fitnessclubs, die in den letzten Jahren in großer Zahl und mit unterschiedlichsten Angeboten entstanden sind. Da Malaysia ein sehr grünes Land ist und seine englisch geprägte Vergangenheit nicht versteckt, gibt es zahlreiche Parks in denen sich frühmorgens und in den Abendstunden Menschen zum Joggen, Walken, Tai Chi oder Gymnastik zusammenfinden. Schwieriger ist es schon, Fahrrad zu fahren, denn es existieren keine Fahrradwege und der Verkehr nimmt wenig Rücksicht. Außerdem wundert sich so mancher Malaysier, warum ein gut verdienender Ausländer sich im Schweiß seines Angesichts abstrampelt, wenn vor seiner Tür ein klimatisiertes Auto steht. Spaziergänge oder Wanderungen in der Natur sind dagegen durchaus auch bei einheimischen Chinesen beliebt. Sie treffen sich bei den *Hash House Harriern* ([www.thehashhouse.org/](http://www.thehashhouse.org/)), der *Nature Society* ([www.mns.org.my](http://www.mns.org.my)) oder wandern in selbst organisierten Gruppen auf Berge wie etwa den Penang Hill.

Auch Golf ist eine Sportart, die in Malaysia immer mehr Anhänger findet. Es gibt zahlreiche Clubs mit meist sehr schönen und gut ausgestatteten Anlagen, die in der Regel auch Ausländern im Rahmen einer temporären Mitgliedschaft offen stehen. Auch für Reitbegeisterte gibt es Möglichkeiten, dem Hobby nachzugehen, allerdings handelt es sich dabei meist nicht um Reitställe, die der Öffentlichkeit zugänglich sind. In Kuala Lumpur, Ipoh und Penang gibt es aber Galopprennbahnen und Poloclubs. Wie wir hörten, kann es mit Glück und Beziehungen gelingen, dort regelmäßige Reitmöglichkeiten zu finden.

In einem Land, das von Wasser umgeben ist, gibt es natürlich auch zahlreiche Wassersportmöglichkeiten. Besonders die Ostküste mit ihren langen Sandstränden eignet sich für Strand und Tauchaktivitäten, doch auch auf der westlichen Seite gibt es einige Inseln, die sich für Kurzurlaube anbieten. Daneben gibt es in Kuala Lumpur und Penang Tauchschnulen und Segelclubs, die Ausländern offen stehen. Dort kann man seinem Hobby nachgehen oder es auch erst erlernen.

Für einige unserer Gesprächspartnerinnen war Fortbildung ein wichtiges Thema und so nahmen sie entweder lokal oder per Fernstudium an entsprechenden Maßnahmen teil. Da das Land in einer Art Bildungsfieber ist, gibt es zahlreiche Angebote für Kurse, Lehrgänge und Einzelunterricht. Sehr populär bei Expatriates sind dabei Kurse um das Englisch zu verbessern. Daneben werden aber auch beispielsweise Schulungen für Computeranwendungen oder in betriebswirtschaftlichen Disziplinen angeboten. Auch das Erlernen eines Instruments oder das Verbessern der Spieltechnik sind möglich. Lehrer kommen entweder ins Haus oder bieten Kurse in Musikschulen an.

Besonders unter englischsprachigen Expatriates aus Amerika, England oder Australien ist es verbreitet, sich karitativ zu engagieren. Sie treffen sich in den jeweiligen *women's organisations* ([www.expatriate.com.my/xorgs.htm](http://www.expatriate.com.my/xorgs.htm)) und organisieren neben Gruppenaktivitäten häufig auch die Unterstützung wohltätiger Einrichtungen, sowohl durch Spendensammlungen, wie auch durch aktive Hilfe. Diese Organisationen werden meist recht professionell geführt, haben zum Teil auch feste Räumlichkeiten und stehen in der Regel auch Mitgliedern offen, die nicht aus den jeweiligen Ländern stammen.

## **Schulen und Kindergärten**

In Kuala Lumpur gibt es eine deutsche Auslandsschule ([www.dskl.edu.my](http://www.dskl.edu.my)), die allerdings mit ca. 150 Schülern recht klein ist. Neben den Schulklassen von 1-12 gibt es auch vorschulische Betreuung. Alle deutschen Abschlüsse sind dort möglich. In Penang müssen deutschsprachige Kinder englischsprachige Kindergärten und Schulen besuchen. Die Qualität der vorschulischen Betreuung wird sehr unterschiedlich betrachtet. Das Angebot ist groß, u.a. gibt es auch Waldorf und Montessorikindergärten. Die Schulen bieten aufgrund des relativ hohen Anteils an deutschsprachigen Schülern Zusatzangebote in Deutsch an. Sie haben dazu speziell Lehrer aus Deutschland eingestellt, die nach hiesigen Lehrplänen unterrichten. Allerdings berichtete ein Vater von älteren Kindern, dass an deren Schule der Deutschunterricht häufig ausfalle. Das Nachholen des entsprechenden Wissens zuhause und in Ferienkursen, sei für die Kinder recht hart.

Dennoch bezeichneten unsere Interviewpartner die Qualität aller Schulen generell als gut. Sie bieten meist eine ganztägige Betreuung an. Außerdem gibt es mehr oder weniger attraktive Nachmittagsangebote. Trotz kleiner Kassen und guter Ausstattung kann es natürlich bei der Integration einzelner Kinder immer zu Anpassungsproblemen kommen. Das Einleben in eine Kindergartengruppe oder Klassengemeinschaft, die obendrein vielleicht noch eine fremde Sprache spricht, fällt natürlich um so schwerer, je älter die Kinder sind. Dennoch herrschte

bei unseren Gesprächspartnern die Meinung vor, dass ihren Kindern die Integration ohne große Probleme gelungen sei. Eine Mutter empfahl bei kleineren Kindern zur Vorbereitung auf den Auslandsaufenthalt schon in Deutschland mit Englischunterricht anzufangen.

Da auch zahlreiche Kinder von Eltern aus Malaysia oder aus andern asiatischen Ländern die Schulen besuchen, prägen diese natürlich auch den Charakter der jeweiligen Schule mit. Meist bedeutet dies, dass die Schulen recht leistungsbezogen sind und viel Wert auf naturwissenschaftliche Fächer gelegt wird. Während einige Eltern dies begrüßten, kritisierten andere, dass der Unterricht recht verschult sei und den Kindern zu wenig Freiräume und eigene Entwicklungsmöglichkeiten bieten würde. Von daher wird verständlich, dass nicht wenige Schüler noch Nachhilfeunterricht benötigen.

Einige Expatriates, die schon länger vor Ort sind, problematisierten auch das Thema "Reintegration". Denn die Rückreise bedeutet natürlich auch für die Kinder eine massive Veränderung. Der Wechsel von der kleinen Klasse mit der exklusiven Lernsituation und möglicherweise ungewöhnlichen Lerninhalten hin zu einer deutschen Regelschule mit festem Curriculum, eher schlechter Ausstattung und großen Klassen kann zweifellos schwierig sein. Von daher rieten sie zum rechtzeitigen Kontaktieren der neuen Schule in Deutschland und einer entsprechenden Vorbereitung der Kinder.

### ***Maids und Hausangestellte***

Die Frage ob man in Malaysia Hausangestellte beschäftigt und wie man am besten mit ihnen umgeht, ist nach unserer Beobachtung ein Reizthema, das sehr emotionalisiert. Maids sind in der malaysischen Oberschicht relativ üblich. Wer es sich leisten kann hat eine oder auch mehrere Frauen in seinem Haushalt beschäftigt, die dort alle möglichen Tätigkeiten erledigen. Wenn sie in den Haushalten auch leben, kommen sie in der Regel aus Indonesien oder den Philippinen. Frauen, die nur stunden- oder tageweise kommen, sind eher Malaiinnen oder Inderinnen, nur selten Chinesinnen. Sie werden über Agenturen angeboten, die in den Tageszeitungen inserieren. Mit den Agenturen werden dann Verträge abgeschlossen, die auch Versicherungsleistungen beinhalten. Daneben existiert, insbesondere bei den Teilzeitkräften ein unregelter Markt, hier liegen die Preise bei etwa 2-3 pro Stunde.

Für Ausländer besteht keine gesellschaftliche Verpflichtung, Hausangestellte zu beschäftigen. Den Malaysiern ist dies eher egal, unter den Expats ist es dagegen ein Thema, das durchaus sozialen Druck erzeugen kann. So sprach eine unserer Gesprächspartnerinnen vom "Stressfak-

tor Maid" und berichtete, dass die Qualität oder *performance* der Maid ein beliebtes Gesprächsthema in Expatkreisen sei.

Wer sich dazu entschließt, die Dienstleistungen einer Hausangestellten anzunehmen, sollte sich allerdings darüber im Klaren sein, dass dies nicht nur eine Arbeitserleichterung bedeutet, sondern auch eine Beeinflussung der persönlichen Lebensverhältnisse. Denn es liegt auf der Hand, dass damit die Privatsphäre für Fremde geöffnet wird. Bei so genannten *Live-In-Maids*, also Hausangestellten, die mit im Haushalt leben, werden diese quasi zu Familienmitgliedern. Unsere Gesprächspartner empfahlen auf jeden Fall am Anfang klare Regeln abzusprechen, die nicht nur Art und Ausführung bestimmter Tätigkeiten festlegen, sondern auch wann diese zu erledigen sind. Außerdem rieten sie dazu, zu Beginn unbedingt längere Probezeiten festzulegen.

Sofern man auf die Dienste einer Agentur verzichten möchte, sollte man bei der Einstellung auch möglichst Empfehlungen anderer Ausländer zu Rate ziehen, um eine gewisse Sicherheit zu gewährleisten. So kann man die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass die Hausangestellte mit den Standards westlicher Haushalte vertraut ist. Denn Überraschungen sind eher die Regel als die Ausnahme. Eine Gesprächspartnerin berichtete etwa, dass am Anfang nach dem Putzen der Fußboden regelmäßig zentimeterhoch unter Wasser gestanden habe und die Füße der Holzmöbel begannen aufzuquellen. Andere erwähnten Schwierigkeiten beim Dosieren von Waschmitteln, das Einstellen und Bedienen von Haushaltsgeräten oder die Benutzung unterschiedlicher Lappen zur Reinigung im Haus. Über eine andere Maid hörten wir, dass sie die Gefahr eines Bügeleisens nicht erkannte und sehr nahe an Kunststoffgardinen bügelte.

Auch bei der Kinderbetreuung kam es zu Problemen. Hier wurde berichtet, dass es den Einheimischen meist nicht gelingt, den Kindern gegenüber die nötige Autorität auszustrahlen. Sie reagieren dann entweder mit übermäßiger Strenge oder mit Verwöhnen. "Nach einer Weile merkten wir, dass die Babysitterin unserem Sohn abends immer Süßigkeiten gab, um ihn ins Bett zu bekommen," berichtete eine Gesprächspartnerin und fügte an, dass sie mittlerweile ältere deutsche Kinder als Babysitter bevorzugten.

Die Beispiele zeigen, dass zwischen den Erwartungen der deutschen Frauen und den Kenntnissen und Kompetenzen der einheimischen Angestellten oft eine große Diskrepanz besteht. Dabei wird meist übersehen, dass die Frauen aus einfachen gesellschaftlichen Verhältnissen kommen. Häufig haben sie nur rudimentäre Schulbildung und sind entsprechend mit den Standards westlicher Mittel- oder Oberschicht Haushalte überfordert. Auch hier helfen dann Zuwendung, Erklären und wie zuvor bei den Firmenmitarbeitern beschrieben, eine genaue

Prozessdefinition, also detaillierte Tätigkeitsbeschreibungen. Inwiefern dann noch von einer *Haushaltshilfe* gesprochen werden kann, mag jeder selbst entscheiden. Es sollte aber nicht unerwähnt bleiben, dass auch mehrere unserer Gesprächspartnerinnen sich recht zufrieden mit den Arbeitsleistungen ihrer Angestellten äußerten.

Hinsichtlich der Ehrlichkeit der Hausangestellten hörten wir keine Beanstandungen. Man könne sich darauf verlassen, dass auch dann nichts gestohlen werde, wenn man sie unbeaufsichtigt lasse. Sie rieten allerdings dazu, darauf zu achten, dass keine unnötigen Versuchungen etwa durch herumliegende Wertsachen entstünden.

Unangenehm fanden die Befragten auch, dass manche Maids dazu neigten, sich regelmäßig von Bekannten vertreten zu lassen, da durch das Vertrauensverhältnis eingeschränkt werde. Außerdem wurde als störend erlebt, dass man häufig mit Gehaltsforderungen konfrontiert wird. "Schon nach drei Monaten kam sie und wollte mehr Geld, weil ihr angeblich woanders mehr angeboten worden wäre," berichtete eine der Befragten entrüstet. Vermutlich hat sich herumgesprochen, dass Ausländer auf derartige Forderungen auch häufig eingehen. Denn Malaysier zeigen sich durchweg härter und unfreundlicher im Umgang mit ihren Maids, weshalb diese auch lieber für Ausländer arbeiten.

## ***Die Wohnsituation***

So unterschiedlich, wie die Entsandten sind natürlich auch ihre Wohnbedürfnisse. Von daher fällt es schwer, generelle Hinweise oder Ratschläge aus den Kommentaren unserer Gesprächspartner abzuleiten. Die Bautätigkeit in den malaysischen Großstädten ist auf jeden Fall rege, so dass ausreichend Immobilien zur Verfügung stehen. Angesichts der Tatsache, dass das tropische Klima mit seinen hohen Temperaturen den Aufenthalt im Freien zumindest tagsüber eher zu einer Anstrengung macht, entscheiden sich viele Delegierte für eine Condominiumanlage und gegen ein einzelnes Haus. Denn die Gartenpflege, eventuell noch mit einem Swimmingpool darin, ist aufwändig und erfordert in der Regel zusätzliches Personal. Von daher finden viele die Bequemlichkeit einer Wohnanlage verlockender. Dabei handelt es sich meist um mehrere Hochtürme mit großen Wohnungen ab 120 qm und gemeinsamen Serviceanlagen wie Swimmingpools, Garagen, Fitnessanlagen etc. Die Ausstattung und Qualität variiert natürlich enorm. Telefonanschlüsse, schnelle Internetverbindungen und Satellitenfernsehen sind aber in vielen Anlagen Standard. Allerdings lassen sich im TV außer der deutschen Welle keine deutschsprachigen Programme empfangen.

Ob man mit dem von der Firma zugeteilte Budget zurecht kommt, hängt letztlich auch von der Lage des Domizils ab. In Kuala Lumpur sind dabei zentrumsnahe und verkehrsgünstig gelegene Wohnungen teuer, in Penang zahlt man für Meerblick und Brückennähe entsprechende Aufpreise.

Unsere Gesprächspartner rieten auch dazu, möglichst neue oder zumindest neu renovierte Objekte zu beziehen. Denn die Bauqualität ist schlechter als in Deutschland und bereits nach kurzer Zeit beginnt der Verfall, den die Malaysier aber eher hinnehmen, als etwas dagegen zu unternehmen. "Der Gedanke an Instandhaltung ist den Leuten hier wesensfremd," meinte ein Interviewpartner. Von daher kommt es häufig zu Baumängeln und Schäden, wobei Wasserschäden offensichtlich sehr verbreitet sind. Dann müssen Handwerker ran und auch da ist man im Vorteil, wenn man nicht in einem Haus wohnt, sondern eine Verwaltung hat, an die man sich wenden kann. Denn auch der Umgang mit den Handwerkern verläuft aus der Sicht unserer Gesprächspartner selten problemlos. Unpünktlichkeit, wenig Kompetenz und entsprechend schlechte Qualität in der Ausführung sind typisch. Eine Frau berichtete: "Als sie endlich kamen, hatten sie nicht mal Werkzeug dabei, schauten sich nur alles an und fuhren wieder weg... Nachdem sie schließlich fertig waren hielt das grade mal zwei Wochen, dann war das Problem wieder da." Auch an diesem Beispiel wird deutlich, dass es deutliche Parallelen zwischen den Erfahrungen in den Betrieben und im Privatleben gibt.

Mehrere unserer Interviewpartner rieten ausdrücklich davon ab, eigene, insbesondere wertvolle, Möbel aus Deutschland mit nach Malaysia zu nehmen, da das feuchtwarme Klima ihnen sehr zusetzt. Furnier löst sich und nicht selten kommt es zu Schimmelpilzbildungen. Von daher raten sie zum Anmieten von möblierten oder teilmöblierten Objekten, bzw. dazu, sich einfache Möbel vor Ort zu kaufen oder von Schreincrn anfertigen zu lassen. Auch Lederwaren und Kleidung leiden natürlich unter dem Schimmelproblem, von daher sei regelmäßiges Lüften unverzichtbar. Außerdem löst die hohe Luftfeuchtigkeit geklebte Sohlen von Schuhen und die Sonne lässt Plastik sehr schnell spröde und blass werden. So fordern die Tropen ihren Tribut!

### ***Die Infrastruktur: Verkehr, Einkauf und Kultur***

Ein wichtiger Grund für die Ansiedlung westlicher Unternehmen ist die gute Infrastruktur des Landes. Der frühere Premier Mahathir hat mit einiger Weitsichtigkeit bereits in den Neunzigerjahren in Verkehrswege, Versorgungssysteme und Telekommunikationseinrichtungen investieren lassen und noch heute profitiert man von der Dividende. Immer noch scheint die

Bautätigkeit ungebremst und in den Boomregionen entstehen ständig neue Straßen, ja teilweise ganze Stadtteile. Das scheint den Verkehr aber nicht zu erleichtern, denn in den Stoßzeiten sind die Stadtzentren und Zufahrtswege zu den Industrieansiedlungen verstopft, sehr große Unterschiede in den Fahrzeiten sind typisch. Daher haben sich die meisten Expats angewöhnt, früh zur Arbeit zu fahren. Doch verglichen mit anderen asiatischen Großstädten ist das Stauproblem durchaus noch erträglich und auch die Luftqualität ist wohl in malaysischen Großstädten etwas besser. Die dort lebenden Expatriates tröstet das wenig, allerdings benutzen sie auch eher deutsche Vergleichsmaßstäbe.

Die Delegierten fahren, im Gegensatz etwa zu China oder Indien, in Malaysia ihre Autos in aller Regel selbst. Ob dies ratsam ist, mag jeder selbst entscheiden, denn die Unfallraten sind sicherlich höher. Besonders Unfälle mit Beteiligung von Motorradfahrern seien häufig, wurde uns berichtet. Alternativen sind ein gut ausgebautes Taxisystem, ein nationales Busnetzwerk und für größere Entfernungen das dichte Netz von Malaysian Airlines, das in den letzten Jahren immer mehr auch von Privatgesellschaften Konkurrenz bekam.

Auch in Bezug auf Einkaufsmöglichkeiten, kann die Versorgungslage als durchaus gut bezeichnet werden. Zahlreiche internationale Kaufhaus- und Supermarktketten haben in Malaysia in den letzten Jahren Filialen eröffnet. Besonders *Carrefour*, *Cold Storage*, und *Tesco* wurden von den Befragten erwähnt. Hier kann man die meisten Dinge des täglichen Bedarfs kaufen. Selbst Wurst, Käse und Brotbackmischungen sind erhältlich. Allerdings muss man bei importierten Produkten teilweise deutlich tiefer in die Tasche greifen als beim deutschen Discounter. Besonders teuer sind aufgrund der hohen Steuern alkoholische Getränke - schließlich ist Malaysia ein islamisches Land. Gefragt, was sich unsere Interviewpartner aus dem Heimaturlaub in Deutschland mitbringen, nannten sie vor allem spezielle Süßigkeiten, Wurstsorten und Brot. Beim Waschmittel gehen die Meinungen auseinander: den einen reicht die lokale Qualität, andere finden die zu aggressiv und ordern aus Deutschland. Doch insgesamt gelingt es heutzutage selbst anspruchsvollen Europäern in den malaysischen Großstädten ihre Wünsche zu befriedigen. Preiswerter wird es allerdings, wenn man bereit ist, sich den Ernährungsgewohnheiten der Einheimischen anzunähern. Auch deren Auswahl ist übrigens beträchtlich.

Ungewohnt rückständig erlebten unsere Gesprächspartner das malaysische Bankenwesen. Vor einer Kontoeröffnung stehen zahlreiche bürokratische Hürden, die meist nur mit Firmenunterstützung überwunden werden können. Ist man schließlich stolzer Besitzer einer Bankkarte, muss man feststellen, dass viele Geldautomaten nicht funktionieren. Auch Rechnungen lassen

sich nicht ohne weiteres per Überweisung oder Lastschrift bezahlen, sondern verlangen das Anstehen am meist überfüllten Bankschalter.

Bemängelt wurden auch die kulturellen Angebote in Kuala Lumpur und Penang. Es gibt nur wenige kulturelle Einrichtungen wie Museen oder Konzerthallen und entsprechend gering ist auch das Veranstaltungsangebot. Mit Neid blicken manche nach Singapur, das diesbezüglich in den letzten Jahren enorm aufgerüstet hat. Kuala Lumpur versucht diesbezüglich nachzulegen und so finden etwa im *Convention Centre* unter den Petronastürmen häufiger Konzerte und Ausstellungen statt. Das Angebot ist insgesamt für eine Großstadt dünn, übertrifft aber noch Penang, wo den Kulturinteressierten meist nur Kinobesuche oder Kneipen mit Livemusik bleiben. Doch fanden unsere Gesprächsteilnehmer diesen Mangel insgesamt wenig störend und kompensierten ihn durch die zuvor beschriebenen Freizeitaktivitäten.

Einen Grund zur Sorge bereitet allerdings die Sicherheitslage. Mit zunehmendem Wohlstand hat sich in Malaysia auch das Gefälle zwischen arm und reich vergrößert. Das führte in den letzten Jahren zu einer Zunahme der Kriminalität - ein durchaus typischer Effekt von Gesellschaften die zum Sprung von der dritten in die erste Welt angetreten sind. Vor allem Eigentumsdelikte wie Überfälle und Einbrüche haben zugenommen und so hörten wir auch vereinzelt Berichte von betroffenen Ausländern, wobei aber niemand körperlich zu Schaden gekommen sei. Auch bei Betrugsdelikten können Ausländer zu Opfern werden. Ein schon länger ansässiger Gesprächspartner berichtete, dass sich in den letzten Jahren eine ganze Branche an Beratern herausgebildet hätte, die darauf aus seien, Ausländern dubiose Finanzgeschäfte und Steuersparmodelle zu offerieren. Insgesamt ist aber zu konstatieren, dass sich die große Mehrheit der Befragten in Malaysia nach wie vor ausgesprochen sicher fühlt. Selbst Frauen, die abends allein unterwegs waren, hielten dies für unproblematisch, sofern man sich an einige elementare Sicherheitsregeln hält.

## **Fazit**

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass Malaysia ein Land ist, in das Mitarbeiter deutschsprachiger Unternehmen gerne ausreisen. Ihnen und ihren Familien bieten Kuala Lumpur und Penang und ihre Umgebung Lebensräume mit vielfältigen Möglichkeiten. Aber auch den Rest des Landes mit seinen zahlreichen Freizeitangeboten nutzen sie ausgiebig. Denn anders als in vielen andern asiatischen Ländern gelingt aufgrund der geringen sprachlichen Hürden der Kontakt zur einheimischen Bevölkerung in Malaysia eher leicht und es fällt nicht schwer, die freundlichen Menschen zu mögen. Im Arbeitsleben stellt die Zusammenar-

beit mit den lokalen Mitarbeitern die deutschsprachigen Fach- und Führungskräfte aber vor Herausforderungen, die gerade wegen der geringen Einstiegshürden leicht unterschätzt werden. Von daher freuten wir uns zu hören, dass unsere Trainings den Befragten in guter Erinnerung geblieben waren und ihnen bei der Vorbereitung auf das Leben und Arbeiten in ihrem tropischen Domizil geholfen hatten.

**Autoren: Yamei Li und Rolf Daufenbach**

© Institut für Interkulturelles Management GmbH [www.ifim.de](http://www.ifim.de)

Maarweg 48 D-53619 Rheinbreitbach

Tel: +49(2224) 94 95 -0 Fax: +49(2224) 94 95 96 [info@ifim.de](mailto:info@ifim.de)