



THAILAND 2007



EINE AKTUELLE BESTANDSAUFNAHME BEI FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTEN

von Yamei Li und Rolf Daufenbach

THAILAND 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 deutschsprachiger Firmen 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. Ihre aktuelle Reise führte 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 Thailand beschreibt der nachfolgende Bericht.

Thailands jüngere Wirtschaftsgeschichte ist äußerst bewegt. In den Neunziger Jahren herrschte Goldgräberstimmung, das Land hatte jahrelang die höchsten Wachstumsraten der Welt. Immer mehr Geld floss in die Wirtschaft, bis im Juli 1997 die Investitionsblase platzte. Nachdem die thailändische Regierung den Baht vom Dollar abgekoppelt hatte, brach die Währung um 20 Prozent ein. In einem Domino-Effekt wurden die anderen ostasiatischen Länder erfasst, die Asienkrise war da. Zahlreiche Firmen und Investoren blieben auf ihren Schulden sitzen und gingen pleite. In Thailand setzte eine ungekannte Entlassungswelle ein. Millionen Menschen wurden arbeitslos oder mussten empfindliche Gehaltskürzungen hinnehmen.

Firmenvorstände und Regierung muteten in den Folgejahren den Menschen harte Reformen zu, um die Wirtschaft wieder auf Kurs zu bringen. 2001 ließ sich der Telekom-Tycoon Thaksin Shinawatra als Retter feiern. Er wurde zum Premier gewählt, erfreute sich kurzzeitig einer großen Popularität und wurde fünf Jahre später wegen Korruption und Vetternwirtschaft von einer Militärregierung wieder gestürzt. Mittlerweile steht er vor Gericht, für Dezember sind Neuwahlen angekündigt.

Wer heute nach Bangkok kommt, merkt von den Turbulenzen der letzten Jahre praktisch nichts. An allen Ecken wird gebaut, selbst nachts scheinen die gewaltigen Verkehrsströme, die sich durch die Straßen quälen, nicht zu ruhen. Ein neuer, supermoderner Flughafen ist im Osten der sich ständig ausweitenden Metropole entstanden und überall wird Geld umgesetzt. Die Arbeitslosenquote ist wieder auf 1,4 % gesunken und die Wirtschaft wächst bei moderater Inflation jährlich um 6-7%. Allein in diesem Jahr ist der Baht im Verhältnis zum Dollar um 20% gestiegen und musste bereits mehrfach abgewertet werden, um die exportlastige Wirtschaft nicht zu gefährden.

Wer in Thailand deutsche Firmen besucht, spürt diesen Optimismus. Die Geschäfte gehen gut und entsprechend macht die Arbeit den entsandten Managern und Fachkräften Spaß. Auch die Lebensbedingungen in Bangkok und in der Region Rayong/Pattaya scheinen insgesamt so zu sein, dass sich die befragten Firmenvertreter wohlfühlen. Dennoch berichteten unsere Gesprächspartner von zum Teil erheblichen Anpassungsproblemen, mit denen sie sich in der Anfangszeit konfrontiert sahen. Thailand scheint machbar, ist aber gewöhnungsbedürftiger als es auf den ersten Blick aussieht, so unser Eindruck.

Das Geschäftsklima

Eine halbe Million Touristen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz besuchen jährlich das "Land des Lächelns", wie Thailand sich in der Eigenwerbung gerne nennt. Als zahlende Kunden sind sie meist hochwillkommen, denn der Tourismus ist eine der wichtigsten Einnahmequellen des Landes. Aber auch Firmen aus diesen Ländern, die in Thailand produzieren, verkaufen und einkaufen, sind gern gesehen, nicht nur wegen der damit verbundenen Investitionen. Hohe Wertigkeit, Qualität und Zuverlässigkeit, verbunden mit einem internationalen Image sind Eigenschaften, die man bei einheimischen Lieferanten und deren Produkten eher vermisst und so fahren etwa Thais, die es sich leisten können, vorzugsweise süddeutsche Nobelkarrossen.

Daher ist der wachsende Bedarf des wohlhabenderen Teils der Bevölkerung nach qualitativ hochwertigen Produkten ein wichtiges Motiv für ein Engagement in Thailand. Aber auch als Produktionsstandort für Massenprodukte ist das Land interessant. Man findet gut ausgebildete Mitarbeiter bei einer vergleichsweise günstigen Kostenstruktur und guten infrastrukturellen Bedingungen. Für diese sorgt der Staat mit Nachdruck, denn das Land soll für Investoren attraktiv bleiben und die Binnenkonjunktur noch stärker angekurbelt werden. Das freut Firmen, die Produkte im Infrastrukturbereich anbieten und so baut etwa Siemens den Schnellzug, der die Innenstadt mit dem Flughafen verbindet.

Der Militärputsch im Herbst 2006 hat daran überraschend wenig geändert, wie unsere Gesprächspartner übereinstimmend berichteten. Zwar wurden auf den obersten Entscheidungsebenen Ämter neu besetzt und der "Angstfaktor hemmte die Wirtschaft" für einige Zeit. Wichtige Projekte gerieten für einige Monate etwas ins Stocken, doch mittlerweile ist *business as usual* eingekehrt, denn das von den Militärs eingesetzte Übergangskabinett hat einen ähnlich wirtschaftspragmatischen Ansatz wie die Vorgängerregierungen. Insbesondere wenn es um größere Investitionen geht, hält man sich auf politischer Ebene offensichtlich zurück und billigt Experten die Entscheidungskompetenz zu.

Dies spricht auch für einen Trend zur Versachlichung von Geschäftsbeziehungen, der in der gesamten Region zu beobachten ist. Noch vor wenigen Jahren war es hier durchaus üblich, auch großvolumige Geschäfte auf dem Golfplatz oder beim Abendessen zu besprechen und nicht selten sogar per Handschlag zu beschließen. Heute sehen sich Vertreter internationaler Lieferanten zunehmend Expertengremien oder zwischengeschalteten Consultants mit meist hoher Fachkompetenz gegenüber, die mit dezidierten Fragen nach Schwachstellen suchen.

Die Geschäftsbeziehungen

Interkulturell deutet dies auf eine zunehmende Vereinheitlichung. Umso gefährlicher ist es aber, Unterschiede zu übersehen. Sie seien eher subtiler geworden, berichteten die Interviewpartner mit längerer Asienenerfahrung. So meinte beispielsweise einer von ihnen: "In Deutschland kann ich einen Kunden in einem Gespräch auch schon mal unterbrechen, ohne dass das der Atmosphäre schadet, hier in Thailand wäre das tödlich. Respekt spielt hier sicherlich eine größere Rolle." Ein anderer ergänzte: "Bei einer Präsentation bekommen sie häufig keinerlei Rückmeldung, die sitzen da und zeigen ein Pokerface. Dann kann man nur vermuten, was in deren Köpfen vorgeht. Mit der Zeit lernt man das, man kriegt ein Gespür dafür."

Schwierig fanden die Gesprächspartner auch, dass der Preisdruck enorm gestiegen ist und es immer schwieriger ist, Margen zu sichern. Asiatische Konkurrenten, deren Produkte in den letzten Jahren deutlich besser geworden seien, drängten mit großer Aggressivität in den Markt. "Wir verdienen hier fast nur noch über Service und Ersatzteile," meinte ein Interviewpartner etwas resigniert. Andere dagegen lobten eher die gute Gesamtkonjunktur und die wachsende Kaufkraft der Mittelschicht in der gesamten Region.

Die Bewertung der Standortbedingungen fällt also branchenspezifisch sehr differenziert aus und soll im Rahmen dieses Berichts nicht vertieft werden. Insgesamt wird aber deutlich, dass

Bangkok in den letzten Jahren auch als Regionalstandort oder *Hub* deutlich an Bedeutung gewonnen hat, da Infrastruktur, Kundennähe und Kosten hier offensichtlich einen attraktiven Kompromiss offerieren. Firmen, die vor allem aus Produktionsgründen in Thailand investieren siedeln sich allerdings eher im Umland an, wobei insbesondere die südöstlichen Provinzen Pattaya und Rayong favorisiert werden. BMW und die großen deutschen und schweizerischen Chemieunternehmen haben hier in den letzten Jahren große Produktionsstandorte aufgebaut.

Als neuer Chef in Thailand

Eine der wichtigsten Aufgaben für Auslandsentsandte ist die Führung einheimischer Mitarbeiter. Da man hier am unmittelbarsten auf die Mentalität der fremden Kultur stößt, ist Personalführung zugleich eine der gefährlichsten interkulturellen Klippen. Die Zeiten, da man als neuer Chef aus dem Westen mit kolonialer Demut und Unterwürfigkeit behandelt wurde, sind weitgehend vorbei. Das Selbstbewusstsein der thailändischen Mitarbeiter, insbesondere in der mittleren und Führungsebene ist in den letzten Jahren deutlich gestiegen und so stellt sich für Neuankömmlinge die Frage, wie man aufgenommen wird. Die Antworten darauf variierten naturgemäß. Einige Gesprächspartner äußerten sich durchweg positiv, etwa: "Mein Einstieg hier war einfach, die Leute haben mich sehr freundlich aufgenommen. Wenn man die Leute respektvoll behandelt, wird man auch schnell akzeptiert." Andere hatten offensichtlich mehr Schwierigkeiten: "Die lassen Dich als Ausländer hier erst mal vor die Wand laufen. Wenn sie dann merken, Du kannst was, dann werden sie kooperativer," und: "Ich fand meinen Einstieg hier ganz schön hart, musste mir mein Standing hart erarbeiten."

Natürlich spielen für die Akzeptanz der Neuankömmlinge auch externe Faktoren eine wichtige Rolle. Die Rolle und Beliebtheit des Vorgängers, aber auch die Politik der Firma am Standort können den Start entscheidend beeinflussen. Ein Gesprächspartner äußerte sich in diesem Zusammenhang kritisch über die Problematik der Expat-Rotation. Da in seinem Unternehmen die Auslandseinsätze von Expats einerseits deutlich verkürzt wurden, andererseits aber mehr Ausländer nach Bangkok kämen, wäre es für diese deutlich schwieriger, vertrauensvolle Arbeitsbeziehungen zu den lokalen Kollegen aufzubauen. "Die Thais wissen häufig gar nicht, wie lange wir hier bleiben. Kein Wunder, dass sie erst mal zugeknöpft sind," meinte er.

Vor dem Hintergrund, dass der Aufbau persönlicher Beziehungen in Asien nach wie vor eine zentrale Rolle für die erfolgreiche Zusammenarbeit spielt, ist es also sicherlich nachdenkens-

wert zu überprüfen, wie sinnvoll die immer populärer werdende Praxis von Kurzeitentsendungen ist. Gerade wenn es darum geht, aufwändige Prozesse zu implementieren oder ganze Firmenteile oder Geschäftszweige neu aufzubauen, ist eine langfristige Perspektive für die beteiligten Mitarbeiter wichtig. Wer als ausländischer Chef nach Asien kommt, ist dort stärker als in Deutschland eine Leitfigur, an der sich die Mitarbeiter orientieren. In Thailand ist dabei der Hierarchie-Aspekt nach Beobachtung der Befragten immer noch besonders stark: "Die hierarchische Distanz ist hier enorm ausgeprägt. Das hatte ich ja schon in meiner Vorbereitung mitbekommen, trotzdem war ich überrascht wie stark das hier ist. Gerade am Anfang sagen die immer nur 'ja' und tun, was man ihnen sagt. Erst ganz allmählich ist es mir gelungen, Vertrauen aufzubauen. Jetzt trauen sie sich auch schon mal nachzufragen, wenn was unklar ist."

Die Kehrseite dieses Gehorsams ist natürlich mangelnder Eigenantrieb. Die Verantwortung für die Erledigung von Aufgaben wird viel stärker beim Chef als in der eigenen Person gesehen: "In Deutschland machen sich die Leute den Druck selber. Hier musst Du ständig hinterher sein, damit was passiert. Ich finde das ganz schön nervig," bemerkte ein ehemaliger Seminarteilnehmer.

Leitfigur sein, heißt in Thailand auch, gewisse Fürsorgepflichten für seine Mitarbeiter zu übernehmen. Sicherlich eine Eigenschaft, die auch in Deutschland einem Chef gut ansteht. Doch in Thailand gehen die damit verbundenen Verpflichtungen viel stärker in den privaten Lebensbereich. So berichtete ein deutscher Manager, wie er die Rolle eines Zeremonienmeisters bei der Beerdigung des Vaters eines Mitarbeiters übernehmen sollte, um damit dessen Ansehen in der Gemeinde zu dienen. Auch die Veranstaltung von Betriebsfesten und Krankenbesuche bei Mitarbeitern zu Hause wurde in dem Zusammenhang als Chefaufgabe erwähnt. So müssen ausländische Führungskräfte in Thailand also mit einer durchaus gewöhnungsbedürftigen Erweiterung ihres Aufgabenspektrums rechnen.

Status und Standing

In diesem Zusammenhang ist auch auf den Senioritätsaspekt hinzuweisen, also das Einräumen von Privilegien aufgrund von Alter bzw. Firmenzugehörigkeit, der in Thailand noch eine wichtige Rolle spielt. Während deren Bedeutung in vielen anderen asiatischen Ländern sinkt und die Frage der individuellen Kompetenz für das *Standing* eines Mitarbeiters immer relevanter wird, äußerten mehrere unserer Gesprächspartner, wie überrascht sie waren, dass in Thailand Seniorität selbst bei Entscheidungen in Teams und funktional zusammengesetzten Arbeitsgruppen spürbar ist: "Es gibt neben den Positionen noch informelle Hierarchien. Ältere

Mitarbeiter sind praktisch unantastbar. Wenn die was sagen, gilt das und wird nicht hinterfragt!"

Da das Führungsverständnis in Thailand offensichtlich noch sehr stark von Traditionen geprägt ist, fanden wir es auch spannend herauszufinden, wie Frauen in der thailändischen Businesswelt wahrgenommen werden. Aufschlussreich war der Bericht einer Interviewpartnerin, die schilderte, wie sie eine Präsentation vor mehreren Kollegen, darunter auch einem deutlich älteren Thai gehalten habe. Sie erhielt anschließend kein direktes Feedback, allerdings erfuhr sie hinterher über einen älteren deutschen Kollegen, dass der Thai ihre Präsentation kritisch bewertet habe. Hier wird deutlich, wie schwer sich offensichtlich ältere und vor allem machtbewusste männliche Thailänder mit hochrangigen weiblichen Mitarbeitern tun. Im Kontrast dazu äußerten aber auch einige Gesprächsteilnehmer, dass es viele Frauen, auch in hochrangigen Positionen gebe und diese sich sehr professionell, zuweilen auch sehr hart präsentierten: "Die sind tougher als die Männer," meinte ein Gesprächspartner. Jedenfalls spricht offensichtlich nichts dagegen, in vielen Branchen Führungsaufgaben auch mit weiblichen Mitarbeitern zu besetzen.

An den Äußerungen wird auch deutlich, dass sich die Geschäftswelt in einem Veränderungsprozess befindet, in dem traditionelle Werte allmählich einem Effizienzdenken weichen, denn individuelle Kompetenzen werden als Einstellungs- oder Besetzungskriterium immer wichtiger. Der Ausbildungsstand einheimischer Führungskräfte hat in den letzten Jahren deutlich zugenommen und so ist auch die Frage der Akzeptanz neuer Expats ganz stark mit deren Kompetenzen verbunden. "Die wollen hier sehn, dass man was kann und Einsatz zeigt. Wer hier hin kommt, um eine ruhige Kugel zu schieben, ist schnell weg vom Fenster," meinte ein Gesprächspartner. Ein anderer erfreute sich nach eigener Aussage großer Beliebtheit unter den Kollegen und hatte keinerlei Akzeptanzschwierigkeiten. Kein Wunder, denn er war in einer Art *Trouble-Shooter*-Mission in Thailand tätig und löste für die Kollegen dort Probleme, die sie bei Kunden hatten. Letztlich zählt für die Akzeptanz der Neuankömmlinge natürlich auch immer, wie nützlich sie für das Vorankommen ihrer Gastgeber sind. Wem es gelingt, dies deutlich zu machen, tut sich mit dem Einstieg in Thailand spürbar leichter.

Die thailändischen Mitarbeiter

Viele unserer Gesprächspartner waren bei der Einarbeitung überrascht, wie unterschiedlich das Qualifikationsniveau ihrer thailändischen Mitarbeiter ist. Während man es auf der Management- und Expertenebene mit Mitarbeitern mit hohem Sachverstand und entsprechendem Erfahrungshintergrund zu tun hat, sind die Mitarbeiter in der Produktion, aber auch die vielen

Menschen die im Dienstleistungsgewerbe arbeiten, meist angeleitete Kräfte mit geringer Schulbildung. Meist können sie zwar lesen und schreiben, aber sobald die Anforderungen etwas abstrakter werden, merkt man die Begrenztheit der Problemlösekompetenz. Den Taxifahrer überfordert der Stadtplan und den Mitarbeiter die technische Zeichnung. Häufig scheitert die Kommunikation auch an geringen oder nicht vorhandenen Englischkenntnissen. Vor allem Expats, die nah am Produktionslevel arbeiten, sind entsprechend frustriert und realisieren meist erst im Land, wie mühselig ihre neue Aufgabe ist: "Ich war geradezu geschockt vom Ausbildungsniveau der Mitarbeiter," meinte ein Gesprächspartner und ergänzt: "mittlerweile habe ich mich dran gewöhnt, dass die Leute kaum selbständig arbeiten, finde es aber immer noch ziemlich frustrierend."

Arbeitet man in einer solchen Position, ist man sehr stark auf Mittler angewiesen. Deren Aufgabe ist neben dem Dolmetschen vor allem die Kontrolle der Mitarbeiter. "Man muss hier viel näher am Mitarbeiter und am Arbeitsprozess sein, sonst laufen die Dinge hier schnell aus dem Ruder" meinte ein Produktionsleiter. Ein anderer empfiehlt: "Ohne einen guten *Supervisor* passiert überhaupt nichts. Wenn nicht jemand daneben steht, arbeiten die nicht!" Zur Illustration berichtete er, wie er nachts unangekündigt in der Firma auftauchte, weil er etwas vergessen hatte und sämtliche Produktionsmitarbeiter der Nachtschicht schlafend im klimatisierten Bürobereich vorfand.

Auch wenn dieses Beispiel vermutlich extrem ist, verdeutlicht es die große Wichtigkeit von Kontrolle der Mitarbeiter. In Deutschland sind die Mitarbeiter eigenverantwortlicheres Arbeiten gewohnt, in Thailand wird dagegen ein kontrollierender Vorgesetzter geradezu erwartet: "Man sollte sich nicht scheuen, Arbeitsergebnisse einzufordern," meinte eine Führungskraft, "ich habe am Anfang immer abgewartet und dann kam nichts."

Dazu bedarf es natürlich genauerer Vorgaben, denn die schlechter ausgebildeten Mitarbeiter sind, wie uns immer wieder berichtet wurde, weniger organisiert und planen ihre Arbeit nicht selbst. Von daher sind, statt der aus Deutschland gewohnten Führung über Zielvorgaben, detaillierte Ablaufbeschreibungen nötig. "Die meisten Prozesse haben wir hier haarklein definiert," meinte ein Gesprächspartner. Dies ist eine weit verbreitete Vorgehensweise, die nicht nur die Übermittlung von Arbeitsaufträgen und den Knowhow-Transfer erleichtert, sondern auch der Qualitätssicherung dient. Je besser diese Fragmentierung und Prozessstandardisierung gelingt, um so höher ist meist auch die Konstanz der Ergebnisse. Denn schwankende Qualität ist eine typische Herausforderung vieler Firmen. Den Zusammenhang verdeutlicht auch die folgende Aussage: "Als wir wegen hoher Auftragseingänge viele neue Mitarbei-

ter rekrutieren mussten, sank das Qualitätsniveau sofort. Erst nach mehreren Monaten hatten die neuen Leute die Aufgaben drauf, dann ging die Qualität sprunghaft wieder hoch."

Auch das Verständnis der Planung von Arbeitsabläufen und ein anderer Umgang mit Zeit und Ressourcen fielen den Interviewten immer wieder auf. Viele Thais leben privat und teils auch geschäftlich in den Tag hinein. Mit einem gewissen Fatalismus und Vertrauen in die Zukunft reagiert man auf die Dinge, die passieren. Diese Lebensphilosophie überträgt man natürlich auch auf das Arbeitsleben, was für Deutsche meist schwer nachvollziehbar ist: "Die planen hier überhaupt nichts und lassen alles auf sich zu kommen," meinte einer. Ein anderer illustrierte "Die sind wie Feuerwehrmänner, hier passiert nur was, wenn's brennt.!" Das erfordert Umstellungen und Anpassungen auf beiden Seiten, ein Prozess der zuweilen sehr nervenaufreibend verlaufen kann.

Kompetenz und Ausbildung

Natürlich hängt das aus deutscher Sicht unbefriedigende Kompetenzniveau der Mitarbeiter vor allem mit deren Ausbildung zusammen. Trotz überraschend niedriger Analphabetismusraten¹ ist das thailändische Bildungsniveau nicht mit dem europäischen zu vergleichen. Zwar gibt es auf dem Managementlevel durchaus gut ausgebildete Mitarbeiter, doch die haben häufig im Ausland studiert und bisweilen sogar gearbeitet. Die einfachen Produktionsmitarbeiter dagegen besuchten in der Regel höchstens acht Jahre eine allgemeinbildende Schule. Berufsschulen sind weitgehend unbekannt, wer intelligent ist und es sich leisten kann besucht weiterführende Schulen und studiert. Von daher sind Nachschulungen und *Training-on-the-job* in den Firmen recht verbreitet. Entsprechende Angebote, insbesondere wenn sie zu zertifizierten Höherqualifikationen führen, sind sehr gefragt. Viele ausländische Unternehmen bieten auch Englischkurse an, um die Verständigung zu erleichtern. Daneben blüht der private Weiterbildungsmarkt, denn in einer Gesellschaft, wo Bildung ein rares Gut ist, ist eine gute Ausbildung der Garant für den sozialen Aufstieg. Gut ausgebildete Fachkräfte mit Berufserfahrung können leicht ein Vielfaches der einfachen Mitarbeiter verdienen, die Gehaltsskalen sind deutlich steiler als in Deutschland. So erhält beispielsweise ein Anlagenbediener in einem der besuchten Unternehmen ein Einstiegsgehalt von etwa 200 pro Monat, ein Ingenieur kann es mit Berufserfahrung leicht auf das Zehnfache bringen.²

¹ Laut UNDP Development Report können in Thailand 92,6% der über 15 jährigen Bevölkerung lesen und schreiben: <http://www.undp.org> .

² Nähere Angaben zu Gehältern in Thailand finden Sie in den Publikation der Bundesagentur für Außenwirtschaft (www.bfai.de)

Doch gut qualifizierte Mitarbeiter sind auf dem thailändischen Arbeitsmarkt schwer zu bekommen, denn wie beschrieben boomt die Wirtschaft. "Neue Firmen schießen hier aus dem Boden, wie Pilze im Herbst und werben uns die Leute ab," bemerkte ein Geschäftsführer in Rayong und in Bangkok sieht es nicht anders aus. Von daher sind Gehaltsdiskussionen an der Tagesordnung und die Lohnkosten im Auftrieb. Die Kündigungsfristen sind meist kurz (um einen Monat) und die Fluktuationsraten liegen bei vielen Unternehmen im zweistelligen Bereich. Eine der meistdiskutierten Fragen bei Managerstammtischen ist daher, wie es gelingt gute Mitarbeiter an die Firmen zu binden.

Motivation und Retention

Immer wieder betonten unsere Gesprächspartner die besondere Mentalität der Thais. *Sabei sabei*, also etwa: nimm's nicht so schwer, ist eine populäre Redewendung. "Die wollen Spaß haben bei der Arbeit," oder: "Thailand ist Partyland," waren Aussagen die beschreiben sollen, was den einheimischen Mitarbeitern wichtig ist. Offensichtlich also nicht die Arbeitsinhalte, sondern eher der Rahmen und die Atmosphäre des Arbeitsplatzes. "Die Leute fühlen sich am wohlsten, wenn es zu geht, wie in einer Familie," meinte ein erfahrener Thailand-Manager. Seine Assistentin verbringt daher einen beträchtlichen Teil ihrer Arbeitszeit als Eventorganisatorin. Sie sorgt für Geburtstagsgeschenke, organisiert Jubiläen, Preisverleihungen und Tage, an denen mit den Familienangehörigen Sport- oder Freizeitaktivitäten unternommen werden. Ihr Chef ist davon überzeugt, dass damit die Fluktuationsrate niedrig gehalten und die Produktivität gesteigert wird.

Demotivierend sind dagegen Drucksituationen und ein konfliktreiches Klima am Arbeitsplatz. Ein Interviewpartner beschrieb, wie schwierig der Weg dahin war: "Wir hatten ein gravierendes Problem mit dem Herzstück der Anlage, das durch Fehlbedienung verursacht worden war. Als das gleiche Problem nach drei Wochen wieder auftauchte, bin ich im Meeting ausgerastet," bemerkte er selbstkritisch und zog daraus den Schluss: "Das brachte natürlich überhaupt nix, die Leute verschlossen sich nur. Seither heißt mein Rezept: Wiederholen und Lächeln!" Auch die anderen Gesprächspartner betonten, dass man Meinungsverschieden, die man in Deutschland gerne in Meetings austrägt, in Thailand besser im Vieraugengespräch verhandelt. Man liebt eine harmonische, konfliktfreie Arbeitsatmosphäre in der viel gelobt und Leistungen anerkannt werden. Der persönliche Einsatz von Chefs kann also eine große Bedeutung für die Firmenbindung der Mitarbeiter spielen.

Außerdem seien Statussymbole für die Mitarbeiter recht wichtig, wurde betont: "Manchmal kann man einen Mitarbeiter mit einem neuen Handy oder einem Organizer happy machen. Die paar Euro sind hier meist gut investiert," meinte einer der Befragten. Andere unterstrichen dies und betonten, dass auch in ihren Firmen sehr auf Merkmale, die die hierarchische Differenzierung unterstreichen geachtet wird: Fahrzeugtypen, Bürogröße, Einzel- oder Großraum, Möbelqualität usw. sind Fragen, die die Mitarbeiter in Thailand deutlich mehr bewegen, als ihre Kollegen in Deutschland.

Übertarifliche Sozialleistungen wie etwa Bustransfers, Wohnzulagen und zusätzliche Krankenversicherungsleistungen gelten dagegen eher als normal, da sie von praktisch allen internationalen Unternehmen angeboten werden. Hier geht es für deutsche Firmen, die sich in Thailand engagieren eher darum, diesen Standard zu treffen, denn man schaut sehr genau und vergleicht die angebotenen Sozialleistungen. Sehr verbreitet ist in vielen Unternehmen auch das Akkumulieren von Boni für Firmenzugehörigkeit. Dabei werden Sonderzulagen angespart und nach einer bestimmten Anzahl von Jahren in der Firma ausbezahlt. Wenn es dann soweit ist, verlassen die Mitarbeiter meist das Unternehmen und machen sich selbständig.

Hochqualifizierte und *High Potentials* werden auch immer wieder zur Weiterbildung ins Ausland, insbesondere zu anderen Firmenstandorten geschickt. Die Mitarbeiter schätzen solche Maßnahmen als *Incentive*, nicht zuletzt weil sie damit ihren Marktwert erhöhen. An der Übernahme von längerfristigen Tätigkeiten im Ausland sind Thais dagegen meist nicht interessiert, sie wurden von unsern Gesprächspartnern als sehr heimatverbunden bezeichnet: "Die sind im Ausland eher unglücklich," stellte einer fest und merkte an, dass nach seiner Erfahrung Vietnamesen und Chinesen viel eher dazu bereit seien, was wir durchaus bestätigen können.

Thais im Team

Wie alle Länder in Südostasien ist auch Thailand von Migrationseinflüssen geprägt. Als Anreiner der Straße von Malakka war das Land immer Verbindungsstelle zwischen Ostasien und dem indisch-arabischen Raum und so findet man hier viele Chinesen, Malaien und Inder. Sie haben häufig thailändische Pässe und auch einheimische Namen angenommen. Für Ausländer sind sie kaum als Minderheitenangehörige zu erkennen, Thais dagegen merken die Unterschiede sofort. Da in der gesamten Region ethnische Spannungen auch am Arbeitsplatz zugenommen haben, interessierte uns, wie die deutschen Führungskräfte die Zusammenarbeit der Mitarbeiter in Thailand beurteilten. Inder engagieren sich vornehmlich im Dienstleis-

tungsbereich und bevorzugen selbständige Tätigkeiten (z.B. Schneiderei), daher findet man sie als Mitarbeiter nur selten. Malaiische Thais leben eher im Süden des Landes und so sind es vor allem Angehörige der chinesischen Minderheit, mit denen deutsche Fach- und Führungskräfte in Thailand zu tun haben. Chinesen sind in der Regel besser ausgebildet und daher typischerweise in Managementpositionen zu finden. Sie arbeiten nach Auskunft unserer Gesprächspartner deutlich zielorientierter und selbständiger, sind aber auch egoistischer und konkurrieren stärker. "Wenn wir hier keine Chinesen hätten, könnten wir einpacken," meinte einer der Befragten, "ohne die läuft hier gar nichts!" Andere sahen dies weniger krass. Doch scheint die Tatsache, dass chinesischstämmige Thais einen großen Teil der thailändischen Wirtschaft kontrollieren, ihre Bedeutung im Geschäftsleben zu unterstreichen.

Trotz dieser offenkundigen ethnischen Unterschiede nahmen unsere Gesprächspartner wenig Spannungen wahr. Die Zusammenarbeit am Arbeitsplatz verlief eher harmonisch, betonten sie. "Die Thais untereinander konkurrieren kaum und helfen sich gegenseitig, das ist sehr angenehm," meinte ein Gesprächspartner. Ein anderer illustrierte: "Die achten hier sehr auf gute Beziehungen untereinander. Wenn ich wollte, könnte ich von jedem das Gehalt rausbekommen, einschließlich meines Chefs!"

Angesichts derart deutlicher Unterschiede im Verhalten von Thais und Chinesen ist es also für ausländische Manager in Thailand wichtig, für die ethnischen Unterschiede ein gewisses Gespür zu entwickeln. Sie tun sicherlich gut daran, sich in ihrer Vorbereitung mit der Thematik auseinander zu setzen. Auch die anderen, zuvor geschilderten Besonderheiten legen nahe, dass das Arbeiten in Thailand einige erhebliche Veränderungen mit sich bringt, mit denen man sich vor der Ausreise beschäftigen sollte.

Eingewöhnung in das thailändische Leben

Neben den beruflichen Themen interessierten uns natürlich auch die Lebensbedingungen deutscher Expats in Thailand. Zwar war bei unseren Gesprächspartnern durchweg die berufliche Tätigkeit der Anlass für den Umzug, doch trug bei allen das positive Image Thailands als beliebtes Urlaubsland dazu bei, den Entschluss zu fassen. Auch den mitausreisenden Ehefrauen und Partnerinnen erleichterte dies die Entscheidung, wie mehrfach betont wurde. Für sie stellte sich die Frage nach den Lebensbedingungen in Thailand natürlich besonders nachdrücklich. Denn anders als bei den arbeitenden Männern bedeutet eine Ausreise für die mitausreisenden Frauen nicht selten eine völlige Neuorientierung, da nicht selten der Beruf in Deutschland aufgegeben wird.

Entsprechend schwierig gestaltete sich für einige auch die Anfangszeit. Eine typische Fehleinschätzung, insbesondere wenn man das Land bisher nur aus Urlauben kannte, ist, dass man dort mit Englisch gut zurecht kommt. Denn außerhalb der touristischen Welt und der internationalen Betriebe kann es schnell schwierig werden, sich zu verständigen. Schon die Fahrt in einem Bus oder mit dem Taxi wird schnell zu einer Herausforderung, wenn man den Weg nicht genau kennt, denn die Fahrer sprechen nur selten Englisch und können oft auch die lateinische Schrift nicht lesen. Auch bei der Kommunikation mit Verkäufern oder mit der Maid stößt man schnell auf Schwierigkeiten und fühlt sich entsprechend hilflos, wenn man die Dinge, die man möchte, nicht oder nur mit Hilfe von Dolmetschern vermittelt bekommt. Von daher lernen viele Mitausreisende Thai und raten auch Neuankömmlingen dazu, möglichst schon vor der Ausreise damit anzufangen.

Allerdings ist die Sprache recht schwierig, denn es ist, ähnlich wie Chinesisch eine tonale Sprache, und so sollte man von vorn herein keine allzu hohen Ambitionen haben. "Es ist schon gut wenn man ein paar Standardphrasen kann, dann ist man nicht so hilflos," meinte eine Gesprächspartnerin. In Bangkok und Pattaya gibt es für die vielen dort lebenden Ausländer Sprachschulen. Allerdings ist deren Qualität schwer einzuschätzen und die Lehrmethoden ungewohnt. Ein Paar berichtete, dass man vor dem ersten Sprechen erst mehrere Sitzungen nur zuhören musste.

Ein weiterer Aspekt, der vielen Gesprächspartnern auf fiel, ist das allgegenwärtige soziale Elend. Die Kontraste sind wesentlich auffälliger als in Deutschland. Im Sukhumvitviertel etwa, wo viele Ausländer leben, sind an jedem Ausgang zur Hochbahn bettelnde Menschen, darunter viele Kinder. Sie sind selten aufdringlich, aber wenn man dieses Bild nicht gewohnt ist, schockiert es. So mancher Neuankömmling fand das in der Anfangszeit irritierend, nach einiger Zeit gewöhnt man sich daran.

So fiel der Einstieg im Urlaubsparadies Thailand einigen Delegierten, vor allem aber den mitausgereisten Frauen überraschend schwer. Die meisten kamen aber aus einem Anfangstief bald wieder heraus und begannen sich dann allmählich einzugewöhnen. Wir hörten allerdings auch von einigen Fällen, bei denen der Wohnortwechsel zu ernsthaften Beziehungsproblemen und Trennungen geführt hat. Angeblich lag ein wesentlicher Grund in der Unzufriedenheit der Frauen. Von daher stellte sich für uns natürlich die Frage, was man oder genauer: frau vor Ort tun kann, denn bei ausreisenden Paaren sind praktisch immer die Frauen die sogenannten "Mitausreisenden".

Arbeitssuche und Freizeitgestaltung

Natürlich unterscheiden sich die Bedürfnisse der Neuankömmlinge gewaltig und so können wir hier nur einige Optionen skizzieren, von denen uns unsere Gesprächspartner berichteten. Frauen, die berufstätig sein möchten, haben unter Umständen Gelegenheit dazu. Grundsätzlich ist der thailändische Arbeitsmarkt sehr interessiert an Fertigkeiten und Knowhow aus dem Westen, insbesondere, wenn es sich dabei um Wissen handelt, was lokal nicht oder nur teuer erhältlich ist. So wurde uns berichtet, dass einige Frauen im Bereich Marketing und Werbung arbeiten oder etwa Unternehmen beraten, wie man sich westlichen Kunden gegenüber optimal präsentiert. Auch wenn man in der Lage ist, besondere Fähigkeiten (wie etwa Sprachen) zu vermitteln, werden die Chancen als durchaus gut beurteilt. Es bedarf meist einer gewissen Eigeninitiative. Denn nicht zuletzt sind die großen Expatriate-Gemeinden in Bangkok und Pattaya für so manche Dienstleistung nach heimatlichen Standards dankbar. So erfuhren wir von deutschen Kosmetikerinnen und Friseurinnen, die ihre Dienstleistungen ausschließlich bei Hausbesuchen anbieten.

Da aber sowohl eine feste Einstellung, als auch der Erwerb eines Gewerbescheins einen hohen bürokratischen Aufwand erfordern, ist es in Thailand grundsätzlich schwierig, legal tätig zu werden. Ohne den Druck und die Hilfe einer einheimischen Firma ist dies kaum zu leisten. Von daher dominieren selbstständige Tätigkeiten ohne den Segen der Behörden, die das aber auch nicht weiter zu stören scheint.

So suchen einige Frauen ungewollt, andere durchaus gezielt, nach Alternativen für eine sinnvolle Beschäftigung. Diese finden sich vor allem im sogenannten *Volunteer*-Bereich, also in ehrenamtlichen Aufgaben, die zuweilen sogar honoriert werden. Hier gibt es zahlreiche Wohltätigkeitsorganisationen, die sich etwa um HIV-krankte Kinder, Waisen oder Gefangene kümmern und bei denen sich immer wieder Mitausgereiste organisieren³. Die deutschen Kirchengemeinden wurden uns hier als gute Vermittlungsstellen genannt. Ein anderes Beispiel für freiwilliges Engagement sind die *National Museum Volunteers*. Das Nationalmuseum in Bangkok bietet Ausländern, die längerfristig im Land sind, eine sechswöchige Ausbildung zum Touristenführer an. Anschließend machen diese Guides dann Führungen für Besucher in Ihrer Muttersprache. Wie uns berichtet wurde, organisieren die dort engagierten Deutschen auch gern private Aktivitäten, die eine gute Kontaktmöglichkeit böten. Ein weiterer wichtiger Ansprechpartner für Kontakte und Beschäftigungsmöglichkeiten ist die "Drehscheibe" (www.drehscheibe-bangkok.com), eine Organisation deutscher Frauen in Thailand. Etwa

³ Hinweisen möchten wir an dieser Stelle auf das von den Firma Henkel und Cognis ins Leben gerufene Projekt www.baan-gerda.com

hundert von ihnen sind dort engagiert. Sie organisieren unterschiedliche Aktivitäten, die von der Herausgabe einer Zeitung über Ausflüge bis zur Organisation von Festen und Wohltätigkeitsveranstaltungen reichen. Auch andere Nationen haben entsprechende Organisationen und sind in der Regel auch für Deutsche offen. Insbesondere die Australierinnen sind hier sehr aktiv. Sie geben u.a. regelmäßig einen Expatriateführer (www.bangkokguideonline.com) heraus, den einige Interviewpartner scherzhaft als die "Thailandbibel" für Expatriates bezeichneten.

Eine andere Organisation, die sich speziell an Expatriate-Mütter wendet nennt sich BAMBI oder Bangkok Association of Mothers and Babies (<http://www.bambiweb.org>). Hier geht es neben gemeinsamen Freizeitaktivitäten vor allem um die gegenseitige Unterstützung ausländischer Mütter. Diese Organisation vermittelt übrigens auch Hausangestellte und Kinderbetreuungsdienste.

Ein Vereinsleben wie in Deutschland gibt es in Bangkok natürlich nicht. Auch einen deutschen Club oder eine deutsche Szene konnten zumindest unsere Gesprächspartner nicht ausmachen. "Das ist hier alles sehr atomisiert, man hat zwar Freunde und Bekannte, aber für eine Expatriategemeinde ist die Stadt hier einfach zu groß," bemerkte einer der Befragten. So entstehen Kontakte eher über Individualinteressen. Wer sich z.B. eher für sportliche Aktivitäten interessiert, geht dem meist in den Wohnanlagen oder *Compounds* nach, die in der Regel mit Schwimmbädern und Fitnessseinrichtungen ausgestattet sind. Daneben gibt es Clubs, die meist temporäre Mitgliedschaften anbieten. Das reicht vom Fitnessstudio an der Straßenecke bis zum exklusiven Golfressort mit hohen Aufnahmegebühren. Die beiden englischsprachigen Tageszeitungen *Nation* und *Bangkok Post* informieren über weitere Angebote, insbesondere auch über kulturelle Veranstaltungen. Insgesamt bietet Bangkok also ein durchaus ansprechendes Angebot an Kontakt- und Freizeitmöglichkeiten, wie auch unsere Gesprächspartner bestätigten.

Etwas anders sieht es im Raum Pattaya – Rayong aus. Die Wirtschaftsregion südöstlich von Bangkok, die in den letzten Jahren immer neue Industrie- und Freihandelszonen hervorgebracht hat, ist für immer mehr deutsche Expats der Einsatzort. Wer nicht von Bangkok aus pendeln will, was mehrere Stunden Fahrzeit bedeutet, für den ist Pattaya zumindest die Hauptanlaufstelle. Die Stadt ist bekanntlich vom Sextourismus geprägt Deutsche bilden hier die größte Touristengruppe. Von daher gibt es hier auch viele Anlaufstellen für Deutsche und ähnlich wie in Bangkok Organisationen, die Aktivitäten organisieren. Auch Delegierte, die es vorgezogen haben, abseits von Pattaya, etwa in Rayong oder in anderen, kleineren Orten zu wohnen, kommen hier her um westliche Produkte einzukaufen, Arztbesuche zu machen oder

an Mutter-Kind-Gruppen teilzunehmen. Hier gibt es eine komplette Infrastruktur für die Bedürfnisse der ausländischen Gäste inklusive mehrerer internationaler Schulen.

Einkaufsmöglichkeiten und Versorgungslage

Insgesamt wird die Versorgungslage für Expatriates in Thailand von den Befragten als gut bewertet. Auf unsere Frage, was man typischerweise aus einem Heimaturlaub mitbringt, bekamen wir sehr individuell gefärbte Antworten, die wenig verallgemeinerbar sind. Einige benutzen spezielle Wasch- und Reinigungsmittel, weil ihnen die einheimischen Produkte als zu aggressiv erscheinen, anderen schmeckt der vor Ort erhältliche Kaffee oder der Brotaufstrich nicht. Problematisch ist sicherlich das Kleidungsangebot für große Menschen, das natürlich angesichts asiatischer Durchschnittsgrößen deutlich eingeschränkt ist. So manchem bleibt dann nur der Gang zum Schneider, der dann allerdings deutlich preiswerter ist, als in Deutschland.

Bezüglich der Einkaufssituation hörten wir mehrfach, dass man in Bangkok und Pattaya praktisch alles zu kaufen bekommt, was Deutsche begehren. Große internationale Supermarktketten wie Walmart und Carrefour sind mittlerweile mit mehreren Filialen in den großen Städten vertreten und decken den Grundbedarf an Lebensmitteln und Haushaltswaren. Wem das zu wenig deutsch ist, der geht zu "Otto": In der Bangkokker Sukhumvit-Gegend, wo viele Expatriates und Touristen wohnen, hat sich ein findiger Schwarzwälder niedergelassen, der dort einen Supermarkt betreibt, wo Wurstwaren, Käse, Backwaren und andere Spezialitäten feilgeboten werden. Im angrenzenden Restaurant gibt es deutsche Klassiker wie Kassler, Königsberger Klopse und rheinischen Sauerbraten. (www.beiOTTO.com). Ähnliche Angebote finden sich selbstredend auch in Pattaya, so dass zumindest der Magen nicht über Heimweh zu klagen braucht. Die Befragten äußerten sich aber auch durchweg positiv über den Geschmack und die Vielfalt der thailändischen Küche und freuten sich über die reiche Auswahl und die günstigen Restaurantpreise, so dass das Essen sicherlich selten ein Grund für Beschwerden über den Standort ist.

Gesundheit und medizinische Versorgung

Gewöhnungsbedürftig ist dagegen das tropische Klima, das zu einer Zunahme bestimmter Erkrankungen führt. Neben Kreislaufproblemen wurden, insbesondere in der Anfangsphase Magen-Darm-Probleme genannt. Was aber viele der Befragten als noch schwerwiegender

empfinden, ist der aus dem Klima resultierende Umgang mit Klimaanlage. Diese sind mittlerweile in Thailand sehr verbreitet: man findet sie in allen Wohnungen mit gehobenem Wohnstandard, in den Firmen und Kaufhäusern, sowie in vielen Läden, Bussen und Taxis. Meist sind sie so eingestellt, dass es in den Räumen recht kühl ist und so sind Erkältungskrankheiten und grippale Infekte an der Tagesordnung.

Wer schwerer erkrankt, muss zum Arzt, ein Gang, den man im Ausland allgemein zu vermeiden sucht. Einige Gesprächsteilnehmer, die damit Erfahrungen hatten, waren durchaus angenehm überrascht. "Wir sind ja hier Privatpatienten. Da wird man sehr zuvorkommend behandelt und ich hatte das Gefühl, die Ärzte sind recht kompetent," war eine typische Aussage. Insgesamt hatten unsere Gesprächspartner also einen recht positiven Eindruck von der diagnostischen und therapeutischen Qualität der Ärzte, auch wenn zuweilen andere Behandlungsmethoden vorgeschlagen wurden. Zwei von ihnen hatten allerdings auch Erfahrungen mit thailändischen Krankenhäusern gemacht, die weniger positiv waren. Dort fiel ihnen der Unterschied zwischen dem Niveau der Ärzte und dem Pflegepersonal auf. Häufig werden unausgebildete Kräfte eingesetzt, die natürlich nicht über medizinisches Wissen verfügen. Dies führte in einem Fall zu dramatischen Konsequenzen, weil falsche Medikamente verabreicht worden waren. Da man in Krankenhäusern allerdings meist mehr mit dem Pflegepersonal als mit Ärzten zu tun hat, kann man nachvollziehen, dass ein Interviewpartner meinte: "Sobald die medizinischen Probleme komplexer werden, kommt Unsicherheit auf und man überlegt sich zurück nach Deutschland zu fliegen."

Insgesamt fühlten sich aber die Befragten in Thailand in medizinischer Hinsicht gut aufgehoben. Auch die Apotheken seien gut ausgestattet und die Mitarbeiterinnen dort gut geschult. Wer allerdings regelmäßig auf spezielle Medikamente angewiesen ist, tut gut daran, diese aus Deutschland mitzubringen, zumindest aber die generischen Namen der Wirkstoffe zu kennen, denn die Medikamente werden natürlich unter anderen Handelsnamen vertrieben.

Die Wohnsituation

Schwierig war es für einige Ausgereiste, sich auf die veränderte Wohnsituation einzustellen. Zwar werden ständig neue Wohnungen und Häuser gebaut, die auf die Bedürfnisse von gut bezahlten Expatriates ausgerichtet sind. Von der Ausstattung sind sie großzügig und luxuriös, häufig mit Swimming Pools, Kinderspielplätzen, Fitnessangeboten und von einem Standard, der über dem liegt, was die Mieter von daheim gewohnt sind. Allerdings liegen diese Anlagen häufig außerhalb und damit abseits der benötigten Infrastruktur. Schulen, Restaurants und

Einkaufsmöglichkeiten sind häufig schlecht erreichbar und so wohnen viele Deutsche lieber zentrumsnäher und nehmen dafür Abstriche bei der Ausstattung in Kauf.

Einige der Befragten klagten auch über die fehlenden Kontakte in diesen Anlagen. Viele Mitbewohner, vor allem Asiaten, bleiben für sich oder unter Landsleuten und so ist die Atmosphäre weniger international und anonymer, als man es sich vorgestellt hatte. "Ich dachte am Swimming Pool oder auf dem Spielplatz sei es leichter, Leute kennen zu lernen," meinte eine Mitausgeregiste und eine andere bemerkte: "die Japaner und Koreaner, die hier wohnen, vermeiden den Kontakt, wohl weil sie Angst haben sich mit ihrem Englisch zu blamieren." Ähnliches ist sicherlich auch für die Thailänder selbst zu konstatieren, die abgesehen von den touristischen Dienstleistungen meist eher unter sich bleiben. Denn kaum einer der Befragten hat einheimische Freunde gefunden. Die sprachlichen Barrieren, sicherlich aber auch die unterschiedlichen Alltagsbedürfnisse der Einheimischen, machen es für Deutsche schwierig mit ihnen in Kontakt zu kommen. Hilfreich scheinen Hobbies, die die Thais teilen. So berichtete ein Teilnehmer, dass er sich über gemeinsame Wassersportaktivitäten mit vielen Thailändern angefreundet habe.

Hausangestellte und Handwerker

Ein andere Herausforderung, die auch insgesamt als schwierig erlebt wird, ist der Umgang mit Hausangestellten. Während in Deutschland Hausangestellte eher selten anzutreffen sind, ist es für Angehörige der thailändischen Mittel- und Oberschicht durchaus normal Hausarbeiten, Kinderbetreuung, Fahrdienste etc. von Angestellten erledigen zu lassen. Entsprechend ungewohnt empfinden neu angekommene Auslandsentsandte auch den Umgang mit diesem Thema. Die Löhne der Hausangestellten sind im Verhältnis zum Familieneinkommen meist gering, für etwa 200 Euro arbeiten sie an 5 bis 6 Tagen der Woche. Von daher finden auch viele ausländische Familien den Gedanken angenehm, sich lästige Hausarbeiten von Hausangestellten erledigen zu lassen. Meistens geht es um Reinigung und Wäsche seltener ums Einkaufen und Kochen. Wenn Kleinkinder in der Familie sind, ist es auch attraktiv, diese beaufsichtigen zu lassen.

Mittlerweile gibt es zahlreiche Agenturen, die sich auf die Vermittlung von Hausangestellten spezialisiert haben. Für stunden- oder tageweise Tätigkeiten werden in der Regel Thailänderinnen angeboten, während Frauen aus den Philippinen eher als sogenannte "Life-in-Maids" arbeiten, d.h. sie wohnen dann in den Familien ihrer Arbeitgeber. Dies ist aber in Bangkok und Pattaya zumindest bei deutschen Familien eher selten der Fall. Denn natürlich bringt die

Beschäftigung von Hausangestellten eine Einschränkung der Privatsphäre mit sich und die möchte man vermutlich so gering wie möglich halten. Die Vermittlung durch eine Agentur bedeutet natürlich eine vertragliche Absicherung des Arbeitsverhältnisses. Darüber hinaus hat man eine Beschwerdestelle, falls es zu Schwierigkeiten kommt. Ob man damit aber auch mehr Verlässlichkeit bekommt, bezweifelten einige Gesprächspartner und verwiesen darauf, dass eine Empfehlung von Bekannten oder Kollegen meist vorzuziehen sei. "Agenturen sind überteuert und schlecht," kommentierte ein Gesprächspartner. Er riet auch dringend von Engagements an der Haustür ab, wo sich immer wieder potenzielle Arbeitskräfte meldeten. Insgesamt scheint es schwierig, Hausangestellte zu finden, die verlässlich und zufrieden stellend die Anforderungen erfüllen. Denn mehrere Gesprächspartner berichteten über häufige Wechsel, die angesichts des Vertrauensverhältnisses, das man in der Regel anstrebt, natürlich auch emotional belastend sind.

Die Kündigungszeiten liegen typischerweise bei einer Woche, was die Fluktuation natürlich erleichtert. Die Interviewten waren oft überrascht, dass die Hausangestellten manchmal einfach weg bleiben, vermutlich weil sie lukrativere Einkommensmöglichkeiten lockten. Aber auch die Arbeit gebenden Familien sehen sich hin und wieder gezwungen, den Hausangestellten zu kündigen. Dabei wurde weniger über Unzuverlässigkeit oder gar Diebstähle geklagt, als über das geringe Qualifikationsniveau. So wurde erwähnt, dass es häufig Probleme mit Sauberkeitsstandards bei Wäsche- und Raumpflege gibt. Auch bei der Bedienung von Haushaltsgeräten fiel auf, dass die Kenntnisse der Angestellten oft nicht den Erwartungen ihrer Arbeitsgeber entsprechen. Die nachfolgenden Lern- und Gewöhnungsprozesse verlaufen dann nicht immer reibungslos: "Unser Fahrer schaute beim Rückwärtsfahren überhaupt nicht in den Spiegel und setzte den Wagen prompt gegen eine Mauer. Da bin ich ausgerastet! Aber geholfen hat's natürlich nichts," bemerkte ein Gesprächspartner durchaus selbstkritisch.

Insgesamt finden sich offensichtlich viele Parallelen zwischen den Erfahrungen, die die deutschen Führungskräfte im Arbeitsleben machen und denen ihrer Frauen daheim mit den Hausangestellten. Gerade die weiblichen Hausangestellten haben häufig ein geringes Bildungsniveau. Sie stammen nicht selten aus ärmlichen Verhältnissen und sind vom Land in die Großstädte gekommen. Zwischen ihren Vorerfahrungen und den modernen HiTech-Haushalten ihrer Arbeitgeber klaffen häufig Welten und so verwundert es nicht, dass es häufig zu Anpassungsproblemen kommt. Dazu kommen auch hier häufig Kommunikationsschwierigkeiten, denn der Englisch-Standard der Thailänderinnen ist meist niedrig, während Philippinas die Sprache meist besser beherrschen.

Eine andere Parallele zur Arbeitswelt zeigte sich beim Umgang mit Zeit und Ressourcen. Auch im Haus ist es sinnvoll, den Angestellten genaue Pläne zu machen und die durchgeführten Arbeiten zu kontrollieren. Zum Teil wird diese Einteilung auch aktiv gewünscht. So kam eine durchaus zuverlässige Hausangestellte immer wieder mit Wünschen nach Vorschusszahlungen zu ihrer Arbeitgeberin. Nachdem man sich auf die Veränderung des Gehaltszahlungsmodus von monatlich auf 14tägig geeinigt hatte, funktionierte die Zusammenarbeit reibungslos. Die Maid war sichtbar erleichtert und kam fortan besser mit ihrem Geld zurecht.

Das Thema "Hausangestellte" ist also für Neulinge eine große Herausforderung. Der offensichtlichen und gewünschten Arbeitserleichterung stehen Anpassungsprobleme und damit verbundener Ärger gegenüber. Außerdem bedeutet es je nach Umfang der Tätigkeit eine Einschränkung der Privatsphäre. Angesichts der geschilderten Probleme erscheint es uns aber auch wichtig, darauf hinzuweisen, dass auch mehrere unserer Gesprächspartner sich zufrieden über ihre häuslichen Mitarbeiter äußerten. Neben der Arbeitserleichterung schätzten sie vor allem, dass sie durch die Hausangestellten viel mehr Einblick in die thailändische Kultur bekommen haben.

Einige Gesprächspartner hatten auch Erfahrungen mit Handwerkern, die insgesamt in eine ähnliche Richtung gingen. Auch hier wurde deren Kompetenz und der Umgang mit Terminen kritisiert. "Das hat ewig gedauert und ziemlich viel Nerven gekostet," meinte einer angesichts einer Reparatur im Haus. Es wurde berichtet, dass die Handwerker Termine meist nicht einhalten, dann aber unvermittelt am Haus auftauchen. Sie sind meist schlecht ausgerüstet, es fehlt an Werkzeug und nicht selten am Knowhow. Daher kommen sie selbst für einfache Reparaturen mehrmals. Weil viele unserer Gesprächspartner Ingenieure sind, neigen sie als Konsequenz dazu, möglichst viel selbst zu machen.

Die Verkehrssituation

Zu Beginn unseres Berichtes zogen wir einen Vergleich mit der Situation Thailands in den Neunziger Jahren. Damals dominierten in Bangkoks Straßen noch Motorräder und Tuktuks, die dreirädrigen Motorradtaxi das Straßenbild. Die hohe Fahrzeugdichte hat sich nicht verändert, doch mittlerweile haben die Autos Einzug gehalten so dass die Straßen selbst nachts verstopft sind. In den Spitzenzeiten drängt sich Stoßstange an Stoßstange, die Luft ist so schlecht, dass man Verkehrspolizisten und Parkwächter nur mit Atemmasken sieht. Der Lärmpegel ist entsprechend hoch, besonders in der Nähe großer Kreuzungen. Speziell in Bangkok sind die Staus allgegenwärtig und selbst die Überwindung kurzer Strecken braucht

unerwartet viel Zeit. Doch es scheint, die Bewohner der Millionenstadt haben sich damit abgefunden. Es herrscht wenig Hektik, man weiß, dass man sich Zeit nehmen muss und auch hier spürt man wieder den erwähnten Fatalismus.

Auch die Manager haben sich darauf eingerichtet, sie leben mit dem Stau: sie nutzen die langen Fahrten im Auto um Telefonate zu führen, lesen oder diktieren Geschäftspost. Bis zu drei Stunden (pro Stecke!) kann die Fahrt vom Wohnort ins Büro dauern, wie uns ein Gesprächspartner berichtete, der mit einem derartigen Zeitaufwand nicht gerechnet hatte. Von daher kommt der Wahl eines strategisch günstigen Wohnorts große Bedeutung bei. Wer das Glück hat, eine Arbeitsstelle in der Nähe des Skytrain oder der U-Bahn zu haben, hat da eindeutige Vorteile, denn diese Verkehrsmittel fahren einfach über- oder unterirdisch an den Staus vorbei. Ein Gesprächsteilnehmer lässt sich morgens mit dem Motorradtaxi zur Arbeitsstelle bringen, was seine Anfahrtszeit erheblich reduziert. Nicht unbedingt standesgemäß für eine Führungskraft in Thailand, aber als *Farang* (Ausländer) hat er einen Toleranzbonus, so dass ihm der Konventionsbruch sogar Sympathien bringt.

Außerhalb Bangkoks lässt die Verkehrsdichte nach, doch dafür verschlechtert sich auch die Infrastruktur und die Wege werden länger. Wer in Pattaya, Jomtien oder Rayong lebt, muss weite Wege in Kauf nehmen, denn die *Industrial Estates* wurden meist auf billigem Land, fernab der Städte errichtet. Die Landstraßen dorthin sind meist nur einspurig und so kann auch hier der Weg zum Arbeitsplatz leicht eine Stunde dauern.

Kriminalität und Sicherheit

Einfluss auf das Sicherheitsgefühl der Befragten hat der Verkehr aber nicht. Die Fließgeschwindigkeit ist niedrig und obwohl man sich wenig an Verkehrsregeln zu halten scheint, nehmen die Verkehrsteilnehmer eine gewisse Rücksicht aufeinander. Auch andere Ereignisse, die Thailand in letzter Zeit immer wieder in die Medien brachten, scheinen unsere Gesprächsteilnehmer und ihre Angehörigen nicht aus der Ruhe zu bringen. Der Militärputsch im Herbst 2006 verlief unblutig und hatte in Bezug auf die Sicherheit offensichtlich keinerlei Auswirkungen auf das Leben der Menschen. Die Bombenattentate moslemischer Separatisten hinterließen dagegen deutlichere Spuren. Unsere Interviewpartner berichteten von einer deutlich gestiegenen Sensibilität bei der Bevölkerung und einer gewissen Nervosität der Behörden. Besonders in öffentlichen Einrichtungen und in den Transportmitteln, auf großen Plätzen und in Kaufhäusern gibt es jetzt häufiger Sicherheitskontrollen. Dennoch bezeichneten die Befragten die Atmosphäre als vergleichsweise entspannt.

Wer nach Thailand kommt, rechnet mit einem gewissen Kriminalitätsrisiko. Gerade Bangkok und Pattaya generieren durch ihre Rotlichtbezirke natürlich eine gewisse Kriminalität. Auch das starke Einkommensgefälle, das an diesen Orten besonders sichtbar wird, trägt dazu bei, dass hier Raub-, Diebstahls- und Einbruchsdelikte an der Tagesordnung sind. "In der Zeitung lesen wir immer wieder von Messerstechereien und Schießereien," berichtete ein Gesprächspartner, der am Stadtrand von Pattaya lebt. Insgesamt ist nach Einschätzung der Befragten aber eher der Tourismus als die Expatszene betroffen und so fühlen sie sich durchaus sicher in ihrer Wahlheimat.

Fazit

Das Leben in Thailand scheint den meisten deutschen Fach- und Führungskräften, die von ihren Firmen in dieses tropische Land entsandt werden, unterm Strich durchaus zu gefallen. Die meisten fühlen sich wohl, betonen aber, dass man vor der Ausreise etwas völlig anderes erwartet habe. Denn in Thailand zu arbeiten ist anders, als in dem Land Urlaub zu machen oder sich als Aussteiger oder Rentner an den Stränden zu vergnügen. Neben den veränderten infrastrukturellen Bedingungen liegen die Schwierigkeiten, die deutschen Entsandten und ihren Partner/innen am meisten zu schaffen machen, vor allem im Umgang mit den einheimischen Mitarbeitern in der Firma und zu Hause. Darauf aber kann man sich vor einem Umzug ins "Land des Lächelns" durchaus vorbereiten.

Autoren: Yamei Li und Rolf Daufenbach

© Institut für Interkulturelles Management GmbH www.ifim.de

Maarweg 48 D-53619 Rheinbreitbach

Tel: +49(2224) 94 95 -0 Fax: +49(2224) 94 95 96

info@ifim.de