

Taking Your First Step To Asia

Intelligent Business Park space with integrated voice, data & broadband infrastructure and other facilities - Auditorium, Function Room, Exhibition Hall & Cafe/Restaurant.



For leasing enquiry call
**Nordic European Centre
Private Limited**
Tel: (65) 6890 6688
www.nordic-european.com



Bizguide Singapur – Ein Ratgeber von Unternehmen für Unternehmen



Mitarbeiterführung und -entwicklung

Klaus Nienhaus
Coaching Associates Pte Ltd

Eine Geschäftsansiedlung in Singapur, ob klein oder groß, bringt in aller Regel die Einstellung lokaler Mitarbeiter mit sich. Dadurch lassen sich sowohl ein niedrigeres Gehaltsniveau als auch die Kenntnis lokaler und regionaler Gepflogenheiten nutzen. Im Vergleich zu allen anderen südostasiatischen Ländern ringsum sind die Arbeitskräfte in Singapur technisch besser ausgebildet, gewohnt hart zu arbeiten, mehrsprachig und besitzen ein besseres Verständnis für westliche Verhaltens- und Denkweisen. Im Prinzip fällt es ihnen daher leichter, mit Managern aus Deutschland zu kommunizieren.

Zu einer Entscheidung, lokale Arbeitskräfte zu beschäftigen, gehört selbstverständlich auch die Auseinandersetzung mit der Frage, wie lokale Mitarbeiter geführt und entwickelt werden können. Die besondere Herausforderung besteht darin, deren Potential zu erkennen und es effektiv für das angestrebte Geschäft umzusetzen.

Eine multikulturelle Arbeitsumgebung

Wer es gern „bunt“ hat bei der Zusammensetzung der Mitarbeiter, ist in Singapur am richtigen Platz. Neben lokalen Chinesen, Malaien und Indern, gibt es eine immer größer werdende Anzahl jüngerer Europäer, Amerikaner



und Australier die versuchen Erfahrung in Asien zu sammeln, und die sich als Arbeitskräfte zu lokalen Bedingungen anbieten.

Auch wächst die Zahl nicht singapurischer asiatischer Arbeitskräfte, mehrheitlich aus China und Indien, die mit guter Ausbildung auf den Arbeitsmarkt drängen. In den unteren Ausbildungsrängen und Tätigkeitsfeldern finden sich mehrheitlich Arbeitskräfte (Bau, Reinigung, Haushaltshilfen usw.) aus Bangladesh, Indien, Thailand, Sri Lanka, Indonesien, Philippinen, Burma usw.

Neben dieser vielfältigen nationalen und ethnischen Herkunft spielt die Religionszugehörigkeit eine weitere, wichtige Rolle als Unterscheidungsmerkmal. Laut *Singapore Yearbook 2004*,

Singapore Department of Statistics’ betrug der Anteil der Religionen an der Gesamtbevölkerung: Buddhismus (43%); Taoismus (9%); Islam (15%); Christen (15%); Hinduismus (4.0%); andere (0.6%); keine Religion (15%).

Es sollte also niemanden überraschen, wenn sich in einer Firma in Singapur ein protestantischer deutscher Entsandter, ein buddhistischer oder taoistischer Chinese, ein islamischer Malaie oder ein hinduistischer Inder treffen und jeder von ihnen Arbeitsorganisation, Leistung, Motivation und Wertschätzungen unterschiedlich beurteilt.

Wie beispielsweise geht man mit der Forderung nach Freistellung von der Arbeit für das mehrmals tägliche Gebet von Mohammedanern um? Oder der Absicht frommer christlicher, meistens chinesischer Mitarbeiter, einen Raum zum täglichen gemeinsamen Gebet während der Mittagspause zu nutzen?

Nationalität und Religion sind weiterhin eingebettet in unterschiedliche Kulturen. Wie ein Mitarbeiter an eine Aufgabe herangeht, theoretisch und praktisch, aktiv oder passiv, wie Beziehungen gestaltet, Hierarchien gelebt, Zeit verstanden, private und öffentliche Zwischenräume geschaffen werden, ist so vielfältig wie der kulturelle Hintergrund aus dem diese Menschen stammen.

Nicht alle Kulturen praktizieren striktes logisches Geradeausdenken, Verhandeln

und Diskutieren. Ein rein an der Sache und am Ergebnis orientierte Blickwinkel innerhalb des Unternehmens und außerhalb bei Kunden ist auch nicht selbstverständlich. Wer dieses Anderssein als weniger gut, weich und zu wenig ergebnisorientiert abtut, verpasst die Chance, die Qualitäten der Mitarbeiter in ihrem Umfeld zu nutzen. Das schnelle und profitable Wachstum vieler asiatischer Firmen zeigt deutlich, dass es kulturell andere, jedoch effektive Verhaltensweisen, Werteinstellungen und funktionierende Denkweisen gibt.

Zur Kultur gehört auch Sprache. Obwohl Englisch eine der 4 Amtssprachen in der *Lion’s City* ist (neben Mandarin, Malaiisch und Tamil) und auch weithin gesprochen wird, ist es besonders hilfreich sich darauf einzustellen, dass die gesprochenen englischen Varianten in Aussprache und Bedeutung voneinander abweichen. Die Fähigkeit und der starke Wille, klar und eindeutig zu kommunizieren, zuzuhören und zu lernen, sind wichtige Voraussetzung im Umgang mit lokalen Mitarbeitern.

Zusammenarbeit am Arbeitsplatz

Der hart und lang arbeitende Chinese, der gemütliche und freundliche Malaie, der scharf denkende und argumentierende Inder, das „Clan-erhalten“ dieser Bevölkerungsgruppen am Arbeitsplatz – das alles sind Stereotypen. Sie sind jedoch Hinweis auf teilweise noch vorhandene Denk- und Wahrnehmungsmuster und die Entwicklungsgeschichte Singapurs.

Laut Singapore Yearbook 2004, Singapore Department of Statistics, besteht die Bevölkerung zur Zeit aus Chinesen (76%); Malaien (14%); Indern (8%) und anderen (2%).

Diese Situation erfordert und ist gekennzeichnet durch eine systematische Integration der verschiedenen Bevölkerungsgruppen. Die Regierung treibt diese Entwicklung aktiv voran und viele Organisationen beteiligen sich ebenso mit großem Ernst an diesem Prozess.

Für eine gute Mitarbeiterführung kommt es darauf an, die kulturellen und religiösen Unterschiede und Stärken in gemeinsamer Arbeit einzubinden. Die Erfahrung zeigt, dass Mitarbeiter unterschiedlicher ethnischer oder religiöser Zugehörigkeit sehr wohl gut zusammen arbeiten.

Entscheidend für Führungspersonal aus Deutschland ist es, sich der eigenen Zugehörigkeit zu einer Kultur oder Religion und deren „nur“ relativer Bedeutung in bezug auf andere Kulturen bewusst zu sein und wertungsfrei auf die Mitarbeiter zuzugehen.

Verbundenheit mit Unternehmen und Management

Das Gefühl der Verbundenheit mit Unternehmen und Management, hier Mitarbeiterengagement genannt, ist in Singapur offensichtlich nicht besonders stark ausgebildet. Eine internationale Untersuchung des

Gallup Institutes im September 2003 hat hier einige Aufregung erzeugt. Nur 6% der arbeitenden Bevölkerung identifiziert sich demzufolge aktiv mit der Arbeit und dem Unternehmen und hat Spaß an der Tätigkeit. Fast 77% stehen der Arbeit eher neutral gegenüber und fühlen sich nicht zu besonderer Verantwortung verpflichtet, ganze 17% lehnen Unternehmen und Arbeit sogar ab. Das Erstaunliche an diesem Ergebnis ist auch, dass es keine signifikanten Unterschiede nach ethnischer Zugehörigkeit, Länge des Aufenthalts im Unternehmen, Ausbildungsstand oder Geschlecht gab.

Die Untersuchungen zeigten deutlich, dass:

- viele Mitarbeiter nicht wissen was eigentlich von ihnen erwartet wird und welche Rolle sie spielen sollen
- viele keine Arbeiten oder Tätigkeiten ausüben, die ihren Fähigkeiten am besten entsprechen
- nur eine Minderheit regelmäßig Feedback erhält
- fast die Hälfte der Befragten seit einem Jahr keine Entwicklung in persönlicher und beruflicher Hinsicht sehen konnte
- eine große Anzahl von Mitarbeitern sich vernachlässigt fühlt und bedauert, dass ihre Meinung nicht gefragt ist.

Die Ergebnisse machen klar, dass das Management bzw. der Führungsstileinen

sehr großen, wenn nicht den entscheidenden Einfluss hierauf hat.

Um die Mitarbeiter zu engagieren sollten Manager sich darauf vorbereiten, klare Erwartungen auszudrücken und die richtigen Arbeitsmittel zur Verfügung zu stellen. Wichtig ist darauf zu achten, dass Mitarbeiter Tätigkeiten ausüben, die sie mögen und bei denen sie ihre Stärken voll entfalten können. Desweiteren sollten Führungskräfte Anerkennung für gute Leistungen aussprechen und sich um den einzelnen Mitarbeiter kümmern. Auch ein aktives Aufzeigen von Möglichkeiten zur Weiterentwicklung, Wertschätzung anderer Meinungen und die Förderung von guten Beziehungen innerhalb des Arbeitsteams können Mitarbeiter motivieren und ein positives Verhältnis zum Unternehmen schaffen.

Zu den oben genannten Bereichen kommen weitere, kulturell bedingte Probleme hinzu. „Asiaten“ tun sich schwer, offene und möglicherweise harte Argumente und Gespräche im westlichen Stil auszutauschen. Dies wird gemeinhin mit der Gefahr eines möglichen Gesichtsverlustes für beide Seiten erklärt. Das Erleiden wie auch das Zufügen von Gesichtsverlust kann für die betroffenen Mitarbeiter untragbar werden. Das Thema ist sehr komplex, die Betroffenheit und Vermeidungsstrategie abhängig vom sozialen Status und den Hierarchiestufen der beteiligten Personen. Einfühlungsvermögen und bewertungsfreie Feedbackmethoden sind

oft sehr hilfreich, peinliche Situation zu vermeiden. Als „Gesichtsaufwertung“ dient in der Regel ein Umgangs- und Diskussionsstil, der mehr von gemeinsamer Entwicklung von Möglichkeiten und Ideen als dem „ich erzähl dir jetzt was richtig ist“ bestimmt wird.

Mitarbeiterfluktuation

Das oben erwähnte relativ schwach entwickelte Zugehörigkeitsgefühl zu Führungskräften und Unternehmen hat Auswirkungen auf die Mitarbeiterfluktuation. Es gibt jedoch auch andere Faktoren, die einen Arbeitsplatzwechsel erleichtern und die schwer zu beeinflussen sind.

Die kleine Fläche Singapurs und die Konzentration verschiedener Industrien auf bestimmte Flächen und Zonen in der Stadt, führen zu enger räumlicher Nähe von Arbeitsplätzen vergleichbarer Firmen oder Funktionen. Ein Arbeitsplatzwechsel zieht daher keinen notwendigen Wohnungswechsel nach sich, manchmal nicht einmal eine Änderung des Weges zur Arbeit und häufig genug hat der andere Arbeitgeber sein Büro im gleichen Gebäude oder es liegt auf der gegenüberliegenden Straßenseite.

Dieser Umstand macht sich besonders dann bemerkbar, wenn die Konjunktur in Singapur anzieht und auf einen engen Arbeitsmarkt trifft. Natürlich gibt es hier Unterschiede nach Wirtschaftsbereichen und Ausbildungsstand. Insgesamt ist die Fluktuationsrate, bereinigt von

Wirtschaftswachstumsschwankungen, in den letzten Jahren sogar leicht rückläufig. Die Zahlen des *Ministry of Manpower* in Singapur ergeben für den Zeitraum 1994 bis 1999 Einstellungsraten von durchschnittlich 3,1 Personen pro Monat auf 100 Mitarbeiter (Kündigungsrate von 2,7), die für den Zeitraum 2000 bis 2004 auf durchschnittlich 2,6 Einstellungen pro Monat auf 100 Mitarbeiter (Kündigungsrate 2,2) zurückfielen.

Leistung und Motivation

Eine Visitenkarte (absolutes ‚Muss‘ in Singapur) weist dem Inhaber einen Status zu. Das ist sein oder ihr ‚Gesicht‘, das es zu wahren gilt, weil der soziale und wirtschaftliche Rang bestimmt und gezeigt werden muss. Dies gilt sowohl innerhalb der Firma und bei Kunden als auch für die Familie und im Freundeskreis. Die Titelinflation und Kreativität beim Erfinden neuer „Positionen“ sind hierfür Ausdruck genug.

Geld spielt natürlich auch eine entscheidende Rolle, aber das Gehalt kennt das soziale Umfeld nicht. Die Werthaltigkeit jedoch, die der Arbeitgeber dem Mitarbeiter gegenüber ausdrückt, wird an der Gehaltshöhe gemessen, nicht am Ansehen, das man bei anderen genießt. Und wenn die Diskrepanz zwischen Gehalt (Wertschätzung) und Status zu weit auseinander klafft, ist der Konflikt oder die Kündigung oftmals nicht weit.

Was ist daran anders als in Deutsch-

land? Nichts grundsätzliches, nur das Ausmaß der Empfindlichkeiten.

In Singapur lassen sich immer häufiger andere Motivationsinstrumente einsetzen: Karriereplanung, Entwicklung von Fähigkeiten und Übernahme von Verantwortung, Steigerung der individuellen Leistungsfähigkeit. Diese eher an „westlichen“ Vorstellungen orientierten Werte werden vor allem bei den Jüngeren akzeptiert und gefordert und sollten daher als Faktoren berücksichtigt werden. Je höher der Ausbildungsstand und die Erfahrung der Mitarbeiter, um so eher greifen diese Instrumente.

Verhältnis von Führungskräften und Mitarbeitern

Nach wie vor ist bei vielen Singapurem ein traditionelles Familien- und Hierarchiedenken weit verbreitet. Dies gilt natürlich auch für den Organisations- und Unternehmensbereich.

Das *Singapore Institute of Management* veröffentlichte für das Jahr 2000 einen Artikel über die Faktoren, die in Asien, insbesondere im chinesischen Umfeld, auf Beziehungen und Loyalität am Arbeitsplatz einwirken.

Danach sind *Konfuzianismus*, *Kollektivismus* und *Paternalismus* immer noch sehr einflussreich in Asien. Der Konfuzianismus legt dabei die Rollen und die Hierarchie fest, die im Netzwerk der Beziehungen einzuhalten sind. Persönliche Bezie-

hungen stehen eindeutig im Vordergrund. Der Kollektivismus weist Personen bestimmten Insider-Gruppen zu die Personen schützen, aber auch Loyalität von ihnen verlangen. Es sei nicht verwunderlich, schreiben die Autoren, dass die Familienverhältnisse auf die Beschäftigungsverhältnisse übertragen, und die Verpflichtung zum Schutz gegen Loyalität getauscht werde. Und Paternalismus bestimmt das Verhältnis von Vorgesetzten zu ihren Mitarbeitern, das gekennzeichnet ist durch das Gewähren von Vorteilen oder Vergünstigungen, für die wiederum Loyalität seitens der Mitarbeiter erwartet wird.

Die häufige Konsequenz dieser Konstellation: der Chef bekommt kein offenes Feedback, Probleme werden präsentiert und eine Lösung wird von Vorgesetzten erwartet. Viel Energie wird darauf verwendet, sich aus der Verantwortung herauszuwinden, aber nicht, um aus Fehlern zu lernen. Vieles von dem, was der Chef will, wird erraten und häufig nicht nachgefragt. Selten sagt ein Mitarbeiter dem Chef deutlich, dass er „schief liegt“ und schweigt lieber, um dessen gute Laune zu erhalten. Dieses patriarchalische Verhältnis und Verständnis sollte berücksichtigt werden, wenn es um Mitarbeiterführung geht. Hier ist das aktive Einfordern von Lösungsvorschlägen durch Mitarbeiter sowie die Schaffung eines angstfreien Arbeitsumfeldes gefordert, um eine Änderung des

Verhaltens und der Erwartungshaltung zu erzeugen. Erfahrungen zeigen, dass lokale Mitarbeiter in anderen kulturellen Arbeitsumfeldern durchaus von ihrem vormals erlernten Verhalten abrücken können.

Führungsinstrumente die weiterhelfen

Angesichts der vielschichtigen und unterschiedlichen Faktoren, die auf eine effektive Mitarbeiterführung und Entwicklung in Singapur einwirken, empfiehlt sich eine Kombination von Führungsinstrumenten, die diesen Faktoren Rechnung trägt. Um religiöse, kulturelle und ethnische Unterschiede zu verstehen und nutzbar zu machen, um die Mitarbeiter aktiv an der Aufgabenstellung, Erfüllung und dem Erarbeiten von Lösungen zu beteiligen, empfiehlt es sich, Coaching als Führungsstil zu entwickeln und zu praktizieren. Coaching führt zu klarem Zielverständnis und erfordert von den Mitarbeitern aktive Beteiligung an der Festlegung wie, womit und bis wann Resultate erzielt werden sollen. Gleichzeitig bietet Coaching ein hervorragendes Kommunikationsinstrument, das gekennzeichnet ist durch intensives Zuhören, kreatives Fragestellen und Eingehen auf die Interessen, Werte und Stärken der Mitarbeiter. Hinzukommen sollte ein Performance-Management, bei dem spezifische, klare und berechenbare Resultate vereinbart und Entwicklungen von Stärken und Beseitigung von Schwächen gemeinsam diskutiert werden können.



Qualität und Ausbildung der vorhandenen Arbeitskräfte

Die Statistiken für Singapur sehen gut aus: laut *Ministry of Manpower* hatten im Jahre 2004 mehr als 20% der arbeitsfähigen Bevölkerung einen Universitätsabschluss, 11% so etwas wie ein Fachhochschul-Diplom, 12% das Abitur, 25% die Mittlere Reife und ca. 32% lagen darunter oder hatten keinen Schulabschluss.

Berufsausbildung wie in Deutschland, durch mehrjährige praktische Erfahrung, planmäßige Volontariate oder Praktika, steckt zwar noch in den Anfängen, wird jedoch stark gefördert. Beispielhaft gibt es in Singapur eine Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Institutionen, wie zum Beispiel der *Singaporean-German Chamber of Industry and Commerce*, der Deutsch Europäischen Schule und deutschen Unternehmen, die eine Berufsausbildung anbieten und fördern. Für die meisten der lokalen Arbeitskräfte stehen diese Wege jedoch noch nicht zur Verfügung. Für sie ist es eigentlich immer *Training on the Job*, verbunden mit einer Vielzahl von Trainingsseminaren, privaten oder von den Firmen geförderten Ausbildungskursen.

Die bereits in Gang gesetzte und immer stärker geförderte Entwicklung der Qualität des Arbeitskräftepotentials in Singapur umriss Ms Yong Ying-I, *Permanent Secretary (Manpower)* schon

im Jahr 2003 auf einer Konferenz zur Schaffung besonderer, neuer Arbeitsplätze (www.mom.gov.sg/MOM/CDA/0,1858,3278-----178_2003---2002----,00.html) MOM Press Room Speeches: Speech By Ms Yong Ying-I, Permanent Secretary (Manpower), at the Conference on *'Creating Great Places to Work – Restoring the Spirit'*, Suntec Convention Centre. www.mom.gov.sg/). Sie erklärte, dass Singapur im Zeitalter der Industrie und Produktion produktive und disziplinierte Arbeitskräfte gebraucht habe, die auch zur Verfügung gestanden hätten. Jetzt, in der Knowledge Economy, entstehe Wettbewerbsvorteil jedoch durch neue Ideen und die Fähigkeit, diese zu realisieren und zu verkaufen. Singapurs Arbeitskräfte benötigten daher ein neues Paket von Fähigkeiten, bestehend aus technischem Können, kombiniert mit emotionaler Intelligenz und Kommunikationsfähigkeit sowie den Charaktereigenschaften Flexibilität und Risikobereitschaft.

Aus- und Weiterbildung

Singapur bietet eine Vielzahl unterschiedlicher Möglichkeiten zur Aus- und Weiterbildung. Ein weit gefächertes Angebot für technische, wissenschaftliche, Verhaltens- und Führungsweiterbildung ist verfügbar. Das Problem ist hier eher die Auswahl der richtigen Qualität zu einem vertretbaren Preis. Für von der Regierung geförderte Wirtschaftsbereiche und eine breit gefächer-

te Grundweiterbildung gibt es viele Unterstützungs- und Fördergelder, welche die Kosten für Weiterbildung herabsetzen können.

Natürlich taucht hier die Frage auf, wieviel eine Firma in einen Mitarbeiter investieren will, der es ziemlich leicht hat, mit dem erworbenen Wissen und neuen Fähigkeiten einen neuen Arbeitgeber mit besserem Gehalt zu finden. Hier lassen sich verschiedene Modelle entwickeln, wie Mitarbeiter an den Kosten zu beteiligen sind oder sogar einen Bonus für besonders gute und effektive Umsetzung des Erlernten erhalten. Auch die Aushändigung von Zertifikaten über

Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen ließe sich so gestalten, dass eine Überreichung erst dann stattfindet, wenn der Teilnehmer nachgewiesen hat, dass er aktiven und nützlichen Gebrauch vom Inhalt des Seminars oder Workshop gemacht hat. (Nicht nur) für Singapur wäre das allerdings eine kleine Revolution.

Coaching Associates Pte Ltd
SIM Business Centre
SIM Management House
41 Namly Avenue, Singapore 267616
Tel: +65 6468 2705
Mobile: +65 9639 8407
E-Mail: klaus@coachiates.com
Website: www.coachiates.com

Coaching Associates Pte Ltd ist eine Partnerschaft von Executive Coaches in Singapur. Unsere 5 Partner haben alle eigene, langjährige Managementenerfahrungen in Führungspositionen in Asien und stammen aus Singapur, Amerika und Deutschland. Wir sind ausgebildete und attestierte Coaches (Corporate Coach University, USA)

Unsere Produkte: Executive Coaching, Coaching als Führungsinstrument, Performance Management, Grundfähigkeiten für Manager, Karriere Coaching, Highly Effective Teams, Talententwicklung, Aufbau und Übernahme von Managementfunktionen, u.a.m.

Informationsquellen, die Sie nutzen können und die auf eine Vielzahl andere Webseiten hinweisen:

☐ Singapore workforce development agency:

<http://app.wda.gov.sg/index.asp>

☐ Amt für Statistik: www.singstat.gov.sg

☐ Ministry of Manpower: www.mom.gov.sg/MOM/CDA

☐ SPRING:

www.spring.gov.sg/portal/products/workforce_dev/workforce.html

☐ Singapore Institute of Management (SIM):

www1.sim.edu.sg/sim/pub/gen/sim_pub_gen_home.cfm