

JR | C A P E

IM GESPRÄCH mit ...

Expatriates in Asien

- Die JR C A P E Interview Reihe -

JR | C A P E

IM GESPRÄCH mit

Marc Sempell

General Manager

Dräger Safety Asia Pte Ltd
- Malaysia Branch -

Kuala Lumpur, im Sommer 2006

JR | C A P E

Das Unternehmen

Die Drägerwerk AG ist eine deutsche Unternehmensgruppe mit über 100jähriger Tradition am Hauptstandort Lübeck. Die Gründerfamilie ist bis heute in die Leitung des Geschäfts involviert.

Produkte rangieren im Bereich der Überwachung und des Schutzes lebenswichtiger Funktionen beim Menschen. So ist Dräger ein weltweit führender Anbieter von Beatmungsgeräten und setzt hohe technische Standards in der Medizintechnik, bedient durch die Unternehmenssparte Dräger Medical. Wo immer Atmen problematisch oder lebensbedrohlich wird, kommen Geräte der Dräger Safety zum Einsatz, beispielsweise im Bereich des Feuerschutzes, in der Industrie oder unter Tage.

Dräger umspannt mit Gesellschaften an rund 190 Standorten weitreichend den Globus. Mit diesem Netzwerk aus Produktion, Entwicklung, Vertrieb und Service bedient das 9500 Mitarbeiter starke Unternehmen internationale Märkte. Ständige Innovation und Qualität haben hierbei die höchste Priorität, um das Firmenmotto „Technik für das Leben“ auch sinngerecht und sicher umsetzen zu können.

Dräger ist bekannt für moderne Personalpolitik, und firmeninterne Programme und Seminare, die zur Mitarbeitermotivation und Kompetenzbildung beitragen sollen. Hier soll auch die vor über 30 Jahren ins Leben gerufene Dräger Stiftung nicht unerwähnt bleiben, die internationalen Erfahrungsaustausch durch zahlreiche Symposien unterstützt.

Das Gespräch

Herr Sempell, Sie sind seit vielen Jahren beruflich in Asien, was hat Sie auf den Weg in die Ferne gebracht?

M. Sempell: Ich hatte schon vor 10 Jahren, nach meinem Studium der Luft- und Raumfahrttechnik und erster Erfahrung im Berufsleben, den Drang ins Ausland zu gehen. Dabei fielen mir Traumländer in Südamerika wie z. B. Brasilien, oder auch Südafrika ein. Ich war zum damaligen Zeitpunkt als Qualitätsingenieur bei Dräger Aerospace in Lübeck beschäftigt und habe parallel an der Fern-Uni in Hagen ein BWL Zusatzstudium abgeschlossen. Der Gang ins Ausland war dann blanker Zufall. Dräger bot mir die Entsendung nach Japan an, im Rahmen des ETP (Executive Training Programme) der Europäischen Kommission sollte ich bei Dräger in Tokio arbeiten. Zuerst war ich wenig begeistert von der Vorstellung ins ferne Asien zu gehen, aber Aufgabe und Programm waren natürlich verlockend. So verschlug es mich dann 1998 nach absolviertem „pre-departure Seminar“ beim ETP für fast zwei Jahre in die japanische Hauptstadt. Im Oktober 1999 kehrte ich nach Norddeutschland zurück und durfte kurzerhand neue Aufgaben als Sales Manager übernehmen.

JR | C A P E

Was waren für Sie die nachhaltigsten Erfahrungen während des Aufenthalts in Japan?

M. Sempell: Trotz der anfänglich fehlenden Motivation hinsichtlich Japans entwickelte sich bereits innerhalb der ersten Woche dort eine Liebe zu dem Land, die bis heute anhält. Es ist eine gänzlich andere Welt, die Leute und die Zeit „ticken“ anders. Tokio ist eine faszinierende Metropole. Die Lebensweise ist vollkommen verschieden - ja bisweilen konträr - verglichen mit dem mir bis dahin Bekannten, z.B. Europa oder den USA.

Auch im Geschäftsleben tun sich große Unterschiede zum Verhalten in der westlichen Welt auf. So steht der Gruppenkonsens über der Einzelentscheidung, teils monatelange Entscheidungsprozesse finden somit schlussendlich Zustimmung fast aller und sind somit auf eine breitere Basis gestellt. Das System birgt sicherlich seine Vor- und Nachteile. Ich konnte hier in jedem Fall sehr viel lernen und denke, einiges auch verinnerlicht zu haben.

Wie haben Sie damals den Wiedereinstieg ins Arbeitsleben in Deutschland erlebt?

M. Sempell: Ehrlich gesagt, ohne größere Probleme oder Widerstände. Ich bin sicherlich nach meinem damaligen Auslandsaufenthalt etwas feinfühlicher geworden, war weniger „ich-denkend“, habe mich also selbst verändert. Ich habe in diesem Sinne verstärkt darüber nachgedacht, wie ich z. B. auf mein Gegenüber wirke. Dies ist meinen Kollegen in Deutschland schon aufgefallen. So wurde ich von dem ein oder anderen auch „der Japaner“ genannt, der nun einmal regelgerecht beim Besuch von asiatischen Kunden die Visitenkarte mit beiden Händen überreicht.

Durch das erworbene Know-how in Japan, galten Sie Ihrer Meinung nach für das Unternehmen als prädestiniert für eine weitere langfristige Entsendung in den Raum Asien-Pazifik?

M. Sempell: Dies würde ich – ohne anmaßend klingen zu wollen – bejahen. Nach meiner Rückkehr und erster Übernahme stark vertrieblisch gerichteter Aufgaben hatte ich den Plan, bald wieder, wenn möglich, in Japan zu arbeiten. Die Firma hatte jedoch ein anderes Vorhaben und mich für gesamt asienrelevante Aufgaben vorgesehen; nach einem weiteren Jahr in Lübeck wurde mir die Leitung des Bereichs Asien-Pazifik übertragen. Mit dem Titel Area Manager Asia Pacific ausgestattet, durfte ich wieder im und für den Raum Asien tätig werden, aus Lübeck heraus. Die Geschäftsführung hatte zu dem Zeitpunkt schon eine erneute Entsendung angedacht – ich nehme an, dass die vorausgegangene Zeit bei Dräger in Japan und Teilnahme am ETP hierfür ausschlaggebende Punkte waren.

Wie mir bekannt ist, haben Sie in Singapur die Tochtergesellschaft der Dräger Aerospace gegründet und geleitet. Welche Herausforderungen haben Sie dabei erwartet, welche vielleicht auch überrascht?

M. Sempell: Ja, ich wurde im Herbst 2001 nach Singapur geschickt. Dräger Aerospace hatte schon einige Zeit vorher in Asien agiert, meine Aufgabe war es jedoch die Firma in Singapur zu gründen und als Managing Director zu leiten.

JR | C A P E

Ich hatte erwartet, viel Unterstützung durch meine lokalen Mitarbeiter zu erhalten, doch zu meiner eigenen Überraschung hatte ich das meiste selbst in die Hand zu nehmen und zu erledigen. Hier spreche ich insbesondere von lokalen organisatorischen Dingen, behördlichen Angelegenheiten etc. Ich fühlte mich zum Großteil als „Einzelkämpfer“.

Andererseits waren Themen wie Umbau und die spätere Ausgliederung der Firma aus der Luftfahrt Division der Dräger Safety weniger problematisch als dies z.B. in Deutschland zu erwarten wäre. Wir gründeten 2003 die eigenständige Firma Dräger Aerospace Asia, im gleichen Zeitraum wurde die deutsche Dräger Aerospace Division an die Cobham Gruppe verkauft – viele Veränderungen in einem nur kurzen Zeitraum, die meine Mitarbeiter in Asien jedoch ohne großes Murren akzeptierten, ja sogar unterstützten.

Als Geschäftsführer einer Auslandsniederlassung mit lokalen Mitarbeitern, war der Umgang mit dem Personal bzw. die Leitung der Mannschaft nicht eine Schwierigkeit? Wo sehen Sie in diesem Bereich die größten Hürden für den "Expatriate"?

M. Sempell: Meines Erachtens kommt es hier immer auf die „richtige Dosis“ an. Ich habe aus Lübeck heraus einige Monate lang die Mannschaft in Asien, unterstützt durch etliche Geschäftsreisen in die Region, versucht aus der Ferne zu führen, sie anzuleiten. Ich merkte jedoch, dass sie mit dieser „Ferneh“ nicht glücklich waren. Eigenständigkeit von Mitarbeitern ist in Asien sicherlich ein gesondertes Thema, und ich meine, dass ein Team eine gewisse nahe und direkte Führung braucht, um die Vorgaben und die Kultur der ausländischen Firma erfolgreich umsetzen zu können, ohne in Asien jedoch den Harmoniegedanken zu vergessen. Ich hatte das Gefühl, meine Mitarbeiter waren regelrecht froh, als ich in Singapur dazustieß.

Ich vertraue auf einen offenen und direkten Führungsstil, ohne allerdings das Feingefühl für die Situation und kulturelle Hintergründe außer Acht zu lassen. Und hier komme ich zurück auf meine Aussage bezüglich der „richtigen Dosis“. Ich habe hier für mich und – wie ich hoffe – auch für meine damaligen lokalen Angestellten einen guten Weg der klar definierten, aber partnerschaftlichen Zusammenarbeit gewählt. Ich möchte nicht unerwähnt lassen, dass ich auch von Ihnen einiges gelernt habe und Kritik gegenüber offen war, dies im Gegenzug aber auch von meinen Mitarbeitern erwartet habe. Diese Art der Mitarbeiterführung hat sich für mich bis heute bewiesen.

Herr Sempell, welche Rolle spielt für Sie die Unterstützung aus dem Haupthaus in Übersee, und wo genießen Sie zum anderen vielleicht Ihre größeren Freiheiten?

M. Sempell: Dies kann ich, aus meiner Warte betrachtet, sehr kurz auf den Punkt bringen. Die Unterstützung muss dahingehen, dass Vertrauen in den – richtig und professionell ausgewählten – Mitarbeiter oder in den Geschäftsführer-Kollegen die übergeordnete Rolle spielt. Mit bis zu acht Stunden Zeitverschiebung zu Mitteleuropa ist man in Asien teils auf sich selbst gestellt und hätte im Einzelfall gar nicht die Möglichkeit, Entscheidungen abzustimmen. Das mir seit jeher entgegengebrachte Vertrauen durch das Mutterhaus und die daraus resultierende weitreichende Selbstverantwortung hier vor Ort ist gerade das Charmante an meinem Job als „Expatriate“ in Asien. So ist es schon vorgekommen, dass ich wochenlang von meinem direkten Chef in der Geschäftsführung

JR | C A P E

nichts gehört habe. Dies werde ich nicht als mangelndes Interesse, sondern als ausgesprochenes Vertrauen. Es wird bei Dräger viel freie Hand gelassen. Klar muss jedoch sein, dass in einer solch vertrauensvollen Beziehung die Rückendeckung im Ernstfall auch gewahrt wird.

Seit letztem Jahr haben Sie eine neue verantwortungsvolle Position bei Dräger Safety Asia in Kuala Lumpur übernommen, wozu ich Ihnen an dieser Stelle herzlich gratulieren möchte! Wie hat sich das Arbeitsumfeld für Sie im Vergleich zu Singapur – trotz geographischer Nähe – verändert?

M. Sempell: Vielen Dank. Ich habe im letzten Jahr als General Manager die Geschäftsführung der Dräger Safety Asia, Branch Office Malaysia übernommen. Drei Büros, mehr Mitarbeiter; dies ist eine neue Herausforderung mit einem hohen Grad an Verantwortung für mich. Dies liegt allein schon in der Größe der Organisation begründet. In Singapur war ich sehr stark auf mich selbst gestellt, hier in Kuala Lumpur habe ich Unterstützung in allen Bereichen und kann nunmehr Aufgaben verstärkt delegieren. Ich vertraue allerdings auf den Grundsatz, dass das Verteilen von Aufgaben und Zuständigkeiten nur durch „aktives Vormachen“ der Führungskraft erfolgreich funktionieren kann.

Dies ist allerdings nicht die Antwort auf Ihre Frage im eigentlichen Kern. Hier möchte ich vielleicht auf die Unterschiede zwischen den Mitarbeitern in Singapur und Malaysia aufmerksam machen, ohne allzu verallgemeinernd zu wirken.

In Singapur ist sehr viel auf Erfolg ausgerichtet, dies gilt sowohl für den Beruf und Karriere als auch für das Privatleben. Sei hinzuzufügen, dass Ausbildungsstand und Professionalität diese Ziele unterstützen. Dagegen sind meine neuen Mitarbeiter in Malaysia wesentlich ruhiger und langsamer in all ihrem Tun. Sie brauchen weit mehr Anleitung, wenig ist von Grund auf klar definiert und organisiert. Dieser eklatante Unterschied hat mich zu Beginn teils genervt. Terminvereinbarungen werden nicht eingehalten, man sieht sich häufig in der Aufgabe, die Mitarbeiter wiederholt anzuhalten, muss „nachbohren“. Andererseits birgt die von singapurianischer Hektik entfernte Arbeitsweise auch viele positive Seiten.

Neben dem Beruf, was genießen Sie am meisten am Leben in Asien?

M. Sempell: Allgemein gesprochen, es sind sicherlich die Menschen, die das Leben in Asien interessant und angenehm machen. Weniger stark ausgeprägte Regeln, ausgesprochene Freundlichkeit, hier ließe sich beliebig fortfahren. Zweitens genieße ich in der südostasiatischen Region sehr das über das Jahr hinweg schöne Wetter.

Aber es gibt doch sicherlich auch Dinge, die Sie Deutschland oder im weiteren Sinne Europa vermissen lassen?

M. Sempell: Das Internet macht es heutzutage möglich, eng mit der Heimat in Kontakt zu bleiben. So lese ich tagtäglich aktuelle Nachrichten über deutsche Webseiten. Man fühlt sich dadurch nicht ganz so weit entfernt.

JR | C A P E

Da meine Frau Japanerin ist, habe ich vielleicht hinsichtlich des Lebensstils eine andere Einstellung oder Erwartung als das wahrscheinlich bei deutsch-deutschen Paaren im Ausland der Fall wäre. Wir leben seit Jahren sehr „asiatisch“, ich vermisse z.B. das deutsche Essen nicht wesentlich.

Anders sieht es mit der Familie im weiteren Sinne aus. Die Verbindung zum Elternhaus kann natürlich aus der Ferne nicht so gepflegt werden, wie man sich das manchmal wünscht.

Und trotz des von mir favorisierten Wetters hier, fehlen doch manchmal die vier Jahreszeiten; gern würde ich mit meinem Sohn einmal eine richtige Schneeballschlacht veranstalten!

Erlauben Sie mir noch eine abschließende Frage, Herr Sempell. Welchen Rat können Sie angehenden Managern mit Ambitionen in Asien geben? Was muss man Ihrer Meinung nach heutzutage mitbringen, um hier erfolgreich zu bestehen?

M. Sempell: Einen guten Charakter und die passende entsprechende Einstellung. Das ist meines Erachtens das Wichtigste, wenn man als Ausländer in Asien etwas erreichen möchte. Mit Offenheit für das Neue und Andersartige, auch offen sein für Veränderung des eigenen Verhaltens, mehr zuhören. Dies sind Attribute, die den erfolgreichen Asienmanager, neben der fachlichen Qualifikation, ausmachen.

In einigen – besonders den ostasiatischen – Ländern ist es sicherlich auch hilfreich und teilweise sogar notwendig, der Landessprache mächtig zu sein; Japan und China sind hier die besten Beispiele.

Und bevor es, vielleicht zusammen mit dem Partner, längerfristig ins Ausland geht, sollte man die Region mindestens einmal bereist haben. Viele Unternehmen unterstützen dies, zumindest im Rahmen der Wohnungssuche kurz vor Entsendung. Auch Vorbereitungs-Seminare können dabei helfen, sich gut mit dem Unbekannten vertraut zu machen. In jedem Fall muss der Lebenspartner mit einbezogen werden – denn er oder sie hat nicht die neue interessante Aufgabe oder Karrierechance vor sich, anders als der „Expatriate“. Hier gibt es leider genügend Negativbeispiele.

Wir bedanken uns für das Gespräch!

JR | C A P E

IM GESPRÄCH mit

Karl Knipfelberg

Head of Engineering Electrical & Warehouse Trucks

Linde China

Xiamen, im Herbst 2006

JR | C A P E

Das Unternehmen

Die Linde AG mit Hauptsitz in Wiesbaden ist eines der 30 im DAX gelisteten Unternehmen. Die Gesellschaft hatte dabei bis zum Herbst 2006 zwei Geschäftsbereiche, zum einen Linde Gas & Engineering und das so genannte Material Handling (MH) unter dem Dach der KION Group. Im Rahmen der Übernahme der britischen BOC Group fokussierte die Linde AG ihr Geschäft auf die technischen Gase und das Engineering und veräußerte die KION Group für ca. 4 Mrd. Euro an ein Konsortium aus Private-Equity-Firmen um KKR und Goldman Sachs.

Ein früheres weiteres Standbein – die Kühltechnik – wurde vor 2 Jahren an die amerikanische Firma Carrier verkauft.

Die Linde AG erreichte 2005 einen Umsatz von rund 9 Mrd. Euro, ca. 45.000 Mitarbeiter arbeiten weltweit für die Gruppe.

Der Geschäftsbereich MH tritt im Markt mit drei Marken (Linde, Still und OM) auf und ist in Europa Marktführer, weltweit die Nummer 2.

Die Marke Linde mit Sitz in Aschaffenburg entwickelt und produziert dabei Gabelstapler und Lagertechnikgeräte, die in Qualität, Effizienz, Ergonomie weltweit führend ist. Neben Aschaffenburg gibt es Werke und Entwicklungsstandorte in Frankreich, England, den USA, Brasilien und auch China. Hier wurde schon 1993 eine Tochterfirma in Xiamen gegründet, von wo aus seitdem das Chinageschäft geleitet wird.

Das Gespräch

Herr Knipfelberg, wie wir von Ihnen wissen, arbeiten Sie seit 2005 für die deutsche Linde AG in China. Bevor wir auf Ihre Funktion hier in Asien eingehen, würden Sie uns kurz Ihren bisherigen Werdegang schildern; was hat Sie bis nach China gebracht?

K. Knipfelberg: Nach dem Abitur habe ich mich für das Studium als Ingenieur des Maschinenbaus an der Uni Kaiserslautern eingeschrieben. Dort konnte ich mein Studium in relativ kurzer Zeit mit sehr gutem Abschluss beenden. Darüber hinaus hatte ich die Gelegenheit mein zweites Praktikum bei der Firma Ingersoll-Dresser Pumps in Pennsylvania, USA zu absolvieren. Ich war dort insgesamt 6 Monate im Engineering tätig und habe dort zum ersten Mal „Auslandsluft“ geschnuppert. Nach Studium und Wehrdienst trat ich dann in der Unternehmenszentrale des Linde Konzerns im technischen Stab für Produktentwicklung ein.

Als Berufsanfänger im technischen Stab, das ist interessant. Der üblichere Weg ist in den meisten Fällen in der Linie zu beginnen?

JR | C A P E

K. Knipfelberg: Richtig, da haben Sie wohl Recht. Allerdings muss man dazu wissen, dass die Stabstelle damals so ausgelegt war, dass man als Mitarbeiter dieser Abteilung zu den einzelnen Unternehmenseinheiten delegiert wurde. So ging es für mich nach Frankreich zur Mitarbeit bei Entwicklungen neuer Komponenten für Lagertechnikfahrzeuge, die mit anderen Unternehmenseinheiten im Verbund entwickelt werden. Damit hatte ich die Möglichkeit, eine Vielzahl von Kontakten in Europa innerhalb und ausserhalb des Linde-Konzerns zu knüpfen.

Konnten Sie sich damals vorstellen, längerfristig in Frankreich zu bleiben?

K. Knipfelberg: In der damaligen Situation hätte sich durchaus die Möglichkeit ergeben, in Frankreich zu bleiben. Jedoch bietet das Material Handling neben Lagertechnikgeräten natürlich auch noch die weit bekannteren Gabelstapler, die jedoch nicht in Frankreich gefertigt oder entwickelt werden. Als junger Ingenieur war es mir damals wichtig, mich auch in neue Produkte und Methoden einzuarbeiten. Gemeinsam mit meinem damaligen Vorgesetzten habe ich diese Situation sehr offen und konstruktiv diskutieren können.

Also war Ihr Schritt aus Frankreich eine folgerichtige Entscheidung, um mehr technischen Background zu erhalten, andere Produkte kennenzulernen.

K. Knipfelberg: Ja, nach zwei erfolgreich abgeschlossenen und im Markt eingeführten Projekten wurde so in beiderseitigem Einverständnis meine Delegation beendet, und ich wurde nun nach Hamburg zur STILL GmbH versetzt. Dies gab mir die Möglichkeit neben Lagertechnikgeräten auch die „ausgewachsenen“ Gabelstapler kennen zu lernen. Ich arbeitete dort unter anderem an der Konzeption einer kompletten Stapler-Serie, bevor ich nach eineinhalb Jahren die Verantwortung für die Entwicklung einer Hauptbaugruppe eines Dieselstaplers im Rahmen eines deutsch-japanischen Joint Ventures übernahm.

Sprechen Sie von der Kooperation mit dem japanischen Komatsu-Konzern?

K. Knipfelberg: Richtig, Komatsu hat neben dem sehr großen Bereich der Baumaschinen auch ein Unternehmen für Gabelstapler. Zur damaligen Zeit beteiligte sich die Linde AG zu 35% an diesem Unternehmen zum Zweck der Vermarktung einiger europäischer Produkte auf dem japanischen Markt und zur gemeinsamen Entwicklung von Gabelstaplern.

Was waren die herausfordernden Facetten in der Arbeit mit Komatsu?

K. Knipfelberg: Neben der Entwicklung unseres Produktes, d.h. für unsere Zielmärkte, haben wir auch die Anregungen und Wünsche unseres japanischen Kooperationspartners berücksichtigt, denn das Produkt sollte basierend auf einem Grundtyp den Zielmärkten beider Unternehmen entsprechen. Dies erforderte viel Kommunikation und von unserem deutschen Entwicklungsteam viel Offenheit, um sich in eine andere Sichtweise und eine andere Kultur einzudenken, einschließlich und besonders der japanischen Unternehmenskultur. Das war nicht immer einfach. Neben Email- und Telefonkontakten reiste ich dazu für mehrwöchige Aufenthalte nach Japan, ein mir bis zu diesem Projekt eher unbekanntes Land.

JR | C A P E

Gab es damals die Überlegung, Sie nach Japan zu entsenden, um weitergehende Aufgaben in dem Joint Venture vor Ort zu übernehmen?

K. Knipfelberg: Anfangs gab es diese Überlegungen. Nach aus technischer Sicht produktiver und interessanter Arbeit wurde aber auf Konzernebene die Entscheidung getroffen, das Joint-Venture aufzulösen. Damit waren auch meine Aufgaben neu zu definieren.

Was waren nach Ihrer Einschätzung demnach die Hauptgründe für Linde, Sie anstelle dessen von Hamburg nach Xiamen zu schicken? Welche Entscheidungskriterien sind Ihnen bekannt?

K. Knipfelberg: Eigentlich gab es keine Pläne, mich nach Xiamen zu entsenden. Gemeinsam mit meinem Vorgesetzten hatten wir verschiedene Optionen besprochen. Durch diverse interne Kontakte wurde ich dann auf die Aufgabe in China aufmerksam. Nach einigen Gesprächen – auch vor Ort – war ich überzeugt, dass Xiamen für mich eine interessante Herausforderung ist. Somit ging es im letzten Jahr nach China.

Sie arbeiten bei Linde China als Head of Engineering; wie gestalten sich Ihre Aufgaben hier vor Ort in Asien?

K. Knipfelberg: Im Vergleich zu meiner vorherigen Arbeit in einer Entwicklungsabteilung gestalten sich meine Aufgaben hier deutlich vielfältiger. Der Anteil der Projektorganisation und der Lokalisierung nimmt deutlich mehr Platz ein, als dies in einer europäischen Entwicklungsabteilung der Fall ist.

Grob lassen sich folgende Hauptaufgabengebiete definieren: Zum einen die Lokalisierung von Produkten und Komponenten. Dabei geht es um die Einführung von Produkten auf dem chinesischen Markt mit Fertigung und dem Sourcing von Komponenten hier in China. Als zweites wäre die Bearbeitung und Koordination von Kundenwünschen zu nennen. Je nach Staplertyp gibt es unterschiedliche Anpassungen. Drittens ist der Support unseres technischen Services zu sehen. Der Erfolg von Linde in China hängt sicherlich – abgesehen von sehr guten Produkten und hohem Qualitätsstandard – auch mit dem dichten und kompetenten Servicenetz zusammen. Darüber hinaus haben wir innerhalb meiner Hauptabteilung eine Abteilung gegründet, die einfache CAD-Arbeiten für unsere deutschen Kollegen erledigt.

Generell hat meine Arbeit viel mit Organisation und Kommunikation innerhalb Chinas und im Ausland zu tun. Natürlich kommt dabei auch das Engineering nicht zu kurz. Die Arbeit ist sehr vielschichtig, aber gerade das macht den Reiz aus.

Thema Mitarbeiter in China - wenn Sie die Zusammenarbeit bzw. Führung der lokalen Mitarbeiter bewerten sollten, stufen Sie diese Aufgabe als eher schwierig oder unproblematisch ein?

K. Knipfelberg: Meine erste Erfahrung ist, dass die Mitarbeiter vor Ort aufgrund ihres kulturellen Hintergrunds anders sind. Ich meine dies wertungsfrei.

JR | C A P E

Deswegen lässt sich die Frage, ob ihre Führung schwerer oder unproblematischer ist, nicht ohne weiteres beantworten.

Vielleicht können Sie uns jedoch ein Beispiel skizzieren, bei dem Sie vor eine scheinbar unlösbare Aufgabe in der Zusammenarbeit mit chinesischen Mitarbeitern gestellt wurden, und wie haben Sie diese gelöst?

K. Knipfelberg: Ein Beispiel ist eine Situation, bei der ein chinesischer Mitarbeiter ein Produktionsmittel nach klaren Vorgaben in China beschaffen sollte. Da solche Dinge öfter gebraucht werden, wurden unsere gelisteten Zulieferer befragt. Allerdings sagten die ausgewählten Firmen alle ab, zum Teil aufgrund von Kapazitätsengpässen durch andere von uns in Auftrag gegebene Teile. Daraufhin war für meinen chinesischen Kollegen die Angelegenheit erledigt, frei nach dem Motto: wir haben es so wie immer versucht, es hat nicht geklappt, Pech gehabt. Der Mitarbeiter informierte auch nicht weiter über die Schwierigkeiten, so dass wir das Fehlen erst sehr spät bemerkten. In Europa geht man einfach davon aus, dass der Mitarbeiter sich meldet, wenn er aus einer Problematik keinen Ausweg findet. Es hat dann aber eine fruchtbare und sehr intensive Zusammenarbeit gegeben, wodurch wir das Problem gemeinsam lösen und fast den gesamten Zeitrückstand wieder aufholen konnten.

Wie schätzen Sie die Qualifikationen chinesischer Ingenieure in Ihrem Technologiebereich ein? Kann man Vergleiche zu Standards in Ländern Europas ziehen?

K. Knipfelberg: Ich denke, die Ausbildung der chinesischen Mitarbeiter ist im Allgemeinen gut. Allerdings würde ich den Abschluss der chinesischen Universitäten nicht dem Diplom einer deutschen Universität oder FH gleichsetzen.

In China kommt es jedoch sehr darauf an, an welcher Universität der Kandidat gewesen ist; eine relativ homogene Abschlussgüte in dem Sinn, dass der Titel Dipl.-Ing. auf einen bestimmten Standard hinweist, gibt es hier nicht. Wir stellen gerade bei Freshouts fest, dass das Wissen zum Teil sehr theoretisch, und die Praxisnähe eher unzureichend ist.

Berufsvorbereitende Praktika, wie wir sie mittlerweile verstärkt aus Europa kennen, sind in China demnach nicht üblich.

K. Knipfelberg: Meiner Kenntnis nach sind solche Praktika nicht üblich und finden bei uns auch nur kurz vor der Einstellung statt, d.h. der Mitarbeiter hat dann schon eine Zusage.

Wächst hier trotzdem nach Ihrer Einschätzung ein Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt heran, der nicht nur hier in China, aber auch international zukünftig spürbar sein wird?

K. Knipfelberg: Ich glaube, dass China mittelfristig eine breite Masse an gut ausgebildeten Ingenieuren hervorbringen wird. Es gibt heute schon herausragende Fachkräfte, allerdings durchaus noch nicht im Regelfall.

JR | C A P E

Die Entwicklung in China ist nicht zu unterschätzen, im internationalen Maßstab sehe ich aber eine Wirkung auf den Arbeitsmarkt noch eher mittel- bis langfristig.

Herr Knipfelberg, welche Aspekte der Arbeit in Ihrem Unternehmen in China würden Sie als besonders positiv herausstellen?

K. Knipfelberg: Für mich ist immer wieder die Geschwindigkeit der Umsetzung von Projekten beeindruckend. Das gilt sowohl für den beruflichen als auch für den privaten Bereich. Nicht unbekannt ist ja, mit welcher Schnelligkeit Straßen in China gebaut werden. Ähnlich ist es auch beim Durchsatz an Aufgaben und Projekten. Das wird gefördert durch kurze Urlaubszeiten, so dass man im Vergleich zu Deutschland fast das ganze Jahr mit der „festen Truppe“ arbeiten kann.

Da Sie sich an der Schnittstelle zwischen europäischen und asiatischen Ansprechpartnern befinden, werfen diese offensichtlichen Unterschiede nicht Probleme auf?

K. Knipfelberg: Das ist richtig, das merken wir. Die Dynamik in China und generell in Süd-Ostasien stellt hohe Anforderungen an uns und unsere Partner in den europäischen Standorten, die dort für uns als Dienstleister auftreten. Kunden in Asien ist es schwer zu vermitteln, dass gewisse technische Antworten aufgrund von christlichen Feiertagen nicht gleich gegeben werden können. Dementsprechend ist es wichtig, dass wir als Abteilung den technischen Background mitbringen, weitestgehend autark zu arbeiten. Soweit wir das können, tun wir das, allerdings brauchen wir natürlich die Unterstützung der europäischen Einheiten. Dort den richtigen Mittelweg zu finden, ist die Kunst an dem Geschäft.

Hier stellt sich mir jedoch auch die Frage, ob das Arbeiten in China nicht auch Probleme für den ausländischen Manager mit sich bringt. Wie gehen Sie damit um?

K. Knipfelberg: Natürlich haben wir dabei auch vor Ort mit Schwierigkeiten zu kämpfen. Wir fertigen und verkaufen technisch anspruchsvolle Produkte. Qualität ist für uns ein sehr wichtiges Kriterium. Im Spannungsfeld zwischen Markt und Machbarkeit gilt es, rationale Entscheidungen zu treffen und im Fall des Falles auch „Nein“ sagen zu können. Chinesische Kollegen neigen da teilweise zu etwas vorschnellen Entscheidungen, zu Gunsten des „Verkaufens“.

Stichwort Verkauf, in den letzten Monaten ist die Einheit Linde MH diesbezüglich in die Schlagzeilen geraten. Wie ist der momentane Stand für Sie, was erwarten Sie hierbei für China in den kommenden Monaten?

K. Knipfelberg: Wir wissen nun, wer der neue Eigentümer ist. Ehrlich gesagt freue ich mich, dass die Zeit der Ungewissheit vorbei ist. Nun schauen wir, wie es weitergeht. Ein erster Trend wird sich sicherlich in sechs Monaten abzeichnen. Nach dem, was bisher zu hören ist, liegt der Übernahme eine definierte Wachstumsstrategie zugrunde.

Wie sieht die weitere berufliche Planung bei Ihnen aus, werden Sie voraussichtlich länger für Ihren Arbeitgeber in China bleiben, oder zeichnen sich vielleicht erneut andere Möglichkeiten ab?

JR | C A P E

K. Knipfelberg: Mein derzeitiger Vertrag läuft bis Mitte 2008. Man wird sehen, was dann kommt. Mir gefällt es in China sehr gut.

Herr Knipfelberg, wie mir bekannt ist haben Sie Familie.

K. Knipfelberg: Das ist richtig. Ich bin verheiratet und habe zwei Kinder, 3 und 4 Jahre alt.

Wie gefällt es Ihrer Frau in Asien; ist das Leben in Xiamen mit größeren Schwierigkeiten verbunden, auch was die Kinder angeht?

K. Knipfelberg: Das Leben in Xiamen ist sicherlich anders als in Europa, aber Xiamen ist nach meiner Einschätzung eine sehr weit entwickelte Stadt mit hoher Lebensqualität. Meine Frau hat sich jedenfalls mit dem veränderten Umfeld gut zurechtgefunden. Meine Kinder haben den Wechsel von Deutschland nach China auch sehr gut verkräftet, was sicherlich mit auf das Alter zurückzuführen ist. Sie besuchen beide einen internationalen Kindergarten und lernen Englisch und Chinesisch. Das Chinesisch geht bei ihnen deutlich schneller als bei mir, leider.

Wie wichtig ist Ihnen die Unterstützung und Rückhalt der Familie, gerade bei einem verantwortungsvollen Job im Ausland, der sicherlich mit langen Arbeitszeiten und Stress verbunden ist?

K. Knipfelberg: Meiner Ansicht ist der Wert eines Rückhaltes bei so einem Auslandseinsatz unermesslich und deutlich höher einzuschätzen als im Inland. Speziell in Asien, wo wir als Europäer ja anfangs eher ein Gefühl von Analphabetentum haben.

Wie steht es um Ihre Chinesisch-Kenntnisse?

K. Knipfelberg: Ich bin jetzt seit etwas mehr als einem Jahr in China und lerne jede Woche ein bis zwei Stunden. Die ersten Erfolge stellen sich so langsam ein. Es ist aber schwer, da im Chinesischen die gewohnten Strukturen der lateinischen Sprachen fehlen. Ich gebe natürlich nicht auf. Ziel ist es, in zwei Jahren die Sprache zu beherrschen. Ich hoffe, das kann ich erreichen.

Soweit Ihnen diese bekannt sind, welche anderen Standorte würden Sie persönlich in der asiatischen Region reizen?

K. Knipfelberg: Wie zuvor gesagt spielen für mich bei der Entscheidung für einen Auslandseinsatz natürlich andere und weit wichtigere Kriterien eine Rolle, als der Standort.

Wenn wir andere Aspekte mal außer Acht lassen, kann ich mir im asiatischen Raum eine angemessene Arbeitsumgebung in einer Vielzahl von Ländern vorstellen. Hier in China fühle ich mich wie gesagt ausgesprochen wohl.

Und was waren bzw. sind für Sie K.O.-Kriterien hinsichtlich einer Entscheidung für oder gegen einen neuen Arbeits- und Wohnort, und warum?

JR | C A P E

K. Knipfelberg: Ein K.O.-Kriterium ist für mich, wenn die persönliche Sicherheit meiner Familie und mir nicht gewährleistet ist.

Demnach spielt der Entwicklungsstand des jeweiligen Landes – außerhalb des Faktors Sicherheit – für Sie eine untergeordnete Rolle?

K. Knipfelberg: Ich gehe davon aus, dass dort, wo sich Firmen niederlassen, die zu meiner technischen Ausrichtung passen, ein gewisser Entwicklungsstand vorhanden ist. Ein CNC-Bearbeitungszentrum braucht gesicherte Stromversorgung und erfordert konsequente Auslastung, also müssen die Standorte eine angemessene Entwicklung vorweisen können.

Welches sind für Sie allgemein die herausragenden Entscheidungskriterien für einen neuen Job?

K. Knipfelberg: Die Aufgabe muss zu mir und meinem bisherigen Werdegang passen und mir auch neue Herausforderungen bieten.

Ich möchte noch einmal auf die Thematik „lokale Führungskräfte“ zurückkommen, wir hatten dies kurz mit Bezug auf chinesische Ingenieure angesprochen. Eine Zahl von ausländischen Unternehmen tendiert dazu, auch oberste Managementpositionen in den eigenen Auslandsgesellschaften mit lokalen Spezialisten zu besetzen; wo sehen Sie herausragende Punkte, die diese Strategie vielleicht in Frage stellen, oder unterstützen Sie diese Entwicklung?

K. Knipfelberg: Ich denke, man muss sehr genau betrachten, was für ein Typ von Führungskräften gemeint ist. In einem Unternehmen, das wie Linde den Aktivitätsschwerpunkt in Europa hat, das Wissen in Asien aufbaut und Wissen nach Asien bringt, ist es unerlässlich, dass jemand vor Ort ist, der den guten Kontakt nach Europa hat und auch das Know-how über Produkte mit hierher bringt. Gleiches gilt für den Service-Bereich.

„Sales-orientierte“ (Vertrieb, Marketing, etc.) Abteilungen sollten auch eine lokale Führungskraft haben, denn die Kommunikation nach außen ist nach meinem Verständnis Kernbestandteil dieser Aufgabe. Vertreibt ein Unternehmen aus Amerika oder Europa Produkte, die angepasst werden müssen, braucht es Spezialisten vor Ort, die gute Partner für den Kunden sein können bei der Entwicklung von Lösungen für eben diesen Markt.

Setzt Ihr Arbeitgeber dies – in China – in diesem Sinne um? Wie mir bekannt ist, ist Ihr Geschäftsführer Malaie chinesischer Abstammung.

K. Knipfelberg: Sicherlich ist die Kenntnis des Marktes und der Kultur der Menschen sehr hilfreich. In unserem Fall ist die Geschäftsführung in drei Segmente aufgeteilt.

Grob kann man sagen, dass wir einen Geschäftsführer für die Marktseite haben, d.h. für den Verantwortungsbereich Markt, Vertrieb, Marketing, Service. Wie Sie wissen, steht diesem Bereich ein Asiat vor.

JR | C A P E

Der Bereich Entwicklung, Produktion und Purchasing & Logistics wird von einem Deutschen verantwortet. Auch hier, denke ich, passt die Personalpolitik, denn wir arbeiten in diesen Bereich verstärkt im Verbund mit den internationalen Schwesterunternehmen, vorwiegend in Europa.

Der Finanzbereich wird ebenso von einem Deutschen verantwortet, denn wir sind letztendlich ein internationales Unternehmen mit deutschen Wurzeln und haben dementsprechend ein deutsches Headquarter.

Welche Eigenschaften und Fähigkeiten muss Ihrer Meinung nach ein ausländischer Manager hierher mitbringen, um erfolgreich zu sein? Und was sind vice versa die „Garanten“ für den Misserfolg?

K. Knipfelberg: Ich denke, das Wichtigste ist, offen auf die Mitarbeiter zuzugehen. Auch wenn der kulturelle Background ein anderer ist, so fühlt sich jeder von uns besser verstanden, wenn er ernst genommen wird. Wichtig sind demnach die Fähigkeit und der Wille, sich mit seinem Gegenüber auseinanderzusetzen, zu kommunizieren. Dadurch kann man es schaffen, andere und sich selbst zu motivieren.

Ein Garant für Misserfolg ist, Überheblichkeit an den Tag zu legen. Diese Haltung kommt meiner Meinung in keinem Land der Erde wirklich gut an.

Wie Sie wissen hat JR Cape im Frühjahr eine Umfrage unter Expatriates in Asien durchgeführt, mit dem Ziel Aspekte der Arbeit im Ausland zu erfassen, eventuelle Veränderungen in den Anforderungen an entsandte Führungskräfte aufzuzeigen. Verraten Sie uns, ob Sie sich an der Umfrage beteiligt haben?

K. Knipfelberg: Ja, ich habe mich beteiligt.

Wie würden Sie – als ein Repräsentant der Zielgruppe unserer Umfrage – die auffälligen Ergebnisse kommentieren: über 90% der Auslandsmanager möchten gern in der Region Asien verbleiben, fast 90% der Beteiligten gaben zudem an, vor Ort einen Arbeitsplatzwechsel in Erwägung zu ziehen.

K. Knipfelberg: Nun, das lässt erst einmal darauf schließen, dass Asien auf viele Leute aufgrund seiner Dynamik, seiner freundlichen Menschen und gewisser Möglichkeiten der beruflichen Entwicklung einen besonderen Reiz ausübt. Es ist, denke ich, aber auch ein Zeichen, dass das Leben als Expatriat im Ausland sich deutlich unterscheidet vom Leben in der Heimat. Nicht umsonst gibt es den Spruch: Zu Hause ein Würstchen, in der Fremde ein Fürstchen. Den erkennbaren Drang zum Arbeitsplatzwechsel kann man vielleicht so interpretieren, dass sich viele Expatriates nicht ihren Fähigkeiten entsprechend eingesetzt fühlen und das gerne ändern würden.

Wir bedanken uns für Ihre abschließende Einschätzung und das interessante Gespräch. JR Cape wünscht Ihnen weiterhin viel Erfolg in China!