

# Frischer Wind im German Centre Singapore

+++ Seit drei Monaten leitet Hanna Böhme, 35, das German Centre in Singapur. Die German Centres – derzeit sind es sieben, vorwiegend im asiatischen Raum – leisten praktische Hilfe beim Aufbau und Betreiben von Niederlassungen insbesondere mittelständischer deutscher Firmen. In diesem Interview spreche ich mit Hanna Böhme zum einen über ihre Erfahrungen in diesem neuen Job, zum anderen aber auch grundsätzlich über das Thema Entsendung und Expats – aus persönlicher Sicht und aus Sicht einer Frau, die seit mehr als sechs Jahren mit deutschen Expats eng zusammenarbeitet. ++

**PM: Seit drei Monaten leiten Sie das German Centre in Singapur. Davor hatten Sie denselben Job in Peking. Worin sehen Sie den größten Unterschied zwischen diesen Aufgaben?**

**Böhme:** Aus meiner Sicht gibt es zwei große Unterschiede.

Das German Centre Singapore, welches 1995 eröffnet wurde, ist das Pilotprojekt der German Centres. Es wird aus meiner Sicht bis zum heutigen Tag sehr intensiv wahrgenommen in der „German Centre-Welt“. Immer wieder heißt es: Singapur, wie macht das Singapur - von daher ist es eine besondere Verantwortung, diesen Standort zu leiten.

Anders ist auch, dass wir hier im Gegensatz zu Peking ein eigenes Gebäude haben. D.h. in Peking wurden 9.500 qm Büroräume angemietet und zum German Centre ausgebaut, das Facility Management ist dabei outgesourct. Hier machen wir das selbst. Das ist neu für mich und macht Spaß, ist aber eine zusätzliche, ganz andere Herausforderung.

**PM: Wie sieht die Rolle eines German Centre in China/Peking und in Singapur aus? Welche Unterschiede gibt es?**

**Böhme:** Peking ist sehr intransparent für Leute von außen, da ist die Rolle eines German Centre ganz leicht zu erklären. Ein kurzer Besuch in der Stadt allein reicht, um den Mehrwert eines German Centre, nämlich alles unter einem Dach anzubieten, zu verstehen.

In Singapur sprechen die Leute Englisch, die Stadt ist transparent, die Behörden arbeiten effizient. Da könnte man fragen: Warum brauche ich hier ein German Centre?

In den drei Monaten, die ich hier bin, und durch die vielen Gespräche, die ich mit unseren Mieterfirmen geführt habe, habe ich erkannt, dass die Transparenz und Effizienz vieles einfacher macht, das Grundproblem aber bleibt: Mitarbeiter, die hier hergeschickt werden, und oft auch lokale Mitarbeiter, die eine deutsche Filiale aufbauen sollen, sind i.d.R. Spezialisten, Vertriebs- oder Einkaufsfachleute, aber nicht unbedingt Leute, die schon mal eine Firma aufgebaut haben. Aber genau das müssen sie hier machen.

Und das fängt mit ganz banalen Fragen an! Wo kaufe ich Büromöbel, Computer, Drucker, wie melde ich das Telefon an, auf welche Dienstleister kann ich mich verlassen, welcher Logistiker ist pünktlich, welcher Verband tut was für mich, wo finde ich Personal, aber auch woher kriege ich einen Teppich, wer verlegt Leitungen, wer besorgt mir ein Visum? Und genau das ist die Nische: Wir bieten euch a) kleine Flächen an, was i.d.R. gar nicht so angeboten wird, und wir nehmen euch b) an die Hand. Natürlich müssen die Firmen ihre Gründung und ihr Geschäft selbst regeln, aber bei jedem Schritt stehen wir als Ansprechpartner zur Verfügung. So können sie unglaublich viel Zeit gewinnen und verschwenden keine Energie. Kein „Rundum-Sorglos-Paket“ aber doch ein „Einigermaßen Sorglos-Paket“, mit dem man hier ankommen, auspacken und gleich loslegen kann.

**PM: Also ist das German Centre als Anlaufstelle vergleichbar der German Association, die auf privater Ebene Deutschen in Singapur ermöglicht, Informationen zu bekommen, wie „Wo ist der beste Zahnarzt“ usw.?**

**Böhme:** Fast, wir gehen ja weit darüber hinaus und kümmern uns vor allem darum,



**Sabine Olszewski**

war bisher in Deutschland als Dozentin tätig. Im Mai 2009 übersiedelte sie nach Singapur, zusammen mit ihrem Mann, der dort als Expat arbeitet. Von dort schreibt sie regelmäßig im Rahmen eines Tagebuchs über ihre Erfahrungen als mit ausgereister Ehepartner.

dass die neue Firma ihren Betrieb aufnehmen kann, der private Aspekt steht da erst an zweiter Stelle. Stellen Sie sich das so vor: Neuankömmlinge müssen neue Konten eröffnen, müssen tausend Dinge regeln. Sind sie nicht etabliert, müssen sie erst einmal herausfinden, wie alles funktioniert. Aber wenn Sie die Erste sind, die aus dem Unternehmen herkommt, dann gibt es niemanden, den man fragen kann. Deshalb ist eine solche Infrastruktur wie das German Centre selbst an einem Standort wie Singapur ein Erfolg! Weil wir all dies abdecken und Firmen anbieten. Gleichzeitig kann man ja sagen, na gut, irgendwann sind die ja mal etabliert, haben das alles gemacht, dann können sie ja eigentlich wieder ausziehen, dann brauchen sie uns nicht mehr.

Aber es ist so, dass viele der Mieter in den German Centres - egal an welchem Standort - nicht über die Mitarbeiterzahl von 5-10 hinausgehen, das sind klassische Vertriebsbüros. D.h. man hat weiterhin die Problematik, dass der Chef sich mehr oder weniger um alles kümmern muss. Und wenn er dann in einem Umfeld ist, in dem er beim Kaffee oder bei einer Veranstaltung Themen sozusagen nebenher mitbekommt und erkennt, da hat sich ja zum Beispiel ein Gesetz geändert, da muss ich ja doch mal reingucken und mich kümmern, dann hilft das einfach im Tagesgeschäft. Besser als in einem x-beliebigen Bürogebäude, wo sich die Nachbarn nicht kennen, nicht austauschen, sondern in ihrem eigenen Saft schmoren.

**PM: In Singapur sind ja alle großen deutschen Unternehmen präsent, es ist einfach ein Hub, aber welche Branchen sind denn im German Centre besonders vertreten? Eher Dienstleister?**

**Böhme:** Nein, unser Schwerpunkt liegt in der Industrie. Hier im Haus sind z.B. Maschinenbauer, Oil und Gas, Maritim, Offshore, Pumpen, Messgeräte usw. Allerdings auch ein paar Dienstleister: Anwälte, Versicherungsmakler, Buchhaltung, PR, Reisebüro - so soll es ja auch sein in einem Haus der kurzen Wege. Also eine ganz bunte Mischung. Wir haben z.B. den Weltmarktführer für Tinte von Schreibgeräten im Haus, 50 Prozent aller Tinte weltweit - für Kulis jeglicher Couleur - kommen von dieser Firma.

## Die Rolle der HR in allen Phasen der Entsendung

**PM: Sie sprachen bereits davon, dass diejenigen, die von kleinen und mittleren Firmen hierher entsandt werden, vor ganz besonderen Herausforderungen stehen. Was würden Sie denn grundsätzlich deutschen Unternehmen empfehlen, die Mitarbeiter nach Asien senden wollen?**

**Böhme:** Die HR-Abteilung sollte prüfen, in welcher Situation sich die Person gerade befindet, die sie da hinschickt, da sie ja auch teuer ist. Wer eine solche Investitionsentscheidung treffen will, erwartet ja auch einen Return of Investment. Aber es wird schnell vergessen, in welcher Situation sich die Leute befinden.

**PM: Im beruflichen Umfeld? Oder auch im persönlichen? Lebenssituation, Partnerschaft, Kinder ...**

**Böhme:** Sowohl als auch! Also - wer in Deutschland zieht z.B. regelmäßig um? Es ist immer noch ein Unterschied, ob ich innerhalb einer Stadt umziehe oder von München nach Hamburg, das kann ich innerhalb eines Tages machen, aber ein interkontinentaler Umzug hat eine andere Dimension - das muss ich Ihnen ja nicht sagen! Das ist ein Projekt! Wenn dann das Unternehmen die Regel hat, für berufsbedingte Umzüge gibt es einen freien Tag, dann ist das einfach unrealistisch. Und das hat dann nichts mit Bevorzugung zu tun.

Ich muss mir auch bereits bei der Auswahl der Führungskräfte überlegen, was für einen Typ Mensch mit welchen Charaktereigenschaften brauche ich eigentlich an den jeweiligen Standorten. Denn es ist doch so - wir können super Führungskräfte haben, die im Mutterhaus sehr gut funktionieren, aber die passen nicht unbedingt in diese Satellitenfunktion. Da muss ich nach ganz anderen Menschen schauen als bei der Besetzung von Führungspositionen in Deutschland.

Wenn die Leute dann draußen sind, gibt es das Problem, dass die Mitarbeiter im Ausland nicht für Weiterbildungsprogramme berücksichtigt werden, die ja auch mittelständische Unternehmen inzwischen haben. Sie werden einfach vergessen, fallen durchs Raster.



**Hanna Böhme**

Hanna Böhme übernahm am 1. Juli die Leitung des German Centre in Singapur.

Ihren Berufsweg startete Hanna Böhme als Trainee bei der LBBW und arbeitete danach zweieinhalb Jahre als Kreditreferentin im Auslandsgeschäft der Bank. Im Oktober 2004 wechselte sie in die Pekinger Repräsentanz, deren Leitung sie sechs Monate später übernahm. Aufgabenschwerpunkt war dabei die Betreuung deutscher Firmen, für deren Belange sie sich auch als Leiterin der Arbeitsgruppe „Mittelstand“ der Europäischen Kammer in Peking einsetzte. Im Oktober 2008 übernahm sie die Leitung des German Centre in Peking, das ebenso ein Tochterunternehmen der LBBW ist.



© German Centre Singapore

## **PM: Neue Regeln, neue Software ...?**

**Böhme:** In technischen oder Produktentwicklungen bilden Firmen sicherlich auch ihren Mitarbeiter im Ausland weiter, aber Schulungen zu Konfliktlösung, Mitarbeiterführung oder andere Führungsthemen werden oft vernachlässigt oder sind nicht auf die Probleme im Ausland zugeschnitten. Es ist doch so: Die größte Herausforderung für jede Führungskraft ist die Personalführung. Wie finde ich gute Leute, wie halte und wie bewerte ich sie? Man ist doch selbst kein ausgebildeter HR-Spezialist und während man im Mutterhaus auf diese zurückgreifen kann, ist niemand vor Ort, den man mal einfach fragen kann! Also muss die HR im Mutterhaus dafür sorgen, dass sie die Leute im Ausland entsprechend unterstützen und ausbilden und ein Austausch stattfinden kann. Davon hat aus meiner Sicht auch die HR in Deutschland etwas, weil sie viel mehr lernen für den Nächsten, der rausgeht. Was braucht der? Mit was können wir den am Anfang schon ausstatten?

## **Entsendung von Frauen**

**PM: Das Thema Entsendung von Frauen taucht in der Literatur fast nicht auf. Was würden Sie den deutschen Unternehmen zu diesem Thema gern sagen?**

**Böhme:** Also: Erstmal würde ich sagen, deutsche Unternehmen sollten mehr

Frauen ins Ausland schicken. (Sie schmunzelt.)

Ich glaube, das wird von alleine kommen, weil viele mittelständische Unternehmen das Problem haben, überhaupt qualifizierte Kräfte zu finden, die langfristig ins Ausland wollen.

Man denkt ja, von außen betrachtet und vielleicht ein bisschen neidisch, oh, die dürfen ins Ausland! Aber viele mittelständische Unternehmen, sagen wir mal aus dem Schwarzwald oder dem Emsland, finden niemanden in ihrer Belegschaft, der dann wirklich will!

Die wollen mal reisen oder vielleicht drei Monate gehen, aber mit Sack und Pack, den Fußball-Club verlassen, die Großeltern, die Infrastruktur, und was werden die Kindern sagen? Diejenigen, die sagen, ich bin dann mal weg - die gibt's dann doch nicht. Deswegen sollte man sich den Pool der Frauen im eigenen Unternehmen unter diesem Aspekt ganz genau anschauen. Ich bin davon überzeugt, dass sich das langsam ändert. In China merkt man schon, dass mehr und mehr Frauen kommen, vorwiegend in staatlichen oder in staatsnahen Organisationen. Auch hier in Singapur haben wir neuerdings eine Botschafterin, die Delegierte der Deutschen Wirtschaft in Peking ist eine Frau, die Vorgängerin war eine Frau, die Vertreterin der GIZ ist eine Frau, und die Stiftungen haben oft Frauen in Führungspositionen.

## **PM: ... die Goethe-Institute ...**

**Böhme:** Ja, und bei den Unternehmen findet man sie vielfach im Dienstleistungsbereich, PR, Training, Werbung, also im weitesten Sinne bei den „Soft Skills“. In den klassischen Bereichen wie Maschinenbau, Elektrotechnik usw. sind natürlich - aber was heißt natürlich - eher Männer an der Spitze. Wenn ich mir meine eigenen jüngeren Cousinen anschau, die jetzt Maschinenbau oder Luft- und Raumfahrttechnik studieren, dann glaube ich, da wächst der Nachwuchs heran. Das ist ja auch eine Generationsfrage!

Frauen sind auch, das ist wohl nicht nur ein Vorurteil, sprachlich oft interessierter und finden es spannend, ins Ausland zu gehen. Und wenn eine sprachliche mit einer technischen Ausbildung zusammen-

kommt, dann werden wir, glaube ich, deutlich mehr Frauen im Ausland sehen.

**PM: Und wie sehen Sie das Problem, dass Frauen doch meistens oder häufig, wenn sie Familie haben, nicht die Hauptverdiener sind, da ist es schwierig, den Mann mitzunehmen, die Familie ...**

**Böhme:** Ich glaube, das wird sich langfristig ändern. Wenn ich sehe, wie viele meiner männlichen Freunde in Deutschland auch ihre Elternzeit nehmen und nehmen können, dann zeigt das doch, das ein Umdenken bei den Männern stattfindet, und dies auch in den Unternehmen immer mehr akzeptiert wird. Vor zehn Jahren hätte jeder noch gesagt, also - wie kannst du nur zwei Monate daheimbleiben - und jetzt machen's die Männer! Und ich glaube, so schlecht ist es doch gar nicht, als Hausmann in Singapur zu sein. Ich meine, es ist eine interessante Stadt, putzen muss der Mann nicht unbedingt, weil man sich eine Maid leisten kann, er kann seine Hobbys aufnehmen - also, in einer ruhigen Minute, wenn man ehrlich ist, fragt sich Mann vielleicht, gut, warum eigentlich nicht?

**PM: Ich glaube aber doch, das Gros sind eher Frauen, die allein kommen, ohne Familie, und die nicht in solche Frauennetzwerke eingebunden sind wie z.B. die German Association. Und somit schwerer Anschluss an das deutsche Netzwerk finden.**

**Böhme:** Das stimmt. Das Problem ist auch - und da komme ich noch etwas mit der Peking-Brille, dass es natürlich aktive Männernetzwerke der arbeitenden Männer gibt. Da haben Sie als Frau fast keine Chancen reinzukommen. Also sind Sie dann weder in Frauenkreisen, die sich tagsüber zum Kaffeeklatsch treffen, noch in den Männernetzwerken. Und wenn man ohne Kinder kommt und damit auch dieser Berührungspunkt fehlt, dann ist es schwierig. Aber nicht unmöglich und gerade im German Centre eben einfacher.

**PM: Mehr Frauen sind das eine Thema. Aber gibt es auch andere Veränderungen? Wird der „klassische Expat“ langsam vom Global Allrounder oder vom „Deutschasiaten“ ersetzt? Wie ist Ihre Erfahrung?**

**Böhme:** Eine Sache ändert sich. Es gibt einfach mehr Menschen, die schon mal

im Ausland gelebt haben, und darunter viele, die in Asien waren. Einige kommen an einen zweiten oder dritten Standort und haben genügend Erfahrungen im Umgang mit neuen Situationen, besitzen eine erhebliche Flexibilität und bringen Einfühlungsvermögen mit.

Die „klassische“ Situation, wo der Altgediente zum Berufsende noch mal rausgeschickt wurde, gibt es kaum noch. Es sind immer mehr junge Leute: viele, die schon an ihrem zweiten Standort sind, Leute mit sprachlich hervorragenden Ausbildungen, Fachkräfte, die seit dem Studium eine Affinität für die Region haben. Auch ist Reisen und ein Praktikum im Ausland für Studenten viel billiger und einfacher geworden als früher. Ich glaube, das macht schon einen Unterschied. Auch, dass unsere Städte in Deutschland sich ändern, bunter werden, internationaler werden. Es ist eben eine globalisiertere Welt, in der wir leben.

### Probleme mit der Rückkehr

**PM: Wer von Europa nach Asien entsandt wird, ist meist fasziniert. Wer nach einigen Jahren heimkehrt, ist oft frustriert. Kann man dem vorbeugen?**

**Böhme:** Also, es ist schlussendlich eine Frage falscher Erwartungen. Zum einen muss, wie ich schon gesagt habe, die Auswahl bereits im Vorfeld sehr sorgfältig vorgenommen werden, damit die Rückkehr für beide Seiten gut über die Bühne geht.

Für die berufliche Seite ist deshalb das Erwartungsmanagement von großer Bedeutung. Ich bin nur frustriert, wenn ich andere Erwartungen hatte. Wenn ich aber diese Erwartungen schon vorher richtig manage, kann ich dem Frust entgegenwirken. Dass die Organisation, die entsendet, nicht nur sagt, ich muss einen Arbeitsvertrag erstellen, und dann ist die Person erstmal drei Jahre weg, und dann irgendwann kommt sie zurück, und dann setzt man die irgendwo rein - und damit ist es getan. Wichtig ist es, den „Heimkehrern“ auch ein Follow-up anzubieten, Gespräche zu führen, ihnen zuzuhören und sie zu begleiten ... aber das ist oft nicht der Fall. Hier muss langfristig ein Umdenken stattfinden.

Und noch etwas unterbleibt in manchen Unternehmen. Da gehen Leute ins Aus-

### Das German Centre Singapore

Das German Centre Singapore ist Partner im weltweiten Netzwerk der German Centres. Die Idee der German Centres wurde von Wirtschaft, Politik und Banken gemeinsam aus der praktischen Erfahrung entwickelt. Zum ersten Mal wurde das Konzept 1995 durch die Landesbank Baden-Württemberg (LBBW) am Standort Singapur umgesetzt. Mittlerweile umfasst das Netzwerk sieben Häuser:

- German Centre Beijing (LBBW)
- German Centre Delhi. Gurgaon (Gemeinschaftsunternehmen von BayernLB und LBBW)
- German Centre Indonesia (L-Bank)
- German Centre Mexico (LBBW)
- das neueste Mitglied im German Centre-Netzwerk, das German Centre Moscow (LBBW)
- German Centre Shanghai (BayernLB)
- German Centre Singapore (LBBW)

Die German Centres bündeln die Kräfte der deutschen Wirtschaftsförderung durch die enge Zusammenarbeit der Projektträger mit den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft wie DIHK, BDI oder VDMA sowie den Bundes- und Landesministerien.

Das German Centre Singapore bietet auf 20.000 qm Fläche Büros ab 15 qm, Business Support Services, Veranstaltungen und Dienstleister rund um den Markteintritt und den schnellen Zugang zu Netzwerken.

Das deutsche Management hilft im Tagesgeschäft, und die Dienstleister im Haus beraten zu wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Veranstaltungen bringen deutsche mit lokalen Firmen und Institutionen zusammen. Derzeit profitieren 140 Mieterfirmen von den Erfahrungen, dem Know-how und den Netzwerken, die unter einem Dach bestehen.

<http://www.germancentre.com.sg>



land, haben auf einmal Führungspositionen, sind aber nicht auf dem Karriereschirm der deutschen Mutterfirma. Dann kommen sie zurück und die HR-Abteilung sagt, ist mir egal, ob du da 20 Mitarbeiter hattest oder eine ganze Produktion in China aufgebaut hast, du hast aber hier nicht das richtige Level für Personalführung. Und das ist der Frust. Natürlich kann nicht jedes Unternehmen für alle, die zurückkommen, Führungspositionen vorhalten, aber da müssen sich beide Seiten vorher Gedanken machen und den Kurs abstecken.

**PM: Man kann als Unternehmen vielleicht nicht, wenn man jemanden rauschickt, den kompletten Karriereplan vor Augen haben, aber man muss sich laufend Gedanken macht, hinterfragen, wie entwickelt er sich.**

**Böhme:** Genau! Denn - wie viele kündigen dann aus Frust? Und das ist doch tragisch für das Unternehmen. Man schickt jemanden für drei bis fünf Jahre nach Russland oder Indien, vertraut ihm einen Standort an, den er gut betreut hat, und dann setzt man das Wissen und die Erfahrung nicht ein und verlangt von dieser Topführungskraft, dass er zurück ins Glied geht.

**PM: Und der fühlt sich dann nicht mehr wertgeschätzt.**

**Böhme:** Ja, und im Worst Case verlässt der Manager die Firma und nimmt sein Wissen und die Kontakte mit. Um dem vorzubeugen, muss gar nicht so viel passieren. Es reichen Gespräche, die das „Phasing in“ begleiten und die Rückkehr unterstüt-

zen. Ich glaube, vieles könnte man damit abdecken, so dass der Mitarbeiter das Gefühl hat, dass man ihn ernst nimmt und sich der Problematik seines Rückkehrens bewusst ist. Allerdings heißt das auch, dass die HR-Abteilung des Mutterhauses sich dieses Problem bewusst und dementsprechend geschult ist und ein Prozess dafür aufgesetzt wird. Das ist die Grundvoraussetzung.

**PM: Sie haben da auch persönliche Erfahrungen gemacht ...**

**Böhme:** Ich habe versucht, zurückzugehen (lacht), es hat nicht funktioniert. Ich wurde ursprünglich im Oktober 2004 nach Peking entsandt. Nach drei Jahren bin ich wieder ins Mutterhaus zurückgegangen, so wie das bei klassischen Entsendungen üblich ist. Man hatte eine Stelle für mich, und es war auch der beste Job, der mir hätte passieren können. Aber ich kam aus einer kleinen Einheit, konnte relativ frei schalten und walten und habe nach bestem Wissen und Gewissen das Unternehmen vorangetrieben. Dann in sein großes Mutterhaus mit seinen komplexen Strukturen zurückzukommen, ist mir schwergefallen. Ich hatte großes Glück, dass meine Vorgesetzten selber lange Zeiten im Ausland waren und wussten, was „heimkehren“ bedeutet und wie schwierig das ist, beruflich wie privat. Insofern hatten sie viel Verständnis für meine Situation und haben mich beim Ankommen unterstützt. Und dann hat sich das einfach gut ergeben, dass der damalige Geschäftsführer des German Centre Beijing gekündigt hat. So bin ich ein halbes Jahr später mit wehenden Fahnen wieder nach Asien gegangen.

**PM: Und sind nun in Singapur ...**

**Böhme:** Ja. Zwar ist China für viele Firmen der wichtigste Markt in Asien. Ich denke aber, es gehört zu einer Auslandsstrategie auch dazu, sich außerhalb von China mit Zukunftsmärkten in Asien zu befassen und ein zweites oder drittes Standbein in dieser großen Region aufzubauen. Und da ist Südostasien wichtig und gerade Singapur eignet sich bestens als Hub für die Marktbearbeitung. Ich freue mich jedenfalls sehr, jetzt hier zu sein und diese Region näher kennenzulernen, aber auch über die Möglichkeit, von außen über China zu reflektieren.

**PM: Vielen Dank für das Gespräch!**