



Vom Drachen zum Panda Chinas Gesellschaft verändert sich rasant. Wie führe und motiviere ich den Panda?

China ist Deutschlands wichtigster Handelspartner außerhalb der EU. Beide Länder blicken auf eine über 40-jährige freundschaftliche und stabile Partnerschaft zurück. Und doch: Deutsche verbinden vor allem Negatives mit China.

Brigitte Ott-Göbel
Senior Consultant
MACHWÜRTH TEAM
INTERNATIONAL



Das Chinabild der Deutschen Vorurteile, Ängste, Stereotypen

Die Huawei-Studie untersuchte jüngst zum zweiten Mal persönliche Wahrnehmungen und Erfahrungen der Deutschen mit China und stellt diese den Wahrnehmungen und Erfahrungen der Chinesen mit Deutschland gegenüber. Befragt wurden 2.600 Personen – jeweils 1.000 aus der Bevölkerung, je 200 Wirtschaftsentscheider und je 100 politische Entscheider.

Die Ergebnisse sind frappierend:

37 % der befragten Deutschen assoziieren mit China vor allem eine starke Wirtschaftsmacht. Faszination und Angst polarisieren hierbei die Bevölkerung in Bezug auf Chinas ökonomische Stärke. Mit dem China-Boom geht die Angst einher, chinesische Unternehmen könnten deutsche Firmen von den internationalen Märkten verdrängen. 59 % der Deutschen empfinden Chinas Wirtschaft daher als Bedrohung. Bevölkerungswachstum, Kommunismus, Menschenrechtsverletzungen, Wirtschaftsspionage, Billigprodukte - das sind des Weiteren die Assoziationen der Deutschen in Bezug auf China. Über die Kultur und die Gesellschaft Chinas wissen die Deutschen sehr wenig.

57 % sagen aus, die chinesische Kultur sei ihnen fremd, gleichzeitig geben aber 55 % an, sehr großes oder großes Interesse an der Geschichte, der Philosophie und der Kultur der Volksrepublik zu haben.

Implikationen dieser Wahrnehmungen und Einstellungen

Inwiefern verstellt diese Haltung den Blick auf China, ein modernes China, das sich bereits deutlich unterscheidet vom China um die Jahrtausendwende? Und welche Potentiale in der Zusammenarbeit zwischen Chinesen und Deutschen werden möglicherweise nicht ausgeschöpft,

nur weil diese Stereotypen in den Köpfen vieler Deutscher haften? Vor kurzem sagte ein Zuhörer, der als Dozent an einer süddeutschen Universität Studierende in Architektur unterrichtet, nach meinem China-Vortrag: „Wenn ich das gewusst hätte, was Sie über die chinesische Kultur erzählt haben, hätte ich meine chinesischen Studierenden viel besser verstehen können.“

Diese Fragen und Erlebnisse haben mich zu einer genaueren Analyse des „modernen China“ inspiriert. Nach mehr als 15 Jahren Erfahrung in der Zusammenarbeit mit chinesischen Verhandlungsdelegationen und Projektpartnern, unterrichte ich seit zwei Jahren an zwei chinesi-



Abb. 1 Studierende in Taian, Provinz Shandong. Welche Erwartungen werden sie in einem Jahr an das Unternehmen haben, das sie einstellt?

schen Universitäten Bachelor Studenten in Human Resources. Die Auseinandersetzung mit der jungen Generation schärfte meinen Blick für die veränderten Wertvorstellungen in der chinesischen Gesellschaft: In einem Klima des wachsenden Wohlstands aufgewachsen, als Einzelkind verwöhnt von Eltern und Großeltern, durch Internet und soziale Medien umfassend vernetzt, treten junge Chinesen im Beruf ganz anders auf als die Generation zuvor. Sie sind gut ausgebildet, selbstbewusst und anspruchsvoll. Sie erträumen sich ein anderes Leben als ihre Eltern.

Ein Leben, das nicht von harter Arbeit und Entbehrungen gekennzeichnet ist, sondern ein gutes Leben mit einer herausfordernden Aufgabe, mit Sinn und Erfüllung, aber auch ein Leben mit einem angenehmen Wohlstand und guten Lebensbedingungen. Das hat Konsequenzen für Unternehmen und Führungskräfte, die junge chinesische Talente in China gewinnen, entwickeln und halten wollen. Zwei Beispiele:

Soziales Engagement, Wertschätzung und Anerkennung genauso wichtig wie Gehalt und Karriere

In den Boom-Jahren des großen Wirtschaftswachstums ab 2009 herrschte die Meinung vor, dass sich die Erwartungen der chinesischen Mitarbeiter an Karriere und Einkommensentwicklung exponentiell entwickeln. Bei jedem Mitarbeiter, dem nicht angemessene Gehaltssteigerungen oder eine Beförderung angeboten werden konnte, war ein Abwandern zu einem Wettbewerber zu befürchten.

Das hat sich geändert, berichtet Klaus Maier, bis vor kurzem CEO eines deutschen Premium-Automobilherstellers in China. Er erlebt das heute anders und berichtet, dass Karriere immer noch wichtig ist, aber viele chinesische Mitarbeiter eine höhere Loyalität und Identifikation mit ihren Firmen entwickelt haben.

Neben Karriere seien heute auch andere Aspekte wichtig, wie beispiels-

weise das Renommee der Firma und Corporate Social Responsibility-Aktivitäten des Arbeitgebers. CSR habe für chinesische Mitarbeiter einen weitaus höheren Stellenwert als in der westlichen Welt. Wenn ein großes internationales Unternehmen in China Erfolg habe, werde auf jeden Fall erwartet, dass es einen Teil des Erfolgs an die Gesellschaft zurückgebe und das sei im Rahmen von CSR-Projekten möglich. Dazu zählen zum Beispiel Umweltthemen, wie Bäume pflanzen oder Schulen aufbauen, sich um bedürftige Menschen kümmern oder bei Katastrophen unkonventionell und schnell Hilfe leisten, wie damals nach dem Erdbeben in Sichuan. Je mehr man mache, desto stolzer seien die Mitarbeiter, die sich auch alle aktiv an diesen Aktivitäten und Projekten beteiligen. Weiterhin zählen auch Angebote der Firma für Weiterbildung, Möglichkeiten für internationale Assignments und Freizeitaktivitäten, beispielsweise Social Clubs und Sportangebote zu den Dingen, die Mitarbeiter ans Unternehmen binden.

Dialog mit dem Boss über gute Führung

Ich habe mehrere in China tätige deutsche Führungskräfte über ihren Führungsstil befragt und die meisten nennen einen im Vergleich zu Deutschland direkteren Stil als zielführend.

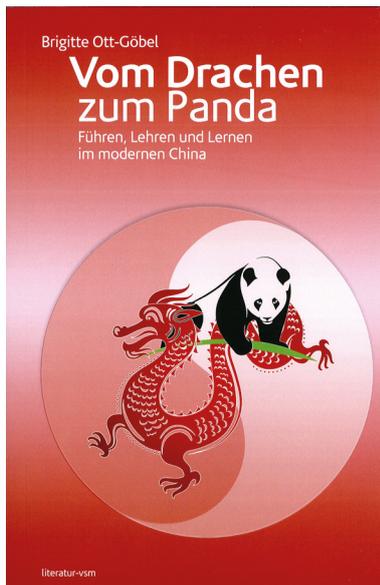
Volker Witzel, IT-Manager in einem internationalen Logistik-Konzern beschreibt es so: „Ich benutze den situativen Führungsstil und bin eher der Delegationstyp, aber ich habe auch gelernt, dass es manchmal nicht zielführend ist, Dinge ausdiskutieren, sondern es braucht eine klare Ansage: So wird das jetzt gemacht.“



Abb. 2 Studierende der Shanxi University of Finance & Economics in Taiyuan. Welche Erwartungen werden sie an das Unternehmen haben, das sie einstellt?

Befragt, wie er unterscheidet, wann er eine klare Ansage machen muss oder wann er den Mitarbeitern mehr Freiraum für eigene Entscheidungen geben kann, berichtet er: „Das mache ich so wie in Deutschland auch. Erst teile ich die Methode mit meinen Mitarbeitern. Ich erkläre meinen Führungsstil und warum ich so handle. Darum habe ich eine Intranet-Seite für mein Team eingerichtet und dort stelle ich einmal im Monat etwas über Führung ein, zum Beispiel „Acht Regeln für einen guten Manager, acht Regeln für einen guten Mitarbeiter“. Früher habe ich so etwas in Teambesprechungen präsentiert, aber dann hatte ich das Gefühl, wenn die Mitarbeiter aus der Besprechung raus sind, haben sie das wieder vergessen. Aber seitdem ich das ins Intranet stelle, bemerke ich, dass sich manchmal Kollegen aktiv damit befassen. In den Zweiergesprächen mit mir sprechen sie das aktiv an. Sie sagen, sie fänden es gut, dass ich solche Artikel mit ihnen teile und dass wir so über diesen Umweg kommunizieren können. Das kennen Sie bisher noch gar nicht. Sie sind sehr wissbegierig und wenn es Verständnisfragen gibt, dann werden die auch gestellt.“

Also können wir aufräumen mit dem Stereotyp der chinesischen Mitarbeiter, die nur indirekt kommunizieren, keine kritischen Fragen stellen und überwiegend extrinsisch zu motivieren sind?



Weitere Antworten dazu und zahlreiche Beispiele aus dem Management, der Aus- und Weiterbildung und der Lehre an Hochschulen:

Vom Drachen zum Panda

Führen, Lehren und Lernen im modernen China,
Brigitte Ott-Göbel,
Literatur-VSM Verlag 2015,
Wolkersdorf/Austria,
188 Seiten,
24,90 Euro

Über die Autorin:



Brigitte Ott-Göbel hat ihre Beratungsunternehmung nach einer erfolgreichen Karriere in der Automobilindustrie im Jahr 2008 aufgebaut. Sie ist Diplom-Betriebswirtin (Berufsakademie), zertifizierte Trainerin und systemischer Coach und Facilitator. In ihren 25 Jahren in der Daimler AG hat sie eine außerordentlich breite und tiefe Erfahrung im Sales- und Marketingbereich aufgebaut mit dem Schwerpunkt in Händlernetzentwicklung, interkulturellem Management und Verhandlungserfahrung in Asien. Ihre Kunden profitieren von ihrer Expertise, die sie in zahlreichen Einsätzen in China, Südostasien und Polen gewonnen hat. Brigitte Ott-Göbel berät und begleitet internationale Change Projekte, Team- und Bereichsentwicklungen und trainiert und coacht Führungskräfte.

Weiterhin ist sie eine Expertin für Diversity Management und Mentorin für junge weibliche Führungskräfte. Sie lehrt Leadership und Human Resources an der FOM Hochschule für Ökonomie und Management sowie an der Shanxi University of Finance & Economics und an der Shandong Agricultural University in China.