

# ANDERS ALS DIE ELTERN

Unser Bild von China wird von Vorurteilen und Stereotypen bestimmt. Doch die chinesische Gesellschaft verändert sich rasant. Was bedeutet das für Geschäftskontakte?

VON BRIGITTE OTT-GÖBEL

China ist Deutschlands wichtigster Handelspartner außerhalb der EU. Beide Länder blicken auf eine über 40-jährige freundschaftliche und stabile Partnerschaft zurück. An deutschen Universitäten studieren 24.000 junge Chinesen, eine wachsende Anzahl Deutscher lernt China als Reiseland oder durch berufliche Zusammenarbeit kennen. Und doch: Deutsche verbinden vor allem Negatives mit China.

Die Huawei-Studie untersuchte jüngst zum zweiten Mal persönliche Wahrnehmungen und Erfahrungen der Deutschen mit China und stellte sie denjenigen der Chinesen mit Deutschland gegenüber. Befragt wurden 2600 Personen – jeweils 1000 aus der Bevölkerung, je 200 Wirtschaftsentscheider und je 100 politische Entscheider beider Länder.

37 Prozent der befragten Deutschen assoziieren mit China vor allem eine starke Wirtschaftsmacht, was durchaus auch von Angst begleitet wird. Angst davor, dass chinesische Unternehmen deutsche Firmen von den internationalen Märkten verdrängen könnten. 59 Prozent der Deutschen empfinden Chinas Wirtschaft als Bedrohung. Bevölkerungswachstum, Menschenrechtsverletzungen, Wirtschaftsspionage, Billigprodukte – auch diese Assoziationen kommen Deutschen in Bezug auf China in den Sinn.

Über die Kultur und Gesellschaft Chinas wissen sie sehr wenig, den meisten ist die chinesische Kultur fremd. Dass die Menschen in China indirekt kommunizieren, ein klares Ja oder Nein schwer zu bekommen ist und keiner sich gerne aus der großen grauen Masse hervorhebt, dieses Stereotyp ist noch recht verbreitet. An tieferem Verständnis oder Kenntnissen mangelt es. Gleichzeitig geben 55 Prozent der Befragten an, sehr großes oder großes Interesse an der Geschichte, Philosophie und Kultur der Volksrepublik zu haben.

Welche Potenziale in der Zusammenarbeit zwischen Chinesen und Deutschen werden möglicherweise nicht

ausgeschöpft, nur weil in den Köpfen vieler Deutscher Stereotype haften? Nach einem China-Vortrag, den ich in Süddeutschland hielt, sagte ein Zuhörer, Dozent für Architektur: „Wenn ich das gewusst hätte, was Sie über die chinesische Kultur erzählt haben, hätte ich meine chinesischen Studierenden viel besser verstehen können.“

Nach mehr als 15 Jahren Erfahrung in der Zusammenarbeit mit chinesischen Verhandlungsdelegationen und Projektpartnern unterrichte ich seit zwei Jahren an zwei chinesischen Universitäten Bachelor-Studenten in Human Resources. Die Auseinandersetzung mit der jungen Generation schärfte meinen Blick für die veränderten Wertevorstellungen 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 vor ihnen. Sie sind gut ausgebildet, selbstbewusst und anspruchsvoll. Sie erträumen sich ein anderes Leben als das ihrer Eltern. Ein Leben, das nicht von harter Arbeit und Entbehrungen gekennzeichnet ist, sondern mit einer herausfordernden Aufgabe, mit Sinn und Erfüllung. Und auch ein Leben in Wohlstand und mit guten Lebensbedingungen. Das hat Konsequenzen für Unternehmen und Führungskräfte, die junge chinesische Talente in China gewinnen, entwickeln und halten wollen. Zwei Beispiele:

### Soziales Engagement des Unternehmens, Wertschätzung und Anerkennung sind jungen Menschen genauso wichtig wie Gehalt und Karriere.

In den Boom-Jahren des großen Wirtschaftswachstums ab 2009 herrschte die Meinung vor, dass die Erwartungen der chinesischen Mitarbeiter an Karriere und Einkommensentwicklung sich exponentiell entwickeln. Bei jedem Mitarbeiter, dem nicht angemessene Gehaltssteigerungen oder eine Beförde-

rung angeboten werden konnte, wurde befürchtet, dass er zum Wettbewerber abwandert. Das hat sich geändert, berichtet Klaus Maier, bis vor Kurzem CEO eines deutschen Premium-Automobilherstellers in China. Er sagt, dass Karriere immer noch wichtig ist, aber viele chinesische Mitarbeiter eine höhere Loyalität zu und Identifikation mit ihren Firmen entwickelt haben.

Neben Karriere seien heute auch andere Aspekte wichtig, beispielsweise das Renommee der Firma und Corporate Social Responsibility-Aktivitäten des Arbeitgebers. Solche 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 Umweltthemen, wie Bäume zu pflanzen, oder Schulen aufzubauen, sich um bedürftige Menschen zu kümmern oder bei Katastrophen unkonventionell und schnell Hilfe zu leisten, wie nach dem Erdbeben in Sichuan.

Je mehr ein Unternehmen diesbezüglich tue, desto stolzer seien die Mitarbeiter, die sich übrigens aktiv an diesen Projekten beteiligen. Und es zählen auch Angebote der Firma für die Weiterbildung, Möglichkeiten für internationale Assignments sowie Freizeitaktivitäten, beispielsweise Social Clubs und Sportangebote, zu den Dingen, die Mitarbeiter ans Unternehmen binden.

### Sie sind im Dialog mit dem Boss über gute Führung.

Ich habe mehrere in China tätige deutsche Führungskräfte über ihren Führungsstil befragt und die meisten praktizieren einen direkteren Stil als in Deutschland üblich. 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 auszudiskutieren, sondern es braucht

eine klare Ansage: So wird das jetzt gemacht.“

Danach befragt, wie er unterscheidet, wann er eine klare Ansage machen muss oder wann er den Mitarbeitern mehr Freiraum für eigene Entscheidungen geben kann, berichtet Witzel: „Das mache ich so wie in Deutschland auch. Erst mal 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*.“ Seitdem bemerke er, dass sich Kollegen zuweilen aktiv damit befassen. Er erfährt das im Gespräch mit ihnen. Die Mitarbeiter fänden es gut, dass er solche Artikel mit ihnen teile und sie 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.“ Wir können also getrost aufräumen mit dem Stereotyp von den chinesischen Mitarbeitern, die nur indirekt kommunizieren, keine kritischen Fragen stellen und überwiegend extrinsisch zu motivieren sind. Und die zweite gute Nachricht lautet, dass für Trainer in China ein gutes Betätigungsfeld in der Aus- und Weiterbildung sowie in der Lehre an Hochschulen wartet. Voraussetzung sind ein gutes Verständnis für die chinesische Kultur sowie der Mut zum Ausprobieren interaktiver Methoden. Es ist viel mehr möglich, als man denkt. “



#### Zur Autorin

**Brigitte Ott-Göbel**  
Trainerin, Coach, Autorin  
(„Vom Drachen zum Panda“, Literatur-VSM 2015).