

„Möglichst viel Hierarchie“

INTERVIEW. Personaler, die Führungskräfte nach China entsenden, unterschätzen häufig die Konfliktpotenziale. Ein HR-Manager mit langjähriger China-Erfahrung berichtet.

personalmagazin: Welche Unterschiede bestehen zwischen China und Deutschland bei Führung und Kommunikation?

Jürgen Czajor: Chinesische Mitarbeiter sind hierarchische Strukturen gewohnt und akzeptieren diese auch. Wir Deutschen sind es gewohnt, dass in Meetings auch einem Direktor mal ins Wort gefallen wird. Das würden die chinesischen Mitarbeiter eher nicht tun. Sich aktiv einzubringen, funktioniert in China nur in kleinen Kreisen und erfordert viel Vertrauen.

personalmagazin: Welche klassischen Führungsstile eignen sich für die Mitarbeiterführung in China und welche nicht?

Czajor: In Deutschland können Führungskräfte bei guten Fachreferenten mit der Zeit zu einem Laissez-Faire-Führungsstil übergehen. Das geht in China nicht. Die Mitarbeiter hier erwarten, dass ihre Führungskraft ihnen eine Aufgabe gibt und dann häufiger bei ihnen vorbeischauf. In China ist der patriarchalische Führungsstil gefragt. Hohe soziale und interkulturelle Kompetenzen sind für Führungskräfte sehr wichtig. Der typische Ingenieur aus Sindelfingen, der als Expatriate nach China geschickt wird und sagt: „Jetzt zeige ich euch mal, wie das funktioniert“, wird es schwer haben. Die lokalen Mitarbeiter werden ihm nicht folgen. Auch rein visionäre Führungskräfte werden von den Ergebnissen enttäuscht sein. Wichtig sind vielmehr die klassischen Management-techniken: Klare Ziele vereinbaren und messen, den Mitarbeiter loben.

personalmagazin: Wie ist es mit dem Einbinden von Mitarbeitern in Entscheidungen?

Czajor: „Ownership“ für ein Thema zu übernehmen – das funktioniert nur bei wenigen Mitarbeitern. Diese haben oft im Ausland studiert, sprechen gut Englisch und haben vielleicht auch ein Elternhaus, in dem man stärker reflektiert. Mit diesen Personen sind Dialoge möglich und es können kritische Themen angesprochen werden. Delegation ist möglich, aber sie muss klar sein und die Führungskraft muss nachfassen.

personalmagazin: Führungskräfte in China müssen also verstärkt überlegen, wem sie welche Aufgaben übertragen?

Czajor: Ja. Und sie müssen beobachten, wie sich die Mitarbeiter entwickeln. Ich hatte eine Mitarbeiterin, die sich im Alter von 35 Jahren zu einer richtigen Managerin entwickelt hat. Sie spricht mit Behörden, vereinbart Ziele mit ihren Mitarbeitern und spricht selbst mit Vorgesetzten, die drei Hierarchieebenen über ihr stehen, problemlos. Allerdings hat sie ein Jahr lang in Deutschland gearbeitet und hatte dort die Gelegenheit, genau das zu erleben.

personalmagazin: Wo entstehen Konflikte in der Führung und wie werden sie gelöst?

Czajor: Ein Konfliktpotenzial ist zunächst die Sprache. Vieles funktioniert nicht mit Übersetzer. Führungskräfte müssen daher relativ schnell schauen, dass sie einen entsprechenden Unterbau haben, mit dem sie klarkommen können. Dabei geht es nicht nur um die direkt unterstellten Mitarbeiter, sondern über mehrere Ebenen hinweg. Darüber hinaus benötigen die Führungskräfte einen Mitarbeiter, der für sie sprechen kann. Ich habe zum Beispiel immer ein sogenanntes Morgengespräch mit einigen Mitarbeitern praktiziert. Wenn diese mich verstanden haben, dann wusste ich: Ich muss nicht mehr so detailliert auf die Ergebnisse schauen. Diese Mitarbeiter haben verstanden, wie wir das bei Daimler machen. Sie wissen, wann der Chef formal und wann er flexibel ist. Das kann man nicht ansagen. Eine solche Entwicklung funktioniert nur über Gespräche in kleiner Runde und über Erklärungen: Warum habe ich das so gemacht.

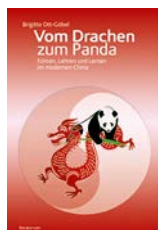


JÜRGEN CZAJOR war bis Januar 2016 Director Human Resources Development, Global Assignment Management Asia bei Daimler Greater China in Peking.

BUCHTIPP

Führen und Lernen in China

Wer sind die Manager, die Unternehmen in China auf dem Weg zur weltgrößten Wirtschaftsmacht antreiben? Sie wurden geprägt von der Ein-Kind-Politik, sind eingebettet in einen wachsenden Wohlstand und umfassend vernetzt durch soziale Medien.



Die Beraterin, Trainerin und China-Expertin Brigitte Ott-Göbel lehrt an der FOM Hochschule und arbeitet als Lehrbeauftragte an zwei nordchinesischen Universitäten. In ihrem Buch „Vom Drachen zum Panda“ hat sie die Strategien zusammengestellt, die in der Zusammenarbeit mit Chinesen zielführend sind.

Brigitte Ott-Göbel: Vom Drachen zum Panda. 188 Seiten, Literatur-VSM-Verlag, Wolkersdorf (Österreich), 2015, 24,90 Euro.

personalmagazin: Und dann können diese Mitarbeiter Ihre Erklärungen für die nächste Ebene übersetzen?

Czajor: Dann können diese Mitarbeiter unseren Ansatz den anderen erklären. Das sollten sie auf Chinesisch machen. Wenn ich beispielsweise einen Termin in einer Behörde habe, in der kein Englisch gesprochen wird, dann erkläre ich unsere Position meinem Mitarbeiter vorher ganz genau. Später genügt es, wenn ich anwesend bin und Autorität zeige, aber mein Mitarbeiter spricht. Er muss mir auch nicht alles übersetzen. Wichtig ist, dass mein Gegenüber merkt, dass ich hinter meinem Mitarbeiter stehe.

personalmagazin: Welche typischen Fehler begehen deutsche Führungskräfte?

Czajor: Manche springen in diese Aufgabe rein, hören sich ein bisschen was an und denken, das würden sie schon beherrschen. Dabei ist es wichtig, das „Big Picture“ zu bekommen und sich in der Anfangsphase intensiv coachen zu lassen. Wer bei einem chinesischen Joint-Venture-Partner tätig wird, kommt mit den hauseigenen Kennzahlen und Werten selten weiter. Auf der direkten Führungsebene gilt: Führungskräfte aus Deutschland brauchen unheimlich viel Geduld. Wenn sie diese nicht mitbringen, werden sie nicht erfolgreich sein.

personalmagazin: Aber oft gibt es in der Praxis wenig Zeit für Coachings und Vorbereitung. Die Führungskraft springt ins kalte Wasser hinein und macht Fehler.

Czajor: Es gibt zwei Kategorien an Führungskräften. Die eine sagt: „Ich habe einen Fehler gemacht. Ich gebe zu, dass ich mir das nochmals erklären lassen muss.“ Die andere steht nicht zum Fehler. Die Chinesen haben unheimlich viel Zeit. Nur wir Deutschen nicht. Wir denken, wir müssten immer so schnell sein.

personalmagazin: Wie sehen Motivation und Anreizsysteme im Vergleich zu Deutschland aus?

Czajor: Alle internationalen Joint Ventures haben mittlerweile ein amerikanisches oder europäisches Gehaltssystem. Der grundsätzliche Unterschied ist: Unsere Idee ist immer, möglichst wenig Hierarchie zu haben. Die chinesische Denke ist, möglichst viel Hierarchie zu

haben. Chinesische Mitarbeiter wollen jedes zweite Jahr eine neue Visitenkarte bekommen. Was wir als Umstufung ansehen, wird in China als neuer Titel angesehen und es muss nach außen sichtbar sein. Bei den Anreizen bestehen auch Unterschiede zwischen den Generationen: Die Älteren haben die Altersversorgung im Blick. Für Mitarbeiter in der Familiengründungsphase zählt eine gute Krankenversicherung. Bei jungen Mitarbeitern sind Tagesveranstaltungen zur Teamentwicklung beliebt. In China sind das eher Spaßprogramme wie gemeinsam essen gehen, in ein Hotel an der Großen Mauer fahren. Laptop oder Smartphones für Mitarbeiter stellen Statussymbole dar, die vor allem bei den jungen Mitarbeitern gut ankommen. Oder Company T-Shirts – das klingt ganz banal, aber die sind sehr beliebt.

personalmagazin: Was sehen Sie als den größten Unterschied zwischen deutschen und chinesischen Führungskräften an?

Czajor: Ich habe neulich bei einem Assessment einer jungen chinesischen Führungskraft genau diese Frage gestellt. Er sagte: „You Germans, you care for processes. We care for people.“ Ich glaube, er hat es auf den Punkt gebracht. Unsere Führung verwendet viel Energie auf die Prozesse und dann passen Menschen austauschbar rein. Ein Chinese würde immer sagen: „Ich suche mir die richtigen Leute aus und dann machen die schon die Prozesse.“ Das ist sehr einfach beschrieben, aber dahinter verstecken sich viele Wahrheiten. ■

Das Interview führte **Brigitte Ott-Göbel**.

pm PRODUKTIPP

Das Haufe Personal Office gibt es jetzt auch für China. Das Werk heißt „Labor & HR Guru“ und enthält alle Informationen zur chinesischen Arbeitsordnung. Ihre chinesischen Kollegen können sich informieren unter

www.haufe.cn