

Wer übernimmt das Ruder?

Die China-Expansion der deutschen Unternehmen reißt nicht ab. Und fast überall stellt sich die Frage: Wer soll die Führungsverantwortung übernehmen – ein eigens in die Tochtergesellschaft entsandter Mitarbeiter oder ein lokaler Manager?

VON ANNE-KATRIN SCHULZ Die gute Nachricht für Personalverantwortliche deutscher Unternehmen mit einer Niederlassung in China ist: Es gibt genügend Führungskräfte, die gerne für ein paar Jahre in der Volksrepublik arbeiten wollen. Die schlechte Nachricht für die Interessenten wiederum ist, dass der Bedarf an deutschen Fachkräften in den vergangenen Jahren gesunken ist. Denn das Personalangebot in Fernost hat einen Qualitätssprung gemacht. 1,2 Millionen chinesische Hochschulabsolventen treten jedes Jahr in den Arbeitsmarkt ein. Hinzu kommen mehr als 120.000 Chinesen, die im Ausland studiert haben.

Auch wenn die Löhne in China anziehen, so ist das Niveau im Vergleich zu den hierzulande gezahlten Gehältern für Management-Posten immer noch deutlich niedriger. Erhebungen zufolge verdient eine mittlere Führungskraft aus dem westlichen Ausland jährlich etwa 129.500 US-Dollar, ein im Ausland ausgebildeter Chinese nur 81.800 US-Dollar. Zudem bedürfen lokale Manager nicht zwingend einer interkulturellen Schulung; sie kennen Werte und Gepflogenheiten sowie die nach wie vor komplexen Strukturen und Verflechtungen zwischen Staat und Wirtschaft. Allerdings: Die gut ausgebildeten, aber noch jungen chinesischen Fachkräfte könnten Schwierigkeiten haben, von ihren Mitarbeitern akzeptiert zu werden. „In China spielt Seniorität, also die Weisheit des Alters eine große Rolle“, erklärt Barbara Heyken, interkulturelle Trainerin und China-Expertin des auf Entsendungen spezialisierten Bund der Auslands-Erwerbstätigen (BDAE). In einem jüngeren Team habe ein junger Chef bessere Chancen zu bestehen.

Der Chef ist Patriarch

Chinesen pflegen immer noch einen patriarchalischen Führungsstil, sind eher autoritär und stark auf Hierarchien bedacht. Entscheidungen von Vorgesetzten werden nicht in Frage gestellt – schon gar nicht öffentlich. „Dafür können sich die Mitarbeiter aber auch sicher sein, dass sich ihr Chef auch für sie einsetzt, wenn es beispielsweise familiäre Probleme gibt“, sagt Heyken.

Neben niedrigeren Löhnen sprechen aus Kostensicht auch die geringeren Sozialversicherungsbeiträge, die an das chinesische System abgeführt werden müssen, für den chinesischen Mitarbeiter. Beispielsweise beträgt der Arbeitgeberanteil bei Beschäftigten in Shanghai für Kranken- und Sozialversicherung lediglich rund 35% bei einer aktuellen Beitragsbe-



Sehr jungen Managern fehlt in China oft die Akzeptanz des Teams. Mit dem Alter wächst die Autorität.

messungsgrenze von nur etwas mehr als 1.000 Euro brutto monatlich. Für einen deutschen Expatriate, der im Rahmen einer Entsendung oder Ausnahmevereinbarung unter Ausstrahlung der deutschen Sozialversicherungspflicht in China



PRO LOKALER MANAGER	PRO EXPATRIATE
Sprach-, Landes- und Mentalitätskenntnisse	Enge Bindung ans Mutterhaus
Vergleichsweise günstigere Lohnkosten	Genaue Kenntnis des Projekts und der Zielvorgaben
Niedrigere Sozialversicherungsbeiträge	Wertschätzung positiver deutscher Eigenschaften (zum Beispiel Qualitätssicherung, Präzision, Disziplin) seitens der chinesischen Kollegen
Kontakte in Wirtschaft und lokale Behörden	Vertrauen in die Durchsetzung der Unternehmensinteressen

arbeitet, zahlen Firmen weiterhin die hiesigen hohen Lohnnebenkosten. Dazu kommen oft Extras wie Flüge ins Heimatland, Dienstwagen oder Auslands-Boni.

„Grundsätzlich erhält ein ausländischer Mitarbeiter ohnehin nur eine Arbeitserlaubnis, wenn das entsendende Unternehmen überzeugend darlegen kann, dass die Position nicht mit einem lokalen Arbeitnehmer zu besetzen ist“, sagt Elisabeth Altmann, Leiterin der Auslandsberatungsstelle des BDAE. Doch je höher die Qualifikation ist, die der Job verlangt, desto eher kann ein Unternehmen glaubhaft machen, dass es der Expertise einer Fachkraft aus den eigenen Reihen bedarf. So sind etwa gut ausgebildete Ingenieure, Maschinenbauer, Finanzfachleute und Wirtschaftsingenieure in China noch schwer zu finden. Deshalb entscheiden sich viele deutsche Firmen, die auf diese Berufsgruppe angewiesen sind, eigene Mitarbeiter in die chinesischen Niederlassung zu entsenden. Auch die Vertrautheit mit den Unternehmensstrukturen und die Kenntnis der Erwartungen, die das Mutterhaus an den Auslandseinsatz hat, sprechen dafür. Die direkte Anbindung ist für etliche in China aktiven deutschen Firmen ein entscheidendes Kriterium, denn: „Sie wollen natürlich, dass die Führungspersonen in der Auslandsniederlassung die Interessen der Muttergesellschaft vertreten und sich vor allem für diese einsetzen“, erläutert Auslandsexpertin Altmann.

Deutsche Führungskräfte haben einen guten Ruf

Der Erfolg einer Mitarbeiterentsendung ist zudem maßgeblich an eine optimale Vorbereitung gekoppelt. Und dabei geht es nicht nur um Projektwissen und Fachkompetenz. Denn ein Expatriate, der von den chinesischen Mitarbeitern nicht respektiert wird und interkulturelle Konflikte nicht zu lösen weiß, wird kläglich an seinem Auftrag scheitern. „Grundsätzlich werden deutsche Manager in China sehr gut aufgenommen“, beruhigt China-Spezialistin Heyken. „Deutsche Führungskräfte haben einen guten Ruf, sind bekannt für ihr hohes Qualitäts- und Rechtsbewusstsein, ihre Effizienz und

Präzision. Insofern wird ein deutscher Expatriate zunächst einmal nicht auf Ablehnung in seinem chinesischen Team stoßen.“

Wer sich als ausländische Führungskraft durchsetzen und Erfolg haben will, muss einige wesentliche Regeln beherrschen. Zum Beispiel: Konfrontation vermeiden, denn Chinesen tragen Konflikte über indirekte Kommunikation aus. Während Deutsche dazu neigen, Leistungsschwächen direkt anzusprechen, oft sogar im Kollegenkreis – ist dies ein absolutes No-Go in der chinesischen Kultur. Die deutsche Sichtweise, konstruktive Kritik nicht persönlich zu nehmen, lässt sich schlicht nicht auf den chinesischen Arbeitsmarkt übertragen. Die schwierigste Gratwanderung, die Expatriates in Führungspositionen zu meistern haben, ist die zwischen Respekt und Qualitätssicherung. Einerseits schätzen Chinesen klare Ansagen und legen Wert auf Führungsstärke, andererseits werten sie das Einbeziehen in Entscheidungsprozesse, das Anhören ihrer Meinung als Zeichen von Respekt. Zugleich würden sie sich aber innerhalb einer untergeordneten Position nie Entscheidungskompetenz übertragen lassen.

Kritisches Feedback gibt es nicht

Ein weiteres Problem: „Ein ehrliches Feedback mit kritischen Äußerungen über die eigene Führungsstärke werden Sie nie bekommen. Das gilt als unhöflich“, betont Heyken. Ebenso würden chinesische Mitarbeiter nie zugeben, dass sie etwas nicht verstanden haben. Wer sichergehen will, dass die Mitarbeiter wichtige Sachverhalte verstanden haben, sollte seine Ziele sehr präzise formulieren und diese mehrfach wiederholen. Anweisungen zusätzlich schriftlich per E-Mail oder bei größeren Projekten in Form eines Handbuchs (gerne auch mit Bildern) zu erstellen, kann ebenfalls hilfreich sein. In manchen Situationen lohnt es sich auch, Prozesse in Form einer Übung durchzuspielen, um etwaige Unsicherheiten zu erkennen.

Mandarin-Kenntnisse werden für ausländische Manager immer wichtiger. Mittlerweile sind Grundkenntnisse eine Voraussetzung. Besser ist es, die Sprache so gut zu beherrschen, dass Konversation möglich ist. Fraglich ist, ob das Gros der deutschen Gesellschaften mit Führungskräften aufwarten kann, die diese Anforderungen erfüllen. Ausländische Manager sollten sich zudem darüber im Klaren sein, dass sie in China einen längeren Arbeitstag haben könnten, als sie es aus Deutschland kennen. Chinesen arbeiten viel und sind rund um die Uhr erreichbar – auch nach Feierabend. ❧

Anne-Katrin Schulz ist verantwortlich für die Unternehmenskommunikation der auf Entsendeberatung und Interkulturelles Training spezialisierten BDAE GRUPPE. Kontakt: Tel.: +49 (0) 40-306874-45, beratung@bdae.de, www.bdae.com.

ZAHLEN UND FAKTEN

- Rund 3.700 deutsche Unternehmen haben sich mittlerweile in der Volksrepublik niedergelassen.
- 15.800 Bundesbürger leben und arbeiten bereits in der Region Greater China.
- 81.800 US-Dollar verdient ein im Ausland ausgebildeter Chinese jährlich. Zum Vergleich: Sein westlicher Counterpart bekommt im Schnitt 129.500 US-Dollar.