



PRESSE - SERVICE 4 / 2000

IFIM Institut für Interkulturelles Management GmbH - E-Mail info@ifim.de - Internet <http://www.ifim.de>

Maarweg 48 - D-53619 Rheinbreitbach ☎ 0 22 24 / 94 95-0 - Fax 94 95 96

Nur der Wandel hat Bestand

Veränderte Arbeitsbedingungen in China

Die Großstädte an der chinesischen Ostküste gehören zu den stärksten Wachstumsregionen der Welt, entsprechend schnell verändern sich die Arbeits- und Lebensbedingungen. Ming Zhong und Dr. Rolf Daufenbach, Asien-Experten des IFIM Institut für Interkulturelles Management bereisten im Sommer ostchinesische Metropolen und führten ausführliche Interviews mit deutschen Fach- und Führungskräften, sowie ihren Familien. Im ersten Teil ihres Berichtes schilderten sie, wie sich die Lebensverhältnisse in den letzten Jahren dort verändert haben (siehe Presse-Service 3-2000). Im folgenden thematisieren sie die Veränderungen im Geschäftsleben.

China 2000 - Megamarkt oder Misere?

"Das ist der wichtigste Markt der Welt hier," behauptet ein deutscher Mitarbeiter einer Mobilfunkfirma in Shanghai. Wer sich ohne Handy zu einem Bummel auf die Nanjing Lu begibt, der wichtigsten Einkaufsstraße der 15 Millionenstadt, mag sich tatsächlich als Außenseiter vorkommen, so verbreitet sind sie dort. 60 Millionen Handybesitzer gibt es in China bereits, viele Millionen werden noch hinzukommen. Wer sich im Telekommunikationsbereich und in staatlich geschützten Bereichen wie dem Automobilsektor gut etabliert hat, kann heute in China durchaus verdienen.

Ganz in der Nähe, in einem deutsch-chinesischen Joint-Venture hören wir kritischere Stimmen zum Geschäft. Daß man sich die Dinge hier viel leichter vorgestellt und das Potential gewaltig überschätzt habe, und daß der Marktzugang ungeheuer schwierig sei, da bestimmte regionale Schranken einfach unüberwindbar seien. Einen sichtbaren Beweis für die regionale Fragmentierung des chinesischen Marktes bietet der Straßenverkehr: Die in Shanghai allgegenwärtigen VW-Santanas sind im nur 200 Kilometer entfernten Nanjing nur

In dieser Nummer lesen Sie:

Nur der Wandel hat Bestand

Veränderte Arbeitsbedingungen in China

Firmenkultur und nationale Kultur

Anmerkungen zur Debatte um DaimlerChrysler

Terminübersicht: Seminare

noch selten zu sehen.

Mit Pauschalaussagen wird man China heutzutage nicht mehr gerecht. Die materiellen Veränderung sind in der Öffentlichkeit allenthalben sichtbar, die langsameren geistigen Veränderungen dagegen bekommt man erst mit, wenn man hier lebt und arbeitet. Differenzierungen nach Branchen, Märkten, Geschäftsformen und bei der lokalen Mitarbeiterschaft sind nötig, um das Business des Riesenlandes einigermaßen realistisch zu beschreiben. Generell gilt allerdings, daß China kein Billiglohnland mehr ist. Die hier durchaus vorhandenen gut ausgebildeten Fachkräfte kennen ihren internationalen Marktwert und wer nur eine preiswerte Fertigung aufbauen will, wundert sich schnell über die Kosten. Das scheint man jedoch mittlerweile auch in Deutschland verstanden zu haben, denn nur um billig zu produzieren kommt heute kaum noch jemand hierher. Ziel ist mittlerweile bei allen deutschen Engagements, China auch als Absatzmarkt zu gewinnen. Keine leichte Aufgabe, wie uns überall bestätigt wird. Beziehungen und Geduld seien hier das wichtigste, beides nicht unbedingt deutsche Kardinaltugenden.

Hohe Erwartungen, schwierige Arbeitsbedingungen

Nachdruck erwünscht – Belegexemplar erbeten

Man braucht schon einiges an Durchhaltevermögen, um in China erfolgreich zu sein. Über schnelle Erfolge berichtete keiner unserer Interviewpartner, ganz im Gegenteil: "Im ersten Jahr wird man toleriert, im zweiten akzeptiert und im dritten ist man integriert," meinte einer von ihnen. Man ist sich einig, daß insbesondere im Vertriebsbereich Engagements von weniger als drei Jahren kaum Sinn machen. Es dauert seine Zeit, bis man die hier so wichtigen Kontakte geknüpft und sich sein Beziehungsnetzwerk aufgebaut hat. Soziale Integrationsfähigkeit ("trust-building") und gutes Überzeugungsgeschick sind wichtige Voraussetzungen, dazu Offenheit und Toleranz gegenüber den oftmals anderen kulturellen Standards: Geschichten über Unzulänglichkeiten, hygienische Verhältnisse und Pfusch bei der Arbeit sind unter Expats immer noch beliebte Gesprächsthemen: Choleriker und Pedanten sind hier fehl am Platz.

Die Erwartungen der Chinesen an Expatriates sind deutlich höher als noch vor einigen Jahren. Da man im allgemeinen gut über deren Gehälter informiert ist, erwartet man auch entsprechende Leistungen. Immer wieder bekamen wir bestätigt, daß man heutzutage als Ausländer ohne außergewöhnliche Fachkompetenz schnell kaltgestellt und von Informationsflüssen abgeschnitten wird. Das ist in China besonders leicht, denn abgesehen von einigen HiTech-Firmen, in denen Englisch als Firmensprache etabliert ist, läuft ein Großteil der Kommunikation über Dolmetscher. Gute Chinesischkenntnisse sind daher ein entscheidender Vorteil. Den Übersetzern fehlt häufig der technische Background und es ist schwierig gute, vertrauenswürdige Kräfte zu finden. Zwei deutsche Manager berichteten uns gar, daß sie ihre Dolmetscher aus eigener Tasche bezahlten um sich zufriedenstellend verständlich machen zu können. Da auch viele berufliche Tätigkeiten außerhalb der üblichen deutschen Arbeitszeiten anfallen - 70 Stundenwochen sind keine Seltenheit - wird auch den mitausgereisten Familienangehörigen eine besondere Toleranz abverlangt. Also sicherlich keine leichten Arbeitsvoraussetzungen!

Managementanforderungen

Das macht Changemanagement zu keiner leichten Aufgabe. Veränderer haben in China nur dann leichtes Spiel, wenn ein neues, modernes Business entwickelt wird, also etwa im Computerbereich oder bei der Telekommunikation. Müssen sie hingegen in etablierte Strukturen eingreifen, wie etwa bei den zahlreichen Joint-Ventures, wachsen die Schwierigkeiten: "Als Langnese (=Ausländer) bist Du Sündenbock, Buhmann, Fürsorger und Gesamtverantwortlicher in einer Person", meinte ein deutscher Manager auf die Frage nach den Rol-

lenerwartungen an ausländische Manager. Vor allem aber ist man Vorbild: das Handeln der Ausländer steht immer unter Beobachtung. Es hängt also entscheidend von der individuellen Kompetenz und vom persönlichen Auftreten ab, wie man dieses vielschichtige Profil ausfüllt und welches Standing man in seinem Arbeitsbereich hat. Wichtig ist nach unserer Beobachtung, daß die Position mit genügend Machtbefugnis und deutlichem Backing der deutschen Zentrale bzw. Mutterfirma ausgestattet ist. Besonders schwer haben es Consultants, die meist nur zu bestimmten Know-How-Transferaufgaben herangezogen werden, aber keine Weisungsbefugnis haben und daher bei Chinesen über Akzeptanzprobleme klagten. Hier hängt der Vermittlungserfolg dann entscheidend vom persönlichen Verhältnis zum einheimischen Counterpart ab. Nach wie vor spielt in China die hierarchische Stellung einer Person eine zentrale Rolle und man tut meist gut daran, ähnlich wie die Chinesen, seinen eigenen Status durch Verhalten und entsprechende Attribute auch deutlich zu machen. Allerdings bemerkten wir insbesondere in den modernen Industrien einen deutlichen Wandel hin zu einem partnerschaftlich-egalitären Managementstil. Heiß umworbene Spezialisten lassen sich eben nicht länger von autoritären Chefs gängeln und leiten damit eine Veränderungswelle in der Managementkultur ein, die allerdings nur sehr abgeschwächt in den traditionellen Betrieben zu spüren sein wird.

Auch die veränderte Planungs- und Entscheidungskultur ist für deutsche Führungskräfte gewöhnungsbedürftig: verglichen mit ihren Tätigkeiten in Deutschland müssen sie hier deutlich mehr Entscheidungen treffen, was zwar ein Gefühl der Machtfülle hervorrufen kann, aber auch viel lästige Zusatzarbeit bedeutet. "Jede Kleinigkeit landet auf meinem Schreibtisch," hörten wir einen Werksleiter stöhnen, "selbst die Farbe des Toilettenanstrichs wird hier vom General Manager entschieden." Es herrscht allgemein ein wesentlich kurzfristigeres Zeitverständnis und in Folge dessen wird deutlich weniger und unverbindlicher geplant. So kommt es häufig zu Situationen, in denen Adhoc-Entscheidungen getroffen werden müssen. Während die Planung von Businesszahlen oder -strategien noch einigermaßen realistisch durchgeführt werden kann, wird die Material- oder Verbrauchsplanung aus deutscher Sicht als "katastrophal" erlebt. Mit zunehmendem Zeithorizont wird die Planvorgabe deutlich unverbindlicher, so daß man von deutscher Seite dazu übergegangen ist, die Zeitintervalle drastisch zu verkürzen. "Man muß hier tage- oder bestenfalls wochenweise planen, sonst wird man wahn-sinnig", meinte ein Produktionsmanager.

Angenehm wird allgemein empfunden, daß man in China häufig deutlich schneller zu Entscheidungen kommt, da in der Regel weniger Instanzen beteiligt sind und meist unbürokratischer entschieden werden kann. Entsprechend zweischneidig wird deshalb der Charakter von Meetings erlebt: sie werden in China häufig einberufen um bereits getroffene Entscheidungen zu verkünden, und sind dann, wie ein deutscher Manager meinte, "reine Mickey-Maus-Veranstaltungen". Bei Meetings, die einberufen werden um erst zu Entscheidungen zu gelangen, stört die Deutschen die Hierarchieabhängigkeit der Beiträge: nur wer ein gutes Standing hat redet, kritische Beiträge sind rar. Viele Anwesende scheinen desinteressiert, es wurde sogar mehrfach über schlafende Teilnehmer berichtet. Allgemein wurde auch die mangelnde Pünktlichkeit und schlechte Vorbereitung bei solchen Veranstaltungen erwähnt, weshalb man häufig dazu übergegangen ist, sie zu minimieren und Entscheidungen lieber allein oder im kleinsten Kreis zu treffen. Es wurde aber auch dezidiert die Meinung vertreten, daß die Chinesen in dieser Beziehung durchaus lernwillig seien und daß Vorbereitung, Pünktlichkeit und das individuelle Sich-Einbringen dramatisch verbessert werden können, wenn man es von Managementseite deutlich genug einfordert.

Human Resources

Das Führen der einheimischen Mitarbeiter ist eine Aufgabe, die in China viel Fingerspitzengefühl verlangt. Doch auch hier gilt es wieder zu differenzieren, denn die Anforderungen die diesbezüglich an deutsche Führungskräfte gestellt werden, sind sehr branchen- und standortspezifisch. Zwischen den in Joint-Ventures häufig anzutreffenden Mitarbeitern aus Staatsbetrieben und den jungen, englischsprachigen Hochschulabsolventen in den fragten Fachrichtungen klaffen Welten. Manager in der Mobilfunkindustrie etwa, werden wohl vor allem mit letzteren zu tun haben. Das Hauptproblem scheint darin zu bestehen, sie zu finden und dann zu halten. Obwohl die Regierung in den letzten Jahren Hochschulausbildungen stark forciert hat, sind diese Highpotentials noch rar und durchaus auch von chinesischen Unternehmen stark umworben. Zwar haben die meisten europäischen Unternehmen einen besseren Ruf als amerikanische oder japanische Arbeitgeber, aber letztlich machen die jungen Spezialisten ihre Wahl davon abhängig, welche Zukunftsaussichten eine Firma ihnen bieten kann. Waren früher Gehalt und Position ausschlaggebende Kriterien für die Wahl eines Arbeitgebers, so spielen in diesem Kreis heutzutage zunehmend Arbeitsinhalte und ein anspruchsvolles Weiterbildungskonzept eine zentrale Rolle. Man ist sehr daran interessiert mit modernster, zukunftssträchtiger

Technik in Kontakt zu kommen und diese zu beherrschen um damit seinen hohen Marktwert auch langfristig zu sichern. Daß diese Fachkräfte ausgesprochen teuer sind, versteht sich von selbst. Bruttolöhne bis zu DM 5000.- pro Monat werden in Einzelfällen schon gezahlt. Dafür sind Führungsprobleme bei diesen Mitarbeitern eher gering: sie arbeiten recht selbstständig und leistungsorientiert, haben lange Arbeitszeiten und nehmen Geschäftserfolge und individuelle Erfolgserlebnisse als Ansporn noch motivierter zu arbeiten.

Die Anforderungen an Personalführung in Joint-Ventures sehen ganz anders aus. Häufig sind die Partnerfirmen staatliche oder teilprivatisierte Firmen, deren Mitarbeiter zwar nur geringe Gehälter, aber umfangreiche Sozialleistungen erhalten. Verläßt man den Hi-Techbereich und den Dunstkreis der Boomstädte schrumpfen die Einstiegsgehälter für Hochschulabsolventen leicht auf ein Zehntel des zuvor genannten Betrages. Über die Jahre hat sich hier eine Versorgungsmentalität entwickelt und so wundert es nicht, daß Motivationsprobleme ein häufiger Grund zur Klage sind. Dank der Rundumversorgung sind die Mitarbeiter zwar zufrieden und die Fluktuation gering, doch zeigen sie wenig Engagement: die Arbeit ist häufig ineffizient mit hohen Ausschußraten und würde in Deutschland mit einem Bruchteil der Belegschaft erledigt. Engpässe müssen mit Überstunden und Wochenendschichten überbrückt werden, die allerdings unproblematisch anzuordnen sind. Man ist in diesem Bereich einen autokratischen Top-down-Führungsstil gewohnt, und so verwundert es nicht, daß die befragten Manager über die Tendenz Verantwortung abzuschieben und einen Mangel an Eigeninitiative bei den Mitarbeitern klagten. Gleichzeitig sieht man sich mit einem stark ausgeprägten Gebietsdenken konfrontiert, auch höherrangige Mitarbeiter versuchen sich kaum in die Probleme fremder Bereiche einzudenken. Entsprechend schwer ist es Teamstrukturen einzuführen, insbesondere bei komplexen Aufgabenstellungen. Nur 10 bis 20% seiner Mitarbeiter seien teamfähig, meinte ein Interviewpartner. Viele ausländische Führungskräfte neigen angesichts dieser Ausgangssituation zu Zynismus, Resignation und Abschottung, eine bei interkulturellen Schwierigkeiten typische Reaktion. Wir fanden aber auch zahlreiche Manager, die Verständnis für die Mitarbeiter zeigten und die Lage als Herausforderung empfanden. Sie berichteten durchaus von Entwicklungsfortschritten während ihrer bisherigen Delegationszeit. Wichtig sei, seinen persönlichen Stil an die Situation anzupassen. Sie machten deutlich, daß man in China durchaus zur Eigeninitiative und Teamdenken anregen kann, daß dies aber deutlich mehr Initiative und

Coaching vom Chef erfordere. Viele, vor allem jüngere Mitarbeiter haben längst begriffen, daß die Betriebe nicht für alle Zeiten für sie sorgen können und zeigen sich entsprechend lernwillig und veränderungsbereit. So berichtete etwa ein Manager, daß die Einführung eines Jobrotationsmodells deutlich zur Verbesserung der Kommunikation und zum Abbau des Hierarchiedenkens beigetragen hatte.

Interessanterweise werden offenbar in allen Branchen Frauen bevorzugt eingestellt, da man mit ihnen bessere Erfahrungen gemacht hat. Sie seien flexibler, belastbarer, kooperativer und legten weniger Wert auf Prestigemerkmale wie Titel und Zuständigkeiten. Außerdem sei die Fluktuationsrate bei ihnen deutlich geringer. Auch für Liaisonaufgaben mit Behörden seien sie oft besser geeignet.

Eine typische Schwierigkeit im Personalmanagement erwächst aus der Tatsache, daß den einheimischen Mitarbeitern in zunehmender Zahl Auslandschinesen (aus Hongkong, Taiwan und Südostasien) und VR-Chinesen, die längere Zeit im Ausland gelebt haben, gegenüberstehen. Hier entsteht oft eine Kluft, die kaum überbrückbar erscheint. Man mag sich nicht besonders, die gegenseitige Akzeptanz ist gering und der oftmals autokratische Führungsstil dieser Auslandschinesen behagt den deutschen Managern selten. Die aufkommenden interkulturellen Spannungen erfordern einen äußerst behutsamen Umgang.

Konfliktmanagement

"Chinesen sind Weltmeister im Mobbing", meinte ein Interviewpartner auf die Frage nach Konflikten am Arbeitsplatz. Natürlich ist das Betriebsklima abhängig vom geschäftlichen Erfolg einer Firma. Während in den Wachstumsbranchen Konflikte eher eine untergeordnete Rolle spielen, brodeln in so manchem unprofitablen Joint-Venture die Intrigen. Wenn deutsche Chefs nicht selbst darin verstrickt sind, finden sie sich häufig in der Rolle von Vermittlern. Die bei uns übliche Tendenz, Konflikte klären zu wollen, ist hier meist völlig fehl am Platze. Allzu leicht wird man dabei selbst in einen Streit verwickelt, bei dem einem meist sowohl die wahren Anlässe als auch die zugrundeliegenden Machtverhältnisse verborgen bleiben. Vom Schlichter zum Opfer ist es dann nur ein kleiner Schritt. So mußte sich ein deutscher Manager vor seinen Mitarbeitern entschuldigen, weil er in einem gewalttätigen Streit zu vermitteln versucht und die Verbindungen eines der Streitparteien zur Obrigkeit unterschätzt hatte.

Besonders kritisch wird es insbesondere dann, wenn in Betrie-

ben Entlassungen anstehen. Denn viele Joint-Ventures, die in der China-Euphorie-Phase gegründet wurden, schreiben rote Zahlen. Da eine Entlassung für die Betroffenen fast den sozialen Tod bedeutet, reagieren die gekündigten Mitarbeiter sehr emotional. Die Belagerung von Büros und Wohnungen von Vorgesetzten ist eine gängige Praxis, bei der aber Ausländer in der Regel verschont bleiben. Um so mehr richten sich die Angriffe dann gegen chinesische Vorgesetzte. Wenn ausländische Führungskräfte offen Solidarität mit den chinesischen Managern zeigen und diese in Schutz nehmen, begeben sie sich allerdings auch selbst in Gefahr. Es ist daher sehr sinnvoll, sich schon im Vorfeld des Konfliktes über Deeskalationsstrategien Gedanken zu machen, um so persönliche und materielle Schäden zu begrenzen. Ratsam ist dann ein kompromissbildendes, lösungsorientiertes Vorgehen. Diplomatie ist hier viel wichtiger als beherztes Eingreifen.

Die Zusammenarbeit aus chinesischer Sicht

Um zu einer vollständigeren Einschätzung der deutsch-chinesischen Zusammenarbeit zu kommen, sprachen wir während unserer Interviewreise auch mit chinesischen Managern, die schon seit mehreren Jahren für deutsche Firmen arbeiteten. Dabei interessierten uns speziell deren Erfahrungen mit deutschen Führungskräften. In ihrem insgesamt zufriedenstellenden Resümee lobten sie besonders die deutsche Gewissenhaftigkeit und Aufrichtigkeit bei der Arbeit und waren beeindruckt, wie Deutsche Firmen- und Privatangelegenheiten voneinander trennen können. Auch in Bezug auf Qualitätsbewußtsein und Planungsverhalten empfanden sie die deutschen Kollegen als vorbildlich.

Einige der negativen Rückmeldungen scheinen uns repräsentativ. So beklagte man, daß ähnlich wie bei japanischen Arbeitgebern, chinesischen Führungskräften recht wenig Vertrauen von deutscher Seite entgegengebracht werde, was sich unter anderem in der relativ hohen Zahl deutscher Expats ausdrücke. Die Ursachen liegen vermutlich darin, daß China von deutschen Managern als intransparent und fremd erlebt wird. Da sie meist nur über rudimentäre Chinesischkenntnisse verfügen, sind sie im Arbeitsleben auf Dolmetscher und die seltenen englischsprechenden Mitarbeiter angewiesen. Man empfindet die Informationslage schnell als unzureichend und wenn die nötigen Erfolge sich nicht einstellen verwandeln sich Unsicherheiten schnell in Mißtrauen. Es kommt zur Klimaverwässerung durch ungerechtfertigte Beschuldigungen, aber auch dadurch, daß die Unwissenheit der Deutschen von chinesischer Seite gelegentlich ausgenutzt wird.

Aber auch die Grundhaltung mancher Deutscher trägt nicht gerade zu einer angenehmen Arbeitsatmosphäre bei. Einige von ihnen werden von chinesischen Führungskräften als ausgesprochen arrogant erlebt. "Die lernen nur das Schlechte von uns Chinesen und nicht das Gute", und: "die sind von Chinesen verwöhnt und dadurch verdorben", sind typische Aussagen, die illustrieren, daß man die Deutschen häufig für fehlangepaßt hält, weshalb man ihnen die eingangs erwähnte moralische Vorbildfunktion abspricht. So können die Chinesen einen deutschen Manager, der regelmäßig zu spät zur Arbeit erscheint und gleichzeitig über Pünktlichkeit lamentiert, kaum ernst nehmen.

Manche deutsche Führungskräfte werden von den befragten Chinesen als nicht China-tauglich oder gar ineffizient wahrgenommen. Angesichts der Kosten für Auslandsdelegationen kritisierten sie die Personalkonzepte deutscher Unternehmen und plädieren für verstärkte Lokalisierung und verbesserte Personalentwicklungsstrategien in China, was ja in einigen Unternehmen bereits erfolgreich umgesetzt wird. Sieht man die Aussagen der deutschen und chinesischen Führungskräfte im Zusammenhang kommt man nicht umhin festzustellen, daß die chinesisch-deutsche Kooperation am Arbeitsplatz noch deutlich verbessert werden könnte und nach wie vor erhebliches Konfliktpotential beinhaltet.

External Relations

Die besondere Bedeutung der Beziehungspflege in China wurde zuvor bereits erwähnt. Auch bei Kontakten mit Kunden, Geschäftspartnern oder Behördenvertretern ebnet ein guter persönlicher Kontakt die Wege. Regelmäßige Kundenpflege ist nach wie vor ein entscheidender Erfolgsfaktor für das Chinageschäft. Dabei spielen Geschäftsessen immer noch eine große Rolle, doch Mutproben mit Speisen, die dem europäischen Gaumen widerstreben, wilde Trinkgelage, Nächte in Karaokebars und ähnliche Praktiken haben an der chinesischen Küste deutlich abgenommen.

Insgesamt ist eine Tendenz zur Versachlichung der Geschäftsbeziehungen zu beobachten. Unsere Gesprächspartner berichteten allgemein über einen hohen Informationsgrad und gute Sachkenntnisse bei den chinesischen Kunden. Durch Firmenpräsentationen, Unternehmensberichte, Internetauftritte und mit Hilfe von Agenturen ist man mittlerweile vorzüglich informiert. Man kennt die neueste Technik und will sich keine Ladenhüter andrehen lassen. Das Qualitätsbewußtsein hat durch die Öffnung zum Westen enorm zugenommen. Die chinesischen Kunden sind auch deutlich kritischer geworden, was

sich in einer gewachsenen Reklamationsfreudigkeit ausdrückt. Darin liegt durchaus eine Chance, denn in dieser beziehungsorientierten Kultur bieten Beschwerden einen guten Anlaß, den Kundenkontakt zu verbessern, indem man durch pragmatische und kompetente Lösungen Kompetenz und Verlässlichkeit demonstriert. "Durch Beschwerden habe ich meine besten Kunden bekommen," meinte ein altgedienter Chinamanager.

Die Zusammenarbeit mit chinesischen Behörden hat sich deutlich verbessert. Das Land setzt auf Auslandsinvestitionen und entsprechend zuvorkommend ist die Behandlung ausländischer Firmenvertreter. In den besuchten Städten wurden die Behörden als ausgesprochen kooperativ und aufgeschlossen gegenüber den Bedürfnissen deutscher Unternehmen gelobt. Geschäftsführern und Kammervetretern wird häufig sogar die Teilnahme an Planungskommissionen für Infrastrukturprojekte angetragen. Auch die im ersten Teil unseres Berichts dargestellten Verbesserungen der Lebenssituation der Expatriates zeugen vom Unterstützungswillen der chinesischen Behörden. So verwundert es nicht, daß die Mehrzahl der befragten deutschen Führungskräfte ein positives Fazit ihres Chinaaufenthalts ziehen. Wem es gelingt, die geschilderten kulturellen Eigenheiten als Herausforderungen an die eigenen Managementqualitäten zu begreifen, der wird seine Zeit an der chinesischen Ostküste als persönliche Bereicherung erleben. Dies ist zugegebenermaßen in den Wachstumsbranchen leichter als im traditionellen Sektor und in Tochterunternehmen eher möglich als in Joint Ventures, insbesondere wenn es sich bei den Partnerfirmen um große Staatsbetriebe handelt.

Für die interkulturelle Auslandsvorbereitung stellen die Veränderungen der letzten Jahre in China neue Herausforderungen. Das immer noch häufig vermittelte traditionelle China-bild hat, zumindest was die Boomregionen an der Ostküste angeht, ausgedient. Wer deutsche Führungskräfte und ihre Familien sinnvoll auf ihren Aufenthalt in China vorbereiten will, muß die alten Paradigmen über Bord werfen und die neuen Entwicklungen im modernen China Zhu Rangjis kompetent und kenntnisreich vermitteln. Vieles scheint sich hier dem Westen anzunähern, doch die Erfahrung lehrt, daß sich gerade in den weniger offensichtlichen Differenzen die interkulturellen Fallstricke verbergen. Auch hier gilt eben der altbekannte Satz, daß nur der Wandel bestand hat. ♦

Firmenkultur und nationale Kultur

Anmerkungen zur Debatte um DaimlerChrysler

Der Rückgang der Chryslerumsätze und der Austausch amerikanischer Chrysler-Manager durch deutsche hat die Frage, in wie weit es gelungen ist, die Daimler- und die Chrysler-Kultur zu einer gemeinsamen zu verschmelzen, wieder ins Interesse der Öffentlichkeit gerückt. Doch in der Debatte wird die Bedeutung der nationalen Kulturen oft übersehen.

Schon weil es bis dahin kaum internationale Fusionen dieser Größenordnung gegeben hatte, wurden die 'interkulturellen' Herausforderungen für Daimler und Chrysler von Anfang an vor allem unter dem Stichwort 'Integration zweier Firmenkulturen' diskutiert. Natürlich mußten und müssen hier zwei Unternehmenskulturen zusammengeführt werden und mit Mitsubishi und Hyundai kommen zwei weitere hinzu. Dennoch führt der Bezug auf 'Unternehmenskultur' bei internationalen Zusammenschlüssen oder Übernahmen leicht in die Irre.

Bei einer Unternehmenskultur handelt es sich um die geschriebenen oder ungeschriebenen Regeln, die das Fühlen, Denken und Verhalten der Mitarbeiter eines Unternehmens bestimmen. Diese Regeln können nicht willkürlich gewählt werden. Sie müssen den Erwartungen von Mitarbeitern entsprechen, ebenso den Erwartungen von Kunden, Aktionären, Gewerkschaften, sowie dem viel zitierten 'gesellschaftlichen Konsens', wie die widersprüchlichen Erwartungen der genannten Gruppen auszubalancieren sind. Eine Firmenkultur wird daher stark bestimmt von der nationalen Kultur, in die sie eingebettet ist. Deutsche Aktionäre haben keine speziellen Erwartungen an Volkswagen oder Daimler, sondern an Firmen, bei denen sie ihr Geld anlegen. Diesen Erwartungen wird von Unternehmen mehr oder weniger gut entsprochen. Hi-Potentials, die einen attraktiven Arbeitsplatz suchen, haben Erwartungen an einen Arbeitgeber, denen Daimler oder BMW besser oder schlechter gerecht werden. Anders gesagt: Unternehmenskulturen können sich nicht außerhalb der allgemeinen Erwartungen einer Kultur stellen, sondern nur eine präzisierende Auswahl unter den in der jeweiligen 'Kultur' für akzeptabel gehaltenen Denk- und Vorgehensweisen vornehmen: Ein Konzern mag seine eigenen 'Führungsgrundsätze' verabschieden, aber wenn diese Maximen enthalten, die in der jeweiligen Kultur als 'unmöglich' gelten, wird er damit nicht sehr erfolgreich sein.

Wenn beispielsweise die einstmals mittelständige VDO nun

von Mannesmann an Siemens geht, werden 'alte VDoler' gewiß einen erneuten Wandel in der Unternehmenskultur erleben, vorübergehend über Umstellungsschwierigkeiten klagen und nach einer Eingewöhnungsphase relativ leidenschaftslos die Vor- und Nachteile der Siemens- im Vergleich zur Mannesmannkultur diskutieren. Wie immer die individuelle Bilanz ausfallen wird, kaum einer wird die neue Siemens-Kultur inakzeptabel finden. Ist sie doch auch nur eine Spielart der deutschen Arbeitskultur, in der man sich insgesamt heimisch fühlt. Wenn die betroffenen Unternehmenskulturen ohnehin nur Spielarten des gleichen Grundmusters darstellen, macht auch die Empfehlung Sinn, im kleineren übernommenen Unternehmen möglichst schnell die Kultur des übernehmenden Unternehmens einzuführen.

Diskutiert man internationale Unternehmensübernahmen oder -zusammenschlüsse unter dem Fokus 'Unternehmenskulturen' werden nationale Erfahrungen oft ungeprüft auf internationale Situationen übertragen. Das findet man nicht nur in der Mediendebatte um DaimlerChrysler. Auch der ehemalige Chrysler-CEO Bob Eaton scheint ähnlich gedacht zu haben: Auf die Frage, wie man mit den Kulturunterschieden zwischen Daimler und Chrysler umgehen wolle, verwies er auf die "tremendous numbers of Ford people", die Chrysler bereits integriert habe¹. Und Jürgen Schrempp behauptete 1998, die Unternehmenskulturen seien gar nicht so unterschiedlich, da beide Partner leidenschaftliche Autobauer sein. Damals durfte man hoffen, daß diese Aussagen nur zur Beruhigung der Anleger gedacht waren. Heute muß sich Schrempp in der International Herald Tribune vorwerfen lassen, 'to have confused German business culture with U.S. culture'.²

Bei DaimlerChrysler treffen in der Tat zwei, mit Mitsubishi und Hyundai künftig vier Unternehmenskulturen aufeinander, die Ausfluß sehr unterschiedlicher nationaler Kulturen sind. Im Standardwerk von Trompenaars und Hampden-Turner 'The Seven Cultures of Capitalism'³ werden die deutsche, amerikanische und japanische Kultur als deutlich unterschiedliche Wege 'Wohlstand zu schaffen' beschrieben. Kein interkultureller Experte bezweifelt, daß sich die Erwartungen amerikanischer Manager, Mitarbeiter, Kunden, aber auch Aktionäre deutlich von denen ihrer deutschen oder japanischen Counterparts unterscheiden. In der Chrysler-Kultur *müssen* sich daher

¹ Fortune Magazine 8. 6. 1998.

² 6. 12. 2000

³ Hampden-Turner, Ch. und Trompenaars, F.:

The seven Cultures of Capitalism. London 1994.

Elemente finden, die für Daimler-Mitarbeiter zunächst völlig inakzeptabel wirken und umgekehrt. Beide Seiten beziehen sich eben nicht auf ein geteiltes Referenzsystem, eine gemeinsame nationale Kultur. Es geht nicht nur um die unternehmenskulturellen Unterschiede zwischen einem Massenhersteller und einer Nobelmarke. Die wären vergleichsweise einfach zu bewältigen.

Die Herausforderung ist eben weder, eine gemeinsame Konzernkultur zu schmieden, noch die deutsche 'Leitkultur' weltweit einzuführen! Jürgen Schrempf ist vieles zuzutrauen, aber eines wird er nicht können: Die Erwartungen amerikanischer Kunden, Mitarbeiter und Aktionäre denen der deutschen anzugleichen! Die Herausforderung heißt, auf der Basis eigenständiger Chrysler-, Daimler- oder Mitsubishi-Kulturen geteilte Spielregeln für ein Schichtstellenmanagement zu finden, das betriebswirtschaftliche Synergien möglich macht.

Im Prinzip hat man das bei DaimlerChrysler wohl auch verstanden. In der Praxis ist die Maxime 'Gemeinsame Interessen, aber eigenständige Kulturen' jedoch nicht leicht zu leben. Die Schnittstellenmanager müssen die Notwendigkeit, unterschiedlich zu sein, zunächst akzeptieren, auch wenn es ihr Tagesgeschäft erheblich erschwert, ständig die abweichenden Anforderungen einer fremden Kultur mitbedenken zu müssen. Für alle Beteiligten sinnvolle Entscheidungen lassen sich jedoch nur auf Grundlage der Überzeugung treffen, daß nicht alles, was in Deutschland sinnvoll wäre, es auch in Amerika ist und nicht alles, was aus deutscher Sicht schwer nachvollziehbar, auch in den USA falsch. Dies klingt banal und 'selbstverständlich'. Wer unter Zeit- und Kostendruck zu kulturübergreifenden Entscheidungen kommen muß, weiß, daß es in einem internationalen Team keineswegs einfach ist, diese schlichte Erkenntnis umzusetzen. Denn es gilt eben auch: Nicht alles, was bei Daimler oder Chrysler bislang getan wird, ist optimal. Unternehmen sollen sich auch über Kulturgrenzen hinweg auf die Suche nach der 'Best Practice' begeben. Der Verweis auf die Besonderheiten der eigenen Kultur verkleidet manchmal auch nur 'Resistance to change' oder die Verteidigung eigener Machtpositionen.

Um zwischen sinnvoller Übernahme andernorts entwickelter Praktiken und kontraproduktiver Gleichmacherei in jedem Einzelfall korrekt unterscheiden zu können, benötigen die Schnittstellenmanager neben grundsätzlichem Respekt vor der fremden Kultur auch viel Wissen über sie. Und sie brauchen Zeit zu Austausch und Auseinandersetzung, Zeit zum Aufbau tragfähiger persönlicher Beziehungen. 'Speed. speed, speed'

kann nicht die einzige Maxime für die Post-Merger-Phase sein.

Das Machtzentrum eines internationalen Unternehmens muß dabei der Versuchung widerstehen, die interkulturellen Anstrengungen in die Peripherie des Unternehmens zu verlagern, indem man die Schlüsselpositionen in der fremden Kultur mit Kollegen aus der eigenen besetzt. Dieter Zetsche mag sich mit den Konzernlenkern in Stuttgart schneller verständigen als seine amerikanischen Vorgänger. Aber die unvermeidlichen Widersprüche zwischen deutschen und amerikanischen Vorstellungen und die mühevollen Aufgabe, kultursynergetische Lösungen zu finden, sind damit nicht beseitigt, sondern nach Auburn Hills verlagert. Das kann vorübergehend sinnvoll sein, weil dort für die interkulturelle Auseinandersetzung hoffentlich mehr Zeit zur Verfügung steht als bei einem kurzen Treffen in einem New Yorker Hotel.

Daß aber die Konflikte auch an alter Stelle wieder aufbrechen können, wenn der entsandte Manager aus der Konzernzentrale die Notwendigkeiten in der Niederlassung, die er verantwortet, wirklich verstanden hat, hat die Dauerfehde zwischen dem amerikanischen Opel-Chef David Herman und seinen amerikanischen Vorgesetzten vor ein paar Jahren eindrucksvoll illustriert.

Das alles sind ja keine DaimlerChrysler typischen Herausforderungen. Jeder global agierende Konzern kennt sie. Auch die Europäische Union demonstriert uns täglich, wie schwer es ist, nicht nur unterschiedliche Interessen, sondern auch Kulturen zu gemeinsamer Aktion zusammenzuführen. Was uns als absolut notwendige Maßnahmen gegen Waldsterben oder BSE-Gefahren erscheint, halten viele unserer Partner nur für den Ausfluß deutscher Hysterie. Interessensgegensätze gibt es immer. Schwer lösbar werden sie dann, wenn eine Seite der anderen abspricht, legitime und sinnvolle Interessen zu vertreten, weil es nach den Maßstäben der eigenen Kultur keine wären. Entsprechende Blockaden können nur durch ein tiefes wechselseitiges Verständnis für die beteiligten Kulturen überwunden werden. Bei Staatengemeinschaften wie in multinationalen Konzernen. ♦

Bitte vormerken:

Informationstag: Interkulturelles Training

Ansätze - Methoden - Ergebnisse

am 1. März 2001 in Bonn

Kostenfrei für Mitarbeiter/innen aus Personalabteilungen