



Deutsche Führungskräfte in China

Bericht einer IFIM-Interviewreise im Sommer 2000

COPYRIGHT: IFIM

*Die Lebens- und Arbeitsbedingungen für Auslandsstättige sind einem ständigen Wechsel unterworfen. Nirgendwo auf der Welt geschieht dies in einem so rasanten Tempo wie in den Metropolen der chinesischen Ostküste. Deshalb reisten die Asienexperten des IFIM, **Ming Zhong** und **Dr. Rolf Daufenbach** im Sommer 2000 nach China, um sich mit Mitarbeitern deutscher Firmen und ihren mitausgereisten Partnerinnen über die aktuellen Verhältnisse vor Ort zu unterhalten. Zu Beginn Ihres Berichts gehen sie auf die Lebensbedingungen an den Hauptstandorten ein, im zweiten Teil thematisieren sie die Veränderungen im Geschäfts- und Arbeitsleben für deutsche Manager.*

Shanghai - mit 200 auf der Überholspur...

"Was vor drei, vier Jahren hier galt, ist längst überholt," weiß der deutsche Manager zu berichten. Nervös schlürft er seinen grünen Tee, schon sein bloßer Anblick vermittelt dem Besucher die Spannung unter der er steht. Shanghai boomt und er sitzt mittendrin, in einem der Glaspaläste von Pudong, dem neuen Businessdistrikt, den man hier in den letzten zehn Jahren auf ödes Brachland gesetzt hat. Wie Pilze im Herbst scheinen ständig neue Hochhäuser aus dem Boden zu schießen. Fast wie Manhattan sieht es aus, nur ist alles viel neuer, glänzender, mit noch mehr Glas und polierten Stahlflächen. "Shanghai ist wie ständig mit 200 auf der Überholspur zu fahren," sagt er und deutet auf sein Bürofenster, wo man einen atemberaubenden Blick auf die Skyline hat. Auch die Luft da draußen muss wohl Atem raubend sein, denn schon nach wenigen hundert Metern versinken die unzähligen Bürotürme im sommerlichen Smog. Aber das stört wohl die wenigsten, hier glaubt man an Wachstum und fährt mit auf der rasanten Fahrt in den Fortschritt.



Die Skyline von Shanghai

Die 15 Millionenstadt an der Mündung des großen Flusses hat sich enorm gewandelt. Nicht nur das Geschäftsviertel von Pudong - die ganze Metropole scheint mit aller Macht ihre eigene Modernisierung zu betreiben: die alten innerstädtischen Wohngebiete, gern von Touristen fotografiert und pittoresk anzusehen, aber mit himmelschreienden sanitären Anlagen, weichen seit Jahren funktionalen, aber eher hässlichen Wohnsilos; Einkaufsgegenden mit Kleinhändlern werden zu Shoppingmalls und Fußgängerzonen im westlichen Stil umfunktionalisiert und wo früher ein kleines, oft schmutziges, aber meist vorzügliches Restaurant war, gibt es heute McDonalds und Kentucky Fried Chicken. Auf Stelzen, über bestehenden Verkehrsadern errichtete man ein Schnellstraßennetz, das allerdings auch schon wieder an seine Kapazitätsgrenzen stößt. Auch ein funktionales U-Bahnnetz ist im Bau und mit den beiden bereits fertiggestellten Linien kommt man durchaus gut voran und weit hinaus. Shanghai, im Osten von China gelegen, war schon immer die westlichste der chinesischen Städte. Im neuen Jahrtausend scheint es seine Vorbilder hinter sich gelassen zu haben. Trotz Smog und Lärm, Verkehrsstaus, hoher Mieten und Kahlschlagsanierung zieht die Stadt immer mehr Menschen an, denn jenseits aller historischen Wehmut bestätigen die Bewohner, daß die Lebensqualität hier enorm gewachsen ist.

Das bestätigen auch die Expatriates, die von ihren Firmen in wachsender Zahl hierher delegiert werden. Obwohl nur wenige von der Vorstellung begeistert waren, nach China delegiert zu werden, fühlten sich mittlerweile alle äußerst wohl und berichteten unisono, daß man in

Shanghai auf praktisch nichts verzichten muss. "Das negative Image von China ist, zumindest was Shanghai angeht, völlig unberechtigt," meinte die Frau eines deutschen Managers, "man bekommt hier mit ein bisschen mehr Aufwand als zu Hause fast alles." Supermärkte mit westlichen Produkten wie die Metro oder das französische Carrefour, aber auch IKEA-Möbel und europäische Heimwerkermärkte sind längst vor Ort. Im Zentrum gibt es westliche Buchläden, Internetcafes, Kaffeehäuser und mehrere Delifrance-Filialen, so daß selbst Reisverächter auf ihre kulinarischen Kosten kommen. Auch wer einfach nur gern flaniert, findet sich auf dem Bund, der berühmten Uferpromenade mit seinen frisch renovierten Gründerzeitpalästen und Luxushotels beinahe nach Paris versetzt. Die Schaufenster der Edelkaufhäuser bieten alle Modenamen, die Markenfetischisten begehren könnten und auch wers eher mit der Technik hat, wird in den Elektronik-, Mobilfunk- oder Computergeschäften mit den neuesten Standards bedient. Selbst Autositze für Kinder, lange Zeit immer noch ein sicherer Mitnahmetipp für Familien, kann man heute in speziellen Geschäften bekommen. Shanghai hat sich nicht nur auf seine neue Mittelschicht, sondern auch auf die manchmal exotischen Wünsche seiner Expatriates bestens eingestellt. Service, im sozialistischen China eher ein Fremdwort, wird heutzutage großgeschrieben.



Konsumverzicht nicht nötig

Es verwundert nicht, daß Deutsche sich hier wohl fühlen. Meist wohnen sie in sogenannten "Compounds", das sind abgezaunte Siedlungen mit Häusern oder Apartmentwohnungen, die häusliche Atmosphäre mit dem Komfort guter Hotels anbieten, und meist auch von solchen betrieben werden. Zahlreiche Freizeiteinrichtungen, wie Swimmingpools, Fitnesscenter und Tennisplätze gehören häufig zum Standard. Auch Hausangestellte werden meist zentral vermittelt, wobei die meisten Deutschen sich auf die stundenweise Anstellung von Reinigungskräften und Babysittem beschränken. Die Preise für diese Anlagen sind heftig, zwischen 1500 und 6000 US-Dollar schlagen zu Buche, Tendenz abnehmend, da das Angebot die Nachfrage übersteigt. Die Preise könnten durchaus niedriger liegen, aber da die entsendenden Firmen die Wohnungen bezahlen, werden die Preise kaum verhandelt. Abgesehen von Ärger mit Handwerkern und gelegentlichen Baumängeln gefällt es den Deutschen hier, man findet leicht Kontakt, wenn auch nicht unbedingt zu Chinesen. Man bleibt unter Europäern, Freundschaften mit Einheimischen sind nach unserer Beobachtung eher die Ausnahme. Das scheint aber niemand zu stören, denn die Auswahl ist groß und es gibt immer jemand der halbwegs auf der gleichen Wellenlänge liegt. Meist hatte man sich vorgenommen, mehr in die chinesische Kultur einzutauchen, aber die Sprache ist für deutsche Zungen schwierig und viele haben ihre Bemühungen eingestellt. Es reicht für kleinere Einkäufe und Taxifahrten, Unterhaltungen oder gar Diskussionen mit Chinesen sind nicht drin. Aber das scheint auch niemanden zu stören, Shanghai ist tolerant und offen, auch für Subkulturen, die unter sich bleiben wollen.

Suzhou –Gärten und Industriezonen

Das "Paradies auf Erden" allerdings findet man eine Zugstunde nordwestlich von Shanghai, zumindest wenn man einer chinesischen Redensart glauben schenkt. Hier, am alten Kaiserkanal liegt Suzhou, das "Venedig des Ostens", das durch seine klassisch angelegten Gartenanlagen touristische Berühmtheit erlangt hat. Folglich findet man hier große Gruppen von Ausländern, die die Stadt allerdings nur als Durchgangsstation nutzen. Ansonsten muß man sich schon in die beiden neuen Industriezonen der Millionenstadt begeben, um auf Nichtchinesen zu stoßen. Obwohl die Stadt alles daranzusetzen scheint, Ausländer und ihr Kapital anzuzie-

hen, sind Deutsche bisher eher spärlich vertreten. Erst wenige Firmen haben sich hier zu Investitionen entschlossen, die schon bestehenden Gebäude wirken nagelneu. In den angrenzenden Wohnanlagen wird zum Teil noch gearbeitet und so wohnt man eher in Apartmentanlagen oder Hotels. Delegierte, die sich entschlossen haben hier zu leben, kommen mit der chinesischen Kultur wesentlich stärker in Berührung als etwa in Shanghai mit seinem internationalen Flair. Zwar wohnen Angehörige einer Firma meist nah beieinander, doch eine deutsche Community gibt es hier kaum. Entweder man kommt mit den Kollegen und ihren Angehörigen zurecht, oder man muß sich asiatische Freunde suchen, denn die meisten Ausländer sind hier Auslandschinesen aus Singapur und Hongkong. Andere Europäer und Amerikaner sind noch rar, doch die Tendenz ist steigend und mittlerweile gibt es sogar eine internationale Schule.

Wer sich auf dieses Szenario einlassen kann, für den hat die Stadt durchaus einiges zu bieten. Neben den zahlreichen, wirklich eindrucksvollen Gartenanlagen und einigen schönen Tempeln findet man in Suzhou die Annehmlichkeiten einer lebendigen Großstadt: Fußgängerzonen mit Kaufhäusern, Supermärkte mit weitgefächertem Angebot, eine vielfältige Restaurantauswahl und sogar einige Kneipen. Angenehm ist auch daß der Verkehr weniger dicht und hektisch ist, als in Shanghai oder Beijing, aber auch hier wird man wohl den großen Vorbildern nacheifern. Attraktiv vor allem für die nicht-berufstätigen Frauen sind die Angebote der lokalen Universitäten. Es gibt hier Chinesischkurse, die speziell für Ausländer angeboten werden, allerdings mit englischsprachigen Lehrern. Vor allem aber ist Suzhou für seine Hochschulen für Kunst- und Kunstgewerbe bekannt, deren Kurse gegen Bezahlung auch Ausländern offen stehen. Wer sich z.B. für chinesische Wassermalerei, Kalligraphie oder Tuschezeichnen interessiert findet hier Lernmöglichkeiten. Auch auf typisch westliche Sportangebote müssen die Ausländer nicht verzichten: es gibt



Eine Compoundsiedlung für Expatriates

Tennisanlagen und Golfplätze und am Rand des Sinopark, der östlichen Industriezone, wurde gerade ein neues, modern ausgestattetes Hallenbad eröffnet. Einer unserer Gesprächspartner, Geschäftsführer eines deutschen Tochterunternehmens, läßt es sich nicht nehmen, täglich mit dem Mountainbike zur Arbeit zu fahren, was er aber nur bedingt zur Nachahmung empfiehlt.

Die in Suzhou befragten Deutschen wirkten auf uns durchaus zufrieden mit ihrem chinesischen Wohnort. Zweifellos muß man hier mehr Eigeninitiative entwickeln als in Shanghai, wo das Leben vergleichsweise leichter, aber auch hektischer ist. Man muß stärker auf Chinesen zugehen, ihre Sprache erlernen und sich auf ihre Alltagsgewohnheiten einlassen. Denn sicherlich schaffen die Verständigungsschwierigkeiten kulturelle Barrieren, doch die sind keinesfalls unüberbrückbar. Gerade in Städten mit kleiner deutscher Gemeinde erlebten wir immer wieder, daß man auch in China enge Freundschaften und einen regen Austausch mit Einheimischen haben kann. Und wer es mal europäisch braucht, der fährt zum Bummeln oder Einkaufen nach Shanghai.

Wuxi – Großstadt am Tai-See

Nach einer weiteren Zugstunde nordwestwärts erreicht man Wuxi, eine Millionenstadt in der Nähe eines riesigen chinesischen Sees. Hierher verirren sich denn auch bestenfalls die spärlichen westlichen Touristen, ansonsten hat die Stadt wenig Attraktives. Es verwundert nicht, daß auch die etwa 40 Deutschen, die hier leben, sich in Seenähe einquartiert haben, wo es mehrere Ausländercompounds gibt. Dies ist eindeutig die idyllischste Gegend von Wuxi, woanders merkt man schnell den Charakter einer Industriestadt. Was zuvor über Suzhou gesagt

wurde, gilt in noch viel stärkerem Maße für Wuxi: wer hier nicht in der Lage ist, auf Einheimische zuzugehen und ihre Sprache zu sprechen, der wird sich bald verloren fühlen. Andererseits ist es hier leichter Chinesen kennenzulernen, als etwa in Shanghai, denn Ausländer sind immer noch rar und von daher interessant.

Den befragten Deutschen scheint dies gelungen zu sein, denn auch hier hörten wir, daß sie recht gern in Wuxi leben. Man muß hier recht offen, kontaktfreudig und motiviert sein, die Herausforderungen anzunehmen. Das ist ihnen offensichtlich gelungen, denn sie berichten daß sie sich wohl fühlen, chinesische Bekannte haben und in das städtische Leben gut integriert sind. Da die Fahrt in die „Versorgungsmetropole“ Shanghai 2-3 Stunden dauert und somit nur bei dringendem Bedarf unternommen wird, freut man sich über zunehmende Serviceleistungen, wie einen Obi-Markt, eine Filiale der Metro und einen neuen Lieferservice für Ausländer. Auch eine internationale Schule ist derzeit im Aufbau. „Man erkennt Wuxi kaum noch wieder,“ berichtete uns eine Deutsche, die hier seit fast vier Jahren lebt. Dennoch bleibt Wuxi wohl ein Ort, der für mitausreisende Partner und Kinder nur bedingt zu empfehlen ist, was bei der Personalauswahl berücksichtigt werden sollte.

Nanjing – Neue Projekte in der alten Hauptstadt

Vier Stunden später erreicht der Zug die alte Hauptstadt Nanjing. Auch in der Viermillionenmetropole wird an allen Ecken und Enden gebaut, an Ambitionen und Investitionen scheint es im neuen China kein Mangel zu geben. Doch trotz der zahlreichen Baustellen wirkt die Stadt angenehm grün. Nanjings berühmte Alleen sind glücklicherweise bisher von Äxten verschont geblieben und so wirkt die Stadt trotz ihrer Größe irgendwie gemütlich. Doch mit Änderungen ist zu rechnen: im Frühsommer anlässlich Zhu Rongjis Deutschlandvisite wurde eines der



Großbaustellen gehören zum Alltagsbild

größten deutschen Auslandsprojekte unterzeichnet. Die BASF will hier im Rahmen eines Joint-Ventures am Nordufer des Yangzi einen Verbundstandort errichten. Demnächst wird dort eine neue Brücke eingeweiht, die berühmte zweigeschossige alte Brücke schon lange unter dem gestiegenen Verkehrsaufkommen. Mehrere Nebenflüsse sollen umgeleitet und ganze Stadtteile neu gebaut werden. In der Spitzenphase erwartet man über 30000 Menschen auf der Baustelle.

Die hier lebenden etwa 80 Deutschen bescheinigen der Stadt eine gute Lebensqualität. Die Universität ist berühmt und die vielen ausländische Studenten vermitteln ein internationales Flair. Die Siedlungen, in denen die berufstätigen Ausländer wohnen sind über die Stadt verteilt und durchweg recht komfortabel. Die Nähe zur Arbeitsstelle bzw. zur internationalen Schule ist wohl bei der Entscheidung maßgebend. Die Schule ist ganz wie die Stadt selbst in einer Aufbauphase, man hat Räume auf einem Hotelgelände angemietet. Doch bei 22 Lehrern für 115 Schülern ist offensichtlich, daß man mit schnellem Wachstum rechnet. Da es dabei sicher viele deutsche Kinder geben wird, hat man bereits mit speziellen Integrationsprogrammen begonnen. Die Versorgungslage wird gemeinhin als gut empfunden. In den letzten Jahren haben Supermärkte und Geschäfte mit westlichen Waren eröffnet, doch besonders freut sich die Community hier über eine deutsche Bäckerei und ein Restaurant mit heimischen Speisen. Auch mit Nanjings Freizeitmöglichkeiten waren die Befragten recht zufrieden: an der Uni kann man neben Chinesischkursen auch Tai-Chi, Malerei oder Akupunktur belegen, allerdings muß man sich im Winter warm anziehen, denn die Räume werden kaum geheizt. Es

gibt mehrere Parks und vielfältige Sportmöglichkeiten, das Lieblingsausflugsziel der Kinder ist ein neu eröffneter Unterwasser-Erlebnispark. Zwar hat Nanjing nicht die internationale Ausstrahlung Beijings oder Shanghais, doch die rasant wachsende Expatriateszene wird auch deutschen Mitarbeitern das Leben dort immer angenehmer machen.

Beijing – Hauptstadt im Sommersmog

Sicherlich findet man nirgendwo so viele Deutsche in China, wie in Beijing. Obwohl Shanghai der Hauptstadt längst den Rang als Wirtschaftsmetropole streitig gemacht hat, befinden sich hier noch die meisten Zentralen und Repräsentanzen deutscher Firmen. Die Stadt mit ihren 13 Millionen Einwohnern ist nach wie vor die administrative Zentrale des Landes und wer auf gute Behördenkontakte angewiesen ist, ist hier richtig. Daher geht es hier auch deutlich weniger dynamisch zu, als in den zuvor beschriebenen Orten. Dennoch, wer einige Zeit nicht in Beijing war, merkt auch hier gewaltige Veränderungen. So wäre es vor kurzem noch undenkbar gewesen, am Platz des himmlischen Friedens in einem Internetcafé regierungskritische Seiten aufzurufen. Wer den Blick vom Bildschirm weg auf die breiten, ewig verstopften Boulevards lenkt, sieht tausende Busse, Lastwagen, Taxis, aber auch immer mehr Privatfahrzeuge. Entsprechend schlecht ist die Luft: die Sommersonne zeichnete sich nur als blasse Scheibe am Himmel ab, die Sichtweiten liegen bei zwei- bis dreihundert Metern.



Immer noch Hauptverkehrsmittel

Das war denn auch die Hauptklage der befragten deutschen Auslandsmitarbeiter vor Ort. Immer wieder wird der Smog als Belastungsfaktor genannt. Dennoch leben sie gern in Beijing, die Stadt ist Ausländer gewohnt und hat sich auf sie eingerichtet. Nirgendwo sonst in China findet man so viele Chinesen mit Englisch- oder sogar Deutschkenntnissen. Die Deutschen finden hier sämtliche benötigten Versorgungsquellen, Freizeitmöglichkeiten, reichlich Kultur und eine lebendige Kneipen- und Restaurantszene mit internationaler Vielfalt. Beliebter Treff ist das Paulaner Brauhaus nahe dem Lufthansacenter. Dort, am Westrand der City wohnen auch viele Singles und kinderlose Paare in Appartementanlagen, während Familien eher Compounds in Außenbezirken bevorzugen. Beliebt sind die Lagen im Nordwesten an der Flughafenautobahn. Auch in Beijing bleibt es den individuellen Bedürfnissen überlassen, ob man lieber unter Deutschen bleiben möchte, oder sich chinesische Freunde sucht. Es gibt hier auch zahlreiche Mischehen, die ihre eigenen Clubs und Treffpunkte haben. Durch die gute Infrastruktur mit einem funktionierenden U-Bahn- und Busnetz ist die Stadt ein interessanter Aufenthaltsort für Expatriates. Wenn bloß die Luft nicht so schlecht wäre...

Die Arbeitsbedingungen für deutsche Manager

"Das ist der wichtigste Markt der Welt hier," behauptet ein deutscher Mitarbeiter einer Mobilfunkfirma in Shanghai. Um wer sich ohne Handy zu einem Bummel auf die Nanjing Lu begibt, der wichtigsten Einkaufsstraße der 15 Millionenstadt, der wird sich beinahe als Außenseiter vorkommen. Die kleinen, unangenehm piependen Schachteln gehören hier zum Alltagsbild. Man glaubt dem Deutschen seine Behauptung gern, daß das Potential enorm sei. Wer sich in China bereits einen Namen gemacht hat, verdient heutzutage gutes Geld. 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. Den sichtbaren Beweis findet man im 200 Kilometer entfernten Nanjing, wo die in Shanghai allgegenwärtigen VW-Santanas nur noch selten zu sehen sind.

Mit Pauschalaussagen wird man China heutzutage nicht mehr gerecht. Die materiellen Veränderungen 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. Sicher ist, daß China nicht mehr als



UAES – ein Bosch Joint-Venture in Shanghai

Billiglohnland gilt. 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 die Zeit der reinen Produktionsjoint-Ventures ist definitiv vorbei. Ziel ist mittlerweile bei allen deutschen Engagements auch China 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

Man braucht schon einiges an Durchhaltevermögen, um in China erfolgreich zu sein. Über schnelle Erfolge berichtete keiner unserer Interviewpartner, eher das 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 wenig 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 beliebte Stammtischanekdoten. Choleriker und Pedanten sind hier fehl am Platz. Da auch viele berufliche Tätigkeiten außerhalb der üblichen deutschen Arbeitszeiten anfallen -70 Stundenwochen sind keine Seltenheit- wird auch den mit ausgereisten Familienangehörigen eine besondere Toleranz abverlangt.

Bekanntlich spielen Geschäftsessen in China eine wichtige Rolle, doch sollte man sich hier kein Dolcevitaausmalen. Die Erwartungen der Chinesen an die Deutschen sind deutlich höher als noch vor einigen Jahren. Da man im allgemeinen gut über die Gehälter der Expatriates 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 gute, vertrauenswürdige Kräfte zu finden ist schwierig. Zwei deutsche Manager berichteten uns gar, daß sie ihre Dolmetscher aus eigener Tasche bezahlten um sich zufriedenstellend verständlich machen zu können. 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. Ansonsten haben sie einen schwierigen Stand, da sie in der Regel in etablierte Strukturen eingreifen, wie etwa bei den zahlreichen Joint-Ventures, wo wir denn auch die meisten beruflichen Unzufriedenheiten berichtet bekamen. "Als Langnese (=Ausländer) bist Du Sündenbock, Buhmann, Fürsorger und Gesamtverantwortlicher in einer Person," meinte ein deutscher Manager auf die Frage nach den Rollenerwartungen für 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 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 ein meist willkommenes Gefühl der Machtfülle, 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 eine 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 wahnsinnig," meinte ein Produktionsmanager.



Auch gewöhnungsbedürftig: Werkstoilette

Angenehm wird allgemein empfunden, daß man in China häufig deutlich schneller zu Entscheidungen kommt, da in der Regel weniger Instanzen beteiligt sind und meist unbürokratisch 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 Meetingteilnehmer berichtet. Allgemein wurde auch die mangelnde Pünktlichkeit und schlechte Vorbereitung bei solchen Veranstaltungen erwähnt,



Chinesisch-deutsches Meeting

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 managen der einheimischen Mitarbeiter ist offensichtlich 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 gefragten 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, zukunftsfrüchtiger 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 selbständig und leistungsorientiert, haben lange Arbeitszeiten und nehmen Geschäftserfolge und individuelle Erfolgserlebnisse als Ansporn noch motivierter zu arbeiten.

Dagegen sehen die Anforderungen an Personalführung in Joint-Ventures häufig ganz anders aus. Häufig sind die Partnerfirmen staatliche oder teilprivatisierte Firmen, deren Mitarbeiter zwar nur geringe Gehälter, aber umfangreiche Sozialleistungen erhalten. Verläßt man den HiTechbereich 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 ein Fluktuationsproblem kennt man in diesem Bereich nicht, doch dafür zeigen sie wenig Engagement, die Arbeit ist häufig ineffizient mit hohen Ausschußraten und wird 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 seinen 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 Hierarchiedenken beigetragen hatte.



IFIM-Trainer Zhong bei KSB

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

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

Eine typische "neue" 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. Es kommt immer wieder zu Spannungen, die von Seiten der deutschen Vorgesetzten ein äußerst behutsamen Umgang erfordern.

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, brodelt in so manchem unprofitablen Joint-Venture die Intrigen. Deutsche Chefs finden sich dann 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 Streithähne zur Obrigkeit unterschätzt hatte. Besonders kritisch wird es insbesondere dann, wenn in Betrieben Entlassungen anstehen. Zwei Interviewpartner berichteten

von Bedrohungen und körperlichen Angriffen, nachdem man die Freisetzung von zahlreichen Mitarbeitern verkündet hatte. In solchen Extremsituationen ist ein kompromißbildendes, lösungsorientiertes Vorgehen ausgesprochen ratsam. Diplomatie ist dann viel wichtiger als beherztes Eingreifen. Doch sind dies eher spektakuläre Ausnahmen, insgesamt erlebten die befragten Führungskräfte ihre Tätigkeit in China als konfliktärmer als in Deutschland. Man weicht hier Konflikten eher aus, insbesondere wenn "Langnasen" beteiligt sind.

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 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.



Kunden haben gute Produktkenntnisse

Sehr gelobt wurden allgemein die Kontakte zu den chinesischen Behörden. Das Land setzt auf Auslandsinvestitionen entsprechend zuvorkommend ist die Behandlung ausländischer Firmenvertreter. In den besuchten Städten zeigte man sich ausgesprochen kooperativ und aufgeschlossen gegenüber den Bedürfnissen deutscher Unternehmen. Geschäftsführern und Kammervertretern 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 Joined-Ventures, insbesondere wenn es sich bei den Partnerfirmen um große Staatsbetriebe handelt.

Fazit

Aus Gesprächen mit Personalverantwortlichen wissen wir, daß es nicht einfach ist, Mitarbeiter für Auslandseinsätze in China zu gewinnen. Auch in unseren interkulturellen Chinavorbereitungen spüren wir selten Begeisterung oder Vorfreude auf einen Einsatz im Land der Mitte. Umso verblüffender erschien uns, daß sich diese Aussage im Lande selbst häufig in ihr Gegenteil verkehrt. Obwohl wir uns nur auf die -zugegebenermaßen entwickeltere- Ostküste

beschränkten, fand keiner unserer über 30 Interviewpartner die Lebensverhältnisse schwierig oder bereute gar die Delegation. Häufig spürten wir Begeisterung darüber, an der Boomphase teilhaben zu können. Auch von den mitausreisenden Partnerinnen wurde die Ausreise meist als persönlich bereichernd erlebt. Als schwierig wurden dagegen von einigen der Interviewten die zuvor dargestellten Arbeitsbedingungen erlebt.

Sicherlich ist es auch heutzutage keine leichte Entscheidung einige Jahre in China zu leben. Trotz der rasanten Entwicklungen und einer dramatischen Verbesserung der Versorgungslage in den letzten Jahren, bleiben Hürden zu nehmen, die man je nach individueller Disposition als Beschränkungen oder Herausforderungen wahrnimmt. Je mehr man sich weg von den großen Städten bewegt, desto mehr ist man darauf angewiesen, Chinesisch zu sprechen und sich auf die einheimische Kultur einzulassen. Genau darin liegt aber auch die Chance, mehr von dieser uralten Kultur und ihren Menschen zu erfahren. Am zufriedensten erschienen uns deshalb auch die Deutschen, denen das aufgrund ihres persönlichen Engagements und ihrer Kontaktfreude gelungen war.



Hürden des chinesischen Alltags

Für die interkulturelle Auslandsvorbereitung stellen die Veränderungen der letzten Jahre in China neue Herausforderungen. Das immer noch häufig vermittelte traditionelle Chinabild 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 Rongjis 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.