



China verstehen

Interkulturelles Management. Der schnellere Karriereweg führt über das Ausland. Vor allem über die Wirtschaftsmacht China. Wie Austro-Manager im Reich der Mitte erfolgreich führen.

Von Nina Kreuzinger



Schlafende Mitarbeiter während der Arbeitszeit, in allen möglichen Positionen. Über diese Bilder amüsiert sich Sandra Schneider noch heute. Sie war für einen deutschen Chemiekonzern für den Aufbau und Betrieb einer Produktionsstätte in der Provinz Jiangsu mitverantwortlich. „Damit rechnet man nicht, aber das gehört mitunter zum chinesischen Arbeitsalltag dazu“,

sagt die Managerin, die dreieinhalb Jahre im Reich der Mitte gelebt und gearbeitet hat. Ohne Heizung im Winter und ohne Kühlung im Sommer bleiben die chinesischen Mitarbeiter nächstens oft schlaflos. „Das wird dann in den voll klimatisierten Arbeitsräumen kompensiert.“ Dazu kommt, dass in China westliche Aufputzschokolade wie Zucker oder Kaffee kaum konsumiert werden.

Wie man damit umgeht, wenn die chinesischen Arbeitskräfte während der Schulungspräsentation vereinzelt ins Land der Träume abgleiten? „Ich habe gelernt, das Powernapping zuzulassen, denn danach sind die Mitarbeiter wieder voll aufnahmefähig – besser, als sie arbeiten den ganzen Tag nur mit halber Kraft.“ Ruhe, Empathie, Offenheit, so Schneider, sind wichtige Bestandteile des komplexen Werkzeugkastens, den westliche Manager in China brauchen, um erfolgreich sein (siehe rechts).

China zieht an. Wiewohl sich das Wachstum im Vergleich verlangsamt hat – China ist mit seinen 1,4 Milliarden Einwohnern die größte Wirtschaftsmacht und für die heimische Wirtschaft als Produktionsstandort wie Absatzmarkt von steigender Bedeutung: Aktuell beträgt das Austro-Investment rund 3,5 Milliarden Euro, laut WKÖ sind 600 Firmen mit knapp 1.000 Produktionsstätten und Niederlassungen in China aktiv.

Entsprechend steigend ist die Anzahl der Fachkräfte, die als Expatriates in die Volksrepublik entsandt werden. Einschlägige Veranstaltungen, die sie auf ihre Mission vorbereiten, sind laufend ausgebucht. „Interkulturelle Kompetenz ist aber nicht dasselbe wie Landeskompentenz“, weiß Peter Griehnsig, COO des AT&S-Werkes in Schanghai. 2002 zog der Kärntner mit seiner Frau Karin in die südchinesische Metropole. Die Vorbereitung auf den China-Einsatz, so Griehnsig, sollte sich nicht auf das oberflächliche Imitieren von Verhaltensweisen beschränken. Zu wissen, wie eine Visitenkarte korrekt überreicht wird, sei gut, wichtiger aber das Erlernen und Verstehen des neuen kulturellen Orientierungssystems – ohne es zu bewerten. „Dabei müssen auch die eigenen Kulturstandards hinterfragt werden“, betont er.

Westliche Überheblichkeit ist in China schlicht fehl am Platz. Klare Arbeitsanweisungen sind wichtig, mit äußerst autoritärem Führungsstil läuft man jedoch langfristig ins Leere. Wer >

FOTO: GETTY

SERVICE

Von Geschenken und Gesprächen über Geld

Kleiner China-Knigge: Kulturstandards und Tipps für den Umgang mit Geschäftspartnern und Mitarbeitern.

● **ERSTER EINDRUCK.** Jedenfalls pünktlich sein! Bei der Kleiderwahl sorgfältig agieren, eher konservativer und formaler als in Europa. Auch hier sind die Hierarchien zu beachten. Das gilt für die Begrüßung der Geschäftspartner ebenso. Der europäische Händedruck ist in Ordnung, sollte aber nicht zu bestimmend ausfallen. Augenkontakt sollte da sein, aber nicht lang oder intensiv bohrend. Auffallen sollte man nicht mit seiner Kleidung oder Verhalten, sondern durch Sachkenntnis oder Diplomatie.

● **KOLLEKTIVISMUS.** Die Verbundenheit des Einzelnen mit seiner Familie, Gruppe oder Organisation ist traditionell stärker, als man sie im Westen kennt. Deshalb sollten wichtige lokale Feiertage – etwa das chinesische Neujahr, das zu einer kleinen jährlichen „Völkerwanderung“ führt –

jedenfalls berücksichtigt werden. Lernen Sie die kulturellen Codes kennen. Etwa das „Guanxi“-System. Wer etwas will, muss Netzwerke aufbauen.

● **STRATEGIE UND TAKTIK.** Nie laut oder emotional bei Meetings werden. Auch bei harten Verhandlungen wirken Gefühlsausbrüche und ausgetragene Konflikte in China extrem unprofessionell (Gesichtsverlust). Besser ist es, ein schwieriges Thema in mehreren Etappen und mit entsprechenden Vermittlern zu deeskalieren. Wenn man interkulturell klug vorgehen möchte, sollte man unbedingt vermeiden, einen Chinesen vor anderen – vor allem seinem Team – zu kritisieren. Bei Verhandlungen immer mit Smalltalk starten. Jeder im Team muss gemäß seines Titels, seiner Rolle beachtet und

angesprochen werden. Verträge sind in China eine Richtschnur – sie werden nicht unbedingt als bindend betrachtet.

● **GEPFLOGENHEITEN.** Wenn man zum Essen eingeladen wird, ist es wichtig, dieses mehrmals zu loben. Der Gastgeber wird sich oft entschuldigen, wie bescheiden es ist, auch wenn es vorzüglich ist. Chinesen lieben Geschenke, der Gastgeber wird sie nie im Beisein der Gäste auspacken (abermals Gesichtsverlust für beide). Das wird er am kommenden Tag und dann mit freundlicher Rückmeldung machen. Keine Blumen mitbringen, sondern besser Früchte, Alkohol oder Süßigkeiten. Konkrete Gespräche über Geld oder sogar das eigene Einkommen – bei uns als extrem unhöflich angesehen – sind dagegen in China recht üblich und normale Konversation.

FORMAT präsentiert:

WIENER GESPRÄCHE

15. Juni 2015, 19 Uhr, Stadtpalais Liechtenstein
Bankgasse 9, 1010 Wien

Zu Gast:

SD Prinz Philipp von und zu Liechtenstein

Chairman der LGT Group

Initiatoren der Wiener Gespräche:

Dr. Danielle Spera Direktorin des Jüdischen Museums Wien

Dr. Daniel Vasella Langjähriger CEO und Honorary Chairman der Firma NOVARTIS, Schweiz

Dr. Mathias Lohmer Psychoanalytiker, Buchautor, München

Mag. Martin Engelberg Consultant, Psychoanalytiker, Wien

Nach dem Gespräch eröffnen wir das Plenum für die Diskussion.

Danach Buffet, Ausklang, Möglichkeit zu persönlichen Gesprächen.

Moderation: Dr. Mathias Lohmer und Mag. Martin Engelberg

Anmeldung bitte unter eventmaker.at/wiener-gespraecheliechtenstein

Im Sinne der Compliance-Vorschriften vieler Unternehmen und Organisationen erlauben wir uns, im Falle Ihrer Teilnahme, eine Gebühr in der Höhe von € 40,- zuzügl. MwSt. in Rechnung zu stellen. Der Einnahmeüberschuss dieser Veranstaltung wird einer karitativen Einrichtung nach Wahl des Gastes gespendet.

Jetzt
anmelden!

W

WIENER GESPRÄCHE
VIENNA TALKS

INTERVIEW

„Chinesen lieben Parolen und Mottos“
 Managerin Sandra Schneider hat dreieinhalb Jahre in China gelebt.

FORMAT: Wo im Arbeitsbetrieb wirken sich die interkulturellen Differenzen besonders stark aus?

Beispielsweise bei Eigenverantwortung und Planung. Viele chinesische Mitarbeiter fühlen sich aufgrund ihrer Erziehung unwohl mit zu viel Freiraum. In chinesischen Unternehmen gibt es für jedes Fachgebiet einen Spezialisten, der in der Früh eine ganz konkrete Arbeitszuteilung bekommt. Es gibt keinen langfristigen Terminplan. Es war eine Herausforderung, mit Unternehmen Fixtermine zu bekommen. Daher haben wir immer versucht, Mitarbeiter zu finden, die westliche Strukturen schon kennen. Außerdem lieben die Chinesen Parolen und Mottos, wie etwa einen „Clean-desk-Monat“ – das gilt dann für das ganze Unternehmen und ist ihnen total wichtig.

Wie beurteilen Sie die aktuelle Wirtschaftsentwicklung im Land?

Der Boom ist vorbei, die Chinesen haben ihr Land in nur drei Jahrzehnten zur Wirtschaftsmacht gemacht. Der Preis, den sie jetzt zu zahlen haben, sind Auswirkungen auf die Umwelt. Und sie müssen schauen, auf wirtschaftlich stabile Beine zu kommen – es ist ja alles auf Kreditbasis finanziert worden. Positiv ist, dass sie das Technologiewissen weiterentwickeln. China bedeutet nicht mehr nur Kopie.

Was haben Sie für sich persönlich mitgenommen?

Ich empfand die tendenziell wertschätzende Umgangsart und pragmatische Herangehensweise sehr angenehm. Sie sind sehr schlau und lösungsorientiert.



AUF WERKS BESUCH. AT&S-Manager Peter Griehsnig (rechts) führt eine österreichische Delegation durch das chinesische Werk.

> seine Mitarbeiter von seinen Ideen überzeugt und auf ihre Mentalität und Werte eingeht, wird dafür von der Kompetenz und kollektiven Intelligenz der chinesischen Menschen vielmehr unterstützt werden.

Jedenfalls hilfreich ist „interkulturelles Training“ – im Idealfall in einer Gruppe und anhand von ganz konkreten, praktischen Beispielen konzipiert. „Dieses sollte allerdings nicht nur vor der Abreise nach China, sondern vielleicht sogar begleitend für die Dauer der Expatriierung erfolgen“, rät Karin Kutnar-Griehsnig, lange Zeit im Personalmanagement tätig. Zu ihrer Klientel zählen insbesondere Expatriates. „Was in der Heimat im Trockentraining noch überschaubar und spielerisch erscheint, führt in der Praxis nicht selten zu einem Kulturschock“, sagt sie. „Wir haben über die Jahre zahlreiche Unternehmen kommen und gehen sehen, die das Bestehen am chinesischen Markt sowie den Entsendungsprozess von Mitarbeitern etwas zu leichtfertig genommen haben.“

Verhängnisvolles „Yes“. Ein typisches Fallbeispiel: Ein österreichischer Manager erklärt seinen chinesischen Mitarbeitern auf Englisch eine Aufgabe, die sie eigenverantwortlich durchführen sollen. Auf die Frage, ob alles verstanden wurde, folgt ein „Yes“. Drei Wochen später, beim Zwischenbericht, zeigt sich, dass das Projekt in eine komplett falsche Richtung geht. Die Problematik ist komplex: Einerseits ist die chinesische Sprache völlig anders aufgebaut als die indogermanischen Sprachen. Es gibt

keine Personalpronomen, die Zeiten erschließen sich nur durch den Gesamtzusammenhang eines Satzes. „Wie ein Chinese daher Englisch lernt, versteht und letztlich wiedergibt, ist daher oft völlig anders als unser Sprachverständnis“, so Griehsnig. Andererseits würden Chinesen mitunter zu einem „Yes“ tendieren, um dem chinesischen Kulturstandard der „sozialen Harmonie“ zu entsprechen. Diese Neigung stammt aus der dynastischen Zeit und ist allgegenwärtig.

Dazu kommt die Bedeutung des Gesichtswahns. „Möglicherweise hat der Mitarbeiter tatsächlich nicht verstanden, worum es bei dem Projektauftrag geht, aber er möchte durch Nachfragen weder selbst das Gesicht verlieren, noch den Vorgesetzten in Verlegenheit bringen.“

Auch der Umgang mit Hierarchie ist kulturell tief und konfuzianisch verankert: Der Vorgesetzte stellt eine nicht kritisierbare Autorität dar, und es entspricht der sozialen Ordnung, sich als Mitarbeiter dem Vorgesetzten unterzuordnen. „Nachfragen oder Hinterfragen ist daher unüblich.“ Respekt vor dem Höhergestellten gilt als Tugend. „Gleichzeitig ist der Vorgesetzte aber auch zur Fürsorge verpflichtet“, ergänzt Griehsnig. Gemeint ist, ein offenes Ohr für die Anliegen der Mitarbeiter zu haben und, wie im Fall des oben genannten Beispiels, auch die zwischenmenschlichen Antennen auszufahren, um Situationen richtig deuten zu können. Zudem schätzen chinesische Mitarbeiter – wie alle Kulturen – das Bemühen eines Vorgesetzten, sich mit ihrer Sprache und Kultur zu befassen.

„Die exakte Anwendung von interkulturellen Tools sehe ich als wichtigen Trend für das internationale Personalmanagement“, so Kutnar-Griehsnig. Dazu gehört eine langfristige Betreuung während der Entsendung sowie der Know-how-Transfer von zurückgekehrten Mitarbeitern.

Ein weiteres Thema ist die erfolgreiche Reintegration von „Expats“. Darüber hat die HR-Expertin ein Buch geschrieben. Der Rückkehrprozess nach dem China-Engagement ist schließlich ein eigenes Kapitel.