



Glückliche Teilnehmer des vom Chinaforum Bayern organisierten Weiterbildungslehrgangs »China-Manager IHK«

China verstehen ... in drei Wochen

Boomender Seminarmarkt – nicht mehr als Vorbereitung

Mehr und mehr Unternehmen verlagern nicht nur die Produktion, sondern auch Forschung und Entwicklung ins Reich der Mitte. In Deutschland ruft der Bedarf an China-Managern immer neue Lehrgänge auf den Plan. Was steckt dahinter und was erwarten eigentlich Unternehmen von ihren Führungskräften in China?

Fachkompetenz ergänzt durch Führungsqualität, Teamgeist, Durchsetzungs- und Anpassungsvermögen nebst der Fähigkeit, diese jeweils im passenden Moment einzusetzen, zudem profunde Sprach- und Softwarekenntnisse – all das zählt zum gängigen Anforderungsprofil von hiesigen Führungskräften. Oder anders gesagt, zum klassischen Repertoire der »Eierlegenden Wollmilch-Sau«. Eine gewöhnliche »Wollmilch-Sau« hat jedoch in China nur mäßige Erfolgchancen. Es sei denn, sie passt sich den Besonderheiten des chinesischen Marktes an und mutiert zur »Tausendjährigen Eierlegenden Sojamilch-Kuh«, zum Beispiel in Gestalt eines überdurchschnittlich sozial- und fachkompetenten Ingenieurs. Der Idealkandidat hat drei bis fünf Jahre Führungserfahrung bei namhaften globalen Technologie-Konzernen gesammelt, ist deutsch-chinesischer Herkunft, überaus flexibel und akzeptiert willig den Lohn eines chinesischen Hochschulabgängers. Doch woher nehmen, wenn nicht klonen?

Die Liste der gefragten China-Manager-Qualitäten ist lang: Neben Fachkenntnissen setzen Unternehmen in der Regel Anpassungsfähigkeit, Flexi-

bilität, Offenheit sowie Kenntnis und Verständnis für die chinesische Kultur voraus. Als ebenso wichtig gilt ein der chinesischen Mentalität angepasstes Führungs- und Kommunikationsverhalten. Neben der erforderlichen Fach- und Sozialkompetenz werden von Wunschkandidaten neben Englisch und Deutsch oft chinesische Sprachkenntnisse erwartet. »Jeder, der sich bereit erklärt, in China zu arbeiten, muss bereit sein, sich neuen Eindrücken gegenüber flexibel und neutral zu verhalten. Alte Werte, die man von Hause aus kennt, können überflüssig sein oder nur bedingt eingesetzt werden«, sagt Wolfram Geuting, ehemals Leiter des Asien-Geschäfts der Steilmann GmbH & Co. KG und nun Partner der NTS Shanghai Radici Group. Mit diesem Satz umreißt Textilfachmann und China-Kenner Geuting die »Kardinaltugenden« für China: ein hohes Maß an geistiger Flexibilität, eine klare Selbsteinschätzung und Einfühlungsvermögen.

Rekrutierung aus den eigenen Reihen, und dann?

Werden Manager-Positionen in China besetzt, rekrutieren Unternehmen ihre Führungskräfte für China meist

noch aus den eigenen, deutschen Reihen. Der Vorteil liegt darin, dass die jeweilige Fachkompetenz einschätzbar ist und passend zur Funktion in China eingesetzt wird. Auch die Loyalität zum eigenen Unternehmen ist damit gewährleistet: Das Risiko, dass Wissen abwandert, ist so gut wie ausgeschlossen. Zudem sind Zeugnisse und Qualifikationsnachweise als echt erkennbar.

Doch diese Gewissheit hat ihren Preis: Fachkompetenz allein ist kein Garant für eine erfolgreiche deutsch-chinesische Zusammenarbeit. Daher sollten zukünftige Expats mit Schnupperbesuchen, Sprachkursen, externen interkulturellen Trainings oder internen Mentorenprogrammen auf ihr Leben in einem gänzlich anderen Geschäftsumfeld vorbereitet werden, nicht zuletzt um persönliche oder geschäftliche Bruchlandungen zu vermeiden.

Keine internationale Geländegängigkeit für Manager

Angeichts knapper Ressourcen und zahlloser China-Seminar-Anbieter stellt sich die Kernfrage: Was ist für Manager in China erfolgsrelevant? »Fachkompetenz reicht nicht, interkulturelle Kompetenz ist ausschlaggebend«, sagt Bernhard Reisch, Geschäftsführer des Instituts für interkulturelles Management GmbH, Rheinbreitbach. Wenn im Tagesgeschäft Missverständnisse aufkommen, Meetings zu nichts führen oder Arbeitstechniken nicht

zueinander passen, liegt das häufig an speziellen kulturellen Unterschieden. »Es gibt keine internationale Geländegängigkeit für Manager. Wenn ein Manager mit seinem Führungsverhalten in Deutschland oder in Amerika erfolgreich ist, heißt das noch lange nicht, dass er es auch in China ist«, konstatiert Reisch weiter. Er weiß, wovon er spricht, denn mit seinem Unternehmen, das mit über 2.100 Teilnehmern im Bereich interkultureller Trainings führend ist, blickt Reisch auf 15 Jahre Erfahrung bei der Durchführung länderspezifischer interkultureller Trainings zurück. Mit der Veränderung des chinesischen Marktes hat sich der Schwerpunkt von reinen Auslandsvorbereitungsseminaren hin zu interkulturellen Kooperationstrainings verlagert.

Interkulturelle Kompetenz-Trainings für erfolgreiches China-Management bietet auch das Münchner Unternehmen ChinaSynergy GmbH. »Arbeiten Deutsche und Chinesen zusammen, treffen nicht nur Welten, sondern unterschiedliche Konzepte von Zeit, Raum, Autorität und Entscheidungsfindung aufeinander. Einer eher individualistischen und sachorientierten Prägung steht eine kollektivistische und personenorientierte gegenüber. Ist man sich dieser Unterschiede bewusst, ist eine eindeutige Verständigung leichter und effektives Handeln möglich«, erklärt Geschäftsführer Heinz Fichtinger.

Weiterbildungen oft nicht gefragt

Im Geschäftsalltag fehlen häufig Zeit, Geld oder Einsicht, so dass Führungskräfte ohne ausreichende Vorbereitung nach China gehen – gerade im Mittelstand. Selbst die beste Marktstudie hilft bei einer Verhandlung mit chinesischen Geschäftspartnern nur wenig, wenn unterschiedliche Sicht- und Denkweisen nicht oder falsch wahrgenommen werden.

»Viele unternehmerische Entscheidungen in Bezug auf den chinesischen Markt werden aus unserer kulturellen Sicht getroffen. Das führt zu Fehlinvestitionen, Patentverletzungen, katastrophaler Personalführung und – in jedem Fall – enormer Kapitalvernichtung im Unternehmen. Dagegen ist die Quote der Unternehmer, die sich vorher schulen lassen, erschre-

ckend gering. Aus meiner Sicht sollte der Unternehmer solche Ausgaben als Investition und nicht als Aufwand betrachten«, betont Wirtschaftsberater Lutz Lochner, Betreiber der für den Mittelstand gedachten, mehrsprachigen Internet-Plattform Seminarportal.de.

»China Manager IHK« – eine Alternative

IHK-Lehrgänge in Bayern, Niedersachsen oder Baden-Württemberg können eine zeit- und kostensparende Abhilfe zur Weiterbildungsmüdigkeit bieten: Seit 2005 bietet das Chinaforum Bayern e.V. gemeinsam mit der IHK München den Lehrgang »China Manager IHK« an. Kenntnisse über den chinesischen Wirtschafts-, Rechts- und Kulturraum sollen bayerische, insbesondere mittelständische Führungskräfte auf das Geschäftsleben in China vorbereiten. Die Schulungsmodul sind: »Grundlagen der Landeskunde, Politik, Wirtschaft und des chinesischen Rechtssystems«, »Außenhandel und Investitionen in China«, »Interkulturelles Training und Praxiserfahrungen« sowie ein Intensivsprachkurs.

Wer mindestens drei von vier Schulungsmodulen absolviert und einen Abschluss bestanden hat, darf sich »China Manager IHK« nennen.

Inzwischen wird der durch EU-Gelder und den Freistaat

Bayern zu 50 Prozent finanzierte, preisgünstige Kurs, der von Januar 2005 bis Oktober 2006 insgesamt 113 Teilnehmer hatte, auch in Nürnberg und in Augsburg angeboten.

Ähnlich, jedoch inhaltlich konkreter ausgeführt, ist der Lehrgang »IHK-Ländermanager China«, den die IHK Region Stuttgart seit September 2006 anbietet. Die mehrwöchige berufsbegleitende Ausbildung umfasst: Landeskunde, Vertrieb, Sourcing und Logistik, Rechtsfragen, Controlling und Finanzen, Personalmanagement sowie interkulturelles Training.

Top frequencies and destinations worldwide. Simply and conveniently. Find out more at www.lufthansa-cargo.com

Networking the world.

MP3 player from Busan

Black belt from Hongkong

 **Lufthansa Cargo**
The Partner to Partner since.

Auch in Niedersachsen können Fach- und Führungskräfte an einem IHK-Lehrgang zum »China-Manager« teilnehmen. Der Kurs wird gemeinsam von der IHK Hannover und dem Chinesischen Zentrum Hannover e.V. veranstaltet und bietet über den Lehrgang hinaus Beratung zu China-Aktivitäten. Die Schulung besteht aus zwei Schulungsteilen: einer zweiwöchigen Schulung »Area Manager VR China«, davon findet eine Woche online via E-Learning statt, und einem einwöchigen »Intensiv-Sprachkurs«. Die Teilnehmer sollen, so der Flyer des Chinesischen Zentrums, das nötige Know-how erhalten, um in China Projekte eigenständig zu planen und durchzuführen. Wenn das so ist, kann man gleich noch den Wirtschaftsraum Indien abdecken und zum »Business Specialist India« werden, der im gleichen Atemzug genannt wird.

Inwieweit die IHK-Lehrgänge interkulturelle oder themenbezogene Schulungen oder Sprachkurse ersetzen können, sei dahingestellt. Ganz im Sinne einer interkulturellen Denkweise fragt sich, ob eine chinesische Führungskraft mit einer zwei- bis dreiwöchigen Schulung sowie einem fünftägigen Deutschkurs auf dem europäischen Arbeitsmarkt als »Deutschland-Manager« erfolgreich sein kann. Abgesehen vom vielleicht zu wohlklingenden Titel »China-Manager« – eine Einstimmung und Vorbereitung auf den Einsatz in China sind die IHK-Lehrgänge allemal.

Global denken – regional schulen

International agierenden Konzernen mit jahrelanger China-Präsenz stehen ganz andere Ressourcen zur Verfügung als Unternehmen aus dem Mittelstand. So gibt es zum Beispiel bei der Bosch-Gruppe ein umfassendes Vorbereitungsprogramm, bestehend aus einer »Schnupperreise« an den künftigen Einsatzort, einem Sprachkurs, der meist bei dem renommierten Landesspracheninstitut Bochum LSI erfolgt, einem interkulturellen Training sowie einem Auslandsvorbereitungsseminar, das praktische Kenntnisse zu Steuer, Sozialversicherung, Krankenversicherung und Gesundheitsvorsorge und Umzug vermittelt. Darüber hinaus berichten zurückgekehrte Expatriates von ihren Erfahrungen und



Einer von 200 Bosch-Mitarbeitern im Technischen Zentrum in Suzhou.

geben Tipps. Den Ansatz für dieses Programm umschreibt Rudolf Colm, Geschäftsführer der Bosch GmbH und verantwortlich für die Region Asien-Pazifik, so: »Führungskräfte müssen beweisen, dass sie auch eine Gruppe von Mitarbeitern aus unterschiedlichsten Kulturen effektiv leiten und Unterschiede nicht als Hindernis, sondern als Mehrwert begreifen können. Dazu brauchen sie unter anderem ein entsprechendes Fingerspitzengefühl – die Soft Skills also, die das Fachwissen ergänzen müssen.« Bosch ist mit 14.000 Mitarbeitern in China mit einer Holding in Shanghai sowie mit 14 eigenen Tochtergesellschaften, sieben Gemeinschaftsunternehmen und sechs Handelsgesellschaften vertreten. Zu etwa 60 Prozent sind die Stellen bei Bosch in China noch durch Expatriates besetzt, davon kommen etwa drei Viertel aus Deutschland, etwa 40 Prozent sind lokale chinesische Führungskräfte. Langfristig ist der Trend zu mehr lokalen Führungskräften und weniger Expatriates erkennbar: »Für uns liegt das strategische Ziel bei etwa 80 Prozent lokalen Führungskräften und 20 Prozent Expatriates«, so Andreas Baeuerle, internationaler Personalreferent bei Bosch.

Als Alternative zu deutschen Führungskräften aus den eigenen Reihen bieten sich chinesische an. Angeblich strömen Heerscharen chinesischer Hochschulabsolventen auf den chinesischen Markt oder kehren nach einem Auslandsstudium nach China zurück, und verdienen vergleichsweise wenig. Laut der Studie »Chinatalent« des Be-

ratungsunternehmens McKinsey von Januar 2006 sind jedoch weniger als zehn Prozent der chinesischen Hochschulabsolventen in internationalen Unternehmen einsetzbar. Es fehlten vor allem Englisch-Kenntnisse, die Fähigkeit zur Teamarbeit und das Wissen über internationale Kundenbedürfnisse sowie interkulturelle Kompetenz. Schätzungen McKinseys zufolge benötigt China bei einer Fortsetzung bisheriger Wirtschaftstrends in den kommenden zehn bis 15 Jahren bis zu 75.000 international einsetzbare Führungskräfte, derzeit stehen nur 3.000 bis 5.000 zur Verfügung.

Volkswagen China, einer der Vorreiter in Sachen deutsches China-Engagement, baut schon jetzt verstärkt auf Schulung und Einsatz lokaler Mitarbeiter in China. »Wenn wir schon einen Expat nach China holen, muss er über eine Qualifikation verfügen, die ein chinesischer Mitarbeiter nicht hat. Die Aufgaben des Managers in China gehen über fachliche Aufgaben hinaus: Er muss auch als Coach fungieren. Das kann man nicht in einem Kurs erlernen«, sagt Zhang Suixin, Executive Vice President der Volkswagen Group China. Neben einem einwöchigen Vorbereitungskurs setzt Volkswagen auf den Kontakt mit Mitarbeitern, die bereits in China gearbeitet haben. Darüber hinaus macht sich der potenzielle Mitarbeiter bei einer Schnupperreise ein Bild vom Einsatzort. Ist die Entscheidung über den Einsatz gefallen, wird ein konkreter Plan für die weitere Wissensvermittlung erstellt.

Egal, wie gut die Trainingsprogramme auch sein mögen, sie können Führungskräfte auf ihre zukünftige Rolle in China *nur* vorbereiten. Sehr gut sogar. China von Europa aus in nur wenigen Tagen oder Wochen verstehen zu lernen, ist aber zum Scheitern verurteilt. Der Umgang mit der chinesischen Realität lässt sich am besten in China erlernen. ■ *Katrin Schlotter*

Kontakt

www.chinaforumbayern.de
www.Chinesisches_Zentrum@t-online.de
www.stuttgart.ihk.de
www.chinasynergy.de
www.ifim.de
www.seminarportal.de
 Eine aktuellen Überblick über China-Seminare finden Sie in unserem Geschäftskalender unter www.china-contact.cc