

Konfuzius für Anfänger

Wer für einen chinesischen Chef arbeiten will, braucht Geduld, starke Nerven und sollte auf Überraschungen gefasst sein.

Astrid Oldekop, Claudia Obmann
Düsseldorf

Katerstimmung in Bedburg: In der erst 2011 eingeweihten Werkshalle werden nur noch die Auftragsreste abgewickelt. Über dem Gebäude prangt der Slogan „Quality changes the world“, mit dem der chinesische Baumaschinenkonzern Sany auf den europäischen Markt drängt. Doch seine Betonpumpen lässt das Unternehmen nicht mehr im rheinischen Bedburg produzieren, sondern im schwäbischen Aichtal.

35 Millionen Euro haben die Chinesen in ihre Produktionsstätte in Bedburg bei Köln gesteckt. Ob der Rest des geplanten 100-Millionen-Euro-Investments folgt, ist fraglich. Es hätte die größte Investition eines chinesischen Unternehmens in Deutschland werden sollen: 600 Arbeitsplätze hatten die Chinesen dem Bedburger Bürgermeister versprochen. Es wurden gerade mal 250. Nun wird ein Teil der 150 deutschen Mitarbeiter entlassen und viele der 100 Chinesen ziehen zurück nach Hause.



Als Sany Anfang des Jahres seinen schwäbischen Konkurrenten Putzmeister kaufte, hatte Deutschland-Chef He Dongdong seinen Mitarbeitern in Deutschland noch per Videokonferenz versichert, dass sämtliche Arbeitsplätze in Bedburg erhalten bleiben. Ob seine Zusage eingehalten wird, interessierte den Manager allerdings nicht mehr: Schon vor der Videoschaltung

Überraschend spontan

hatte er eine neue Stelle in der Volksrepublik angetreten. „Diese Spontaneität ist jedes Mal überraschend“, sagt Sany-Deutschland-Marketingchefin Christiane Linkenbach. „Plötzlich sind die chinesischen Kollegen weg.“ Das ist nur eine von vielen Eigenheiten chinesischer Chefs, an die sich deutsche Arbeitnehmer erstmal gewöhnen müssen.

Es könnte sich aber durchaus lohnen, denn Chinesen investieren verstärkt in Deutschland und werden somit auch als Arbeitgeber wichtiger. Ging es ihnen anfangs vor allem um Know-how- und Technik-Transfer, wie bei der Kokerei Kaiserstuhl, die 2003 in Einzelteile zerlegt nach China verschifft wurde, wollen Chinesen inzwischen von hier aus den europäischen Markt erobern und Produkte „made in Germany“ exportieren.

Exakt 780 chinesische Unternehmen mit rund 7 300 Mitarbeitern gibt es derzeit in Deutschland (siehe Grafik). Das klingt wenig im Vergleich zu den 2 300 amerikanischen Firmen in der Bundesrepublik, die mit schätzungsweise 800 000 Beschäftigten der größte ausländische Arbeitgeber sind. Oder im Vergleich zu Japan: Rund 1 400 japanische Unternehmen beschäftigen inzwischen rund 60 000 Mitarbeiter in Deutschland.

Doch die Zahl der Deutschen, die für chinesische Chefs arbeiten, steigt. Chinesische Unternehmen drängen vor allem in den Branchen Maschinenbau, IT und Telekommunikation sowie bei den erneuerbaren Energien nach vorn. Besonders gefragt sind deutsche System- und Entwicklungsingenieure aus den Bereichen Energietechnik und Automotive, weiß Michael Schäfer von der Personalberatung Mercuri Urval, die Führungskräfte an chinesische Unternehmen vermittelt. „Die Kassen der chinesischen Unternehmen sind gut gefüllt“, sagt Schäfer. „Speziell Ingenieure werden mitunter zu Höchstpreisen von etablierten Marken Anbietern abgeworben.“

Doch dafür erwarten die Chinesen auch konfuzianische Tugenden von ihren Mitarbeitern: Diese brauchen viel Geduld und noch mehr diplomatisches Geschick, müssen extrem flexibel und bereit sein, sich unverständlichen Entscheidungen zu beugen. Denn „die Hierarchie in chinesischen Firmen ist ausgeprägt und die Kommunikation wenig transparent und ohne Feedback“, sagt Personalberater Schäfer. Und die Deutschen müssten Chinesen unbedingt ihre Wertschätzung zeigen.

Aber selbst dort, wo es gut läuft, sind Mitarbeiter nicht vor Überraschungen gefeit. Bei Sany in Bedburg hatte alles harmonisch begonnen: Der Kantinenchef war aus Hunan, der Heimatprovinz des Firmengründers, eingeflogen worden. Auf der Speisekarte stand neben Schnitzel und Pommes auch Mala Ziji – Hühnchen, scharf und würzig. An Karneval zogen kostümierte Chinesen und Deutsche in Polonaisen durch die Gänge. Im Herbst feierten sie gemeinsam das chinesische Mondfest mit Kuchen, Lampions und chinesischen Spruchbändern.

Damit Deutsche und Chinesen sich verstehen, hatte Sany in Bedburg sogar eigens einen interkulturellen Trainer



Sany-Managerin Christiane Linkenbach: Die Chinesen gaben nur ein kurzes Gastspiel.

eingestellt. Chunhu Wang kam vor 20 Jahren nach Deutschland. Der 46-Jährige vermittelte, wenn Deutsche und Chinesen aneinandergerieten, weil sie nicht über ihre Probleme sprechen konnten. Wie kürzlich in der Finanzabteilung, als eine Chinesin sich darüber beschwerte, dass die Deutschen sie immerzu kritisierten. Machten die Deutschen einen Fehler, so spreche sie doch auch nicht darüber. Schließlich müsse man dem Gegenüber helfen, das Gesicht zu wahren. „Du musst Luft ablassen, um deine Gesundheit zu bewahren“, hatte Trainer Wang ihr geraten. Den Deutschen hatte er erklärt, dass sie ihre Kritik besser verpacken, lieber den Konjunktiv benutzen und ihr Gegenüber nicht persönlich und vor anderen kritisieren sollten.

Wer für chinesische Chefs arbeitet, braucht starke Nerven. Das weiß Christiane Linkenbach aus eigener Erfahrung. Sie berichtet davon, wie sie zehn Monate vor Beginn der wichtigsten Branchenmesse in München kein Feedback aus der Zentrale in Changsha bekam und deshalb keine Hotelzimmer für die Messebesucher reservieren konnte. „Irgendwann sind die Hotels ausgebucht“, wusste die 50-jährige Kölnerin, die zuvor bei MAN Ferrostaal in Essen und beim englischen Baumaschinenhersteller JCB gearbeitet hat. „In China würde man dann einfach ein neues Hotel bauen. In solchen Situationen spürt man, was es heißt, für ein chinesisches Unternehmen zu arbeiten.“

Sany ist mit Chinas Bauboom groß geworden und hat weltweit 70 000 Mitarbeiter. „Wenn Sany-Manager in China etwas sagen, wird das gemacht“, weiß Linkenbach. In den Anfangszeiten konnten die chinesischen Investoren auch in Deutschland Bedingungen stellen: Konferenzen mit dem Bedburger Bauamtsleiter wurden zum Beispiel auf den Samstagabend gelegt. Als dann

Besprechungen am Samstagabend

deutscher Alltag einkehrte, „war das für die Kollegen, die nie die Firmenzentrale verlassen haben, schwer nachvollziehbar“, sagt Linkenbach.

Es gibt aber auch Beispiele, bei denen das deutsch-chinesische Miteinander seit Jahren gelingt - wie beim Telekommunikationskonzern Huawei mit weltweit 140 000 Mitarbeitern. Der Altersdurchschnitt der Belegschaft liegt bei 28 Jahren, Unternehmenssprache ist Englisch. In Deutschland arbeiten 1 600 Menschen, unter anderem in der

DIE MANAGEMENT-KULTUR DER AMERIKANER

Die US-Managementkultur ist geprägt vom „amerikanischen Traum“. Heißt: Der Einzelne trägt die Verantwortung. Der Vorgesetzte entscheidet und schert sich dabei wenig um die Unterstützung durch sein Team. In Meetings werden Meinungen oder Einwände oft nur zur Kenntnis genommen. Ein Meer von Titeln wie „Executive Vice President“ betont die Wichtigkeit des Individuums. Wer wissen will, was sein Gegenüber wirklich im Unternehmen zu sagen hat, sollte nach Anzahl der Untergebenen oder Umsatz der Geschäftseinheit fragen. Amerikanische Manager analysieren nicht lange, sie entscheiden lieber spontan. „Das wird schon“, lautet die verbreitete Wirkriegen-das-schon-hin-Attitüde. Nur von Top-Managern wird mehr „Leadership“ erwartet, womit Führung und Inspiration gemeint sind. Amerikaner wirken locker -

wenn sie zum Beispiel zu Beginn eines Treffens über ihren Segelausflug oder Baseball-Ergebnisse plaudern. Aber sie verhandeln hart in der Sache.

Insgesamt sind Amerikaner dazu erzogen, Kritik freundlich zu verpacken. Generell gelten sie als risikofreudiger, flexibler und zugleich ungeduldiger als Deutsche. Wie stark Niederlassungsleiter in Deutschland an die Weisungen der US-Unternehmenszentrale gebunden sind, überrascht neue Mitarbeiter häufig. Thomas Jahn



„Die Welle kommt“

Mit weiteren chinesischen Investoren rechnet Zhengrong Liu, Personalchef von Lanxess und gebürtiger Chinese mit deutschem Pass.

Das Interview führte Astrid Oldekop in Leverkusen.

Herr Liu, wie finden chinesische Investoren eigentlich passende deutsche Unternehmen?

Das chinesische Verständnis vom Unternehmertum beruht auf einer Kombination aus Spontaneität und Improvisation.

Also fast das genaue Gegenteil zur Strukturiertheit und zum systematischen Vorgehen der Deutschen.

Anders als deutsche Unternehmen, die den Markt in seiner Gesamtheit mit Beratern analysieren, verlassen sich Chinesen oft auf spontane Chancen. Kleinere Deals werden daher selten von Investmentbankern vermittelt, sondern durch private und informelle Kontakte. Anders sieht es bei den großen Staatskonzernen in China aus: Sie folgen in der Regel den gleichen Strategie- und Strukturprinzipien wie westliche Unternehmen.

Mit dem Kauf ist es aber nicht getan. Wie bereiten sich chinesische Manager auf Deutschland vor?

Ich bewundere den Mut der chinesischen Investoren: Die meisten kommen aus dem Mittelstand, sind oft nur wenig vorbereitet und haben keine international erfahrenen Manager. Es gibt aber auch erfolgreiche Vorreiter, Firmen mit modernem Management wie Huawei, die vor vielen Jahren ins Ausland gegangen sind, weltweit Know-how gesammelt und bereits ihr Lehrgeld bezahlt haben. Wir sollten uns als deutsche Beobachter deshalb davor hüten, sie zu unterschätzen, denn die Aufholgeschwindigkeit der Chinesen ist rasant.

Runtergebrochen auf die Mitarbeiter-ebene: Worin unterscheiden sich die Unternehmenskulturen am meisten?

In den klassischen chinesischen Firmen warten die Mitarbeiter auf Anweisungen,

setzen diese dann konsequent und fleißig um. In Deutschland handeln die Mitarbeiter dagegen stärker eigenständig und vertreten klar ihre Meinung.

Welche Eigenschaften müssen deutsche Mitarbeiter chinesischer Firmen mitbringen?

Sie müssen mit Spontaneität, Kreativität und der damit verbundenen Unstrukturiertheit arbeiten können. Allem voran benötigen sie eine hohe Ambiguitätstoleranz: Die chinesische Ausdrucks- und Vorgehensweise ist für westliche Augen und Ohren nicht selten ambivalent und leicht diffus. Wer damit

klarkommt, hat gute Chancen in einer chinesischen Firma mit der eigenen deutschen Strukturiertheit Karriere zu machen.

Erwarten Sie weitere chinesische Investments in Deutschland?

Ich sehe da zwei Wellen: Zunächst werden kleine und mittelgroße Projekte aus der Privatwirtschaft kommen. Diese Unternehmer sind flexibel in ihrer Entscheidungs-

struktur und haben Geld. Wenn aus dieser Welle viele Erfolgsbeispiele hervorgehen, wird sie sich verstärken, denn wir sprechen über zehn Millionen Privatunternehmen in China. Sollten allerdings viele scheitern, wird die Welle wieder abebben.

Und wann kommen die Großkonzerne?

Sie besitzen immense Ressourcen und immer bessere Management-Kapazitäten - ihre Top-Führungspositionen werden vom Staat besetzt. Sie haben heute schon die Möglichkeit und auch die Ambitionen für eine Expansion nach Deutschland, haben aber aus den negativen Erfahrungen der Vergangenheit gelernt und warten ab. Wann diese zweite Welle kommt, ist eine spannende Frage.



Zhengrong Liu: Personalchef von Lanxess

Europazentrale in Düsseldorf. Jeder Dritte kommt aus China.

Manager Ulf Venne aus Bonn hat rasch Karriere gemacht: Nach dem Sinologie- und BWL-Studium in Erlangen und Peking wurde er von einem chinesischen Huawei-Mitarbeiter angeworben. Sein Vorstellungsgespräch führte er auf Chinesisch. Im Dezember 2010 stieg er beim Telekommunikationsriesen ein und erhielt innerhalb kürzester Zeit Verantwortung für zwölf Mitarbeiter, darunter neun Chinesen. „Huawei ist ein toller Arbeitgeber für Leute, die offen und flexibel sind und mit schnellen Entscheidungen leben können. Man kann hier viel bewegen“, sagt der 29-Jährige. Als er es zum Beispiel schaffte, Lieferungen ohne Lagerhaltung direkt zum Kunden zu schicken, entsandte die Zentrale einen chinesischen Mitarbeiter, der nun alle für Lieferungen zuständigen Manager in Westeuropa nach Vennes Ideen schult.

Im Dezember fährt Venne zu Trainings in die Firmenzentrale nach Shenzhen. Er weiß auch, dass er dann mit seinen Vorgesetzten über seine weitere Karriere sprechen wird. Dass sie nach China führt, schließt der Vater einer 9-jährigen Tochter nicht aus. In seiner Freizeit, auf Betriebsfeiern und bei Kundenevents spielt er schon mal Bass in einer deutsch-chinesischen Band.

Bei Mittelständlern, die von Chinesen aufgekauft wurden, herrscht dagegen oft ein patriarchalischer Führungsstil, der günstigstenfalls an deutsche Traditionsbetriebe erinnert. Mitunter prallen dort aber auch die westliche und fernöstliche Kultur heftig aufeinander.

Welz Gas Cylinder im brandenburgischen Rathenow war 2003 der erste produzierende deutsche Mittelständler, der von einem chinesischen Privatinvestor übernommen wurde. Der 65-jährige Investor Jiang Ziqiang war in China Chef von 3 500 Leuten. Nun hat er seinen Wohnsitz an die untere Havel verlegt und leitet den 40-Mann-Betrieb. Obwohl er nur Chinesisch spricht, geht er jeden Morgen durch die Produktion und will so für ein gutes Klima sorgen. Er plant eine neue Aluminium-Druckgasflaschenfabrik und klagt über die Langsamkeit der deutschen Behörden. Jangs chinesische Herangehensweise ist für den deutschen Betriebsleiter Steffen Hahn eine Herausforderung: Während die Deutschen zunächst alle Fakten recherchierten und die Entscheidungsfindung auf Arbeitsebene beginne, gehe Jiang sofort zu den Entscheidern in Banken und Behörden. Und dort dauerten alle Diskussionen mit ihm wegen des Übersetzens doppelt so lange, weiß Hahn. Er hat sich an die Eigenheiten seines chinesischen Vorgesetzten gewöhnt.

Ganz anders lief es für Bernd Meier*, der nach sechs Monaten Probezeit ein Handelsunternehmen mit 20 Angestellten verließ. „Ich würde nie wieder in einer kleinen, privat geführten chinesischen Firma arbeiten“, sagt der Di-

plom-Wirtschaftssinologe. Die Atmosphäre sei sehr hierarchisch gewesen. „Angestellte wurden ins Büro des Chefs gerufen, es gab eine 30-Sekunden-Ansage, danach musste man gehen“, sagt Meier, der fließend Chinesisch spricht.

Wenn er Geschäftspartner und Provinzpolitiker aus dem Reich der Mitte durch Deutschland begleitete, sprach keiner mit ihm. „In China ist es Ausdruck einer Position, dass man nicht mit Leuten, die unter einem stehen, plaudert. Da schweigt man lieber und sitzt erhaben da.“ Den Grund für ein Verhalten zu kennen, macht es noch nicht leichter, es zu akzeptieren.

Erhabenes Schweigen

Häufig habe Meier zudem an Aufgaben gearbeitet, die plötzlich und ohne Begründung verworfen wurden. „Diese absolute Kurzfristigkeit kann für uns Deutsche sehr demotivierend sein“, weiß der 32-Jährige. Nie sei er sich sicher gewesen, ob seine Projekte am nächsten Tag überhaupt noch relevant

gewesen seien. Ebenso haben die Mitarbeiter ständig um ihren Arbeitsplatz gebangt. Denn die Fluktuation im kleinen Unternehmen war groß, Kündigungen an der Tagesordnung.

„Chinesen neigen dazu, ihre Kontrollinstrumente im Ausland zu verschärfen und nur engste Vertraute an der Firmenspitze zu platzieren. Das führt dazu, dass viele Niederlassungen nur bessere Vertriebsstellen sind“, hat Michael Schäfer von der Personalberatung Mercuri Urval beobachtet.

Bernd Meier kann das aus eigener Erfahrung bestätigen: „Weil der chinesische Chef überall seine Finger drin haben wollte und den Mitarbeitern keinerlei Entscheidungsfreiheit gegeben hat, ist das Unternehmen an seine Grenzen gestoßen.“

Wohl auch deshalb gelänge es den chinesischen Unternehmen in Deutschland nur selten, die von ihnen so heiß begehrten Ingenieure zu integrieren, hat Personalberater Schäfer festgestellt. „Es motiviert deutsche Manager, wenn man ihnen die Freiheit gibt, selbst zu entscheiden. Das haben viele Chinesen noch nicht erkannt.“

*Name von der Redaktion geändert



Huawei-Manager Ulf Venne mit Kollegen: Die weitere Karriere könnte nach China führen.

NRW ist chinesisches Zentrum

Zahl der Unternehmen und der Mitarbeiter

Land	Zahl der Unternehmen	Zahl der Mitarbeiter
Nordrhein-Westfalen	240	2 600
Hessen	140	300
Hamburg	130	1 800
Bayern	90	300
Baden-Württemberg	40	510
Berlin	35	60
Schleswig-Holstein	30	500
Niedersachsen	25	400
Rheinland-Pfalz	15	50
Bremen	15	40
Mecklenburg-Vorpommern	5	70
Saarland	4	110
Sachsen-Anhalt	3	430
Thüringen	3	130
Brandenburg	3	10
Sachsen	2	5
Total	780	7 315

Quelle: Bureau van Dijk, 2012

DIE ARBEITSETHIK DER JAPANER

Japans Arbeits-Ethik verlangt bis heute, dass sich Mitarbeiter einer Firma früh verschreiben und deren strikte Regeln akzeptieren. Dafür sorgt das Unternehmen meist recht gut für seine Leute, Entlassungen sind selten. Es ist ein Geben und Nehmen. So stellt die Firma zwar auch ihren Chefs im Ausland häufig die Wohnung, dafür müssen aber auch plötzliche Versetzungen und Rückbeordnungen in die Heimat hingenommen werden. Viele höher positionierte Angestellte erhalten zudem beim Ausscheiden aus der Firma eine recht üppige Abfindung, mit der sie meist ihre Eigenheime oder Wohnungen vorfinanzieren. Das wiederum aber hält sie davon ab, den Arbeitgeber zu wechseln. Darüber hinaus herrscht in Japan, trotz vieler gegenteiliger Beteuerungen von Konzernen, noch immer das Senioritätsprinzip: Das Erklimmen der Karriereleiter wird meist vom Alter abhängig gemacht und nicht von der Leistung. Zu diesen Beschränkungen kommt der Eingriff ins Privatleben hinzu. Noch immer müs-



sen Abteilungen recht regelmäßig nach der Arbeit miteinander essen, trinken oder auch Karaoke-singen gehen. Solcherart von erzwungenen Sozialkontakten gelten auch für die Kundenpflege. Weil auf dem Green in Japan häufig Geschäfte gemacht werden, fangen Vertriebsmanager zum Beispiel an, Golf zu spielen. Und weil von Japanern Perfektion erwartet wird, stehen sie dann fast jeden Samstag im Übungskäfig - sehr zum Unmut von Frau und Kindern. Jan Keuchel