

## „Nur nicht zu deutsch sein“



*Wer individuelle Stärken optimal einsetzt, hat mehr Erfolg als jener, der deutsche Maßstäbe durchdrückt, rät die Wirtschafts-Professorin Beatrix Palt Personalentscheidern in China. Im Rahmen der Kooperation zwischen der deutschen FOM Hochschule für Oekonomie & Management und der chinesischen Universität Shandong tauschte die Management-Expertin bereits zweimal das Lehrpult in Hamburg mit dem Lehrpult in China.*

### Welchen Schwierigkeiten begegnen Mittelständler bei der Suche nach Führungskräften in China?

» In Gesprächen mit Personalentscheidern höre ich oft, dass man schlichtweg nicht weiß, an wen man sich wenden kann. Es gibt ja durchaus eine große Zahl sehr gut ausgebildeter Absolventen. Nur wissen die Unternehmen häufig nicht, wie sie an diese potenziellen Mitarbeiter rankommen. Im chinesischen Hochschulsystem wird überwiegend Wissen abgefragt. Deutsche Firmen wünschen sich aber Führungskräfte, die sich durch Managementdenke und Kreativität auszeichnen. Da ist es hilfreich zu wissen, an welchen Unis diese Kompetenzen gelehrt werden – zum Beispiel an Universitäten, die mit deutschen oder angelsächsischen Hochschulen kooperieren.

### Wer kann diesbezüglich mit Informationen weiterhelfen?

» Handelskammern und Fachverbände sind gute Anlaufstationen. Eine wichtige Maßnahme ist auch die Vernetzung vor Ort. Vor allem die Großkonzerne tun dies seit Langem mit Erfolg.

### Wie weit klaffen Erwartungen und Realität beim Recruiting auseinander?

» Das kommt drauf an, wie weit sich die Verantwortlichen, mit den Mentalitätsunterschieden auseinandergesetzt haben. Wer mit deutschen Maßstäben rangeht, wird seine Erwartungen zwangsläufig revidieren müssen.

### China ist dafür bekannt, schnell auf Schwachstellen zu reagieren. Wie hat sich die universitäre Ausbildung entwickelt?

» Man ist in China sehr interessiert an unseren Lehrmethoden. Planspiele, Rollenspiele, Simulation und

dergleichen gewinnen an Bedeutung. Gleichzeitig sind der Ermutigung zum kritischen Denken durch das System Grenzen gesetzt.

### Welche Erfahrung haben Sie mit modernen Lehrmethoden als Dozentin in China gemacht?

» Es ist zu Anfang nicht leicht, die Studierenden für die Interaktion zu öffnen, ganz einfach, weil sie es nicht gewohnt sind. Sie erkennen aber sehr schnell den Mehrwert für sich.

*„Hohe Fluktuation macht Weiterbildung zunichte“*

### Wo sehen Sie die Stärken der chinesischen Studierenden?

» Sie sind sehr diszipliniert.

Ich habe dort acht Stunden Vorlesung täglich gehalten. Nach diesem Pensum haben die Studierenden noch ausgezeichnete Referate vorbereitet, für die in Deutschland ein Vielfaches an Arbeitszeit eingeräumt würde.

### Chinesischen Mitarbeitern wird oft vorgeworfen, sie seien nicht innovativ...

» Wenn das stimmen würde, wie könnten sich dann auf der anderen Seite solche Giganten wie Lenovo und Acer entwickeln? Meine Erfahrung als Professorin zeigt immer wieder, dass egal wo und völlig unabhängig vom System ein gewisser Prozentteil der Studierenden durch seine Leistungen herausragt.

### Welche Rolle spielt das Weiterbildungsangebot in den Unternehmen?

» Die Unternehmen versuchen zunehmend, mit Weiterbildungs- und Fortbildungsmaßnahmen, das Hochschulwissen zu ergänzen und konzentrieren sich vor allem auf die Soft Skills und Management-Kompetenzen. Allerdings macht die hohe Fluktuation die Bemühungen der Unternehmen oft zunichte. Wenn ein besseres Angebot vorliegt, wird gewech-



selt. Ob sich die Ausgaben lohnen, lässt sich also nie so genau vorhersehen. Die Studierenden haben sich im Gespräch mit mir häufig verwundert gezeigt, warum jemand in die Personalentwicklung investiert. Wichtig finden sie es zwar, andererseits würden sie deshalb keine erhöhte Loyalität zum Unternehmen zeigen.

### Sind dann Geld und Titel tatsächlich die einzig relevanten Mittel der Mitarbeiterbindung?

» Nicht ausschließlich. Im Gespräch mit den Studierenden und zum Beispiel auch, wenn in Referaten Unternehmen vorgestellt wurden, hat sich gezeigt, dass sich Chinesen sehr angesprochen fühlen von Unternehmen, in denen viel gemeinsam unternommen wird. Wenn in der Mittagspause zusammen Tischtennis gespielt oder gejoggt wird, dann wird das als echter Mehrwert empfunden. Eine Unternehmenskultur wie sie zum Beispiel bei Google gepflegt wird, findet in China großen Gefallen.

### Haben amerikanische Unternehmen generell einen Vorteil beim Recruiting?

» Zwischen den USA und der Volksrepublik gibt es mehr soziale und emotionale Berührungspunkte, als man glaubt. Viele Chinesen sind sehr fasziniert vom „American Way of Life“ und dem amerikanischen Traum. Das „sich durchbeißen und wieder aufstehen“ trifft den Nerv der chinesischen Mentalität. Die deutsche Mentalität, zu der es noch vor wenigen Jahren passte, einem Unternehmen bis zur Rente treu zu bleiben, kann weniger nachempfunden werden.

### Wie schneiden deutsche Unternehmen in der Wahrnehmung ab?

» Die großen Namen wie Porsche und BMW kommen bei den chinesischen Studierenden natürlich sehr gut an. Allerdings haben chinesische Unternehmen in jüngster Vergangenheit stark gepunktet. Der Stolz auf die eigene Leistung wächst.

### Wie kann man sich in diesem Wettbewerb als deutscher Mittelständler durchsetzen?

» Wie eigentlich überall auf der Welt können Mittelständler damit punkten, dass sie attraktive Angebote sowohl für Generalisten als auch für Spezialisten bieten. Ihr Vorteil: Das Aufgabenspektrum wird in der Regel breiter sein als bei einem Großkonzern. Andererseits gibt es ja auch viele deutsche Mittelständler, die auf ihrem Gebiet Weltmarktführer sind. Auch das zählt. Es muss allerdings auch entsprechend kommuniziert werden.

### Welche Resonanz erfährt duale BWL-Studiengänge in Deutschland?

» Das Interesse auf deutscher Seite ist sehr hoch.

### Wie bereiten Sie die deutschen Führungskräfte auf China vor?

» Die Stärkung der Managementkompetenzen nimmt zu. Die Vorbereitung für China besteht vor allem in der Schulung der interkulturellen Kompetenz. Später hängt ihr Erfolg auch davon ab, Mitarbeiter richtig einzusetzen. Dabei stellen sich die Fragen: Die Chinesen haben andere Stärken und wie passt das zusammen? Wie setzt man Teams in einem deutsch-chinesischen Joint Venture optimal zusammen?

*„Es gefallen Unternehmen, in denen viel gemeinsam unternommen wird“*

## DEUTSCH-CHINESISCHER BACHELOR

Die FOM Hochschule für Oekonomie & Management führt seit dem Jahr 2003 zusammen mit namhaften chinesischen Hochschulen den staatlich akkreditierten Kooperationsstudiengang Diplom-Kaufmann/-frau bzw. Bachelor of Arts (Business Administration) durch. Gegenwärtig sind mehr als 1.500 chinesische Studierende für das deutschsprachige Wirtschaftsstudium in China und Deutschland eingeschrieben. Nach dem Bachelor-Abschluss besteht die Möglichkeit, den speziell auf die Bedürfnisse chinesischer Studierender abgestimmten Management-Studiengang Master of Arts (mit den Vertiefungsrichtungen Marketing & Sales oder Accounting & Finance; ab 2011 auch Logistics) zu absolvieren. Dieses Programm steht derzeit allen deutschsprachigen Bachelorabsolventen der Wirtschaftswissenschaften offen. Eine englischsprachige Variante dieser Masterausbildung soll ab 2011 an der FOM starten.

Weitere Informationen unter [www.fom.de](http://www.fom.de); Ansprechpartner: Lin Liu M.A., +49 (0) 201-81004-418, [lin.liu@fom.de](mailto:lin.liu@fom.de), Prof. Dr. Axel Müller, +49 (0) 201-81004-327, [axel.mueller@fom.de](mailto:axel.mueller@fom.de)

### Sind Personalerfahrungen aus anderen asiatischen Ländern auf China übertragbar?

» Etwa so gut übertragbar wie jene von Frankreich auf Deutschland. Also nur sehr bedingt.

### Welche Rolle spielen weibliche Führungskräfte in China?

» Es gibt in China zahlreiche Beispiele für sehr erfolgreiche Frauen, die sich mit einer Geschäftsidee selbstständig gemacht haben und von unten direkt durchgestartet sind. Auch unter den Studierenden in den FOM-Studiengängen sind die Geschlechter ausgeglichen. Die chinesischen Studentinnen haben allerdings beklagt, dass es sehr schwierig sei, sich in der Hierarchie durchzusetzen. ❖❖❖