Hamburger Abendblatt, 31.07.2012

DEBATTE

Was wir von China lernen können

Den Mitarbeitern deutscher Firmen in Asien geht es oft weniger um das Gehalt als darum, ob sie ihre kranken Eltern versorgen können

MARKUS BAUMANNS

:: Schlagzeilen über die „gelbe Gefahr" sind allgegenwärtig: China antwortet auf die Krise im Westen mit Wachstum. Den größten Flughafen der Welt baut Peking. Afrikanische und südamerikanische Bodenschätze werden im großen Stil geborgen, um Chinas Hunger nach Rohstoffen zu stillen. Hüter der größten Devisenreserven der Welt ist das Reich der Mitte. Höher, schneller, weiter – das ist der Wirtschaftsgigant des 21. Jahrhunderts.

Auch wenn die deutschen exportabhängigen Firmen von Chinas Stärke profitieren: In die Bewunderung mischt sich Angst vor dem großen Unbekannten und vor Veränderungen. Die chinesischen Töchter der deutschen Mittelständler haben einst nach Anweisung deutsche Wertarbeit für ihren Markt produziert. Jetzt bauen chinesische Ingenieure nicht mehr nur nach Vorlage, sondern entwickeln eigene Produktideen. Der chinesische Standort erschließt neue Märkte und wandelt sich von der verlängerten Werkbank zum umsatzstärksten Kraftfeld der Unternehmensgruppe. Das wirft existenzielle Fragen auf: Was wird aus unseren Arbeitsplätzen im Stammhaus in Deutschland? Wie gehen wir damit um, dass unsere Produkte zu kompliziert und zu teuer für Märkte in boomenden Schwellenländern, unsere Produktionskosten zu hoch und die Margen zu niedrig sind?

Angst ist ein schlechter Ratgeber. Für viele deutsche Firmen ist der Aufstieg ihrer chinesischen Töchter eine große Chance.

Dr. Markus Baumanns, 47, ist Unternehmensberater und Autor in Hamburg

Er erzwingt notwendige Veränderungen, ohne die das langfristige Überleben des Unternehmens infrage steht. Es kommt darauf an, die Aufgabenverteilung neu zu definieren, eine Strategie für die gesamte Gruppe zu erarbeiten, China besser verstehen zu lernen und mit diesem Wissen das Unternehmen weiterzuentwickeln.

Der Wettbewerb zwischen internationalen und chinesischen Unternehmen in China um den wichtigsten Rohstoff der Zukunft, kluge Köpfe, ist ein solches Lernfeld. Wollten 2007 noch 41 Prozent der gut ausgebildeten chinesischen Fach- und Führungskräfte bei einer „multinational company (MNC)" und nur neun Prozent bei einem chinesischen Unternehmen arbeiten, entschieden sich 2011 bereits über 30 Prozent für eine nationale Firma.

Die Gründe für die steigende Attraktivität chinesischer Arbeitgeber liegen nicht nur darin, dass krisengebeutelte europäische und amerikanische Unternehmen schlechtere Karrierechancen bieten. Hinzu kommt die gängige Praxis, dass die entscheidenden Führungspositionen in China von der Zentrale der MNCs durch internationale und nicht durch chinesische Kräfte besetzt werden. Die Angst vor der Abwanderung chinesischer Topkräfte mitsamt dem erlernten Know-how sowie mangelndes Vertrauen in deren Führungsfähigkeiten sind Ursachen für diese Personalentscheidungen.

Wollen MNCs den „War for talents" gewinnen und das Abwandern chinesischer Kräfte verhindern, müssen sie verstehen lernen, was Chinesen wichtig ist und was sie langfristig zu binden vermag. Bindefaktor Nummer eins ist nicht die Höhe des Gehalts, sondern sind klare Antworten auf diese Fragen: Bietet mir das Unternehmen langfristig Karriereperspektiven? Werde ich gefördert und weitergebildet? Wie flexibel reagiert die Firma, wenn ich wegen Krankheit meiner alten Eltern häufig aufs Land reisen oder umziehen muss?

Die Familie ist das höchste Gut. Chinesen erwarten Anteilnahme und Präsenz des Chefs und die Gewährung von Gestaltungsspielräumen. Sie wünschen eine klare Orientierung über den Kurs der chinesischen Niederlassung und des Gesamtunternehmens und wollen in strategische Entscheidungen einbezogen werden. Loyalität und langfristige Bindung basieren auf einem Führungsverständnis, das nicht nur in China als vorbildlich gilt: klar kommunizieren, verlässlich sein, Vertrauenskultur leben und individuelle Verantwortung zulassen. „Local chinese" fühlen sich verbunden, wenn sie die Aussicht haben, eines Tages die chinesische Tochter leiten zu können. Und warum sollten loyale chinesische Führungskräfte nicht Führungspositionen in anderen Teilen der Gruppe einnehmen?

Wie im Kleinen so im Großen: Die Wirtschaftsmacht China ist keine gelbe Gefahr, sondern eine Chance für dringend notwendige Veränderungen im satt gewordenen Europa. Von einer sorgfältigen Auseinandersetzung mit China und den Chinesen können wir nur lernen, auch für uns selbst.