

Was macht eine Führungskraft erfolgreich?

Um im „red ocean“ Chinas zu überleben, braucht es vor allem zweierlei. Den unsicheren Rechtsvorgaben muss mit Flexibilität begegnet werden. Die Mitarbeiter werden durch Bauchkompetenz und einer Führung auf Augenhöhe motiviert.

VON DANIELA FEHRING :: China wird heute von Sinologen scherzhaft Xi-Na genannt, weil Staatspräsident Xi Jinping seinem Land einen so markanten Stempel aufdrückt wie vor ihm nur Mao Zedong und Deng Xiaoping. Was gehört alles zu seinem „chinesischen Traum“ und seinen ehrgeizigen Plänen?

- „Made in China 2025“: Die einstige „Fabrik der Welt“ ist stolz auf alle qualitativ hochwertigen China-Produkte, die sich mit den westlichen Industriestaaten messen können.
- „China first“: Das wird zwar nicht ausgesprochen, doch alle ausländischen Unternehmen spüren, wie Ihnen die früher selbstverständliche Vorzugsbehandlung entzogen wird und heimische Konkurrenten gezielt gefördert werden.
- „One Belt One Road“: Die Vision, der Ehrgeiz, das Selbstbewusstsein und das Sendungsbewusstsein, den großen Kontinent Eurasien zu erschließen und zu einen.

Der starke Nationalismus, das wieder erwachte Selbstbewusstsein und der ausgeprägte Ehrgeiz bilden das Fundament einer Dynamik, die keinen Zweifel daran lässt, dass Xis Träume Realität werden. Gleichzeitig ist China VUCA pur: Unternehmen müssen sich Herausforderungen von Volatilität (Volatility), Ungewissheit (Uncertainty), Komplexität (Complexity) und Mehrdeutigkeit (Ambiguity) stellen. Gerade im Rechtsbereich sind Überraschungen an der Tagesordnung. Diese Verunsicherung ist unter ausländischen Firmen spürbar. Fragen wie, wird der Staat mehr Überwachung durchsetzen oder durch einen Parteisekretär zunehmend in die Firmenführung eingreifen, beschäftigen alle Zentralen.

Nur wer VUCA-Kompetenzen sein Eigen nennt, also selbstverständlich flexibel und agil ist, erträgt den Markt auf Dauer. Kein Tag ist wie der andere und so heißt es spontan reagieren. Es gilt, sich wesentlich stärker mit dem chinesischen Regierungs- und Rechtssystem auseinanderzusetzen. Eine stärkere Vernetzung mit der chinesischen Unterneh-



Besonders junge Chinesen schätzen eine Arbeit auf Augenhöhe mit der Führungskraft. Dazu zählt neben konstruktivem Feedback auch, den eigenen Ansichten in der Firma Gehör zu verschaffen.



merwelt ist da von großer Hilfe! Dafür sind aber Chinesischkenntnisse notwendig. Ansonsten ist man immer von Dritten und deren Dolmetsch-Niveau abhängig. Es sind dann auch „geliehene“ Beziehungen, denn der direkte Austausch nur unter vier Augen fehlt einfach.

Aber Sprachkenntnisse allein garantieren noch nicht den Erfolg. Fingerspitzengefühl und das Beherrschen der lokalen Sozialkompetenz sind genauso entscheidend. Wer sich in Shanghai professionell bewegt, muss deshalb noch nicht in Beijing oder Shenzhen gut rüberkommen. Gegenseitiger Respekt, Höflichkeit und „common sense“, wie er im Westen verstanden wird, ist nur bedingt vorteilhaft. Es braucht schon wesentlich mehr Lokalkolorit, um die modernen Chinesen von sich zu überzeugen – gerade in der stolzen Phase, in der sie sich befinden. Welche Eigenschaften verhelfen also einer deutschen Führungskraft, sich selbst treu zu bleiben und gleichzeitig erfolgversprechend die Mitarbeiter zu führen und zu engagieren?

Bewusstheit führt zu Erfolg

Schon der chinesische General und Militärstrategie Sunzi sagte circa 500 vor Christus: „Wenn du dich und den Feind kennst, brauchst du den Ausgang von hundert Schlachten nicht zu fürchten. Wenn du dich selbst kennst, doch nicht den Feind, wirst du für jeden Sieg, den du erringst, eine Niederlage erleiden. Wenn du weder den Feind noch dich selbst kennst, wirst du in jeder Schlacht unterliegen.“ Auf das Führungsthema übertragen bedeutet dies, dass nur eine Führungskraft, die sich mit China sowie mit ihren eigenen Stärken und Schwächen kritisch und ehrlich auseinandergesetzt hat, sich selbst

und andere wahrnehmen und damit führen kann. Ein solcher Vorgesetzter agiert bewusst und spürt umgehend, welche Reaktionen er damit auslöst. Das ist gerade in China so immens wichtig, weil viel zurückhaltender und versteckter kommuniziert wird. Neben der Reflektionsfähigkeit ist eine weitere zielführende Eigenschaft die Stärke, sich selbst nicht allzu wichtig zu nehmen oder mit anderen Worten ausgedrückt: Gelassenheit und Bescheidenheit, Belastbarkeit und Stressresistenz sind im Reich der Mitte hochgeschätzte Tugenden.

Deutsche Führungskräfte zeichnen sich in der Mehrheit durch eine hohe Rationalität und Sachlichkeit aus. Der Kopf ist zwar sehr bedeutungsvoll für eine klare Analyse und eine brillante Unternehmensstrategie. Für die erfolgreiche und

inspirierende Führung in China hingegen braucht es wesentlich mehr Herz- und Bauchkompetenz. Das Gespür für Menschen ist zentral. Genauso signifikant ist eine ausgeprägte Intuition, die im Handumdrehen die Gesamtsituation, das Ungesagte, die Machtkonstellation und die Abhängigkeiten erfasst.

Mit dieser Bewusstheit für sich selbst und das chinesische Mindset findet eine deutsche Führungskraft rasch adäquate und kompetente Antworten auf ungewohnte Situationen und Überraschungen. Das ist alles andere als ein einfacher und kurzer Weg. Die Auseinandersetzung mit sich selbst ist hart und täglich zu reflektieren ist Arbeit! Der Return on Investment in hochmotivierter und engagierter Arbeit spricht allerdings für diesen Einsatz.

Pragmatische Vorbilder und Mentoren

Chinesen schätzen Führungskräfte, die tun, was sie predigen („walk your talk“). Sie orientieren sich gerne an starken, ehrgeizigen und gestaltenden Vorbildern und Visionären. Nicht alle Mitarbeiter im Reich der Mitte haben den Mut, den Chef aktiv nach Unterstützung zu ersuchen, sie wünschen sich aber nichts sehnlicher als regelmäßiges und pragmatisches Feedback oder Mentoring, damit sie ihre Arbeit – auch die internationale – effektiver gestalten und zügig Karriere machen können. Konstruktives Feedback ist eine deutsche Erfindung. Sie lässt sich hervorragend auf China übertragen, solange sie direkt nach dem Ereignis erfolgt. Das ist Führung auf Augenhöhe, die von den jungen Chinesen besonders geschätzt wird.

Führungskräfte in China dürfen generell nicht zart besaitet sein, denn der „red ocean“ ist dynamisch und wettbewerbsintensiv. Das führt zu weitaus mehr Dilemmas als man es aus dem deutschen Kontext kennt. Immer wieder stehen Leader vor der Frage, wie sie Compliance und Flexibilität, Kundenwunsch und zentrale Vorgaben unter einen Hut bringen können.

Eine weitere Herausforderung ist neu und hat in erster Linie mit dem erstarkten Selbstbewusstsein der Chinesen zu tun: Manager und Mitarbeiter erwarten, dass ihre Ansichten mehr Gehör im Konzern finden. Es ist nicht einfach, in der Zentrale ein Bewusstsein für die Notwendigkeit zu schaffen, den Chinesen zuzuhören, weil sie tatsächlich besser wissen, was gut für China ist. Wer dies nicht schafft, wird in Zukunft Probleme haben, talentierte Mitarbeiter zu rekrutieren.

Last but not least lohnt es sich, den „Langnasen-“ oder „Barbaren-Bonus“ bewusst und gezielt einzusetzen. Deutsche Führungskräfte tendieren dazu – sicher auch durch interkulturelle Trainings verleitet – sich den Chinesen zu sehr anzupassen. Damit verpassen sie Geschäftschancen und können sogar wichtige strategische Positionen verlieren. Ein ureigener Mix aus Eigenem und Fremdem wird die Chinesen viel stärker überraschen und in Atem halten. Damit wird die Arbeit in China noch abwechslungsreicher und attraktiver. ❖

Daniela Fehring ist unabhängiger Coach und Beraterin mit Schwerpunkt China-Kompetenz und Unternehmens-Purpose.

Kontakt: www.danielafehring.com, info@danielafehring.com