

Interview

Karaoke ist gut, Vertrauen ist besser

Mehr als 2500 deutsche Unternehmen haben Niederlassungen in China oder kooperieren mit chinesischen Firmen. Wie ihre Mitarbeiter sich auf die fremde Kultur vorbereiten können, sagt Li Yang von „Mandarin Sino Consult“ in Hamburg.

SZ: Was machen Deutsche falsch, wenn sie nach China kommen?

Yang: Deutsche sind häufig zu direkt. Sie sagen: „Dies ist mein Produkt und das meine Visitenkarte. Wie können wir zusammenarbeiten?“ Chinesen aber wollen jemandem vertrauen können, bevor sie mit ihm Geschäfte machen. Dafür braucht es Zeit. Und vor allem Guanxi, also ein Beziehungsnetzwerk.

SZ: Genau das hat man als Ausländer wohl eher selten.

Yang: Messen sind eine gute Möglichkeit für den Aufbau erster Kontakte. Im Idealfall stellt jemand aus der eigenen Umgebung Verbindungen her. Um diese Kontakte zu vertiefen, schreibt man Briefe, telefoniert, macht Besuche und Geschenke. Vor allem aber geht man miteinander essen, trinken und feiern. Dieses Zusammensein in einer lockeren Atmosphäre ist für Chinesen extrem wichtig – und für Deutsche extrem anstrengend.

SZ: Wie soll man sich denn verhalten, wenn man zu müde ist zum Feiern? Zähne zusammenbeißen und anpassen?

Yang: Nein. Die Identität eines Menschen ist etwas Kostbares, und dazu gehört die eigene Kultur. Tatsächlich machen Deutsche häufig den Fehler, bessere Chinesen sein zu wollen als die Chinesen selbst. Dabei sind sie ja deshalb so interessant, weil sie Ausländer sind. Natürlich kann man Einladungen in eine Karaoke-Bar ablehnen mit der Begründung, zu müde zu sein. Aber nie darf man sagen, man hätte keine Lust. Das empfinden Chinesen als sehr peinlich, schließlich wollen sie gute Gastgeber sein.

SZ: Gibt es noch andere Tabus?

Yang: Politik. Insbesondere Tibet. Nur wenn man sehr gut befreundet ist, kann man darüber sprechen. Wir Chinesen sind Patrioten. Wir lieben unser Land und möchten nichts Schlechtes darüber hören. Auch nicht, dass unser Essen zu fett sei, was Deutsche häufig äußern.



Li Yang Foto: privat

SZ: Gibt es auch Möglichkeiten, positiv aufzufallen?

Yang: Wer Ni hao, „Guten Tag“, sagen kann, wirkt immer sympathisch.

SZ: Was kann man in einem China-Coaching sonst noch lernen?

Yang: Manche, die schon länger Kontakte nach China haben, spüren, dass es zwischen ihnen und den Geschäftspartnern eine Wand gibt, die sie nicht einreißen können. Oft liegt es daran, dass die Deutschen den Chinesen unterstellen, nur Geld verdienen zu wollen, ohne wirklich dafür zu arbeiten.

SZ: Bereiten sich chinesische Manager eigentlich auf die Deutschen vor?

Yang: In der Regel nicht. Chinesen sind zwar an der westlichen Kultur interessiert und lernen fleißig Englisch – jedoch fehlt ihnen die Übung. Doch den Deutschen eilt immerhin ein sehr guter Ruf voraus: Sie gelten als fleißig, genau und qualitätsbewusst. Alles, was die Chinesen sonst noch über sie wissen, stammt aus Filmen – zumeist Kriegsfilmern. Da sind die Deutschen immer die Starken. Deshalb erwartet man auch eher anstrengende Beziehungen zu ihnen.

Interview: Gunthild Kupitz

Übersetzer

Bottleneck. Man nehme einen Buddelschiffbauer, der vor dem Problem steht, ein voll aufgetakeltes Segelschiff durch einen Flaschenhals zu quetschen. Tja, wie macht der das bloß? Steht er vor dem Flaschenhals wie der Ochs vorm Engpass? Nein, er ist schlau, der Buddelschiffbauer. Er hat sein Modell nämlich so konstruiert, dass er die Takelage einklappen und sie auf diese Weise ganz geschmeidig durch den Engpass schleusen kann. Später lässt er seine Miniwindjammer dann mit Hilfe von Pinzetten und anderen Miniaturwerkzeugen wieder unter Segel stehen. So wird das von einem Team, dessen Projekt in eine kritische Phase geraten ist oder unter einem Stau im Arbeitsablauf leidet, auch erwartet: eine pfiffige Lösung finden und dann volle Kraft voraus. Und Bottleneck heißt zu deutsch nichts anderes als Flaschenhals, Engpass. Ahoi. *göri*



In der Sandwichposition hat man einen Chef über sich und Mitarbeiter unter sich. Fotoarchiv

Wie die Gurke im Sandwich

Wer Chef sein will, muss leiden – und erst mal vieles lernen. Zu Besuch in einem Führungskräfte-Seminar

Von Karin Steinberger

Lang dauert es nicht. Sie haben sich gerade erst kennengelernt, neun Männer, drei Frauen, sie sitzen im Halbkreis, von Flipcharts eingekreilt, vor sich große, graue Ordner mit der Aufschrift: Ifme. Draußen strahlt der Bodensee. Mein Name, meine Firma, meine Stellung. Dann geht es gleich zur Sache. Als sie mit dicken Filzstiften ihre Probleme aufschreiben sollen, wird schnell klar: Führungskräfte sind arme Hunde. Von Zickenterror und Scheuklappen ist da die Rede, von chaotischen Umstrukturierungsprozessen und Akzeptanzproblemen als Seiteneinsteiger. Irgendwann sagt einer in die Stille hinein: „Es tut gut, wenn man sieht, andere leiden auch.“ Dann lachen sie, die Führungskräfte.

Der Seminarleiter ist ein großer, runder Mann. Sein Name ist Jürgen Berger, er war selber jahrelang Führungskraft, dann wurde er Führungskräftecoach. Er hat weiche Worte für den harten Alltag. Er spricht von „Widerstandskissen“ und „Sandwichpositionen“, von „Scheinwerfermanagement“ und der „Landkarte des Führers“. Die Dinge klingen bei ihm beruhigend einfach. Dann legt er die Spielregeln für die nächsten zwei Tage fest. Es gilt: Zuckerbrot und Peitsche. Ein Sozialromantiker, wer glaubt, man könne hier oder in der Firma oder irgendwo sonst ohne Peitsche auskommen, sagt der Seminarleiter und setzt ein Lächeln drauf. „Es funktioniert nicht, wenn sich alle lieb haben, kuschel, kuschel.“

Neun Männer, drei Frauen, das ist ein Team. Auch hier können Querulanten stören und Kommunikationsfallen alles lahmlegen. Auch hier muss einer Chef sein und das Ziel klar definieren. „Auch hier sollten nicht alle elf im Tor stehen.“ Gelächter. Draußen wandern Nonnen durch die grüne Landschaft um das Kloster Hegne. Sie schauen friedlich.

Kommunikation ist wichtig. Schließlich gibt es keine Kalaschnikows mehr

Es ist der erste Tag des „Kloster-Specials“ zum Thema: „Die sieben schwierigsten Situationen für Führungskräfte – und wie Sie diese erfolgreich managen.“ Die Team-Spielregeln sind klar: Zeitvereinbarungen müssen eingehalten werden, man soll sich kurz fassen, die anderen ausreden lassen. Und doch muss jeder auch für sich selbst sorgen. Schweigen gilt als Zustimmung. Es herrscht Vertraulichkeit. Und es gilt das Gesetz der Schwelle. Kein Team hat Erfolg, wenn alle außerhalb der Schwelle übereinander reden anstatt im Raum miteinander. Damit fahre man ein Unternehmen genau so sicher an die Wand wie mit Verdrehung, sagt Jürgen Berger und rollt Flipcharts über den dunkelblauen Teppich.

Das Problem ist, man kann sich jede Situation schönreden. So wie der Mann, der aus dem zehnten Stock springt und im achten und im siebten, selbst im sechsten noch sagt: Bis jetzt ist alles gut gegangen. Falsch ist das nicht. Im Erdgeschoss allerdings könnte es schwierig werden.

Das ist es. Deswegen sind sie hier. Sie wollen nicht aufschlagen. Eigentlich wollen sie gar nicht springen. Aber wenn sie schon springen müssen, wollen sie zumindest wissen, wie man gut ankommt. Fast alle im Raum sind in der mittleren Führungsebene in mittelständischen Unternehmen. Sie haben über sich einen Chef und unter sich Mitarbeiter. Sie stehen irgendwie dazwischen. „Für was werden Führungskräfte eigentlich bezahlt“, fragt Berger. „Wieso benutzen Sie das Wort eigentlich?“, fragt eine Führungskraft. Dann sammeln sie Gründe. Der Seminarleiter schreibt mit: Entscheidungen treffen – Verantwortung übernehmen – Erfolg haben – der Schuldige sein – Blick aus der Meta-Ebene. „Was ist das denn, Meta-Ebene?“, fragt einer. „Adlerblick“, sagt der Seminarleiter und schreibt es auf. „All das machen gute Mitarbeiter doch auch“, sagt ein anderer. Al-

so sammeln sie weiter: Fäden zusammenhalten – Konflikte lösen – Fokussieren – erarbeiten einer Unternehmensstrategie. Man ist sich einig, das ist Führung.

Auf einem Tisch am Rand des Raumes liegen Werbebroschüren für weitere Ifme-Führungskräfte-Seminare: „Führen & Motivieren“ – „Unter Druck erfolgreich handeln“ – „Schwierige Mitarbeiter erfolgreich führen“. Es besteht offensichtlich Bedarf. Die Broschüren versprechen schöne Dinge. „Während des gesamten Seminars erarbeiten Sie in zahlreichen Übungen Lösungen für Ihren Führungsalltag.“ Oder: „Rollenspiele helfen Ihnen dabei, das Gelernte zu vertiefen und sofort anzuwenden.“ Keine Folienschlacht wolle man hier veranstalten, sagt Jürgen Berger. „Wir wollen Ihnen zeigen, wie Sie sich im Sandwich bewegen können.“ Geraune im Seminarraum, noch warten sie. Dann wieder ein Bekenntnis: „Ehrlich gesagt, ich fühle mich wie die Gurke im Sandwich.“

Vor dem Haus fährt ein Traktor vorbei, der Seminarleiter malt vier Quadrate auf eine leere Flipchart-Seite, in eines malt er etwas, das aussieht wie eine Schießscheibe. Das also ist die EE-Matrix. „Effektivität und Effizienz im Fokus der Aufmerksamkeit“, steht dazu im dicken Ordner. Seminar-Erfahrene nicken wissend. Wenn man es richtig verstanden hat, geht es in der EE-Matrix darum, die richtigen Dinge richtig zu machen und nicht die falschen Dinge falsch zu machen. Klingt banal. Aber das tägliche Scheitern ist ja auch banal.

80 Prozent der Konflikte entstehen bei Kommunikationsfallen, sagt Jürgen Berger. „Kommunikation ist das wichtigste Führungselement, seit es Kalaschnikows nicht mehr gibt.“ Das letzte Gespräch mit dem Chef. Wann war das eigentlich? Und wie war es? Augen werden gerollt. „Gute Leute sollte man überholen lassen in der Fachkompetenz“, sagt Berger. Ein schlechter Chef holt schlechte Leute. Das ist bekannt. Und es ist üblich. „Querulanten sollte man nicht ausladen, sondern einladen.“ Lautes Aufstöhnen.

Dann endlich, ein Spielchen. Die Gruppe muss durchzählen bis 37, einer nach dem anderen. Für alle durch sieben teilbaren Zahlen muss man „zack“ sagen, für alle Zahlen, die eine sieben enthalten, auch. Es muss schnell gehen, eine Frau bleibt hängen, alle anderen freuen sich, der Seminarleiter gratuliert hämisch. Fehler. Bringt nix. Die Gruppe muss wieder von vorne anfangen, alle sind betroffen, alle leiden. Was nutzt da Häme? Das schwächste Glied im System ist ein Problem für alle. Ein unsicherer Mitarbeiter wird immer unsicherer, macht immer mehr Fehler. Für die Gruppe ist das verheerend.

Motivieren heißt das Zauberwort. Der Seminarleiter malt ein Motivationsmodell auf, spricht von Unterspannung und von Überspannung. Die Frage ist, wo befindet sich der Mitarbeiter? Ist er gelangweilt, resigniert, also unterspannt? Oder ist er gestresst, kurz vor dem Burn-out, also überspannt? Beide versagen auf ihre Art. Aber beide brauchen eine völlig an-

Zum Seminar

Das Seminar „Die sieben schwierigsten Situationen für Führungskräfte“ wird von IIR Deutschland veranstaltet, in der Reihe Ifme (International Faculty of Management Education). Trainer Jürgen Berger hat dafür sieben Problemfelder identifiziert, durch die er die Teilnehmer in zwei Tagen lotst. So geht es um die eigene Sandwich-Situation zwischen Chef und Untergebenen (1) sowie darum, wie man Mitarbeiter durch Umstrukturierungen steuert (2). Konfliktstrategien (3) werden besprochen und die Frage, wie man Mitarbeiter in einer Unternehmenskrise motiviert (4). Darüber hinaus sollen die Teilnehmer herausfinden, wie sie ihr eigenes Standing verbessern (5) und wie man mehr anleitet als diktiert (6). Zum Schluss kann sich jeder Feedback zu einem ganz persönlichen Problem holen (7). Nächster Termin: 15. und 16. Oktober in München. Tel. 06196-585460, www.iir.de

Spezial: Ingenieure

Die Schwarzwaldfabrik

Wie Firmen aus Tuttlingen auf dem Weltmarkt mitmischen Seite V2/13

Konzerne auf Einkaufstour

Warum große Unternehmen auf die Medizintechnik setzen Seite V2/15

Hauptsache, gut!

Wie sich Personalchefs auf die Bachelor-Abschlüsse einstellen Seite V2/18

Angehende Ärzte liebäugeln mit Ausland

Knapp zwei Drittel aller Medizinstudenten können sich vorstellen, dauerhaft im Ausland zu arbeiten. Nach einer Umfrage des *Deutschen Ärzteblattes* begründen sie dies mit einem besseren Arbeitsklima, geregelten Arbeitszeiten, dem Interesse an einer fremden Sprache und Kultur sowie einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Trotz der derzeit sehr entspannten Arbeitsmarktsituation für Ärzte schätzen nur zwei Drittel der Studenten ihre Zukunft in einer deutschen Klinik als „eher gut“ ein. Mit dem Arbeitsplatz Krankenhaus verbinden sie hauptsächlich Stress, Bürokratie und hierarchischen Strukturen. *AFP*

Deutschland fehlen die Akademikerinnen

Im Vergleich zu anderen westlichen Industrienationen gibt es in Deutschland wenig Akademikerinnen. Einen Hochschulabschluss können nur 20 Prozent der Frauen im Alter von 24 bis 64 Jahren vorweisen, teilt das Institut der deutschen Wirtschaft (IW) in Köln mit. Spitzenreiter ist Kanada, wo 48 Prozent der Frauen dieser Altersgruppe einen Hochschulabschluss besitzen. Es folgen die USA mit 39 Prozent und Finnland mit 37 Prozent. Auch in Dänemark, Norwegen, Irland und Frankreich sei die Quote der Hochschulabsolventinnen höher. *dpa*

Denken ist Handeln. Bei BCG.

Bringen Sie Ihre Ideen zur Serienreife.

Um bleibende Werte zu schaffen, genügt es nicht, brillante Pläne zu entwerfen. Erst in der Umsetzung zeigt sich, ob daraus auch messbare Wettbewerbsvorteile für unsere Kunden werden. Bei BCG setzen Sie Ihren Erfindergeist daher nicht nur gezielt ein, um zukunftsweisende Strategien zu entwickeln, Sie bringen sie auch auf die Straße. Dabei werden Sie entdecken, was uns täglich zu Höchstleistungen antreibt: der Stolz, wirklich etwas zu bewegen. Wir suchen herausragende Universitätsstudentinnen und -studenten aller ingenieurwissenschaftlichen Fachrichtungen, die das Beste aus ihren Plänen machen wollen: Realität. Bewerben Sie sich bei der weltweit führenden Strategieberatung als Associate (Diplom, Master-Abschluss, Promotion), als Junior Associate (mit Bachelor-Abschluss) oder als Visiting Associate während eines studienbegleitenden Praktikums.

Ingrid Samuel (0211) 30 11-32 00 oder Ortrud Wiegleb (089) 23 17-43 61, www.bcg.de/ingenieure

THE BOSTON CONSULTING GROUP

Künstler: Felix Weinold, 2005