

Um die Anforderungen an Führungskräfte einordnen zu können, stellen wir Ihnen auch die Erwartungen an Mitarbeiter vor. Unser Fokus liegt ebenfalls im Bereich der Qualifizierung. Das Fallbeispiel 2 skizziert eine Situation aus dem Arbeitsalltag. Die Einschätzung im Anschluss liefert Ihnen Vorschläge, um die Szene einzuordnen.

Fallbeispiel 2: Herr Li vermutet Potenzial bei einem Mitarbeiter

Herr Li aus dem Fallbeispiel 1 hat sich während der Unterweisung besonders über die Reaktion eines jungen Mannes, Herrn Zhang, in der Gruppe gefreut. Er hat während des Vortrages aufmerksam zugehört, die Zusammenfassung sorgfältig gelesen und alle Anweisungen von Herrn Li ohne Probleme umgesetzt. Sofort hat er mit großem Geschick einige Übungsdurchläufe an dem Bauteil ausgeführt und schon bei der zweiten Wiederholung fehlerfrei gearbeitet. Trotzdem hat er die Übung noch zwei weitere Durchläufe mitgemacht und – weil er schneller war als die anderen – auch seine Kollegen mit Ratschlägen oder Hilfestellungen unterstützt. Dabei wirkte er in jedem Moment konzentriert, ohne jede Spur von Nervosität oder Zerstreuung. Herr Li weiß, dass Herr Zhang in der Gruppe wegen seines umsichtigen und kollegialen Verhaltens hoch akzeptiert ist. Er arbeitet fleißig und fachkundig, ohne schwächere Kollegen zu benachteiligen. Aus seinen Gesprächen mit Herrn Zhang kannte Herr Li die motivierte Arbeitseinstellung von Herrn Zhang. Auch das Familienleben von Herrn Zhang verlief aus der Sicht von Herrn Li harmonisch, denn Herr Li nahm erst kürzlich bei der Hochzeit von Herrn Zhang als Trauzeuge teil. Das Paar hatte sich durch eine Unternehmensinitiative für heiratswillige Singles kennen gelernt. Bei der Hochzeit hatte Herr Li die Eltern und die junge Ehefrau von Herrn Zhang getroffen und schätzen gelernt. Herr Li

dachte: „Wenn er sich weiterhin persönlich und fachlich so gut bewährt, hat dieser junge Kollege eine vielversprechende Zukunft bei uns.“

Einschätzung zum Fallbeispiel 2

- Herr Zhang zeigt sich als idealer Mitarbeiter: ruhiges Verhalten, maximale Aufmerksamkeit und großes Engagement beim Üben neuer Aufgaben schätzt man in China. Das Vermeiden von Fehlern ist wichtig, wenn auch kleine Pannen auf dem Weg zur perfekten Lösung im Rahmen des Lernprozesses akzeptiert werden. Der konkrete Einzelfall und dessen Lösung stehen dabei im Mittelpunkt. Übergeordnete Reflexionen, wie bei uns üblich, wie beispielsweise „Ist der Arbeitsschritt sinnvoll?“ oder „Könnten wir den Arbeitsschritt auch anders planen?“ haben in dieser Stelle keinen Platz.
- In China gilt die Auffassung „Übung macht den Meister“, deshalb probt Herr Zhang den Arbeitsschritt auch noch, als er ihn schon annähernd perfekt beherrscht. Man möchte durch positive Erfahrungen den Lernschritt perfektionieren. Die wiederholt guten Ergebnisse haben eine zusätzlich motivierende Wirkung auf Herrn Zhang. Die Führungskraft, Herr Li, sieht das nicht als Ressourcenverschwendung, sondern als Zeichen von hohem Einsatz. Zudem zeigt Herr Zhang Führungspotenzial, wenn er seine Kollegen ohne großen Aufhebens bei der Übung unterstützt. Verweise des Mitarbeiters auf die eigenen Leistungen im Sinne von westlichem Selbstmarketing werden in China nicht belohnt. Auch die bei uns geforderte Selbstführung im Sinne von „ich kann den Arbeitsschritt schon, deshalb beende ich die Übung selbständig“, ist in China nicht erwünscht.
- Die erfreulichen Leistungen von Herrn Zhang fallen auf. Sie werden nicht ignoriert oder als selbstverständlich vorausgesetzt. Herr Li wird Herrn Zhang über einen längeren Zeitraum in verschiedenen Situationen beobachten und in dieser Phase immer wieder Gespräche mit ihm führen. Es ist aus chinesischer Sicht ein normaler Schritt, dass die direkte Führungskraft sich auch um private Angelegenheiten der Mitarbeiter kümmert.
- Bei der Potenzialbeurteilung von Mitarbeitern nehmen sich Chinesen viel Zeit. Sie wünschen sich, die Persönlichkeiten als Ganzes zu erfassen und zu beurteilen. Dieser Prozess dauert mehrere Jahre. Im Zentrum der Einschätzung steht nicht nur die fachliche Expertise. Zusätzlich wird ein – aus unserer Sicht – ungewöhnlich breites Bild des Charakters junger Talente gezeichnet, bevor Karriereentscheidungen fallen. Die Eigenschaften der Mitarbeiter und ebenso ein moralischer Lebenswandel spielen eine große Rolle. Man betrachtet gerade die persönliche Lebensführung und die Mentalität als wichtigste Bausteine der Selbstführung der Mitarbeiter.

- Es gibt grundsätzliche Unterschiede zwischen der Lernkultur in China und Deutschland. In Deutschland vermittelt man früh im Lernprozess neben den konkreten Inhalten auch die übergeordnete Lernsystematik, d. h. wie man Wissen erwirbt und Informationen recherchiert (oder erfragt). Selbstständiges Lernen ist wichtig. In China ist Auswendiglernen bis heute der wichtigste Bestandteil im Lernprozess. Für die Lehrenden ist wichtig, das Wissen komplett ohne Lücken zu vermitteln. Für die Lernenden ist wichtig, das Wissen ungefiltert anzunehmen, wenn auch Verständnisfragen gestellt werden dürfen. In China ist der Lehrer Vorbild, das doziert und illustrative Beispiele liefert. In Deutschland ist man eher ein Lernpartner, der moderiert, den Stoff bündelt und auf Prinzipien reduziert. Wir setzen auf teilnehmerorientiertes Lernen und diskutieren kritisch alle Aspekte mit dem Lernenden. Die Ergebnisse sollen abstrakt auf weitere Probleme übertragen werden. In China sind die Lernenden passiver, fassen zusammen und stellen das Vorgetragene in keinem Punkt infrage. Man wiederholt und übt gemeinsam, um über Erfolge zu lernen. Gelungene Reproduktion ist in Theorie und Praxis ein wichtiger Aspekt.

Zusammenfassung

In den vorangegangenen Abschnitten haben wir uns zuerst mit der Rolle der Führungskräfte in Deutschland und China beschäftigt. Mit dem kurzen Vergleich möchten wir Sie beim Einordnen der weiteren Argumente unterstützen. Der Abschnitt endet mit dem Fallbeispiel 1 zum Aspekt „Qualifizierung“. In der Einschätzung zum Praxisfall bieten wir Ihnen eine kultursensible Reflexion der Situation. Wichtig ist es, die direkte Führungskraft in China als Vaterfigur zu verstehen, die die Mitarbeiter fürsorglich umsorgen muss. Gelingt das gut, antworten die Mitarbeiter mit starker persönlicher Loyalität gegenüber diesem Manager. Um das Bild abzurunden, sind wir anschließend auf die Erwartungen an die Mitarbeiter in China eingegangen. Der Praxisfall 2 illustriert das ideale Verhalten von Mitarbeitern. In der sich anschließenden Einschätzung unterstützen wir Sie mit unseren Hinweisen zum guten Verständnis.

Führungskräfteentwicklung made in China

Konkrete Fallbeispiele aus der Praxis

Müller, S.; Yuan, X.

2017, IX, 47 S. 1 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-15946-7