



# Managemententwicklung in China

## - Teil 1

*Grundlagen, Erfahrungen und Erfolgsfaktoren in Weiterbildungsprogrammen mit der Zielgruppe chinesische Manager und Führungskräfte in deutschsprachigen Unternehmen in China.*

White Paper 01/09



Ernst Oberdorfer, Xiang Hong Liu

USPD Schulte & Ster Consulting GmbH  
Winckelmannstrasse 8  
1150 Wien

T +43 1 585 55 94  
F +43 1 585 62 26  
ernst.oberdorfer@usp-d.com  
xiang-hong.liu@usp-d.com

[www.usp-d.com](http://www.usp-d.com)

Wien-Düsseldorf



## **Präambel**

In den vergangenen Jahren und speziell seit dem olympischen Vorjahr rückte China immer stärker ins Medieninteresse. Unzählige Artikel und Bücher zu verschiedensten Themen sind erschienen.

Als wir gefragt wurden, ob wir einen Artikel zum Thema China verfassen können, fiel der Blick zunächst auf den Ehrfurcht gebietenden Stapel an Magazin-Sonderausgaben, Ordnern mit gesammelten Zeitungsausschnitten, Büchern, Videos, die durchwegs China gewidmet sind und wir stellten uns die Frage: was können wir noch beitragen, was es nicht längst gibt?

Die Frage hat uns nicht lange beschäftigt. Denn tatsächlich können wir etwas liefern, das es so noch nicht gibt. Unsere Erfahrungen. Wir haben uns also entschlossen, unsere praktischen Erfahrungen, die wir in Trainings, Gruppencoachings und anderen Weiterbildungsprogrammen in China machen, in schriftliche Form zu gießen. Wenn die Erfahrungen der wertvollste Rohstoff sind, den wir zur Verwertung haben, drängen sich neue Fragen auf. Wie zapfen wir diese Quelle an? Interviewen wir uns gegenseitig? Führen wir einen Dialog in Form eines „Reflecting Teams“? Gehen wir auf andere Artikel ein und stellen wir sie in Bezug zu unseren Erfahrungen?

Um es abzukürzen: es entstand eine Mischung aus mehreren Aspekten, wobei unsere unmittelbaren Erfahrungen, Schlussfolgerungen und Prognosen den Kern bilden. Sehr bald wurde klar, dass ein einziger Artikel nicht ausreichen würde und eine Reihe von Detailthemen eine tiefer gehende Darstellung erfordern. Im ersten Artikel konzentrieren wir uns darauf, einen Überblick zu geben, Interesse zu schaffen und Lust auf Mehr zu machen.

## **HR-Themen sind Herausforderung Nr.1**

Mitarbeiterentwicklung und speziell Führungskräfte- und Potenzialentwicklung gewinnen zunehmend an Bedeutung in China. Laut einer jüngst veröffentlichten Studie (in der knapp 200 Unternehmen aus dem deutschen Sprachraum befragt wurden) sind Human Resources Themen mit Abstand die größte Herausforderung, denen sich diese Unternehmen in ihren chinesischen Niederlassungen gegenüber sehen, gefolgt von den Themen „Wirtschaftliche Entwicklung“ und „Währungs- und Finanzrisiken“. Im Vergleich dazu werden Themen wie IPR-Schutz (Intellectual Property Rights) oder Rechtssicherheit nur halb so wichtig für die Zukunft eingeschätzt.

Unter den HR Themen führen die Subthemen: „Talentgewinnung und -bindung“, „Leadership- und Management-Effektivität“ sowie „Kompetenzentwicklung“, alle noch vor dem Dauerbrenner „Wettbewerbsfähige Entlohnungsmodelle“.



Europäische Konzerne benötigen Vertrauenspartner in ihren chinesischen Standorten, die das Unternehmen kennen und zuverlässig nach den Unternehmensgrundsätzen und Wertvorstellungen arbeiten. Unternehmenskultur und Führungsleitbild sollen angepasst an lokale Gegebenheiten auch in China gelebt werden. Das ist neben fachlichen, wirtschaftlichen und rechtlichen Gründen eine der wesentlichen Größen, weshalb Niederlassungen in China tendenziell stark Expat-lastig gesteuert werden. Aber auch der Expat CEO benötigt Vertrauenspartner vor Ort, die sich nach den oben genannten Prämissen verhalten.

Zudem sehen sich Expats früher oder später, von Ausnahmen abgesehen, mit der Forderung ihrer Zentralen konfrontiert, ein funktionierendes Managementteam aus chinesischen Mitarbeitern zu formen, um die eigene Nachfolge vorzubereiten.

Welche erfreulichen oder dramatischen Konsequenzen das individuell für Expats hat, ist ein anderes sehr buntes Kapitel, das wir hier (noch nicht) schreiben wollen.

Fakt ist: auf Basis betriebswirtschaftlicher Parameter und gestützt durch kulturelle Argumente ist es sinnvoll für Konzerne, die Expat-Funktionen auf Dauer zu reduzieren und durch lokale Kompetenzträger zu ersetzen.

Die entscheidenden Fragestellungen sind:

Was kann Personalentwicklung beitragen, um diese Vorhaben und Ziele zu erreichen? Lassen sich chinesische Mitarbeiter überhaupt entwickeln? Mit welchen Schwierigkeiten ist zu rechnen? Und wie soll das alles funktionieren?

Mit diesen und weiteren Themen wollen wir uns auf Basis unserer Erfahrung näher auseinandersetzen.



Foto: Überblick / Weitblick



**Die gute Nachricht:  
es funktioniert!**

Als wir vor 3 Jahren zu unserem ersten Projekt nach China aufgebrochen sind, hatten wir verschiedenste Bedenken, Zweifel, vor allem aber neugierige Fragen. Wie werden wir aufgenommen? Werden wir als Trainer von den Teilnehmern akzeptiert oder werden sie uns als exotische Fremdkörper betrachten? Was wird inhaltlich und methodisch aufgehen? Wo werden wir auf Schwierigkeiten stoßen? Wie werden die Sprachhürden zu überwinden sein (dass auch chinesische Top-Manager teilweise nur dürftige Englischkenntnisse haben, wussten wir bereits vorher)? Mit welchen politischen Aspekten werden wir zu tun haben?

Darauf vorbereitet, alles kurzfristig umstellen oder spontan adaptieren zu müssen, war die Überraschung groß und positiv, dass das geplante Konzept aufgegangen und sehr gut funktioniert hat. Die Vorbehalte waren dennoch von Nutzen, da sie uns motiviert haben, ausreichend zu recherchieren und uns wahrscheinlich so intensiv und umfangreich vorzubereiten, wie noch bei keinem Training zuvor. Ein Vorteil war dabei die langfristige Konzeptions-/Planungs- und Organisationsphase (im ersten China-Projekt fast ein Jahr).

Rückblickend haben sich alle Bedenken zerstreut. Wir wurden von Beginn an sehr gut aufgenommen. Mit Englisch ist ein Großteil der Aktivitäten umsetzbar, Vertiefung auf Chinesisch ist allerdings notwendig und wichtig bei rein chinesischen Teilnehmergruppen. Eine Faustregel besagt: je jünger die Teilnehmergruppe, desto besser das Englisch-Niveau. In vereinzelt Unternehmen ist Deutsch die Konzernsprache, sodass manche Trainings auch dreisprachig ablaufen.

Organisatorische Hürden oder spontan auftretende Problemsituationen (wie gestaltet man ein Training in einem fensterlosen Seminarraum bei Stromausfall) wurden nicht zuletzt dank der Anpassungsfähigkeit, Kooperationsbereitschaft und Improvisationsstärke der chinesischen Teilnehmer und Organisatoren rasch und unkompliziert gemeistert. Hilfsbereitschaft und Tatkraft sind immer präsent, gelegentlich auch in Form von überstürzten Handlungen, die nicht immer zum gewünschten Ergebnis führen oder mitunter mit einem Aufwand betrieben werden, der unser trainiertes Kosten-Nutzen-Bewusstsein irritiert.



**Personalentwicklung als Instrument zur Mitarbeiterbindung und zur Verbesserung der Zusammenarbeit**

Bis es soweit ist, ein geeignetes Seminarhotel zu organisieren, was durchaus eine der Herausforderungen ist, sind noch ein paar andere Voraussetzungen zu erfüllen, die sich unserer Erfahrung nach als wertvoll für die erfolgreiche Durchführung erwiesen haben.

Dabei sollte zunächst Erfolg definiert werden. Etwas anders als in Europa haben Managementtrainings in China neben dem erwünschten Lernerfolg bzw. der Mitarbeiterqualifizierung zusätzlich zwei wesentliche Funktionen. Mitarbeiterbindung und Kooperationssteigerung.

Wie oben erwähnt, ist Mitarbeiterbindung eine der größten Herausforderungen, von der alle erfahrenen Expat-Manager zu berichten wissen. Kompetente Mitarbeiter werden mitunter mit bis zu doppelten und manchmal dreifachen Entlohnungsversprechen abgeworben. In den meisten Fällen wird das kurzfristig zu verdienende Geld eine wesentliche Rolle spielen und mal ehrlich: wer von uns würde nicht zumindest anfangen zu überlegen, wenn er das Doppelte geboten bekommt? Wenn auch derart verlockende Angebote in Zukunft eher die Ausnahme sein werden, da das Einkommensniveau allgemein sukzessive steigt, wird immer Spielraum bestehen und es werden neue Firmen in den Personalmarkt eintreten, die den „War for Talents“ anheizen. Daher sind Maßnahmen, die zur Loyalitätssteigerung der Mitarbeiter führen, eine zukunftssträchtige und effektive Investition. Denn wenn es dann nur 20% Lohnerhöhung sind, die ein anderes Unternehmen bietet, zeigt sich, dass die chinesischen Manager, denen so hohe Wechselbereitschaft nachgesagt wird, durchaus andere Faktoren als wichtig bzw. noch wichtiger erachten.

Und als ein wesentlicher Baustein zur Loyalitäts- und Identitätsstiftung kann die Art und das Ausmaß angesehen werden, wie Unternehmen in Weiterbildung investieren. Anders als im Westen, wo Weiterbildung in größeren oder internationalen Unternehmen, als Standard oder Selbstverständlichkeit angesehen wird, jede Form von Bildung frei zugänglich am Markt ist, stellt es in China noch ein Instrument dar, mit dem ein Unternehmen einen Unterschied machen und sich positiv von anderen Unternehmen abheben kann.

Unternehmen, die nachhaltig in strategische Personalentwicklung investieren, haben nachweislich geringere Fluktuationsraten, natürlich in Kombination mit anderen Faktoren, wie fairer Gehaltsbildung, perspektivenreicher, rascher Karriereentwicklung, sowie allgemein positivem Arbeits- und Beziehungsklima.



**Personalentwicklung als Instrument zur Mitarbeiterbindung und zur Verbesserung der Zusammenarbeit**

Eine weitere Funktion von Weiterbildungsprojekten besteht in dem Effekt der Kooperationssteigerung. Im Westen haben Inhouse-Trainings oft den Nebeneffekt von erwünschtem firmeninternem Networking. Kollegen aus verschiedenen Funktionsbereichen treffen zusammen, lernen einander besser kennen und verstehen. In China hat dieser Aspekt einen noch breiteren Radius. Es findet nicht nur Networking innerhalb der Teilnehmergruppe statt, was allerdings in China einen Erfolgsfaktor von besonders hoher Tragweite darstellt, sondern es wird indirekt und mittelbar die Zusammenarbeit innerhalb der Niederlassung (mit Expats) und innerhalb des Konzerns (z.B. Zusammenarbeit mit der Konzernzentrale) erheblich beeinflusst. Die Kommunikation wird verbessert, die interkulturelle Sensibilität, das Verständnis für westliches Denken und Arbeitsweise wird nachhaltig gesteigert. Verhaltensweisen (zum Beispiel Direktheit / Geradlinigkeit, Kontroll- und Planungsbedürfnis) werden neu interpretiert und besser nachvollziehbar für chinesische Mitarbeiter und so von ihnen erworben, dass sie es im Bedarfsfall selbst einsetzen können.

**Voraussetzungen für die erfolgreiche Umsetzung**

Im Sinne der 3 Hauptzielsetzungen Lernen / Know-how Erwerb, Verbesserung der (interkulturellen) Zusammenarbeit und Mitarbeiterbindung erfordert eine umfassend erfolgreiche Weiterbildungsveranstaltung die Erfüllung mehrerer Voraussetzungen.

**Erfolgsfaktor: Mitarbeiterbindung**

Um den Faktor Mitarbeiterbindung in voller Tragweite zu erschließen, muss das Training attraktiv aus Sicht der Mitarbeiter sein. Attraktiv wird es zunächst weniger durch die versprochenen Lernerfolge sondern durch Status, der durch Besuch der Veranstaltung erworben wird. Je höher angesiedelt, je exklusiver die Veranstaltung ist, desto mehr Glanz verleiht sie dem Teilnehmer.

Der Exklusivitätscharakter der Weiterbildung sollte daher so deutlich wie nur möglich herausgearbeitet und kommuniziert werden. Durch die Definition der Eintrittsvoraussetzungen sollen die Mitarbeiter im Unternehmen bereits ein deutliches Bild davon entwickeln können, ob sie selbst dafür geeignet sind oder voraussichtlich eher nicht berücksichtigt werden können. Bei vorab fixierten Zielgruppen (z.B. gesamte zweite Managementebene) fällt dieser Schritt einfacher aus. Die Teilnahmeberechtigung am Training erfolgt aber in beiden Fällen entsprechend selektiv. Bei weniger klar definierten Zielgruppen kommt dem Nominierungs- und Auswahlverfahren große Bedeutung zu.



Einen wesentlichen Unterschied, welchen Stellenwert eine Weiterbildungsveranstaltung für die Teilnehmer einnimmt, macht zudem die Person des Initiators. Wichtig ist, dass das lokale Top-Management des Unternehmens dahinter steht, wobei die persönliche Anbindung wichtig ist. Es genügt nicht, dass die Firma (oder gar nur die HR-Abteilung der europäischen Konzernzentrale) kommuniziert, wie wichtig das Training ist. Es muss eine namentlich bekannte Person als Einladender aufscheinen, die in der lokalen Hierarchie hoch oben angesiedelt ist. Idealerweise ist das der lokale CEO, wenn wir von den Zielgruppen Führungskräfte, mittleres Management oder Potenzialentwicklungsprogrammen ausgehen. Kein Muss, aber ein zusätzliches Plus ist die persönliche Präsenz des einladenden Managers zu Beginn des Trainings oder im Rahmen des Selektionsprozesses. Speziell wenn die Art der Weiterbildung eine Novität im Unternehmen darstellt und die Mitarbeiter noch nie zuvor in einem Training waren, ist die anfängliche Präsenz von bekannten Managern oder die Etablierung eines Mentorensystems hilfreich.

Zum Abschluss jeder Weiterbildung wird eine Zeremonie mit Verleihung von Zertifikaten erwartet. In die optisch ansprechende Gestaltung der Zertifikate sollte investiert werden, da derartige Abschlusszeugnisse von den Absolventen auch privat mit Stolz vorgezeigt werden wollen.



Foto: Zeremonie

Eine Anmerkung an dieser Stelle: Bei aller humanistischer Werthaltung und Glauben an die Loyalität von Menschen, spricht speziell bei einem teuren Weiterbildungsprogramm nichts gegen die Einführung einer Rückzahlungsvereinbarung, die mit den Trainingsteilnehmern abgeschlossen wird, sofern das nicht im Widerspruch zur Unternehmenskultur steht. Eine solche Maßnahme erfordert zwar persönliche Gespräche und Überzeugungsarbeit, allerdings unterstreicht sie den Wert der Weiterbildung durch konkrete Zahlen. Einsicht ist auf Seite der Trainees in den meisten Fällen gegeben, da es ein offenes Geheimnis ist, dass sie durch ein Weiterbildungsprogramm an Wert auf dem Personalmarkt gewinnen und sich ein Unternehmen gegen Investitionsverluste absichern will.

**Nominierung,  
Auswahl, Kick Off****Beispiel:  
Assessment Center**

Bei längerfristigen Programmen, zum Beispiel einem Gruppencoaching oder einer Trainingsreihe mit verschiedenen Inhalten ist ein intensives Auswahlverfahren zu empfehlen, etwa ein Assessment Center oder zumindest ein sehr selektives Nominierungsverfahren durch die lokale Top-Ebene des Unternehmens.

Nach Nominierung und Auswahl sollte eine Kick-off Veranstaltung stattfinden. Wir haben das in einzelnen Projekten in Form von AC und Values Commitment Workshop gelöst, die dem eigentlichen Programm vorangestellt sind. Auf den Selektionsprozess in Form eines Assessment Centers möchten wir hier etwas ausführlicher eingehen, weil es ein für den Erfolg der nachfolgenden Maßnahmen entscheidendes Element im Gesamt-Design darstellen kann. Wenn die Zielgruppe eher noch offen ist, sollte bereits die Nominierung zum Auswahlverfahren bestimmte Parameter erfüllen. Dauer der Firmenzugehörigkeit, erbrachte Leistung, Engagement, gezeigtes Potenzial sind hier praktikable Variablen. Idealerweise werden dann nur Mitarbeiter für ein Assessment Center und ein späteres Programm nominiert, die nachvollziehbares Potenzial zeigen. Wichtig ist, dass die Mitarbeiter, die nicht für das Programm ausgewählt werden, nicht das Gefühl des Versagens bekommen, sondern in anderer Form, die sich für sie besser eignet, unterstützt werden (z.B. Einzelcoaching, Training on the Job, Projektarbeit, Mentoring, u.a.).

Mitunter kann sich auch die „Guanxi-Frage“ stellen. Einen Mitarbeiter mit reichem Guanxi (vereinfacht übersetzt: starkes, dichtes Beziehungsnetz) innerhalb der Firma wird man nicht ohne weiteres übergehen können, auch wenn er sich im AC als ungeeignet für das nachfolgende Programm zeigt.

Fazit: In der Kommunikation der Richtlinien und später der Auswahlresultate sind viel Fingerspitzengefühl und individuelles Einfühlungsvermögen gefragt.

Die Praxis hat allerdings auch zutage gefördert, dass trotz des hohen Stellenwerts des Themas „Gesichtswahrung“ bei entsprechend umsichtig-empathischer und aufrichtiger Kommunikation bisher kein nennenswertes Problem durch Assessment Center Ergebnisse entstanden ist. Im Gegenteil haben uns die chinesischen Mitarbeiter im Assessment Center durch ihren Sportsgeist überrascht. Ein weiterer Aspekt, der den Umgang mit negativen AC-Ergebnissen erleichtert, besteht darin, dass die Teilnehmer den neuen und ungewohnten Methoden eher vorbehaltlos begegnen. Die bei uns in ACs bekannten Versagensängste oder Blamage-Befürchtungen bestehen kaum. Das dürfte damit zusammenhängen, dass ACs in China so gut wie unbekannt sind und daher auch keine „Horrorgeschichten“ kursieren.



**Erfolgsfaktor:  
Interkulturelle  
Verständigung**

So wird das AC eher als Chance gesehen, sich zu präsentieren, Fähigkeiten und Charakter unter Beweis zu stellen und Feedback zu bekommen. Die Erwartung an die Beschaffenheit des Feedbacks unterscheidet sich allerdings von unserer tendenziell defizitorientierten Kultur. Negatives Feedback, wie es bei uns im AC von manchen Teilnehmern kategorisch gefordert wird („nur davon kann ich etwas lernen, von Lob habe ich nichts ...“) sollte in dieser frühen Phase der Begegnung nicht übertrieben werden und durchwegs wertschätzend und positiv formuliert sein, etwa in Form von Anregungen, Alternativvorschlägen, etc. Die Erwartung der chinesischen Teilnehmer geht stark in Richtung positives Feedback, Erhalten von Bestätigung und Anerkennung und zu einem kleineren Anteil in Richtung Lernfelder. Das ändert sich im weiteren Verlauf von Trainings oder Gruppencoachings. Hier kann der Umgang mit Feedback intensiviert werden und dann zeigt die Erfahrung, dass seitens der Teilnehmer ein wahrer Heißhunger auf sehr persönliches, tiefgehendes Feedback entsteht.

Die Brückenbildung zwischen westlicher und asiatischer Kultur erfolgt im Training durch Vergleiche und Fallbeispiele. Meist haben die Teilnehmer selbst zahlreiche Beispiele aus eigener Erfahrung im Umgang mit westlichen Managern, Lieferanten oder Kunden und viele Fragen zu Verhaltensweisen. Tiefergehende Verständigung und ein offener Austausch finden allerdings nur bei entstandenem Vertrauen zwischen Trainer und Teilnehmern statt. Die Teilnehmer sind bis zu einem gewissen Grad dazu bereit, werden aber immer etwas Distanz wahren, wenn der Trainer aus der ihnen fremden Kultur stammt.

Eine ideale Konstellation ist gegeben, wenn das Training von einem kulturell gemischtem Trainerpaar durchgeführt werden kann. Wir haben damit die mit Abstand besten Erfahrungen gemacht, weil wir damit auch als Personen glaubwürdig das repräsentieren, was wir inhaltlich vermitteln. Dieses Setting ermöglicht Vorgehensweisen, zu denen ein einzelner Trainer nicht in der Lage wäre (Beispiel: interkulturelle Reflecting Teams).

Ein weiterer Aspekt, der bereits im Vorfeld Klärung bedarf, ist die Einbindung von Top-Management-Expats in das Trainingsprogramm. Hier hat sich die Einrichtung eines Mentorensystems für die Dauer der Weiterbildung (mit Option auf Verlängerung) bewährt. Mentoren „begleiten“ die Teilnehmer während des Programms im Job (nicht im Training), stehen für Fragen und als Vertrauensperson zur Verfügung.

Ein weiteres methodisches Design-Element, das sich in Programmen vorzüglich bewährt hat, sind Cosy Corner Abende mit lokalen Expat-Managern (Top-Level Manager oder anerkannte Experten und Themenführer), die für offenen Meinungs- und Erfahrungsaustausch zur Verfügung stehen, je nach Bedarf zu aktuellen Themen oder in Bezug zum jeweiligen Trainingsthema.

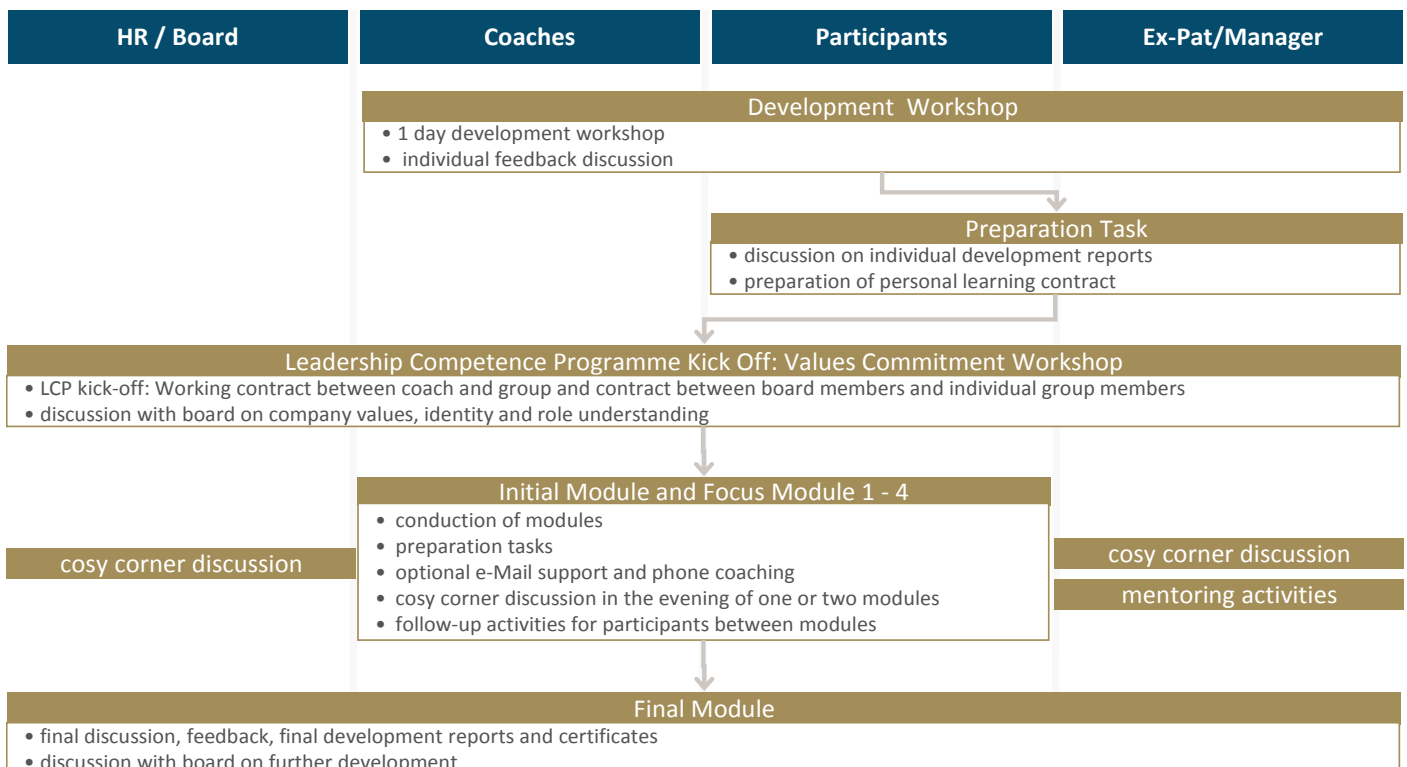


**Gruppendynamik**  
**Identität**  
**Verbesserte**  
**Kommunikation**

Einen herausragenden Effekt hat Training in China durch die Arbeit in der Gruppe. Die Selbsterfahrung, der Erfahrungsaustausch mit den Kollegen, die gemeinsame Reflexion und Praxistransferarbeit, das bessere und tiefer gehende Kennenlernen der Kollegen, das gemeinsame Erlernen neuer Verhaltensweisen, die persönliche Analyse von eigenen Verhaltensmustern, die gegenseitige Auseinandersetzung kann eine chinesische Trainingsgruppe ungemein zusammenschweißen, wie wir es in Europa in dieser Intensität noch selten erlebt haben. Es kommt zu einem sehr stark ausgeprägten Zusammengehörigkeitsgefühl und einer Gruppenidentität, die innerhalb der Gruppe extrem starke Bindung erzeugt, nach außen hin aber nicht unangemessen abgrenzend wirkt. Im Gegenteil. Die Teilnehmer der Gruppe werden generell kommunikativer, auch mit Kollegen außerhalb ihrer Gruppe. Es findet mehr Austausch statt, Probleme und Konflikte werden leichter und schneller gelöst. Darüber hinaus wird die Kommunikation zwischen Expats und chinesischen Führungskräften bereichert, da man leichter einen gemeinsamen Verständigungslevel herstellt und sozusagen „die selbe Sprache spricht“.

**Erfolgsfaktor Lernen**  
**Inhalte und**  
**Trainingsmethodik**

Inhaltliche Trainingsschwerpunkte und Trainingsmethodik streifen wir in diesem Überblicksartikel mit einigen wesentlichen Erkenntnissen. Detailthemen erfordern jedoch noch eine ausführlichere Bearbeitung in Form von Spezialartikeln.



Grafik: Programmarchitektur



**Trainingsmethodik  
Ganzheitlicher,  
gehirngerechter  
Ansatz**

Chinesische Schulen und Universitäten pflegen die Tradition des Drills und Frontalunterrichts. Auch Weiterbildungsveranstaltungen finden überwiegend in Form von frontalen Experten-Vorträgen oder Kongressteilnahmen statt. Massenveranstaltungen mit hunderten Teilnehmern und mehreren Vortragenden, die mit Erfolgsstorys aufwarten, erfreuen sich einer gewissen Beliebtheit. Man kann davon ausgehen, dass jeder Chinese, der eine grundlegende Bildungslaufbahn hinter sich hat, mehr als vertraut mit dem Setting des Vortrags ist.

Gerade deshalb bewährt sich die moderne westliche Trainingsmethodik, weil sie anders ist, durch die Kontrastwirkung Interesse stiftet, in der abwechslungsreichen Methodik Lernen als lustvolles Erlebnis ermöglicht. Was für chinesische Trainingsteilnehmer anfangs ungewohnt aber sehr rasch dankbar angenommen wird, ist die Verknüpfung von Theorie mit Praxis, die Reflexion von Modellen in Verbindung mit der eigenen Erfahrung und die Erschließung der praktischen Nutzbarkeit von theoretischen Konzepten. Lerntransfer durch konkrete Praxistransfervereinbarungen tun ein weiteres, um die Fortschritte erlebbar zu machen. Reflexion und Praxistransfer findet in klassischen chinesischen Weiterbildungen noch kaum statt

Insgesamt wird dadurch die Besonderheit des Weiterbildungsprogramms zusätzlich hervorgehoben. Wir machen die Erfahrung, dass die chinesischen Teilnehmer nach Verdauen der ersten Irritationen im weiteren Verlauf des Trainings immer hungriger nach möglichst abwechslungsreichen Trainingsdesigns werden.

**Unterlagen**

Trainingsunterlagen können an chinesische Trainingsteilnehmer vorab versendet werden. Die Teilnehmer sind den Umgang mit schriftlichem Studienmaterial gewohnt und schätzen besonders Artikel und Fallbeispiele aus international anerkannten Managementmagazinen, wie Harvard Business Review oder ähnliche. Unterlagen die erst im Training selbst zum Einsatz kommen, sollten wenig textlastig sein, speziell dann, wenn sie nicht auf Chinesisch sind. Es sollten viele Bilder und generell ein abwechslungsreicher Medienmix verwendet werden. Filmelemente, Kreativarbeit, Spiele und Wettbewerbe sollten zur Auflockerung im Sinne erlebnisorientierten Lernens in ausreichender Fülle eingesetzt werden.



Foto: Abwechslung



## **Wichtigste Trainingsthemen**

Aktuell können die vielfach empfohlenen Themen in der Weiterentwicklung von chinesischen Managern in 3 Hauptbereiche untergliedert werden:

1. Sprachtraining: Englisch
2. Fachthemen, BWL
3. Soft Skills und Management Techniken

Wir beschäftigen uns vorwiegend mit Soft Skills und Management Techniken.

Ein abgerundetes Weiterbildungsprogramm kann für die Zielgruppe „Führungskräfte“ inhaltlich etwa so aussehen:

Erste Säule: Strategisches Management, Problemlösungstechniken, Projektmanagement.

Zweite Säule: Kommunikation, Präsentation, Moderation

Dritte Säule: Führung / Leadership, Teambuilding, Konfliktmanagement

Speziell in internationalen Unternehmen und interkulturellen Teams kommt hat das Training in Leadership / Management besonderen Stellenwert. Hier erfolgt die Analyse des eigenen Rollenverständnisses, Kennenlernen von westlichen Management und Führungskonzepten und deren „Übersetzung“ in die eigene chinesische Wirklichkeit, wo vom Vorgesetzten in der Regel hohe Autorität und klare Aufgabenzuteilung erwartet wird.

Konfliktmanagement hat sich nicht nur im Westen sondern auch in China als besonders wertvolles Trainingsthema etabliert. Der Umgang mit Konflikten ist kulturell bedingt anders und daher sind auch die Lerninhalte etwas anders verteilt als in vergleichbaren europäischen Trainings. In der chinesischen Kultur gilt es zum Beispiel als dumm, wenn man mit dem Chef in einen Konflikt geht. Konflikte als Chance zu begreifen ist eine Denkweise die sich unter Chinesen nicht ohne weiteres durchzusetzen vermag und viel Reflexion, Selbsterfahrung und Training erfordert. Im Gruppencoaching zeigt die Erfahrung, dass sich die Einstellung der Teilnehmer gegenüber Konflikten nachhaltig ändert und das Training zu diesem Thema zu den größten AHA-Effekten auf persönlicher Ebene führt.



**Zukunftsprognose:  
Innovation im  
Zentrum**

Auf Basis gut ausgebildeter Mitarbeiter, deren Flexibilität, Einsatzbereitschaft und Zukunftsorientierung gehen wir davon aus, dass chinesische Unternehmen und internationale, in China operierende Unternehmen im internationalen Vergleich einen echten Unterschied generieren werden, wenn es ihnen in Zukunft gelingt, innovative Unternehmenskulturen zu schaffen. Wir rechnen damit, dass Innovationsmanagement das Leitmotiv künftiger Managementprogramme vorgeben wird. Innovationskraft kann nicht per Schalter ein-/ausgeschaltet werden und erfordert intensive und kontinuierliche Entwicklung auf Individual- und Organisationsebene. Themen wie Stärkung von Eigeninitiative, Eigenverantwortung und unternehmerischem Denken, Kommunikation, Leadership und Teamführung, Problemlösungstechniken und Projektmanagement, Wissensmanagement und Gestaltung von Informationsflüssen werden dabei weiterhin eine ganz wesentliche Rolle spielen, da sie voraussetzende und beschleunigende Komponenten erfolversprechender Innovationskulturen bilden.

Mehr zu diesem Thema erfahren Sie gerne von uns.

Autoren: Ernst Oberdorfer  
Xiang Hong Liu

[ernst.oberdorfer@usp-d.com](mailto:ernst.oberdorfer@usp-d.com)  
[xiang-hong.liu@usp-d.com](mailto:xiang-hong.liu@usp-d.com)

Auf unserer Website können Sie sich für die regelmäßige Zusendung unserer White Papers anmelden.

**USPD Schulte & Ster Consulting GmbH**  
Winckelmannstrasse 8, 1150 Wien  
T: +43 1 585 55 94  
[www.usp-d.com](http://www.usp-d.com)