

ORGANISATIONSPLANUNG, SUCHE UND AUSWAHL VON MITARBEITERN IM ASIENGESCHÄFT

SCHRITT FÜR SCHRITT – ZUM ERFOLGREICHEN ASIENTEAM!

Bei der Organisationsplanung, Suche und Auswahl von Mitarbeitern für das (Ost-)Asiengeschäft gelten andere Regeln als im Westen. Dies gilt sowohl für asiatische Teams als auch für international gemischte Organisationen in Asien und Europa.



Quelle: © Stephen Calburn/Fotolia

Perspektiven: Warum berichten Unternehmen immer wieder von erheblichen Personalproblemen in ihren asiatischen Vertretungen?

Gerd Schneider: Deutsche Führungskräfte werden gerne in asiatische Vertretungen entsendet, um zu gewährleisten, dass die Stammhauspolitik und Strategien im Zielland konsequent umgesetzt werden. Andere Unternehmen ziehen es dagegen vor, ihre asiatischen Organisationen von asiatischen Führungskräften leiten zu lassen, da sie die lokalen Märkte besser verstehen und die Sprache sprechen.

Auf der einen Seite unterschätzen deutsche Manager allerdings die Bedeutung der asien-spezifischen Geschäftsregeln in hohem Maße. Auf der anderen Seite werden asiatische Manager aus Unkenntnis immer wieder nach Kriterien ausgewählt, die zwar im Westen ihre Gültigkeit haben, aber nicht auf Teams im asiatischen Umfeld übertragen werden können. Hier sehen sich Unternehmen in einem Dilemma und gehen in beiden Fällen Kompromisse ein, die dann zu erheblichen Problemen in der Zusammenarbeit führen, wenn beide Seiten nicht ein erforderliches Maß an geschäftskulturellen Eigenschaften und Know-how für das jeweils andere Land mitbringen.

Der Aufbau einer asiatischen oder international gemischten Organisation nach

westlichen Kriterien, wie Erfahrung, Qualifikation, Durchsetzungsvermögen, unabhängig von Alter und Geschlecht, ist in den meisten asiatischen Ländern, insbesondere den ostasiatischen, schnell zum Scheitern verurteilt. Wer kann sich im Westen vorstellen, dass ein deutscher Mitarbeiter, der fachkompetent, individuell, kreativ und mit Durchsetzungsvermögen ausgestattet ist, in Japan sehr wohl scheitern wird? Weil er sich in der Zusammenarbeit beispielsweise aus Unkenntnis nicht an japanische Wertesysteme, insbesondere stringente Hierarchiestrukturen, hält, und die Bedeutung von Alter oder Gesichtsverlust bei Kollegen und Kunden maßgeblich falsch einschätzt. Dies liegt nicht an einem Mangel seiner fachlichen Kompetenz, sondern an fehlender Sensibilität für die asiatische Geschäftskultur.

In der Auswahl von asiatischen Mitarbeitern und Führungskräften stehen in der Praxis meist englische Sprachkenntnisse überproportional im Vordergrund. Mit der Beherrschung der englischen Sprache sieht man die Kriterien zu Kommunikationsfähigkeiten dieser Kandidaten meist erfüllt. Doch eine Kommunikation mit Asiaten folgt anderen Regeln. Das vorherrschende Kommunikationsmodell in Asien ist, wie oben besprochen, die indirekte Kommunikation, die Westler in den Stammhäusern kaum verstehen. Das ist einer der Gründe, warum Europäer, und insbesondere die Deutschen, in Ostasien ag-

gressiv und oft unfreundlich wirken. Das wollen wir natürlich nicht wahrhaben, da wir uns selbst anders einschätzen.

Nach der Einstellung eines neuen asiatischen Mitarbeiters konzentrieren sich deutsche Mutterhäuser unter erheblichem Kosten- und Zeitaufwand darauf, diese wochenlang in die Stammhauskultur, jedoch nicht in die deutsche Geschäftskultur, einzuweisen. Dabei lernen die Kollegen im Stammhaus allerdings selbst nicht die jeweilige asiatische Geschäftskultur zu verstehen und realisieren neben ihrem „Sendungsbewusstsein“ nicht, dass auch ihr eigenes Verständnis der fremden Kultur für eine erfolgreiche Zusammenarbeit erforderlich ist – und nicht selten stellt sich schon nach einem Jahr erhebliche Unzufriedenheit in der Zusammenarbeit auf beiden Seiten ein.

Perspektiven: Werden Personalprobleme in Asien durch unterschiedliche Führungs- und Motivationstechniken beeinflusst?

Gerd Schneider: Die Führung und Motivation asiatischer Mitarbeiter fällt westlichen Vorgesetzten nicht in den Schoß. Sie versuchen immer wieder, nach ihren westlichen Glaubenssätzen zu führen und zu motivieren – gelernt ist gelernt. Die Überraschung ist stets groß, wenn ihre Führungstechniken in Asien nicht funktionieren. Und im Laufe ihrer Auslandsaufenthalte werden sie schnell von Führenden zu Getriebenen, die nur noch oberflächlich verstehen, was in ihrer eigenen Organisation und im Markt geschieht.

Aufgrund des mangelnden Verständnisses über die unterschiedlichen geschäftlichen Regeln und Führungsansätze sehen sich westliche Unternehmen in einigen Ländern mit einer hohen Mitarbeiterfluktuation und beträchtlichen Folgekosten konfrontiert. In vielen Fällen wissen westliche Vorgesetzte in einer Asienvertretung nicht, warum Mitarbeiter ihr Unternehmen verlassen. Mangelnde persönliche Unterstützung durch Vorgesetzte, auch im privaten Bereich, falsche Erwartungen an die Initiative eines asiatischen Mitarbeiters, deren mangelnde Kont-

rolle durch Vorgesetzte, was als Desinteresse interpretiert werden kann, und andere Faktoren können Gründe für die Wechselbereitschaft eines Mitarbeiters sein. Wenn beispielsweise in China noch marginale finanzielle Anreize durch ein anderes Unternehmen hinzukommen, hat man Mitarbeiter schnell verloren. Gute Mitarbeiter sind in China stets gefragt, und Angst vor Arbeitslosigkeit kennen diese Mitarbeiter nicht. Die Wechselbereitschaft ist in einigen Ländern Asiens extrem hoch.

Perspektiven: Können Sie die Folgekosten von Mitarbeiterfluktuation in Asien für unsere Leser etwas verdeutlichen?

Gerd Schneider: Die Folgekosten von Mitarbeiterfluktuation in Asien können enorme Ausmaße annehmen. So wird ein Mitarbeiter die letzten Monate vor seinem Wechsel nicht mehr voll mitgearbeitet haben, ggf. schon mit der Konkurrenz gesprochen haben. Vielleicht macht er sich mit dem gewonnenen Know-how selbständig und gründet eine eigene Firma, die im Weltmarkt wieder mit dem Unternehmen des früheren Arbeitgebers zu deutlich geringeren Preisen konkurriert. Zusätzliche Kosten entstehen für Ausfallzeiten, manchmal gehen ganze Teams gleichzeitig. Die Personalsuche und Auswahl kostet wiederum Zeit und Geld. Dann kommt die erneute Einarbeitungszeit und evtl. Verluste aus verlorenen Geschäften hinzu. Die Liste ist lang. Es ist einleuchtend, dass ein Unternehmen durch Auswahl der passenden Mitarbeiter und durch Einsatz von lokalen Führungs- und Motivationstechniken asiatische Mitarbeiter deutlich länger halten kann und die angesprochenen Folgekosten großteils vermeidbar sind.

Perspektiven: Was sollten Unternehmen bei der Auswahl von Personal für ihr Asien-geschäft beachten?

Gerd Schneider: Was die Auswahl angeht, sollte zunächst zwischen asiatischen und westlichen Mitarbeitern in Asien differenziert werden, wobei wiederum nach den Funktionen innerhalb einer Organisation unterschieden werden muss:

Mitarbeiter mit regelmäßigen Kundenkontakten, beispielsweise im Vertrieb und Service, müssen sich im lokalen Markt selbstsicher bewegen können und die asiatischen Feinheiten beherrschen. Dafür kommen meist sog. Locals in Frage, die auch die jeweilige Sprache beherrschen.

Bei Führungskräften im Einsatzland gibt es andere Anforderungen: Sie müssen die lokale Geschäftskultur verstehen und in der Lage sein, ein gutes Verständnis für die Stammhausmitarbeiter und die Stammhauskultur im Westen zu erlangen. Hier bieten sich – unterschiedlich je nach Land und Aufgabe – eher asienerfahrene westliche Führungskräfte an. Allerdings auch Locals und immer mehr bikulturelle Manager sind je nach Profil für diese Aufgaben geeignet. Ein besonders erfolgsrelevanter Faktor ist dabei erneut die Bereitschaft der Kandidaten, sich mit den Regeln der fremden Geschäftskultur offen

Asiengeschäft – sei es im Stammhaus selbst oder im jeweiligen Land – zu vermeiden, bedarf es in der Regel der Unterstützung von in Asien erfahrenen Spezialisten, auch wenn die Kosten für diese Leistungen anfänglich vermeidbar erscheinen. Im Fall einer Nichtbeachtung sind die Folgekosten im Regelfall um ein Vielfaches höher. Bei der Wahl eines Beraters sollte ein maßgebliches Kriterium sein, inwieweit er die Themen des asiatischen Geschäftsalltags aus eigener operativer Führungserfahrung kennt und damit persönliche Erfahrungen aus dem Zusammentreffen beider Geschäftskulturen mitbringt.



Quelle: © Franz Pflueg/Fotolia

auseinanderzusetzen und dieser Kultur Respekt entgegenzubringen – und die gewohnten westlichen Regeln einmal hintenanzustellen. Ein „Standing“ gegenüber dem Stammhaus spielt ebenfalls eine bedeutende Rolle. Dies bringen wiederum eher westliche Mitarbeiter mit eigenen Erfahrungen aus dem Stammhaus mit.

Perspektiven: Vielen Dank, Herr Schneider, für das sehr aufschlussreiche Gespräch, das Unternehmen hoffentlich zu einem Umdenken bei der Organisationsplanung, Suche und Auswahl von Mitarbeitern im Asien-geschäft anregt. —

Dipl.-Kfm. Gerd Schneider ist Vorstandsmitglied der Deutschen Asia Pacific Gesellschaft e.V (DAPG) und Geschäftsführer von ACCENTA ASIA. Als Führungskraft in der Industrie hat er 8 Jahre in Ostasien gelebt und gearbeitet. Heute trainiert und berät er Unternehmen und Führungskräfte im Asien-geschäft. Tel: 0221-5716784, www.accenta-asia.com.

Dieser Fachartikel ist Teil einer Reihe von Asienbeiträgen und Informationsgesprächen, die in den kommenden Monaten veröffentlicht bzw. angeboten werden.