Assessment Center

Kompetent führen in chinesisch-schweizerischen Joint-Ventures

Mit der Unterzeichnung des Freihandelsabkommens am 1. Juli 2014 ist China zu einem der wichtigsten Handelspartner der Schweiz geworden. Die Personalauswahl und das Coaching von Führungskräften für eine Tätigkeit in chinesisch-schweizerischen Joint Ventures stellen die Firmen allerdings vor hohe Herausforderungen.

Teambuilding-Aktivitäten und gemeinsame Trainings schaffen optimale Voraussetzungen für die interkulturelle Zusammenarbeit.

Foto: Christine Bieri Buschor

Chinesische Führungskräfte, die ein MBA-Programm absolviert haben oder in regem Austausch mit westlichen Firmen stehen, sind mit westlichen Führungstheorien vertraut. Sie kombinieren diese mit chinesischen Leadership-Konzepten, die in den letzten Jahren (weiter-) entwickelt und teilweise auch empirisch überprüft wurden. Expatriate Managers kooperieren jedoch meistens mit Mitarbeitenden. Diese verfügen oft über wenig Erfahrung mit Führungskräften aus dem westlichen Kulturraum, was Letztere vor vielseitige Herausforderungen stellt.

Widersprüchliche Anforderungen

Dazu gehört beispielsweise, dass Mitarbeitende an Führungskräfte sehr hohe Erwartungen bezüglich Integrität stellen. Der Vorgesetzte in der konfuzianischen Tradition wird als bedeutsames Vorbild wahrgenommen und muss sich entsprechend verhalten. Beziehungen innerhalb der Gruppe (Familie, Firma) in Abgrenzung gegenüber dem Umfeld spielen eine grosse Rolle, entsprechend sind Offenheit und Aufmerksamkeit gegenüber Mitarbeitenden und die Entwicklung einer eigenen Firmenkultur zentral. Führungskräfte sind im hierarchisch geprägten Umfeld nicht nur gefordert, das Vertrauen ihrer Mitarbeitenden zu gewinnen, sondern gleichzeitig auch direktiv zu führen. Gelingt es ihnen nicht, diese teilweise widersprüchlichen Anforderungen zu erfüllen, sind sie häufig mit mangelnder Loyalität von Mitarbeitenden konfrontiert. Zahlreiche sprachlich und kulturell bedingte Hürden bereichern den Alltag, erschweren jedoch die Kommunikation in Drucksituationen. Darüber hinaus sehen sich Expatriate Managers mit einem politischen Umfeld konfrontiert, das die Entscheidungsfindung und die Planbarkeit von Projekten wesentlich beeinflusst.

Sorgfältige Auswahl

Um in diesem Umfeld bestehen zu können, müssen Führungskräfte über hohe personale und soziale Kompetenzen verfügen. Neben hoher Fach- und Führungskompetenz brauchen sie auch kulturelles Bewusstsein. In den 1990er-Jahren standen bei der Personalauswahl die Sprachen im Vordergrund, heute werden meist Auslanderfahrungen und interkulturelle Leadership-Kompetenzen als Kriterien für einen Auslandeinsatz beigezogen.
Interkulturelle Leadership-Kompetenzen können in einem sorgfältig konzipierten Assessment Center überprüft werden. Dabei müssen die verhaltensorientierten Verfahren den interkulturellen Hintergrund der Teilnehmenden unbedingt berücksichtigen. So sind zum Beispiel «Situational Judgement Tests», die videobasierte Situationen aus dem Arbeitsalltag zeigen, auf welche die Teilnehmenden reagieren müssen, stark kontextabhängig und nicht einfach über die Kulturen hinweg generalisierbar. Führungskräfte aus der westlichen Kultur erklären soziale Situationen eher mit Persönlichkeitsaspekten, Führungskräfte aus dem asiatischen Raum eher durch Situationsfaktoren, weil Letztere von der Erfahrung ausgehen, dass Beziehungen und sozialer Druck eine wichtige Rolle spielen.

Swissassessment setzt sich für hohe Qualitätsstandards und die Weiterentwicklung der Assessment-Methode ein: www.swissassessment.ch

Entwicklung der Kompetenzen

Die weitere Entwicklung von Leadership-Kompetenzen nach der Standortbestimmung in einem Assessment ist entscheidend für die erfolgreiche Führungstätigkeit in einem multikulturellen Umfeld. Ein gezieltes interkulturelles Training, durchgeführt von Sinologinnen und Sinologen, die den Kultur- und Sprachraum sowie die Herausforderungen im Business-Kontext gut kennen, unterstützt die Kompetenzentwicklung. Eine ideale Ergänzung, die allerdings in der Praxis noch kaum vorkommt, ist ein kurzes Training mit Führungskräften und Mitarbeitenden, die von Führungskräften aus einem anderen kulturellen Hintergrund geführt werden.

Dr. Christine Bieri Buschor,
Vorstandsmitglied von Swissassessment,
Erfahrungen als Expat
in Guangzhou, China
Dr. Simon Gutknecht,
Vorstandsmitglied von Swissassessment