

Leadership und Assessment Centre in China:

# Chancen und Herausforderungen

Welche Rolle spielen Assessment Centres für die Selektion von Führungskräften in China? Der folgende Beitrag zeigt: die Implementierung von westlich geprägten Instrumenten zur Personaldiagnostik in den chinesischen Kontext stellt einen höchst anspruchsvollen und komplexen Prozess dar.

Photo: iStock, Lizenznehmer Andreas Benoit.



[www.swissassessment.ch](http://www.swissassessment.ch)

Kein anderes Land blickt auf eine Testkultur zurück, die länger währte als diejenige Chinas: Bereits in der Tang-Dynastie (618 – 907) existierte ein differenziertes Prüfungssystem für die Führungskräfte des Staates, die Beamten. Bis heute durchlaufen Studierende eine anspruchsvolle schriftliche Prüfung (gao kao), die für das Studium und die weitere Laufbahn entscheidend ist. Vor diesem Hintergrund ist anzunehmen, dass differenzierte Testsysteme wie die Assessment Centre (AC) Methode auf eine hohe Akzeptanz stossen. Dies trifft jedoch im Businessbereich nur bedingt zu: Während international tätige Firmen durchaus offen dafür sind, ist die Methode bei lokalen KMU's wenig verbreitet und stösst eher auf Skepsis. Die vergleichsweise geringe Relevanz von AC's hängt mit dem fehlenden Bekanntheitsgrad wie auch dem Führungsverständnis im Kulturraum zusammen.

## Konfuzianisches Führungsverständnis: Konsequenzen für Human Resource Management (HR)

Auch wenn westliche Führungsansätze durch die verstärkten Austauschbeziehungen Einzug in die Führungskultur internationaler Firmen gehalten haben, ist Führung nach wie vor stark konfuzianisch geprägt. In der konfuzianischen Tradition herrscht ein hierarchisch-paternalistisches Führungsverständnis, das durch eine starke Beziehung zwischen Führung und Geführten (bei Konfuzius zwischen Vater und Sohn) gekennzeichnet ist. Ein Beispiel dafür: bei Fragen äussert sich der Chef stets zuerst, danach bittet er allenfalls den Mitarbeitenden sich noch dazu zu äussern. Führungsansätze – im chinesischen Kontext auch als Führungsphilosophien bezeichnet – sind heute jedoch weniger stark durch hierarchische Strukturen geprägt. Chinesische Führungs-

philosophien zeichnen sich allgemein durch Werte wie beispielsweise Exzellenz- und Harmoniestreben sowie durch soziale Verantwortung aus. Allerdings fühlen sich jüngere Arbeitnehmende den am Kollektiv orientierten Werten zunehmend weniger verpflichtet und richten den Fokus stärker auf ihre eigene Karriere. Eine der grössten Herausforderungen für Führungskräfte besteht daher darin, generationenübergreifend zu führen und jungen Mitarbeitenden stets neue Perspektiven zu bieten, um sie im Unternehmen zu halten.

Im konfuzianischen Verständnis sind Personalselektion und Förderung von Mitarbeitenden in erster Linie Chefsache. Der Vorgesetzte entscheidet, wer in die Firma passt und wer befördert wird. Entsprechend wird die Rolle von HR als eine primär zudienende verstanden. Eine Ausnahme bildet das HR Management in internationalen Unternehmen mit einem hohen

**D+ Direction Plus**

Mobiliser les compétences  
Weitsichtige Entwicklung der Fähigkeiten  
Unlocking your people's potential

[www.directionplus.ch](http://www.directionplus.ch)

- Team
- Assessment
- Compétences
- Développement
- Coaching
- Motivation
- Adéquation
- Résultats
- Impact

SWISS assessment SCS Certified Assessment Center Quality



Photos: Christine Bieri Buschor

Legende rechts:  
Legende rechts:  
Legende rechts:  
Legende rechts:

Legende links:  
Legende links:  
Legende links:  
Legende links:

Anteil von im Westen ausgebildeten Führungskräften. Die Vermutung liegt jedoch nahe, dass der Bedarf an HR-Leistungen mit zunehmend multikultureller Durchmischung und steigendem Internationalisierungsgrad der chinesischen Unternehmen anwachsen wird.

Personalselektion und -entwicklung sind stets kulturell bedingt sowie Firmen- und branchenspezifisch. Neben dem Führungsverständnis stellen sich weitere Herausforderungen für die Implementierung diagnostischer Instrumente in den chinesischen Kontext:

- Zurückhaltung gegenüber Interaktion bei der Selektion: Vor dem Hintergrund der traditionellen Testkultur sind interaktive Testformen weniger geläufig. Der Aspekt

der Schriftlichkeit spielt nach wie vor eine zentrale Rolle für die Personalauswahl. Bei der Selektion von Mitarbeitenden für die durchaus beliebten Regierungsstellen werden etwa auch Themen wie Staatskunde und Geschichte in schriftlicher Form geprüft. Zudem muss in diesem Kontext darauf hingewiesen werden, dass sich für Stellen, die via Online-Search-Firmen angeboten werden, jeweils eine sehr hohe Anzahl Kandidaten/-innen bewirbt, was die Durchführung von interaktiven Auswahlverfahren deutlich erschwert. Da ein direkter Interaktionsstil vergleichsweise weniger gepflegt wird, tendieren lokale Firmen dazu, Face-to-face Interviews kurz zu halten und sich eher auf persönliche Empfehlungen als



erste Basis für die Selektion zu verlassen. AC-Aufgaben, die kooperative Kompetenzen messen, haben mitunter etwas Bedrohliches, da sie zu Gesichtsverlust führen können. In der Konsequenz bedeutet das: interaktive AC-Aufgaben sind insbesondere bei konflikthafter Inhalten mit Vorsicht und unter Berücksichtigung möglicher Nebeneffekte einzusetzen.

- Unterschiedliche Anwendung der Kompetenzen im Führungsalltag: Anlässlich eines Workshops mit ranghohen, aus verschiedenen Provinzen stammenden chinesischen Regierungsbeamten wurden folgende Kompetenzen als besonders wichtig für eine chinesische Führungskraft genannt: Kommunikationsfähigkeit; Fähigkeit zur Motivierung von Mitarbei-

tenden; Treffen von Entscheidungen; Krisenmanagement; Planung und Delegation von Arbeit; Ambitionen zeigen; Förderung nachhaltiger Entwicklung; strategisches, visionäres und analytisches Denken; Pflege der Arbeitskultur; Erarbeiten kreativer Lösungen; Rekrutierung von Talenten; Erkennen von Chancen und Gefahren sowie die Pflege interpersoneller Beziehungen. Der Vergleich mit Kompetenzmodellen westlicher Prägung zeigt: Die Anforderungsprofile enthalten weitgehend vergleichbare Dimensionen. Die Unterschiede zwischen dem chinesischen und dem westlichen Führungsverständnis liegen weniger in der Auswahl der Kompetenzen als viel mehr in der Anwendung derselben. Für eine Kooperation ist daher das Verständnis für die jeweils unterschiedliche Handhabung zentral.

- Normierung und kulturelle Anpassung von Instrumenten: In westlichen Ländern entwickelte Instrumente enthalten kulturell geprägte Konstrukte und erfordern, wenn sie lokal in China eingesetzt werden, eine entsprechende Normierung. Dies gilt im Besonderen für standardisierte Verfahren wie Persönlichkeitsfragebögen und Leistungstests. AC-Aufgaben wie Rollenspiele, Fallstudien und dergleichen müssen auf den kulturellen Kontext angepasst werden. Dieselbe Verwendung von Begriffen in den unterschiedlichen Kulturen kann zu zahlreichen Missverständnissen führen.

## Centre de leadership et d'évaluation en Chine: opportunités et enjeux

Transférer en Chine des outils de diagnostic de personnel ancrés dans la culture occidentale est un processus très délicat. L'évaluation y est très peu pratiquée, car elle est peu connue et car la direction est conçue de manière différente dans cet espace culturel. Dans la conception confucianiste de la direction, c'est l'employeur qui a la parole et ses subordonnés doivent s'y plier. Le rôle des ressources humaines est également considéré comme un rôle primaire d'exécutant.

Cependant, on peut imaginer que les besoins en pratiques de gestion de personnel occidentales vont augmenter dans les entreprises chinoises en raison d'un constant mélange des cultures et d'une mondialisation toujours croissante. L'évaluation offre des pronostics fiables, une observation neutre et des pistes pour le développement du personnel. C'est pourquoi il est important d'envisager son transfert.

Pour finir, notons que, déjà à l'époque de la dynastie Qing, les chefs d'armée testaient leurs cavaliers par le biais «d'épreuves de travail» dans le domaine de l'équitation ou du tir à l'arc.

Beispielsweise wird der Begriff «Feedback» in der chinesischen Alltagssprache vergleichsweise seltener verwendet. Es braucht daher nicht nur eine sprachliche, sondern eine «kultursprachliche» Übersetzung. Fundiertes Wissen über die chinesische Kultur und Sprache sind demzufolge wichtige Voraussetzungen im Hinblick auf den Transfer solcher Instrumente.

- Bestrebungen zur eigenen Prägung von Instrumenten: Chinesische Partner streben danach, Instrumente bzw. Tools selbst zu prägen und diese in einer kulturell angepassten Form zu verwenden. Während in früheren Jahren im westlichen Kontext entwickelte Instrumente häufig mehr oder weniger ungefiltert als nützlich empfunden wurden, werden diese mit dem wachsenden Selbstbewusstsein Chinas zunehmend differenzierter wahrgenommen und kritisch beurteilt. Das bedeutet, dass dem Prozess der kulturellen Anpassung und Weiterentwicklung der Tools hohe Beachtung geschenkt werden muss.

Einschränkend sei an dieser Stelle erwähnt, dass das Führungsverständnis, die tendenziell marginale Rolle von HR sowie die verschiedenen Herausforderungen im Hinblick auf den Transfer von westlich geprägten Instrumenten auf den chinesischen Kontext nicht für alle Regionen und Institutionen gleichermassen gelten. Innerhalb Chinas bestehen grosse kulturelle Unterschiede. Zudem lassen sich grosse

Differenzen je nach Grösse und Standort der Firmen beobachten. Auch die Kulturunterschiede zwischen China und den westlichen Ländern sind zu relativieren. In europäischen Ländern bzw. Regionen bestehen ebenfalls erhebliche Unterschiede bezüglich der Akzeptanz von AC's. Im deutschsprachigen Raum stossen sie in der klassischen Form beispielsweise auf eine höhere Resonanz als im französischsprachigen. Und: auch in Schweizer KMU's wählen die Vorgesetzten ihre Mitarbeitenden häufig eher aufgrund persönlicher Empfehlungen und Einschätzungen als aufgrund einer Palette diagnostischer Testergebnisse.

Über den Transfer von AC's nachzudenken lohnt sich trotzdem, denn sie bieten eine ansprechende prognostische Validität, neutrale Beobachtende und fundierte Hinweise für eine gezielte Personalentwicklung. Last but not least: Bereits die Heeresführer der Qing-Dynastie testeten ihre Reiter durch «Arbeitsproben» beim Reiten und Pfeilbogenschiessen.

*Dr. Christine Bieri Buschor,  
Vorstandsmitglied von Swissassessment*

*Dr. Simon Gutknecht,  
Vorstandsmitglied von Swissassessment*

*MSc Andreas Benoit,  
Mitglied von Swissassessment*

# SWISS assessment

Das Ziel von Swiss Assessment ist die Förderung der Qualität der Management-Diagnostik. Die zertifizierte Mitgliedschaft gilt als anerkanntes Qualitätslabel. Folgende Mitglieder haben das mehrstufige Auditverfahren (SQS/Universität Zürich) erfolgreich durchlaufen und dürfen den Qualitätsstempel verwenden:

- ACT Assessment & Development Centrum GmbH
- adt zurich gmbh
- Avenir Consulting AG
- BENOIT CONSULTING AG
- cedac entwicklung assessment beratung AG
- Convidis AG
- Direction Plus sa
- HR Kompetenzzentrum AG
- IAP Basel – Institut für Angewandte Psychologie
- Militärakademie an der ETH Zürich MILAK
- mpw Beratungsteam AG
- Netzwerk Kadertraining GmbH
- Pädagogische Hochschule Zürich
- papilio AG
- Prisma World AG
- SBB CFF FFS
- VICARIO CONSULTING SA
- wider & morciano GmbH
- Wilhelm AG, HR Consulting

## IAP. BASEL

### Ihr Kompetenzzentrum für Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie

Assessment & Development Center • Führungsentwicklung • Change Management • Team- & Einzelcoaching • Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung • Gesundheitsmanagement

#### IAP Basel

Institut für Angewandte Psychologie  
Greifengasse 1 • Postfach • CH – 4005 Basel  
Tel. 061 681 23 00 • iapbasel@iapbasel.ch  
www.iapbasel.ch



Weitere Informationen finden Sie unter [www.swissassessment.ch](http://www.swissassessment.ch)

[www.abenco.ch](http://www.abenco.ch)

Assessments in  
German, French,  
Italian, English  
and Chinese.



**BENOIT**   
**CONSULTING AG**

## Assessments for East and West

Benoit Consulting works with only the very best assessment tools, recognized for their scientific pedigree, and tried and tested in the everyday business world.

Benoit Consulting 只使用最优秀的评估工具，这些工具通常拥有公认的科学依据且在日常工作中被验证过。

Partner



[www.gapiconsult.com](http://www.gapiconsult.com)



[www.eurasiacompetence.com](http://www.eurasiacompetence.com)



Wegweisend in  
Assessments, Coaching  
und Entwicklung

[www.mpw.ch](http://www.mpw.ch)