

ANKE WEIER

Auf Klassiker zurückgreifen

Sind Sunzis Strategien für das Personalmanagement zeitgemäß?

Die vielen wirtschaftlichen Verknüpfungen steigern die Komplexität der Entscheidungen in der Personalauswahl. Was für china-kundige Rekrutanten wie goldene Zeiten aussehen mag – attraktive Standorte, verlockende Karriere-Programme et cetera – bedeutet für zahlreiche Unternehmen einen »Kampf um Talente«.

Viele Auftraggeber möchten für ihr Unternehmen die Besten der Besten rekrutieren. Doch in der Realität gibt es eigentlich nur den am besten »passenden« Mitarbeiter.

Dabei spielt natürlich der zukünftige Wirkungsraum eine signifikante Rolle. Die Ansprüche an den Informationsgehalt der Gespräche sind von Mensch zu Mensch, aber erst recht zwischen unterschiedlichen Kulturen sehr verschieden. In der High-Context-Gesellschaft China enthält eine Mitteilung nicht nur Sachbezogenes, weil der Kontext, in dem die Menschen miteinander kommunizieren, wichtige Zusätze beinhaltet und so die Mitteilung ergänzt. Die Körpersprache, Haltung, Veränderung des Tones nach Höhe und Stärke beim Sprechen, das Umfeld und sowohl die Atmosphäre sind entscheidend dafür, wie etwas verstanden wird. Diese Fähigkeit ist natürlich wert, bewertet und gegebenenfalls trainiert zu werden.

Könnte ein derartiger Kontext auch wirksam sein, wenn sich beispielsweise durch den Wechsel einer Geschäftsführung in China die Fluktuationsraten erhöhen? Diese Frage müssen sich Entscheider stellen.

Deutsche Besetzung – ja oder nein?

Eine deutsche Führungskraft wäre als ein wichtiges Bindeglied in dem hierarchisch geprägten Zusammenspiel zwischen der Mutter- und der Tochtergesellschaft zu sehen. Dadurch können Rückmeldungen nach Deutschland sachbezogen und in der direkten Kommunikationsebene laufen. Gleichzeitig zeigt es den chinesischen Mitarbeitern, welche Bedeutung der Standort gegenüber dem Hauptfirmensitz hat.

Andererseits sollte bestimmten Charaktereigenschaften bei der Auswahl besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden, um den besten »passenden« Mitarbeiter für eine Umgebung zu finden, in der der menschliche Faktor ein starkes Gewicht hat.

Den »Passenden« finden. Auch ein chinesischer General namens Sunzi musste sich während der Zeit der Streitenden Reiche mit der Suche nach den besten und passenden Soldaten auseinandersetzen. Nach seinen langjährigen Erfahrungen und Beobachtungen verfasste er als Resümee das erste Strategiebuch in der Geschichte. Würde Sunzis »Die Kunst des Krieges« nur auf einen Fragment, etwa den Lösungsvorschlägen, basieren, hätte das Buch längst an Gültigkeit verloren und wäre wahrscheinlich schon vergessen worden. Doch die außergewöhnlichen Erkenntnisse des Meisters Sun weisen wohl auf ein MEHR hin, denn es gilt in vielen östlichen Kulturen auch nach beachtlichen 2.500 Jahren als Pflicht-

lektüre für jeden Manager, CEO und andere Führungskräfte, die im globalen Strategiespiel mithalten wollen.

Mit Sunzi Personal managen. Weil wir seine fundamentalen Prinzipien in vielen Situationen anwenden können, sind Sunzis Hinweise gerade auch im Personalmanagement gewinnbringend. Der Meister hielt sich bei Beurteilungs- und Entscheidungsprozessen an fünf konstante Faktoren, um die Chancen auf Erfolg zu maximieren. Maßgeblich waren für ihn

- das Gesetz der Moral – es gilt die Loyalität zum Unternehmen
- der Himmel – äußere Einflüsse
- die Erde – ist auch als »Marktplatz/Terrain« zu verstehen
- der Befehlshaber – der Kandidat
- Methode und Disziplin – Führungsstil und Vorbildfunktion.

Der Befehlshaber, hier die künftige Führungskraft, sollte über unterschiedliche Fähigkeiten und Fertigkeiten verfügen. Gute Rhetorik und exzellente Fachkenntnisse bedeuten noch nicht, eine gute und erfolgreiche Führungskraft zu sein. Besonders in einer High-Context-Gesellschaft ist die soziale Kompetenz und Empathie notwendig.

Aufmerksamkeit sollte auch dem von Sunzi beschriebenen »Terrain« gelten. Dieses könnte als der Bereich des Tätigkeitsfeldes angesehen werden, in dem der Kandidat zukünftig seine Entscheidungen zu planen, zu treffen, zu delegieren, zu führen hat. Wichtig ist dabei ein intensiver Kon-

Anke Weier

ist Gründerin und Eigentümerin von Welcome-guide, Kulturen verbinden - Business-Consultancy, Trossingen.
anke.weier@welcome-guide.de
www.welcome-guide.de

takt mit der Kultur. Ausländer, die sich nur im Expatumfeld bewegen, sind oftmals nicht sehr effektiv in ihrem Zugang zur Landeskultur.

Der Führungsstil und die Art, wie wir als Vorbild fungieren, wird mit gro-

ßem Interesse von den chinesischen Mitarbeitern verfolgt. Unsere Körperhaltung, unsere Mimik, unsere Stimme verraten weit mehr, als wir wirklich denken. Die Art unserer Kommunikation und wie wir als Vorbild gesehen

werden, entscheiden darüber, ob und wie schnell wir von anderen respektiert werden. Wie es uns gelingt, andere von uns zu überzeugen und uns zu vertrauen. Denn in China verläuft das Leben nun mal nach eigenen Regeln. ■

FOM: Deutsche Hochschule feiert Jubiläum in China

Anlässlich des zehnjährigen Bestehens der Zusammenarbeit der Essener Hochschule für Oekonomie und Management (FOM) mit China wurde am 4. Juli 2012 in Peking eine weitere Kooperationsvereinbarung unterzeichnet. Angefangen hatte alles 2002 mit einer Kooperation mit der Shanxi University of Finance & Economics. Inzwischen arbeitet die FOM mit Universitäten in Peking, Chongqing und Tai'an in der Provinz Shandong zusammen – und nun auch mit der Hubei University of Science and Engineering in Wuhan.

Mit ihrem China-Engagement leistet die FOM einen entscheidenden Beitrag zur Erhöhung des Niveaus im chinesischen Bildungswesen und zur Ausbildung von dringend benötigtem Personal in Unternehmen, die in China engagiert sind. Gerade für mittelständische Firmen, in denen vorwiegend Deutsch gesprochen wird, dürfte dabei von Wert sein, dass die Absolventen nicht nur eine praxisnahe Ausbildung

wichtigen Grundstock für die strategische Partnerschaft zwischen beiden Ländern legt. Das FOM-Programm besteht aus einem dreijährigen Studium in China und einem anschließenden einjährigen Vertiefungslehrgang in Deutschland.

In seinem Ausblick auf die kommenden Jahre betonte FOM-Rektor Burghard Hermeier, dass die betriebswirtschaftliche Ausbildung künftig durch Angebote zur Ausbildung von technischen Fachkräften in den sogenannten Zukunftsbranchen ergänzt werden soll. Auch soll in der Forschung die Zusammenarbeit intensiviert werden. Geplant ist des Weiteren, den besten Absolventen der Master-Lehrgänge Promotionen zu ermöglichen. ■ *pt*



Zusammenarbeit besiegelt: Vertragsunterzeichnung mit der Hubei University of Science and Engineering

erhalten und sich durch Kreativität auszeichnen, sondern auch über hervorragende Deutschkenntnisse verfügen.

Auf der Festveranstaltung wurde betont, dass die deutsch-chinesische Zusammenarbeit im Bildungswesen einen

A. Eberle GmbH & Co. KG

Elektrische Mess- und Regelungstechnik

Die Firma A. Eberle wurde 1980 gegründet, um Entwicklungs- und Fertigungsleistungen für andere Elektronikunternehmen durchzuführen. Seit 1995 haben sich die Schwerpunkte komplett verschoben und das Unternehmen verfügt über eine eigene Vertriebsorganisation mit internationaler Ausrichtung und bedient andere Märkte.

Die wichtigsten Geschäftsfelder sind:

- Spannungsregelung von Transformatoren mit Stufenschalter und Transformator-Monitoring
- Spannungsregelung von Ortsnetztransformatoren
- Monitoring von Netzdynamiken und Früherkennung von Netzzusammenbrüchen
- Regelung von Petersenspulen und Erdschlussortung in Mittel- und Hochspannungsnetzen
- Spannungsqualitätserfassung („Power Quality“) mit Störschreiberfunktionalität
- Seminare, Schulungen und Inbetriebnahmen weltweit

Unternehmensziel ist, alle Mess-, Steuer-, Regel- und Registrieraufgaben rund um den Transformator und die Petersenspule zu lösen und zusammen mit unseren Kunden und Partnern neue, unkonventionelle Lösungen zu finden.

Unsere Kunden sind weltweit namhafte Energieversorgungsunternehmen aller Spannungsebenen sowie große und mittlere Industrieunternehmen aus allen Branchen.

Um das Potenzial des wachsenden chinesischen Marktes besser bedienen zu können planen wir den kurzfristigen Aufbau einer

Trading-Gesellschaft in China,

die eigenverantwortlich Geschäftsmöglichkeiten erschließt und Geschäfte abwickelt. Wir suchen den/die

chinesische(n) Sales-Manager(in),

der/die in dieser Aufgabe eine echte Herausforderung sieht und eigeninitiativ aktiv wird. Deutsche bzw. englische Sprachkenntnisse sind erforderlich.

till.sybel@a-eberle.de
http://www.a-eberle.de

