

Aus der Praxis:

Wie es einem europäischen, weltweit tätigen Unternehmen gelang, eine Kultur des proaktiven Denkens und Handelns in der chinesischen Filiale umzusetzen. Praxisbeispiel einer gelungenen Kulturgestaltung.

Bei meinen Recherchen in China zum Thema Integration von globaler und lokaler Firmenkultur traf ich auf einen europäischen Hersteller von Küchengeräten, nennen wir ihn Homel*, der in exemplarischer Weise diese Integration vollzogen hat. Dieses Unternehmen habe ich zwar nicht beraten, aber was Führung und Mitarbeiter mit mir geteilt haben hat mich Vieles für meine Arbeit gelehrt und ist in viele andere Projekte eingegangen. Da es so ein wunderbares Beispiel eines gelungenen Kulturgestaltungsprozesses ist, möchte ich das Wesentliche hier gerne teilen. (* Firmenname verändert)

Homel, die unter anderem hochwertige Schneidegeräte herstellen, wollte sich auf dem chinesischen Markt etablieren. Essen und Kochen hat einen sehr hohen Stellenwert in der chinesischen Kultur. Für chinesisches Essen müssen eigentlich immer zahlreiche Zutaten geschnitten und zerhackt werden und daher ist der Markt für hochwertige Schneidegeräte ein großer und vielversprechender. Die Herausforderung liegt jedoch in den zahlreichen billigen Produkt-Kopien und Konkurrenten. Dass diese oft von minderwertiger Qualität sind, ist für den Konsumenten nicht unbedingt bei Kauf ersichtlich. Dem Markenprodukt wird so natürlich doppelt geschadet: man kann das teurere Original wegen der Billigkopien schlecht verkaufen, und die schlechte Qualität der Kopie schadet außerdem dem Image der Marke, denkt der Käufer doch womöglich, er hätte das Original. Eine Strategie zu entwickeln, die es Homel ermöglichen würde sich im Markt klar zu unterscheiden war daher die wichtigste Aufgabe des Markteintritts. Das erforderte ein innovatives Denken vom Markt, von den Kunden her.

Homel hat eine deutlich formulierte Unternehmens- und Führungskultur. Zu den Prinzipien des Unternehmens gehört, dezentral und unternehmerisch zu führen und den Mitarbeitern Handlungsspielräume einzuräumen und eigenverantwortliches Denken und Handeln einzufordern. Eine sachlich kritische und positive Streitkultur wird gefördert. Durch diese Haltung und die entsprechenden Kompetenzen und Praktiken erreicht das Unternehmen Innovation und Qualitätsanspruch bei seinen Produkten und Prozessen.

Zu den Führungsgrundsätzen gehört aber auch der „menschliche Umgang mit den Mitarbeitern“, das Vertrauen in ihre Leistungsfähigkeit und die Leistungsbereitschaft, die aktive Begleitung und das Mentoring, Loyalität zu den Mitarbeitern und das Führen durch Vorbild.

Homel wollte in der neuen chinesischen Filiale eine Führungskultur mit den gleichen Prinzipien aufbauen. Im Gegensatz zu der Herangehensweise vieler anderer Firmen war man hier von Anfang an überzeugt, dass man sich mit der Firmenkultur **nicht** an die chinesische Kultur anpassen sollte, sondern die weltweiten Werte zum Leben zu erwecken sollte. Nur durch die Findigkeit und die Eigeninitiative der lokalen Mitarbeiter, so die Überzeugung, würde das Unternehmen die richtigen Strategien für den lokalen Markt entwickeln und eine starke Marktposition aufbauen können. China-Kenner wissen, dass eigenverantwortliches, unternehmerisches Handeln und eine Streitkultur untypisch für die chinesische Kultur sind. Dort stehen Hierarchie und Gesichtswahrung im Vordergrund, Mitarbeiter warten auf

Weisung von oben und Vorgesetzten widerspricht man nicht, ganz sicher nicht öffentlich. Der zweite Teil der Führungsgrundsätze, besonders die Prinzipien des aktiven Begleitens, Mentorings und das Führen durch Vorbild, passten hingegen gut zur chinesischen Kultur.

Wie könnte es gelingen, eine ähnliche Kultur in der chinesischen Filiale aufzubauen? Homel wünschte sich neugierige, experimentierfreudige, eigenständige lokale Mitarbeiter, die offen Beobachtungen, Ideen und kritische Überlegungen miteinander teilen und innovative Ideen entwickeln würden. Wie kommt man von diesem abstrakten Wunsch in die Realität mit Mitarbeitern, die in einem Kontext groß geworden sind, wo Eigenständigkeit nie ermutigt wurde? Der Schlüssel dazu war eine **bewusste Gestaltung der Firmenkultur** und das bedeutete, **Prinzipien und Werte zu erklären** und dann alles dafür zu tun, diese **in ganz konkrete Praktiken, in konkretes Verhalten zu überführen**. Unterstützt wurde dies durch die passenden Maßnahmen in Bezug auf **Strukturen, Informationsfluss und Personalpraktiken**. **Ein Überblick der wichtigsten Maßnahmen:**

Die erste wichtige Entscheidung struktureller Art bestand darin, eine eigenständige Filiale in China aufzubauen, kein „Representative Office“, kein Joint Venture und auch kein Verkauf über Distributoren. Das damit verbundene finanzielle Risiko wurde als zumutbar bewertet gemessen an der strategischen Wichtigkeit des Marktes und man war auch zu dem eventuell notwendigen langen Atem für den Aufbau des Geschäftes bereit. Im eigenen Tochterunternehmen hatte man ganz andere Möglichkeiten, eine Firmenkultur zu gestalten als beispielsweise in einem JV.

Zeitgleich entschloss man sich, für die wichtigen Funktionen Geschäftsführung, Verkauf, Finanzen, Technik und R&D anfangs **erfahrene europäische Manager**, die auch mit der Führungskultur vertraut waren, **nach China zu entsenden**. Viele Unternehmen wollen sich diese Kosten nicht aufbürden, entsenden höchstens eine Führungskraft aus der Zentrale und stellen ansonsten lokale Manager ein. Homel entsandte ein ganzes Führungsteam nicht nur wegen des wichtigen fachlichen Know-How Transfers, sondern bewusst auch als Keimzelle für die zu gestaltende Unternehmenskultur. Mindestens einer dieser Führungskräfte hatte große China-Erfahrung.

Der nächste Schritt betraf **die Rekrutierung der lokalen Mitarbeiter** – ein Element aus dem Bereich, den wir „**Mitarbeiterpraktiken**“ nennen. Man entschied sich bewusst dafür, bis auf wenige Ausnahmen junge Mitarbeiter direkt von der Universität einzustellen und dabei hauptsächlich nach zwei Kriterien vorzugehen: Sprachfähigkeit und Haltung. Nicht nach Noten oder Erfahrung und wenig nach Fachwissen. Studienabgänger, die mindestens sehr gut Englisch sprachen, und die wissbegierig und aufgeschlossen waren. Umsetzbares Wissen und die nötigen Kompetenzen könne man ihnen beibringen solange die Haltung stimmte. Das war natürlich nur möglich, weil es ein vollständiges Führungsteam aus der Zentrale gab und den Willen, die jungen Mitarbeiter auf vielfältige Weise weiterzubilden und zu betreuen.

Nun galt es, diesen Mitarbeitern **Identität und Fokus** zu geben. Die **Mission des Unternehmens, oder auch der Firmenzweck**, war „den chinesischen Kunden die besten Küchen- bzw. Schneidegeräte anzubieten, damit Kochen zum Vergnügen würde“. Ein klarer Unternehmenszweck mit einem deutlichen Kundenvorteil ist wichtig als Orientierung, weil sie Stolz und Identifikation wecken. **Zielabsprachen** wurden eingeführt wie in Europa. Allerdings wurden diese zunächst von der Führung vorgegeben statt verhandelt, man ging

also erst auf die chinesische Kultur zu. Es ging Homel im ersten Schritt darum, möglichst viel über den Markt, über Verbraucher-verhalten zu lernen, Ideen zur Differenzierung zu entwickeln und Konzepte auszutesten. Daher wurden viele „**Wie-Ziele**“ definiert, Verhaltensziele, die Lernen, Ausprobieren, Austausch, kritisches Evaluieren etc. stimulieren sollten. So wurde ein direkter Bezug zwischen dem Instrument der Zielabreden und der gewünschten Kultur hergestellt.

Weiterhin zur Orientierung wurden detaillierte **Arbeitsplatzbeschreibungen** erstellt, so dass jeder sehr genau wusste, welchen Beitrag er zum Ganzen leisten konnte und welche Erwartungshaltung es an ihn gab. Es mag auf den ersten Blick ironisch erscheinen, anfangs so genaue Vorgaben zu machen wenn man doch Eigenständigkeit entwickeln will. Doch man musste die Menschen dort abholen, wo sie standen und konnte erst nach und nach neues Verhalten einführen.

Im nächsten Schritt ging es um die **eigentliche Gestaltung der Firmenkultur vor Ort**, darum, wie man die Prinzipien der Eigenständigkeit, des eigenen Beobachtens und Lernens, des Experimentierens mit Ideen, des kritischen Austausches und Hinterfragens, wie man **diese Prinzipien in Praktiken umsetzen** konnte. Prinzipien werden nur dann zu einer lebendigen Kultur, wenn sie sich in konkretem Verhalten ausdrücken. Dies gelang, weil man eine ganze Architektur an Maßnahmen zu Kommunikation und Arbeitspraktiken baute, um das gewünschte Verhalten zu konkretisieren, zu vermitteln und zu unterstützen. Viele Firmen deklarieren Werte, klären aber nicht, was das an konkretem Verhalten bedeutet. Oder sie definieren Verhalten, haben aber keine Geduld, das auch zu lehren und zu begleiten. Oder sie vermitteln es, leben aber selbst nicht dieses Verhalten vor. Bei Homel kam alles zusammen:

Zunächst setzten sich die Führungskräfte mit den neuen Mitarbeitern sowohl einzeln als auch in Gruppen zusammen um ihnen das **Denken hinter den Werten des Unternehmens** zu erklären und den Zusammenhang zwischen der Kultur und der Innovationsfähigkeit und dem Erreichen der Unternehmensziele zu verdeutlichen. Sie erklärten ihnen, dass sie, da sie aus der chinesischen Kultur kamen und in ihr jeden Tag lebten, eine ganz wichtige **Schnittstellenfunktion im Unternehmen** einnahmen. Dass sie das Verhalten und die Wünsche der Kunden auf eine Weise verstehen könnten, wie kein Ausländer sie je verstehen würde und dass daher ihre Einsichten und Überlegungen wesentlich sein würden um die richtigen Strategien und Taktiken zu entwickeln.

Sie nahmen sich die Zeit, ihren neuen Mitarbeitern eine **lernende Haltung regelrecht beizubringen**. Sie erklärten ihnen z.B., wie man durch Beobachtungen und Gespräche im Einzelhandel und mit Kunden, ja auch in ihrem privaten Umfeld, ergründen kann, was den Kunden wichtig ist, welche Produkte sie benutzen und warum, welche Produkteigenschaften zählen, wie man Kunden sonst noch Service bieten kann. Als nächstes lebten sie die Techniken des Fragens, Beobachtens, Zuhörens bei gemeinsamen Marktbesuchen vor und coachten ihre Mitarbeiter dabei, selbst so vorzugehen. Die Führungsprinzipien von Homel, die aktives Begleiten und Mentoring befürworteten, halfen hier sehr, das notwendige Engagement und die Geduld für diese detaillierte Unterrichtung der Mitarbeiter aufzubringen.

Weiterhin erklärten sie ihnen, dass es wichtig sei, **Informationen und Ideen proaktiv im Team zu teilen**. Dass Homel es wertschätzen würde, wenn sie Dinge hinterfragten, kritisch

miteinander und auch mit Vorgesetzten diskutierten. Dass man verstand und respektierte, dass in der chinesischen Gesellschaft ein kritisches Diskutieren schnell zu Gesichtsverlust führen konnte, dass aber im Interesse des Lernens im Unternehmen bei Homel das Gegenteil, das Sich-Nicht-Einbringen, quasi zu Gesichtsverlust führen würde.

Das **Schlüsselinstrument für die Umsetzung dieser Prinzipien** wurden die sogenannten „**Monday Morning Meetings**“. Jeden Montagmorgen setzten sich die Führungskräfte mit der – zunächst noch kleinen Gruppe an Mitarbeitern – zusammen um das was sie predigten zu praktizieren. Zunächst lebten sie vor, was sie unter einer „positiven Streitkultur“ und einem offenen Austausch von Ideen verstanden. Die vier europäischen Führungskräfte brachten ihre Beobachtungen und Überlegungen aus der letzten Woche ein, diskutierten Implikationen, entwickelten miteinander Ideen und nahmen diese kritisch unter die Lupe. Sie ermutigten die jungen Mitarbeiter, sich auf die gleiche Weise einzubringen. Wann immer das passierte nutzen sie „positive reinforcement“ um sie dabei zu bestärken.

Hier kann man sehr gut sehen, wie **ein strukturelles Element** – ein bestimmtes Meetingformat – **genutzt wird um Kultur zu gestalten**. So vermittelten sie den jungen Mitarbeitern den Wert von Zusammenarbeit. **Zusätzlich unterstützt** wurde dies durch eine ganze Batterie von **Mitarbeiterpraktiken**. Die detaillierten **Arbeitsplatzbeschreibungen und Zielabsprachen**, die ebenfalls lernendes und eigenverantwortliches Verhalten in den Vordergrund stellten, wurden bereits erwähnt. Darüber hinaus wurde mit jedem Mitarbeiter zu Anfang **wöchentlich** ein **Feedbackgespräch** geführt. Auch hier fokussierte man besonders auf positiver Verstärkung von „neuem“ Verhalten. Diese Feedback-Gespräche wurden im Laufe der Zeit reduziert, erst auf einmal zweiwöchentlich, dann auch einmal monatlich und schließlich auf einmal vierteljährlich. Dabei beließ man es. Feedback-Gespräche finden auch heute regelmäßig alle drei Monate statt und nicht nur einmal im Jahr im Zusammenhang mit Gehaltserhöhungen.

Das System für **Leistungsbeurteilungen**, analog zu den Zielabsprachen, wurde auch stark auf die qualitativen Aspekte ausgerichtet. Bereitschaft zu lernen, Beobachtungsfähigkeit, Analyse, Ideengenerierung, Formulierung und Präsentation von Vorschlägen, kritische Diskussionsfähigkeit, Selbstkontrolle, Teamarbeit waren zum Beispiel Parameter in den Leistungsbeurteilungen. Monetäre Anreize wurden an die Punkte, die für diese Parameter vergeben wurden, geknüpft.

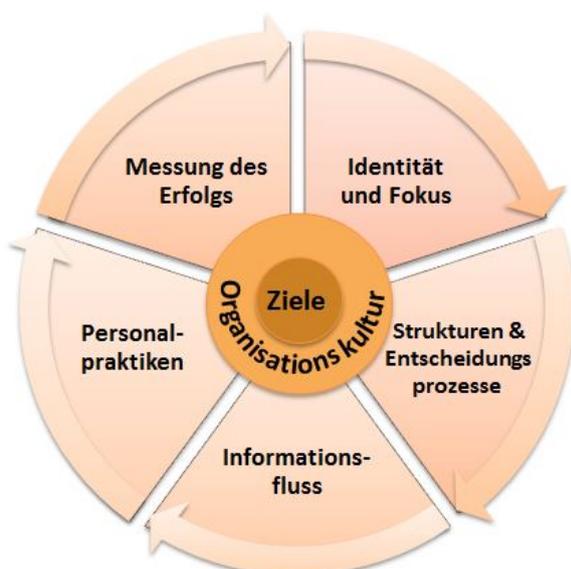
Schließlich wurden die jungen Mitarbeiter durch viele interne Trainings- und Weiterbildungsmaßnahmen unterstützt. Auch hier blieb man konsequent dabei, die eigenen Ressourcen zu nutzen und die eigene Unternehmenskultur dabei zu vermitteln. Andere Firmen schicken ihre Mitarbeiter zu einem berufsbegleitenden MBA – beispielsweise bei der „CEIBS China Europe International Business School“. Homel setzte das Geld lieber dafür ein, betriebseigene Ausbilder länger und öfter nach China zu senden bzw. Chinesen auf Traineeships nach Europa zu holen. So konnten viele Mitarbeiter im Laufe der Zeit davon profitieren und die Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens und das weltweite Wir-Gefühl wurde gestärkt. Dies wirkte sich wiederum auf die Identifizierung mit dem Unternehmen aus.

Bei meinen Recherchen zu den Vorgehensweisen europäischer Unternehmen in China traf ich oft auf Unternehmen, deren Fluktuationsraten zwischen 20 und 30 % lagen, manche sogar noch deutlich darüber. Nur einmal traf ich auf ein Unternehmen mit nur 10 %

Fluktuationsrate, das war Homel. Junge Mitarbeiter von Homel sagten mir:
„Am Anfang war es komisch hier zu arbeiten, denn es war so völlig anders das, was wir kannten. Vorher hatte uns ja keiner ernsthaft um unsere Meinung gefragt. Und es hat eine Weile gedauert, bis wir wirklich verstanden, was die Firma von uns wollte. Aber dann wurde es eine tolle Erfahrung, denn wir merkten, dass man hier wirklich Wert auf unseren Input legte, dass das nicht nur leere Worte waren. Hier kann man einen Unterschied machen, Dinge ausprobieren, Probleme und Ideen ansprechen. Man muss nicht dem Chef nach dem Mund reden. Und deshalb will keiner von uns hier weg.“

Das Unternehmen hat ganz neue Wege eingeschlagen in China. Aus experimentellen Ecken in neu entstehenden Einkaufszentren, wo man mit Kunden ins Gespräch kam, entwickelten sich Kundenzentren. Hier konnten Kunden sich über die Produkte informieren und sie ausprobieren, doch vor allem entstanden aus den Gesprächen mit den Kunden Angebote für diverse Kurse zum Kochen, Schneiden, Essen mit Besteck und generell westlicher Esskultur. Gleichzeitig konnte man dort vor Ort die Produkte erwerben. Es wurden richtige Versuchsküchen eingerichtet. Das wiederum führte Homel dazu, neue Produkte für die Küche, die man bis dahin nicht im Sortiment hatte, entweder selbst zu entwickeln und in China zu produzieren oder zuzukaufen. Es entstand ein völlig neues Sortiment und das Selbstverständnis „...damit Kochen zum Vergnügen wird“ konnte auf ganz neue Art ausgelebt werden. Inzwischen ist Homel in allen größeren Städten Chinas mit eigenen Homel Kundenzentren vertreten. Chinesen wissen, dass sie dort die Originalprodukte der Firma bekommen und jede Menge Unterstützung für den Umgang damit und das Kochen, auch von westlichen Speisen, insgesamt. Auf diese Weise wurde das Problem der Differenzierung von billigen Kopierern und Konkurrenten durch eine innovative Distributionsform gelöst. Inzwischen werden auch in anderen Ländern solche Zentren aufgebaut.

Nach Aussagen der Geschäftsführung hat es ungefähr zwei Jahre gedauert, den jungen Mitarbeitern die Philosophie des Unternehmens so zu vermitteln und „beizubringen“, dass sie sie wirklich verinnerlicht hatten und danach handeln konnten.



Homel hatte auf mustergültige Art und Weise die Elemente aus dem CIM Organisational Navigator miteinander in Einklang gebracht und auf seine strategischen Ziele ausgerichtet!