



69. ECA-Fachartikel

Chancen – Märkte - Anforderungen

China vor dem Coaching-Boom

Ein Bericht zum 1. Asian-European Coaching Congress in Peking

Von Dr. Ludger Brüning.

Vom 6.-7. Mai 2013 fand in Peking der erste Asian European Coaching Congress statt. Veranstalter war die European Coaching Association (ECA), die hierbei von der Deutschen Außenhandelskammer (AHK) als strategischem Partner unterstützt wurde. Sponsoren waren unter anderem die European Chamber of Commerce und weitere nationale Handelskammern. Damit zeichnete sich bereits auf der Veranstalter-Ebene das gestiegene aktuelle Interesse an Coaching im asiatisch-chinesischen Raum ab. Der Kongress wurde von Dr. Konstantin Schamber, ECA President China, organisiert und unterstrich die angestrebte Brücken-Funktion auch in seinem Veranstaltungsthema: Die Kunst der Führungskräfte-Entwicklung – Veränderungen über Grenzen hinweg. 28 hochkarätige Redner, aktuelle oder ehemalige Personalverantwortliche internationaler Großunternehmen, Coaches, Philosophen und Künstler eröffneten unter diesem Thema ein vielgestaltiges Spektrum unternehmerischer und mentaler Ansätze und Besonderheiten bei der Arbeit mit und von Ausländern und Einheimischen in multinationalen und chinesischen Unternehmen.

Verspätete Einführung von Personalentwicklung und Coaching

Im Gegensatz zu Nordamerika und auch Europa setzte Personalentwicklung im westlichen Sinn in China erst sehr spät ein. Lange Zeit entschied die Partei über die Eignung von Wirtschaftsführern, was auch heute noch in den staatlichen Betrieben geschieht. Nach Ira Cohen, Leiter des EMBA-Programms der Universität Maryland in China, startete er zusammen mit anderen 1994 das erste Seminar-Angebot zur Personalentwicklung an der Universität von Peking, dem in den nächsten 10 Jahren circa 80 chinesische Hochschulen folgten. Eine Nachfrage nach Coaching setzte erst ab 2002 ein. Dies bestätigte auch Alan Babington-Smith, Direktor von Leadership Management International (LMI): „Wir kamen 1997 und damit fünf Jahre zu früh.“ Heute ist sein Unternehmen mit 2.000 Coachings pro Jahr der führende Anbieter in diesem Weiterbildungssegment. Daneben listet das von Universal Ideas Consultants herausgegebene aktuelle Directory Training Services in China in der Rubrik Coaching lediglich 26 weitere Unternehmen auf, darunter die TÜV Süd Academy als einziges deutsches. Neben den großen Trainings- und Coaching-Instituten sind allerdings auch Einzelpersonen im Coaching aktiv, entweder über den Coaching-Pool eines

© Dr. Ludger Brüning

ECA European Coaching Association e.V.

Postfach 24 02 39 | D-40091 Düsseldorf | Ruf: +49 (0)2 11 - 32 31 06 | Fax: +49 (0)2 11 - 32 87 32

Mail: office@european-coaching-association.com | www.european-coaching-association.com

ECA President – Chairman Bernhard Juchniewicz



Großunternehmens oder als eigenständiger Anbieter, der ein Büro vor Ort unterhält. Dabei ist Coaching in chinesischen Unternehmen zwar mehr oder weniger bekannt, aber noch lang nicht an der Tagesordnung und LifeCoaching als private Chance spielt noch gar keine Rolle.



Podiumsdiskussion zur Führungskräfte-Entwicklung und ihren Auswirkungen auf die Leistungsstärke von Unternehmen. Von links: Kitty Vorisek, Executive Vice President DHR International (Peking), Dannie Tong, Vice President AGF Investment Group (Kanada), Rens Metaal, Director for Asia bei der Thermaflex International Holding (Niederlande), Richard Wageman, Partner bei DLA Piper (Peking). Fotos Dr. Brüning.

Boom wird erwartet

Trotz der bisherigen Entwicklung herrschte unter den in China ansässigen Personalverantwortlichen, Institutsleitern und Coaches weitgehende Einigkeit, dass ein Boom unmittelbar bevorsteht. Einerseits zeichnet sich ein Strukturwandel ab. Chinesische Unternehmen vollziehen einen Rollenwechsel vom Zulieferer zum eigenständigen Global Player, der außer-chinesische Standorte eröffnet, Kooperationen eingeht und Firmen erwirbt. Wer im internationalen Wettbewerb mithalten will, profitiert von einer stützenden Begleitung der Führungskräfte und verstärkter Personalentwicklung. Zudem zeichnet sich ein Generationenwechsel und damit auch ein Wandel der Führungskultur ab, der die Einführung neuer Methoden

© Dr. Ludger Brüning



erleichtert. Hatte die Väter-Generation in der Regel die allgemeine Hochschulreife und ein ausgeprägt autokratisches Führungsbewusstsein, haben ihre Nachfolger zu 90 Prozent studiert, 60 Prozent sogar im Ausland, und damit ein anderes Hintergrundwissen zu Führungstechniken gewonnen. Zugleich ist das Bewusstsein für die Bedeutung von Persönlichkeitsentwicklung stetig gewachsen.

Diffuser Coaching-Begriff und überzogene Erwartungen

Das heißt aber noch lange nicht, das Coaching im westlichen Sinn verstanden wird. Die neben den staatlichen Unternehmen in den letzten Jahrzehnten entstandenen Privatunternehmen operieren sehr preisbewußt und erwarten von daher eine mehr oder weniger unmittelbare Auswirkung von Coaching (return of investment). Nach Helen Tian vom Beijing Oneness International Coaching Studio fehlt nicht selten eine klare Unterscheidung zwischen Mentoring, Advising, Consulting und Coaching, zwischen der Weitergabe von Erfahrungswissen, Ratschlägen, Beratung und der Hilfe zur Selbst-Hilfe im engeren Verständnis von Coaching. Die Klienten werden nicht hinreichend auf das, was sie im Coaching erwartet vorbereitet und Coaches sehen sich häufig mit kaum erfüllbaren Erwartungshaltungen konfrontiert. Nicht selten erwarten ihre chinesischen Klienten statt Fragen Antworten, Ratschläge und Anweisungen. So verzeichnet die 2012 von Rainer B. Schmitz mit Unterstützung der European Chamber of Commerce in China und der APAC (Asian Pacific Alliance of Coaches) auf einer quantitativ sehr begrenzten Basis erstellte Untersuchung „Second Comprehensive Coaching Study in China“, dass rund ein Drittel der Klienten mit dem Coaching unzufrieden war. Wissen sie jedoch, um was es geht, so sind sie nach Teresa Norton von Norton Associates (Hong Kong) ihrer Erfahrung nach wesentlich experimentierfreudiger als ihre westlichen Klienten. Wichtig ist auf jeden Fall, Gesichtsverlust zu vermeiden. Es darf nicht der Eindruck entstehen, das Coaching werde aufgrund von Defiziten angeordnet, sondern sollte als Auszeichnung verstanden werden, zumal da Coaching auf den ersten Blick eine wesentlich größere Investition des Unternehmens in den Mitarbeiter darstellt als andere Weiterbildungsmöglichkeiten.

Vertraulichkeit ist häufig nicht gegeben

Dabei ist Vertraulichkeit keinesfalls immer garantiert. Zwar wissen internationale Unternehmen, in der Regel, was Coaching ist, doch gilt nicht nur in chinesischen Unternehmen relativ oft „no secrets“, keine Geheimnisse. Laut Comprehensive Coaching Study gilt in 40 Prozent der Unternehmen, dass die Auftraggeber nicht nur den groben Rahmen und Gegenstand, sondern alles wissen wollen. Dementsprechend berichteten auch Kongress-Teilnehmer, dass es einige Sitzungen

© Dr. Ludger Brüning



dauern kann, bis mit dem Klienten eine Vertrauensbasis aufgebaut ist und es nicht immer einfach ist, die doppelte Loyalität zu Klient und Auftraggeber zu wahren. Das klassische Coaching-Treffen findet zwar noch in 67 Prozent der Fälle statt, doch werden bei einer mittleren Gesamtdauer von vier bis sechs Monaten rund ein Drittel der Sitzungen per Telefon oder Skype durchgeführt. Dabei geht es zumeist um Schadensbegrenzung. Nach Paul Jensen, heute Vorstandsvorsitzender der Yi Ding Rui Zhi Enterprise Consulting Company und zuvor lange Jahre Leiter des Personalwesens von Bombardier in China, wird der Coach in der Regel als Feuerwehrmann geholt.



Tao Deng, Gründungspartner bei Tops Star China und Leiter Personalwesen Google für China, Hong Kong, Macao und Taiwan, zu Coachingunterschieden in chinesischen und internationalen Unternehmen.

Potenzialentwicklung für Job-Hopper?

Potenzialentwicklung, wie sie etwa die Volkswagen AG betreibt, die sich 1985 als erster ausländischer Automobilbauer in China engagierte, scheint eher die Ausnahme zu sein. Dies hängt nicht zuletzt mit der hohen Fluktuationsrate in China zusammen. Viele Stellen in kurzer Zeit inne gehabt zu haben, hat einen großen Prestigewert und Job-Hopping ist an der Tagesordnung. Eine weiterhin boomende Wirtschaft schafft fast unbegrenzte Möglichkeiten. Nach einer unmittelbar vor dem Kongress in China veröffentlichten Hochschulstudie, „China 2030“, könnte China in den nächsten Jahren die USA als stärkste Wirtschaftsmacht ablösen und bis 2030 sogar das doppelte Volumen erreichen. Angesichts der großen infrastrukturellen, ökologischen und sozialen Probleme des Landes, der beginnenden schrittweisen Rücknahme des staatlichen Zentralismus und der Aufstockung der Mindestlöhne durch die neue

© Dr. Ludger Brüning



Regierung mag abzuwarten sein, inwieweit diese sehr optimistische Prognose eintreten wird. Daran, dass das chinesische Wirtschaftswachstum sich fortsetzen wird, besteht aber kein Zweifel. Dessen rasantes Tempo hat in den letzten Jahren für Jung-Manager fast unbegrenzte Möglichkeiten geschaffen. Laut Second Coaching Study sind die Leiter einer Business Unit, eines Geschäftsbereichs, in China in der Regel 10 Jahre jünger als ihre westlichen Kollegen, die eine vergleichbare Position inne haben: in China sind sie statistisch gesehen circa 38 Jahre alt, im Westen 45 bis 48 Jahre alt. Während die Chinesen in ihrer fast halb so kurzen Berufszeit auf fünf verschiedene Stellen kommen, sind es bei ihren westlichen Kollegen eher zwei bis drei. Die mit den relativ steilen Karrieren verbundene Wechselhäufigkeit schränkt die Neigung vieler Arbeitgeber ein, umfangreichere Entwicklungsprogramme zu finanzieren. Coaching ist eine hohe Investition, die nicht jeder bekommen kann, auch wenn gerade aufgrund der kürzeren Berufserfahrung und angesichts des Fehlens von Rollenvorbildern in einem sich wirtschaftlich liberalisierenden und globalisierenden China es oftmals hilfreich sein könnte. Unternehmen wie VW veranlasst dies genau zur umgekehrten Vorgehensweise. So gab Hans-Herrmann von Lucke, der zur Zeit für die Volkswagengruppe einen Coaching-Pool in China aufbaut, zu bedenken: „Wie können wir die Leistungsträger (high performer) an Bord behalten? Indem wir sie als High Potentials, als Mitarbeiter mit hohem Potential, behandeln. Natürlich kann es sein, dass sie trotzdem zu einem Konkurrenten wechseln. Aber vielleicht kommen sie auch nach ein paar Jahren wieder zurück.“



Paul Jensen, ehemals Bombardier, applaudiert Hans-Herrmann von Lucke bei seinem Vortrag über die Coach-Anforderungen von VW.

© Dr. Ludger Brüning



Frustrationstoleranz und langer Atem

Vor diesem Hintergrund betonte Paul Jensen: „Jedes Unternehmen hat seine eigene Kultur.“ Dies macht auch vor dem Hintergrund der Größe des Landes und seiner hohen inneren Dynamik den Markteintritt für ausländische Coaches nicht gerade einfach. Wer sich in China beruflich engagieren will, sollte neben interkulturellen Kenntnissen auch eine größere Frustrationstoleranz, Geduld und Selbst-Vertrauen mitbringen. Coaching-Ziele, Methodenverständnis und Ethik können stark abweichen und das Vertrauen der Auftraggeber muss erst wachsen. Das gilt besonders bei den chinesischen Auftraggebern, die – wenn überhaupt – zunächst häufig auf chinesische Coaches zurückgreifen, die ein geringeres Honorar bekommen. Hier ist auch zu beachten, dass chinesische Unternehmen weitgehend durch einen „autokratischen Konsensus“ gekennzeichnet sind, wie Ira Cohen, der auch als Vice President von Universal Ideas Consultants fungiert, ausführte. Es wird in der Einschätzung von Rens Metaal, Direktor Asien bei der holländischen Thermaflex International Holding, sehr lange diskutiert, bis eine Einigung erreicht ist. Die Richtung bestimmt jedoch die Führungskraft, wie Ira Cohen betonte: „Es kommt zu einem Konsens, doch muss sie die Entscheidung alleine fällen.“ Dinge zu hinterfragen, hat hierbei sowohl betriebsintern als auch gesellschaftlich auch eine politische Dimension. So gab der Herausgeber des Directory Training Services zu bedenken: „Neugier ist die Voraussetzung für Neuerungen. Doch wenn man die Büchse der Pandora öffnet, bleibt diese nicht auf naturwissenschaftliche oder technische Fragen beschränkt. Und China ist zur Zeit noch nicht auf eine fragende Gesellschaft vorbereitet.“

Mit klarem Profil vor Ort sein

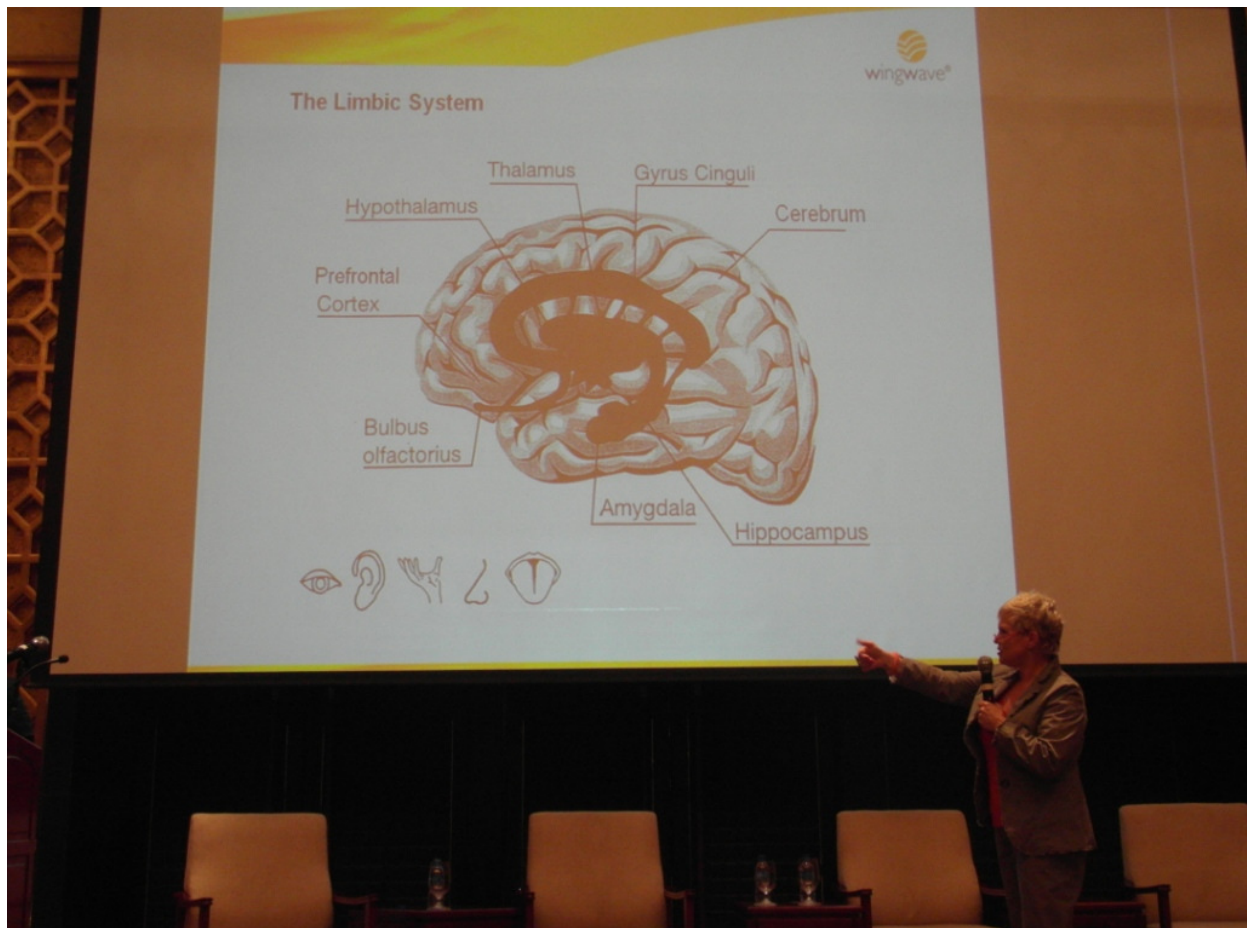
Alltagspraktisch ist für eine Arbeit als Coach in China Ortsansässigkeit beziehungsweise Präsenz beinahe unabdingbar. Dies gilt auch, wenn man den Zugang über die Aufnahme in Coaching-Pools von internationalen Unternehmen sucht. „Nur bei Top Executives, nur für höchste Führungsebenen, werden Coaches eingeflogen,“ unterstrich Helen Tian. Ebenso sind fließende Englisch-Kenntnisse beinahe unverzichtbar und Chinesisch-Kenntnisse von großem Vorteil. Marianne Friese von MF Consulting, die in Berlin, Peking und Shanghai Büros unterhält, empfiehlt grundsätzlich Unternehmen, die in China aktiv werden wollen, sich einen chinesischen Namen zuzulegen und auch chinesische Broschüren zu publizieren. „Dies wird als Commitment, als Ausdruck von Verbindlichkeit und Leistungsbereitschaft, gesehen.“ Für die Aufnahme in Pools von internationalen Unternehmen, wie etwa VW, kann ein klares Coaching-Profil mit Angabe von thematischen Arbeitsschwerpunkten notwendig sein.

© Dr. Ludger Brüning



Keine Angst vor der Konkurrenz

Die Konkurrenz vor Ort ist stark durch den Business Bereich geprägt, der faktisch der einzige Auftraggeber ist. Dementsprechend darf auch bei etablierten und im Land ansässigen Kollegen nicht unbedingt jene methodische Breite erwartet werden, wie sie eher für den Bereich der Persönlichkeitsentwicklung kennzeichnet ist. Der dominierende Verband ist die aus den USA stammende International Coach Federation (ICF), in deren Namen laut Helen Tian 16 bis 21tägige integrative Coaching-Ausbildungen angeboten werden. Vorgehensalternativen wie etwa die Arbeit mit den logischen Ebenen (NLP), die Wunderfrage (Lösungsfokussiertes Kurzzeit-Coaching), die Fragen Byron Katies (The Work) oder (Figuren-)Aufstellungen (System Dialog) wurden zum Teil mit großem Interesse aufgenommen. Ganz besonders galt dieses auch den wingwave-Demonstrationen Cora Besser-Siegmunds.



ECA-Mitglied Dipl.-Psych. Cora Besser-Siegmund erklärt die Wirkweise des von ihr mitentwickelten wingwave.

© Dr. Ludger Brüning



Europäische Kongressteilnehmer meist mit persönlichen Anknüpfungspunkten

Die Motivation der bisher nicht in China etablierten oder ansässigen Coaches unter den Konferenzteilnehmern war unterschiedlich. Etliche wiesen auch persönliche Anknüpfungspunkte auf, so dass neben dem Interesse am Ideenaustausch vielfach ein dezidiertes Interesse vorlag, hier in der einen oder anderen Weise beruflich tätig zu werden. Die Bandbreite der Vorerfahrungen war groß. So trägt etwa Cora Besser-Siegmund einen Ring ihrer Großeltern, den diese in den 1920er Jahren in Hamburg von befreundeten chinesischen Handelspartnern geschenkt bekamen, und ihre Tochter Lola wurde bereits mit 12 Jahren von einer chinesischen Schulfreundin nach China eingeladen. Manuel Goße, der heute Konfliktmanagement und Mediation anbietet, war bereits über eine Tätigkeit in der Behindertenarbeit mehrfach in China. Andere machten Sprachkurse, Studienaufenthalte oder Praktika in China.

Fortsetzung geplant

Die European Coaching Association (ECA) hat mit dem Kongress in mehrfacher Hinsicht Neuland betreten und ein durchweg sehr positives Feed-Back von den überwiegend sehr hochrangigen Kongress-Teilnehmern erhalten. So erklärte etwa Hans-Herrmann von Lucke: „Ich kam aus Pflicht und wäre sicher wieder gefahren, wenn hier nichts Neues dabei gewesen wäre. Eine solche Breite und Tiefe habe ich nicht erwartet.“ Angesichts des in China wachsenden Interesses an Persönlichkeitsentwicklung, des stark zunehmenden Bedarfs an Coaching und der nachdrücklich zustimmenden Teilnehmer-Resonanz ist eine Fortsetzung des Kongresses im nächsten Jahr in der chinesischen Wirtschaftsmetropole Shanghai geplant.

Zum Autor:



Dr. Ludger Brüning ist Management-Trainer, Business-Coach und Lehrbeauftragter für Coaching am Fachbereich Polizei der FH für öffentliche Verwaltung in Meiningen (Thüringen). Er arbeitet seit 1987 in der Erwachsenenbildung, seit 2002 als Trainer und Coach für Fach- und Führungskräfte. Er absolvierte verschiedene Trainer- und Coaching-Ausbildungen und ist u.a. NLP-Lehrtrainer und Master-Coach, DVNLP, Lehrcoach/Lehrtrainer ECA, Master Interkultureller und Management Executive Coach, ECA. Dr. Brüning ist Vice-President ECA und führt seine Trainings und Coachings wahlweise in Deutsch oder Englisch durch. Schwerpunkte seiner Arbeit sind: schwierige Situationen/Gespräche, selbstsicheres Auftreten, Führungs- und Teamsituationen, (Neu-)Orientierung, Visionsbildung, Sinnfindung, Empowerment, Stressmanagement, Work-Life-Balance sowie Interkulturelle Kompetenz. www.bruening-training.de.

© Dr. Ludger Brüning