

CONSULTING IM LAND DER

AUFGEHENDEN SONNE

Consulting in China – bei einem Praxisprojekt der FHS St. Gallen sammelten die beiden Schweizer Studentinnen Melanie Geldhauser und Sabrina Heller viele spannende Erfahrungen. In der Metropole Shanghai halfen sie einem Unternehmen dabei, ein Ausbildungsprogramm für seine Mitarbeiter nach europäischem Vorbild zu entwickeln. Sie berichten, mit welchen Herausforderungen sie es dabei zu tun hatten.

Ein Beratungsprojekt in China – das versprach spannend zu werden. Deshalb freuten wir uns riesig, als wir erfuhren, dass unsere Bewerbung erfolgreich und wir in das Team aufgenommen worden waren. Nach zwei Praxisprojekten in Schweizer Unternehmen hatten wir noch nach einer Herausforderung der besonderen Art gesucht und uns auf eines der begehrten Praxisprojekte in China beworben. Dieses Angebot der FHS St. Gallen, die Hochschule für Angewandte Wissenschaften, ermöglicht es den Studierenden, im Zuge eines internationalen Consultingprojekts (CPCN) einzigartige Erfahrungen zum Thema Managementkonzeption zu sammeln.

Ein Ausbildungsprogramm für Arbeiter

Unser Projektauftrag führte uns nach Shanghai. Als eine der größten Metropolen Chinas bieten die Stadt und ihre weitere Umgebung ausländischen Unternehmen äußerst attraktive Standorte und Entwicklungsmöglichkeiten. Betrachtet man aber die Qualifikation der sogenannten blue-collar workers (Fabrikarbeiter) in China, so zeigen sich deutliche Unterschiede zu europäischen Arbeitern. Viele von ihnen sind nur unzu-

reichend ausgebildet und geschult. Trotzdem haben die Unternehmen natürlich den Anspruch, dort in der gleichen Qualität wie in Europa zu produzieren. Daher versuchen immer mehr ausländische Firmen eigene Schulungsprogramme zu entwickeln.

▼
Viele der chinesischen „blue-collar workers“ sind nur unzureichend geschult.
▲

Unsere Aufgabe war es nun, für unseren Kunden, die Firma Rieter China, ein Textilmaschinen-Hersteller mit Hauptsitz im schweizerischen Winterthur und einer Produktionsstätte im chinesischen Changzhou, ein Ausbildungsprogramm für chinesische Fabrikarbeiter nach Vorbild des dualen Bildungssystems der Schweiz zu entwickeln.

Zudem sollten wir den Arbeitsmarkt der Fabrikarbeiter in der Provinz Jiangsu untersuchen und Vergleichsunternehmen interviewen, die ►



Trotz sprachlicher und kultureller Unterschiede verstanden sich die studentischen Mitglieder des Projektteams bestens.

bereits erste Versuche in der Entwicklung solcher Ausbildungsprogramme gestartet haben, um von deren bisherigen Erfahrungen profitieren zu können. Unser Team setzte sich aus drei Schweizer Studierenden der FHS St. Gallen und drei chinesischen Studierenden der Tongji University Shanghai zusammen.

Aufbruch in ein unbekanntes Land

Im Februar starteten mit der genauen Auftragsdefinition die ersten Vorbereitungen. Während dieser Zeit lernten wir unsere chinesischen Teammitglieder der Tongji University aus Shanghai per Skype kennen. Auch der erste Kontakt zum Kunden lief in den ersten zwei Monaten nur auf diese Weise. Ab März begannen die Vorbereitungen für unsere Forschungswoche in der fremden Stadt. Wir entwickelten einen genauen Zeitplan, um insgesamt etwa 50 verschiedene Interviews in einer Woche durchführen zu können. Wir befragten Fabrikarbeiter, deren Vorgesetzte und auch Mitarbeiter des HR-Managements des Kunden, um einen Überblick über die derzeitige Situation des Human Capital Management zu gewinnen.

Nach der Forschungswoche vor Ort im April hielten wir den Kontakt zum Kunden und unseren chinesischen Teammitgliedern über Skype und E-Mail. In der darauffolgenden Zeit verarbeiteten wir alle Informationen aus der Primärerhebung. Aufbauend auf unseren Ergebnissen entwickelten wir nun ein individuelles Ausbildungskonzept für den Kunden. Dieses beinhaltete unter anderem die von uns evaluierten Einflussfaktoren auf ein solches Ausbildungsprogramm, die Maßnahmen zur Rekrutierung, die ein Assessment Center beinhaltete sowie die Entwicklung eines individuellen Lehrplanes nach dem Vorbild der Schweizer Lehrberufe „Polymechaniker“ und „Konstrukteur“.



Es galt nicht nur sprachliche, sondern auch kulturelle Barrieren zu überwinden.

Auch interviewten, analysierten und bewerteten wir verschiedene technische Berufsschulen in China, um die beste Schule für eine spätere



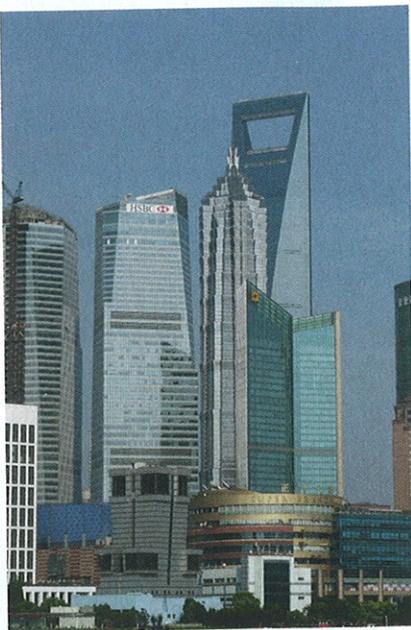
Zusammenarbeit mit dem Kunden zu finden. Wir erstellten ein Trainer-Konzept sowie Karriereentwicklungs- und Personalbindungskonzepte, um die Fabrikarbeiter möglichst langfristig im Unternehmen halten zu können.

Gegen alle Barrieren

Die größten Herausforderungen in diesem CPCN-Projekt stellten die Kommunikation und die Zusammenarbeit mit den chinesischen Teammitgliedern dar. Wir mussten nicht nur sprachliche Barrieren überwinden, sondern uns auch mit den kulturellen Eigenheiten vertraut machen.

Unser Team setzte sich aus sechs komplett unterschiedlichen Persönlichkeiten zusammen, was die Zusammenarbeit spannend, aber auch nicht immer ganz einfach machte. Unsere chinesischen Kollegen hatten beispielsweise von vornherein eine andere Herangehensweise. Sie arbeiteten lieber in Gruppen und wollten alle Einzelheiten detailliert diskutieren. Wir Schweizer Studenten erledigten jedoch auch viel in Einzelarbeit, nachdem wir in einer kurzen Diskussion die Grobstruktur besprochen hatten. Zudem erschwerten auch die zeitweise räumliche Entfernung ►

© Dieter Schatz/pixelio.de



Consulting in China – in der Metropole Shanghai erwarteten die Schweizer Studentinnen viele spannende Herausforderungen.

und die Zeitunterschiede die Kommunikation innerhalb des interkulturellen Teams.

Da wir es beim Kunden mit einer deutschen Projektleitung zu tun hatten, erleichterte das jedoch sehr die Zusammenarbeit. Im Vorfeld bereiteten wir uns daher in erster Linie auf die fremde Kultur, unsere chinesischen Projektmitglieder, die Reise nach Shanghai und die Interviews, die wir dort führen sollten, vor. Dafür bot uns die Fachhochschule ein „interkulturelles Coaching“ an, bei dem wir durch eine erfahrene Dozentin wichtige Informationen, Tipps und Tricks bekamen und verschiedene Fälle durchspielten. Aus eigener Erfahrung können wir nun jedoch sagen, dass Respekt, Verständnis und Geduld die wichtigsten Eigenschaften sind, die man in einem solchen Projekt mitbringen muss.

Am Ende steht der Erfolg

Der Schlussbericht bestand in einer dreimonatigen Schreiarbeit. Im August besuchten uns die chinesischen Studenten dann für zehn Tage in der Schweiz. In dieser Zeit erarbeiteten wir die Abschlusspräsentation. Da unser Projekt für den Young Leader Award der FHS St. Gallen nominiert wurde, nahmen wir gleichzeitig auch noch Pressetermine wahr. Unsere Ergebnisse, die wir per Videokonferenz präsentieren durften, beeindruckten den Kunden. Er kündigte an, sie im Jahr 2013 umzusetzen.

Die Arbeit hat nicht zuletzt deshalb so viel Spaß gemacht, weil die Projektleitung auf Seiten des Kunden sehr offen für unsere neuen Ideen und überaus interessiert daran war, neue Einblicke in das chinesische Bildungssystem zu erhalten. Einerseits ließ uns der Auftraggeber einen großen kreativen Freiraum, gleichzeitig wurden wir von ihm aber auch zu jeder Zeit unterstützt, zum Beispiel bei den Recherchen innerhalb und außerhalb des Unternehmens.

Durch das Projekt ist uns bewusst geworden, welchen Einfluss die chinesische Kultur auf alle

Lebensbereiche in China hat. Das wird von vielen europäischen Unternehmen, die dort angesiedelt sind, noch unterschätzt.

Aus unserer Sicht – als europäischer Teil des Projektteams – waren hauptsächlich die interkulturellen Differenzen sehr eindrücklich. Aber trotz aller Unterschiede haben wir uns sehr gut verstanden. Nachdem wir fast sechs Monate zusammen an dem Projekt arbeiteten, entwickelten sich enge Freundschaften. Der Abschied ist uns daher sehr schwer gefallen.



Sabrina Heller, FHS St. Gallen

Sabrina Heller arbeitete vor Ihrem Bachelor Studium Business Administration als kaufmännische Angestellte bei der Bühler AG in Uzwil und bei Armstrong Metall Ceilings im Shipping Department. Nach ihrem Studium an der FHS St. Gallen wird sie bei den Schweizerischen Bundesbahnen SBB als Projektassistentin in HR-Projekten tätig sein.



Melanie Geldhauser, FHS St. Gallen

Melanie Geldhauser arbeitete vor ihrem Studium an der FHS St. Gallen bei dem Autohaus Landherr GmbH als Verwaltungsabteilungsleiterin, wo sie unter anderem für die Ausbildung von Lehrlingen zuständig war. Während ihres Studiums sammelte sie zusätzliche Erfahrungen im Human Resource Bereich bei der T-Systems Schweiz AG.

