

Lächelnd durch die gläserne De

Chinesinnen erobern das deutsche Management. Wer schon als kleines Mädchen gelernt hat, sich unter Massen chinesischer Einzelkämpfer zu behaupten, lässt sich in Deutschland von männlich geprägten Unternehmensstrukturen beim Aufstieg an die Firmenspitze nicht aufhalten. *Von Astrid Oldekop*

So viel unverhüllten Ehrgeiz hatte Dieter Schwankhaus noch nie erlebt. Als dem damaligen Vorstand der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ernst & Young 2006 in Hamburg die Chinesin Yi Sun von einem Headhunter als Nachwuchskraft vorgestellt wurde, fragte die 29-jährige Schwankhaus geradeheraus: „Zwischenstufen interessieren mich nicht, wie werde ich Partnerin in Ihrem Unternehmen?“

Nach der ersten Überraschung fasste sich der Vorstand rasch und zeigte der alleinerziehenden Mutter aus Schanghai den harten Karriereweg in die Chefetage auf: lange Arbeitstage, viele Dienstreisen, ständige Beurteilungen durch Vorgesetzte und Kollegen. Bedingungen, die Sun sofort akzeptierte. Schwankhaus war es den Versuch wert: „Sie bekommen die Chance“, sagte er und stellte Sun als eine von mehreren jungen Beraterinnen ein.

Nur fünf Jahre später hat Yi Sun ihr erklärtes Ziel erreicht: Die 1,62 Meter große Chinesin wurde 2011 mit 34 Jahren nicht nur zur jüngsten Partnerin von Ernst & Young Deutschland, sondern auch zur allerersten chinesischen Partnerin bei den vier größten Wirtschaftsprüfungsgesellschaften Deloitte Touche Tohmatsu, Pricewaterhouse Coopers, Ernst & Young (heute EY) und KPMG in Deutschland ernannt.

Yi Sun, 37: Auf einem Elite-Internat in Schanghai lernt sie Deutsch, später studiert sie in China Germanistik, danach in Kiel BWL. Mit 29 steigt sie bei der Wirtschaftsprüfung Ernst & Young Deutschland ein, wo sie inzwischen Partnerin ist und chinesische Investoren bei Firmenkäufen in Europa betreut.



Zwischenstufen interessieren mich nicht. Wie werde ich Partnerin in Ihrem Unternehmen?

Yi Sun, Partnerin bei Wirtschaftsprüfung EY Deutschland

Sie ist eine der seltenen Spitzen-Frauen im Bereich Firmenübernahmen. Heute fädelt Sun große chinesische Unternehmenskäufe in Europa ein und berät dazu Investoren aus ihrer Heimat. Ihre rasante Karriere kostete sie Kraft, doch für die Chinesin, die auf einem Elite-Internat in Schanghai Deutsch lernte, ist die Bilanz positiv: „Ich bin stolz auf alles, was ich erreicht habe, auch wenn viele Opfer notwendig waren.“

Wie Yi Sun arbeiten die meisten der hierzulande erfolgreichen Chinesinnen an den wirtschaftlichen Schnittstellen zwischen Deutschland und China. Zu ihnen zählen auch Weidong Xu, zuletzt Sprecherin der Geschäftsführung des Dortmunder Schallschutz-Spezialisten Bilfinger Gerber und amtierende Aufsichtsrätin beim Antriebsproduzenten ZF, ebenso wie Jingjing Chen, Managerin beim Armaturenhersteller Grohe in Düsseldorf, sowie Helen Cao. Sie leitet beim Biotechnologie-Unternehmen Qigen in Hilden und im Silicon Valley die Vermarktung von Produkten für die Grundlagenforschung.

Diese vier Frauen verbindet aber noch mehr. So gehören sie alle zu jener Generation, die nach dem Tod des chinesischen Staatspräsidenten Mao Zedong 1976 in der Zeit des chinesischen Wirt-

schaftswunders als Einzelkinder groß geworden ist. Sie wuchsen unter enormem Leistungsdruck in einer extrem bildungsorientierten Gesellschaft auf. Und auf ihnen ruhte die Hoffnung ihrer gesamten Familie. Das ist noch heute so: Umgerechnet 85 Euro pro Monat, das ist knapp ein Drittel ihres Einkommens, geben chinesische Eltern durchschnittlich für die Bildung ihres Kindes aus, denn gute Schulen und Nachhilfe am Abend und am Wochenende sind in der Volksrepublik teuer. Zum Vergleich: Deutsche Familien investieren im Schnitt monatlich gerade mal 16 Euro, oder 0,5 Prozent des Einkommens, in die Bildung ihrer Kinder.

Helen Cao, die 1993 mit elf Jahren aus China nach Frankfurt kam, wo ihre El-

tern als Wissenschaftler arbeiteten, bringt es so auf den Punkt: „Chinesische Eltern sorgen sich darum, ihre Kinder nicht zu unterfordern. Deutsche Eltern machen sich eher Sorgen darum, ihre Kinder nicht zu überfordern.“

Und die 43-jährige Weidong Xu, in den Wirren der Kulturrevolution als Kind eines Lehrerehepaars in Schanghai geboren, gibt zu: „Meine Kollegen und auch mein Sohn, der in der deutschen Wohlstandsgesellschaft aufgewachsen ist, sind nicht so ehrgeizig und hungrig wie ich. Sie kennen keine Existenzangst.“

Ob Boom-Metropole oder Provinz – die Erwartungen der Familie, dass der Nachwuchs den Wohlstand mehrt, sind stets hoch. So war für Caos Eltern immer

klar, dass ihre Tochter ebenfalls studieren würde. „Die Vorstellung, dass eine Frau nicht arbeitet, sondern nur Hausfrau ist, habe ich erst in Deutschland kennen gelernt. Ich fand das als Kind sehr witzig“, erzählt die 32-jährige, die gerade in San Francisco Urlaub macht. Weniger amüsant dagegen war die kulturelle Kluft, die Cao zwischen sich und deutschen Kindern verspürte: Ihre Mitschüler trugen andere Kleidung, hörten andere Musik, setzten andere Prioritäten – Party statt pauken. Eine einsame Zeit für das Mädchen, obwohl es schnell Deutsch lernte. „Für die Sprache gab es Kurse, für die Kultur nicht.“

Die Aufsteigerinnen sind also extrem darauf getrimmt, sich stark von ihren Altersgenossen abzugrenzen, um voranzu-



cke

Pressebild (4)

Weidong Xu, 43: 1989 kommt sie nach Deutschland, um Chemie- und Verfahrenstechnik zu studieren. Danach startet sie als Trainee bei Continental. Es folgen Stationen bei Gea Luftkühler und als Geschäftsführerin bei Bilfinger Berger. Außerdem ist sie noch Aufsichtsrätin bei ZF.

Jingjing Chen, 40: Die Textilingenieurin kommt nach Stationen bei deutschen Unternehmen in China 2007 zum Chiphersteller Qimonda in München. 2010 wechselt sie zum Armaturenhersteller Grohe nach Düsseldorf, wo sie das weltweite Controlling der Werke verantwortet.

Helen Cao, 32: Sie macht in Deutschland Abi. Nach ihrem BWL-Studium an der EBS studiert sie in den USA noch „Public Administration“ und macht außerdem einen Master-Abschluss in Neurobiologie. Danach arbeitet sie bei der Unternehmensberatung Bain und wechselt 2010 zu Qiagen, wo sie die Produktvermarktung leitet.

kommen. Das allerdings ist in der Volksrepublik nicht einfach. Zwar arbeiten dort wesentlich mehr Frauen als in Deutschland. Doch bei Umfragen geben drei von vier Chinesen an, dass Männer bevorzugt werden sollten, falls Arbeitsplätze knapp sind. Und so werden in chinesischen Stellenanzeigen oft explizit Männer unter 35 gesucht. Auch von Gleichberechtigung im Privatleben ist im kommunistischen Land kaum die Rede. Hausarbeit ist nach wie vor Frauensache, Berufstätigkeit hin oder her.

Und so führt der Weg ehrgeizige Chinesinnen ins Ausland, immer öfter nach Deutschland. Denn das Gütesiegel „made in Germany“ wird in China geschätzt – nicht nur bei Autos, sondern auch bei Bildung. Nicht verwunderlich also, dass

Chinesen mit rund 27 000 Studierenden schon die zweitgrößte Ausländergruppe knapp hinter den Türken an deutschen Unis bilden. Davon sind etwa die Hälfte Frauen. Zu den Pionierinnen aus Fernost zählten auch Weidong Xu, die in den 80er-Jahren in Dortmund Chemie- und Verfahrenstechnik belegt hat, sowie Yi Sun, die Ende der 90er-Jahre in Kiel BWL studierte.

Wollen sie bleiben, müssen die Einzelkämpferinnen die westliche Kultur annehmen – und über ihren Schatten springen. Wie das aussieht, schildert die 40-jährige Textilingenieurin Jingjing Chen: „In Deutschland musste ich lernen, meine asiatische Zurückhaltung abzulegen und meine Meinung direkt zu äußern. Dafür habe ich viele innere Kämpfe ausgefochten.“ Als sie zusammen mit jungen Deutschen an einem Nachwuchsprogramm teilnahm, erkannte sie außerdem, wie sehr das sture Auswendiglernen des chinesischen Bildungssystems sie geprägt hat. „Ich habe sehr hart daran gearbeitet, kreative Ideen zu entwickeln und neue Wege zu gehen“, erzählt die alleinerziehende Mutter. Immerhin hat Chen es geschafft, sich aus einer trotz ihrer vier Millionen Einwohner unbedeutenden Provinzstadt in die nordrhein-westfälische Landeshauptstadt Düsseldorf vorzuarbeiten. Hier leitet die 40-Jährige bei Grohe das weltweite Controlling aller Werke.

Und auch Helen Cao, die als Kind die Unterschiede spürte, aber nicht verstand, sagt heute, dass sie gerade an der Reibung der Kulturen gewachsen ist. Ihr ist es offenbar gelungen, das Beste aus beiden Welten miteinander zu kombinieren: fernöstlichen Pragmatismus und Wagemut, gepaart mit westlichem Tiefgang und der Lust am kritischen Hinterfragen. Headhunter wie Heiner Thorborg bescheinigen der mehrfach ausgezeichneten jungen Managerin weiteres Aufstiegs Potenzial.

Doch in Deutschland warten nicht viele Arbeitgeber mit offenen Armen auf weibliche Talente aus dem Fernen Osten. „Viele Europäer haben noch das Bild der diensteifrigen Chinesin im Kopf, die nur das erledigt, was ihr aufgetragen wird“, hat Michael Schäfer von der Personalberatung Mercuri Urval beobachtet, der seit fünf Jahren chinesische Fachkräfte an deutsche Unternehmen vermittelt.

“

Die Frauenquote ist das einzige Instrument, das Unternehmen zwingt, ihre Kultur zu ändern.

Weidong Xu
Aufsichtsrätin bei ZF Friedrichshafen

Wie sich das anfühlt, hat Yi Sun schon erlebt. Obwohl sie längst ganz oben angekommen ist, kommt es vor, dass sie für eine Assistentin gehalten wird. Meist ist sie in der männerdominierten Welt der Firmenübernahmen ohnehin die einzige Frau im Raum. Das stellt sie beinahe täglich vor Herausforderungen: Gerade Chinesen legen Wert darauf, mit Geschäftspartnern Freizeit zu verbringen – ein großes Problem für eine Frau. Mit ihren Kunden geht Sun daher zwar mittags essen, Abendtermine sind jedoch für die mächtige Strippenzieherin tabu, aus Rücksicht vor den chinesischen Ehefrauen.

Dienstfertig und devot? Auch Weidong Xu kann über dieses Klischee nur lachen. Die Branchen, in denen die Verfahrenstechnikerin gearbeitet hat, sind Männerdomänen. Zu Beginn ihrer Kar-

riere als Trainee beim Reifenhersteller Continental habe sie keine Quotenfrau sein wollen. Doch mit dem Aufstieg und beruflichen Stationen bei Anlagenbauer Gea Luftkühler und im Bilfinger-Berger-Konzern kam die Einsicht: „Ich weiß inzwischen, dass die Frauenquote das einzige Instrument ist, das Unternehmen zwingt, ihre Kultur zu ändern.“ Einer männlich geprägten Kultur, die dazu führt, dass zahlreiche qualifizierte Frauen an der sogenannten „gläsernen Decke“ scheitern. Also im mittleren Management stecken bleiben, anstatt in Top-Positionen aufzusteigen. Immerhin, so fährt die Asiatin fort, die selbst diese unsichtbare Hürde überwinden konnte, seien in Deutschland Frauenthemen in den vergangenen fünf Jahren in den Führungsetagen wenigstens thematisiert worden. In China dagegen nicht.

Kulturelle Barrieren, Vorbehalte gegenüber Frauen im Führungsteam und dazu noch die Furcht deutscher Arbeitgeber, chinesische Mitarbeiter könnten Wirtschaftsspionage betreiben: Die Ausgangsbedingungen für Chinesinnen auf Management-Positionen sind in Deutschland schwierig. „Das macht diejenigen, die über ihren Schatten gesprungen sind, in der Durchsetzung noch härter“, glaubt Schäfer. Beispiel Yi Sun: Bei ihrem Arbeitgeber und ihren Mandanten eilt ihr der Ruf voraus, sie fordere sehr viel. Doch die Managerin hält dagegen: „Wenn ich nicht für mich fordere, kann ich auch nicht für meine Kunden fordern.“

Aber nicht nur für Auftraggeber, auch für qualifizierte Frauen macht sich Sun, die ebenfalls die gesetzliche Frauenquote begrüßt, gern stark. Und so verwundert es nicht, dass die einflussreiche Chinesin sogar Forderungen an deutsche Politiker und Arbeitgeber richtet und etwa eine umfangreichere und bessere Kinderbetreuung und gezieltes Coaching für Frauen mit Karriere-Ambitionen anmahnt.

HHL LEIPZIG GRADUATE SCHOOL OF MANAGEMENT

HHL Named Germany's Best Entrepreneurial University (Gründerradar by the Stifterverband)

HHL International Investors Day
Digital Business

APPLY NOW FOR
HHL'S BEST FOUNDERS COMPETITION
Win €2,000!

June 18, 2014 in Leipzig

Speakers (among others):
Heinz Dürr, Entrepreneur and former Chairman of the Board of AEG and Deutsche Bahn AG
Lukasz Gadowski, Founder Spreadshirt, Partner Team Europe, Berlin
Clarán O'Leary, Partner Earlybird
Daniel Zimmermann, Partner Wilmer-Hale, Silicon Valley, USA

www.hhl.de/Investorsday

Sponsors: HHL, Blue, C'M'S, High-Tech Gründerfond, KPMG, Stadt Leipzig, Deutsche Bank, Smile, TGFS, SAM, 3-BETEILIGER, and others.