

Thomas Batsching

# Von Impression-Management bis Wohlfühl-Check

## Ungewöhnliche Möglichkeiten der Personalbindung

Oft kündigen erstklassige chinesische Mitarbeiter mit dem Argument: »Das Angebot des anderen Unternehmens war so gut, da musste ich zusagen.« Da ist selbstverständlich immer »etwas dran«, aber kann der Wechsel auch verhindert werden? Gibt es »Geheimtipps«, um chinesische Mitarbeiter im Unternehmen zu halten?

In ganz China tobt ein »War for Talents« – und das nicht nur an der Ostküste, sondern auch in wirtschaftlich noch weniger erschlossenen Teilen des Landes. Talente gewinnen und halten gehört zu den drei größten Herausforderungen von Unternehmen in China. Aufgrund der zunehmenden Attraktivität chinesischer Unternehmen wie Alibaba und Huawei wird sich das Problem noch verschärfen.

Eine unerwünschte Kündigung hat viele negative Folgen: Sie kostet etwa 150 Prozent des Jahresgehalts, Projekte werden verzögert, unternehmensspezifisches Wissen und Unternehmensgeheimnisse gehen verloren. Auch wird das Betriebsklima beeinträchtigt, Qualifizierungsmaßnahmen haben keinen »Pay-Off«, Teammitglieder sind verunsichert und eingespielte Beziehungen zu Kollegen und Kunden gehen verloren. Und das in China, wo Kontakte kulturell so wichtig sind!

Der Verbleib chinesischer Mitarbeiter im Unternehmen hängt von vielen Faktoren ab, zum Beispiel von der Qualität der Personalauswahl, von der Wertschätzung des Arbeitgebers und von der Führungsqualität des Vorgesetzten. Zunächst einige allgemeine Anmerkungen dazu, dann eher ungewöhnliche Vorschläge.

**Thomas Batsching**

ist Geschäftsführer der hrworks\_personalwerk, Karlsruhe.

batsching@hrworks-personalwerk.de

**Was tun? Attract, Develop, Retain.** Die Erfahrung zeigt, dass Einzelmaßnahmen nicht erfolgreich sind. Erfolgreich ist nur ein konsequentes Management der gesamten »Kette«, nämlich

- **Attract:** die richtigen Mitarbeiter auf das Unternehmen aufmerksam machen und auswählen
- **Develop:** die Mitarbeiter entwickeln und fördern
- **Retain:** die Mitarbeiter mit angemessenen Maßnahmen an das Unternehmen binden.

Die üblichen und selbstverständlich wichtigen Maßnahmen bei »Attract« sind zum Beispiel die Teilnahme an Jobmessen, Partnerschaften mit Hochschulen, Stipendien für sehr gute Studierende, Unternehmens-Website in Chinesisch, aktive Präsenz in den sozialen Medien oder auch zügige Personalauswahl.

Im Bereich »Develop« ist weit verbreitet, dass Unternehmen bei individuellen Weiterbildungen, etwa MBA-Kursen, finanziell unterstützen. Auch wird ein internes Trainingsprogramm oder die Möglichkeit für Geschäftsreisen ins Ausland als attraktiv angesehen.

Ein gutes »Retain«, also wirksame Maßnahmen zur Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen, kann viele Aspekte umfassen: Attraktive Vergütung, an Betriebszugehörigkeit gebundene Altersversorgung, gute Mitarbeiterführung, die Anerken-

nung, Wertschätzung und Harmonie ermöglicht, Positionstitel, Arbeitsplatzsicherheit und – vor allem bei jüngeren Mitarbeitern – eine gute Work-Life-Balance.

**Ungewöhnliche Maßnahmen.** Es lohnt sich aber, über ungewöhnliche Maßnahmen nachzudenken, die, zumindest in der westlichen Welt, eher unüblich sind:

- **Bei Jobmessen individuelle Besprechungstermine anbieten.** Jobmessen für Berufserfahrene sind oft überlaufen. In Ruhe mit einem interessanten Kandidaten zu sprechen, ist fast unmöglich. Bieten Sie doch im Vorfeld der Messe, zum Beispiel via Anzeige im Messemagazin, die Möglichkeit der Vereinbarung eines individuellen Termins an. Das gibt dem Kandidaten »Gesicht« und fördert gleichzeitig das Ansehen des Unternehmens.
- **»Impression-Management« planen.** Nehmen Sie jede Gelegenheit wahr, bei Kandidaten einen guten Eindruck zu machen. Auch »Impression-Management« hinsichtlich Produkten, Marke und Kultur des Unternehmens gibt dem Unternehmen und dem Kandidaten »Gesicht« und ist in China noch viel wichtiger als anderswo. Am besten sprechen Sie im Vorfeld der Kandidateninterviews mit Kollegen über den Eindruck, den Sie vermitteln möchten – und

# Wo in China?



- ...Standort mit perfekten Rahmenbedingungen für deutsche Unternehmen
- ...politisch flankiert und gefördert durch deutsche und chinesische Regierung
- ...geplant von deutschen Architektenbüros wie GMP, Obermeyer und SBA
- ...Nachhaltigkeit anhand zertifizierter 40 ökologisch spezifischer Indikatoren
- ...kompetente Beratung und Betreuung durch deutschsprachiges Fachpersonal
- ...maßgeschneiderte Dienstleistungen wie z.B. Schutz des geistigen Eigentums
- ...8 Hochschulen im Umfeld und duale Berufsbildung nach deutschem Muster
- ...potenzielles German Centre als Anlaufstelle für KMU (in Betrieb ab Okt. 2015)
- ...drittgrößter Hafen Chinas und schneller Bahnverkehr (14 Tage bis Düsseldorf)
- ...internationaler Flughafen mit 3 Direktflügen nach Frankfurt in der Woche
- ...zahlreiche Unternehmen und 9 Mio. Konsumenten in unmittelbarer Umgebung
- ...saubere Luft, berühmtes Bier und schöne Strände vor der Haustür
- ...eine Stadt mit deutschem Flair und attraktivem Preis-Leistungs-Verhältnis

## In Qingdao!



Sino-German Ecopark  
Tuanjiestr. 2877, 266426 Qingdao  
Tel: +86 532 8672 3589  
E-mail: qingdao@sgep.cn

Haus der Bayerischen Wirtschaft  
Max-Joseph-Str. 5, 80333 München  
Tel: +49 89 5999 3616  
E-mail: munich@sgep.cn

[www.sgep-qd.de](http://www.sgep-qd.de)

darüber, wie der Eindruck entstehen soll.

- **Aktive Information über Trainingsprogramme, Titel und nächsthöhere Positionen.** Da Training oft als Grundvoraussetzung für beruflichen Aufstieg angesehen wird, müssen Sie das Trainingsprogramm des Unternehmens vorstellen, auch wenn der Kandidat nicht danach fragt. Gleiches gilt für den Titel, das mögliche nächste (Titel-)Level und für Kriterien, wie die nächsthöhere Position erreicht werden kann.
- **»Shadowing« für Berufserfahrene beziehungsweise »Freshman«-Kurse für Berufsanfänger.** »Develop« beginnt mit der Integration der neuen Mitarbeiter in das Unternehmen. Bei Berufsanfängern kann beispielsweise ein »Freshman«-Kurs stattfinden. Für Berufserfahrene wird »Shadowing« angeboten, also der neue Kollege begleitet seinen möglichst erfahrenen Kollegen oder seinen Chef für eine gewisse Zeit.
- **Krankenversicherung für Eltern.** Eine in Deutschland nur schwer vorstellbare, aber in China sehr wirksame Option ist, die Krankenversicherung auch auf Eltern oder gar Großeltern auszudehnen. Bei Wechselwunsch werden die Eltern – im eigenen Interesse – zum Verbleib im Unternehmen raten. In einer konfuzianisch geprägten Kultur werden die Kinder diesem Rat wahrscheinlich nicht widersprechen. Eine bessere Gesundheitsversorgung gibt den Eltern bei Nachbarn Ansehen und »Gesicht«, das keiner verlieren möchte.
- **Mitgliedschaft im »Think Tank« und Medienpräsenz.** Für besonders wichtige Mitarbeiter sind Maßnahmen wie die Aufnahme in einen besonderen, unternehmensinternen »Think Tank« denkbar, auf den das Top-Management für die Diskussion strategischer Themen zurückgreift. Auch die aktive Unterstützung einer gewissen Medienpräsenz in Fachzeitschriften oder in der lokalen Presse ist denkbar. Der »Think Tank« bringt Top-Management-Aufmerksamkeit, die Medienpräsenz Bekanntheit bei Kollegen, Geschäftspartnern und



Wer seine Mitarbeiter halten will, sollte deren Familien nicht ignorieren.

Nachbarn – und gibt (wieder) »Gesicht« und Reputation.

- **»Wohlfühl-Checkliste«.** Eine Checkliste zur Prüfung, wie sich – erfolgskritische – Mitarbeiter fühlen und wie zufrieden sie mit ihrer Arbeit, mit den Entwicklungschancen, mit ihrer Work-Life-Balance sind, ist eine gute Basis für ein vierteljährliches Gespräch mit dem Mitarbeiter. Damit wird auch die Wertschätzung des Unternehmens gegenüber dem Mitarbeiter demonstriert.

### ... und wenn sie dann doch gehen...

Manchmal passiert es einfach: Trotz aller Bemühungen kündigen Mitarbeiter. Dann bitte die Wertschätzung – letztlich die Harmonie – aufrechterhalten. Also, keine abfälligen, abwertenden Bemerkungen. Empfehlens-

wert ist, den – guten – Mitarbeitern zu sagen, dass sie jederzeit zurückkehren können. Und nicht zuletzt: Halten Sie Kontakt mit den ausgeschiedenen Mitarbeitern: LinkedIn oder Weibo machen das leichter denn je.

Niemand erwartet, dass alle beschriebenen Möglichkeiten umgesetzt werden. Also: Eher weniger Aktivitäten starten, aber diese konsequent verwirklichen, in einem Mitarbeiter-Handbuch dokumentieren und an alle Mitarbeiter geben. Im Sinn eines Personalcontrollings empfiehlt es sich zudem, jährlich zu prüfen, ob die Aktivitäten wirklich erfolgreich sind. Falls nicht, muss der Maßnahmen-Mix angepasst werden. Das ist eine gute Basis für wirtschaftlichen Erfolg in China. ■