



## Chinesische Mitarbeiter – finden, binden und gewinnen

Unternehmen, die nach China expandieren und dort chinesische Mitarbeiter gewinnen wollen, brauchen einen langen Atem. Ist es ihnen im War for Talents gelungen, den passenden Mitarbeiter zu rekrutieren, wartet die nächste Herausforderung: den Mitarbeiter im Unternehmen zu halten. Unser Beitrag gibt Ihnen das nötige Handwerkszeug für das Abenteuer China.

In ganz China tobt ein War for Talents um qualifizierte Mitarbeiter. Die Europäische Handelskammer in China und die Deutsch-Chinesische Handelskammer stellen in Umfragen fest, dass das Gewinnen und Halten von Talenten zu den größten Herausforderungen von Unternehmen in China gehört. Für deutsche Unternehmen gibt es aber gute Nachrichten: Rund drei Viertel der Chinesen im Alter zwischen 18 und 34 Jahren attestieren deutschen Unternehmen ein gutes bis sehr gutes Arbeitgeberimage. Bei Unternehmen aus USA, Großbritannien oder Frankreich meinten das nur jeweils etwa ein Zehntel der Befragten.

### Kulturelle Hintergründe

Somit liegt es nicht am Ruf deutscher Unternehmen, dass chinesische Talente nur kurz bleiben und dann weiterziehen. Beim Wechselverhalten chinesischer Mitarbeiter haben auch andere Faktoren großen Einfluss, zum Beispiel die Qualität der Personalauswahl, Wertschätzung von Seiten des Arbeitgebers, Führungsfähigkeiten und anderes mehr. Aber zunächst einige Hinweise zur chinesischen Kultur, zu Generationen im Berufsleben und zum Schulsystem.

So wie man in Deutschland von Babyboommern oder der Generation Y spricht, werden in China vier Generationen unterschieden: verlorene Generation (über 55 Jahre alt), Sandwich-Generation (45 bis 55 Jahre), junge hungrige Tiger (zwischen 35 und 45) und kleine Kaiser (nach 1980 geboren). Den Generationen werden unterschiedliche Einstellungen nachgesagt. So werden beispielsweise die kleinen Kaiser, die wegen der Ein-Kind-Politik als Einzelkind aufgewachsen sind, als eher selbstbezogen und zu selbstsicher angesehen.

Die Ausbildung in Schule und Hochschule ist in China sehr theoretisch. Lerninhalte werden auswendig gelernt. Der Transfer des Erlernten in andere Bereiche ist oft nur nachrangiges Bildungsziel – und fällt somit unter den Tisch. Für Unternehmen heißt dies, dass viel Praxiswissen vermittelt und Entscheidungsfreude gefördert werden muss, was eine gewisse Zeit dauert. Einen Mitarbeiter zu rekrutieren und sich auf seine guten Noten zu verlassen, funktioniert in China leider nicht.

China hat noch immer ein hohes Wirtschaftswachstum, welches die Nachfrage nach Mitarbeitern steigen lässt. Zusätzlich sind Staatsunternehmen (zum Beispiel

China Petroleum, ICBC) oder auch Privatunternehmen (zum Beispiel Alibaba, Baidu) zunehmend attraktiv. So waren 2003 unter den 50 attraktivsten Unternehmen in China zwei Drittel westliche Unternehmen; derzeit sind es gerade noch 20 Prozent. Aus Mitarbeitersicht bieten chinesische Unternehmen krisensichere Arbeitsplätze, Karrierechancen ohne gläserne Decke und einen kulturell passenden Führungsstil ohne Sprachbarrieren. Zusammenfassend: Die Schere von Angebot und Nachfrage geht immer weiter auf (siehe Abbildung). Der chinesische War for Talents ist da.

Erfolgreich ist ein konsequentes Management der gesamten Kette, nämlich:

- die richtigen Mitarbeiter finden und auswählen (Attract),
- diese Mitarbeiter entwickeln und fördern (Develop) und
- die Mitarbeiter an das Unternehmen binden (Retain).

### Was chinesische Mitarbeiter wollen

Laut Continental-Umfrage ist für Berufsanfänger vor allem wichtig: feste Anstellung, Verdienst und Sozialleistungen, Aufgabe und Arbeitszeit. Demgegenüber sind die häufigsten Wechselgründe erfahrener

chinesischer Mitarbeiter: Führungsschwäche des Chefs, mangelnde Wertschätzung, bedeutsamer klingende Titel, Entwicklungsmöglichkeiten, höheres Gehalt, private Gründe oder Gründung eines eigenen Unternehmens.

Überdies haben vor allem junge Chinesen einen ausgeprägten Nationalstolz. Sie wollen ihren Freunden mit Stolz von ihrer Firma berichten, zum Beispiel über Arbeitsbedingungen oder attraktive Vergütung, über Entwicklungsmöglichkeiten oder auch über die Corporate Citizen-Aktivitäten des Unternehmens. Die meisten der genannten Kriterien kann man ohne hohen finanziellen Aufwand beeinflussen.

### Die Musts und Don'ts der Personalsuche

Impression Management zu Produkten, Marke und Kultur des Unternehmens ist in China noch viel wichtiger als woanders. Nehmen Sie jede Gelegenheit wahr, bei Kandidaten einen guten Eindruck zu hinterlassen. Am besten sprechen Sie vor den Interviews mit dem Fachvorgesetzten über den Eindruck, der bleiben soll – und darüber, wie dieser Eindruck entsteht.

Die Unternehmens-Website sollte in Mandarin programmiert sein. Der Grund: Jüngere Chinesen sind – als einziges Kind – oft einem hohen Karrieredruck ausgesetzt. Da sprechen chinesische Eltern bei der Entscheidung Arbeitsplatzentscheidung üblicherweise mit – und diese Eltern können oft kein Englisch.

Eine Social Media-Präsenz ist vor allem für die Rekrutierung jüngerer Chinesen unabdingbar. Allerdings nicht in den weltweiten Medien, wie Facebook, YouTube, Google oder Twitter. Diese sind in China blockiert. Social Media in China sind Plattformen, wie Renren, QQ, LinkedIn oder der Microblogging-Dienst Sina Weibo.

Der Auswahlprozess sollte sehr zügig erfolgen. Wenn ein Kandidat zu mehr als zwei Gesprächen eingeladen wird, läuft dieser Gefahr, das Gesicht zu verlieren: Dessen Freunde fragen sich, was fehlt ihm, dass er kein Angebot bekommt? Und wenn diese Gefahr besteht, wird der Kandidat garan-

**Angebots- und Nachfrageseite klaffen weit auseinander** Abbildung



**Attract – Develop – Retain**

- Weiterhin hohes Wirtschaftswachstum
- Staatsunternehmen und chinesische Unternehmen werden attraktiver (z.B. Alibaba, Huawei)
- Weiterhin steigende Anzahl westlicher Unternehmen
- Anzahl chinesischer Expatriates steigt

- Weniger Nachwuchs aufgrund gesunkener Geburtenraten
- Bildungssystem ermutigt nicht zu selbständigem Denken
- Anzahl erfahrener chinesischer Manager zu gering (als Folge der Kulturrevolution)

**Aus Mitarbeitersicht bieten chinesische Unternehmen krisensichere Arbeitsplätze und gute Karrierechancen. Warum also bei einem deutschen Unternehmen arbeiten?**

tiert nicht zum dritten oder vierten Gespräch auftauchen – selbst wenn sich der weltweite Vertriebschef angesagt hat.

Hochschulabschlusszeugnisse müssen geprüft werden. Zeugnisse kann man für wenige Euro auf dem Schwarzmarkt kaufen. Die Lösung: Wissenstests durchführen oder Fallstudien vorlegen und Lösungsvorschläge erfragen. Aber aufpassen: Möglicherweise wurde dem Kandidaten – vielleicht aufgrund von Guanxi-Verpflichtungen? – die Testlösung gegeben? Guanxi bezeichnet das Netzwerk persönlicher Beziehungen, von dessen Wirken in China kaum eine Entscheidung unbeeinflusst bleibt.

Da Training als Voraussetzung für beruflichen Aufstieg angesehen wird, muss das Trainingsprogramm des Unternehmens vorgestellt werden – auch wenn der Kandidat nicht danach fragt. Gleiches gilt für den Titel, das nächste (Titel-)Level und auch für die Kriterien, wie das nächste Level oder die nächsthöhere Position erreicht wird. Dadurch werden Missverständnisse vermieden.

Mitarbeiterempfehlungsprogramme können sehr erfolgreich sein. Bei Empfehlungen ist die Beziehung des Empfehlenden zum Empfohlenen zu beachten. Aufgrund des chinesischen Guanxi-Konzepts kann es sein, dass der empfehlende Mitarbeiter einen erhaltenen Gefallen wieder gutmachen muss, obwohl er die empfohlene Person letztlich nicht gut genug – im schlimmsten Fall gar nicht – kennt.

Falls möglich, sollten Sie nicht unter Zeitdruck entscheiden. Da viele Kandidaten zu interviewen sind, wird die Auswahl länger dauern als erwartet. Überdies: Stellen Sie sicher, dass Sie die Kandidaten auch so empfangen, wie um sie geworben wurde. Ein Gespräch mit einem Manager, der abgehetzt ist und nicht zuhört, lässt beide Seiten das Gesicht verlieren. Und bitte auch die Versprechen aus Einstellungsgesprächen einhalten, vor allem bezüglich eventueller Entwicklungspläne und Aufstiegschancen.

### Mitarbeiter an das Unternehmen binden

Ein gutes „Retain“, also Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden, beinhaltet viele Aspekte: Von Vergütung über Weiterbildung und Karriere bis hin zu Work-Life-Balance.

#### • Vergütung und Benefits

Neben einer marktgerechten Grundvergütung kann eine Altersversorgung Mitarbeiter an das Unternehmen binden. Das kann eine Betriebsrente oder eine arbeitgeberfinanzierte Lebensversicherung sein, die erst nach mehreren Jahren Betriebszugehörigkeit gewährt wird. Auch ein jährlicher Loyalitätsbonus, auszahlbar nach dem chinesischen Neujahrsfest, ist denkbar. Weitere Möglichkeiten sind eine Zusatzkrankenversicherung für den Mitarbeiter und dessen Familie. Eine im Westen schwer vorstellbare, aber in China wirksame Option ist, die Krankenversicherung auch auf Eltern

oder gar Großeltern auszudehnen. Diese werden dann – im eigenen Interesse – zum Verbleib im Unternehmen raten. In einer konfuzianisch geprägten Kultur folgen die Kinder diesem Rat. Weitere Möglichkeiten für vergütungsbezogenes Retain sind Zuschüsse zum Wohnen, zu Schulgebühren des Kindes sowie ein jährlicher Gesundheitscheck.

#### • **Weiterbildung und Karriere**

Chinesische Mitarbeiter erwarten einen persönlichen, längerfristigen Entwicklungsplan, der auch mittelfristige Karriereperspektiven umfasst. Auch können Qualifizierungsmaßnahmen wie ein finanziell gefördertes MBA-Programm eine gute Mitarbeiterbindung erzielen. Wichtig ist, die Versprechen auch einzuhalten – oder es zumindest sichtbar zu versuchen. In ausländischen Unternehmen erleben chinesische Mitarbeiter oft, dass ihre Karriere an einer gläsernen Decke endet: Wichtige Stellen werden mit Expatriates oder von außen besetzt. Zu demonstrieren, dass chinesische Mitarbeiter entwickelt und dann auch befördert werden, unterstützt die Loyalität der Mitarbeiter maßgeblich.

#### • **Anerkennung, Wertschätzung und Harmonie**

Da chinesische Mitarbeiter üblicherweise mehr Loyalität zu Personen als zu Firmen

empfinden, spielt die Führungskraft vor Ort die entscheidende Rolle. Chinesische Mitarbeiter fühlen sich oft respektlos behandelt – manche fühlen sich sogar als suspekt angesehen. Sie erwarten von ihrer Führungskraft, dass diese sie wie Freunde behandelt – und das wollen sie spüren.

Bei gemeinsamen privaten Unternehmungen, auf Ausflügen mit den Familien, spüren chinesische Mitarbeiter Wertschätzung und Harmonie. Da ein Unternehmen oft als erweiterte, chinesische Familie wahrgenommen wird, fühlen sie sich dann anerkannt und als Teil einer sozialen Gemeinschaft – und haben nicht das Gefühl, nur Arbeitskraft zu sein.

#### • **Status und Positionstitel**

Ein gut klingender Positionstitel gibt Status – und Gesicht. Somit sind Positionstitel absolut erforderlich. Im Westen kennt man Titel, die direkt an Funktionen gebunden sind. In China sollte man zusätzlich Titel vorsehen, die zum Beispiel an die Zugehörigkeit oder an das Erreichen eines Qualifikationslevels gebunden sind. Abhängig von der Größe des Unternehmens kann es bis zu über 20 Titel-Leveln geben. Natürlich sind Titel „Schall und Rauch“ und leicht imitierbar. Dennoch: Ein bedeutsamer Titel ist ein Teil des Ganzen.

#### • **Work-Life-Balance und Arbeitsplatzsicherheit**

Vor allem jüngeren Mitarbeitern ist eine gute Work-Life-Balance wichtig. Unternehmen sollten Arbeit im Homeoffice oder einen späteren Arbeitsbeginn erlauben. Damit können unproduktive Fahrzeiten in der Rushhour vermieden werden.

Die Sicherheit des Arbeitsplatzes ist oft ein gewichtiges Argument bei der Entscheidung für ein Unternehmen. Viele Chinesen sorgen nicht nur für den eigenen Lebensunterhalt, sondern auch teilweise für das finanzielle Wohlergehen ihrer erweiterten Großfamilie. Deshalb werden Unternehmen bevorzugt, die über glaubhafte, langfristige Pläne in China verfügen.

#### ...und wenn er dann doch geht?

Manchmal passiert es einfach: Trotz aller Bemühungen kündigt der Mitarbeiter. Dann ist es wichtig, die Wertschätzung – letztlich

die Harmonie – zu erhalten. Also: Keine abfälligen, abwertenden Bemerkungen zu machen, die die Harmonie stören.

Empfehlenswert ist, dem Mitarbeiter zu sagen, dass er jederzeit zurückkehren kann. Und nicht zuletzt: Halten Sie Kontakt mit dem ehemaligen Mitarbeiter. LinkedIn oder Weibo machen das leichter denn je.

Falls eine Führungskraft kündigt, besteht die Gefahr des Follow me-Effekts. Der Vorgesetzte der ausscheidenden Führungskraft sollte den Mitarbeitern möglichst face to face Informationen über den Weggang und wie es weitergeht geben. Diese Information kann durch individuelle Gespräche zu Entwicklungsperspektiven und zu persönlicher Zufriedenheit flankiert werden. Bitte bei diesen Gesprächen genau zuhören: Möglicherweise hat einer der Mitarbeiter Interesse an der Stelle? Weitere Retain-Maßnahmen sind unter anderem: Wettbewerbsverbote, Rückzahlungs- oder Schweigevereinbarungen.

#### **Abschließende Anmerkungen**

Niemand erwartet die Umsetzung aller Maßnahmen. Aber einige gut ins Unternehmen passende Maßnahmen sollten realisiert werden – und das konsequent. Groß angekündigte Maßnahmen, die nicht dauerhaft oder gar nicht verwirklicht werden, lassen den Arbeitgeber das Gesicht verlieren. Das ist die schlechteste Voraussetzung für dauerhaftes, profitables Unternehmenswachstum. Also: Wenige Aktivitäten starten, diese konsequent umsetzen und in einem Mitarbeiterhandbuch dokumentieren. Im Sinn eines Personalcontrollings ist jährlich zu prüfen, ob die Aktivitäten erfolgreich sind. Falls nicht, ist der Maßnahmenmix anzupassen. Das ist eine gute Basis für wirtschaftlichen Erfolg in China.

#### **Mehr zum Thema**

Baran, Katharine/Müller, Bernadette: **Eine Strategie für China**, Personalmagazin Heft 03/2014, S. 24 – 27.

**Continental: 10. Continental-Studentenumfrage**, [http://www.continental-corporation.com/www/presseportal\\_com\\_de/themen/initiativen/studentenumfragen/china/](http://www.continental-corporation.com/www/presseportal_com_de/themen/initiativen/studentenumfragen/china/), abgefragt am 27.09.2014

Fargel, Yasmin Mei Yee: **Strategisches Talentmanagement in China: Die besten Mitarbeiter finden und binden**, Wiesbaden 2011.

Machwörth, Sabine: **Chinesische Mitarbeiter ans Unternehmen binden**, in: Personalwirtschaft Heft 04/2014, S. 51–53.

Staufen: **Arbeitgeber-Umfrage: Chinesen halten deutsche Firmen für beste Arbeitgeber**, <http://www.staufen.ag/de/news-events/news/article/2014/01/umfrage-chinesen-halten-deutsche-firmen-fuer-beste-arbeitgeber.html>, abgefragt am 27.09.2014

Wang, Edgar: **Talent Management: Make love, not War**, in: Personalwirtschaft Heft 06/2013, S. 14f.

Wang, Edgar – **Langeweile wäre tödlich**, in: Personalwirtschaft Heft 08/2013, S. 36f.



Autor  
**Thomas Batsching**,  
Geschäftsführer, hr works\_  
personalwerk, Karlsruhe,  
batsching@hrworks-personal-  
werk.de