

## 4.87 Mitarbeiter in China rekrutieren und halten

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- wie die Lage auf dem chinesischen Arbeitsmarkt für qualifizierte Mitarbeiter ist und wie man diese im Unternehmen halten kann,
- welche Generationen in chinesischen Unternehmen arbeiten und wie diese ausgebildet wurden,
- was chinesische Mitarbeiter von ihrer Arbeit und ihrer Führungskraft erwarten,
- wo und wie man die richtigen Mitarbeiter findet und auswählt,
- wie man Mitarbeiter entwickelt und fördert,
- wie Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen gebunden werden können.

---

### Der Autor

**Thomas Batsching** hat nach einem Betriebswirtschaftsstudium viele Jahre in mehreren großen mittelständischen Unternehmen im Personalmanagement gearbeitet. Dort hat er in verschiedenen Funktionen nationale, regionale und weltweite Aufgaben im Personalwesen wahrgenommen und umfassende Erfahrungen gesammelt. Auch hat er längere Zeit in Südostasien gelebt.

Mit seinem Beratungsunternehmen hr works\_personalwerk berät und unterstützt Herr Batsching kleinere und mittelständische Unternehmen, hält Vorträge und Seminare und coacht Führungskräfte und Experten in Deutschland und im Ausland. Seine Arbeitssprachen sind Deutsch, Englisch, Französisch, Spanisch und Chinesisch.

*Kontakt:* [batsching@hrworks-personalwerk.de](mailto:batsching@hrworks-personalwerk.de)

# Inhalt

	Seite
1 Die Situation . . . . .	2
1.1 Es gibt verschiedene Chinas! . . . . .	4
1.2 Vier Generationen arbeiten in Unternehmen . . . . .	4
1.3 In der Ausbildung wurde auswendig gelernt . . . . .	5
1.4 Die Schere von Angebot und Nachfrage weitet sich . . . . .	6
2 Was tun? Attract, Develop, Retain! . . . . .	6
3 Was chinesische Mitarbeiter wollen . . . . .	7
4 Mitarbeiter finden . . . . .	7
4.1 Suche nach Berufserfahrenen . . . . .	8
4.2 Rekrutierung qualifizierter Berufseinsteiger . . . . .	8
4.3 Die „Musts“ der Personalsuche . . . . .	9
5 Personalauswahl – zügige Abwicklung, Impression Management und Gefahren . . . . .	10
6 Mitarbeiter entwickeln und fördern . . . . .	11
7 Mitarbeiter an das Unternehmen binden . . . . .	12
7.1 Vergütung und Benefits . . . . .	12
7.2 Weiterbildung und Karrierechancen . . . . .	13
7.3 Anerkennung, Wertschätzung und Harmonie . . . . .	14
7.4 Status und Positionstitel . . . . .	14
7.5 Work-Life-Balance und Arbeitsplatzsicherheit . . . . .	15
8 ...und wenn er dann doch geht? . . . . .	15
8 Noch einige Hinweise . . . . .	15
9 Literaturhinweise . . . . .	16

## 1 Die Situation

„Gerade habe ich den chinesischen Mitarbeiter doch mit wirklich viel Aufwand aufgebaut, und jetzt geht er schon wieder weg!“

Bei der Erklärung von Kündigungen erstklassiger chinesischer Talente hört man oft: „Das Angebot des anderen Unternehmens – schlimmstenfalls des direkten Konkurrenten! – war so gut, das musste man zusagen“ oder „Chinesische Talente bleiben halt nur kurz bei einem Unternehmen“. An solchen Aussagen ist natürlich immer „etwas dran“, aber hätte man das wirklich nicht verhindern können?

In ganz China tobt ein „War for Talents“ um die qualifizierten Mitarbeiter vor Ort – und das nicht nur an der chinesischen Ostküste, sondern auch in wirtschaftlich noch weniger erschlossenen Teilen des Landes.

Die Europäische Handelskammer in China erhob in ihrem Business Confidence Survey 2014, dass die Gewinnung und das Halten von Talenten zu den drei größten Herausforderungen von Unternehmen in China gehört. Gewinnen und das Halten von Talenten war im Jahr 2013 noch nicht mal unter den ersten zehn Herausforderungen zu finden! Zu ähnlichen Befragungsergebnissen kommt die Deutsch-Chinesische Handelskammer: Neben steigenden Lohnkosten sind Finden und Halten qualifizierter Mitarbeiter die Top-Themen und wegen der Veränderung des Generationenmix in den Unternehmen sowie aufgrund zunehmender Attraktivität chinesischer Unternehmen, wie Alibaba oder Huawei, wird sich das Problem noch verschärfen!

Eine unerwünschte Kündigung kostet etwa 150 Prozent des Jahresgehalts des ausscheidenden Mitarbeiters. Zusätzlich werden Projekte verzögert, das Liniengeschäft behindert, unternehmensspezifisches Wissen und Unternehmensgeheimnisse verlassen das Unternehmen, kein „Pay-Off“ der Qualifizierungsmaßnahmen, das Betriebsklima wird beeinträchtigt, Teammitglieder sind verunsichert und eingespielte Beziehungen zu Kollegen und Kunden gehen verloren. Und das in China, wo Kontakte und Beziehungen kulturell so wichtig sind!

Für deutsche und deutschsprachige Unternehmen gibt es aber auch gute Nachrichten: In einer Umfrage der Unternehmensberatung Staufien in 2014 attestieren rund drei Viertel der Chinesen im Alter zwischen 18 und 34 Jahren deutschen Unternehmen ein gutes bis sehr gutes Arbeitgeber-Image. Bei Unternehmen aus USA, Großbritannien oder Frankreich meinten das nur jeweils etwa ein Zehntel der Befragten (*Studie „War for Talents 2014“, Unternehmensberatung Staufien 2014, 3.000 Befragte*) Ähnliches bestätigt auch die 10. Continental-Studentenumfrage von 2013: Die Einschätzung der Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unterneh-

men ist seit 2005 stetig angestiegen. Über 70 % der befragten Studierenden schätzen die internationale Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen als gut bis sehr gut ein.

Somit muss es nicht unbedingt sein, dass chinesische Talente nur kurz bei einem Unternehmen bleiben und dann quasi weiterziehen. Beim Wechselverhalten chinesischer Mitarbeiter haben auch andere Faktoren deutlichen Einfluss, z. B. die Qualität der Personalauswahl, die Wertschätzung von Seiten des Arbeitgebers, die Führungsfähigkeiten des Vorgesetzten und anderes mehr. Aber zunächst einige Hinweise zu Unterschieden in der chinesischen Kultur, zu Generationen im Berufsleben und zum Schulsystem.

### **1.1 Es gibt verschiedene Chinas!**

China ist ein riesiges und sehr vielfältiges Land. Seine Ausdehnung ist rund 20 Mal größer als die Fläche der deutschsprachigen Länder Deutschland, Österreich und Schweiz zusammengenommen. Neben 22 Provinzen gibt es fünf autonome Gebiete (z. B. Tibet, Innere Mongolei) und zwei Sonderverwaltungszone (Hongkong und Macao). Nur etwas mehr als 50 % aller Chinesen sprechen Mandarin, das Hochchinesisch. Der andere Teil hat entweder chinesische Dialekte oder ganz eigenständige Sprachen als Muttersprache. Neben den Chinesen in Festlandchina gibt es noch in vielen Regionen der Welt sogenannte „Auslandschinesen“, z. B. in Singapur, in Malaysia oder in Taiwan, aber auch in den China-Towns auf aller Welt. Wie schon in der deutschsprachigen Region: Mit einem guten „Miteinander“ und einem tiefen gegenseitigen Verständnis ist es nicht immer leicht – und den chinesischen Menschen aus den verschiedenen Regionen geht es ähnlich! Aber: Es gibt einen gemeinsamen kulturellen Kern. Dieser Kern besteht aus einigen eher zentralen Werthaltungen, wie zwischenmenschliche Harmonie, Ansehen und sozialer Status, Sparsamkeit und Ausdauer. Diese Werte schlagen sich dann beispielsweise in einem sehr indirekten Kommunikationsstil oder einem hohen Respekt von Alter und Autorität nieder.

### **1.2 Vier Generationen arbeiten in Unternehmen**

Derzeit arbeiten vier Generationen in Unternehmen in China: Die verlorene Generation, die Sandwich-Generation, die Hungrigen Tiger und die Kleinen Kaiser.

Als direkt von der Kulturrevolution (ca. 1967–1976) Betroffene verfügt die sogenannte Verlorene Generation oft nur über eine eingeschränkte oder über gar keine Schul- oder Hochschulausbildung. Diese Generation der heute über 55jährigen hat selten gelernt zu lernen, ist bei der Arbeit lieber unauffällig, hält die eigene Meinung eher zurück und hat großen Respekt vor Autorität und Hierarchie. Im Berufsleben wird nach dem Prozess, der Richtlinie, den Standards gefragt. Man sagt, die Generation kann gut unter schwierigen Bedingungen arbeiten.

Die Sandwich-Generation, heute zwischen 45 und 55 Jahre alt, war eher gegen Ende oder indirekt von der Kulturrevolution betroffen. Ihr wird nachgesagt, sehr interessiert und eifrig vom Westen zu lernen („West is best!“) und dass sie sich für erheblich „tougher“ hält als die jüngeren Generationen.

Die Generation der Jungen Hungrigen Tiger, etwa 35–45 Jahre alt, wird angesehen als Generation, die Gefahr läuft, ihre Fähigkeiten zu überschätzen. Da die Generation während des wirtschaftlichen Aufstiegs Chinas aufgewachsen ist, ist sie sehr pro China eingestellt.

Die Kleinen Kaiser sind nach 1980 geboren, nach der Einführung der Ein-Kind-Politik. Als Einzelkind sind sie im Zentrum der Familie mit der Aufmerksamkeit, Zuwendung und der Liebe aller aufgewachsen. Man sagt ihnen eine gewisse Selbstbezogenheit und ein manchmal übergroßes Selbstvertrauen nach. Als Einzelkinder haben die „Kleinen Kaiser“ manchmal Schwierigkeiten, sich in Teams gut zu integrieren.

### **1.3 In der Ausbildung wurde auswendig gelernt**

Schulbildung und Hochschulstudium sind in China sehr theoretisch ausgerichtet. Lerninhalte werden oft, wie verlangt, schlicht auswendig gelernt! Der Transfer von erlernten Inhalten auf andere Anwendungsfelder ist oft nur nachrangiges Bildungsziel – und fällt somit „unter den Tisch“. Für Unternehmen bedeutet dies, dass es z. B. einen hohen Vermittlungsbedarf an Praxiswissen gibt, dass Entscheidungsfreude gefördert werden muss und dass jüngere Mitarbeiter eine längere Anlaufzeit brauchen, um den Anforderungen des Unternehmens gerecht zu werden. Einen Mitarbeiter zu rekrutieren und sich beispielsweise auf seine guten Noten zu verlassen, funktioniert in China leider nicht!

### 1.4 Die Schere von Angebot und Nachfrage weitet sich

Im Vergleich zur westlichen Welt hat China noch immer ein sehr hohes Wirtschaftswachstum, welches die Nachfrage nach qualifizierten Mitarbeitern steigen lässt. Die Nachfrage wird dadurch verstärkt, dass auch chinesische Staatsunternehmen (z. B. China Petroleum, Industrial and Commercial Bank of China/ICBC) oder auch Privatunternehmen (z. B. Alibaba, Baidu, Huawei) zunehmend als attraktiv beurteilt werden. So waren im Jahr 2003 unter den 50 attraktivsten Unternehmen in China zwei Drittel westliche Unternehmen; derzeit sind es gerade noch 20 % westliche Firmen! Aus Arbeitnehmersicht bieten chinesische Unternehmen krisensichere Arbeitsplätze, Karrierechancen ohne „gläserne Decken“ und einen kulturell passenden Führungsstil ohne Sprachbarrieren. Zusätzlich: In den „First Tier Cities“, also Beijing, Shanghai, Guangzhou und Shenzhen, haben chinesische Arbeitgeber üblicherweise bessere Kontakte zu den örtlichen Behörden. Das hilft bei der Wohnungssuche, was den chinesischen Unternehmen wiederum bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter Vorteile verschafft.

In den letzten Jahren haben sich Angebot und Nachfrage nach qualifizierten Mitarbeitern immer weiter voneinander entfernt. Die Schere von Angebot und Nachfrage geht immer weiter auf. Der chinesische War for Talents ist da!

## 2 Was tun? Attract, Develop, Retain!

Die Erfahrung zeigt, dass einzelne Maßnahmen und „Schnellschüsse“ letztlich nicht erfolgreich sind: Wenn das Unternehmen in der Region kein gutes Image hat, werde ich nicht die richtigen Mitarbeiter finden. Wenn der falsche Mitarbeiter eingestellt wurde, macht es keinen Sinn, diesen zu entwickeln. Wenn ich den Mitarbeiter nur mit Geld halten kann, wird das die Vergütungsstrukturen im Unternehmen beschädigen – und andere Mitarbeiter fühlen sich ungerecht behandelt. Das kann ein – überdies sehr teurer – „Teufelskreis“ werden.

Erfolgreich ist ein konsequentes Management der gesamten „Kette“, nämlich

- die richtigen Mitarbeiter auf das Unternehmen aufmerksam zu machen und auszuwählen (Attract),
- diese Mitarbeiter zu entwickeln und zu fördern (Develop) und

- die Mitarbeiter mit angemessenen Maßnahmen an das Unternehmen binden (Retain).

### **3 Was chinesische Mitarbeiter wollen**

Gemäß der Continental-Studentenumfrage ist für junge chinesische Berufsanfänger bei der Entscheidung für einen Arbeitgeber vor allem Folgendes wichtig: feste Anstellung, Verdienst und Sozialleistungen, Aufgabe und Arbeitszeit.

Demgegenüber sind die häufigsten Wechselgründe erfahrener chinesischer Mitarbeiter: empfundene Führungsschwäche des Vorgesetzten, mangelnde Wertschätzung von Seiten des Arbeitgebers, bedeutsamer klingender Titel, bessere Entwicklungsmöglichkeiten, höheres Gehalt, private Gründe (z. B. Umzug zur Familie) oder Gründung eines eigenen Unternehmens.

Überdies sind chinesische Mitarbeiter sehr statusbewusst, markenaffin und haben – vor allem junge Chinesen – einen ausgeprägten Nationalstolz. Somit wollen sie in ihrem Familien, in ihrem Freundes- und Bekanntenkreis mit Stolz von ihrem Arbeitgeber berichten, z. B. über die herausragenden Arbeitsbedingungen, die attraktive Vergütung oder über die guten Entwicklungsmöglichkeiten oder auch über die Corporate-Citizen-Aktivitäten des Unternehmens.

Das Wichtigste ist: Die meisten der genannten Kriterien kann man ohne hohen finanziellen Aufwand beeinflussen – und genau da sind die Ansatzpunkte für Verbesserungen: Attract, Develop und Retain. Da die meisten Unternehmen berufserfahrene Mitarbeiter suchen, wird im Folgenden ein Schwerpunkt bei dieser Mitarbeitergruppe liegen, Berufseinsteiger sollen aber dennoch auch berücksichtigt werden. Zunächst zu Rekrutierung und Auswahl.

### **4 Mitarbeiter finden**

Zuallererst ist die Zielgruppe festzulegen, in welcher der neue Mitarbeiter gesucht werden soll. Das können z. B. Konkurrenzunternehmen oder auch Firmen sein, die vergleichbare Produkte anbieten. Ist die Zielgruppe klar definiert, ist der Rekrutierungsweg festzulegen, also wie Kandidaten gefunden werden können. Rekrutierungswege in China unterscheiden

sich nicht grundsätzlich von den Rekrutierungsaktivitäten in anderen Ländern und Regionen der Welt. Einige Besonderheiten müssen aber beachtet werden.

#### **4.1 Suche nach Berufserfahrenen**

Verschiedene, teilweise miteinander kombinierbare Rekrutierungswege sind hier denkbar: Online-Stellenbörsen, Empfehlungsprogramme, Headhunter oder Stellenanzeigen.

Für berufserfahrene Kandidaten empfehlen sich die großen chinesischen Online-Stellenbörsen, wie job51.com, ChinaHR.com, Renren.com oder Zhaopin.com.

Aber auch Empfehlungsprogramme, also Mitarbeiter empfehlen neue Mitarbeiter, können sehr erfolgreich sein. Bei Empfehlungen lohnt es sich aber, genau hinzuschauen und den Mitarbeiter, der empfiehlt, genau zu Qualifikation, Erfahrung und Beziehung zum Empfohlenen zu befragen. Aufgrund des chinesischen Guanxi-Konzepts kann es durchaus sein, dass der empfehlende Mitarbeiter einen erhaltenen Gefallen wieder gutmachen möchte, obwohl er die empfohlene Person letztlich nicht gut genug – im schlimmsten Fall überhaupt nicht – kennt!

Auch in China ist der Einsatz von Headhuntern möglich. Wie in allen Ländern ist dieser Rekrutierungsweg zunächst mit hohen Kosten und eventuell mit nicht zufriedenstellenden Suchergebnissen verbunden.

Personalagenturen sind hier eine gute Alternative. Diese Agenturen schlagen Kandidaten vor. Erst bei Einstellung des Kandidaten wird das Vermittlungshonorar fällig, das etwa zwischen 8 und 12 % des Jahreseinkommens beträgt.

Stellenanzeigen spielen in China eher eine untergeordnete Rolle.

#### **4.2 Rekrutierung qualifizierter Berufseinsteiger**

Auch bei Berufseinsteigern sind, zusätzlich zu den Online-Stellenbörsen unterschiedliche Suchwege möglich: Karriereforen und Jobmessen, Hochschulkontakte – oder auch die Pinwand bei 7-Eleven.

Karriereforen und Jobmessen werden von unterschiedlichen Organisationen veranstaltet, beispielsweise von Hochschulen, Außenhandelskam-



mern oder von kommerziellen Anbietern. Oft finden bei solchen Karriere-messen (z. B. Sino-German. Job Fair in Peking und Shanghai) auch Workshops statt, in denen Unternehmen sich vorstellen und Kandidaten näher kennenlernen können. Bei diesen Veranstaltungen sollte man sich aber nicht verzetteln! Vor allem Unternehmen, die noch nicht lange in China sind, konzentrieren sich am besten auf wenige, gut ausgewählte Veranstaltungen oder Hochschulen, von denen ein oder zwei auch im Landesinneren liegen können. Auch sind Partnerschaften mit Hochschulen hilfreich, die z. B. Lehrveranstaltungen von Unternehmensvertretern, Praktikumsplätze oder Plätze für Werkstudenten umfassen. Überdies können zeitlich begrenzte Stipendien – und ein monatlicher Betrag von 100 EUR ist da für einen Studenten schon sehr viel Geld! – vergeben werden. Eines ist noch wichtig: Alle Maßnahmen müssen in das Personalcontrolling eingebunden sein, z. B. mit jährlicher Prüfung, ob man die richtigen Hochschulen im Fokus hat oder auch wie erfolgreich die Absolventen der Hochschule im Unternehmen sind.

Wem das alles zu viel Aufwand ist: Mit etwas Glück kann man Anfängerpositionen auch mit einer gut gemachten Stellenanzeige an der Pinwand des 7-Eleven-Ladens oder eines Supermarkts besetzen!

### **4.3 Die „Musts“ der Personalsuche**

Wann immer möglich, sollte Ihre Unternehmens-Website auch in Mandarin programmiert sein. Der Grund: Jüngere Chinesen sind – als einziges Kind! – oft einem hohen Karrieredruck ausgesetzt. Deshalb sprechen chinesische Eltern bei der Entscheidung für oder gegen ein Unternehmen üblicherweise ein gewichtiges Wörtchen mit – und diese Eltern können oft kein Englisch. Und: Falls auf der Website noch ein Test hinterlegt ist, dessen Ergebnisse der Interessent direkt mit den Resultaten anderer Kandidaten oder gar mit dem Profil des erfolgreichen Stelleninhabers vergleichen kann, ist das ideal!

Die Präsenz in „Social Media“ ist – wo immer möglich – vor allem für die Rekrutierung jüngerer Chinesen unabdingbar. Allerdings nicht in den hierzulande weltweit üblichen Medien, wie Facebook, Youtube, Google oder Twitter. Diese sind in China blockiert! Von den westlichen Medien ist nur LinkedIn bisher nicht gesperrt. Social Media in China sind chinesische Plattformen, wie Renren, QQ oder der Microblogging-Dienst Sina Weibo.

## 5 Personalauswahl – zügige Abwicklung, Impression Management und Gefahren

Bei der Personalauswahl in Tochtergesellschaften europäischer Unternehmen sind oft viele Bereiche zu beteiligen, die bei der Personalauswahl mitsprechen wollen. Seien es lokal Verantwortliche oder auch weltweit zuständige Funktionen. Obwohl es manchmal schwierig ist: Der Auswahlprozess sollte sehr zügig vonstatten gehen. Wenn man einen Kandidaten mehr als zwei oder drei Mal einlädt, läuft dieser unter anderem Gefahr, das Gesicht zu verlieren: Die Freunde des Kandidaten fragen sich, was fehlt ihm, dass er kein Angebot bekommt! Und wenn diese Gefahr besteht, wird der Kandidat garantiert nicht zum dritten oder vierten Gespräch auftauchen – selbst wenn sich der weltweite Vertriebschef angesagt hat!

Nehmen Sie jede Gelegenheit wahr, bei Kandidaten einen guten Eindruck zu hinterlassen! „Impression Management“, zum Beispiel hinsichtlich Produkten, Marke und Kultur des Unternehmens ist in China noch viel wichtiger als woanders. Am besten sprechen sie im Vorfeld der Kandidateninterviews mit dem Fachvorgesetzten über den Eindruck, den das Unternehmen vermitteln möchte – und darüber, wie der Eindruck entstehen soll.

Verschiedentlich werden auch Englischkenntnisse unbewusst mit Managementfähigkeiten gleichgesetzt und als Haupt-Auswahlkriterium herangezogen.

Bitte auch keine Hochschulabschlüsse ungeprüft glauben. Man kann Abschlusszeugnisse für wenige Euro auf dem Schwarzmarkt kaufen. Einige Experten sagen hinter vorgehaltener Hand, dass etwa die Hälfte aller vorgelegten Hochschulzeugnisse gefälscht sind! Die Lösung: Wissenstests durchführen oder den Kandidaten Fallstudien vorlegen und ihre Lösungsvorschläge hören. Aber aufpassen: Möglicherweise hat jemand – vielleicht aufgrund von Guanxi-Verpflichtungen – dem Kandidaten die Lösungen der Tests gegeben!

Stellen sie auch sicher, dass die Inhalte der zu besetzenden Stelle wirklich verstanden wurden. Da ein bekanntes Unternehmen, ein gut klingender Titel oder das gute Gehalt einer Stelle ein „Gesicht“ geben, lassen sich chinesische Menschen manchmal so sehr davon beeindruckt, dass die eigentliche Aufgabe in den Hintergrund rückt!

### **Gefahren und Don'ts**

Da vom Unternehmen angebotenes Training von den meisten Kandidaten als Grundvoraussetzung für beruflichen Aufstieg angesehen wird, wäre es ein schweres Versäumnis, das Trainingsprogramm des Unternehmens nicht vorzustellen. Stellen sie das Trainingsprogramm vor, auch ohne dass der Kandidat danach fragt. Gleiches gilt für den Titel, für die Aufgabe, das nächste (Titel)Level und auch für ihre Kriterien, wie man das nächste Level oder die nächsthöhere Position erreicht.

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

## **6 Mitarbeiter entwickeln und fördern**

Mitarbeiterentwicklung und -förderung (Develop) beginnt mit der Integration der neuen Mitarbeiter in das Unternehmen. Bei Berufsanfängern kann in einem größeren Unternehmen z. B. ein „Freshman-Kurs“ stattfinden. In kleineren Unternehmen kann für Berufserfahrene möglicherweise ein „Shadowing“ angeboten werden, also ein möglichst erfahrener Kollege oder der Chef direkt begleitet den neuen Kollege für eine gewisse Zeit.

Frontalvorträge und Präsentationen als einzige Qualifizierungsmaßnahmen sind zur Vermittlung erforderlicher Kompetenzen in China ungeeignet. Aufgrund der Lernerfahrungen in Schule und Hochschule kann das Gehörte oft nicht angemessen umgesetzt werden. Besser sind z. B. reale Aufgabenstellungen und Fallstudien, deren Bearbeitung durch kurze Trainingssequenzen und Coachings unterstützt wird. Das Coaching sollte möglichst mit eher „senioren“ Coaches, also erfahrenen Führungskräften durchgeführt werden, da in China Alter und Erfahrung sehr geschätzt werden. Wichtig ist auch, den persönlichen Kompetenz- und Erfahrungsgewinn zu besprechen und explizit formulieren zu lassen, was

auch die persönliche Wertschätzung für den persönlichen Mehrwert der durchgeführten Maßnahme schärft.

Hilfreich ist auch, wenn ein Top-Manager die Trainingsmaßnahme initiiert und dieser – schriftlich oder mündlich – wertschätzende Worte an die Teilnehmer richtet. Die Weiterbildung sollte mit einer feierlichen Zeremonie enden, zu der auch Familie und Freunde der Mitarbeiter eingeladen werden. Die bei dieser Zeremonie überreichten, idealerweise optisch ansprechend gestalteten, Zertifikate werden übrigens privat mit Stolz vorgezeigt oder zuhause aufgehängt!

## **7 Mitarbeiter an das Unternehmen binden**

Ein gutes „Retain“, also Mitarbeiter mit wirksamen Maßnahmen an das Unternehmen zu binden, kann viele Aspekte umfassen: Vergütung, Weiterbildungs- und Karrierechancen, Anerkennung, Wertschätzung und Harmonie, Status bzw. Positionstitel, Arbeitsplatzsicherheit, soziales Arbeitsumfeld und – vor allem bei jüngeren Mitarbeitern – eine gute Work-Life-Balance.

### **7.1 Vergütung und Benefits**

Neben einer marktgerechten Grundvergütung sind mehrere Vergütungsbestandteile denkbar, die Mitarbeiter für einen längeren Zeitraum an das Unternehmen binden. Dies kann eine Altersversorgung sein, möglicherweise als an die Unternehmenszugehörigkeit gekoppelte Betriebsrente oder als, zumindest teilweise, arbeitgeberfinanzierte Lebensversicherung, die erst nach mehreren Jahren Betriebszugehörigkeit gewährt wird. Auch ein jährlicher Loyalitätsbonus bei längerer Firmenzugehörigkeit, auszahlbar nach dem chinesischen Neujahrsfest, ist denkbar. Weitere weitgehend steuerfreie oder steuerreduzierte Möglichkeiten sind Zahlungen für eine zusätzliche Krankenversicherung für den Mitarbeiter und dessen Familie. Eine in Deutschland nur schwer vorstellbare, aber in China sehr wirksame Option ist, die Krankenversicherung auch auf Eltern oder gar Großeltern auszudehnen. In diesem Fall werden die Eltern oder Großeltern – im eigenen Interesse! – zum Verbleib im Unternehmen raten. In einer konfuzianisch geprägten Kultur werden die Kinder diesem Rat wahrscheinlich nicht widersprechen – überdies: Eine bessere Gesundheitsversorgung verschafft bei Nachbarn Ansehen und ein „Gesicht“, das man nicht verlieren möchte! Weitere Möglichkeiten für

wirksames vergütungsbezogenes Retention-Management sind Wohnzuschüsse, um eine bessere Wohnqualität zu ermöglichen, Zuschüsse zu den Schulgebühren des Kindes oder zu einer Haushaltshilfe und ein jährlicher Gesundheitscheck.

## **7.2 Weiterbildung und Karrierechancen**

Neben den bereits oben beschriebenen Weiterbildungsmaßnahmen ist es hier wichtig, mit Mitarbeitern einen persönlichen Weiterentwicklungsplan zu besprechen, der sich über mehrere Jahre erstreckt und mittelfristige Entwicklungsperspektiven umfasst. Auch können in Aussicht gestellte Qualifizierungsmaßnahmen, wie ein finanziell gefördertes MBA-Programm oder die Teilnahme an einer wichtigen, renommierten unternehmensinternen oder externen Weiterbildung eine gute Mitarbeiterbindung erzielen. Wichtig ist, die Versprechen auch einzuhalten oder es zumindest sichtbar zu versuchen!

Für besonders wichtige und für die Umsetzung der Unternehmensstrategie bedeutsame Mitarbeiter sind weitergehende Maßnahmen denkbar, wie die Aufnahme in einen besonderen, unternehmensinternen „Think Tank“, auf den das Top-Management für die Diskussion strategischer Herausforderungen zurückgreift. Eine solche Diskussion kann persönlich, aber auch per Telefonkonferenz oder als Online-Diskussionsforum stattfinden. Auch die aktive Unterstützung einer gewissen Medienpräsenz in Fachzeitschriften oder in der lokalen Presse ist denkbar. Der Think Tank bringt Top-Management-Attention, die Medienpräsenz bringt Bekanntheit bei Kollegen, Geschäftspartnern und Nachbarn – und gibt vor allem Gesicht und Reputation!

In ausländischen Unternehmen erleben chinesische Arbeitnehmer oft, dass ihre Karrierewege an gläsernen Decken enden: Wirklich wichtige Stellen werden üblicherweise mit Expatriates oder zumindest von außen besetzt. Zu demonstrieren, dass chinesische Mitarbeiter entwickelt und dann auch befördert werden, unterstützt die Loyalität chinesischer Mitarbeiter sehr maßgeblich.

Eine Checkliste zur Prüfung, wie sich die – erfolgskritischen – Mitarbeiter fühlen und wie zufrieden sie mit ihrer Arbeit, mit den Entwicklungschancen, mit ihrer Work-Life-Balance im Spannungsfeld zwischen beruflichen und privaten Anforderungen sind, ist eine gute Basis für ein Gespräch mit

dem Mitarbeiter. Damit wird auch die Wertschätzung des Unternehmens gegenüber dem Mitarbeiter demonstriert.

### **7.3 Anerkennung, Wertschätzung und Harmonie**

Da chinesische Mitarbeiter üblicherweise eine höhere Loyalität zu Personen als zu einem Arbeitgeber haben, spielt die Führungskraft vor Ort eine ganz entscheidende Rolle. Verschiedentlich fühlen sich chinesische Mitarbeiter nicht respektvoll behandelt – manche Vorgesetzte werden sogar als „suspekt“ angesehen. Die Mitarbeiter fühlen sich unterfordert und klagen, dass deutsche Mitarbeiter bevorzugt werden. Chinesische Mitarbeiter erwarten von ihrer Führungskraft, dass sie wie Freunde mit Wertschätzung und in Harmonie behandelt werden – und das wollen sie regelrecht spüren!

Bei gemeinsamen privaten Unternehmungen, z. B. auf Ausflügen mit den Familien der Kollegen und Mitarbeiter an Wochenenden, spüren chinesische Mitarbeiter Freundschaft, Wertschätzung und Harmonie. Da ein Unternehmen oft als erweiterte, chinesische Familie wahrgenommen wird, fühlen sie sich dann als Teil einer sozialen Gemeinschaft, fühlen sich vom Arbeitgeber anerkannt und geschätzt – und haben nicht das Gefühl, nur als Arbeitskraft angesehen zu werden.

Für nicht in China ansässige Unternehmer oder Mitglieder des Top-Managements heißt das, regelmäßig in der China-Gesellschaft zu sein, mit den Mitarbeitern zu sprechen und auf diese Weise das Vertrauen in das Unternehmen zu stärken. Dies auch, weil man nur Unternehmen vertrauen wird, die im Ruf stehen, langfristige Pläne in China zu haben!

### **7.4 Status und Positionstitel**

Ein gut klingender Positionstitel gibt Status – und auch ein „Gesicht“. Somit ist eine gut durchdachte Struktur von Positionstiteln absolut erforderlich. In Europa kennt man Titel, die direkt an eine Funktion gebunden sind. Davon sollte man sich in China lösen und auch Titel vorsehen, die z. B. an die Verbleibedauer in einer bestimmten Stelle oder an das Erreichen eines Qualifikationslevels gebunden sind. Abhängig von der Größe des Unternehmens kann es bis zu über 20 Titel-Levels geben. Es ist ratsam, die chinesischen Titel-Levels von Titeln im Gesamt-Unternehmen abzukoppeln.

Natürlich sind Titel „Schall und Rauch“ und leicht von anderen Unternehmen imitierbar. Dennoch: Ein bedeutsamer Titel ist ein Teil des Ganzen!

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

Vor allem jüngere Mitarbeiter, die eine Familie haben, legen auf eine gute Work-Life-Balance wert. Unternehmen sollten, zumindest in einem gewissen Umfang, die Arbeit von zuhause (Home Office) erlauben. Damit können tägliche, lange – überdies unproduktive! – Fahrzeiten vermieden werden. Die Möglichkeit eines späteren Arbeitsbeginns, um die schlimmsten Stauzeiten auf der Straße oder in überfüllten öffentlichen Verkehrsmitteln zu vermeiden, wird oft sehr geschätzt.

Die Sicherheit des Arbeitsplatzes ist ein weiteres gewichtiges Argument bei der Entscheidung für oder gegen einen Arbeitsplatz. Hier ist wichtig zu wissen, dass viele Chinesen nicht nur für den eigenen Lebensunterhalt sorgen müssen, sondern auch teilweise für das finanzielle Wohlergehen ihrer erweiterten Großfamilie. Auch deshalb werden Unternehmen bevorzugt, die glaubhafte, langfristige Pläne in China haben –und auch darüber sprechen.

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

Manchmal passiert es einfach: Trotz aller Bemühungen kündigt der Mitarbeiter. Dann ist wichtig, die Wertschätzung – letztlich die Harmonie – aufrechtzuerhalten. Also, keine abfälligen, abwertenden Bemerkungen. Diese würden die Harmonie – und somit jegliches Entgegenkommen des Mitarbeiters– zerstören!

Empfehlenswert ist, dem Mitarbeiter – zumindest dem guten Mitarbeiter – zu sagen, dass er jederzeit zurückkehren kann. Man könnte dann sogar von dem bei der Konkurrenz gesammelten Knowhow profitieren. Wichtig ist aber auch, das Wissen (z. B. Kundendaten, Ansprechpartner, Absprachen) des ausscheidenden Mitarbeiters möglichst umfassend zu dokumentieren, um dieses einem Nachfolger zur Verfügung zu stellen.

Und nicht zuletzt: Halten Sie Kontakt mit dem ausgeschiedenen Mitarbeiter. LinkedIn oder Weibo machen das leichter denn je!

Falls eine Führungskraft gekündigt hat: Die Gefahr des „Follow-me“-Effekts darf nicht unterschätzt werden. Wie beschrieben, empfinden chi-

nesische Mitarbeiter eher Loyalität zu Personen und weniger hinsichtlich eines bestimmten Arbeitgebers. Falls die Führungskraft weggeht, sollte der Vorgesetzte der ausscheidenden Führungskraft eine gemeinsame, möglichst persönliche, Informationsrunde mit Information über den Weggang und „wie es weitergeht“ durchführen. Diese Information kann durch individuelle Gespräche zur persönlichen Entwicklungsperspektive und zur Zufriedenheit flankiert werden. Bitte bei diesen Gesprächen genau zuhören! Möglicherweise meldet einer der Mitarbeiter Interesse an der Stelle an?

Weitere Retain-Maßnahmen wären u. a. Wettbewerbsverbote, Rückzahlungsvereinbarungen oder Vereinbarungen zum Stillschweigen über Geschäftsgeheimnisse. Da dies eher juristische Themen sind, wird hier nicht darauf eingegangen.

## **8 Noch einige Hinweise**

Noch einige allgemeine Hinweise, da über viele Maßnahmen und Aktivitäten angesprochen wurden: Niemand erwartet, dass alle beschriebenen Möglichkeiten umgesetzt werden. Aber auf jeden Fall sollten einige, für das Unternehmen gut passende Maßnahmen, umgesetzt werden – und das konsequent! Einmalige oder gar groß angekündigte Maßnahmen, die nicht oder nicht dauerhaft realisiert werden, lassen den Arbeitgeber in China das Gesicht verlieren, und das ist die schlechteste Voraussetzung für dauerhaftes, profitables Unternehmenswachstum. Also: Eher weniger Aktivitäten starten, aber diese konsequent umsetzen, in einem Mitarbeiterhandbuch dokumentieren und an alle Mitarbeiter geben. Im Sinn eines Personalcontrollings empfiehlt es sich auch, jährlich zu prüfen, ob die Aktivitäten wirklich erfolgreich sind. Falls nicht, muss man den Maßnahmen-Mix anpassen. Das ist eine gute Basis für wirtschaftlichen Erfolg in China.

## **9 Literaturhinweise**

Baran, Katharine/Müller, Bernadette (2014): Eine Strategie für China. In: Personalmagazin, 03/2014: 24–27

Continental (2014): 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 27.09.2014



- Fargel, Yasmin Mei Yee (2011): Strategisches Talentmanagement in China. Die besten Mitarbeiter finden und binden, Wiesbaden: Gabler
- Machwüth, Sabine (2014): Chinesische Mitarbeiter ans Unternehmen binden. In: Personalwirtschaft, 04/2014: 51–53
- Staufen (2014): 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 (2013a): Talent Management. Make love, not War. In: Personalwirtschaft, 06/2013: 14 f.
- Wang, Edgar (2013b): Langeweile wäre tödlich. In: Personalwirtschaft 08/2013: 36 f.