

Zusammenfassung

Geeignete Mitarbeiter in China zu akquirieren, ist eine wichtige, aber auch komplexe Aufgabe. Denn der chinesische Arbeitsmarkt ist in bestimmten Segmenten nicht nur sehr umkämpft, sondern auch hochdynamisch mit sich kontinuierlich wandelnden Rahmenbedingungen und Wettbewerbsaktivitäten. Arbeitgeber stehen dadurch vor besonderen Herausforderungen, die schrittweise bearbeitet werden müssen. Dies beginnt mit „internen Hausaufgaben“, indem zunächst erhoben werden muss, welche Mitarbeiter in qualitativer und quantitativer Hinsicht benötigt werden. Mit anderen Worten müssen die strategischen Kompetenzbedarfe für China systematisch aus der Unternehmensstrategie abgeleitet werden, um die Mitarbeiterakquise zielorientiert gestalten zu können. Dies schafft auch die Grundlage für die aktive Positionierung als attraktiver Arbeitgeber für die relevanten Zielgruppen in China und für die darauf aufbauende Entwicklung einer starken Arbeitgebermarke (Employer-Brand). Der Aufbau einer starken Employer-Brand in China ist insbesondere für westliche Unternehmen relevant, die dort bislang kaum als attraktiver Arbeitgeber bekannt sind. Darauf aufbauend ist ein geeignetes Portfolio an zielgruppenspezifischen Recruiting-Kanälen zu entwickeln und zu nutzen, um möglichst effektiv und effizient die gesuchten Zielgruppen adressieren zu können. Dabei sind die für China typischen Recruiting-Risiken in China zu beachten. Zudem kommt auf westliche Unternehmen die Aufgabe zu, zu eruieren, wie viele Mitarbeiter aus der Unternehmenszentrale (Expatriates) nach China zu entsenden sind und in welchem Maße Fach- und Führungsfunktionen durch lokale chinesische Mitarbeiter besetzt werden sollten. Dies umfasst nicht nur strategische, sondern auch unternehmenspolitische Überlegungen.

2.1 Ableitung strategischer Kompetenzbedarfe für China aus der Unternehmensstrategie

Für ein Segelschiff, das seinen Hafen nicht kennt, gibt es keinen günstigen Wind (Chinesische Volksweisheit).

Um die unterschiedlichen Elemente des strategischen Talentmanagements zielorientiert gestalten zu können, müssen Unternehmen ableiten, wie sich ihre Chinastrategie qualitativ und quantitativ auf den Personalbedarf auswirkt. Bezug nehmend auf das oben genannte Sprichwort ist zunächst der „Hafen“ in Form der benötigten Kompetenzen zu definieren. Dies ermöglicht es, das Talentmanagement in die richtige Richtung zu lenken und eine „Irrfahrt“ oder anstrengende „Umwege“ zu vermeiden.

Eine solche Ableitung der Kompetenzbedarfe ist keine leichte Aufgabe, da das chinesische Marktumfeld hochdynamisch und oftmals nicht nur kurzfristigen, sondern auch drastischen Veränderungen unterworfen ist. Empfehlenswert ist, den künftigen quantitativen und qualitativen Personalbedarf für China systematisch auf der Basis verschiedener Entwicklungsszenarien abzuleiten. Damit kann der hohen Dynamik in China am besten Rechnung getragen werden. Ist der Personalbedarf in seiner Soll-Ausprägung erhoben, kann der Abgleich der verschiedenen Bedarfsszenarien mit dem verfügbaren Angebot an internen Arbeitskräften erfolgen und Maßnahmen zur Schließung der Soll-Ist-Lücke können dann definiert werden.

Ein solch analytisches Vorgehen ermöglicht es, auf der Grundlage unterschiedlicher Entwicklungsszenarien schon frühzeitig ableiten zu können, welche Anzahl an Mitarbeitern für China mit welchen Kompetenzen kurz-, mittel- und langfristig benötigt wird. Diese Informationen sind so frühzeitig wie möglich zu erheben, da eine Reihe von Maßnahmen im Talentmanagement, beispielsweise die Entwicklung von strategischen Hochschulkooperationen zur frühzeitigen Bindung von Absolventen oder der gezielte Aufbau einer attraktiven Arbeitgebermarke in China, einer entsprechenden Aufbauzeit bedürfen.

Die Ableitung chinesischer Kompetenzbedarfe muss gerade im schnelllebigen chinesischen Marktumfeld im Rahmen eines kontinuierlichen Prozesses erfolgen. Dabei bietet es sich an, die Kompetenzbedarfe unterschiedlicher Unternehmensbereiche und -funktionen in einem konsolidierten Überblick zusammenzuführen. Nur so kann Transparenz über den benötigten qualitativen und quantitativen Personalbedarf auf Gesamtunternehmensebene in China geschaffen werden. Auf dieser Basis kann ein gesamtunternehmerischer Ansatz entworfen werden, wie der Personalbedarf zur Schließung der identifizierten Soll-Ist-Lücke zu decken ist. Suboptimale bereichs- oder funktionsspezifische „Insellösungen“ oder „Alleingänge“ können damit vermieden werden.

Es reicht bei Weitem nicht aus, für die Beschreibung der Kompetenzbedarfe in China bestehende Anforderungsprofile für Fach- und Führungsfunktionen aus der Unternehmenszentrale zu verwenden, ohne eine lokalspezifische Überprüfung und gegebenenfalls Spezialisierung vorzunehmen. Denn gerade das hochdynamische, von Unsicherheit geprägte Marktumfeld in China verlangt den Mitarbeitern und Führungskräften oftmals

spezifische Kompetenzen ab. Auf den Führungsebenen kommen zudem oftmals Anforderungen hinsichtlich persönlicher Kontakte zu lokalen Entscheidungsträgern und Institutionen hinzu. Diese Unterschiede in den Kompetenzbedarfen sollen anhand nachfolgender Beispiele verdeutlicht werden.

- An einen erfolgreichen Vertriebsmitarbeiter in Deutschland werden andere Anforderungen als an einen erfolgreichen Vertriebsmitarbeiter in China gestellt, da sich die Vertriebs-, Wettbewerbs- und Kundenstrukturen sowie Gepflogenheiten bei Geschäftsanbahnungen und in der Kundenbetreuung in beiden Ländern teils erheblich voneinander unterscheiden.
- Auch an eine disziplinarische Führungskraft mit Führungsverantwortung für ein Team in Deutschland werden andere Anforderungen gestellt als an eine disziplinarische Führungskraft in China. Denn in China existieren andersartige Erwartungen an eine Führungskraft als im Westen. Führungskräfte in China müssen beispielsweise eine ausgeprägte Fürsorgerrolle einnehmen und sich auch im Privaten für ihre Mitarbeiter engagieren.¹

Daher muss bei der qualitativen Erhebung der Kompetenzbedarfe auch immer eine länderspezifische Überprüfung und Anpassung von Anforderungsprofilen vorgenommen und diejenigen Kompetenzen identifiziert werden, die insbesondere in China erfolgskritisch sind. So muss bei der Ableitung der strategischen Kompetenzbedarfe eine äußerst enge Abstimmung zwischen zentralem und lokalem Personalwesen sowie den jeweiligen zentralen und lokalen Fachstellen erfolgen. Diese Beteiligten müssen gemeinsam ein Bild über die erforderlichen Kompetenzen für China entwickeln und ihre jeweiligen Sichtweisen einbringen.

Zu beachten ist bei der Ableitung strategischer Kompetenzbedarfe für China auch, dass für die Umsetzung einer Chinastrategie nicht nur Mitarbeiter mit entsprechenden Qualifikationen vor Ort in China benötigt werden. Auch in der westlichen Unternehmenszentrale sind in den Zentralfunktionen und insbesondere auf neuralgischen Positionen mit weitreichenden Entscheidungskompetenzen Mitarbeiter einzusetzen, die über ein profundes Verständnis für den chinesischen Markt und Standort verfügen. Auch ist eine Sensibilisierung für die chinesische Kultur empfehlenswert. Diese Mitarbeiter sind oftmals für die „Übersetzungsarbeit“ zwischen westlicher Unternehmenszentrale und dem lokalen Standort China zuständig und sollten eine entsprechende Qualifizierung durchlaufen haben.

¹Vgl. hierzu Teil II dieses Buches.

2.2 Entwicklung einer starken Employer-Brand für China und gezieltes Reputationsmanagement als Arbeitgeber

Beim Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter ist es für Unternehmen in China unbedingt erforderlich, aktiv die Positionierung als attraktiver Arbeitgeber in China voranzutreiben und damit ein zielgerichtetes „Employer-Branding“ zu betreiben. Denn attraktive Arbeitgeber haben es wesentlich einfacher, geeignete Mitarbeiter in China zu rekrutieren und zu binden. Bei einer Umfrage unter 7000 chinesischen Studenten, die vom deutschen trendence Institut im Jahr 2014 befragt worden sind, landeten drei westliche multinationale Unternehmen in den Top 10 der beliebtesten Arbeitgeber Chinas: Apple (Platz 2), Google (Platz 9) und Microsoft (Platz 10). Als attraktivste deutsche Arbeitgeber in China landeten die Unternehmen Volkswagen auf Platz 18 und BMW Group auf Platz 22.² Jene Arbeitgeber haben es durch zielgerichtete und lokal angepasste Employer-Branding-Aktivitäten geschafft, sich in China als äußerst attraktiver Arbeitgeber zu positionieren – mit entsprechenden Auswirkungen auf eingehende Bewerberzahlen.

Zielgerichtetes Employer-Branding bedeutet, die Arbeitgebermarke in der Wahrnehmung der relevanten Zielgruppen mit attraktiven Attributen, wie beispielsweise „erfolgreich“, „innovativ“, „fair“, „karrierefördernd“ oder „weltoffen“, zu verbinden. Damit ist das Ziel verbunden, das eigene Arbeitgeberimage positiv zu beeinflussen und in zielgerichteter und auch unternehmensspezifischer Form zu prägen. Mit anderen Worten wird beim Employer-Branding die umfassende, extern wie intern wirksame Positionierung als attraktive, unverwechselbare, glaubwürdige Arbeitgebermarke anvisiert. Es geht also um ein zielgerichtetes „Reputationsmanagement“ als Arbeitgeber. Daher ist Employer-Branding weitaus mehr als „nur“ Personalmarketing, da es neben gezielten Kommunikationsbotschaften auch die Anpassung der internen Arbeitsbedingungen umfasst. Dies ist erforderlich, um eine glaubwürdige Positionierung als attraktiver Arbeitgeber zu erreichen und entspricht einer „kundenorientierten“ Ausrichtung der Aktivitäten.

Arbeitgeber, die eine Vorreiterrolle im Employer-Branding innehaben, gehen bei der Segmentierung ihrer Mitarbeiterzielgruppen inzwischen mit dem gleichen Aufwand und der gleichen Methodik vor wie bei der Segmentierung von Kundenzielgruppen. Dadurch wird es möglich, diejenigen Facetten hervorzuheben und in die Arbeitgebermarke zu integrieren, die für die Zielgruppe in besonderem Maße von Bedeutung sind. Chinesische Bewerber, die mehrere Jobangebote von alternativen Arbeitgebern erhalten, erfahren durch eine starke Arbeitgebermarke mehr Sicherheit und Orientierung für ihre Auswahlentscheidung. Denn sie haben durch ein klares Markenprofil schon vor Eintritt in das Unternehmen bestimmte Vorstellungen über die Vorzüge eines bestimmten Arbeitgebers. Dies ist insbesondere für Unternehmen relevant, die am chinesischen Arbeitsmarkt noch weitestgehend unbekannt sind. Sehr oft ist das bei westlichen mittelständischen Unternehmen der Fall, die zwar faktisch attraktive Arbeitsplätze in China

²Das vollständige Ranking zu den attraktivsten Arbeitgebern in China gemäß der trendence-Studie 2014 kann unter <https://www.trendence.com/unternehmen/rankings/china.html> abgerufen werden.

anbieten, jedoch bei der anvisierten Zielgruppe weitgehend unbekannt sind und es daher schwer haben, geeignete Bewerber für sich gewinnen und dauerhaft binden zu können. Oftmals sichert erst eine starke Arbeitgebermarke den Zugang zu interessanten Bewerbern.

Auch große, multinationale Unternehmen und Mittelständler sollten gezielt in den Aufbau einer starken Employer-Brand in China investieren, um nicht nur als namhafter Hersteller oder Dienstleister, sondern auch als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden. Auch wenn gewisse positive Abstrahleffekte zwischen der Wahrnehmung als Hersteller attraktiver Produkte und der Wahrnehmung als attraktiver Arbeitgeber existieren, sollten sich Unternehmen nicht auf jene Effekte verlassen. Denn diese reichen in China nicht aus, um die wirklich umkämpften Mitarbeitergruppen am chinesischen Arbeitsmarkt für sich gewinnen und dauerhaft binden zu können.

Wie jede Marke entsteht auch eine Arbeitgebermarke nicht über Nacht und nicht von selbst. Vielmehr müssen Arbeitgeber systematisch und kontinuierlich in den Aufbau und die nachhaltige Positionierung ihrer Arbeitgebermarke in China investieren. Dabei gilt auch hier, dass ein guter Ruf als Arbeitgeber sich erst über Jahre hinweg aufbaut. Experten sprechen von mindestens fünf Jahren, die für eine glaubwürdige Positionierung einer starken Employer-Brand in China erforderlich sind.

Hingegen ist der gute Ruf bei Fehlverhalten eines Arbeitgebers gegenüber den Mitarbeitern oder der Gesellschaft schnell ruiniert. Prominentes, trauriges Beispiel hierfür stellt der chinesisch-taiwanische Arbeitgeber „Foxconn“ dar, dessen Ruf als Arbeitgeber schnell und nachhaltig ruiniert worden ist – und zwar weltweit –, nachdem eine Reihe von Arbeitnehmern aufgrund schlechter Arbeitsbedingungen und enormen Drucks Selbstmord begangen hatten. Die Arbeitgebermarke des Unternehmens „Foxconn“ dürfte damit über Jahre hinweg zerstört sein, mit der Konsequenz, dass chinesische Bewerber und Mitarbeiter mit einem hohen externen Marktwert es sehr wahrscheinlich vorziehen werden, für einen anderen Arbeitgeber zu arbeiten. Dies ist freilich ein sehr extremes Beispiel. Doch auch schon deutlich harmlosere Rahmenbedingungen bei Arbeitgebern, beispielsweise unbefriedigende Personalentwicklungssysteme, mangelnde Aufstiegsmöglichkeiten oder Schwächen in der Personalführung, stellen erhebliche Risiken für die Positionierung als attraktiver Arbeitgeber dar. Chinesische Mitarbeiter der jüngeren Generation sind sehr social-media-affin. Sowohl positive als auch negative Erlebnisse und Erfahrungen mit ihrem Arbeitgeber werden mit einer großen Offenheit mit ihren sozialen Netzwerken im Internet geteilt und damit einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich gemacht.

Arbeitgebern muss klar sein, dass eine Arbeitgebermarke wie jede Marke mit ihren Assoziationen ein „Leistungsversprechen“ an bereits vorhandene und zukünftige Mitarbeiter ist. Die Arbeitgebermarke macht deutlich, was einen spezifischen Arbeitgeber auszeichnet und von anderen Arbeitgebern wiederum unterscheidet. Insbesondere in China kann die Bedeutung von zielgerichteten Employer-Branding-Aktivitäten zur Stärkung der Arbeitgebermarke gar nicht hoch genug eingeschätzt werden. Dies liegt an folgenden Gründen:

- Gerade chinesische Mitarbeiter sind sehr statusbewusst und markenaffin, und dies gilt selbstverständlich auch in Hinblick auf den Arbeitgeber, für den sie arbeiten. So haben chinesische Mitarbeiter ein ausgeprägtes Interesse daran, für einen Arbeitgeber mit einer positiv besetzten Arbeitgebermarke und starkem Arbeitgeberimage zu arbeiten.
- Ferner wollen gerade Chinesen in ihrem Familien-, Freundes- und Bekanntenkreis mit Stolz von ihrem Arbeitgeber berichten. Der Stolz kann sich dabei beispielsweise auf herausragende Arbeitsbedingungen, attraktive Vergütungsleistungen oder Entwicklungsmöglichkeiten beziehen. Chinesen sind aber auch dann sehr stolz auf ihren Arbeitgeber, wenn jener als guter „Corporate Citizen“ am Unternehmensstandort agiert, indem er sich für das Gemeinwohl der Gesellschaft engagiert. Denn auch dies trägt erheblich zu einer positiven Arbeitgebermarke bei.
- Nicht selten passiert es, dass chinesische Mitarbeiter ihren Arbeitgeber wechseln, weil sie ein Angebot von einem anderen Arbeitgeber mit einer noch stärkeren Arbeitgebermarke erhalten, die den Lebenslauf der Kandidaten weiter aufwertet.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Unternehmen mit einer starken Arbeitgebermarke am umkämpften chinesischen Arbeitsmarkt in zweierlei Hinsicht profitieren:

- Bei der *Akquise* haben sie es leichter, sehr gute Kandidaten für sich gewinnen zu können. Denn die starke Arbeitgebermarke weckt zum einen Begehrlichkeit, für diesen Arbeitgeber zu arbeiten. Zum anderen vermittelt sie Bewerbern ein Gefühl von Sicherheit und Orientierung bei der Auswahl des Arbeitgebers. Gerade sehr gut qualifizierte chinesische Mitarbeiter, die sich die Frage stellen, welcher Arbeitgeber für sie persönlich wohl am geeignetsten sei, wählen mit hoher Wahrscheinlichkeit jenen Arbeitgeber aus, der mit einer starken Arbeitgebermarke ein klares und attraktives Leistungsversprechen abgibt, das ihren individuellen Bedürfnissen gerecht wird.
- Vor allem aber auch unterstützt eine starke Arbeitgebermarke das Ziel der *Mitarbeiterbindung*. Denn sie verleiht chinesischen Mitarbeitern Gesicht, Status und nicht zuletzt Stolz. Chinesische Mitarbeiter, die stolz sind, für ihren Arbeitgeber zu arbeiten, sind weniger leicht von einem anderen Unternehmen abzuwerben. Dies gilt auch dann, wenn ein alternativer Arbeitgeber mit höheren Gehaltsversprechen lockt.

Welche Stellhebel besitzen westliche Unternehmen nun, um eine starke Employer-Brand in China aufzubauen und gezieltes Reputationsmanagement als Arbeitgeber zu betreiben? Welche Schritte sind bei der Entwicklung einer Employer-Brand zu beachten? Eine Übersicht hierzu bietet Abb. 2.1:

- Zu Beginn der Entwicklung einer Employer-Brand ist in Form von Befragungen zu analysieren, welche Faktoren dafür ausschlaggebend sind, dass sich die relevanten Zielgruppen für den Arbeitgeber entscheiden würden (Attraktoren). Dies verschafft dem Arbeitgeber ein besseres Verständnis für die Motivationsgründe und Bedürfnisse

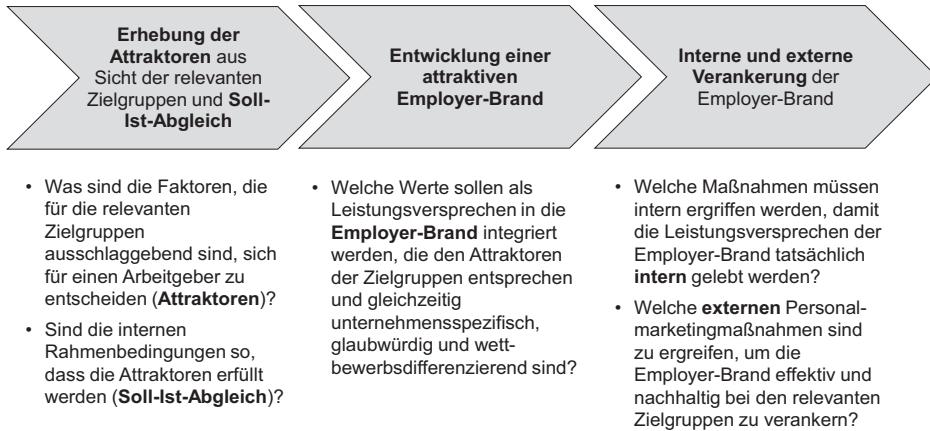


Abb. 2.1 Schritte für die Entwicklung einer Employer Brand für China

der Zielgruppen, die je nach Branche, Standort, Ausbildung und Berufserfahrung unterschiedlich ausfallen können. Beispielsweise können sich die Attraktoren von Hochschulabsolventen der Ingenieurwissenschaften im Großraum Peking klar von den Attraktoren von berufserfahrenen Managern mit wirtschaftswissenschaftlichem Hintergrund in den südlichen Ballungsgebieten Chinas unterscheiden. Anschließend hat ein Soll-Ist-Abgleich zu erfolgen, indem die bestehenden internen Rahmenbedingungen im Unternehmen für die jeweilige Zielgruppe mit deren Attraktoren abgeglichen werden.

- Auf der Basis der erhobenen Attraktoren und der Ergebnisse des Soll-Ist-Abgleichs kann schließlich die Employer-Brand entwickelt werden. Es geht um die Schaffung einer unverwechselbaren Marke mit einem klaren Profil. Dieses enthält Aussagen, die für die relevanten Zielgruppen attraktiv sowie wettbewerbsdifferenzierend und glaubwürdig sind. Ein bekannter multinationaler Arbeitgeber beispielsweise verspricht mit seiner Arbeitgebermarke, „nur die Besten einzustellen“ und ihnen hervorragende internationale Entwicklungsmöglichkeiten sowie exzellente Qualifizierungsmöglichkeiten anzubieten. Damit schafft sich dieser Arbeitgeber ein klares Profil und spricht die Bedürfnisse von äußerst leistungsorientierten Kandidaten an.
- Um in einem nächsten Schritt die Employer-Brand effektiv und nachhaltig intern und extern zu verankern, müssen die Aussagen der Employer-Brand zielgruppenspezifisch ausgerichtet und operationalisiert werden. Ein Arbeitgeber beispielsweise, der in seiner Employer-Brand gute Entwicklungsmöglichkeiten, innovative Arbeitsprozesse und Auslandserfahrungen verspricht, muss diese Aussagen für die relevante Zielgruppe „übersetzen“, damit sie konkret und verständlich kommuniziert werden können. Von vielen Arbeitgebern allerdings wird vergessen, dass es sich beim Employer-Branding nicht ausschließlich um Personalmarketing handelt, das sich auf das Senden von Kommunikationsbotschaften nach innen und außen beschränkt. Vielmehr

geht es bei der Verankerung der Employer-Brand darum, zusätzlich zum Personalmarketing einen Prozess anzustoßen, der gewährleistet, dass die Aussagen der Employer-Brand im Sinne eines Leistungsversprechens des Arbeitgebers tatsächlich umgesetzt und vorgelebt werden. So geht es beispielsweise nicht nur um das interne und externe Kommunizieren von „hervorragenden Entwicklungsmöglichkeiten“, sondern auch um die Schaffung der entsprechenden Rahmenbedingungen hierfür.

Ein Best-Practice-Beispiel, wie die Attraktoren der relevanten Zielgruppen erhoben und zielgerichtet für die Schaffung einer starken Employer-Brand am chinesischen Arbeitsmarkt verwendet werden, bietet die BMW Group.

Best-Practice-Beispiel³

Von ihrer globalen Employer-Brand ausgehend hat die BMW Group eine china-spezifische Kampagne für den chinesischen Arbeitsmarkt konzipiert und umgesetzt. Die entwickelten Maßnahmen haben sowohl einen internen als auch einen externen Fokus, um die eigenen (internes Employer-Branding) sowie potenzielle zukünftige Mitarbeiter (externes Employer-Branding) anzusprechen.

Beim *internen* Employer-Branding hat die BMW Group verschiedene Maßnahmen ergriffen, die auf den Spezifika der Unternehmenskultur basieren und folgende Ziele und Instrumente umfasst:

- Jeder Mitarbeiter von BMW China soll seine Bedeutung kennen und sich seines Beitrags für den gemeinsamen Erfolg bewusst sein. Dies müssen Führungskräfte in der täglichen Zusammenarbeit vorleben und für die Mitarbeiter erlebbar machen.
- Über regelmäßige Mitarbeiterbefragungen und anschließende Feedbackrunden identifiziert BMW Handlungsbedarfe und erhebt ein Stimmungsbild über die Zufriedenheit der Mitarbeiter in den einzelnen Unternehmensbereichen in China. Damit hat BMW bewusst ein „Frühwarnsystem“ für Befindlichkeiten und Stimmungen in der Belegschaft etabliert, um Handlungsbedarfe frühzeitig erkennen und proaktiv handeln zu können.
- Auch die Identifikation der Mitarbeiter mit den firmeneigenen Produkten und Dienstleistungen wird gezielt gestärkt. Für alle Mitarbeiter in China bietet das Unternehmen regelmäßig „Driving Events“ mit unternehmenseigenen Fahrzeugen sowie entsprechende Produkterfahrungen und -erlebnisse an.
- Darüber hinaus organisiert BMW in regelmäßigen Abständen Mitarbeiterveranstaltungen, um gemeinsame Erfolge zu feiern. Dadurch sollen der Zusammenhalt und die Identifikation mit dem Arbeitgeber gestärkt werden.

³Zu weiterführenden Erläuterungen zum Best-Practice-Beispiel BMW vgl. Fargel und Wenzel (2015).

Im Rahmen des *externen* Employer-Brandings setzt die BMW Group gezielt auf mehrere Faktoren, um neue qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen:

- Auf Basis einer Zielgruppenanalyse wurden für die einzelnen Zielgruppen sogenannte „Employer Value Propositions“ entwickelt. Diese berücksichtigen die unterschiedlichen Erwartungen und Bedürfnisse der jeweiligen Zielgruppen und integrieren sie in die gezielte Bewerberansprache. Dieses Vorgehen ermöglicht es, an chinesische Kandidaten für die unterschiedlichen Unternehmensfunktionen sowohl online als auch offline mit einer differenzierten und kulturgerechten Wort- und Bildsprache heranzutreten.
- Ferner kooperiert die BMW Group mit ausgewählten chinesischen Partnerhochschulen, beispielsweise mit der Tsinghua University in Peking. An ihr führt BMW unter anderem die Vorlesungsreihe „BMW Top Voices“ durch, bei der Vertreter des oberen Managements den chinesischen Studenten Einblicke in das Unternehmen und seine Aktivitäten in China geben.
- Mit dem „BMW Strategic Internship Program“ rief das Unternehmen ein Praktikantenprogramm für herausragende chinesische Universitätsstudenten ins Leben, in dem die Studenten während ihres Praktikums mehrere Trainings durchlaufen und sich systematisch mit dem Unternehmen vertraut machen.

Ein Wort an dieser Stelle, wie westliche Arbeitgeber in China gesehen werden: Westliche Arbeitgeber besitzen in China grundsätzlich eine gute Reputation, da der Westen, westliche Produkte und damit auch westliche Arbeitgeber mit Prestige assoziiert werden. Dies gilt sowohl für westliche Konzerne als auch für mittelständische Unternehmen. Der Westen steht aus Sicht chinesischer Arbeitnehmer für Moderne, Weltoffenheit, für Fortschritt, Innovation und Qualität und gilt als schick. Von diesem Image des Westens können westliche Arbeitgeber bei der Positionierung ihrer Arbeitgebermarke in den relevanten Zielgruppen profitieren und sollten dies entsprechend bei ihren Employer-Branding-Aktivitäten gezielt nutzen. Darüber hinaus sollten westliche Unternehmen sich auch um ein gezieltes Reputationsmanagement als Arbeitgeber kümmern, indem sie sich für gesellschaftliche Belange am chinesischen Standort einsetzen. Idealerweise lässt sich das Engagement mit direkten Vorteilen für das Unternehmen verbinden, beispielsweise, indem einer lokalen Hochschule ein Lehrstuhl finanziert wird, der Studenten unternehmensrelevante Qualifikationen und Kompetenzen vermittelt und anschließend geeignete Kandidaten bereitstellt.

Besonders wirkungsvoll kann ein positives Arbeitgeberimage am Arbeitsmarkt etabliert werden, wenn bestehende Mitarbeiter zu „Fans“ der eigenen Arbeitgebermarke gemacht werden. Dies ist ein hoher Anspruch, der aber mehrere Vorteile mit sich bringt. Fans einer Marke tendieren dazu,

- die Marke ihren Freunden, Studienkollegen und Bekannten weiterzuempfehlen,
- positiv über die Marke zu sprechen und
- auch dann der Marke treu zu bleiben, wenn es vorübergehend kleinere Probleme gibt oder sich ein alternatives Angebot ergibt.

Mitarbeiter können dann zu „Fans“ gemacht werden, wenn es dem Arbeitgeber gelingt, das Leistungsversprechen der Employer-Brand gegenüber seinen Mitarbeitern tatsächlich einzuhalten und spürbar umzusetzen und wirkungsvolles Reputationsmanagement am chinesischen Standort zu betreiben. Dies erhöht auch die Wahrscheinlichkeit, die Mitarbeiter gezielt als Botschafter der eigenen Arbeitgebermarke einsetzen zu können, indem sie beispielsweise an ihren ehemaligen Hochschulen oder in ihrem persönlichen Netzwerk positiv über ihren Arbeitgeber sprechen und diesen weiterempfehlen.

Die Entwicklung einer starken Employer-Brand ist ein wichtiger Schritt, um geeignete Mitarbeiter auf das eigene Unternehmen als Arbeitgeber aufmerksam zu machen. Doch wie soll ein Unternehmen mit Sitz der Zentrale in Deutschland, Österreich oder Schweiz qualifizierte und passende Mitarbeiter im entfernten China nun konkret finden? Welche Recruiting-Möglichkeiten bestehen, um Zugang zu geeigneten Kandidaten zu bekommen? Was sind die Gesetze und Gepflogenheiten des lokalen Arbeitsmarkts? Wo liegen die Risiken im Recruiting in China? Diese und weitere Fragen werden nachfolgend beantwortet.

2.3 Aufbau und Nutzung eines Portfolios an zielgruppenspezifischen Recruiting-Kanälen

Wie bereits mehrfach angeklungen, ist es in China alles andere als leicht, qualifiziertes Personal am umkämpften Arbeitsmarkt zu finden. Dies gilt insbesondere für hoch spezialisierte und erfahrene Fachkräfte in Funktionen wie beispielsweise im Einkauf oder im Qualitätsmanagement oder für international erfahrene Führungskräfte. Wiederkehrende und branchenübergreifende Hindernisse bei der Personalsuche sind

- unzureichende Qualifikation oder Berufserfahrung der Bewerber,
- mangelnde Englischkenntnisse,
- unzureichende Erfahrungen und Kompetenzen in der Zusammenarbeit mit westlichen Kollegen bzw. unzureichende internationale Erfahrungen sowie
- erhöhte Gehaltsforderungen von qualifizierten Bewerbern, deren Einstellung oftmals die interne lokale Vergütungsstruktur in ein Ungleichgewicht bringen würde.

An weniger attraktiven Standorten in China, beispielsweise im Landesinneren oder außerhalb der großen attraktiven Ballungszentren wie etwa Peking oder Shanghai, ist das Problem der Personalsuche noch stärker ausgeprägt. Denn Chinesen sind sehr heimat- und

familienverbunden und insbesondere die hoch qualifizierten Chinesen mit entsprechenden Wahlmöglichkeiten lassen sich in der Regel nur mit kostspieligen Anreizpaketen motivieren, ihre Heimatregion oder attraktive Städte berufsbedingt zu verlassen. Wer als westliches Unternehmen daher für China qualifiziertes Personal sucht, ist gut beraten, durchaus nach „kreativen“ Lösungen zu suchen und sich gegebenenfalls von den am westlichen Standort üblichen Vorgehensweisen im Recruiting zumindest teilweise zu verabschieden. Denn die Personalsuche am chinesischen Arbeitsmarkt besitzt ihre eigenen lokalspezifischen Regeln, die entsprechend berücksichtigt werden sollten:

- So spielt etwa das Personal-Rekrutierung über Stellenanzeigen in chinesischen Zeitungen nur eine untergeordnete Rolle.
- Dagegen sind für Berufseinsteiger Karriereforen und Jobmessen an chinesischen Hochschulen sehr verbreitet. Ähnlich wie bei einer Messe präsentieren sich dabei die Unternehmen an Ständen, stellen das Unternehmen mit seinen Einstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten sowie aktuelle Vakanzen vor und führen erste Bewerbungsgespräche mit interessanten Kandidaten durch. Flankierend finden Workshops statt, in denen Unternehmen Kandidaten näher kennen lernen und erstmalig testen können. Ein bekanntes Beispiel hierfür ist die „Sino German Job Fair“. Sie findet regelmäßig in Peking und Shanghai statt und wird von der deutschen Außenhandelskammer durchgeführt.
- Am häufigsten nutzen chinesische Kandidaten für ihre Stellensuche die Suche auf den jeweiligen Webseiten der Unternehmen, die daher entsprechend professionell aufbereitet, gepflegt und zielgruppengerecht gestaltet werden sollten.
- Für berufserfahrene Kandidaten spielen übergreifende Stellenbörsen im Internet eine große Rolle. Insbesondere für multinationale Unternehmen sind die Jobbörsen ChinaHR.com, Renren.com und Zhaopin.com interessant.

Da der chinesische Arbeitsmarkt umkämpft ist, empfiehlt es sich für westliche Unternehmen, sich simultan mehrerer zielgruppenspezifischer Recruiting-Kanäle zu bedienen, um nachhaltig eine ausreichende Anzahl an geeigneten Bewerbern sicherstellen zu können. Dadurch kann im Idealfall eine stetig gefüllte „Kandidaten-Pipeline“ generiert werden, die es bei auftretenden Vakanzen oder Expansionsplänen ermöglicht, Stellen möglichst zeitnah mit geeigneten Kandidaten zu besetzen. Empfehlenswert ist daher der Aufbau eines strategischen Portfolios an differenzierten Recruiting-Kanälen, die jeweils unterschiedliche, im Unternehmen benötigte Zielgruppen ansprechen. Für die Besetzung von Positionen in China greifen Arbeitgeber hauptsächlich auf lokale Recruiting-Kanäle vor Ort zurück. Allerdings bietet es sich für westliche Unternehmen an, ihren Recruiting-Fokus für China bewusst auszuweiten und eine globalere Perspektive einzunehmen. Durchaus relevant sind neben der Personalsuche vor Ort in China nämlich auch weitere Recruiting-Kanäle in Regionen außerhalb Chinas. Diese sind in Abb. 2.2 dargestellt und werden nachfolgend erläutert:

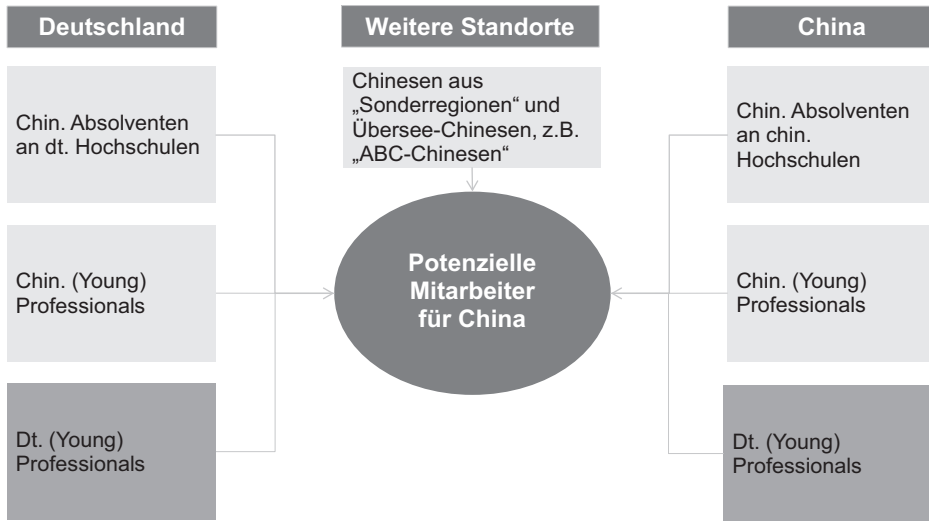


Abb. 2.2 Zielgruppenspezifische Recruiting-Kanäle für potenzielle Mitarbeiter für China

So können geeignete Mitarbeiter für China über drei unterschiedliche, nach Regionen differenzierte Recruiting-Kanäle akquiriert werden, die nachfolgend mit ihren jeweiligen Vor- und Nachteilen beleuchtet werden:

1. vor Ort in China,
2. an weiteren Standorten außerhalb der Volksrepublik China mit einer hohen Dichte an gut ausgebildeten chinesisch-stämmigen Bürgern,
3. am Standort der Unternehmenszentrale in Deutschland bzw. an weiteren westlichen Standorten des Unternehmens.

1. Rekrutierung vor Ort in China

Werden Mitarbeiter vor Ort in China gesucht, kommt der Rekrutierung an chinesischen Hochschulen eine hohe Bedeutung zu, da in diesem Segment das quantitative Angebot sehr groß ist. Aus der Masse an Absolventen sind diejenigen auszuwählen, die in einem westlichen Unternehmen einsetzbar sind. Ein bewährter Ansatz vieler Arbeitgeber ist, strategische Hochschulpartnerschaften mit relevanten Zielhochschulen einzugehen. Beispielsweise sponsern deutsche Unternehmen inzwischen rund zwei Dutzend Professoren am deutsch-chinesischen Hochschulkolleg an der renommierten Tongji Universität, um über diese Kooperation gut ausgebildete Absolventen für sich rekrutieren zu können. Deutsche Automobilhersteller wie Audi und BMW kooperieren mit der Tongji Universität. Im Rahmen ihrer Bachelor-, Master- und Doktorarbeiten arbeiten chinesische Studenten mit den Unternehmen an verschiedenen technischen Projekten, beispielsweise zum Thema Elektromobilität. Dadurch sichern sich die Automobilhersteller den Zugang zu gut und bedarfsorientiert ausgebildeten Absolventen.

Besonders wirkungsvoll ist es, wenn gerade hochrangige Unternehmensvertreter sich an ausgesuchten Zielhochschulen engagieren. Die Zielsetzung dabei ist, möglichst frühzeitig, das heißt bereits während des Studiums, geeignete Kandidaten für das Unternehmen zu interessieren oder gar zu binden. Je früher es ein Unternehmen schafft, sehr gute Kandidaten für sich zu begeistern, desto eher umgeht es den intensiven Wettbewerb mit anderen Arbeitgebern um jene Kandidaten. Grundvoraussetzung für nachhaltig funktionierende strategische Hochschulpartnerschaften ist, dass beide Seiten, also Unternehmen und Hochschule, davon profitieren und entsprechend in die Kooperation investieren. Dies kann folgendermaßen aussehen:

- Unternehmen lassen den Hochschulen für ausgewählte Lehrstühle oder Forschungsprojekte finanzielle Mittel zukommen oder beteiligen sich mit Unternehmensvertretern an der Durchführung von Praxisvorlesungen oder -seminaren. Ferner bieten sie den Studenten der chinesischen Zielhochschule Praktikumsplätze und Werkstudententätigkeiten an, um diesen eine praxisorientiertere Ausbildung zu ermöglichen. In den letzten Jahren hat sich in China zunehmend der Trend herauskristallisiert, Unternehmensstipendien an herausragende chinesische Studenten zu vergeben, die sich im Gegenzug verpflichten, nach ihrem Abschluss für eine definierte Zeit für den Stipendienggeber zu arbeiten. Sinnvoll kann auch die Förderung von chinesischen Doktoranden oder Professoren sein, die in einem für das Unternehmen wichtigen Forschungsfeld tätig sind.
- Die Zielhochschule im Gegenzug passt ihr Lehrangebot an die Kompetenzbedarfe des Unternehmens an und sorgt damit dafür, dass die Absolventen geeignete Qualifikationen für einen späteren Einstieg in das Unternehmen mitbringen. Ferner schafft die Hochschule für das Unternehmen geeignete Recruiting-Plattformen. Dies können beispielsweise Hochschulmessen oder individuell für das Unternehmen organisierte Recruiting-Veranstaltungen sein, die es dem Unternehmen ermöglichen, sich bei den Studenten bekannt zu machen und mit möglichen Kandidaten in Kontakt zu treten. Denn ein hoher Bekanntheitsgrad an der Zielhochschule ist wichtig, um bei den chinesischen Absolventen aus der Masse potenzieller Arbeitgeber hervorzustechen.

Bei der Auswahl geeigneter Zielhochschulen ist es für westliche Arbeitgeber empfehlenswert, differenziert und bedarfsbezogen vorzugehen. In China gibt es eine Reihe von Topuniversitäten mit hervorragendem nationalem oder gar internationalem Ruf. Absolventen dieser Hochschulen sind oftmals besser und auch internationaler ausgebildet als Absolventen anderer Hochschulen und damit von Beginn an besser im Unternehmen einsetzbar. Sie sind aber auch ehrgeizig und sich ihres Marktwerts durchaus bewusst und sind damit tendenziell anfälliger für häufige Arbeitsplatzwechsel. Auch werden gerade diese Kandidaten während ihres weiteren Karriereverlaufs von Mitgliedern ihres persönlichen Netzwerks, das sie an der Hochschule aufgebaut haben, angesprochen und gegebenenfalls zu einem Arbeitgeberwechsel motiviert. Strategische Hochschulpartnerschaften mit solchen Topuniversitäten sind daher nur für Unternehmen sinnvoll, die über

ein entsprechend attraktives Vergütungsmodell verfügen sowie in ausreichender Anzahl geeignete Entwicklungsmöglichkeiten für sehr gute und ehrgeizige Kandidaten bereithalten, insbesondere auf den Managementebenen.

Sinnvoll für westliche Arbeitgeber können auch strategische Partnerschaften mit Hochschulen rund um den chinesischen Standort sein. Auch wenn jene Hochschulen nicht in den Toprankings der Tophochschulen des Landes auftauchen mögen, können sie durchaus Quellen für geeignete Kandidaten sein, die in der Region verwurzelt sind. Der Vorteil jener Absolventen ist, dass sie oftmals eine höhere Loyalität und Bleibebereitschaft mitbringen und zufrieden sind, einen attraktiven Arbeitgeber in ihrer Heimatregion gefunden zu haben und damit in der Nähe ihrer Familie leben zu können.

Westliche Arbeitgeber sollten bei der Rekrutierung von Absolventen chinesischer Hochschulen allerdings stets beachten, dass das Ausbildungsniveau chinesischer Hochschulabsolventen in Bezug auf praxisnahes und selbstständiges, freies Arbeiten nicht mit dem Niveau vergleichbar ist, das Absolventen westlicher Hochschulen mitbringen. Daher ist es sinnvoll, chinesische Absolventen zu Beginn ihres Einstiegs in das Unternehmen ein solides Einarbeitungs- und Orientierungstraining durchlaufen zu lassen, um sie an die erforderlichen Berufsanforderungen systematisch heranzuführen.

Interessante Kandidaten insbesondere für Managementpositionen dürften westliche Unternehmen in Zukunft auch vermehrt in dem rasch wachsenden Pool von chinesischen Absolventen internationaler Studienprogramme finden. So gibt es in China inzwischen zahlreiche MBA-Programme ausländischer Anbieter, die meist mit lokalen Hochschulen kooperieren und chinesische Studenten nach internationalen MBA-Standards ausbilden. Prominente Beispiele hierfür sind das MBA-Programm des Massachusetts Institute of Technology (MIT) an der Tsinghua sowie das MBA-Programm der Maryland University an der Beijing University of International Business and Economics.

Besonders hervorzuheben ist auch die China European International Business School (CEIBS), die im Rahmen einer Kooperation zwischen der EU und der Shanghai Regierung auf dem Campus der Shanghai Jiaotong University mit einer eigenen MBA-Schule errichtet worden ist. Diese gilt als die beste MBA-Einrichtung Chinas und als die fünfbeste im gesamten Asien-Pazifik-Raum. Diese Kandidaten sind in der Regel praxisnäher ausgebildet als herkömmliche Hochschulabsolventen, bringen aber auch höhere Erwartungen bezüglich ihrer Gehalts- und Karriereentwicklung mit.

Darüber hinaus entwickelt sich in China eine zunehmende Anzahl an chinesischen MBA-Programmen. Allerdings ist das Niveau dieser Programme zumeist niedriger als der internationale Standard. Der Grund hierfür sind die oftmals mangelnden Praxiserfahrungen des Lehrpersonals und der weit verbreitete Frontalunterricht. Dies muss entsprechend bei der Auswahl der Absolventen berücksichtigt werden.

Angesichts der Tatsache, dass das Marktwachstum in China eine wachsende Anzahl an Kandidaten für Managementpositionen erfordert und es eine gewisse Zeit bedarf, Hochschulabsolventen an solche Positionen heranzuführen, ist es empfehlenswert, flankierend auch berufserfahrene (Young) Professionals anderer Unternehmen zu rekrutieren. Dies können zum einen chinesische Kandidaten sein, die über relevante Kompetenzen, Erfahrungen und vor allem auch Kontakte verfügen. Durchaus interessant

können aber auch deutsche bzw. westliche Kandidaten sein, die bereits in China arbeiten und dort relevante Berufs- und Branchenerfahrungen gesammelt und sich ein relevantes persönliches Netzwerk aufgebaut haben.

Vor dem Hintergrund des in bestimmten Segmenten nahezu leer gefegten Arbeitsmarktes ist es gerade in China lohnenswert, auch in branchenfremden Arbeitsmarktsegmenten zu suchen, in denen Mitarbeiter analoge Herausforderungen wie in der eigenen Branche zu bewältigen haben. Werden beispielsweise in der Automobilindustrie kundenorientierte Händler für Premiumfahrzeuge gesucht, sind berufserfahrene Kandidaten aus der gehobenen Hotelleriebranche durchaus interessant, da diese gut für den Umgang mit anspruchsvollen Kunden ausgebildet sind. Werden branchenfremde Mitarbeiter rekrutiert, ist allerdings eine umso intensivere Einarbeitung in die spezifischen Anforderungen und Hintergrundkenntnisse der jeweiligen Branche erforderlich.

2. Rekrutierung an weiteren Standorten mit vielen chinesisch-stämmigen Bürgern

Ein weiterer nicht zu unterschätzender Recruiting-Kanal für die Besetzung von Positionen in China sind die rund 65 Mio. Übersee-Chinesen, zu denen mehr als 30 Mio. Hongkong-, Macao- und Taiwan-Chinesen sowie weitere 35 Mio. Chinesen in der restlichen Welt, insbesondere in Singapur, Malaysia, den USA, Kanada und Großbritannien zählen. In diesen Regionen gibt es eine Fülle an sehr gut ausgebildeten, international erfahrenen chinesisch-stämmigen Kandidaten. So gibt es beispielsweise Unternehmen in China, die bei der Kandidatensuche gezielt nach sogenannten „ABC“-Chinesen (American born Chinese) Ausschau halten. Eine Reihe dieser Übersee-Chinesen sind bereit, für ein geeignetes Job-Angebot auch in der Volksrepublik China zu arbeiten, wo in vielen Fällen die eigene Familie ursprünglich herkommt und teilweise noch ansässig ist. Diese Zielgruppe bringt neben ihren oftmals hervorragenden Ausbildungshintergründen den großen Vorteil mit, dass sie in vielen Fällen fließend Mandarin, damit also Hochchinesisch, sprechen und sehr gut mit der chinesischen Kultur und den Business-Gepflogenheiten vertraut sind. Gleichzeitig sind sie westlich geprägt und an den Umgang mit westlichen Kollegen, Führungskräften und Mitarbeitern gewohnt.

Allerdings ist zu beachten, dass Chinesen der Volksrepublik China Übersee-Chinesen oftmals als ähnlich „fremd“ empfinden wie etwa westliche Kandidaten. Dies gilt insbesondere dann, wenn Übersee-Chinesen Führungspositionen einnehmen und disziplinarisch Mitarbeiter der Volksrepublik China führen. Daher ist es ratsam, jene Zielgruppe ähnlich gut auf die disziplinarische Führung chinesischer Mitarbeiter vorzubereiten, wie es mit westlichen Expatriates durch entsprechende Trainings geschieht.

3. Rekrutierung in Deutschland am Standort der Unternehmenszentrale

Ein weiterer geeigneter Recruiting-Kanal für die Besetzung von Positionen in China ist am westlichen Standort der Unternehmenszentrale selbst gegeben. Dieser Recruiting-Weg wird oftmals zu Unrecht unterschätzt. Denn die Botschaft, dass China einen bedeutenden Markt der Gegenwart und Zukunft mit engen Wirtschaftsverbindungen zum Westen darstellt, ist längst auch an westlichen Hochschulen angekommen. So hat

die Anzahl an länderübergreifenden Hochschulkooperationen zwischen China und westlichen Ländern in den letzten Jahren stark zugenommen. Mit dieser Entwicklung ist auch die Zahl chinesischer Studenten und Absolventen an westlichen Hochschulen stark gewachsen.

Seit Beginn der chinesischen Öffnungspolitik in Richtung Westen in den 1980er Jahren haben chinesische Studenten begonnen, im Ausland zu studieren. Seither hat sich einiges getan. Beispielsweise sind gegenwärtig mehr als 25.000 chinesische Studenten an deutschen Hochschulen immatrikuliert. Der Großteil dieser chinesischen Studenten ist in den sogenannten MINT-Fächern (Mathematik-, Ingenieur-, Natur- und Technikstudiengängen) oder in Wirtschaftswissenschaften eingeschrieben und wird nach westlichen Hochschulstandards ausgebildet. Darüber hinaus leben inzwischen auch viele chinesische (Young) Professionals in Deutschland, die nach ihrem Studium ihren Berufseinstieg bei einem Unternehmen in Deutschland gewählt haben. Für deutsche Firmen ist die Rekrutierung chinesischer Absolventen oder (Young) Professionals am eigenen Standort aus zwei Gründen vorteilhaft:

- Die Kandidaten sprechen beide Sprachen und kennen beide Kulturen.
- Oftmals haben sie noch gute Kontakte in die chinesische Heimat, die sie im Sinne des Unternehmens nutzen können.

Gleichwohl handelt es sich um eine Zielgruppe, die in vielen Fällen direkt nach dem Studium ein großes Interesse hat, in Deutschland zu arbeiten. Über entsprechend attraktive Angebote muss diese Zielgruppe motiviert werden, nach China zurückzukehren. Arbeitgeber müssen vor diesem Hintergrund entsprechend attraktive und bedürfnisgerechte Anreizpakete entwickeln und anbieten. Wenn das Unternehmen am Standort in China in Zukunft wachsen wird, kann diese Zielgruppe beispielsweise mit attraktiven Entwicklungsmöglichkeiten und herausfordernden Aufgaben mit entsprechender Verantwortungsübernahme vor Ort in China gelockt werden.

Eine weitere Zielgruppe für die Besetzung von Positionen in China sind auch deutsche (Young) Professionals, die erforderliche fachliche und interkulturelle Kompetenzen sowie Sprachkenntnisse mitbringen, die in China benötigt werden. Diese Zielgruppe kann mit interessanten Aufgaben in einem der größten Wachstumsmärkte der Welt sowie mit entsprechenden positiven Auswirkungen ihres Auslandseinsatzes auf ihre weitere persönliche Karriere motiviert werden. Zu beachten sind hierbei allerdings die Auflagen der chinesischen Behörden für die Ausstellung von Arbeitsvisa. Beispielsweise sind für ein Arbeitsvisum für Peking mindestens drei Jahre Berufserfahrung sowie ein akademischer Hochschulabschluss Voraussetzung.

Um am Standort Deutschland geeignete Kandidaten für China zu finden, führen einige Unternehmen bereits spezifische Recruiting-Veranstaltungen durch, die genau auf die Ansprache dieser besonderen Zielgruppe zugeschnitten sind.

Unternehmen können über die dargestellten Recruiting-Kanäle selbst nach geeigneten Kandidaten für die Besetzung von Positionen in China suchen. Dabei ist stets auf eine

enge und gut abgestimmte Zusammenarbeit zwischen dem Personalwesen der westlichen Zentrale, dem lokalen chinesischen Personalwesen und der beteiligten Fachfunktionen, für die Talente gesucht werden, zu achten.

Eine weitere Möglichkeit für Unternehmen ist darüber hinaus die Zusammenarbeit mit international agierenden oder lokal angesiedelten Personalberatungen mit spezialisierten Headhunting-Abteilungen. Diese Firmen werden insbesondere für die Suche nach hoch spezialisierten Fach- und international erfahrenen Führungskräften eingesetzt, die nur schwer am Arbeitsmarkt zu finden sind. Oftmals sind geeignete Kandidaten bei Wettbewerbern oder Lieferanten beschäftigt und müssen gezielt über Headhunter abgeworben werden. Gleiches gilt für die Suche nach Mitarbeitern, die über hervorragende Branchenexpertise und ausgeprägte persönliche Netzwerke zu relevanten Entscheidungsträgern und Institutionen verfügen. Der Auftrag der Headhunter ist dabei nicht nur, geeignetes Personal für ihren Kunden zu finden. Vielmehr geht es auch darum, ihrem Kunden mit Rat und Erfahrungswerten bezüglich des lokalen Arbeitsmarktes zur Seite zu stehen und ihn mit Hinweisen, Ratschlägen und weiteren geeigneten Ansprechpartnern, wie beispielsweise Anwälten mit Schwerpunkt chinesisches Arbeits- und Steuerrecht, zu unterstützen.

Eine weitere Möglichkeit für deutsche Unternehmen, in China geeignetes Personal zu finden, stellt die Suche über die Auslandshandelskammern dar. In China sind diese an den Standorten Peking, Shanghai und Guanzhou vertreten. Die Unterstützungsleistungen der Auslandshandelskammern bieten sich insbesondere für diejenigen Unternehmen an, die bei der Personalsuche nicht auf eine eigene lokale Personalabteilung zurückgreifen und sich von dieser beraten lassen können. So unterstützen die Auslandshandelskammern beispielsweise bei der Erstellung der Stellenanzeigen, dem Einstellen dieser Stellenanzeigen auf der Job-Webseite der Auslandshandelskammern und bei Bedarf in weiteren Online-Jobbörsen, der Vorauswahl eingehender Bewerbungen, der Durchführung von Interviews sowie bei der Erstellung der Arbeitsverträge.

2.4 Typische Recruiting-Risiken in China

Auch hinsichtlich der Recruiting-Risiken stellt China einen besonderen Arbeitsmarkt dar. Westliche Arbeitgeber müssen sich dieser Risiken bewusst sein, um sich entsprechend im Recruiting- und Auswahlprozess darauf einstellen und weit verbreitete Fallen umgehen zu können. Typische Risiken im Recruiting in China sind die folgenden:

- Gefälschte Abschlusszeugnisse und Biografien sind in China so weit verbreitet wie in kaum einem anderen Land, weil viele Bewerber sich dadurch bessere Chancen am Arbeitsmarkt erhoffen. Gleichzeitig hat sich in China ein regelrechter Dienstleistungszweig für die bedarfsorientierte und individuelle Fälschung von Abschlusszeugnissen entwickelt, der Fälschungen mit einer beachtlichen Qualität herstellt. Nach Schätzungen von Experten müssen Unternehmen damit rechnen, dass zwischen 30 und

70 % der chinesischen Hochschulzeugnisse je nach Region gefälscht sein können. Wenngleich es sich hierbei lediglich um Schätzwerte handelt, die entsprechend mit Vorsicht betrachtet werden sollten, sind die Zahlen für Arbeitgeber dennoch alarmierend. Daher sollten im Auswahlprozess akademische Zeugnisse und Weiterbildungszertifikate chinesischer Kandidaten nicht überbewertet werden. Vielmehr sollten sich Arbeitgeber selber ein Bild von der tatsächlichen Leistungsfähigkeit der chinesischen Kandidaten machen, indem Auswahlverfahren angewendet werden, durch welche sich die erforderlichen Kompetenzen und Fertigkeiten in einem möglichst praxisnahen Arbeitskontext überprüfen lassen. Hierfür bieten sich mehrstufig gestaltete Auswahlprozesse an, die eine stufenweise und mehrfach abgesicherte Beurteilung der tatsächlichen Kompetenzen der Kandidaten zulassen. Ebenso sind umfassende Referenzabfragen sowie Arbeitsproben im Auswahlprozess empfehlenswert. Darüber hinaus ist es sinnvoll, die Lebensläufe der Kandidaten vor dem Hintergrund versteckter Interessen und sozialer Beziehungen zu überprüfen, die den Unternehmenszielen widersprechen könnten.

- In China passiert es auch oft, dass chinesische Kandidaten, die einen Arbeitsvertrag bei einem Arbeitgeber unterschrieben haben, dennoch nicht antreten, weil sie in der Zwischenzeit ein noch attraktiveres Angebot bei einem anderen Arbeitgeber erhalten haben.
- Auch kann es vorkommen, dass Kandidaten einen Arbeitsvertrag unterzeichnen und mit dem unterschriebenen Arbeitsvertrag den „Druck“ auf einen alternativen Arbeitgeber erhöhen, ihnen ein noch besseres Angebot zu unterbreiten, welches sie dann in vielen Fällen auch annehmen. Damit treten jene Kandidaten trotz unterschriebenem Arbeitsvertrag erst gar nicht beim Arbeitgeber an. Um dieses Risiko zu umgehen, sind einige Arbeitgeber in China dazu übergegangen, für erfolgskritische Stellen doppelt zu rekrutieren, um dadurch sicherzustellen, mindestens einen geeigneten Kandidaten tatsächlich einstellen zu können. Unternehmen sollten beachten, dass qualifizierte Kandidaten in der Regel noch weitere Gespräche mit anderen Arbeitgebern führen. Daher kommt der raschen Rückmeldung und einer schnellen Zusage und Vertragserstellung eine hohe Bedeutung zu. Nimmt sich ein Unternehmen nach dem Vorstellungsgespräch noch einige Tage oder gar Wochen Bedenkzeit für interne Abstimmungen, kann es gerade am dynamischen chinesischen Arbeitsmarkt passieren, dass der Kandidat bereits verbindlich bei einem anderen Arbeitgeber zugesagt hat und nicht mehr zur Verfügung steht.
- Ein weiteres verbreitetes Recruiting-Risiko ist, dass in China gerne Kandidaten auf informellem Wege über die weit verbreiteten chinesischen Beziehungsnetzwerke in den Bewerbungsprozess eingesteuert werden. So werden Arbeitgebern oft Kandidaten von Mitarbeitern oder weiteren Unternehmens-Stakeholdern wie Kunden oder Lieferanten empfohlen, die sich später jedoch als ungeeignet herausstellen. Um dieses Risiko zu umgehen, sollte die Auswahl von Bewerbern stets im Rahmen eines Mehr-Augen-Prinzips erfolgen, sodass Auswahlentscheidungen immer der Zustimmung

mehrerer Personen bedürfen, die von der Eignung des Kandidaten überzeugt sein müssen.

- Zudem gehen Unternehmen in China oftmals auch „hausgemachte“ Recruiting-Risiken ein, wonach Kandidaten lediglich nach der kurzfristigen Passung ausgewählt werden, aber mittel- bis langfristige Risiken ausgeblendet bleiben. So werden Kandidaten beispielsweise im Auswahlprozess oftmals nicht hinsichtlich einer möglichen Abwanderungsgefahr überprüft. Letztere kann beispielsweise durch die Abfrage sozialer Rahmenfaktoren, die eine Abwanderung wahrscheinlich machen, analysiert werden. Gerade eine solche Abfrage ist hinsichtlich einer mittel- und langfristigen Bindung eines Kandidaten sehr wichtig. Denn nur ein geringer Teil der Chinesen plant, über mehrere Jahre außerhalb der Region zu leben, in der die Großfamilie angesiedelt ist. Bewirbt sich beispielsweise ein Kandidat aus Shanghai bei einem Unternehmen in Peking, ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass er nach einiger Zeit wieder zurück nach Shanghai ziehen wird. Unternehmen sind daher gut beraten, nicht nur die kurzfristige Passung eines Kandidaten, sondern auch die mittel- und langfristige Eignung im Auswahlprozess zu berücksichtigen.

Die nachfolgenden Beispiele geben Einblick in die konkrete Praxis und zeigen, wie Recruiting-Risiken umgangen werden können.

Praxisbeispiel

Eine westliche Personalmanagerin, die seit drei Jahren als Expatriate in China arbeitet, schildert ihre Erfahrungen folgendermaßen:

Als ich frisch in China ankam und die ersten Bewerbungsgespräche führte, ließ ich mich stark von den teilweise beeindruckenden akademischen Zeugnissen der chinesischen Bewerber leiten. Die Erfahrung allerdings hat mich gelehrt, dass darauf mitunter nicht allzu viel zu geben ist. Ich hatte auch schon Bewerbungsmappen von Absolventen chinesischer Topuniversitäten auf dem Schreibtisch liegen, die in der Praxis enttäuscht und bei Weitem nicht das geleistet haben, was ihr eindrucksvoller Lebenslauf auf den ersten Blick vermuten ließ. Inzwischen verlasse ich mich weniger auf die Papierform der Kandidaten als auf den persönlichen Eindruck, den meine Kollegen und ich von dem Kandidaten haben. Dabei haben wir auch gelernt, uns nicht von den Kandidaten blenden zu lassen, die hervorragend Englisch sprechen und damit einen kompetenteren Eindruck machen als andere Kandidaten, die uns mit gebrochenem Englisch begegnen. Wenngleich Englischkenntnisse die Kommunikation erleichtern, können sie nicht mit Fachkompetenz gleichgesetzt werden. Das waren für uns wichtige Lessons Learned.

Im Recruiting ist in jedem Fall sicherzustellen, dass der chinesische Kandidat sowohl fachlich als auch in Bezug auf seine sozialen und kulturellen Eigenschaften geeignet ist, für das westliche Unternehmen Mehrwert zu bringen und sich in die Organisations- und Teamstrukturen sowie in die Unternehmenskultur zu integrieren. Der erste Eindruck

zählt bekanntlich sehr viel. Allerdings kommt es gerade in China oft vor, dass Kandidaten, die in der Vorauswahl aufgrund ihrer schriftlichen Bewerbungsunterlagen als interessante Kandidaten aufgefallen sind, im tatsächlichen Vorstellungsgespräch nicht mehr überzeugen konnten. Nachfolgendes Praxisbeispiel macht deutlich, wie im Vorstellungsgespräch die tatsächlichen Kompetenzen des Kandidaten überprüft werden können.

Praxisbeispiel

In Anzug und Krawatte erscheint Gong Li zum Vorstellungsgespräch bei einem Automobilunternehmen. Auf dem Tisch hat die lokale Personalerin gemeinsam mit einem Vertreter aus dem Fachbereich einen Elektromotor deponiert. Zunächst beginnt das Vorstellungsgespräch mit einem klassischen Interview, im welchem die lokale Personalerin dem Bewerber Fragen zu seinem akademischen und persönlichen Werdegang stellt. Darüber hinaus stellt sie auch Fragen zum Privatleben des Kandidaten, um ihn möglichst umfassend kennenzulernen. Gong Li ist gut vorbereitet und schildert schlüssig und in relativ gutem Englisch seinen bisherigen Weg und seine Motivation, für den Automobilhersteller arbeiten zu wollen. Er verweist dabei wiederholt auf die hervorragende Reputation seiner Hochschule und darauf, dass er zu den Top-20-Prozent seines Jahrgangs zählt. Auch wird deutlich, dass sich Gong Li über einen Bekannten, der bereits im Unternehmen beschäftigt ist, sehr genau über das Automobilunternehmen und die derzeitigen Herausforderungen des Unternehmens informiert hat. Dies lässt er geschickt in das Gespräch einfließen.

Dann wird Gong Li von dem Vertreter des technischen Fachbereichs zu einer „Arbeitsprobe“ gebeten, indem er aufgefordert wird, an den Tisch mit dem Elektromotor heranzutreten. Er wird gebeten, zu erklären, wie der Elektromotor funktioniert. Gong Li befühlt den Motor kurz und voller Scheu und tritt sofort einen Schritt zurück. Auf heranführende und unterstützende Fragen des Fachbereichsvertreters, der ihm Fragen zu den einzelnen Elementen des Elektromotors stellt, reagiert Gong Li mit ausweichenden Erklärungen. Auch nach weiteren Hilfestellungen des Fachbereichsvertreters kann Gong Li mit dem Motor nicht viel anfangen. „Uns war sehr schnell klar, dass der frisch diplomierte Ingenieur keine Ahnung von Elektromotoren hat, auch wenn sein akademisches Zeugnis sowie sein letztes Praktikum darauf schließen lassen. Aber darauf darf man sich in China eben nicht in jedem Fall verlassen“, so die Reaktion der erfahrenen Personalerin. Der Kandidat, der mit äußerst vielversprechenden Bewerbungsunterlagen angereist war, erhielt eine Absage.

In der Vorbereitung von Recruiting-Gesprächen ist darauf zu achten, dass insbesondere westliche Fachbereichsvertreter und Führungskräfte im Vorfeld gut auf das Führen von derartigen Gesprächen mit chinesischen Bewerbern vorbereitet werden. Dies umfasst

entsprechendes Training und eine Sensibilisierung für die „Dos and Don'ts“ beim Führen von Auswahl- und Mitarbeitergesprächen in arbeitsrechtlicher und kultureller Hinsicht. Dadurch wird zum einen sichergestellt, dass nur Fragen gestellt werden, die in China üblich und legal sind. Zum anderen kann so gewährleistet werden, dass das Unternehmen als Arbeitgeber einen guten Eindruck bei den Bewerbern hinterlässt.

2.5 Entsendung westlicher Expatriates versus Lokalisierung der Fach- und Führungspositionen in China

Bei der Besetzung von Fach- und Führungspositionen in China stellt sich für westliche Unternehmen zunächst die Grundsatzfrage: Soll ein Mitarbeiter aus der westlichen Unternehmenszentrale, ein sogenannter Expatriate, oder ein lokaler chinesischer Mitarbeiter eingesetzt werden? Diese Frage lässt sich nicht einheitlich für alle Unternehmen beantworten, da die Vor- und Nachteile einer jeweiligen Lösung vor dem Hintergrund der jeweiligen Aufgaben- und Umfeldspezifika zu nennen sind. Ferner ist die Verfügbarkeit geeigneter Mitarbeiter am chinesischen Arbeitsmarkt zu berücksichtigen. Es gibt Unternehmen, die insbesondere bei der Besetzung von Führungspositionen stark auf den Einsatz von westlichen Expatriates zurückgreifen. Hingegen bevorzugen andere Unternehmen einen hohen Prozentsatz an lokalen Führungskräften. Entlang dieser beiden Pole existieren Mischformen mit unterschiedlichen Ausprägungsgraden. Klar aber ist, dass der Aufbau sowie der Ausbau von Aktivitäten der westlichen Unternehmenszentrale in China gänzlich ohne Expatriates, welche die maßgeblichen Anforderungen, Prozesse und Gepflogenheiten der Zentrale gut kennen und eine hohe Loyalität und Verbundenheit zur Zentrale mitbringen, kaum möglich sind.

Westliche Expatriates sind in China schon seit einigen Jahren in den großen Ballungsgebieten wie Peking oder Shanghai keine exotischen Ausnahmerecheinungen mehr. Derzeit sind über 300.000 ausländische Arbeitskräfte in China beschäftigt. Mit der wachsenden Anzahl westlicher Expatriates hat sich auch die Infrastruktur in Chinas Ballungsgebieten zunehmend auf die Bedürfnisse westlicher Expatriates eingestellt. Dies umfasst adäquate Wohnmöglichkeiten, entsprechende internationale Kindergärten und Schulen für die Kinder, internationale Supermärkte sowie eine medizinische Versorgung auf westlichem Niveau. Allerdings hat die große Mehrheit der chinesischen Städte bei Weitem noch nicht das Niveau von Peking und Shanghai erreicht.

Vor diesem Hintergrund sind westliche Unternehmen gut beraten, sich vor der Entsendung ihrer Expatriates ein realistisches Bild von der vorhandenen Infrastruktur am chinesischen Standort zu machen und gegebenenfalls als Arbeitgeber dafür zu sorgen, dass adäquate Bedingungen geschaffen werden. Beispielsweise hat sich die BMW Group an ihrem Produktionsstandort in Shenyang am Ausbau einer internationalen Schule beteiligt sowie in einem ausgewählten Krankenhaus einen Bereich mit deutschsprachigen Ärzten und westlichem medizinischen Niveau geschaffen. Denn auch wenn China sich in den letzten Jahren stark weiterentwickelt hat, stellt das Leben in China für Expatriates nach

wie vor eine gewaltige Umstellung sowohl in privater als auch in beruflicher Hinsicht dar, die entsprechend gut von Arbeitgeberseite durch geeignete Rahmenbedingungen zu unterstützen ist.

Im Idealfall wird bei der Auswahl eines Standortes in China neben vielen weiteren Aspekten der Standortfrage auch immer mitberücksichtigt, wie die Lebens- und die Rahmenbedingungen für Expatriates am dortigen Standort sind. Je attraktiver der ausgewählte Standort in China ist, desto leichter wird es für Unternehmen sein, sehr gute Mitarbeiter als Expatriates an den chinesischen Standort zu entsenden.

In Folgenden wird zunächst auf die jeweiligen Vor- und Nachteile des Einsatzes von westlichen oder lokalen Mitarbeitern in China eingegangen (1). Im Anschluss daran wird beleuchtet, was bei der Auswahl und Vorbereitung von westlichen Expatriates für deren Einsatz in China zu beachten ist (2).

1. Expatriates versus lokale Mitarbeiter

Es gibt kein „richtig oder falsch“ in Bezug auf die Entscheidung, ob es sinnvoller ist, einen Expatriate oder einen lokalen Mitarbeiter auf einer bestimmten Position in China einzusetzen. Es kommt immer auf die spezifischen internen und externen Anforderungen der Position sowie auf die Verfügbarkeit geeigneter Kandidaten an. Doch es sollte Arbeitgebern bewusst sein, dass der Einsatz von Expatriates und lokalen Mitarbeitern mit jeweiligen Vor- und Nachteilen verbunden ist, die bei jeder Stellenbesetzung gegeneinander abzuwägen und in Bezug auf die spezifischen internen und externen Anforderungen der Position zu überprüfen sind. Einen Überblick hierzu bietet die Abb. 2.3.

Die großen Vorteile von Expatriates sind, dass sie die Unternehmenszentrale gut kennen und ein persönliches Netzwerk zu Entscheidungsträgern in der Zentrale mitbringen. Dies kann die Umsetzung von Entscheidungen sowie den Informationsfluss maßgeblich verbessern und beschleunigen. Ferner können als Expatriates bevorzugt international erfahrene Kandidaten aus der Unternehmenszentrale ausgewählt werden, die ihre internationalen Erfahrungen in China einbringen. Allerdings ist der Einsatz von Expatriates auch mit einer Reihe von Nachteilen verbunden, die sorgfältig mit den Vorteilen abzuwägen sind.

In der Regel kann davon ausgegangen werden, dass der Großteil der Expatriates über bislang keine oder nur sehr geringe Vorkenntnisse der chinesischen Sprache und Kultur verfügt. Dies erschwert die reibungslose und unmissverständliche Kommunikation mit Mitarbeitern, Kollegen, Kunden und Lieferanten. Es ist daher oft notwendig, gut ausgebildete Dolmetscher hinzuzuziehen. Letztere allerdings sind oftmals nicht mit den spezifischen Fachbegriffen eines Unternehmens vertraut, sodass es auch mit Dolmetschern zu Verständigungsproblemen kommen kann. Ferner bleiben Expatriates aufgrund der sprachlichen Einschränkungen oftmals die Zwischentöne in chinesischen Diskussionen verborgen. Ein weiterer Nachteil von Expatriates liegt in den erhöhten Kosten, da Expatriate-Einsätze normalerweise mit einer Vielzahl an kostspieligen Zulagen verbunden sind. Weit verbreitet sind neben einem attraktiven Gehalt auch Zulagen für Wohnen, Kinderbetreuung, Dienstwagen und Heimflüge, die auch für mitreisende Familienmitglieder vom Arbeitgeber bezahlt werden.

Vorteile	Nachteile
Expatriate	
Gute Kenntnisse der Unternehmenszentrale,	I.d.R. geringe chinesische Sprach- und kulturelle Kenntnisse
I.d.R. gutes persönliches Netzwerk zu Entscheidungsträgern in der Unternehmenszentrale	I.d.R. kaum Kontakte zu lokalen Behörden und Institutionen, kein Netzwerk zu anderen relevanten chinesischen Stakeholdern
I.d.R. größerer Pool an international erfahrenen Kandidaten	Erhöhte Kosten (z.B. für Gehalt, Auslandszulagen, Reisekosten, Kosten für mitreisende Familienmitglieder)
I.d.R. höhere Loyalität oder Bleibebereitschaft	Hoher Anteil an Expatriates reduziert Aufstiegsmöglichkeiten für lokale Mitarbeiter
Lokaler Mitarbeiter	
Vertrautheit mit Sprache und Kultur	Geringere Kenntnisse der Unternehmenszentrale, z.B. der Kernprozesse, Entscheidungswege und Unternehmenskultur
Vertrautheit mit lokalen Marktgegebenheiten	Oftmals geringere internationale Erfahrung
Im Idealfall Kontakte zu relevanten Behörden und Institutionen	Oftmals Verständigungsprobleme mit der Unternehmenszentrale
I.d.R. geringere Kosten (gilt nicht für Managementebenen)	Oftmals erhöhte Wechselbereitschaft und Risiko des Wissensabflusses

Abb. 2.3 Vor- und Nachteile des Einsatzes von Expatriates und lokalen Mitarbeitern in China

Die großen Vorteile lokaler Mitarbeiter hingegen sind deren Vertrautheit mit der Sprache und der Kultur sowie mit lokalen Marktgegebenheiten, wie beispielsweise der geltenden Rechtslage, Kundenpräferenzen oder lokaler Wettbewerbsaktivitäten und -trends. Im Idealfall bringen lokale Mitarbeiter auch persönliche Kontakte zu relevanten Stakeholdern, wie beispielsweise zu Behörden, Kunden, Lieferanten oder potenziellen Bewerbern mit. Auch ist es nach wie vor so, dass lokale Mitarbeiter dem Arbeitgeber in der Regel geringere Kosten verursachen als Expatriates.

Diesen Vorteilen stehen einige Nachteile eines Einsatzes lokaler Mitarbeiter gegenüber. So sind deren Kenntnisse der westlichen Unternehmenszentrale naturgemäß geringer ausgeprägt. Dies schließt die Kenntnis der zentralen Unternehmensprozesse, Entscheidungswege und der Unternehmenskultur mit ein, was zu Hindernissen in der Zusammenarbeit mit der Unternehmenszentrale führen kann. Hinzu kommt, dass der Markt an international erfahrenen lokalen Mitarbeitern eng bemessen ist, sodass die Mehrheit der lokalen Mitarbeiter über keine oder nur geringe Berufserfahrung im internationalen Kontext verfügt. Gegebenenfalls muss damit gerechnet werden, dass lokale Mitarbeiter eine geringere Bindung an das westliche Unternehmen verspüren als westliche Expatriates, die seit vielen Jahren die Unternehmenszentrale kennen und dort verwurzelt sind. So gibt es eine Reihe westlicher Unternehmen, die auf erfolgskritische

Positionen nur deshalb westliche Expatriates einsetzen, weil sie loyale und beständige Mitarbeiter auf jenen Positionen mit einer hohen Bindung an das Unternehmen benötigen.

Die Entscheidung, wie das quantitative Verhältnis aus Expatriates und lokalen Mitarbeitern ist, muss jedes Unternehmen in Abhängigkeit der unternehmensspezifischen Vor- und Nachteile fällen. Gerade beim Aufbau des Geschäfts in China oder beim Ausbau von zusätzlichen Unternehmenseinheiten ist es zumeist sinnvoll, in der Anfangszeit zunächst eine höhere Anzahl an Expatriates nach China zu entsenden. Sobald das Geschäft im Regelbetrieb angelaufen und zentrale Prozesse etabliert worden sind, sollte die Anzahl der Expatriates in China jedoch Schritt für Schritt reduziert werden.

In diesem Kontext müssen sich westliche Unternehmen darüber im Klaren sein, dass chinesische Mitarbeiter oft die beachtlichen Unterschiede in der Entlohnung zwischen Expatriates und lokalen Mitarbeitern als ungerecht und nicht angebracht empfinden. Dies kann zu Problemen im Arbeitsklima und in der Zusammenarbeit führen, da das Gefühl einer „Zwei-Klassen-Gesellschaft“ entstehen kann. So sollten Unternehmen bemüht sein, nur sehr gute Kandidaten als Expatriates nach China zu entsenden, die sich dort in vorbildlicher Form verhalten und die erwarteten Leistungsergebnisse erzielen, welche die hohen Kosten für einen Expatriate-Einsatz rechtfertigen. Schon aus Kostengründen muss das Auslandsengagement westlicher Unternehmen gegenüber lokalen chinesischen Firmen konkurrenzfähig sein. Dies ist nachhaltig nur schwer zu erreichen, wenn die Gehälter von westlichen Expatriates die Gesamtkosten dauerhaft in die Höhe treiben.

Eine Reihe von westlichen Unternehmen haben es trotz attraktiver Anreizpakete für Expatriates schwer, gute Kandidaten nach China zu entsenden. Viele geeignete Kandidaten wären zwar an einem Einsatz interessiert, geben aber familiäre Gründe an, warum sie nicht nach China ziehen können. Dies gestaltet sich umso schwerer, je unattraktiver der Standort in China aus Sicht westlicher Mitarbeiter eingeschätzt wird. Westliche Unternehmen können sich damit behelfen, nicht nur mehrjährige Expatriate-Einsätze, sondern auch kürzere, dafür regelmäßige Einsatzmöglichkeiten vor Ort in China anzubieten. Gerade beim Aufbau von Geschäftsaktivitäten können auch zeitlich befristete Einsätze von Mitarbeitern aus der Zentrale in Form von mehrwöchigen Dienstreisen, die in regelmäßigen Abständen stattfinden, oder Abordnungen unter einem Jahr sinnvoll sein.

Wie bereits angesprochen, kommen auf westliche Expatriates in China eine Reihe von Herausforderungen zu, sodass es sinnvoll ist, attraktive Leistungs- und Vergütungspakete anzubieten. Besonders wichtig ist, dass möglichst frühzeitig die Rückkehr und Reintegration in die Zentrale geplant und vorbereitet wird, damit ein erfolgreicher Einsatz in China im Idealfall zu einer positiven Entwicklung der Karriere und nicht zu einem Karriereknick führt. Nur durch positive Beispiele der gelungenen Reintegration erfolgreicher Expatriates auf geeignete Funktionen in der Zentrale kann sichergestellt werden, dass sich auch in Zukunft gute Kandidaten aus der Zentrale für einen Einsatz in China interessieren werden.

Grundsätzlich sollten sich Arbeitgeber, die dauerhaft in China Fuß fassen wollen, davon lösen, die Planung und Umsetzung der Herausforderungen in China vom Westen

aus sowie mit mehrheitlich westlichen Mitarbeitern und Führungskräften steuern zu wollen. Aus diesem Grund sollte bei einem langfristig angelegten Engagement in China der Grundsatz angewendet werden, dass Expatriates aus den westlichen Unternehmenszentralen nur in solchen Bereichen einzusetzen sind, wo ihre Kompetenzen unbedingt benötigt werden und nicht durch lokale Arbeitskräfte erbracht werden können. Langfristig ist es vor dem Hintergrund nachhaltiger Lösungsansätze ratsam, systematisch eine lokale Führungsmannschaft aufzubauen. Neben Kosteneffekten sprechen auch wesentliche inhaltliche Gründe für eine stärkere Lokalisierung des Managements:

- Der chinesische Markt und die Rahmenbedingungen für Unternehmen erfordern in hohem Maße, dass sich westliche Unternehmen an den lokalen Markt anpassen müssen, was unter Umständen die Entwicklung eines ganz neuen Geschäftsmodells erforderlich machen kann. Darüber hinaus ist China ein riesiges und sehr vielfältiges Land. Das bedeutet, dass das Kundenverhalten und damit auch die Produkte in unterschiedlichen Landesteilen variieren können. Dies erfordert umso mehr ein lokales Fingerpitzengefühl, was naturgemäß eher bei lokalen als bei westlichen Mitarbeitern und Führungskräften vorliegt.
- Darüber hinaus sind in China die Bedeutung persönlicher Beziehungen und die politische Einflussnahme von Führungskräften zum Durchsetzen von Entscheidungen nicht zu unterschätzen. Durch ihr persönliches Beziehungsnetzwerk haben chinesische Mitarbeiter und Führungskräfte oftmals die Möglichkeit, kritische Entscheidungen durchsetzen zu können oder wettbewerbsrelevante Informationen zu erhalten, wie beispielsweise Hinweise zu anstehenden Änderungen der gesetzlichen Rahmenbedingungen oder drohende Wettbewerbsaktivitäten. Derartige Einflussmöglichkeiten besitzen westliche Führungskräfte vor Ort in China in der Regel kaum oder nur in begrenztem Maße.

Eine Reihe von Unternehmen haben daher unter dem Schlagwort „Empowering Locals“ Maßnahmen initiiert, Entwicklungsprogramme für lokale Mitarbeiter und Führungskräfte aufzusetzen, um sie an anspruchsvollere Aufgaben heranzuführen. Dies wird am nachfolgenden Best-Practice-Beispiel deutlich.

Best-Practice-Beispiel

Die Robert Bosch GmbH strebt in China an, bis zur Ebene des Gruppenleiters ca. 90 % der Positionen mit lokalen Mitarbeitern zu besetzen. Ab der Abteilungsleitersebene – also eine Ebene über dem Gruppenleiter – soll der Anteil lokaler Mitarbeiter mindestens 80 % betragen. Auf der Basis dieser Zielwerte wird die zunehmende Lokalisierung des Managements vor Ort vorangetrieben und systematisch erfasst. Dies schafft entsprechende interne Entwicklungsperspektiven für qualifizierte chinesische Mitarbeiter und wirkt sich positiv auf die nachhaltige Bindung und Motivation von Potenzialträgern aus. Zudem ist damit ein klares Signal

an die lokale Belegschaft verbunden, dass das Unternehmen der Besetzung von Stellen durch lokale Mitarbeiter auf allen Ebenen eine wichtige Bedeutung beimisst.

Eine erfolgreiche und nachhaltige Lokalisierung des Managements in China ist ein Prozess, der nicht von heute auf morgen umzusetzen ist, sondern viel Zeit braucht. Denn eine steigende Lokalisierung der Belegschaft und insbesondere der Führungsmannschaft vor Ort bringt stets auch einige Risiken mit sich. Daher ist der Prozess der Lokalisierung immer sukzessive und kontrolliert zu gestalten. Gleichzeitig empfiehlt es sich, möglichst frühzeitig mit dem Aufbau eines lokalen, kompetenten Nachwuchs- und Führungskräfte-teams zu beginnen. Um lokale Nachwuchs- und Führungskräfte für die Anforderungen auf weiterführende Fach- und Führungspositionen vorzubereiten, greift eine Reihe von Unternehmen gezielt auf spezifische Qualifizierungsprogramme sowie auf internationale Abordnungen mit Einsätzen in der westlichen Unternehmenszentrale sowie in anderen Auslandsstandorten zurück. Neben dem Ausbildungseffekt können damit auch positive Effekte im Hinblick auf die Wertschätzung der lokalen Mitarbeiter und die Erhöhung von deren Motivation und Bindung zum Unternehmen erreicht werden.

2. Auswahl und Vorbereitung der Expatriates für den China-Einsatz

Bei der Auswahl der entsandten Expatriates sind neben fachlichen Qualifikationen insbesondere auch soziale und interkulturelle Kompetenzen zu berücksichtigen. Dies gilt vor allem dann, wenn die Expatriates chinesische Mitarbeiter führen sollen. Denn dann sind ausgeprägtes interkulturelles Fingerspitzengefühl sowie eine Vorbereitung in Bezug auf ihre neue Führungsrolle in China unerlässlich. Gleiches gilt, wenn die Expatriates wesentlichen Außenkontakt zu zentralen chinesischen Stakeholdern wie Kunden, Lieferanten und Behörden pflegen. Gerade in China spielen kulturadäquate Umgangsformen für gelingende soziale Beziehungen, die gerade in China oftmals erfolgsentscheidend sind, eine große Rolle.

In keinem Fall sollte China als ein „Entsorgungsstandort“ für westliche Führungskräfte gesehen werden, für die man in der Zentrale aktuell keine Verwendung findet, die nicht vollständig ausgelastet sind oder von denen man froh ist, dass sie vorerst „vom Hof“ sind. Besonders wenn das Chinageschäft einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet und einen der bedeutendsten Zukunftsmärkte darstellt, wäre es fahrlässig, „die zweite Garde“ nach China zu entsenden. Vielmehr ist darauf zu achten, dass gerade die herausragenden Mitarbeiter mit besonderer fachlicher und kultureller Eignung nach China entsandt werden.

Sehr oft passiert es, dass der Bedarf westlicher Unternehmen an Expatriates in China und der operative Druck vor Ort so groß sind, dass Unternehmen in ihrer Not auch solche Kandidaten nach China entsenden, die zwar fachlich, jedoch nicht von ihren sozialen und kulturellen Kompetenzen für einen Einsatz in China geeignet sind. Dies kann erhebliche negative Konsequenzen nach sich ziehen, wie beispielsweise ein verschlechtertes

Arbeitsklima, das Kündigen chinesischer Mitarbeiter oder ausbleibender Erfolg des Expatriates vor Ort. Daher sollten Unternehmen bei der Auswahl eines jeden Expatriates für China bewusst die fachliche und die kulturelle Eignung überprüfen.

Sind geeignete Expatriates für China ausgewählt, sind diese durch ihren Arbeitgeber für ihren Einsatz in China vorzubereiten. Hierfür sollte die Zentrale entsprechende Mittel und Möglichkeiten bereitstellen. Auch wenn derartige Vorbereitungsmaßnahmen mit entsprechenden Kosten einhergehen, stellen sie eine sinnvolle Investition dar. Denn die Vorteile einer guten Vorbereitung der Expatriates liegen klar auf der Hand:

- Zum einen kann dadurch die Einarbeitungszeit der Expatriates verringert werden. Experten schätzen die Einarbeitungszeit westlicher Mitarbeiter in China bis zum Erreichen ihres persönlichen Wirkungspotenzials auf 18 bis 24 Monate. Diese Zeit ist erforderlich, um das neue fachliche und soziale chinesische Umfeld zu verstehen, sich ein persönliches Netzwerk mit chinesischen Vertrauenspersonen aufzubauen und komplexe Zusammenhänge des chinesischen internen und externen Unternehmensumfelds zu begreifen. Ein Großteil der Expatriate-Einsätze endet allerdings nach drei Jahren, was bedeutet, dass erst im letzten Jahr das persönliche Wirkungspotenzial voll ausgeschöpft werden kann. Diese Zeit bis zum Erreichen dieses Wirkungspotenzials kann durch gezielte Vorbereitungsmaßnahmen wesentlich verkürzt werden.
- Ferner kann durch geeignete Vorbereitungsmaßnahmen die Arbeitsproduktivität der Expatriates erhöht werden. Denn die anfängliche Arbeitsproduktivität westlicher Mitarbeiter ist nach Dienstantritt in China in der Regel noch nicht allzu hoch, da sie sich zunächst ihr neues Arbeitsumfeld erschließen müssen. Die Arbeitseffizienz kann wesentlich erhöht werden, wenn jenen Mitarbeitern vorab möglichst viele relevante Informationen bereitgestellt und wichtige Zusammenhänge erläutert werden.
- Darüber hinaus können geeignete Vorbereitungsmaßnahmen auch zur Verbesserung der Akzeptanz der Expatriates beitragen. Gerade in China stehen Expatriates aufgrund des stark ausgeprägten Gehaltsgefälles zu lokalen chinesischen Mitarbeitern oftmals unter strenger Beobachtung. Denn lokale Mitarbeiter hegen ein Interesse an der Frage, ob der westliche Expatriate denn auch sein hohes Gehalt wert sei. Je besser daher ein Expatriate schon vorab auf seinen Einsatz vorbereitet wird und die neuen Anforderungen vor Ort erfüllt, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass dieser von lokalen Mitarbeitern und Kollegen akzeptiert wird.

Der Fokus der Vorbereitungsmaßnahmen sollte nicht allein auf Sprach- und interkulturelle Trainings beschränkt sein. Vielmehr sind spezifische Vorbereitungsmaßnahmen auf die jeweiligen Herausforderungen der Aufgaben in China anzubieten, beispielsweise auf die besonderen Anforderungen an einen Einkäufer oder Vertriebsmanager vor Ort. Die Vorbereitungstrainings sollten so praxisnah wie möglich ausgerichtet sein und betriebswirtschaftliche, kulturelle und rechtliche Schwerpunktthemen vermitteln. Dabei kann auf bereits in China erfahrene Expatriates oder auch auf lokale Mitarbeiter zurückgegriffen werden. Diese können sowohl in die Konzeption der Vorbereitungsmaßnahmen als auch in die Durchführung der Trainings eingebunden werden.

Wenn Expatriates disziplinarische Führungsaufgaben in China übernehmen sollen, sind spezielle Vorbereitungskurse zur Führung chinesischer Mitarbeiter empfehlenswert, um die westlichen Führungskräfte auf ihre neue Führungsrolle vor Ort sowie den chinesischen Führungskontext vorzubereiten.⁴ Sinnvoll ist auch, nicht nur den Expatriate selbst, sondern auch die mitreisende Familie in das Vorbereitungstraining einzubinden. Denn das erfolgreiche Gelingen eines Expatriate-Einsatzes hängt auch in einem hohen Ausmaß davon ab, wie zufrieden und damit wie stabil das mitreisende familiäre Umfeld ist.

Auch Auslandschinesen, beispielsweise aus Singapur, Malaysia oder den USA, sollten ein entsprechendes Vorbereitungstraining für die Arbeit in der Volksrepublik China durchlaufen. Denn auch wenn Auslandschinesen mit vielen chinesischen Gepflogenheiten vertraut sind, bringen sie nicht die gleichen Denk- und Verhaltensmuster wie lokale Mitarbeiter mit und sind entsprechend an die neuen Herausforderungen heranzuführen.

⁴Vgl. hierzu Teil II.

Strategisches Talentmanagement in China
Mitarbeiter finden und binden: Leitfaden für
erfolgreiche Personalführung

Weiß, Y.M.-Y.

2018, XV, 124 S. 16 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-10350-7