
Vorwort

Tauschen wir unsere Gaben aus! (Chinesischer Staatspräsident Xi Jinping, 2014, bei seinem Staatsbesuch in Deutschland, in bewusster Anlehnung an den deutschen Philosophen und Diplomaten Gottfried Wilhelm Leibnitz).

China strebt nach Wohlstand, Wachstum und wirtschaftlichem Weltmachtstatus. Die westliche Business-Welt baut angesichts weit verbreiteter gesättigter Märkte gezielt auf China, um ihre Wachstums- und Expansionsstrategien zu realisieren oder stagnierende Nachfragen in anderen Märkten zu kompensieren. China ist der wichtigste Wirtschaftspartner Deutschlands in Asien, Deutschland wiederum ist Chinas wichtigster Handelspartner innerhalb der EU. Deutschland und China sind im Jahr 2004 auf politischer Ebene eine „strategische Partnerschaft“ eingegangen, um die Bedeutung der deutsch-chinesischen Beziehungen zu unterstreichen. Mit dem Staatsbesuch des chinesischen Staatspräsidenten Xi Jinping in Deutschland Ende März 2014 wurde jene Partnerschaft sogar zu einer „umfassenden strategischen Partnerschaft“ angehoben, was die besondere wechselseitige Bedeutung beider Länder füreinander unterstreichen soll. Als Konsequenz hieraus finden bereits seit 2011 regelmäßige Regierungskonsultationen statt, zuletzt im Juni 2016, an der die beiden Kabinette unter Leitung der Regierungschefs zusammengekommen sind und sich umfassend ausgetauscht haben.

Die westlichen Industrienationen sind mit China in einer wirtschaftlichen Symbiose verbunden, deren Risiken ähnlich gewaltig sind wie die enormen Chancen, die China bietet. Nicht nur Großkonzerne, sondern zunehmend auch mittelständische Unternehmen haben die Bedeutung Chinas für das eigene Unternehmen längst erkannt. Dabei rückt China nicht nur aufgrund des Wirtschaftswachstums als Nachfragemarkt in das Zentrum des Interesses. Parallel stellt China aufgrund der zunehmenden Globalisierung der Wertschöpfungsketten auch einen attraktiven Produktions- und Sourcing-Standort für global agierende Unternehmen dar. Die Situation am chinesischen Arbeitsmarkt ist hinsichtlich des Wettbewerbs um die besten Talente angespannt. Denn in China werden qualifizierte chinesische Mitarbeiter sowohl von der wachsenden lokalen Wirtschaft als auch in zunehmendem Maße von ausländischen Unternehmen nachgefragt. Es überrascht daher kaum, dass in der globalen Studie „Creating People Advantage 2014–2015“ der Boston

Consulting Group die beiden eng miteinander verbundenen Themen „Leadership“ und „Talentmanagement“, d. h. die Gewinnung, Entwicklung und Bindung qualifizierter Mitarbeiter, als weitaus größte Herausforderungen für das Personalmanagement in China genannt wird.¹

Viele westliche Unternehmen stellt der chinesische Arbeitsmarkt mit seiner ausgeprägten Dynamik, seinen kulturellen Spezifika und seinen Tücken vor große Herausforderungen. Eine ausgereifte Strategie, wie geeignete Talente für das Unternehmen gewonnen, entwickelt und nachhaltig gebunden werden können, besteht oftmals nicht. Mit anderen Worten: Es klafft also eine Umsetzungslücke zwischen strategischem Anspruch und tatsächlicher Umsetzung von Talentmanagementaufgaben in China. Diejenigen Unternehmen, denen es gelingt, ein strategisches Talentmanagement in China erfolgreich aufzubauen und umzusetzen, werden sich mit hoher Wahrscheinlichkeit einen erheblichen Wettbewerbsvorteil in China sichern können.

Warum aber besitzt Talentmanagement gerade in China für die Umsetzung strategischer Ziele einen derartigen Stellenwert? Schließlich könnte man vermuten, dass das bevölkerungsreichste Land der Welt – mit ca. 1,3 Mrd. Menschen und damit einem Fünftel der Weltbevölkerung – in ausreichendem Maße Arbeitskräfte zur Verfügung stellt. Rund 750 Mio. Menschen in China zählen zur aktiven Erwerbsbevölkerung. Daraus könnte man folgern, dass Talentmanagement in China nur eine untergeordnete Rolle spiele, da Arbeitskräfte schließlich in Fülle vorhanden sind. Doch dies mag allenfalls in quantitativer Hinsicht stimmen. Gerade im Segment der *qualifizierten* Arbeitskräfte, die jene Kompetenzen mitbringen, die westliche Unternehmen benötigen, herrscht ein eklatanter Mangel vor. Einer Einschätzung des Mercator Institutes for China Studies (Merics) aus dem Jahr 2015 zufolge wird ein Großteil der chinesischen Nachwuchskräfte durch ein nicht zeitgemäßes Bildungssystem am Bedarf vorbei qualifiziert.

Chinas System der beruflichen Bildung befindet sich trotz Reformbemühungen gegenwärtig noch in einem desolaten Zustand.² Die Gründe hierfür sind vielfältig und reichen von fehlender Praxisorientierung der Ausbildungsinhalte und unzureichender Abstimmung mit der Wirtschaft bis hin zu fehlender Kompetenz der Lehrenden in Hinblick auf aktuelle Qualifikationsbedarfe der Wirtschaft. Insbesondere westliche Unternehmen beklagen unzureichende Fremdsprachenkenntnisse, mangelnde Praxiserfahrung und mangelnde interkulturelle Kompetenzen von Bewerbern. Dabei wird mit der „Made in China 2025“-Strategie und dem geplanten Wandel Chinas zu einer innovationsgetriebenen Industrienation der Bedarf an hoch qualifizierten Arbeitskräften in den kommenden Jahren noch weiter steigen. Obwohl die von der chinesischen Regierung inzwischen

¹Die weltweite Studie „Creating People Advantage“ wurde von der Unternehmensberatung BCG und der WFPMA von 2014-2015 durchgeführt und zeigt u. a. einen internationalen Ländervergleich zu den dringlichsten Herausforderungen im HR-Bereich auf.

²Vgl. hierzu den Merics China Monitor Nr. 24 der Autoren Elena Klorer und Matthias Stepan mit dem Titel: „Ausbildung am Bedarf vorbei: Fachkräftemangel bedroht Chinas Aufstieg zur Industrie-Supermacht“ (09/2015).

eingeleiteten Reformbemühungen des chinesischen Bildungssystems zur Verbesserung der Praxisorientierung langsam greifen, hat sich in den letzten fünf Jahren allenfalls eine geringfügige Verbesserung der Ausbildungsqualität von Hochschulabsolventen und Fachkräften eingestellt.

Grundsätzlich gilt am chinesischen Arbeitsmarkt die Regel, dass der Mangel an qualifizierten chinesischen Arbeitskräften umso stärker ausgeprägt ist, je höher die gestellten Anforderungen sind. Im Segment der international erfahrenen chinesischen Führungskräfte beispielsweise gilt der chinesische Arbeitsmarkt quasi als leer gefegt. Angesichts solcher Rahmenbedingungen muss von einem „War for Talents“ in Bezug auf qualifizierte Arbeitskräfte in China gesprochen werden. In keinem anderen Land der Welt wird dieser „War for Talents“ so schonungslos ausgetragen wie in China. Dies stellt Unternehmen – lokale wie ausländische – vor besondere Anforderungen an das Talentmanagement. Denn es geht nicht nur um die Aufgabe, geeignetes Personal zu identifizieren und zu gewinnen.

Die nächste – und womöglich die weitaus größere – Herausforderung besteht in der nachhaltigen Motivation und Bindung und damit Loyalisierung der qualifizierten Mitarbeiter. Denn gerade in China ist der Wechselwille von hoch qualifizierten Mitarbeitern deutlich stärker ausgeprägt als in anderen Märkten. In kaum einem anderen Land werden vergleichbar hohe Fluktuationsraten wie in China erreicht. Zeitverlust, finanzieller und zeitlicher Aufwand für die Neurekrutierung und insbesondere der Abgang von wertvollem Erfahrungswissen, Know-how oder gar Unternehmensgeheimnissen sind die unliebsamen und gefährlichen Folgen für Arbeitgeber. Eine erfolgreiche und nachhaltige Gewinnung, Entwicklung, Bindung und vor allem auch Motivation chinesischer Mitarbeiter gelingt im Wesentlichen durch zwei zentrale Stellhebel, die eng mit einander verwoben und Gegenstand dieses Buches sind:

- das strategische *Talentmanagement* sowie
- die erfolgreiche *Personalführung*.

In diesem Praxisratgeber erfahren Sie, worauf es in diesen beiden Themenfeldern ankommt, welche Zusammenhänge bestehen und welche spezifischen Besonderheiten im Umgang mit chinesischen Mitarbeitern zu beachten sind. Für dieses Buch sind eine Reihe von Expertengesprächen durchgeführt worden; sie sind insbesondere in die Praxis- und Best-Practice-Beispiele eingeflossen, die in den jeweiligen Kapiteln zur Konkretisierung der Zusammenhänge und Handlungsempfehlungen angeführt sind. Diese ermöglichen einen konkreten und praxisbezogenen Einblick in typische und wiederkehrend auftretende Problemstellungen westlicher Mitarbeiter und Führungskräfte im Umgang mit Chinesen und bieten praktische Lösungsvorschläge an.

Dieser Praxisratgeber wendet sich an:

- *Geschäftsführer, Vorstände und Führungskräfte* westlicher Unternehmen, die in China Personalverantwortung tragen oder bereits innehaben. Ihnen ist insbesondere der Teil II gewidmet. In diesem werden Handlungsempfehlungen für die erfolgreiche Personalführung chinesischer Mitarbeiter gegeben.
- *Personalmanager* aus strategischen und operativen Bereichen, die für die Ausgestaltung der Personalstrategie, -prozesse und -instrumente in China verantwortlich sind. Die Leser erhalten in Teil I umfangreiche und differenzierte Handlungsempfehlungen zur Gewinnung, Entwicklung und Bindung qualifizierter chinesischer Mitarbeiter. Darüber hinaus erhalten sie Hinweise zur organisatorischen Gestaltung und Verankerung eines strategischen Talentmanagements für China.
- *Mitarbeiter* aus allen Unternehmensbereichen, die mit chinesischen Kollegen, Führungskräften und Geschäftspartner zusammenarbeiten. Hier soll das vorliegende Buch eine umfassende Einführung in die chinesische Kultur und in die Besonderheiten der Zusammenarbeit mit Chinesen liefern.
- *Lehrende und Studierende* der Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Management, Organisation und Personal, die an einem praxisnahen Einblick in den chinesischen Arbeitsmarkt und strategisch ausgerichteter Personalarbeit im Zukunftsmarkt China interessiert sind.

Aus Gründen der vereinfachten Lesbarkeit wurde auf die Unterscheidung von maskulinen und femininen Begriffen verzichtet. Wenn im vorliegenden Buch daher von „Mitarbeitern“ gesprochen wird, sind damit selbstverständlich stets auch „Mitarbeiterinnen“ gemeint.

München
im Juni 2017

Prof. Dr. Yasmin Mei-Yee Weiß
(geb. Fargel)

Danksagung

Für meine Eltern, denen ich das parallele Auf- und Hineinwachsen in die deutsche und die chinesische Kultur und die damit verbundene Vertrautheit und Offenheit für beide Kulturen verdanke.

Für meine Tante Lai Lin, eine der freundlichsten Menschen, die ich je kennenlernen durfte.

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