



Personalarbeit in China

Gewinnung und Bindung von Führungskräften

Sehr geehrte Leserin,
sehr geehrter Leser,

Sie sind für die chinesische Tochtergesellschaft Ihres Unternehmens im Stammhaus verantwortlich, entsenden Führungskräfte oder werden eine Managementfunktion in China bekleiden?

Erfahren Sie anhand von Beispielen, warum eine professionalisierte Auswahl und Vorbereitung der Entsendungskandidaten Unternehmen vor Geschäftsrisiken bewahren kann. Lernen Sie mit der Anwendung des „magischen Dreiecks der Mitarbeiterbindung“ die Abwanderung wertvoller Leistungsträger vor Ort zu vermeiden.

Ich wünsche Ihnen viel Freude beim Lesen!

Freundliche Grüße

A handwritten signature in black ink that reads "Nicole Beier". The script is cursive and elegant, with the first letters of the first and last names being capitalized and prominent.

Nicole Beier
Konferenzmanagerin Personal
FORUM · Institut für Management GmbH

Erfolgreiche Personalarbeit in chinesischen Tochtergesellschaften

Die richtigen Mitarbeiter gewinnen und binden

Über den Autor



Dr. Karl Waldkirch berät internationale Konzerne zu den Themen Managerhaftung, Rechte und Pflichten von Führungskräften sowie Compliance in chinesischen Tochtergesellschaften in China. Als mehrjähriger Geschäftsführer in Shanghai hatte er die Gesamtverantwortung für Aufbau und Inbetriebnahme eines großen Messekomplexes.

Eine zielführende Personalgewinnung setzt ein funktionsfähiges Personal- und Sozialwesen im Unternehmen voraus. Eine immer größere Bedeutung kommt in diesem Zusammenhang der Human Resource (HR) Governance zu. Unter diesem Fachbegriff versteht man Steuerung, Führung und Überwachung der Personalleitungsfunktion in der Zentrale und in den global operierenden Tochtergesellschaften. Ihr Ziel ist es, Mitarbeiter optimal einzusetzen und rechtliche sowie interne Vorgaben unternehmensweit einzuhalten. Der Mehrwert der HR Governance für das jeweilige Unternehmen liegt weltweit in der Schadensprävention, bei der Minderung von Personalrisiken und in der maximalen Ausrichtung des Personalwesens auf übergeordnete Geschäftsziele. Dazu gehört einerseits die dezentrale Führung durch den Personalleiter im Stammhaus, der wiederum der fachliche Vorgesetzte des Personalmanagers in der operativen Einheit beispielsweise in Vietnam ist. Andererseits müssen die Arbeitsabläufe in der Personalabteilung transparent ablaufen und mit internationalen Standardprozessen konform sein.

Auch im Reich der Mitte ist die Personalarbeit historisch gewachsen ...

Im Reich der Mitte wird diese Steuerungsfunktion weitestgehend noch recht stiefmütterlich behandelt. Anfang der 80er Jahre, als sich China für Auslandsinvestoren öffnete, war der einzige gangbare Weg für den Markteintritt das Gemeinschaftsunternehmen. Bei diesen Joint-Ventures war das Personal- und Sozialwesen immer eine Domäne der chinesischen Partner und Mitgesellschafter. Erstmals im Jahre 1997 wurden mehr 100%ige Auslandsfirmen ohne lokalen Partner als mit einem chinesischen Gesellschafter gegründet. Mit

dem Vormarsch, eigenständige Auslandsfirmen in China zu etablieren, ging de facto der Verantwortungsbereich Personal auch immer mehr auf den Auslandsinvestor über. Trotzdem ist die Besetzung einer Leitungsfunktion im Personalressort mit einem Expatriate eher die Seltenheit. Auch im Hinblick auf die Personalrekrutierung von lokalen Managern hat sich nichts geändert, sie liegt im Zuständigkeitsbereich lokaler Personalverantwortlicher. Eine große Herausforderung für Auslandsinvestoren ist die nachhaltige Einführung von standardisierten Prozessen und internen HR-Richtlinien in chinesischen Niederlassungen.

An zwei Praxisbeispielen soll skizziert werden, wo diese Steuerungsfunktion auf die chinesische Tochtergesellschaft nicht ausreichend greift oder völlig versagt.

Auswahl und Vorbereitung der Entsendungskandidaten müssen professionalisiert werden

Dieses Beispiel beschreibt die Verantwortung des Stammhauses hinsichtlich der Eignungsfeststellung der dorthin delegierten Führungskräfte und deren zielgerichtete, professionelle Vorbereitung auf eine Leitungsposition in dieser Niederlassung. Eine funktionsfähige HR Governance sollte dafür Sorge tragen, dass eine Führungskraft, welche vom europäischen Stammhaus beispielsweise nach China entsandt wird, eigens auf eine CFO -Position vorbereitet wird, d.h. professionell für die Besonderheiten des Finanzwesens und der Rechnungslegung „auf Chinesisch“ trainiert wird.

Herr Müller, Prokurist eines mittelständischen Unternehmens, wurde von seiner Geschäftszentrale in Dortmund nach China beordert. Er sollte als Geschäftsführer in

Wuxi, nahe Shanghai, die bereits eingeleiteten Gründungsformalitäten für die Tochtergesellschaft beenden, um das Unternehmen aufzubauen. Der unterschriebene Gesellschaftsvertrag sah vor: Das chinesische Unternehmen bringt Land und Gebäude, der deutsche Partner Know-how und Bargeld ein. Bei Aufnahme der lokalen Finanzierung in chinesischer Währung (RMB) stieß der deutsche Geschäftsführer Herr Müller auf für ihn unerklärliche Schwierigkeiten. Trotz des vom chinesischen Partner eingebrachten Landes als dingliche Besicherung wollte die chinesische Bank den Kredit nicht ausbezahlen, wobei die Filiale ihm auch nicht klar sagte, worin das Problem eigentlich bestand. Nach mehrmonatigem Hin und Her stellte Herr Müller fest, dass das Land nicht hypothekarisch belastet werden kann, weil das Land nicht beleihungsfähig ist. Außerdem tat er sich in seiner neuen Tätigkeit sehr schwer; es unterliefen ihm einige Fehler, die das Unternehmen viel Geld gekostet haben. Auf Drängen eines inländischen Roh-, Hilfs- und Betriebsstofflieferanten, der wiederum seine Waren aus dem Ausland importierte, wies er eine hohe Millionen-Summe in US-Dollar an. Das Ergebnis war: Chinas staatliche Verwaltungsbehörde für Devisen stattete ihm einen Besuch ab und bestrafte das Unternehmen mit einer hohen Geldstrafe, denn in China ist eine Fakturierung nur in chinesischer Lokalwährung gestattet.

Im „Arbeiter- und Bauernstaat“ China gibt es bislang kein Eigentum an Land und Gebäuden. Übergangsweise richtete man etwas unserer Erbpacht entsprechendes ein: die Land-use-rights – Landnutzungsrechte. Danach gibt es Land, das „granted“ d. h. übertragbar, also beleihungsfähig ist, und Land, das „allocated“ d. h. nicht beleihungsfähig ist. Durch eine maßgeschneiderte Management-Vorbereitung wäre Herr Müller auf diese Unterschiede und deren Erkennung vorbereitet worden.

An einem anderen Beispiel ist ersichtlich, dass nachhaltige Gewinnung von lokalen Führungskräften oberste Priorität haben sollte, aber wie so oft, gerät diese Prämisse erst in den Fokus, wenn das Unternehmen durch eine hohe Fluktuation heimgesucht wurde.

Glebte Aufstiegschancen für chinesische Manager

Gerade in den aufstrebenden Wirtschaftsmetropolen Chinas, die von Fachkräftemangel und hohen Lohnsteigerungsraten gekennzeichnet sind, schnellen die Fluktuationsraten in die Höhe. Neben der kulturadäquaten Kommunikation und Personalführung von einheimischen Fachkräften nimmt die gezielte Anwendung von Mitarbeiterbindungsinstrumenten zur Vermeidung der Abwanderung wertvoller Leistungsträger höchste Priorität ein.

Das nachfolgende Praxisbeispiel zeigt, wie verheerend für Abwanderungsraten lokaler Leistungsträger eine HR Policy hinsichtlich der Besetzung von Managementfunktionen in China ist.

Ein europäischer Großkonzern verfolgt weltweit die Personalpolitik immer die Position des Geschäftsführers durch einen Entsandten (Expatriate), einem langjährigen Mitarbeiter aus dem Stammhaus, zu besetzen. Als das Ende des fünfjährigen Entsendezeitraumes nahte, machten sich die Abteilungsleiter Zhang, Vertrieb, und Zhou, Produktion, Hoffnungen, Nachfolger zu werden. Das Stammhaus ließ lange Zeit nichts verlauten, wer denn Nachfolger werden sollte. Bis – für die chinesischen Leistungsträger unverhofft – ein neuer Manager aus Deutschland ihnen vorgestellt wurde. Die Folge war ein großer Aderlass an chinesischen Führungskräften. Zuerst kündigten die beiden Abteilungsleiter, sie gingen zur Konkurrenz „auf die andere Straßenseite“. Nach einem Jahr musste die Hälfte des oberen Managements neu besetzt werden und das zum Schaden des Images der Firma. Denn es war schwierig, Leistungsträger zu gewinnen angesichts begrenzter Aufstiegsmöglichkeiten, was sich bei den Management-Anwärtern herumgesprochen hatte.

Die Mitarbeiterbindung in China basiert auf drei Bindungsinstrumenten:

Höherqualifizierung

Für den chinesischen Mitarbeiter ist das Gefühl wichtig, nicht als ein Manager zweiter Klasse abgestempelt zu werden, dem vom deutschen Stammhaus immer wieder ein Expatriate vorgesetzt wird. In der jüngeren chinesischen Firmengeschichte gibt es Beispiele, bei denen ein Expatriate durch einen chinesischen Manager ersetzt

worden ist. So ist eine nachweisliche systematische Personalentwicklung mit Eröffnung von Aufstiegschancen für den chinesischen Führungsnachwuchs klar nachvollziehbar.

Monetäres Anreizsystem

Das monetäre Anreizsystem beginnt mit der Höhe des gezahlten Gehalts. In der Regel ist ein Unternehmen, das 10 bis 20 % über dem Branchendurchschnitt der betreffenden Region bezahlt, gegen Abwerbungen gut gewappnet. Gängig ist auch ein Bindungsbonus, der erst nach einer bestimmten Firmenzugehörigkeit zur Auszahlung bereit steht. Zur Steigerung der Motivation durch Identifizierung mit dem Unternehmenserfolg räumen einige Investoren dem Management die Möglichkeit ein, eine geringe Anzahl von Geschäftsanteilen zu zeichnen (unter 5%) oder Aktienoptionen zu nutzen.

Schaffung eines Wir-Gefühls

Zur Schaffung eines Wohlfühlklimas gehört einerseits eine Führungspersönlichkeit, die dem konfuzianischen Stil entspricht. Dies bedeutet, dem konfuzianischen Gebot der fünf wichtigsten zwischenmenschlichen Beziehungen zu folgen. Dabei handelt es sich um das Verhältnis Vorgesetzten zu Mitarbeiter (früher Fürst zu Untertan), Vater zu Sohn, Ehemann zu Ehefrau, älterer Bruder und ältere Schwester zu jüngerer Bruder und jüngere Schwester, älterer Freund zu jüngerer Freund. Als Grundlage dient jeweils die Anerkennung der Autorität des als übergeordnet geltenden Partners. Hierbei ist von entscheidender Bedeutung, die Rolle des Familienvaters für die Belegschaft formvollendet auszufüllen. Die Belegschaft eines Unternehmens versteht sich als große Familie, deren Oberhaupt der Geschäftsführer ist. Auf unterer Ebene verkörpert diese Rolle der unmittelbare Vorgesetzte, z. B. der Abteilungsleiter.

Der amerikanische Pharmazie- und Konsumgüterhersteller Johnson & Johnson hat sehr gute Erfahrungen gemacht, indem sie dem neu gewonnenen chinesischen Mitarbeiter mit seinem Arbeitsbeginn einen Mentor beigelegt hat, das heißt einen Mitarbeiter, der den Neuling betreut, um frühzeitig von Veränderungen zu erfahren.

Auch Employer Branding und die Pflege der Corporate Identity werden groß geschrieben. Neben diversen gemeinschaftsfördernden Veranstaltungsinstrumenten arbeiten ausländische Tochterunternehmen heute in China immer stärker an einem einheitlichen visuellen Erscheinungsbild nach außen und wecken zugleich bei ihren Mitarbeitern über das Corporate Design auch die notwendige Aufgeschlossenheit für eine Corporate Identity nach innen. Angelsächsische Großkonzerne geben deshalb ihrer chinesischen Belegschaft mit Gegenständen des täglichen Bedarfs eine geschickte Hilfestellung, damit sie sich schneller mit ihrer Muttergesellschaft identifizieren können: Sie verteilen großzügig Berufskleidung, Büroutensilien – vornehmlich Schreibstifte, Kalender und ähnliches –, aber auch Präsente. Bei Coca-Cola zum Beispiel werden T-Shirts mit aufgedrucktem Firmenlogo von den chinesischen Mitarbeitern auch in der Freizeit getragen.

Außerbetriebliche Aktivitäten wie das mehrfach im Monat anberaumte gemeinsame Abendessen und Kinobesuche auf Abteilungsebene stehen hoch im Kurs, um das Zusammengehörigkeitsgefühl zu stärken. Insbesondere der Besuch von Sportveranstaltungen oder die aktive Teilnahme an sportlichen Wettkämpfen (Bowling, Tischtennis etc.) haben die Teambildung wesentlich gefördert.

Fazit: HR Governance – Chancen in China

Um die HR Governance ideal zu gestalten, müssen also bewährte Abläufe in der Personalarbeit in den jeweiligen Unternehmenseinheiten eingeführt und Vorgaben sowie Richtlinien überprüft werden. Dazu bedarf es umfassender und aufwendiger Schulungsmaßnahmen für entsendete und einheimische Manager. Und bei allen Herausforderungen zeichnet sich auch eine große Chance ab: In China kann die reine Personaladministration – wie sie früher üblich war – jetzt zu einem wirklichen Partner für die operativen Geschäftsbereiche heranwachsen. Sie wird dann mit gleicher Augenhöhe wie die operativen Bereiche das China-Geschäft positiv gestalten.

Weitere Angebote finden Sie hier:

Weiterbildung für den HR- und Personalbereich

zu aktuellen und brisanten Themen im Arbeitsrecht, Entgeltabrechnung und Personalmanagement. [Jetzt informieren.](#)

e-Learning – Klicken und Lernen

Das FORUM Institut bietet mit hochwertigen e-Learning-Programmen eine flexible Weiterbildungsform. Entscheiden Sie selbst, wann und wo Sie lernen. [Jetzt gratis testen.](#)

Inhouse-Seminare – Maßgeschneiderte Lösungen

Alle unsere Seminare eignen sich auch hervorragend als [Inhouse-Training](#). Jetzt individuelles [Angebot anfordern](#).

