

Fakten

Human Resource Management in China – ein Paradoxon?

China im weltwirtschaftlichen Kontext

China gehört zu den sogenannten BRIC-Staaten. BRIC ist das Kürzel für Brasilien, Russland, Indien und China. Diese Länder verbindet vor allem ein überdurchschnittliches Wirtschaftswachstum. Zum Vergleich: Europa hat ein durchschnittliches Wirtschaftswachstum von 2 % – die BRIC-Staaten haben Zuwachsraten der Wirtschaftsleistung von 5-10 %. Diese sogenannten Emerging Markets (aufstrebende Märkte) bieten viele Chancen, bergen aber zugleich auch viele Risiken (siehe Tabelle 1).

Chancen	Risiken
Überdurchschnittliche Gewinne	Politische (In)Stabilität
Hohes Wirtschaftswachstum	Oft noch unzureichend ausgebaute lokale Infrastruktur
Noch keine Sättigung der Märkte mit hochwertigen Konsumgütern	Schwieriger Zugang zu Ressourcen
Günstige Demografie: hoher Anteil an jungen Menschen in der Bevölkerung	Staatliche Auflagen

Tabelle 1 Chancen und Risiken auf den Emerging Markets

Damit ausländische Investoren diese Potenziale nutzen können bedarf es vor allem eines: „Guanxi“, Beziehungen. In China ist der Aufbau von einer wirtschaftlichen Kooperation ein Akt, der sehr viel Feingefühl und Vertrauen erfordert. Es geht nicht allein darum, ein vertragliches Gerüst zu kreieren, sondern eine ehrliche und menschliche Beziehung aufzubauen.

Human Resource Management in China

Obwohl der Begriff „Human Resource Management“ in Verbindung mit „China“ sogar in den OECD Reviews of Innovation Policy (2008) verwendet wird, ist er in diesem Zusammenhang eigentlich paradox. Die Mehrzahl der Mitarbeiter wurde noch bis vor kurzem durch persönliche oder familiäre Kontakte rekrutiert – unabhängig von der fachlichen Qualifikation. Diese Praxis hat mit Personalauswahl wenig zu tun. Auch heute noch werden manche Mitarbeiter auf diese Weise gewonnen. Ein anderes Extrem ist die Auswahl von Akademikern. Es werden die besten Absolventen der besten Universitäten ausgewählt – ohne sie zuvor in einem Vorstellungsgespräch kennen gelernt zu haben. Von „Management“ im Sinne einer strategisch ausgerichteten Unternehmensführung konnte also im Bereich der Personalpolitik bis dato nicht gesprochen werden. Ein drastischer Wandel vollzog sich jedoch, als die Wirtschaft weiter wuchs und sich die Produktionsgesellschaft zunehmend zu einer Wissens- und Technologiegesellschaft



Rita Heilbock Mitarbeiterin der alpha-test GmbH

www.alpha-test.de
rita.heilbock@alpha-test.de



Jia Grollmann, Trainerin für chinesische Kultur in Zürich

entwickelte. In Technologieunternehmen werden höhere Anforderungen an die Mitarbeiter gestellt, als in Produktionsunternehmen. Zwar gab es in China die ersten „Personalauswahlverfahren“ bereits vor über 2000 Jahren im Militär, jedoch hat sich dies im Bereich der Wirtschaft zu keiner erfolgreichen Tradition entwickelt – leider. Personalauswahlinstrumente, wie sie im Westen üblich sind haben sich, trotz korrekter Übersetzung, als wenig valide erwiesen.

Personallengpass im mittleren Management und dessen Gründe

Das chinesische Bildungssystem existiert vor einem sehr stringenten politischen Hintergrund. Es geht darum, grundlegende Gesetze und Regeln zu lernen und zu befolgen. Dinge zu hinterfragen ist kein erklärtes Lernziel – im Gegenteil. Dies führt zu einem Mangel an Problemlösekompetenz und unabhängigem Denken bei den Absolventen. Im internationalen Wettbewerb ist es jedoch von zentraler Bedeutung, neue Wege zu gehen. Besonders für internationale Unternehmen ist es schwierig, Kandidaten zu finden, die sich mit der westlichen Unternehmenskultur identifizieren können.

Während in China die Kommunikation oft einer Einbahnstraße – vom Vorgesetzten zum Mitarbeiter – gleicht, wird im Westen eher Wert auf einen Austausch zwischen den Hierarchieebenen gelegt.

Geringe Loyalität zu ausländischen Unternehmen

Gerade ausländische Unternehmen, die sich in China etablieren wollen, kämpfen hart um die wenigen Talente. Oftmals fehlt es den Berufserfahrenen an Englischkenntnissen.

Doch diejenigen, die Englischkenntnisse besitzen, haben nicht ausreichend Berufserfahrung, um eine Position im mittleren Management einzunehmen. Hinzu kommt, dass bei den Kandidaten der Eindruck entsteht, sie seien zwar „gut genug“ für die mittleren Managementpositionen in den ausländischen Unternehmen, ihnen jedoch ein weiterer Aufstieg auf der Karriereleiter durch eine „Glasdecke“ (glass ceiling effect) versperrt bleibt. Dies führt dazu, dass die Talente ausländische Firmen oft als Sprungbrett benutzen, um in die oberen Ränge von beliebten chinesischen Unternehmen aufzusteigen. Dabei spielen moralische Bedenken bei den chinesischen Kandidaten und Mitarbeitern oft keine große Rolle – sie wissen genau um ihren Marktwert und die Beziehung zu den internationalen Arbeitgebern ist oft nicht sehr eng. Es kommt sogar vor, dass eingestellte Kandidaten nicht zu ihrem ersten Arbeitstag erscheinen – und auch nicht zu den darauffolgenden. Gründe für das Verlassen eines Unternehmens sind in Abbildung 1 aufgeführt.

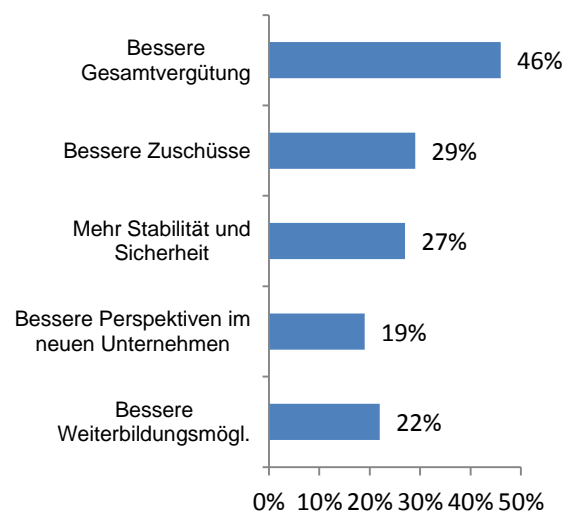


Abbildung 1 Gründe für den Wechsel zu einem anderen Unternehmen

Zwei Gruppen von potenziell geeigneten Kandidaten

Grundsätzlich gibt es zwei Gruppen von potenziell geeigneten Kandidaten:

1. gut ausgebildete chinesische Absolventen mit Auslandserfahrung
2. ehemalige Mitarbeiter von Staatsbetrieben

Bei der ersten Gruppe ist die Kompatibilität mit der westlichen Unternehmenskultur höher. Gleichzeitig bedeutet dies jedoch, dass das Verständnis für die „urchinesischen“ Werte teilweise verloren gegangen ist. Es gibt dann also unter Umständen Konflikte mit anderen chinesischen Kollegen.

Die zweite Gruppe bringt zwar Berufserfahrung und Know-how der lokalen Strukturen mit, ist jedoch geprägt durch Verantwortungsscheu und mangelnde Eigeninitiative (nach westlichen Maßstäben).

Implikationen für die Personalpolitik

Hürden in der Personalauswahl

Aufgrund der hohen Wechselbereitschaft sollte Loyalität ein zentrales Kriterium in der Auswahl sein. Wird dies vernachlässigt, läuft man Gefahr, viel Geld in die Suche nach den Talenten investiert zu haben – diese dann jedoch nicht an sich binden zu können. Doch kann man Loyalität schon vorher erfassen? Eher nicht. Loyalität ist keine reine Charaktereigenschaft, sondern eine Wechselwirkung zwischen Person und Umwelt, bzw. Unternehmen. Daher ist es wichtig, den Kandidaten persönlich kennenzulernen und auch die Mitarbeiter der Abteilung einzubinden, welche später mit dem Kandidaten zusammenarbeiten werden. Finanzielle Anreize allein reichen nicht aus –

die Inflation der Gehälter für den gefragten Führungsnachwuchs ist enorm. Es gibt immer jemanden, der mehr zahlt. Wichtig sind Anreize, die nur genau dieses Unternehmen bieten kann, beispielsweise unternehmensspezifische Weiterbildungen und Beteiligungen am Unternehmenserfolg.

Ein weiteres Problem, das speziell bei der Personalauswahl in China vorkommt, sind falsche Angaben in Bewerbungsunterlagen. Es war in der Vergangenheit nicht üblich, Personalauswahl für Führungspositionen zu betreiben – die Kandidaten wurden durch den Staat auf die verfügbaren Stellen aufgeteilt. Somit denken die Bewerber oft nicht daran, dass ihr Schwindel aufgedeckt werden wird. Es ist daher ratsam, die Referenzen zu überprüfen.

Aufgrund des Mangels an geeigneten Kandidaten vor allem im mittleren Managementbereich, ist ein proaktives und strategisches Personalmanagement erforderlich. Hier ist die Präsenz an den Hochschulen von zentraler Bedeutung. Nur stehen die Unternehmen nicht als erste auf der Warteliste – der Staat behält sich vor, die größten Talente in die eigenen Dienste zu stellen.

Klare Karrierepfade und professionelle Personalentwicklung

Wenn nun ein geeigneter Kandidat gefunden ist, sollte man diesen in der Probezeit besonders im Auge behalten – stellt sich heraus, dass er doch nicht in das Unternehmen passt, sollte nicht gezögert werden, sich von ihm zu trennen.

Um die neuen Mitarbeiter zu halten, sind ein klarer Karrierepfad und professionelle

Personalentwicklung von entscheidender Bedeutung. Wie in Abbildung 1 dargestellt wurde, gehören Karriereaussichten und Weiterbildungsmöglichkeiten zu den Top 5 der Gründe für einen Unternehmenswechsel.

Zu den Weiterbildungsmaßnahmen sollte vor allem auch ein interkulturelles Training gehören – nicht nur für die neuen Mitarbeiter. Die Führungstechniken von West und Ost unterscheiden sich deutlich. Im Westen gilt der Ausbilder eher als Partner. In China ist der Ausbilder ein Modell (siehe Tabelle 2).

Westen: Ausbilder als Partner	China: Ausbilder als Modell
Regt an, provoziert, fordert heraus	Doziert, macht vor, ist ideal, schützt
Stellt Schülern Fragen	Stellt sich rhetorische Fragen
Bündelt, reduziert, gebraucht Prinzipien	Führt aus, malt aus, gebraucht Beispiele

Tabelle 2 Rolle von Ausbildern im Westen und in China

Es ist daher wichtig, die Trainingsmethoden an den Stil des chinesischen Ausbilders anzupassen. Dabei sollten vor allem viele Beispiele benutzt werden, bevor das dahinterliegende Prinzip erläutert wird. Zu theoretische und abstrakte Erklärungen behindern das Verständnis. Es sollte viel wiederholt werden. Eine Besonderheit ist, dass der Ausbilder als ideal gilt. Das heißt: Er muss auf alles eine Antwort wissen. Dabei kann man auch einmal darauf verweisen, dass das

Thema gerade nicht hineinpasst, um dann noch einmal selbst nachzulesen, wenn man mit seinem Latein am Ende ist. Wichtig ist, den Eindruck zu vermitteln, dass man absolut kompetent ist – nur so bleibt das Vertrauen erhalten.

Für Chinesen ist es unüblich, Fragen während der Veranstaltung zu stellen. Sie wollen sich vor den anderen nicht die Blöße geben. Daher ist es wichtig, viele Teepausen einzulegen, wo in kleiner Runde Fragen geklärt werden können. Der richtige Austausch findet oft erst während dieser Pausen statt.

Fazit

China ist als aufstrebende Wirtschaftsmacht nicht nur für den Export von Konsumgütern interessant, sondern auch als Standort für international agierende Unternehmen. Die damit verbundenen Chancen wiegen die Risiken wohl bei weitem auf. Doch wenn man sich als Unternehmen dort etablieren will, gilt es viele Hürden zu überwinden und seine eigenen Ansichten zu flexibilisieren. Chinas kultureller Hintergrund steht dem Westen in vielen Dingen konträr gegenüber. Westliche Firmen, die ihre bisherigen Werte und Prinzipien dort einfach fortführen wollen, werden sehr bald scheitern. Funktionieren kann die Kooperation nur mit gegenseitigem Respekt und Vertrauen, sowie einer großen Portion Geduld.