

# Geld allein genügt nicht

## Mitarbeiterbindung in China

In China hat sich das Rekrutieren und Binden qualifizierter Mitarbeiter für westliche Unternehmen inzwischen zum zentralen Erfolgsfaktor entwickelt. Besonders kritisch ist der Mangel an erfahrenen und fachkundigen Bewerbern für Schlüsselpositionen in Entwicklung, Produktion, Marketing und Vertrieb, aber auch im Personalwesen und der Buchhaltung. In vielen dieser Bereiche sind Fluktuationsraten von mehr als 20 Prozent keine Seltenheit, manche Tochtergesellschaften ausländischer Unternehmen melden eine durchschnittliche Verbleibdauer von 14 Monaten. Laut neuen Untersuchungen erwägt derzeit mehr als ein Drittel aller chinesischen Beschäftigten ernsthaft einen Stellenwechsel. →



Chinesische Ingenieure bei GAC Fiat WCM in Changsha City (Provinz Hunan) testen ein Fahrzeug.

Gerade die begehrten jungen und gut ausgebildeten Chinesen sind ausgesprochen wechselwillig. Sie kennen ihren Marktwert, werden mit Jobangeboten überschüttet und wollen sich alle Möglichkeiten offenhalten. Eine Vielzahl der chinesischen Mitarbeiter hat, obwohl sie fest angestellt sind, offene Bewerberprofile in einschlägigen Online-Netzwerken eingestellt. Um im Beruf schneller voranzukommen, nehmen sie auch häufig die Dienste professioneller Vermittler in Anspruch. Für die Arbeitgeber bedeutet das, dass neben der Akquisition neuer Mitarbeiter die langfristige Mitarbeiterbindung immer mehr in den Mittelpunkt rückt.

In der kollektiv geprägten chinesischen Gesellschaft sollte immer ein ganzheitlicher und integrierter Ansatz verfolgt werden, der verschiedene Strategien, Methoden und Instrumente miteinander kombiniert, was zu Synergien und nachhaltigen Ergebnissen führt. Ein wirksames Programm zur Mitarbeiterbindung ruht in China unserer Erfahrung nach auf fünf Säulen, die auf der Grundlage eines erfolgreichen Recruiting aufbauen:

- ▶ finanzielle Anreize,
- ▶ wertschätzende Unternehmenskultur,
- ▶ Karriereplanung und -entwicklung,
- ▶ sozialer Zusammenhalt,
- ▶ angemessene unternehmenspolitische Rahmenbedingungen.

#### DIE AUTORINNEN

**SANDRA WAGNER** ▶  
Ethnologin, M.A., M.Sc.,  
Beraterin bei Chinabrand  
Consulting in München



**LIYUAN WANG** ▶  
Diplom-Betriebswirtin  
und MBA, Beraterin bei  
Chinabrand Consulting in  
München



Für viele Tochtergesellschaften westlicher Unternehmen in China ist es inzwischen unabdingbar, ein wirksames Personalbindungsprogramm zu entwickeln und zu implementieren. Dabei ist wichtig, dass dieses Programm die Anforderungen der chinesischen Belegschaft in Abhängigkeit von Alter, Geschlecht, Charakter und Region berücksichtigt. Wo üblicherweise Großeltern

für die Betreuung von Kindern zur Verfügung stehen, sind Betriebskindergärten nur ein schwaches Instrument der Mitarbeiterbindung. Selbst politische Faktoren spielen eine Rolle. Chinesen meiden beispielsweise Arbeitgeber, die aufgrund politischer Spannungen ins Risiko rutschen könnten. Dass weitgehende Anpassungen möglich und sinnvoll sind, zeigt das Beispiel von Shanghai Volkswagen. Das Unternehmen unterscheidet bei der flexiblen Gestaltung der Arbeitszeit gleich sieben Kategorien von Arbeitsplätzen mit unterschiedlichen zeitlichen Bedürfnissen und passt die Arbeitszeitenregelung danach an.

#### RECRUITING ALS BASIS

Die richtigen Mitarbeiter zu rekrutieren, ist für viele Unternehmen in China eine enorme Herausforderung. Das hohe Wirtschaftswachstum der letzten Jahre und die ständig wachsende Bedeutung Asiens in der globalen Wirtschaft führen dazu, dass immer mehr Unternehmen in Asien expandieren und dort Mitarbeiter suchen. Dabei leiden Unternehmen besonders unter zwei Problemen: Für Positionen des mittleren Managements finden sich oft zu wenig qualifizierte Bewerber. Hier kann investigatives Recruiting helfen, qualifizierte Kandidaten zu identifizieren. Als Faustregel gilt, dass man mindestens 100 Bewerbungen braucht, um eine Stelle zu besetzen. Bei einer Ausschreibung für einen Bürojob müssen Unternehmen dagegen damit rechnen, auf eine Online-Stellenanzeige 1 500 Antworten zu bekommen. Das Gros der Bewerbungen entspricht aber nicht den ausgeschriebenen Anforderungen. Diesen Wust an Bewerbungen zu durchforsten, kostet viel Zeit und Geld.

Die Lösung des Problems kann in einem guten Employer Branding und der Änderung der Recruiting-Kanäle liegen. So konnte Bosch durch konsequentes Arbeiten an der Arbeitgebermarke die Zahl und



Einkommen ist für die Mitarbeiterbindung zentral, weil es wie kaum etwas anderes den sozialen Status reflektiert.  
Foto: College-Studenten in Shenzhen auf einer Jobmesse.

die Qualität der Bewerber in China erheblich steigern. Jobangebote über LinkedIn oder andere Social-Media-Plattformen wie Renren, Kaixin oder Pengyou sprechen Bewerber an, die die Unternehmensmarke kennen und schätzen.

Immer mehr Unternehmen setzen auf diese Kanäle: Deloitte schaltete beispielsweise Anzeigen auf Facebook, die darüber informierten, welche Freunde bei Deloitte

arbeiten. Man bot Nutzern die Möglichkeit, sich von einem Freund für eine Karriere bei Deloitte empfehlen zu lassen. In China bot das Unternehmen die Möglichkeit, über seinen Account bei Weibo eine virtuelle Büروفührung zu erleben.

Dabei muss aber die Informationsflut im Internet beachtet werden. Die Recruiting-Strategie muss also schnell die Aufmerksamkeit binden und dem Nutzer ein

positives Erlebnis vermitteln. So war Google in den USA mit seiner Recruiting-Kampagne auf Reklametafeln und der darauf beschriebenen kniffligen Programmierer-Aufgabe schnell in aller Munde. Auch bei Air Asia steht das positive Erlebnis mit dem Unternehmen im Vordergrund. Bei der Auswahl neuer Mitarbeiter für das Programm „Next Generation Leader“ müssen die Teilnehmer bei Outdoor-Aktivitäten wie Wildwasser-Rafting ihre Führungstalente beweisen und haben dabei auch Spaß.

## EINKOMMEN BLEIBT WICHTIG

Wo Recruiting schwierig ist, wird die Bindung der Mitarbeiter umso wichtiger. Das Einkommen spielt bei der Mitarbeiterbindung in China eine ausschlaggebende Rolle, weil es wie kaum etwas anderes den sozialen Status reflektiert. Löhne und Gehälter sollten deshalb immer attraktiv bleiben. Um den Abstand zum Wettbewerb sicherzustellen, hat beispielsweise die China Mengniu Dairy Company das Gehalt der gesamten Belegschaft auf einen Schlag erhöht. Eine pauschale Gehaltserhöhung ist aber nur dann sinnvoll, wenn die Gehälter der Mitarbeiter bereits vorher nach Leistung differenziert wurden. Ein Mitarbeiter, der Überdurchschnittliches leistet, sollte auch überdurchschnittlich bezahlt werden, damit er im Unternehmen bleibt. Gehaltstabellen sind deshalb immer nur als Orientierungshilfe zu verstehen und nicht als Modell.

Zurzeit dreht sich die Einkommensspirale besonders schnell. Nicht selten können qualifizierte Arbeitnehmer bei einem Stellenwechsel mehr als das Doppelte ihres ursprüng-

lichen Gehalts verdienen. Das ist ein Zeichen für einen sehr dynamischen Arbeitsmarkt, bei dem die Konkurrenz um Talente sehr hoch ist. Unternehmen müssen daher ihre Gehaltsstrukturen regelmäßig überprüfen und anpassen, um attraktiv zu bleiben.

lichen Gehaltes erzielen. Den Unternehmen muss aber klar sein, dass eine Mitarbeiterbindung, die wesentlich auf finanzielle Anreize setzt, nicht nachhaltig sein kann. Es wird immer einen anderen Arbeitnehmer geben, der bereit ist, noch mehr zu bezahlen. Ein Aufschaukeln von Löhnen und Gehältern kann für kein Unternehmen wünschenswert sein.

Neben dem Gehalt sollten auch finanzielle Anreize wie Bonuszahlungen am Jahresende oder vereinbarte Gehaltssteigerungen eine Motivation zum Bleiben sein. Manche Firmen verleihen an besonders leistungsstarke Mitarbeiter Awards, so etwa das chinesische Chemieunternehmen Genius, einer der Top Employer 2012. Das Unternehmen vergab 2011 den mit 100 000 Renminbi (ca. 12 400 Euro) dotierten Preis für die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit „Best Practice in Cross-Department Cooperation“ an einen Marken-Manager.

Viele chinesische Unternehmen helfen ihren Angestellten dabei, Kredite für eine Eigentumswohnung oder ein Haus zu bekommen, wobei der Kredit an den Verbleib im Unternehmen gekoppelt ist. Auch das Angebot einer betrieblichen Altersvorsorge oder die Einrichtung von Mitarbeiterfonds für Notfälle kann die Loyalität der Angestellten in China steigern.

### NICHTMONETÄRE ANREIZE

Doch Geld ist nicht alles. Chinesische Arbeitnehmer legen immer mehr Wert auf Lern- und Aufstiegsmöglichkeiten, Work-Life-Balance sowie Gesundheit und Wellness. Auch die Unternehmenskultur, die Reputation des Arbeitgebers und die interne Kommunikation spielen eine große Rolle. Jüngere Chinesen bevorzugen oft eine meri-



Bewerberandrang bei Foxconn in der Niederlassung Zhengzhou, Provinz Henan.

tokratische Förderung der Besten, eine am Mitarbeiter orientierte Führung sowie die Möglichkeit, früh Verantwortung zu übernehmen.

Der Mythos der Generation Y sollte aber nicht überbewertet werden. Natürlich gibt es einen Wertewandel zwischen Generationen, dies ist aber nichts Neues – schon Sokrates schrieb über den Generationenkonflikt. Personalleiter in China und Asien nehmen das von den Medien aufgeblähte Thema nicht allzu ernst. Air Asia und Kimberly-Clark sind zum Beispiel auch ohne besondere Programme und Prozesse für die Generation Y erfolgreich. Viele Personalverantwortliche sehen den Schlüssel zum Erfolg darin, den jüngeren Mitarbeitern zuzuhören und ihnen Respekt zu schenken.

Wichtiger als die Zahl auf dem Gehaltszettel ist vielen chinesischen Mitarbeitern das Gefühl, ein gutes Paket zu bekommen. Dazu zählen auch nichtmonetäre Vergünstigungen wie firmeneigene Shuttle-Busse, bezahlte Mahlzeiten oder betriebs-eigene Wohnungen. Bestes Beispiel hierfür ist Shanghai Telecom: Als staatliches Unternehmen ist die Firma bei der Gehaltsgestaltung weniger flexibel als private ausländische Unternehmen. Zum Ausgleich bietet Shanghai Telecom ihren Mitarbeitern jedoch auf vielen Ebenen Incentives an und wurde so auch ohne nennenswerte Gehaltserhöhungen zu einem der besten Arbeitgeber Chinas. BMW China setzt auf ein Payback-System. Je länger und besser ein Mitarbeiter für das Unternehmen arbeitet, desto mehr Punkte kann er auf seinem Konto sammeln. Mit diesem Punktekonto kann er dann für sich und seine Familie Prämien (z. B. eine Krankenversicherung für seine Eltern) erwerben.

Der zunehmende Patriotismus ist dafür verantwortlich, dass chinesische Arbeitgeber wie China Mobile Communications Corporation (CMCC), Bank of China Limited (BOC) oder Alibaba in der Gunst der

Bewerber immer mehr punkten. Viele Chinesen arbeiten heute lieber bei chinesischen als bei internationalen Unternehmen, oder sie wählen einen internationalen Arbeitgeber nach seinem nationalen Ruf aus. Der oft beschworene War for Talents findet in China heute nicht mehr nur zwischen ausländischen Unternehmen statt, sondern zwischen ausländischen und chinesischen Arbeitgebern. Viele chinesische Großunternehmen investieren nicht zuletzt deshalb in prestigeträchtige Gebäude, um für die jüngeren statusbezogenen Arbeitnehmer attraktiver zu werden.

Für chinesische Arbeitnehmer gewinnt an Bedeutung, für eine neue Stelle nicht umziehen zu müssen. Es ist unwahrscheinlich, dass viele der gut ausgebildeten Chinesen aus den kosmopolitischen Zentren der Küstenregionen mit ihren zahlreichen Bildungs- und Kulturangeboten in den weniger entwickelten Westen ziehen werden. Bei der Auswahl eines neuen Unternehmensstandorts sollte die Mitarbeiterbindung deshalb ein wichtiger Faktor sein.

## WERTSCHÄTZUNG WIRKT WUNDER

In der chinesischen Kollektivgesellschaft ist es besonders wichtig, dass Mitarbeiter das Gefühl haben, geschätzt zu werden. Eine gut durchdachte Unternehmenskultur ist deshalb für ein Mitarbeiterbindungsprogramm unerlässlich. Die Herausforderung liegt darin, die unterschiedlichen Ansprüche und Selbstverständnisse von jüngeren und älteren Arbeitnehmern unter einen Hut zu bekommen. Die jüngeren Mitarbeiter wünschen sich die Übernahme von Verantwortung, flache Hierarchien, enge Kommunikation und einen kameradschaftlichen Vorgesetzten, der Hilfestellungen anbietet, aber keine Vorschriften macht. Für die ältere Generation sind solche Vorstellungen unangebracht. Sie bevorzugen einen hierarchisch geprägten Führungsstil und erwarten von den jüngeren Kollegen Respekt und Gehorsam. Hier gilt

es, unterschiedliche Erwartungen zu integrieren.

Manulife TEDA Fund Management hat im Gegensatz zum gesamten chinesischen Finanzsektor eine erstaunlich geringe Fluktuationsrate. Dies liegt zu einem großen Teil an der von Transparenz und enger Kommunikation geprägten Unternehmenskultur. Neben Lernaktivitäten, die für Mitarbeiter aus allen Hierarchieebenen angeboten werden, gibt es bei Manulife TEDA den Senior Management Open Day. An einem Nachmittag im Monat treffen sich dort alle Angestellten, um mit einem Mitglied der Unternehmensführung Gespräche zu führen, Vorschläge zu äußern und sich auszutauschen.

Mondeléz International kam in Singapur dem Wunsch der jüngeren Mitarbeiter nach Verantwortungsübernahme und Gestaltungsfreiheit entgegen, indem man ihnen die Möglichkeit gab, die Büroräume selbst zu gestalten. Ihre Änderungswünsche, beispielsweise mehr Licht in den Büroräumen oder frisches Obst für die Belegschaft, kommen nun den Mitarbeitern jeden Alters zugute.

Für die jüngeren Chinesen wird es außerdem wichtiger, dass das Unternehmen eine gute Work-Life-Balance bietet. Das Angebot flexibler Arbeitszeiten, von Sabbaticals, internationalen Austauschprogrammen oder gesponserten Tickets zeigt den Mitarbeitern, dass das Unternehmen sie und ihre Arbeit schätzt.

## KARRIERE UND ENTWICKLUNG

Ein für chinesische Arbeitnehmer wichtiger Punkt ist die Frage, ob die Führung des Unternehmens allein in der Hand von Expatriates liegt. Wenn das der Fall ist, wird gern unterstellt, dass die Zentrale chinesischen Mitarbeitern höhere Führungsaufgaben nicht zutraut und Ausländer schickt, um die Arbeit der Chinesen zu kontrollieren. Nicht selten haben die Mit-

arbeiter dann das Gefühl, im Unternehmen nicht mehr vorwärtszukommen. Wer chinesische Mitarbeiter binden will, sollte solche Interpretationen nicht aufkommen lassen – die Karriereplanung ist in der Volksrepublik eines der effektivsten Instrumente der Personalbindung. Eine teilweise Lokalisierung des Managements ist ausgesprochen loyalitätsfördernd und sollte von ausländischen Unternehmen deshalb auch aus personalstrategischen Gründen in Erwägung gezogen werden.

Die Bindung von Talenten an das Unternehmen funktioniert auch in China über Entwicklungsprogramme, die Angestellte schnell für Führungspositionen qualifizieren. Wer Mitarbeiter behalten möchte, tut gut daran, mit ihnen den geplanten Karriereweg zu besprechen und sie in einen Talente-Pool aufzunehmen. Es kann hilfreich sein, neue Karrierestufen und damit weitere Titel und Verantwortungen zu schaffen, die den Arbeitnehmern Perspektiven zeigen. So versucht die Maxim's Group in Hongkong, über das Aufzeigen klarer Karrierewege die Fluktuation unter den Arbeitnehmern zu senken.

Zurückhaltung ist bei dem im Westen beliebten individuellen Mentoring zur Entwicklung von Talenten geboten, denn chinesische Mentoren enthalten ihren Partnern manchmal Kenntnisse und Qualifikationen bewusst vor, um ihre eigene Position im Unternehmen nicht zu gefährden. Andere, mehr kollektive Instrumente der Weiterbildung wie Trainings oder Schulungen, sind besser geeignet, die strategische Entwicklung des Unternehmens mit der Entwicklung individueller Karrieren zu verzahnen. Diese Erkenntnis nutzen neben vielen anderen Unternehmen die China Aerospace Science and Technology Corporation und Lucent Technologies (China), die beide ein komplettes Trainingsprogramm für ihre Mitarbeiter aufgebaut haben.

So wichtig Lernmöglichkeiten für die Mitarbeiter sind, so vorsichtig müssen Unternehmen beim Einsatz von Bildungsangeboten sein. Nicht selten steckten westliche Unternehmen viel Geld in die Aus- oder Weiterbildung ihrer Mitarbeiter und mussten dann erfahren, dass diese Arbeitnehmer schon kurz nach Ende der Bildungsmaßnahmen zu einem Wettbewerber wechselten. Unternehmen sollten in China deshalb immer vertraglich festlegen, dass Mitarbeiter Bildungsausgaben zurückzahlen müssen, wenn sie vor einem bestimmten Zeitpunkt das Unternehmen verlassen. Wichtig ist auch die Schulung der Führungskräfte. In China ist der häufigste Grund für einen Firmenwechsel ein problembehaftetes Verhältnis zum direkten Vorgesetzten und nicht, wie häufig angenommen, bessere Verdienstmöglichkeiten. Ausbildungsmethoden sollten an das Land und an die Charaktereigenschaften der Mitarbeiter angepasst werden. So sind Vorträge in großen Sälen zur Wissensvermittlung in China oft beliebter als ein individuelles Erarbeiten und Präsentieren.

## SOZIALER ZUSAMMENHALT

Essenziell für die Mitarbeiterbindung in China ist es, unter den Angestellten Verbundenheit und Zusammenhalt zu schaffen. In der kollektivistisch geprägten chinesischen Gesellschaft ist es selbstverständlich, dass die Mitarbeiter auch nach der Arbeit Zeit miteinander verbringen. Dies sollte von Unternehmen unterstützt und gefördert werden. Viele chinesische, mittlerweile aber zunehmend auch ausländische Unternehmen bieten ihren Mitarbeitern



deshalb Freizeitaktivitäten an. Firmeneigene Sportteams, gemeinsame Abendessen oder Ausflüge sind nur einige Beispiele. FAW-Volkswagen organisiert neben Familientagen sogar Mitarbeiterhochzeiten. Besonders beliebt sind in China Aktivitäten im Rahmen der Corporate Social Responsibility (CSR), bei denen die Mitarbeiter während der Arbeitszeit gemeinsam einen Dienst an der Gesellschaft oder der Umwelt leisten. So unterstützt zum Beispiel Hainan Airlines ihre Arbeiter und Angestellten bei der Teilnahme an CSR-Aktivitäten.

Auch ausländische Unternehmen sollten ihrem Personal Möglichkeiten geben, sich gemeinsam und sichtbar für die chinesische Gesellschaft zu engagieren. Das Wir-Gefühl der Belegschaft kann durch Firmenkleidung wie T-Shirts oder Kappen mit Logo gestärkt werden. So wichtig persönliche Beziehungen in China für das Geschäft sind, so wichtig sind sie auch für die

## RAHMENBEDINGUNGEN

Die Fluktuation von Mitarbeitern kann positive Effekte haben, wenn leistungsschwache durch leistungstärkere Mitarbeiter ersetzt werden können und so neues Wissen ins Unternehmen kommt. Bei der Mitarbeiterbindung müssen deshalb zuerst jene Mitarbeiter identifiziert werden, die

wahlkriterien kennen und dazu ermutigt werden, Talente zu finden und zu fördern.

Dass dies ein wichtiger Teil erfolgreicher Mitarbeiterbindung ist, zeigt das Beispiel von Shanghai General Motors. Der Personalabgang ist dort deutlich geringer als in der Automobilbranche üblich. Neben einer attraktiven Unternehmenskultur und zahlreichen Weiterbildungsmöglichkeiten beobachten Führungskräfte bei Shanghai General Motors potenzielle Talente und bieten ihnen auf sie zugeschnittene Karriere-möglichkeiten an.

Wenn ein Unternehmen in China noch kein Mitarbeiterbindungsprogramm hat, kann eine intensive Schulung der Führungskräfte notwendig sein. Dazu sollte die Unternehmenszentrale den Verantwortlichen im chinesischen Tochterunternehmen die Entscheidungskompetenzen geben, die nötig sind, um das Mitarbeiterbindungsprogramm erfolgreich umzusetzen. Jährliche Evaluationen zur Mitarbeiterzufriedenheit, wie sie zum Beispiel bei Procter & Gamble in China durchgeführt werden, helfen dabei, kritische Punkte in der Organisation frühzeitig zu erkennen und zu verändern.

## RICHTIGE KOMBINATION

Ein erfolgreiches Mitarbeiterbindungsprogramm für Tochtergesellschaften in China basiert nach unserer Erfahrung auf einem guten Recruiting-Prozess und den genannten fünf Säulen. Eine Voraussetzung für den Erfolg ist, während der Erstellung des Programms die Zusammensetzung der Belegschaft hinsichtlich Alter, Geschlecht, Ausbildung und Branche genau zu analysieren. Wir empfehlen deshalb, im Betrieb Interviews durchzuführen, um die Bedürfnisse und Wünsche der Belegschaft erkennen und darauf zugeschnittene Bindungsmodelle entwickeln zu können. Ergänzend sollte untersucht werden, was die Wettbewerber ihren chinesischen Mitarbeitern anbieten, um sie an sich zu binden. ●



Zurzeit drehe sich die Einkommensspirale besonders schnell, schreiben die Autorinnen.  
Foto: Airbus-Werk in Tianjin.

Mitarbeiterbindung. Nur wem es gelingt, eine enge soziale Beziehung zu seinen Mitarbeitern aufzubauen, kann darauf setzen, dass sie auch in Krisenzeiten im Unternehmen bleiben.

an das Unternehmen gebunden werden sollen, weil sie besonders talentiert, gut vernetzt, leistungstark oder fachkundig sind. Um sie identifizieren zu können, müssen die Vorgesetzten die Bewertungs- und Aus-