

Yasmin Mei-Yee Fargel

Strategisches Talentmanagement in China

Yasmin Mei-Yee Fargel

Strategisches Talentmanagement in China

Die besten Mitarbeiter finden
und binden

Leitfaden für erfolgreiche
Personalführung



GABLER

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2011

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2011

Lektorat: Ulrike M. Vetter

Gabler Verlag ist eine Marke von Springer Fachmedien.

Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkellLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-2586-2

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.

Auch für Oliver, dessen Verständnis, Interesse und Aufmunterungen das vorliegende Buchprojekt enorm unterstützt und den Weg dorthin bereichert haben.

Vorwort

„China ist so wichtig, dass man als deutscher Wirtschaftsminister mindestens einmal im Jahr in China sein muss (...).“

(Rainer Brüderle, 11/2009).

Der chinesische Markt boomt. China strebt nach Wohlstand, Wachstum und wirtschaftlichem Weltmachtstatus. Kaum eine andere Volkswirtschaft wächst so schnell und rasant wie die chinesische. So erreichte Chinas Wirtschaft im Jahr 2009 trotz Weltwirtschaftskrise ein beachtliches Wachstum von 8,7 Prozent. Keine andere Volkswirtschaft der Welt hat in den letzten fünf Jahren so hohe Wachstumsraten des Bruttosozialprodukts erwirtschaften können. 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. Die westlichen Industrienationen sind mit China in einer wirtschaftlichen Symbiose verbunden, deren Risiken ähnlich gewaltig sind wie die enormen Chancen, die China bietet. Es herrscht Goldgräberstimmung in China. 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 rasanten 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“ der Boston Consulting Group das Thema Talentmanagement, d. h. die Gewinnung, Entwicklung und Bindung qualifizierter Mitarbeiter, als weitaus größte Herausforderung für das Personalmanagement in China genannt wird.¹ Die besagte Studie kam zu zwei interessanten Ergebnissen, die deutlich die Relevanz des Themas dieses Buches unterstreichen:

¹ Die weltweite Studie „Creating People Advantage“ wurde von der Unternehmensberatung BCG und der WFPMA in 83 Ländern, darunter China, durchgeführt. Befragt wurden über 4.700 Führungskräfte und HR-Verantwortliche zu den wichtigsten zukünftigen Herausforderungen für das Personalmanagement in den jeweiligen Ländern.

- Die *zukünftige* Bedeutung von Talentmanagement für Unternehmen in China wird für die nächsten Jahre als sehr hoch eingeschätzt. Denn angesichts der wachsenden Bedeutung Chinas wird es in zunehmendem Maße erforderlich sein, qualifizierte Mitarbeiter für China zu gewinnen, zu entwickeln und zu binden.
- Hingegen wird die *gegenwärtige* Fähigkeit der Unternehmen, strategisches Talentmanagement in China erfolgreich zu betreiben, bislang nur als gering eingeschätzt.

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 klafft also eine Umsetzungslücke zwischen strategischem Anspruch und tatsächlicher Umsetzung von Talentmanagement-Aufgaben 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 Milliarden Menschen und damit einem Fünftel der Weltbevölkerung – in ausreichendem Maße Arbeitskräfte zur Verfügung stellt. Rund 750 Millionen 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 seien. 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 Studie der Unternehmensberatung McKinsey & Company aus dem Jahr 2005 zufolge waren zum Erhebungszeitpunkt der Studie nur weniger als zehn Prozent der chinesischen Universitätsabsolventen in international agierenden Unternehmen einsetzbar.² Die Gründe hierfür waren vielfältig und reichten von fehlenden englischen Sprachkenntnissen und unzureichendem Kundenverständnis der Absolventen bis hin zu fehlender Praxiskompetenz. Nachdem die von der chinesischen Regierung inzwischen eingeleiteten Reformbemühungen chinesischer Hochschulen

²Vgl. hierzu die Studie des McKinsey Global Institutes mit dem Titel: „Addressing China’s Looming Talent Shortage“ (2005).

zur Verbesserung der Praxisorientierung nur langsam greifen, hat sich in den letzten fünf Jahren allenfalls eine geringfügige Verbesserung der Ausbildungsqualität von Hochschulabsolventen eingestellt. Dabei ist der Mangel an qualifizierten chinesischen Arbeitskräften umso stärker ausgeprägt, 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.³ 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 hochqualifizierten 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 sind, die in den jeweiligen Kapiteln zur Konkretisierung der Zusammenhänge und Handlungsempfehlungen angeführt. 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.

³ Vgl. Lin (2008), S.16.

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.
- *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 in dem 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 und Peking, im Februar 2011

Dr. Yasmin Mei-Yee Fargel

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	7
Einleitung	13
Teil I: Strategisches Talentmanagement in China.....	31
1 Geeignete Mitarbeiter in China akquirieren (Attract).....	35
1.1 Ableitung strategischer Kompetenzbedarfe für China aus der Unternehmensstrategie.....	36
1.2 Entwicklung einer starken Employer Brand für China und gezieltes Reputationsmanagement als Arbeitgeber.....	38
1.3 Aufbau und Nutzung eines Portfolios an zielgruppenspezifischen Recruiting-Kanälen.....	44
1.4 Typische Recruiting-Risiken in China	52
1.5 Entsendung westlicher Expatriates versus Lokalisierung der Fach- und Führungspositionen in China	56
2 Chinesische Mitarbeiter entwickeln und fördern (Develop)	65
2.1 Auswahl von chinesischen Mitarbeitern für interne Stellenbesetzungen	66
2.2 Karriereerwartungen chinesischer Mitarbeiter und Gestaltung geeigneter Karrierewege.....	68
2.3 Qualifizieren und Weiterbilden chinesischer Mitarbeiter	70
2.4 Systematischer Aufbau einer Talent-Pipeline für weiterführende Positionen.....	80
3 Chinesische Mitarbeiter binden (Retain)	84
3.1 Anreiz- und Motivationsinstrumente für ein umfassendes Retention-Management	87
3.2 Spezifische Loyalisierungsmaßnahmen für erfolgskritische Zielgruppen: Key Player binden	94
3.3 Gezieltes Wechsel- und Übergabemanagement beim Mitarbeiteraustritt und Alumnimanagement	100
4 Rollen und Verantwortlichkeiten im strategischen Talentmanagement für China	104

Teil II: Erfolgreiche Personalführung	109
1 Führungskontext in China verstehen	114
2 Werte und Bedürfnisse chinesischer Mitarbeiter verstehen	116
2.1 Vorherrschende Werthaltungen, Denk- und Kommunikationsweisen der Chinesen	117
2.2 Guanxi und Mianzi: Die Bedeutung von sozialen Beziehungen und die Wahrung des Gesichts.....	125
2.3 Arbeits- und Lebenseinstellung chinesischer Mitarbeiter.....	130
3 Eigene Führungsrolle in China verstehen	132
3.1 Zentrale Elemente einer erfolgreichen Personalführung in China und Entwicklung eines persönlichen, kulturadäquaten Führungsstils	133
3.2 Teamführung in China	137
3.3 Frauen in Führungspositionen in China	141
Zusammenfassung	143
Literaturverzeichnis	145
Abbildungsverzeichnis.....	147
Die Autorin	149